



PROMOSI DAN MUTASI DALAM PERKEMBANGAN KARIR

Ega Leovani, Catharina Clara
Universitas Katolik Musi Charitas, Palembang.

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima:
25 Agustus 2022

Disetujui:
01 September 2022

Keywords: Mutations,
promotions, career
development, transfer.

Abstract

Mutations and promotions are things that often occur in a company environment. Position transfers and promotions are intended to be able to provide encouragement to employees to be able to contribute in the form of good performance expected by the organization and can improve the abilities, skills, skills and knowledge of employees which will later be utilized in fulfilling the career development needs of employees. Job transfer and promotion programs can be carried out in all forms and sizes of organizations including a university. Musi Charitas Chatolic University has several times conducted transfer and promotion programs. In this study, we will see whether transfers and promotions have an influence on employee career development in Musi Charitas Chatolic University. The sample taken is employees who have received mutations or promotions with a total of 68 people. From the results of data processing, it is proven that there is an effect of Position Mutation and Job Promotion on the career development of employees in Musi Charitas Chatolic University.

Abstrak

*Kata Kunci: mutase, promosi,
pengembangan karir, transfer*

Mutasi jabatan dan promosi jabatan merupakan hal yang kerap kali terjadi dalam lingkungan sebuah perusahaan. Mutasi jabatan dan promosi jabatan ditujukan untuk dapat memberikan dorongan kepada karyawan untuk dapat memberikan kontribusi berupa kinerja yang baik yang diharapkan oleh organisasi dan dapat meningkatkan kemampuan, kecakapan, *skill* dan pengetahuan karyawan yang nantinya akan dapat dimanfaatkan dalam pemenuhan kebutuhan pengembangan karir karyawan. Program mutasi jabatan dan promosi jabatan dapat dilakukan dalam semua bentuk dan ukuran organisasi termasuk sebuah universitas. Universitas Katolik Musi Charitas telah beberapa kali melakukan program mutasi dan promosi jabatan. Pada penelitian ini akan melihat apakah mutase dan promosi memiliki pengaruh pada pengembangan karir karyawan dalam lingkungan Universitas Katolik Musi Charitas. Karyawan yang mengalami mutasi ataupun promosi jabatan merupakan kriteria sampel dengan jumlah 68 orang. Dari hasil pengolahan data membuktikan Mutasi Jabatan dan Promosi memberikan pengaruh dalam pengembangan karir karyawan dalam lingkungan Universitas Katolik Musi Charitas.

✉ *Corresponding Author:*
Ega Leovani

E-mail: ega@ukmc.ac.id

ISSN (print): 1412-3126
ISSN (online): 2655-3066

PENDAHULUAN

Human Resources merupakan sesuatu yang amat penting dalam perusahaan dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan sebuah organisasi, sehingga sdm dalam perusahaan harus diperlihara dan dikembangkan agar dapat memiliki kemampuan yang lebih baik untuk dapat memenuhi kebutuhan dalam kemajuan zaman dan pengembangan organisasi yang selalu harus dilakukan. Hal ini menjadi suatu keharusan dalam manajemen sdm yang memiliki proses yang dimulai dari perencanaan dengan membuat analisis pekerjaan, rekrutmen dan seleksi calon karyawan. Banyak langkah dan upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam mempertahankan karyawan terutama untuk karyawan yang memiliki kinerja tinggi dan layak untuk dipertahankan. Adapun langkah dan upaya tersebut disebut dengan manajemen SDM (Kapoor, 2014), yang memiliki peran luar biasa dalam pengelolaan SDM yang ada didalam sebuah organisasi atau perusahaan dalam mendapatkan karyawan yang berkualitas, meningkatkan kemampuan dengan pelatihan dan pengembangan, dan memelihara sumber daya manusia yang ada.

Mutasi dan promosi adalah hal wajar yang kerap kali dilaksanakan dalam sebuah organisasi termasuk dalam hal ini telah dilakukan dalam lingkungan Universitas Katolik Musi Charitas. Tercatat setelah merger menjadi sebuah Universitas, Universitas Katolik Musi Charitas telah melakukan kegiatan pengembangan skill dengan promosi dan mutase sebanyak 2 kali, yaitu pada awal peleburan tahun 2015, dan pada tahun 2021 lalu. Mutasi merupakan kegiatan peningkatan dan mengembangkan kemampuan karyawan dengan menempatkan karyawan pada posisi lain yang selevel dengan posisi karyawan sebelumnya dengan tujuan memberikan penyegaran, ataupun menambah *skill* untuk karyawan agar berada pada tepat yang sesuai dengan keahlian, keinginan mupun berdasarkan hasil *assessment* yang dilakukan sebelumnya (Kadarisman, 2012). Adapun

prinsip yang dianut dalam melaksanakan kegiatan ini adalah penempatan karyawan sesuai dengan *skill*, kemampuan dan latar belakang karyawan (Priyono, 2011).

Program promosi karyawan tidak ketinggalan dilakukan oleh Universitas Katolik Musi Charitas yang merupakan bagian dari kompensasi untuk karyawan yang memiliki kinerja tinggi. Promosi merupakan suatu kegiatan memindahkan posisi karyawan pada posisi baru yang dianggap memiliki hak dan pertanggungjawaban yang lebih banyak serta lebih tinggi dibanidngkan dengan posisi sebelumnya.

Kegiatan promosi dan mutase yang merupakan bagian dari rencana strategis yang dilakukan Universitas Katolik Musi Charitas dengan tujuan untuk mengembangkan karyawan. Pengembangan *skill* dan kemampuan karyawan memiliki tujuan akhir meningkatkan dan mengembangkan karir. Pengembangan karir karyawan tentu didasarkan pada pengembangan organisasi yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi yang harus menyesuaikan dengan perkembangan, tuntutan dan kemajuan zaman terutama dalam ruang lingkup Pendidikan yang merupakan *core business* Universitas Katolik Musi Charitas sehingga pengembangan karir adalah hal wajib dilakukan oleh dosen dan karyawan Universitas Katolik Musi Charitas.

Pengembangan karir karyawan pada dasarnya didasarkan pada pengembangan organisasi dalam menghadapi tantangan bisnis baik saat ini maupun tantangan di masa depan. Berdasarkan uraian tersebut, penulis tertarik untuk meneliti dengan judul "Pengaruh Promosi dan Mutasi jabatan Karyawan terhadap Perkembangan Karir Karyawan (Case Universitas Katolik Musi Charitas).

Penelitian terdahuu yang dilakukan oleh Rinaldi (2018) membuktikan adanya pengaruh signifikan antara mutase dan promosi terhadap prestasi kerja karyawan. Promosi memiliki dampak terhadap prestasi kerja karyawan, karena promosi dapat meningkatkan penghasilan yang diterima

oleh karyawan, meningkatnya tugas juga meningkatkan kompensasi yang diterima sehingga promosi dapat meningkatkan motivasi untuk karyawan dalam keberhasilan tugas yang diterimanya dan hal ini menyebabkan pengembangan karir karyawan nantinya akan berkembang dengan baik (Rinaldi, 2018). Sedangkan mutase ditujukan untuk dapat mengurangi kejenuhan atau bahkan kebosanan yang dialami karyawan karena hal ini dapat mempengaruhi produktivitas seorang pekerja. Selain itu mutase juga kadangkala dijadikan sebagai sanksi bagi karyawan yang tidak mampu menyelesaikan tugasnya dengan sempurna. Hal ini tentu dapat berdampak pada kinerja karyawan serta pengembangan karir nantinya (Rinaldi, 2018). Namun penelitian lain yang dilakukan oleh Arik Hosniyatu dkk, membuktikan hal lain, bahwa promosi karyawan tidak dapat mempengaruhi kinerja karyawan, hal ini dimungkinkan karena promosi yang dilakukan tidak efektif, disiplin, tanggung jawab dan komitmen pegawai yang mengalami promosi kadangkala malah mengalami penurunan serta tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan dan pengembangan karir karyawan tersebut (Hosniyatu & Poernomo, 2016). Hasil penelitian (Nurmawati et al., 2020) menunjukkan bahwa promosi dan mutasi menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, kepuasan kerja menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, promosi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, promosi berpengaruh terhadap kinerja jika dimediasi dengan variabel kepuasan kerja, sedangkan mutasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Pada penelitian penelitian ini, peneliti belum menguji hubungan perkembangan karir dengan mutasi, promosi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pada umumnya kepuasan kerja adalah hal individu yang memiliki tingkat

yang berbeda. Dengan adanya kepuasan kerja, tentunya karyawan memiliki komitmen yang kuat untuk memiliki kinerja yang baik dan berusaha mempertahankan pekerjaan dan meningkatkan karir untuk memenuhi kepuasan kerjanya. Maka dari itu pengembangan karir merupakan hal yang penting untuk diteliti dalam hal mutasi dan promosi karyawan.

Fenomena serta gap penelitian yang telah digambarkan sebelumnya mengenai promosi jabatan, mutase pekerjaan, serta perkembangan karir yang terjadi dalam lingkungan Universitas Katolik Musi Charitas telah dijabarkan pada bab sebelumnya, sehingga dapat ditentukan apa yang menjadi tujuan dari penelitian ini, yaitu: 1. Melihat ada tidaknya pengaruh promosi jabatan terhadap perkembangan karir karyawan. 2. Melihat ada tidaknya pengaruh mutasi jabatan terhadap perkembangan karir karyawan.

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Landasan Teori Promosi Jabatan

Setiap manusia tentu memiliki kebutuhan hidup yang dapat dipenuhi salah satunya dengan bekerja untuk dapat menghasilkan kompensasi finansial. Namun dalam bekerja karyawan juga menginginkan penghasilan yang lebih baik, jabatan yang lebih tinggi (Priyono & Darma, 2016), hingga bisa disimpulkan tentu semua karyawan memiliki keinginan untuk promosi (Hasibuan, 2011). Promosi sendiri merupakan kegiatan perpindahan posisi seorang karyawan pada posisi baru yang memiliki privilese yang lebih tinggi, kewajiban yang lebih banyak, hak yang lebih baik, serta hierarki lebih tinggi dari pada posisi asal atau posisi sebelumnya. Promosi yang sering kali didapatkan oleh karyawan tentu didasarkan pada penilaian kinerja dan hanya diberikan untuk karyawan yang memiliki kinerja tinggi dalam pekerjaan dan

tanggung jawab yang dibebankan kepadanya, sehingga promosi merupakan sebuah kebanggaan karena karyawan mendapatkan pengakuan atas apa yang telah dikerjakan olehnya selama menduduki posisi yang ditetapkan sebelumnya (Siagian, 2008).

Bukan sesuatu yang luar biasa jika promosi sering mengalami hambatan atau masalah dalam pelaksanaannya. Sering kali terjadi dalam penetapan promosi karyawan adalah dengan system penghargaan yang ditetapkan oleh perusahaan dapat membedakan mana karyawan yang dianggap kuat dan mana karyawan yang dianggap lemah, walaupun hal ini dilakukan secara objektif. Masalah lain dapat timbul ketika karyawan yang berkinerja baik mengharapkan promosi sehingga hanya meningkatkan kemampuan secara hirarkis, namun tidak meluaskan pengetahuan dan *skill* secara horizontal (Rivai, 2009).

Mutasi Karyawan

Mutasi karyawan merupakan penempatan karyawan pada pekerjaan yang baru dengan *job desc* dan *job specification* yang baru pula, namun pada hirarki jabatan masih pada level yang sama. Seorang karyawan yang ditempatkan pada tempat kerja yang baru yang berbeda dari tempat kerjanya sebelumnya (Siagian, 2008).

Mutase merupakan salah satu langkah pengembangan karir karyawan. Karyawan yang dimutasi mengalami perpindahan satuan tempatnya bekerja, namun masih pada level yang sama dalam hal jabatan, level pekerjaan, hak dan kewajiban yang diterimanya. Mutase diharapkan dapat memberikan manfaat yang baik bagi karyawan karena dapat menambahkan pengetahuan baru, pengalaman bekerja yang berbeda, memiliki keahlian yang baru bahkan karyawan akan mendapatkan sudut pandang yang berbeda dan dapat menjadi lebih baik sehingga nantinya dapat menjadi batu loncatan untuk mendapatkan kesempatan promosi jabatan (Rivai, 2009).

Menurut (Kadarisman, 2012), mutase merupakan salah satu kegiatan dalam konteks *human resources* yang berhubungan dengan pemindah fungsian, pemindahan tanggung jawab, status ketenagakerjaan karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan rasa puas bagi karyawan, meningkatkan prestasi karyawan yang sebelumnya kurang maksimal.

Pengembangan Karir

Perkembangan karir adalah hal perencanaan karir karyawan yang nantinya bertujuan untuk meningkatkan karir karyawan dimasa yang akan datang dengan tujuan kehidupan yang lebih baik. Kegiatan pengembangan karir harus dilakukan oleh seorang karyawan, hal ini dikarenakan setiap karyawan tentu tidak menginginkan berada diposisi yang sama dari waktu ke waktu dengan tugas, tanggung jawab dan hak yang sama, tetapi karyawan menginginkan peningkatan kemajuan pekerjaan selama hidupnya. Setiap karyawan mengharapkan adanya perkembangan karir yang berujung pada pengakuan atas hasil kerja dan lingkungan yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan pendapatan karyawan (Siagian, 2008).

Karir merupakan rentetan pekerjaan yang dijalani karyawan sepanjang hidup pekerjaannya. Setiap karyawan tentu mengharapkan kemajuan dan peningkatan karir yang dapat menjamin kehidupannya dari waktu ke waktu. Perkembangan karir sendiri berkontribusi terhadap Pendidikan, pengalaman, peningkatan *skill* dan kemampuan karyawan yang berujung pada kepuasan kerja seorang karyawan (Dessler, 2013). Perkembangan karir merupakan peningkatan kemampuan individu, pengetahuan serta keterampilan karyawan dalam rangka mencapai tujuan karir yang diinginkannya. Perkembangan karir merupakan usaha berkesinambungan dan kolaboratif yang tidak dapat dilakukan satu sisi dari karyawan saja, melainkan harus dengan dukungan dari organisasi dalam mengembangkan kemampuan karyawan

agar kemampuan tersebut dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi nantinya (Suryaratri & Abadi, 2018).

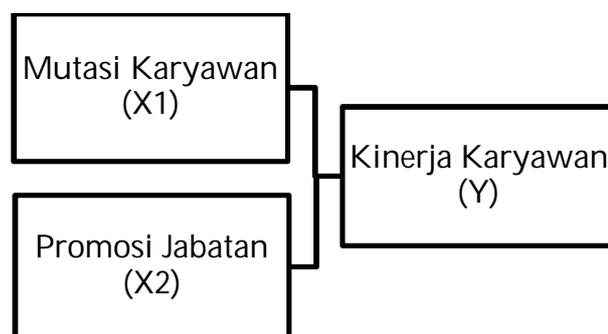
Menurut (Mondy & Mondy, 1998), perkembangan karir adalah usaha formal yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kemampuan guna memastikan kesediaan *talent* jika suatu saat perusahaan memerlukan karyawan dengan kualifikasi tertentu. Perkembangan karir sebaiknya dilakukan dengan harmoni antara perusahaan dan karyawan yang akan memberikan manfaat bagi kedua belah pihak dimana karyawan dan perusahaan dapat sama-sama berkembang selaras sesuai dengan tujuan dan perkembangan kebutuhan bisnis.

Pengembangan Hipotesis

Beberapa penelitian pernah dilakukan oleh Nurmawati et al. (2020) menunjukkan bahwa promosi dan mutasi menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, kepuasan kerja menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, promosi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, promosi berpengaruh terhadap kinerja jika dimediasi dengan variabel kepuasan kerja, sedangkan mutasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Pada penelitian penelitian ini, peneliti belum menguji hubungan perkembangan karir dengan mutasi, promosi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pada umumnya kepuasan kerja adalah hal individu yang memiliki tingkat yang berbeda. Dengan adanya kepuasan kerja, tentunya karyawan memiliki komitmen yang kuat untuk memiliki kinerja yang baik dan berusaha mempertahankan pekerjaan dan meningkatkan karir untuk memenuhi kepuasan kerjanya. Maka dari itu pengembangan karir merupakan hal yang penting untuk diteliti dalam hal mutasi dan promosi karyawan.

Penelitian ini menggunakan kerangka konseptual terlihat pada gambar berikut:



Gambar 1 kerangka konseptual

Berdasarkan model penelitian di atas hipotesis dalam penelitian ini adalah:

Hubungan Mutasi terhadap pengembangan karir

Promosi karyawan merupakan suatu kesempatan yang diberikan oleh perusahaan dengan tujuan untuk dapat meningkatkan kemampuan serta kreativitas karyawan serta inovasi yang tentunya akan dapat memberikan dampak positif terhadap karir karyawan maupun kemajuan organisasi (Hasibuan, 2011). Perspektif empiris didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Abdullah (2018) dan Rustandi & Merdiana (2020). Sehingga hipotesis pertama dari penelitian ini adalah:

H1 : Mutasi Jabatan berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan

Hubungan Promosi terhadap Pengembangan Karir Karyawan

Perspektif teoritis, mutasi ditujukan untuk perubahan posisi dari satu jabatan ke jabatan yang lain namun masih pada level yang sama. Mutasi dimaksudkan untuk dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi suatu organisasi serta peningkatan kemampuan, produktivitas karyawan yang dapat mendukung pengembangan karir karyawan. Secara empiris pada penelitian yang dilakukan oleh (Rinaldi, 2018), (Rustandi & Merdiana, 2020) menunjukkan terdapat pengaruh antara promosi jabatan dan

pengembangan karir karyawan. Sehingga hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

H2 : Promosi Jabatan berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan

METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan menggunakan dua variabel yaitu variabel dependen dan independent. Menurut Supomo dan Indriantoro (2002), variabel independen atau bebas yaitu yang akan menjelaskan variabel yang lainnya. sedang variabel independent dalam penelitian ini adalah mutase karyawan dan promosi karyawan.

Selain variabel independent, dalam penelitian ini terdapat variabel dependen, atau variabel yang dipengaruhi oleh variabel yang lainnya (Supomo & Indriantoro, 2002). Pengembangan karir karyawan merupakan variabel dependen dalam penelitian ini.

Dalam tiap variabel yang digunakan dalam sebuah penelitian, terdapat indikator yang akan membentuknya. Adapun penjabaran tiap variabel mengenai indikator yang membentuknya merupakan definisi operasional dalam sebuah penelitian. Dalam penelitian ini, indikator yang digunakan untuk tiap variabel adalah :

1. Mutasi Jabatan (Ambarita & Ridho, 2016)
 - a. Frekuensi Mutasi
 - b. Alasan Mutasi
 - c. Ketetapan dalam melaksanakan mutasi
2. Promosi Jabatan (Hasibuan, 2011)
 - a. Kejujuran karyawan
 - b. Disiplin kerja
 - c. Prestasi Kerja
 - d. Kerjasama karyawan
 - e. Kecakapan karyawan
 - f. Loyalitas karyawan
 - g. Sikap dan sifat Kepemimpinan
 - h. Komunikatif
3. Pengembangan Karir Karyawan (Sadili, 2006)
 - a. Prestasi kerja
 - b. Exposure
 - c. Kesetiaan pada organisasional

- d. Kesempatan untuk berkembang
- e. Pendidikan karir
- f. Informasi tentang perencanaan karir
- g. Bimbingan karir

Sesuai dengan judul penelitian, populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah karyawan Universitas Katolik Musi Charitas. Pada penelitian kali ini, hanya menggunakan bagian dari populasi dengan menggunakan teknik pengambilan sampel adalah teknik *purposive sampling* dengan kriteria: mengalami Mutasi Jabatan atau Promosi Jabatan. Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah 68 orang karyawan yang pernah mengalami mutase atau promosi selama Universitas Katolik Musi Charitas berdiri. Sedangkan Teknik yang digunakan dalam pengambilan pngumpulandata adalah dengan survei pada sampel menggunakan daftar pertanyaan dibagikan kepada sampel sesuai dengan kriteria yang dianggap mewakili populasi. Sedangkan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti dari sumber data penelitian salah satunya adalah hasil kuesioner yang digunakan. Selain itu peneliti juga menggunakan data sekunder yang berupa kajian pustaka, penelitian terdahulu, data dari pihak kedua, hasil survei Lembaga dan lainnya (Supranto, 2005)

Metode Analisis

1. Uji Kualitas Data

Penelitian yang baik harus menggunakan data yang teruji dan memiliki kualitas yang baik. untuk itu dalam penelitian ini, peneliti melakukan uji kualitas data dengan melakukan pengujian validitas dan reliabilitas. Adapun manfaat dalam pengujian validitas adalah untuk melihat valid atau tidaknya suatu alat ukur (Ghozali 2013). *Content validity* yang digunakan dalam penelitian ini bermanfaat untuk mengetahui seberapa sesuai alat ukur yang digunakan dalam pengukuran data penelitian (Ferdinand, 2014). Adapun pengambilan keputusan untuk mengukur

kevalidan tersebut adalah dengan melihat korelasi skor pada masing-masing indikator dengan skor total pada variabel tersebut sehingga dapat dikatakan indikator valid.

Uji kualitas data juga dilakukan dengan pengujian reliabilitas. Tujuan dari pengujian reliabilitas adalah pengukuran kuesioner apakah memiliki kehandalan atau tidak. Keputusan dalam pengujian untuk mengukur kehandalan adalah jika jawaban pernyataan pada kuesioner memiliki konsistensi atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2016). Pada penelitian ini pengukuran dilakukan dengan *one shot*. Pengukurannya dilakukan hanya sekali, selanjutnya melakukan perbandingan dengan pernyataan lainnya dengan pengujian Cronbach Alpha (α). Keputusan dalam pengujian reliabilitas adalah jika nilai *Cronbach Alpha* (α) > 0,6 (Ghozali, 2016).

2. Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji asumsi awal dilakukan dengan pengujian normalitas. Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah model dalam penelitian ini variabel pengganggu berdistribusi normal (Ghozali, 2013). Pengujian awal ini wajib dilakukan karena jika asumsi awal ini dilanggar maka pengujian statistik yang dilakukan tidaklah valid terutama untuk penelitian dengan jumlah sampel kecil seperti penelitian ini.

Uji Heterokedastisitas

Pengujian asumsi berikutnya adalah uji heterokedastisitas dengan tujuan menguji apakah pada model regresi penelitian ini mengalami yang namanya ketidaksamaan variance residual dari satu pengamatan ke pengamatan lainnya, karena jika variance dari residual pengamatan satu dengan pengamatan lainnya tetap ini disebut dengan homokedastisitas, sedang jika berbeda disebut heterokedastisitas (Ghozali, 2016)

Uji Multikolinieritas

Pada penelitian ini memiliki 2 variabel independent, sehingga menjadi satu kewajiban dalam pengujian asumsi melakukan uji multikolinieritas yang bertujuan untuk menguji model regresi pada penelitian ditemukan atau tidak korelasi antar variabel bebasnya. Penelitian wajib menggunakan model penelitian yang baik yang tidak memiliki korelasi antar variabel independennya. Pengujian multikolinieritas dapat dilihat dari nilai tolerance dan nilai *variance inflation factor* (VIF) (Ghozali, 2016)

3. Analisis Regresi

Pengaruh mutasi dan promosi terhadap pengembangan karir karyawan ditentukan dengan analisis regresi. Model itu adalah:

$$Y = a + bx_1 + bx_2 + e$$

Dimana:

Y = Pengembangan karir

X_1 = Mutasi Jabatan

X_2 = Promosi Jabatan

b = koefisien regresi

e = error

4. Pengujian Hipotesis

Keakuratan suatu fungsi regresi sampel dalam mengestimasi nilai sebenarnya dapat ditentukan oleh goodness of fitnya. Hal ini setidaknya dapat diukur secara statistik dari nilai koefisien determinasi (R^2) dan statistik t . Suatu perhitungan statistik dikatakan signifikan secara statistik jika nilai uji statistik berada dalam rentang kritis (rentang di mana H_0 ditolak), sedangkan jika nilai uji statistik berada dalam rentang di mana H_0 dapat diterima, dikatakan menjadi tidak signifikan secara statistik (Ghozali, 2013).

Menentukan koefisien tertentu mana yang bukan nol memerlukan pengujian tambahan menggunakan uji-t. Uji t-statistik pada dasarnya menunjukkan bagaimana pengaruh variabel independen secara independen menjelaskan variasi dalam variabel dependen (Ghozali, 2013). Signifikansi koefisien parsial ini memiliki distribusi t dengan derajat kebebasan $n-k-1$, dan signifikan pada $\alpha = 0,05$

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN Hasil Analisis

Pengujian validitas merupakan salah satu pengujian instrument yang dilakukan dalam penelitian ini. Menurut (Ghozali, 2016) pengujian validitas dilakukan untuk melihat kecermatan suatu alat ukur apakah benar-benar tepat melakukan fungsi pengukurannya. Pada penelitian ini pengujian validitas bantu dengan program spss menggunakan korelasi *bivariate pearson*. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dengan spss dapat dijelaskan bahwa nilai r hitung > dari r tabel yaitu 0,244, dan berdasarkan hasil uji signifikansi nilai item-item tersebut di atas valid. Dalam pengujian reliabilitas digunakan metode Cronbach's Alpha. Instrument penelitian dapat dikatakan reliabel jika nilai Cronbach's Alpha harus lebih dari 0,60. Adapun hasil dari pengolahan data SPSS dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Pengujian Reliabilitas

Variabel	Koefisien Reliabilitas	Croncbach's Alpha
Promosi Karyawan	0,6	0,872
Mutasi Karyawan	0,6	0,641
Perkembangan Karir	0,6	0,831

Sumber: Hasil Uji SPSS, 2022

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas menggunakan spss pada tabel di atas terlihat nilai *Cronbach Alpha* semuanya berada pada nilai di atas 0,6, yang artinya hal ini menunjukkan bahwa ketida variabel cukup reliabel.

Analisis Data Responden

Karyawan Universitas Katolik Musi Charitas merupakan unit analisis dalam penelitian yang dilakukan. Jumlah kuesioner yang memenuhi kriteria pengujian adalah 68 kuesioner. Kuesioner disebarakan secara online menggunakan google form dengan melalui media group whats app dan melalui chating pribadi.

Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambaran umum responden berdasarkan jenis kelamin, data dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Identitas responden berdasarkan jenis kelamin

Identitas Responden	Jumlah	Persentase
Perempuan	44	64.7
Laki-Laki	24	35.3
Total	68	100.0

Sumber: Hasil Uji SPSS, 2022

Pada tabel 2, terlihat perbedaan jumlah karyawan yang mengisi kuesiner berdasarkan jenis kelamin, yaitu 44 atau 64,7% orang perempuan, dan 24 orang atau 35,3% laki-laki. Hal ini menunjukkan bahwa di lingkungan Universitas Katolik Musi Charitastidak memiliki kesenjangan gender dalam menentukan syarat dalam menjadi karyawan maupun dosen. Termasuk akses dan partisipasi perempuan dalam hal promosi, mutase dan pengembangan karir yang dilakukan dengan memperhatikan kesetaraan, keadilan gender.

Berdasarkan Lama Bekerja

Gambaran umum responden berdasarkan lama bekerja, data dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. Identitas responden berdasarkan lama bekerja

Identitas Responden	Jumlah	Persentase
0-5 Tahun	6	8.8
6 s/d 10 Tahun	22	32.4
11 s/d 15 Tahun	16	23.5
16 s/d 20 Tahun	6	8.8
>20 Tahun	18	26.5
Total	68	100.0

Sumber: hasil pengujian spss 2022

Dari tabel 3 dapat dilihat bahwa jumlah tertinggi adalah pada lama bekerja 6 s/d 10 tahun yaitu sebanyak 22 orang atau 32,4%, dan diikuti yang bekerja lebih dari 20 tahun sebanyak 18 orang atau 26,5%. Hal ini dimungkinkan karena banyaknya karyawan yang merasa bahwa kesempatan promosi akan lebih besar karena akan lebih memahami *workflow* serta mampu memenuhi kebutuhan organisasi dikemudian hari. Selain itu hal ini juga dimungkinkan karena karyawan merasa mendapatkan stabilitas dalam karir dan pekerjaan dan telah paham betul mengenai tugas, tanggung jawab sehingga akan mampu menghasilkan konsistensi dan performa terbaik dalam bekerja.

Berdasarkan *Leveling* Pendidikan

Gambaran sebaran responden berdasarkan *leveling* pendidikan, data dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. Identitas responden berdasarkan *Leveling* Pendidikan

Identitas Responden	Jumlah	Persentase
SMA/ Sederajat	6	8.8
Diploma	2	2.9
Sarjana	28	41.2
Magister	32	47.1
Total	68	100.0

Sumber: hasil pengujian spss 2022

Berdasarkan hasil pengujian data pada tabel 4 terlihat jumlah tertinggi adalah

Pendidikan magister sebanyak 32 orang atau 47,1% dan diikuti dengan Pendidikan sarjana sebanyak 28 orang atau 41,2 orang. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan merupakan hal yang menjadi perhatian dan pertimbangan utama bagi Universitas Katolik Misi Charitas dalam program mutasi jabatan, promosi jabatan maupun pengembangan karir karyawan.

Analisa Data

Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik yang pertama adalah dengan melakukan pengujian normalitas yang bertujuan untuk melihat model regresi baik variabel independent dan variabel independent ataupun kedua variabel dalam penelitian ini mempunyai distribusi normal atau tidak. Pengujian asumsi ini dilakukan dengan menggunakan uji One Sample Kolmogorov Smirnov. Dari hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai signifikansi di atas 5% atau 0,05, berdasarkan ketentuan dalam pengambilan keputusan uji normalitas bahwa apabila nilai signifikansi di atas 5% maka data memiliki distribusi normal, hasil pengujian di atas sebesar 0,200 yang menunjukkan bahwa data memiliki distribusi normal.

Uji multikolinieritas digunakan untuk melihat apakah model regresi dalam sebuah penelitian memiliki korelasi antar variabel independent. Untuk menentukan ada tidaknya multikolinieritas dalam sebuah model regresi dapat dilihat pada nilai tolerance dan nilai VIF. Model regresi dinyatakan tidak terjadi multikolinieritas jika nilai VIF < 10 atau nilai *Tolerance* > 0,01. Dari pengujian diketahui nilai tolerance untuk variabel Mutasi dan Promosi sebesar 0,608 yang artinya lebih besar dari 0,01 dan nilai VIF sebesar 1,643 yang artinya lebih kecil dari 10, maka model regresi pada penelitian ini dinyatakan bebas dari multikolinieritas.

Pengujian heterokedastisitas dalam penelitian digunakan untuk menguji model regresi terjadi atau tidaknya kesamaan

varian residual dalam pengamatan satu dan lainnya. Pada penelitian ini, pengujian heterokedastisitas dilakukan dengan uji glejser dengan melakukan regresi antara variabel independent dengan nilai absolut residualnya. Dasar pengambilan keputusan pada pengujian ini adalah jika nilai signifikansinya > 0,05, maka dinyatakan tidak terjadi heterokedastisitas. Hasil pengujian menunjukkan nilai signifikansi untuk variabel promosi sebesar 0,895 dan variabel mutase sebesar 0,544 yang lebih besar dari 0,05, hal ini mengartikan bahwa pada model regresi penelitian ini tidak terjadi heterokedastisitas.

Analisis Regresi

Selanjutnya setelah model regresi dinyatakan layak dan lulus pengujian asumsi klasik maka dilakukan analisis regresi. Pada penelitian ini digunakan analisis regresi multiple atau berganda yang bertujuan untuk mencari ada tidaknya pengaruh dua variabel independen terhadap variabel dependennya. Hasil analisis regresi dapat dilihat pada tabel 4 berikut;

Tabel 5 hasil analisis regresi

Model	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error
1 (Constant)	9.720	6.315
T_PRM	.441	.129
T_MUT	.467	.170

Sumber: Hasil Uji SPSS, 2022

Berdasarkan tabel 5 didapat persamaan regresi sebagai berikut:

$$\text{Persamaan: } Y = 9.720 + 0.467X_1 + 0.441X_2$$

Dimana :

Y adalah pengembangan karir karyawan

X1 adalah Mutasi jabatan

X2 adalah Promosi Jabatan

Pengujian Hipotesis

Uji F pada penelitian ini dilakukan untuk menguji kelayakan model secara keseluruhan. Justifikasi pengambilan keputusan dalam pengujian F adalah jika F hitung > F tabel atau nilai signifikansi < 0,05

(5%) maka dapat diambil kesimpulan model dinyatakan layak dan dapat dilakukan pengujian selanjutnya. Hasil uji F pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 6 Hasil Uji F

Model	F	Sig.
1 <i>Regression</i>	28.241	.000 ^b
<i>Residual</i>		
<i>Total</i>		

Sumber: Hasil Uji SPSS, 2022

Berdasarkan tabel 6 di atas dapat dilihat bahwa nilai F hitung sebesar 28,241 > 3,13 dan nilai signifikansi 0,000 < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa model pada penelitian ini dinyatakan fit dan layak untuk dilakukan pengujian selanjutnya.

Pengujian t pada penelitian ini dilakukan untuk menguji apakah variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya. Justifikasi pengambilan keputusan pada pengujian t adalah jika t hitung > t tabel atau nilai signifikansinya < 0,05 (5%) maka dinyatakan berpengaruh. Hasil pengujian t pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 7 Hasil Uji t

Model	t	Sig.
1 (Constant)	1.539	.129
Mutasi Jabatan	2.745	.008
Promosi Jabatan	3.414	.001

Sumber: Hasil Uji SPSS, 2022

Pada tabel 7 dapat dilihat bahwa pada variabel mutase kerja nilai t hitung > t tabel yaitu sebesar 2,745 > 0,679, dan nilai signifikansi 0,008 < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel mutase jabatan memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam pengembangan karir karyawan. Pada variabel promosi jabatan t hitung > t tabel yaitu sebesar 3.414 > 0,679, dan nilai signifikansi 0,001 < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa promosi jabatan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan

karir karyawan. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis H1 diterima: Mutasi Jabatan memiliki positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan begitupula halnya dengan hipotesis H2 : Promosi Jabatan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan.

Koefisien determinan digunakan untuk memprediksi besaran kontribusi variabel independent terhadap variabel dependen. Koefisien determinan menunjukkan sumbangan variabel independent dalam sebuah penelitian terhadap variabel dependennya. Hasil pengujian koefisien determinan pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 8 Pengujian Koefisien Determinan

Model	<i>Adjusted R Square</i>
1	0.442

Sumber: hasil pengujian spss 2022

Pada tabel 8 terlihat nilai adjusted R Square sebesar 0,442. Hal ini menunjukkan bahwa variabel mutasi jabatan dan promosi jabatan memiliki kontribusi sebesar 44,2% terhadap pengembangan karir karyawan di Universitas Katolik Musi Charitas. Sedangkan sisanya pengembangan karir dapat dijelaskan oleh variabel lain diluar dari penelitian ini.

Pembahasan

Analysis deskriptif variabel mutasi1 karyawan skor tertinggi ditunjukkan pada pernyataan " Kemampuan dalam bekerja menjadi salah satu syarat dalam pemberian mutasi". Hal ini menunjukkan bahwa pertimbangan utama yang dalam keputusan mutasi jabatan karyawan dalam lingkungan Universitas Katolik Musi Charitas menggunakan kriteria yang baik, yaitu menggunakan level kemampuan sebagai tolak ukur dalam menentukan mutasi karyawan. Sedangkan nilai terendah ada pada pernyataan " Mutasi yang terjadi

dikarenakan melihat pada lama waktu bekerja/masa kerja". Hal ini menunjukkan bahwa mutasi yang terjadi dalam lingkungan Universitas Katolik Musi Charitas cenderung tidak memperhatikan lama bekerja karyawan sebagai pertimbangan dalam mutasi karyawan.

Analisis deskriptif untuk variabel promosi karyawan. Dari tabel dapat dilihat poin tertinggi pada pernyataan "Kejujuran merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan dalam mempertimbangkan promosi jabatan". Hal ini menunjukkan bahwa kriteria yang digunakan dalam keputusan promosi jabatan dalam lingkungan Universitas Katolik Musi Charitas sudah baik, salah satunya adalah dengan mempertimbangan kejujuran karyawan, Kejujuran dalam bekerja merupakan hal yang penting. Bersikap jujur dalam mengerjakan pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan dapat meningkatkan kepercayaan serta meningkatkan kemampuan dalam mengerjakan pekerjaan yang telah dipercayakan kepadanya.

Analisis deskriptif untuk variabel promosi karyawan. Dari tabel dapat dilihat poin tertinggi pada pernyataan " Prestasi kerja sebagai acuan kemajuan karir saya". Hal ini menunjukkan bahwa dari hasil *self appraisal*, karyawan dalam lingkungan Universitas Katolik Musi Charitas menyadari pentingnya prestasi kerja dalam proses pengembangan karirnya. Sedangkan skor terendah ada pada pernyataan "Pembagian tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuan saya". Hal ini dimungkinkan karena karyawan kadangkala merasa bahwa pekerjaan baru yang diberikan diluar kemampuan yang telah dimiliki sebelumnya. Namun hal ini dapat menjadi salah satu acuan dan dasar untuk karyawan dalam pengembangan diri dalam menghadapi perusabahan dalam organisasi, lingkungan dan mengimbangi kemampuan dengan tuntutan perkembangan zaman.

Berdasarkan hasil pengolahan data di atas menunjukkan variabel mutasi kerja, hasil penelitian mampu membuktikan

hipotesis H1 diterima: Mutasi Jabatan memiliki positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Maulana, 2019) dengan judul "Pengaruh Mutasi terhadap pengembangan karir Pegawai Di Sekretariat Koa Banda Aceh" yang menunjukkan bahwa mutase memiliki pengaruh terhadap pengembangan karir karyawan. Sesuai dengan tujuan dari mutase karyawan yang dikemukakan oleh (Kadarisman, 2012) bahwa mutase jabatan dapat meningkatkan pengetahuan seorang karyawan, menghilangkan kejenuhan serta meningkatkan produktivitas karyawan. Program mutasi yang dilakukan dalam lingkungan Universitas Katolik Musi Charitas pernah dilakukan sebanyak 2 kali yaitu ditahun 2015 dan 2021, tak ayal kebosanan dapat terjadi terutama untuk pekerjaan monoton yang dilakukan karyawan dalam jangka waktu lama. Dengan meningkatnya pengetahuan, bertambahnya keterampilan dan meningkatnya produktivitas merupakan tolak ukur yang digunakan dalam pengembangan karir karyawan.

Pada variabel promosi jabatan hasil pengolahan data menunjukkan bahwa promosi jabatan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karir karyawan. Maka dapat disimpulkan bahwa begitupula halnya dengan hipotesis H2 : Promosi Jabatan memiliki positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan. Sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Rustandi & Merdiana, 2020) dengan judul " Analisis Pengaruh Promosi Jabatan, Mutasi, dan Pelatihan terhadap Pengembangan Karir Karyawan Distrik Navigasi Kelas III Cilacap" bahwa promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan. Promosi jabatan memiliki peran penting dan hal yang diinginkan oleh semua karyawan agar dapat dipromosikan pada posisi atau jabatan yang lebih tinggi. Landasan yang umum dan baik digunakan dalam keputusan promosi

jabatan adalah kecakapan atau kemampuan karyawan. Hal ini telah diterapkan oleh Universitas Katolik Musi Charitas hal ini terbukti bahwa pada pernyataan kejujuran dan keteapatan, kecakapan dalam pekerjaan menjadi tolak ukur dalam promosi jabatan memperoleh skor tertinggi dalam kuesioner. Pelaksanaan promosi dalam lingkungan Universitas Katolik Musi Charitas ditujukan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dapat bekerja dengan perilaku yang baik dan meningkatnya produktivitas. Peluang promosi diberikan kepada karyawan dengan harapan karyawan mampu bersikap positif terhadap rekan kerja, atasan maupun pekerjaannya dalam hal kecakapan interpersonal. Selain itu kecendrungan karyawan menggunakan kecakapan dalam melaksanakan tugas rutin secara optimal dianggap dapat menghasilkan produktivitas dan peningkatan kemampuan, sehingga kondisi ini dapat membantu dalam perkembangan karir karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian pada jawaban responden pada variabel mutasi jabatan, pernyataan "Mutasi yang terjadi dikarenakan melihat pada lama waktu bekerja/masa kerja" memiliki nilai terendah, hal ini menunjukkan bahwa kriteria yang digunakan dalam mutase karyawan adalah kecakapan bukan senioritas dan ini adalah langkah tepat yang dilakukan oleh manajemen Universitas Katolik Musi Charitas namun akan menimbulkan dampak negative demotivasi bagi karyawan senior yang kurang memiliki kecakapan karena kurangnya kesempatan dalam pengembangan diri. Sehingga saran yang dapat diberikan peneliti adalah manajemen dapat meningkatkan kemampuan karyawan senior agar terhindar dari keusangan dengan melakukan pengembangan diri melalui program pelatihan antar departemen , mentoring, peningkatan interpersonal *skill*, hingga melanjutkan Pendidikan.

Pada variabel promosi jabatan, pernyataan dengan skor terendah adalah "Karyawan memiliki keberanian untuk mengambil keputusan dalam bekerja agar

dapat dipromosikan oleh pimpinan”, hal ini menunjukkan bahwa karyawan dilingkungan Universitas Katolik Musi Charitas telah mendapatkan kesempatan dalam pengambilan keputusan dalam pekerjaannya, namun karyawan kurang memiliki keberanian untuk melakukannya. Hal ini dimungkinkan karena karyawan merasa kurang diberikan kepercayaan atau bahkan cenderung takut akan dipersalahkan ketika keputusan yang diambil kurang tepat. Saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah manajemen dapat membantu karyawan dalam menyiapkan diri dengan pekerjaan yang dibebankan pada jabatannya, memberikan penghargaan secara personal kepada karyawan, memberikan dorongan kepercayaan diri melalui kesalahan yang pernah dilakukannya, memberikan tugas sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya, hingga memberikan pelatihan dan menyiapkan mentor terbaik untuk karyawan.

Pada variabel pengembangan karir, pernyataan terendah adalah “Pelatihan yang saya peroleh bermanfaat dalam mengembangkan karir saya”. Hal ini dimungkinkan karena karyawan dilingkungan Universitas Katolik Musi Charitas menganggap bahwa pelatihan yang diperoleh kadangkala tidak memiliki kontribusi langsung dengan pekerjaan sehingga dirasakan tidak membantu dalam proses pengembangan karirnya. Saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah manajemen Universitas Katolik Musi Charitas dapat melakukan analisis kebutuhan pelatihan hingga tujuan karir karyawan sebelum menetapkan jenis pelatihan yang diberikan. Selain itu manajemen dapat melakukan pengukuran kompetensi karyawan terlebih dahulu, serta memilih waktu dan tempat yang tepat untuk program pelatihan hingga melakukan observasi setelah pelatihan untuk memastikan pelatihan yang diberikan tepat sasaran dan memberikan hasil sesuai yang diharapkan sehingga pengembangan karir karyawan dapat berjalan dengan baik.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh hasil bahwa mutase jabatan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karir karyawan di lingkungan Universitas Katolik Musi Charitas. Begitu pula dengan promosi jabatan yang memperoleh hasil yang sama bahwa promosi jabatan memiliki pengaruh terhadap pengembangan karir karyawan di lingkungan Universitas Katolik Musi Charitas.

Saran

1. Berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan data nilai koefisien determinan disarankan pada penelitian yang akan datang diharapkan dapat menambahkan variabel lain diluar dari penelitian ini yang mempengaruhi pengembangan karir karyawan selain promosi dan mutase seperti pelatihan, level pendidikan, kepuasan kerja, kejelasan karir, kepercayaan hingga factor subjektivitas seperti *spoil system*, atau nepotisme.
2. Peneliti selanjutnya dapat menambahkan teknik pengumpulan data atau alat ukur lainnya, seperti observasi atau wawancara mendalam pada subjek yang diteliti. Hal ini dimaksudkan untuk memperoleh data maupun deskripsi subjek serta masalah yang diteliti lebih lengkap, jelas dan akurat, karena pada penelitian ini hanya menggunakan kuestioner *self appraisal*.
3. Disamping itu, peneliti lain juga diharapkan mengantisipasi jawaban responden kecenderungan memilih jawaban yang dianggap baik. Peneliti selanjutnya dalam mengkaji tentang permasalahan yang serupa hendaknya memperbanyak jumlah sampel serta gejala yang diteliti sehingga memiliki lebih banyak variasi serta dapat melibatkan factor diluar individu seperti jenis pekerjaan, lingkungan kerja,

kesempatan karir dalam model penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, H. (2018). Pengaruh Promosi Dan Mutasi Jabatan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Pengadilan Negeri Sigli. *Jurnal Sosial Humaniora Sigli*, 1(2), 109–119.
- Ambarita, A. J., & Ridho, H. (2016). Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pematang Siantar. *PERSPEKTIF*, 5(2).
- Dessler, G. (2013). Fundamentals of Human Resource Management. In *Human Resource Management* (2nd ed., Issue November). Prenhalindo.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi Tesis dan Desrtasi Ilmu Manajemen*. Universtas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Badan penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). Aplikasi Analisis multivariate dengan program IBM SPSS 23 (Edisi 8). In *Cetakan ke VIII*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro (Vol. 96). Badan Penerbit Universitas Diponegoro 96.
- Hasibuan, M. S. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revi). Pustaka Aksara.
- Hosniyatu, A. & Poernomo, D. Z. P. (2016). Pengaruh Mutasi, Promosi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada RSUD dr. Abdoer Rahem Situbondo). *Jurnal Strategi Dan Bisnis*, 4(2), 27.
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen pengembangan sumber daya manusia*. Rajawali Pers.
- Kapoor, P. H. (2014). *Pengantar Bisnis Edisi 11*. Salemba Empat.
- Maulana, R. (2019). *Pengaruh Mutasi terhadap Pengembangan Karir Pegawai di Sekretariat Kota Banda Aceh*.
- Mondy, R. W., & Mondy, J. B. (1998). *Human Resource*. Prentice Hall.
- Nurmawati, N., Pahlevi, C., & Nohong, M. (2020). The Effect of Job Promotion and Mutation on Performance of Universitas Hasanuddin Civil Servant through Job Satisfaction. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, 3(3), 33–49.
- Priyono, M. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia In Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia.
- Priyono, P., & Darma, U. B. (2016). *Manajemen sumber daya manusia* (2). Penerbit Zifatama.
- Rinaldi, R. S. U. (2018). Relation To Employeesatisfaction and Job Performance of West Kalimantan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 16(1).
- Rivai, V. (2009). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Rajawali Pers.
- Rustandi, B. M., & Merdiana, C. V. (2020). Analisis Pengaruh Promosi Jabatan, Mutasi, dan Pelatihan terhadap Pengembangan Karir Karyawan Distrik Navigasi Kelas III Cilacap. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 9(1), 49–63.
- Sadili, S. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pustaka Setia*. Pustaka Setia.
- Siagian, S. P. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Supomo, B., & Indriantoro, N. (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis, Cetakan Kedua*. Yogyakarta: BFEE UGM.
- Supranto, J. (2005). *Ekonometrik Buku Satu*. Bogor: Ghalia.
- Suryaratri, R. D., & Abadi, M. A. (2018). Modal Psikologis dan Intensi Job Hopping pada Pekerja Generasi Millennial. *Ikraith-Humaniora*, 2(2).