

**PENGARUH MUTASI DAN ROTASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING DI BANK BNI KC BRAWIJAYA
MALANG**

SKRIPSI



Oleh

FADILA WIDYADHARI NATASYA

NIM : 210501110180

**PROGAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2025

**PENGARUH MUTASI DAN ROTASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING DI BANK BNI KC BRAWIJAYA
MALANG**

SKRIPSI

Diusulkan untuk Penelitian Skripsi pada Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Negeri (UIN)

Maulana Malik Ibrahim Malang



Oleh

FADILA WIDYADHARI NATASYA

NIM : 210501110180

PROGAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)

MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2025

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH MUTASI DAN ROTASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING DI BANK BNI KC BRAWIJAYA MALANG**

SKRIPSI

Oleh

Fadila Widyadhari Natasya

NIM : 210501110180

Telah Disetujui Pada Tanggal 9 April 2025

Dosen Pembimbing,



Ikhsan Maksum, M.Sc

NIP. 199312192019031012

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH MUTASI DAN ROTASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING DI BANK BNI KC BRAWIJAYA MALANG

SKRIPSI

Oleh

FADILA WIDYADHARI NATASYA

NIM : 210501110180

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Pada 27 Mei 2025

Susunan Dewan Penguji:

1 Ketua Penguji

Dr. Romi Fasliah, S.Pd.I., M.Si

NIP. 197612212023211002

2 Anggota Penguji

Ryan Basith Fasih Khan, M.M

NIP. 199311292020121005

3 Sekretaris Penguji

Ikhsan Maksum, M.Sc

NIP. 199312192019031012

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



Dr. Muhammad Sulhan, SE, MM

NIP. 197406042006041002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Fadila Widyadhari Natasya

NIM : 210501110180

Fakultas/Jurusan : Fakultas Ekonomi/ Manajemen

Menyatakan bahwa "Skripsi" yang saya buat memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul "**Pengaruh Mutasi Dan Rotasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Bank BNI Kc Brawijaya Malang**" adalah hasil karya saya sendiri bukan "duplikat dari karya orang lain, bukan menjadi tanggung jawab dosen pembimbing dan pihak fakultas Ekonomi, tetapi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 7 April 2025

Hormat Saya,



Fadila Widyadhari Natasya

KATA PENGANTAR

Dengan penuh rasa syukur dan kerendahan hati, peneliti panjatkan puji dan syukur ke hadirat Allah SWT. atas segala limpahan rahmat, hidayah, serta karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Mutasi dan Rotasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Bank BNI KC Brawijaya Malang” ini dengan baik. Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Sarjana pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Proses penyusunan skripsi ini merupakan perjalanan panjang yang melibatkan berbagai tantangan dan hambatan, namun berkat bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, akhirnya dapat terselesaikan.

Dalam perjalanan penyusunan skripsi ini, peneliti telah banyak memperoleh bantuan, dukungan, serta bimbingan yang sangat berarti. Oleh karena itu, izinkanlah peneliti untuk menyampaikan terima kasih yang tulus dan mendalam kepada :

1. Bapak Ikhsan Maksam, M.Sc selaku dosen pembimbing yang dengan segala kesibukan yang dikerjakan beliau berusaha meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, arahan, serta masukan yang sangat berharga dengan penuh kesabaran dan ketulusan hati selama proses penyusunan skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. H. M. Zainuddin, M.A., Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.El., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
4. Bapak Muhammad Sulhan, SE, MM selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

5. Bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, yang telah berbagi ilmu, pengalaman, serta memberikan dukungan moril dan materil selama masa perkuliahan.
6. Ayahandaku Widarto, S.H dan Ibundaku Farida Yuliani yang telah memberikan dukungan secara penuh, baik dalam bentuk doa, semangat, kasih sayang, serta pengorbanan yang tiada henti, sehingga peneliti dapat menyelesaikan pendidikan dan skripsi ini dengan baik. Tanpa doa dan dukungan dari beliau berdua, pencapaian ini tidak akan terwujud. Serta adikku Ryan Marshellino Firmansyah yang selalu memberikan dukungan tanpa henti, di mana pun dan kapan pun peneliti berada. Terima kasih atas doa, semangat, serta motivasi yang telah diberikan, yang membuat peneliti tetap kuat dan terus berjuang hingga skripsi ini dapat diselesaikan.
7. Sahabat peneliti Siska Agustina Amalia Hidayah, S.Tr.Tra dan Rahmatul ‘Aini Wahidiyah, S. Akun., CAP terima kasih atas dukungan, semangat, dan kebersamaan selama menjalani penelitian ini. Diskusi-diskusi kita yang tak kenal lelah, tawa, dan segala drama serta perjuangan bersama telah memberikan warna tersendiri dalam proses penyelesaian skripsi ini. Terima kasih telah menjadi teman, tempat keluh kesah, berbagi cerita, tempat bertukar pikiran, serta sumber energi positif di tengah tekanan dan tantangan yang ada. Kebersamaan kita tidak hanya sebatas dalam dunia akademik, tetapi juga menjadi bagian dari perjalanan hidup yang penuh makna. Semoga persahabatan ini tetap terjaga, dan kita semua dapat meraih kesuksesan di masa depan.
8. Teruntuk Mas Antony Tajuddin Ashrof yang sudah menemani peneliti di akhir pengerjaan skripsi hingga selesai, terima kasih atas setiap dukungan, semangat, dan waktunya yang begitu berarti. Kehadiran Mas Antony menjadi salah satu motivasi terbesar peneliti dalam menyelesaikan proses ini.

9. Teruntuk seseorang yang berada di kota yang sama seseorang yang Namanya tidak bisa penulis sebut, seseorang yang pernah hidup bersama penulis dan menjadi bagian dari perjalanan cinta penulis. Terima kasih untuk patah hati dan seluruh kebahagiaan yang telah diberikan di semester 7 ini. Ternyata perginya anda dari kehidupan penulis memberikan cukup motivasi untuk terus maju dan berproses menjadi pribadi yang jauh lebih baik, dewasa, serta menjadi pribadi yang lebih memahami bahwa setiap orang ada masanya dan setiap masa ada orangnya. Terima kasih luka yang diberikan selama proses pengerjaan skripsi ini. Berkelanalah yang jauh cari dan temukan kebahagiaan yang anda cari. Sampai jumpa lain waktu dengan versi yang terbaik.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
LAMPIRAN – LAMPIRAN	xiv
ABSTRAK	xv
ABSTRACT	xvii
خلاصة	xix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.4.1 Manfaat Teoritis	6
1.4.2 Manfaat Praktis	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
2.1 Penelitian Terdahulu	7
2.2 Kajian Teoritis	20
2.2.1 Mutasi Kerja	20
2.2.2 Rotasi Kerja	23
2.2.3 Kinerja Karyawan	27
2.2.4 Kepuasan Kerja	30
2.3 Kerangka Konseptual	33
2.4 Hipotesis Penelitian	34
2.4.1 Hubungan Antara Mutasi dan Kinerja	34
2.4.2 Hubungan Antara Rotasi dan Kinerja	34
2.4.3 Hubungan Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Mutasi Kerja	35
2.4.4 Hubungan Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Rotasi Kerja	36
BAB III METODE PENELITIAN	37
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian	37
3.2 Lokasi Penelitian	37
3.3 Populasi dan Sampel	38

3.3.1 Populasi.....	38
3.3.2 Sampel	38
3.4 Teknik Pengambilan Sampel.....	39
3.5 Data dan Jenis Data	39
3.6 Teknik Pengumpulan Data	40
3.7 Definisi Operasional Variabel	42
3.8 Analisis Data	47
3.8.1 <i>Partial Least Square</i> (PLS).....	47
3.8.2 Statistik Deskriptif	49
3.8.3 Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	49
3.8.4 Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	52
3.8.5 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	53
BAB IV PEMBAHASAN.....	55
4.1 Gambaran Umum Responden.....	55
4.1.1 Usia	55
4.1.2 Pendidikan Terakhir.....	56
4.1.3 Jabatan Saat Ini	56
4.1.4 Lama Bekerja.....	56
4.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	57
4.2.1 Variabel Mutasi.....	57
4.2.2 Variabel Rotasi	58
4.2.3 Variabel Kinerja.....	59
4.2.4 Variabel Kepuasan Kerja.....	60
4.3 Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	60
4.3.1 Validitas Konvergen	60
4.3.2 Validitas Diskriminan	63
4.3.3 Uji Reliabilitas	64
4.4 Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	64
4.5 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	66
4.6 Pembahasan Hasil Penelitian.....	68
4.6.1 Hubungan Mutasi Terhadap Kinerja.....	68
4.6.2 Hubungan Rotasi Terhadap Kinerja	69

4.6.3 Hubungan Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Mutasi Kerja	70
4.6.4 Hubungan Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Rotasi Kerja	70
BAB V KESIMPULAN	72
5.1 Kesimpulan.....	72
5.2 Penutup	73
DAFTAR PUSTAKA	74
LAMPIRAN – LAMPIRAN	78

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	134
Tabel 3.1 Kategori Jawaban	412
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel	42
Tabel 4.1 Usia Responden.....	55
Tabel 4.2 Pendidikan Terakhir Responden	56
Tabel 4.3 Jabatan Saat Ini Responden.....	56
Tabel 4.4 Lama Bekerja Responden.....	57
Tabel 4.5 Jawaban Responden Variabel Mutasi.....	57
Tabel 4.6 Jawaban Responden Variabel Rotasi	58
Tabel 4.7 Jawaban Responden Variabel Kinerja.....	59
Tabel 4.8 Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja	60
Tabel 4.9 Nilai <i>Loading Factor</i>	61
Tabel 4.10 Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE).....	62
Tabel 4.11 Nilai <i>Cross Loading</i>	63
Tabel 4.12 Nilai <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach's Alpha</i>	64
Tabel 4.13 Nilai <i>R-Square</i>	64
Tabel 4.14 Nilai <i>F-Square</i>	65
Tabel 4.15 Hasil Uji <i>Direct Effect</i> dan <i>Indirect Effect</i>	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Hasil <i>Output PLS Algorithm</i> Tahap Satu.....	61
Gambar 4.2 Hasil <i>Output PLS Algorithm</i> Tahap Dua	61
Gambar 4.3 <i>Path Analysis</i>	66

LAMPIRAN – LAMPIRAN

Lampiran 1. Biodata Peneliti.....	78
Lampiran 2. Kuisisioner Pelatihan.....	79
Lampiran 3. Surat Bebas Plagiarisme	83
Lampiran 4. Data Responden	84
Lampiran 5. Hasil Running Data.....	89
Lampiran 6. Rekap Jurnal Bimbingan.....	91

ABSTRAK

Fadila Widyadhari Natasya, 202, SKRIPSI. Judul : Pengaruh Mutasi Dan Rotasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Bank Bni Kc Brawijaya Malang

Pembimbing : Ikhsan Maksum, M.Sc

Kata Kunci : Rotasi, Mutasi, Kinerja, Kepuasan Kerja.

Penelitian ini mengkaji pengaruh mutasi dan rotasi kerja terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, di Bank BNI KC Brawijaya Malang. Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis hubungan antara mutasi dan rotasi terhadap kinerja karyawan, serta mengevaluasi peran kepuasan kerja dalam memediasi hubungan tersebut.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 50 karyawan dengan menggunakan teknik sensus. Analisis data dilakukan menggunakan SmartPLS untuk menguji reliabilitas, validitas, serta hubungan antar variabel melalui model struktural dan analisis jalur (*path analysis*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan pengalaman dan keterampilan. Sebaliknya, rotasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kemungkinan disebabkan oleh tantangan adaptasi atau kurangnya pelatihan yang memadai. Kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara mutasi dan kinerja, yang mengindikasikan bahwa transisi kerja yang tidak terstruktur dapat menimbulkan ketidaknyamanan. Namun, kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara rotasi dan kinerja karyawan, menunjukkan bahwa rotasi kerja dapat menjadi efektif apabila dikelola dengan memperhatikan kepuasan kerja karyawan.

Perusahaan disarankan untuk memperbaiki program mutasi melalui perencanaan yang lebih sistematis. Program rotasi sebaiknya disertai pelatihan yang memadai guna meningkatkan efektivitas. Selain itu, komunikasi selama proses transisi perlu diperjelas untuk mengurangi ketidakpastian. Penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi variabel lain seperti budaya organisasi atau gaya kepemimpinan sebagai mediator kinerja karyawan.

ABSTRACT

Fadila Widyadhari Natasya, 202, SKRIPSI. Title : Pengaruh Mutasi Dan Rotasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Bank Bni Kc Brawijaya Malang

Mentor : Ikhsan Maksum, M.Sc

Keyword : *Rotation, Mutation, Performance, Job Satisfaction.*

This study examines the effect of job mutation and rotation on employee performance, with job satisfaction as an intervening variable, at Bank BNI KC Brawijaya Malang. The aim of the research is to analyze the relationship between job mutation and rotation on employee performance, as well as to evaluate the mediating role of job satisfaction in that relationship.

A quantitative method with a descriptive approach was used in this study. Data were collected through questionnaires distributed to 50 employees using a census technique. Data analysis was conducted using SmartPLS to test the reliability, validity, and relationships among variables through structural modeling and path analysis.

The results show that job mutation has a significant effect on employee performance by increasing experience and skills. In contrast, job rotation does not have a significant effect on performance, possibly due to adaptation challenges or insufficient training. Job satisfaction does not mediate the relationship between job mutation and performance, indicating that unstructured job transitions may cause discomfort. However, job satisfaction is proven to mediate the relationship between job rotation and performance, suggesting that satisfaction factors can enhance the effectiveness of rotation when managed properly.

The company is advised to improve the job mutation program with better planning. Rotation should be accompanied by appropriate training to enhance effectiveness. Additionally, communication during job transitions should be clarified to reduce

uncertainty. Future research may explore other variables such as organizational culture or leadership style as mediators of employee performance.

خلاصة

فديلا ويديا دهارى ناناسيا، 2025، رسالة جامعية

BNI العنوان: تأثير التنقل الوظيفي والتدوير الوظيفي على أداء الموظفين مع رضا العمل كمتغير وسيط في بنك فرع براويجايا مالانغ

المشرف: إحسان مكسوم، ماجستير علوم

الكلمات المفتاحية: التدوير الوظيفي، التنقل الوظيفي، الأداء، رضا العمل

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التنقل الوظيفي والتدوير الوظيفي على أداء الموظفين، مع دراسة رضا العمل فرع براويجايا مالانغ. كما تهدف إلى تقييم دور رضا العمل في التوسط بين BNI كمتغير وسيط، وذلك في بنك هذه العلاقات.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام المقاربة الوصفية. تم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه لاختبار SmartPLS على 50 موظفًا باستخدام تقنية التعداد الشامل. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الموثوقية والصدق والعلاقات بين المتغيرات من خلال النمذجة الهيكلية وتحليل المسار.

أظهرت النتائج أن التنقل الوظيفي يؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين من خلال تعزيز الخبرة والمهارات. بينما التدوير الوظيفي لم يظهر تأثيرًا معنويًا على الأداء، ويرجح أن السبب يعود إلى تحديات التكيف أو نقص التدريب الكافي. لم يثبت أن رضا العمل يتوسط العلاقة بين التنقل الوظيفي والأداء، مما يشير إلى أن الانتقالات غير المنظمة قد تسبب شعورًا بعدم الراحة. ومع ذلك، أثبت رضا العمل أنه يتوسط العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء، مما يدل على أن الرضا يمكن أن يعزز فعالية التدوير إذا أُدير بشكل جيد.

يوصى بأن يعمل البنك على تحسين برامج التنقل الوظيفي من خلال تخطيط أكثر تنظيمًا، وأن يصاحب التدوير الوظيفي تدريب كافٍ لزيادة فعاليته. كما يجب تحسين التواصل أثناء فترات الانتقال الوظيفي لتقليل حالة عدم اليقين. ويمكن أن تستكشف الدراسات المستقبلية متغيرات أخرى مثل ثقافة المنظمة أو أسلوب القيادة كوسيط لأداء الموظفين.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset terpenting dalam proses pembangunan, sehingga pengelolaan SDM secara optimal menjadi kebutuhan bagi setiap perusahaan atau organisasi. Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas individu di dalamnya, karena mereka memegang peran kunci. Oleh karena itu, peningkatan kualitas SDM perlu dilakukan secara berkesinambungan dan diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap organisasi senantiasa berusaha meningkatkan kinerja karyawan demi mewujudkan pencapaian tujuan organisasi. (Olivia et al., 2019).

Kinerja, atau *performance*, mengacu pada sejauh mana seorang karyawan mencapai hasil terbaik dalam lingkungan organisasi, yang berkontribusi terhadap pencapaian kerja. Kinerja menjadi salah satu tolok ukur utama dalam menentukan pemberian insentif atau bentuk penghargaan lainnya. Penilaian kinerja dilakukan berdasarkan standar yang tercantum dalam deskripsi tugas dan spesifikasi pekerjaan. Kinerja karyawan memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan organisasi, terutama dalam menghadapi persaingan pasar. Dalam dunia bisnis yang terus berubah, organisasi memerlukan individu dengan kompetensi tinggi dan kinerja yang unggul agar dapat bertahan dan berkembang di tengah persaingan. (Wattu et al., 2024).

Kinerja karyawan memiliki kaitan yang erat dengan kesuksesan organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2011) dalam (Hudiyah & Syaodih, 2022), kinerja individu adalah faktor kunci yang menentukan keberhasilan organisasi, karena produktivitas dan kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kontribusi karyawan. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja individu meliputi kemampuan, usaha yang diberikan, serta dukungan organisasi. Ketiga faktor ini saling berhubungan, dan kekurangan salah satu dapat memengaruhi kinerja secara keseluruhan.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, di mana

kepuasan kerja merupakan faktor internal yang sangat signifikan. Kepuasan kerja memotivasi individu untuk bekerja optimal dan mencapai tujuan organisasi. Ketika karyawan merasa puas, mereka cenderung senang, nyaman, dan merasa dihargai, yang meningkatkan kinerja. Menurut (Amanda et al., 2024) dalam (Nurkhayati & Khasbulloh, 2023) kepuasan kerja adalah sikap dan tindakan karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang puas akan merasa nyaman, senang dengan lingkungan kerjanya, dan dihargai atas kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi. Faktor seperti peran ganda, stress kerja, dan rotasi juga dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan.

Rotasi kerja merupakan salah satu faktor yang dapat berdampak pada kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya turut memengaruhi kinerja karyawan tersebut. Menurut Robbins (2006) dalam (Nasution et al., 2022) rotasi pekerjaan diterapkan ketika tugas tertentu sudah tidak lagi menantang bagi karyawan, sehingga mereka dipindahkan ke posisi lain dengan tingkat keterampilan yang setara. Rotasi pekerjaan berarti perubahan tugas secara berkala dari satu tanggung jawab ke tanggung jawab lain. Salah satu keuntungan utama dari rotasi pekerjaan adalah kemampuannya dalam mengurangi rasa jenuh dan meningkatkan motivasi karyawan dengan menciptakan suasana serta lingkungan kerja yang berbeda. Metode ini juga memberi peluang bagi karyawan untuk mengasah keterampilan baru, memperluas pengalaman, dan meningkatkan fleksibilitas dalam menjalankan tugas.

Rotasi pekerjaan tidak selalu berjalan lancar, dan terkadang memicu ketidakpuasan dari karyawan yang merasa nyaman dengan posisi mereka saat ini. Oleh karena itu, kebijakan rotasi harus didasarkan pada data akurat, termasuk kinerja individu, pengalaman kerja di unit terkait, partisipasi dalam pelatihan, dan perilaku karyawan. Sosialisasi juga penting agar karyawan merasa diperlakukan adil dan memahami manfaat rotasi. Selain itu, rotasi harus didasarkan pada kompetensi karyawan, yang perlu dipersiapkan melalui orientasi atau pelatihan sebelum ditempatkan di posisi baru (Nasution et al., 2022).

Selain rotasi, mutasi sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan

(Aini, 2015). Mutasi kerja adalah suatu proses di mana seorang karyawan dipindahkan dari satu posisi ke posisi lain (Setioningtyas & Dyatmika, 2020), baik dalam peran yang serupa maupun berbeda. Mutasi memungkinkan karyawan untuk merasa dihargai karena tenaga dan kemampuan mereka digunakan secara tepat sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dengan ditempatkan di posisi yang sesuai, individu mendapatkan kesempatan untuk berkembang, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi dan produktivitas. Hal ini sejalan dengan konsep bahwa menempatkan karyawan pada posisi yang tepat berdasarkan keahlian mereka dapat mendorong kinerja mereka sesuai dengan harapan perusahaan. Mutasi juga dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan, karena mereka merasakan perhatian dari perusahaan terhadap perkembangan karir mereka. Dengan demikian, karyawan cenderung lebih bersemangat untuk mencapai target yang diharapkan.

Mutasi jabatan berperan penting dalam meningkatkan pengalaman kerja dan prestasi karyawan. Semakin lama seseorang bekerja di perusahaan, semakin banyak pengalaman yang mereka peroleh. Namun, masih banyak karyawan yang kurang memiliki pengalaman, sehingga belum bisa sepenuhnya mengoptimalkan kemampuan mereka. Dengan adanya mutasi jabatan, karyawan dapat menambah pengalaman baru dan mengembangkan keterampilan yang mereka miliki. Mutasi juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bekerja dalam konteks yang berbeda, sehingga memperluas wawasan mereka dan memungkinkan mereka untuk beradaptasi dengan berbagai tugas dan tanggung jawab. Dengan demikian, mutasi jabatan tidak hanya meningkatkan pengalaman, tetapi juga mendorong kinerja yang lebih baik sesuai dengan harapan perusahaan (Nasution et al., 2022).

Rotasi dan mutasi adalah peristiwa yang menarik di lingkungan Bank BNI KC Brawijaya Malang. Hasil wawancara peneliti dengan salah satu pegawai pada divisi humas menunjukkan bahwa rotasi dan mutasi di Bank BNI KC Brawijaya Malang memiliki pendekatan yang berbeda. Mutasi di bank ini dilakukan antar divisi, yang berarti terjadi perpindahan jabatan atau peran kerja dari satu fungsi ke fungsi lainnya, seperti dari posisi customer service ke teller, atau dari satu divisi ke divisi lain. Mutasi ini bertujuan untuk memberikan pengalaman kerja yang lebih

luas, memperkaya keterampilan karyawan, serta mendukung pengembangan karier. Sementara itu, rotasi hanya diterapkan sebagai perpindahan lokasi kerja tanpa mengubah jenis jabatan atau tugas utama karyawan. Strategi ini bertujuan untuk mengurangi stres kerja dan meningkatkan kualitas tenaga kerja, dengan memberikan variasi dalam tugas atau lingkungan kerja agar karyawan tidak merasa jenuh. Temuan ini diperkuat oleh penelitian (Hudiyah & Syaodih, 2022) yang menunjukkan bahwa baik mutasi maupun rotasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Onamba Indonesia. Rotasi dianggap mampu mengurangi kejenuhan dan meningkatkan motivasi, sedangkan mutasi memberi peluang pengembangan keterampilan lintas fungsi.

Dengan melaksanakan rotasi, karyawan akan memperoleh variasi dalam tugas dan tanggung jawab, yang dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka. Selain itu, rotasi juga membantu memperluas keterampilan dan pengetahuan pegawai, sehingga mereka merasa lebih berharga dan puas dengan pekerjaan mereka. Oleh karena itu, kebijakan rotasi dan mutasi tidak hanya bermanfaat dalam mengurangi stres, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja di sektor perbankan (Onsardi & Arianto, 2020).

Dengan demikian, peneliti menyimpulkan bahwa mutasi dan rotasi perlu dipahami sebagai peluang. Melalui proses ini, karyawan dapat memperoleh berbagai manfaat, terutama dalam meningkatkan jenjang karier. Terkait dengan mutasi atau penempatan kerja, hal ini telah diatur dalam Pasal 32 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Peraturan tersebut merupakan salah satu dari sekian banyak regulasi yang mengatur prosedur dan ketentuan mengenai mutasi. Beberapa ahli berpendapat bahwa mutasi merupakan kesempatan yang menguntungkan karena dapat memberikan manfaat dalam pengembangan karier bagi karyawan.

Peneliti tertarik untuk meneliti rotasi dan mutasi kerja karena keduanya tidak hanya mendukung pengembangan sumber daya manusia, tetapi juga memberikan manfaat yang signifikan bagi organisasi. Rotasi berperan dalam mengurangi kejenuhan karyawan, menurunkan tingkat absensi, serta

meningkatkan keterampilan dan kolaborasi dalam tim, yang pada akhirnya menciptakan suasana kerja yang lebih dinamis.. Mutasi memungkinkan karyawan mengembangkan diri dengan menyesuaikan posisi sesuai kemampuan dan kebutuhan perusahaan, sehingga turut mendukung produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi.

Kepuasan kerja berpotensi menjadi variabel penghubung yang memperkuat dampak rotasi dan mutasi terhadap kinerja karyawan. Namun, studi mengenai peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening masih terbatas. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi apakah kepuasan kerja benar-benar berfungsi sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara rotasi, mutasi, dan kinerja karyawan, sehingga dapat memperkaya pemahaman tentang peran strategis rotasi dan mutasi dalam peningkatan kinerja organisasi.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah rotasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank BNI KC Brawijaya Malang?
2. Apakah mutasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank BNI KC Brawijaya Malang?
3. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh mutasi terhadap kinerja karyawan pada Bank BNI KC Brawijaya Malang?
4. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh rotasi terhadap kinerja karyawan pada Bank BNI KC Brawijaya Malang?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh rotasi terhadap kepuasan kinerja karyawan di Bank BNI KC Brawijaya Malang
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh mutasi terhadap kepuasan kinerja karyawan di Bank BNI KC Brawijaya Malang
3. Untuk menguji dan menganalisis kepuasan kerja memediasi pengaruh rotasi terhadap kinerja karyawan di Bank BNI KC Brawijaya Malang
4. Untuk menguji dan menganalisis kepuasan kerja memediasi pengaruh mutasi terhadap kinerja karyawan di Bank BNI KC Brawijaya Malang

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan pemahaman mengenai konsep mutasi dan rotasi kerja serta dampaknya terhadap kepuasan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini dapat berfungsi sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia

1.4.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Pihak Instansi

Selain menerapkan rotasi dan mutasi kerja, perusahaan juga dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui berbagai strategi lain, seperti program pelatihan dan pengembangan keterampilan, yang secara langsung berkontribusi pada produktivitas dan efisiensi operasional. Pendekatan ini turut menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan performa terbaik. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya akan mengalami peningkatan hasil kerja, tetapi juga tingkat retensi karyawan dan kepuasan secara keseluruhan.

b. Bagi Pihak Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mendukung proses pembelajaran dan penerapan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan pengaruh berbagai faktor kepuasan terhadap kinerja karyawan.

c. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi tambahan atau sebagai dasar untuk mengembangkan ide-ide baru dalam penelitian selanjutnya. Selain itu, temuan ini juga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan atau instansi lain yang menghadapi permasalahan serupa.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

(Sofiati & Septianto, 2021) “Pengaruh Mutasi Pegawai Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Djp Daerah Istimewa Yogyakarta Di Masa Pandemi Covid-19”. Tujuan utama dari penelitian ini adalah menganalisis bagaimana mutasi jabatan dan kepuasan kerja memengaruhi kinerja pegawai. Proses pengumpulan data dilakukan dengan mengumpulkan data primer melalui survei langsung terhadap pegawai Kanwil DJP DIY sebagai subjek penelitian. Kuesioner disebarikan secara daring menggunakan *Google Form*. Data yang diperoleh kemudian diolah menggunakan teknik statistik regresi berganda dengan bantuan perangkat lunak *Statistical Package for Social Science (SPSS) 22*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) mutasi jabatan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; (2) kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; (3) secara simultan, mutasi jabatan dan kepuasan kerja bersama-sama memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, temuan ini mengungkapkan bahwa kepuasan kerja memberikan dampak yang lebih besar dibandingkan dengan mutasi jabatan terhadap kinerja pegawai Kanwil DJP D.I Yogyakarta.

(Onsardi & Arianto, 2020) “Pengaruh Rotasi dan Mutasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PTPN 7 Cabang Bengkulu”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh rotasi dan mutasi kerja terhadap kinerja karyawan di PTPN 7 Cabang Bengkulu. Proses pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya, menggunakan skala Likert dengan lima pilihan jawaban. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa rotasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PTPN 7 Cabang Bengkulu. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik rotasi kerja

yang diterapkan perusahaan, semakin tinggi pula kinerja karyawan. Selain itu, mutasi kerja juga terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara keseluruhan, rotasi dan mutasi kerja secara simultan berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan di PTPN 7 Cabang Bengkulu.

(Hudiyah & Syaodih, 2022). “Pengaruh Rotasi Dan Mutasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Onamba Indonesia Karawang”. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur dampak rotasi dan mutasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Onamba Indonesia. Penelitian ini melibatkan 300 karyawan sebagai populasi. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif, dengan pengumpulan data melalui wawancara dan angket. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rotasi dan mutasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Onamba Indonesia. Analisis data mengonfirmasi bahwa hipotesis kedua dan ketiga membuktikan adanya hubungan signifikan antara rotasi serta mutasi kerja dengan kinerja karyawan.

(Nasution et al., 2022) “Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Citra Kencana Industri”. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Citra Kencana Industri. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif, dengan teknik sensus sebagai metode pengambilan sampel, di mana seluruh populasi yang terdiri dari 42 karyawan bagian produksi dijadikan sampel. Data dikumpulkan melalui kuesioner (angket) dan studi kepustakaan sebagai sumber primer. Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan menggunakan software SPSS versi 24 untuk memastikan bahwa setiap pernyataan dalam angket mampu mengukur variabel yang diteliti secara akurat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, motivasi dan kepuasan kerja juga memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Uji F mengonfirmasi bahwa rotasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja secara simultan berkontribusi terhadap kinerja karyawan. Koefisien

determinasi (R^2) sebesar 87,8% mengindikasikan bahwa variabel independen (rotasi kerja) memberikan kontribusi yang kuat terhadap kinerja karyawan..

(Firman et al., 2022) “Dampak Pelatihan Mutasi dan Rotasi Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh pelatihan, mutasi, dan rotasi kerja terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sulawesi Selatan. Metode yang digunakan adalah analisis kausal dengan pendekatan kuantitatif. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang diisi oleh responden, kemudian dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Sampel penelitian terdiri dari 88 ASN aktif di Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sulawesi Selatan, dengan teknik sampel jenuh.

Teknik analisis data yang digunakan mencakup analisis deskriptif, uji asumsi klasik, dan regresi linier berganda, dengan bantuan program SPSS versi 26. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Selain itu, pelatihan dan rotasi kerja juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai..

(Amanda et al., 2024) “Pengaruh Disiplin Preventif Dan Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Unit Pengelola Sampah Terpadu Dinas Lingkungan Hidup Provinsi DKI Jakarta”. Jurnal ini bertujuan untuk menguji pengaruh Disiplin Preventif, Rotasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai, serta mengeksplorasi peran Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi dalam konteks Unit Pengelola Sampah Terpadu, Dinas Lingkungan Hidup Provinsi DKI Jakarta. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi instansi dan akademisi, serta menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya dengan variabel dan metode yang berbeda. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji *outer model* dan *inner model* dalam *SEM-PLS*, dengan bantuan program SmartPLS versi 4.0.

(Wayan Rani et al., 2024) “Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di CV. Eka Print”. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh rotasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di CV. Eka Print, serta menganalisis peran kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan antara rotasi kerja dan kinerja karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *path analysis* untuk menganalisis data dan menghitung koefisien jalur melalui analisis regresi dengan bantuan software SPSS.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV. Eka Print, berjumlah 37 orang, dengan teknik sampel jenuh, di mana seluruh populasi dijadikan sampel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan koefisien regresi sebesar 0,495. Selain itu, rotasi kerja juga memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien regresi 0,632. Kepuasan kerja sendiri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien regresi sebesar 0,960. Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara rotasi kerja dan kinerja karyawan. Secara keseluruhan, 63,6% variasi dalam kinerja karyawan dijelaskan oleh rotasi kerja dan kepuasan kerja.

(Antoro & Widiastuti, 2023) “Pengaruh Rotasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean B Yogyakarta”. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh rotasi pegawai dan beban kerja terhadap kepuasan kerja serta kinerja pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean B Yogyakarta, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari 104 pegawai, termasuk pegawai pelaksana dan pejabat fungsional pemeriksa bea dan cukai. Analisis data dilakukan menggunakan model struktural dengan metode *Partial Least Square* (PLS), di mana validitas

dan reliabilitas instrumen diuji melalui software SmartPLS. Proses analisis mencakup *path analysis* untuk menguji hubungan antarvariabel dan membentuk model yang berguna untuk prediksi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rotasi pegawai tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara beban kerja menunjukkan pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja. Di sisi lain, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sekaligus berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara rotasi pegawai dan kinerja, serta antara beban kerja dan kinerja pegawai..

(Rahayu, 2019) “Pengaruh Rotasi Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Yogyakarta)”. Tujuan dari penelitian adalah untuk mengkaji pengaruh rotasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di kantor Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Yogyakarta, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di kantor Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Yogyakarta yang berjumlah 96. Penelitian ini termasuk dalam penelitian populatif karena menggunakan seluruh populasinya sebagai sampel. Metode analisa yang digunakan dalam penelitian ini termasuk analisis statistik deskriptif dan analisis regresi dengan jalur *path*. Analisis statistik deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan data yang telah terkumpul, sedangkan analisis regresi dengan jalur *path* digunakan untuk menggambarkan dan menguji model hubungan antara variabel yang berbentuk sebab akibat. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa rotasi kerja dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Secara spesifik, kompensasi memiliki pengaruh langsung sebesar 19,8% dan rotasi kerja sebesar 39,7% terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator penuh untuk pengaruh kompensasi dan sebagai mediator parsial untuk rotasi kerja. Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan rotasi kerja dan kompensasi dapat meningkatkan kinerja

karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai faktor yang memperkuat hubungan tersebut.

(Adilla & Budiono, 2022) “Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Dengan Kepuasan Kerja Pegawai Pemerintah”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan mempertimbangkan peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Metode pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, sementara analisis data menggunakan SmartPLS untuk menguji validitas, reliabilitas, dan signifikansi parameter. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Namun, kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara rotasi kerja dan kinerja pegawai.

(Fajri et al., 2023) “Pengaruh Mutasi , Promosi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada PT. Bank Riau Kepri Syariah (Perseroda) Cabang Pasir Pengaraian)”. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh mutasi, promosi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif, dengan pengumpulan data melalui kuesioner dan analisis data menggunakan metode *Partial Least Squares* (PLS).

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara beberapa variabel tersebut. Mutasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara promosi dan kompensasi menunjukkan pengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan berperan sebagai mediator dalam hubungan antara mutasi dan kinerja, serta antara promosi dan kinerja. Namun, kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel dan Indikator Atau Fokus Penelitian	Metode/Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Sofiati & Septianto, (2021), Pengaruh Mutasi Pegawai Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Djp Daerah Istimewa Yogyakarta Di Masa Pandemi Covid-19	Variabel Independen : - Mutasi jabatan - Kepuasan kerja Variabel Dependen : - Kinerja	Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan teknik regresi berganda yang diolah menggunakan SPSS 22. Pendekatan ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh mutasi jabatan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai secara simultan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi jabatan memiliki pengaruh signifikan dan dominan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang efektif dalam memperkuat hubungan antara mutasi jabatan dan kinerja pegawai.
2.	Onsardi & Arianto, (2020)	Variabel Independen : - Rotasi kerja - Mutasi kerja Variabel Dependen : - Kinerja Karyawan	Penelitian ini menggunakan metode analisis data yang mencakup analisis deskriptif dan analisis kuantitatif. Analisis kuantitatif dilakukan melalui statistik inferensial dengan metode regresi linear berganda. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan uji t untuk menguji pengaruh parsial dan uji F untuk menguji pengaruh simultan.	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa rotasi dan mutasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PTPN 7 Cabang Bengkulu. Rotasi kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan, dengan hasil uji $t > 5,626$ dan $sig = 0,000$, sementara mutasi kerja juga berpengaruh signifikan dengan uji $t > 2,485$ dan $sig = 0,018$. Secara simultan, kedua variabel ini berkontribusi signifikan terhadap kinerja karyawan,

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel dan Indikator Atau Fokus Penelitian	Metode/Analisis Data	Hasil Penelitian
				dibuktikan dengan uji F sebesar 97,185 dan sig = 0,000. Koefisien determinasi mengindikasikan bahwa rotasi dan mutasi kerja memberikan kontribusi sebesar 84% terhadap variabel kinerja karyawan.
3.	Hudiyah & Syaodih, (2022), Pengaruh Rotasi Dan Mutasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Onamba Indonesia Karawang,	Variabel Independen: <ul style="list-style-type: none"> - Rotasi Kerja - Mutasi kerja Variabel Dependen: <ul style="list-style-type: none"> - Kinerja karyawan 	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis data yang mencakup uji reliabilitas, uji validitas, serta uji asumsi klasik yang meliputi multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan normalitas. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t dan uji F.	Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa rotasi kerja dan mutasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Onamba Indonesia. Analisis data menunjukkan bahwa hipotesis kedua dan hipotesis ketiga membuktikan adanya pengaruh signifikan antara mutasi kerja dan rotasi kerja terhadap kinerja karyawan.
4.	Nasution et al., (2022), Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Citra Kencana Industri	Variabel Independent: <ul style="list-style-type: none"> - Rotasi kerja Variabel Dependen: <ul style="list-style-type: none"> - Kinerja karyawan. 	Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan uji statistik melalui uji t-test dan software SPSS versi 24 untuk menganalisis pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja karyawan.	Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, motivasi kerja dan kepuasan kerja juga menunjukkan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel dan Indikator Atau Fokus Penelitian	Metode/Analisis Data	Hasil Penelitian
				uji F-test, ketiga variabel tersebut secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 87,8% mengindikasikan bahwa rotasi kerja sebagai variabel independen memberikan kontribusi besar terhadap kinerja karyawan.
5.	Amanda et al., (2024), Pengaruh Disiplin Preventif Dan Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Unit Pengelola Sampah Terpadu Dinas Lingkungan Hidup Provinsi DKI Jakarta	<p>Variabel Dependen :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kinerja Pegawai (Y) <p>Variabel Independen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disiplin Preventif (X1) - Rotasi Kerja (X2) <p>Variabel Mediasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan Kerja (Z) 	Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif dengan pengujian hipotesis menggunakan uji outer model dan inner model dalam SEM-PLS dengan bantuan program SmartPLS versi 4.0.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disiplin Preventif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. 2. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. 3. Rotasi Kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. 4. Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Disiplin Preventif terhadap Kinerja Pegawai. 5. Kepuasan Kerja juga memediasi pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.
6	Wayan Rani et al., (2024), Peran	Variabel Independen :	Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah	Hasil penelitian menunjukkan bahwa rotasi kerja

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel dan Indikator Atau Fokus Penelitian	Metode/Analisis Data	Hasil Penelitian
	Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di CV. Eka Print	<p>- Rotasi Kerja</p> <p>Variabel Dependen:</p> <p>- Kinerja Karyawan</p> <p>Variabel Mediasi:</p> <p>- Kepuasan Kerja</p>	analisis jalur (<i>path analysis</i>)	berdampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, serta berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan berfungsi sebagai mediator dalam pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja karyawan
7	Antoro & Widiastuti, (2023), Pengaruh Rotasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean B Yogyakarta	<p>Variabel Independen :</p> <p>- Kepuasan Pegawai</p> <p>- Beban Kerja</p> <p>Variabel Dependen:</p> <p>- Kinerja Pegawai</p> <p>Variabel Mediasi:</p> <p>- Kepuasan Kerja</p>	Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan model struktural dengan metode <i>Partial Least Square (PLS)</i> . Analisis dilakukan dengan menggunakan software SmartPLS, yang mencakup pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrumen, pengujian model hubungan antara variabel (<i>path analysis</i>), dan mendapatkan model yang bermanfaat untuk prediksi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja, sedangkan rotasi pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, tetapi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja; di samping itu, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, dan kepuasan kerja juga berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara rotasi pegawai, beban kerja, dan kinerja pegawai.

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel dan Indikator Atau Fokus Penelitian	Metode/Analisis Data	Hasil Penelitian
8	Rahayu, (2019), Pengaruh Rotasi Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Yogyakarta)	<p>Variabel Independen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rotasi Kerja - Kompensasi <p>Variabel Dependen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kinerja Karyawan <p>Variabel Mediasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan Kerja 	<p>Analisis Regresi dengan Jalur Path - Digunakan untuk menggambarkan dan menguji model hubungan antara variabel yang berbentuk sebab akibat</p> <p>Uji Asumsi Klasik - Termasuk uji linearitas untuk melihat hubungan antar variabel</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Rotasi Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 39,7%, sedangkan Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 19,8%. Selain itu, Kepuasan Kerja berperan sebagai mediator yang memediasi secara penuh pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, yang berarti bahwa pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja karyawan terjadi melalui peningkatan kepuasan kerja. Penelitian ini menegaskan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja organisasi dan mengatasi masalah yang dihadapi karyawan terkait rotasi kerja dan kompensasi.</p>
9	Adilla & Budiono, (2022), Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	<p>Variabel Independen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rotasi Kerja <p>Variabel Dependen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kinerja <p>Variabel Mediasi:</p>	<p>Metode analisis data dalam jurnal ini menggunakan teknik kuisioner untuk pengumpulan data dari 38 responden. Setelah pengumpulan data, dilakukan uji</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa rotasi kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai serta</p>

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel dan Indikator Atau Fokus Penelitian	Metode/Analisis Data	Hasil Penelitian
	Dimediasi Dengan Kepuasan Kerja Pegawai Pemerintah	<ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan Kerja 	validitas untuk menentukan apakah indikator sudah valid, diikuti dengan uji reliabilitas untuk memastikan variabel reliabel. Pengujian signifikansi parameter juga dilakukan, yang ditunjukkan pada tabel yang mencakup path coefficients dan indirect effect.	berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, namun kepuasan kerja tidak terbukti secara signifikan memediasi hubungan antara rotasi kerja dan kinerja pegawai, dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
10	Fajri et al., (2023), Pengaruh Mutasi, Promosi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada PT. Bank Riau Kepri Syariah (Perseroda) Cabang Pasir Pengaraian)	<p>Variabel Independen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mutasi - Promosi - Kompensasi <p>Variabel Dependen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kinerja Karyawan <p>Variabel Mediasi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan Kerja 	Metode analisis yang digunakan dalam jurnal ini adalah analisis PLS (<i>Partial Least Square</i>) dan path analysis untuk menguji signifikansi mediasi.	Hasil keseluruhan dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam memediasi hubungan antara mutasi dan kinerja karyawan, serta antara promosi dan kinerja karyawan di PT. Bank Riau Kepri Syariah Cabang Pasir Pengaraian, di mana jika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, maka mutasi yang dilakukan akan berpotensi meningkatkan kinerja mereka; sebaliknya, jika kepuasan kerja tidak terpenuhi, mutasi tersebut tidak selalu dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel dan Indikator Atau Fokus Penelitian	Metode/Analisis Data	Hasil Penelitian
				kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa meskipun kompensasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja, kepuasan kerja tidak berfungsi sebagai variabel mediasi dalam konteks ini.

Sumber : Diolah Peneliti 2024

Berdasarkan tinjauan beberapa penelitian, rotasi dan mutasi kerja umumnya memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Rotasi kerja terbukti membantu mengurangi kebosanan dan meningkatkan kolaborasi serta keterampilan karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja. Sementara itu, mutasi juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang dengan menduduki posisi yang lebih sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan perusahaan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh rotasi dan mutasi terhadap kinerja, namun dalam beberapa kasus, mediasi tersebut tidak signifikan, tergantung pada faktor tambahan seperti kompensasi dan beban kerja. Temuan ini menegaskan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia melalui rotasi dan mutasi serta mempertimbangkan kepuasan kerja sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya karena fokus pada objek Bank BNI KC Brawijaya, yang menghadirkan konteks khusus terkait dinamika dan kebijakan rotasi serta mutasi di sektor perbankan.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Mutasi Kerja

2.2.1.1 Pengertian Mutasi

Menurut Sofa dalam Nurhadis (2012: 34) dalam (Aini, 2015), mutasi dianggap sebagai bagian dari pengembangan karyawan karena tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi. Biasanya, mutasi merupakan hasil dari evaluasi kinerja karyawan. Dari hasil evaluasi tersebut, akan terlihat kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Namun, sering kali muncul kritik tajam terhadap bagian kepegawaian mengenai proses mutasi ini, terutama terkait ketidakadilan atau kurangnya transparansi dari pihak yang berwenang dalam pengambilan keputusan.

Menurut Nitisemito (2019) dalam (Putri, 2023), mutasi adalah suatu tindakan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi untuk memindahkan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap memiliki tingkat atau posisi yang setara. Mutasi karyawan memiliki dampak terhadap kinerja mereka, di mana kebijakan mutasi karyawan sebaiknya didasarkan pada indeks prestasi dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Mutasi secara khusus merujuk pada pemindahan karyawan atau pengalihan tanggung jawab karyawan dari satu tugas ke tugas lainnya, meskipun lokasi tempat kerja tetap tidak berubah (Mulyadi et al., 2022).

Berdasarkan beberapa pendapat dapat disimpulkan, mutasi merupakan bagian dari pengembangan karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi. Mutasi biasanya didasarkan pada hasil evaluasi kinerja, di mana kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas menjadi pertimbangan utama. Meskipun demikian, kritik sering muncul terkait ketidakadilan dan kurangnya transparansi dalam proses mutasi. Mutasi, baik dalam bentuk pemindahan pekerjaan maupun pengalihan tanggung jawab, berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga kebijakan mutasi harus berlandaskan pada prestasi dan kemampuan individu.

2.2.1.2 Tujuan Mutasi

Berdasarkan Hasibuan dalam Nurhadis (2012: 36) dalam (Aini, 2015), Tujuan utama dari mutasi adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan agar kinerja menjadi lebih optimal.
2. Memperluas wawasan dan menambah pengetahuan karyawan melalui pengalaman di berbagai posisi.
3. Mengurangi kejenuhan yang dialami karyawan terhadap pekerjaan yang rutin.
4. Menyesuaikan tugas dengan kondisi fisik karyawan untuk memastikan kenyamanan dan efisiensi kerja.
5. Menciptakan keseimbangan antara jumlah tenaga kerja dan kebutuhan pada setiap posisi atau jabatan.
6. Menyelesaikan konflik yang mungkin terjadi di antara karyawan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis.

2.2.1.3 Indikator Mutasi Kerja

Indikator mutasi (Samsudin, 2019: 225) dalam (Husain, 2022) yang dapat digunakan untuk mengukur mutasi kerja yaitu:

1. Pengalaman

Memiliki pengalaman yang relevan dengan bidang pekerjaannya, didukung oleh jam terbang yang tinggi serta pengalaman yang bermanfaat bagi tugas yang dijalankan.

2. Pengetahuan

Memahami dengan jelas tugas utama dan fungsinya, memiliki pemahaman tentang kebijakan terkait mutasi, serta mengerti tujuan utama dari proses mutasi.

3. Kebutuhan

Adanya kebutuhan pada instansi tertentu, kesesuaian mutasi dengan kebutuhan organisasi, serta keterkaitan kebutuhan dengan bidang yang ditekuni.

4. Kecakapan

Memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang pekerjaan, keterampilan dalam bidang lain yang mendukung, serta keahlian yang bisa diandalkan dalam menyelesaikan tugas.

5. Tanggung jawab

Menunjukkan tanggung jawab terhadap tugas dan kewajiban yang diemban, serta bertanggung jawab atas setiap keputusan yang diambil dalam pekerjaannya.

2.2.1.4 Mutasi Kerja Dalam Perspektif Islam

Interpretasi mutasi di dalam Al-Qur'an terkandung di dalam surat An Nisa ayat 100:

كُتِبَ عَلَيْكُمُ الْقِتَالُ وَهُوَ كُرْهُ لَكُمْ وَعَسَى أَنْ تَكْرَهُوا شَيْئًا وَهُوَ خَيْرٌ لَكُمْ وَعَسَى أَنْ تُحِبُّوا شَيْئًا وَهُوَ شَرٌّ لَكُمْ وَاللَّهُ يَعْلَمُ وَأَنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ ﴿٢١٦﴾

Artinya : *Diwajibkan atasmu berperang, padahal itu kamu benci. Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal itu baik bagimu dan boleh jadi kamu menyukai sesuatu, padahal itu buruk bagimu. Allah mengetahui, sedangkan kamu tidak mengetahui..* (QS. Al Baqarah:216) (Kemenag, 2024).

Menurut Ibnu Katsir, ayat ini menunjukkan bahwa manusia sering salah dalam menilai sesuatu karena keterbatasan pengetahuannya. Sesuatu yang terlihat berat, seperti kewajiban berperang atau perubahan posisi kerja, bisa jadi merupakan kebaikan yang belum disadari. Dalam konteks mutasi, ini berarti mutasi dapat membawa manfaat tersembunyi seperti peningkatan kemampuan, pengalaman, dan jenjang karier, meskipun awalnya terasa tidak menyenangkan (Katsir, n.d.).

Berdasarkan penafsiran di atas, dapat disimpulkan bahwa mutasi kerja, meskipun terkadang tidak diinginkan oleh karyawan, bisa menjadi bagian dari takdir Allah yang menyimpan kebaikan tersembunyi. Tafsir Ibnu Katsir terhadap QS. Al-Baqarah: 216 mengajarkan bahwa manusia tidak selalu mampu menilai

secara tepat apa yang baik atau buruk baginya. Dalam konteks ini, mutasi yang awalnya terasa berat atau tidak menyenangkan dapat menjadi sarana peningkatan kapasitas diri, pengalaman kerja, serta membuka peluang karier yang lebih luas. Oleh karena itu, sikap terbaik yang dapat diambil adalah menerima mutasi dengan lapang dada dan keyakinan bahwa Allah mengetahui apa yang terbaik bagi hamba-Nya.

2.2.2 Rotasi Kerja

2.2.2.1 Pengertian Rotasi Kerja

Rotasi kerja merupakan proses pemindahan posisi karyawan secara horizontal dalam suatu pekerjaan dengan tujuan mengurangi kejenuhan, serta meningkatkan wawasan dan keterampilan karyawan. Dalam hal ini, kepemimpinan memiliki peran krusial dalam mengelola organisasi secara efektif. (Hariandja, 2006:157) dalam (Olivia et al., 2019). Menurut Irham Fahmi (2016: 80) dalam (Olivia et al., 2019) rotasi merupakan proses perpindahan posisi dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dengan tujuan mengembangkan dan meningkatkan kompetensi pegawai, sehingga mereka dapat memahami setiap tugas dalam lingkungan perusahaan dengan lebih baik.

Menurut (Misrania et al., 2021) Rotasi kerja merupakan perubahan posisi, jabatan, lokasi, atau jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu organisasi, baik secara horizontal maupun vertikal, termasuk promosi atau demosi. Menurut Rivai dalam (Amanda et al., 2024) mengemukakan istilah rotasi kerja dengan transfer, yaitu yang terjadi kalau seorang karyawan dipindahkan dari satu bidang tugas ke bidang tugas lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat struktural.

Dari kesimpulan beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa rotasi kerja adalah proses perpindahan posisi atau pekerjaan yang dilakukan dalam suatu organisasi, baik secara horizontal (antara posisi yang setara) maupun vertikal (melibatkan promosi atau demosi). Tujuan utama dari rotasi ini adalah untuk meningkatkan keterampilan, kompetensi, dan pemahaman karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan dalam lingkungan perusahaan, sekaligus mengatasi kejenuhan dan

memotivasi karyawan. Dengan rotasi kerja, karyawan diharapkan memiliki pemahaman yang lebih luas mengenai pekerjaan yang ada dalam organisasi, sehingga dapat berkontribusi lebih efektif.

2.2.2.2 Tujuan Rotasi Kerja

Kaymaz dalam (Aini, 2015) Rotasi kerja bertujuan untuk mengurangi kejenuhan, mempersiapkan karyawan menghadapi sistem manajemen yang lebih efektif, meningkatkan produktivitas, serta memperluas wawasan dan keterampilan karyawan. Manfaat rotasi kerja tidak hanya dirasakan oleh karyawan secara langsung, tetapi juga memberikan keuntungan bagi perusahaan, seperti memiliki karyawan dengan keterampilan yang lebih fleksibel, kemampuan beradaptasi lebih baik terhadap perubahan, dan kesiapan dalam mengisi kekosongan posisi dengan cepat. Selain itu, menurut Juwita dalam (Aini, 2015), rotasi kerja membantu manajer dalam mengatasi ketidakhadiran dan pergantian karyawan.

Hasibuan dalam (Aini, 2015) manfaat rotasi pekerjaan dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan.
2. Menciptakan keseimbangan antara jumlah tenaga kerja dan posisi jabatan yang tersedia.
3. Memperluas wawasan dan pengetahuan karyawan.
4. Mengurangi rasa jenuh terhadap pekerjaan yang rutin.
5. Memberikan motivasi untuk kemajuan karier.
6. Berfungsi sebagai sanksi atas pelanggaran yang dilakukan karyawan.
7. Meningkatkan semangat kerja melalui persaingan yang sehat.
8. Memberikan apresiasi terhadap pencapaian dan prestasi karyawan.
9. Memperkuat sistem keamanan dalam perusahaan.
10. Menyesuaikan jenis pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan.

11. Menyelesaikan konflik atau perselisihan antar karyawan.

2.2.2.3 Indikator Rotasi Kerja

Menurut Wahyudi (2002:109) dalam (Sutrisna et al., 2018), terdapat lima dimensi operasional dalam Rotasi Jabatan, yaitu:

1. Pengalaman

Pengalaman menjadi indikator penting dalam melaksanakan rotasi jabatan. Ketika menghadapi tantangan, salah satu cara yang dapat dilakukan adalah melakukan rotasi untuk mencari solusi.

2. Kebutuhan

Rotasi jabatan juga ditentukan oleh tingkat kebutuhan pegawai. Ketika terjadi kekosongan jabatan akibat pengunduran diri secara tiba-tiba, organisasi berhak untuk merotasi pegawainya. Marihot Tua Effendi (2005:159) menekankan bahwa pengalihan pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang setara adalah untuk memenuhi kekurangan tenaga kerja, sehingga rotasi jabatan dapat disesuaikan dengan kondisi kerja di organisasi.

3. Prestasi Kerja

Prestasi kerja menjadi salah satu faktor utama dalam menentukan kelayakan rotasi jabatan. Jika seorang pegawai memiliki prestasi kerja yang kurang baik, organisasi akan meragukan kemampuannya untuk menjalankan tugas baru. Oleh karena itu, pegawai akan ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan mereka.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan elemen kunci dalam menilai apakah rotasi jabatan layak dilakukan. Menurut Winardi (2004:138), jika pegawai tidak menunjukkan rasa tanggung jawab yang baik,

kemampuan mereka dalam menjalankan jabatan baru akan dipertanyakan.

5. Pengetahuan

Indikator lain untuk melaksanakan rotasi jabatan adalah pengetahuan pegawai. Semakin rendah pengetahuan pegawai, semakin besar risiko bagi perusahaan, karena kurangnya pengetahuan dapat memengaruhi kinerja dan output kerja karyawan. Jika pegawai tidak memiliki pengetahuan yang memadai, kompetensinya dalam menghadapi pekerjaan baru akan diragukan.

2.2.2.4 Rotasi Kerja Dalam Perspektif Islam

Rotasi kerja adalah perpindahan karyawan dari satu bidang ke bidang lain dengan tingkatan dan tanggung jawab yang sama. Allah SWT berfirman surah An-Nisa ayat 100 :

﴿ وَمَنْ يُهَاجِرْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يَجِدْ فِي الْأَرْضِ مُرْغَمًا كَثِيرًا وَسَعَةً وَمَنْ يَخْرُجْ مِنْ بَيْتِهِ مُهَاجِرًا إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ ثُمَّ يُدْرِكْهُ الْمَوْتُ فَقَدْ وَقَعَ أَجْرُهُ عَلَى اللَّهِ وَكَانَ اللَّهُ غَفُورًا رَحِيمًا ﴾ (١٠٠)

Artinya : *Barangsiapa berhijrah di jalan Allah, niscaya mereka mendapati di muka bumi ini tempat hijrah yang Luas dan rizki yang banyak. Barangsiapa keluar dari rumahnya dengan maksud berhijrah kepada Allah dan Rasul-Nya, kemudian kematian menimpanya (sebelum sampai ke tempat yang dituju), Maka sungguh telah tetap pahalanya di sisi Allah. dan adalah Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang. (QS. An Nisa:100) (Kemenag, 2024)*

Dari ayat diatas dapat disimpulkan bahwa rotasi kerja dapat diartikan dengan hijrah, akan tetapi hijrah yang dimaksud dalam rotasi kerja adalah perpindahan devisa untuk hal yang baik bukan hal buruk. Karena tujuan rotasi kerja adalah untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki karyawan.

Rotasi kerja dapat dipahami sebagai hijrah profesional, yakni perubahan posisi bukan karena tekanan, tetapi berdasarkan niat untuk meningkatkan kapabilitas dan memberi kontribusi lebih baik—cerminan makna hijrah: bukan

sekadar pindah tempat, tetapi transformasi menuju kondisi yang lebih baik (Royyani, 2020).

QS. al-Nisa/4:100 menjanjikan "*tempat hijrah yang luas dan rezeki yang banyak*" bagi yang berhijrah dengan niat benar. Moderisasi dari hijrah ini diterapkan secara operasional melalui rotasi struktur organisasi—dengan niat meningkatkan produktivitas, wawasan, dan kesejahteraan karyawan..

2.2.3 Kinerja Karyawan

2.2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2018) dalam (Basri & Rauf, 2021), menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Mathis & Jackson (2016) menyatakan bahwa kinerja karyawan diukur dari seberapa baik individu melaksanakan pekerjaannya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Menurut Rivai & Sagala (2012), kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian individu dalam periode tertentu, mencakup kualitas hasil pekerjaan, pencapaian target, dan persyaratan yang ditentukan. Penempatan pekerja pada posisi yang sesuai bertujuan untuk mencapai kinerja optimal secara efektif dan efisien. Ketidaksesuaian antara pekerja dan penempatan kerja dapat menyebabkan tekanan serta kesulitan dalam menjalankan tugas, yang pada gilirannya meningkatkan beban kerja karyawan. Jika beban kerja diberikan kepada pekerja yang tidak sesuai dengan kemampuan mereka, hal ini akan menimbulkan keterbatasan yang berdampak negatif pada kinerja karyawan.

2.2.3.2 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut (Nasution et al., 2022) Penilaian kinerja adalah proses evaluasi terhadap manajemen perusahaan, baik karyawan maupun manajer, berdasarkan kinerja mereka dalam melaksanakan tugas. Proses ini melibatkan perbandingan hasil pekerjaan karyawan dengan standar yang telah ditetapkan, dan kemudian

informasi tersebut disampaikan. Hasil dari penilaian ini akan menjadi masukan penting untuk memperbaiki kinerja secara berkelanjutan.

Manfaat dari penilaian kinerja adalah memberikan panduan dalam melakukan evaluasi untuk membentuk organisasi yang sesuai dengan harapan, baik dari manajemen maupun komisaris perusahaan.

2.2.3.3 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada enam (6) indikator, yaitu (Robbins, 2006:260) dalam (Ellyzar et al., 2017):

1. Kualitas

Kualitas kinerja dinilai berdasarkan persepsi pegawai terhadap hasil pekerjaan yang dicapai, termasuk kesempurnaan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki.

2. Kuantitas

Kualitas kinerja dinilai berdasarkan persepsi pegawai terhadap hasil pekerjaan yang dicapai, termasuk kesempurnaan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki.

3. Ketepatan waktu

Menggambarkan sejauh mana suatu aktivitas dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, dengan mempertimbangkan koordinasi hasil akhir dan optimalisasi waktu untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Menunjukkan seberapa baik penggunaan sumber daya organisasi, seperti tenaga kerja, anggaran, teknologi, dan bahan baku, untuk memaksimalkan hasil dari setiap unit sumber daya yang digunakan.

5. Kemandirian

Mengukur kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya secara mandiri tanpa banyak bergantung pada arahan dari pihak lain.

6. Tingkat Komitmen kerja

Menggambarkan sejauh mana seorang pegawai memiliki loyalitas dan tanggung jawab terhadap instansi tempatnya bekerja, serta dedikasinya dalam menjalankan tugas.

2.2.3.4 Kinerja Dalam Perspektif Islam

Menurut Toto Tasmara (2003:25) dalam (Febridayati, 2023) bekerja bagi seorang muslim berarti melakukan usaha yang sungguh-sungguh dengan menggunakan segala kemampuan, baik pikiran maupun spiritual, untuk menunjukkan dirinya sebagai hamba Allah. Muslim yang bekerja harus mampu menaklukkan dunia dan berperan sebagai bagian dari masyarakat terbaik (khairul ummah). Selain itu, manusia hanya dapat memanusiaikan dirinya melalui kerja. Allah SWT melihat segala perbuatan hamba-Nya, dan karena itu, manusia dilarang berlaku curang, karena setiap tindakan akan dibalas oleh-Nya. Sesuai dengan surat Al – Qashash Ayat 77 :

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ
وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

Artinya : *Dan, carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (pahala) negeri akhirat, tetapi janganlah kamu lupakan bagianmu di dunia. Berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu dan janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan. (QS. Al Qashash: 77) (Kemenag, 2024).*

Menurut Ibnu Katsir dalam tafsirnya terhadap QS. Al-Qashash ayat 77, Allah memerintahkan manusia untuk menggunakan nikmat yang diberikan-Nya, seperti harta, kekuatan, dan kesempatan, sebagai sarana meraih kebahagiaan akhirat, tanpa melupakan kebutuhan duniawi seperti makanan, pakaian, tempat tinggal, dan kebutuhan keluarga. Namun, semua itu harus digunakan dalam koridor

ketaatan kepada Allah, serta menjauhi kesombongan dan kerusakan di muka bumi (Katsir, 2000).

Kaitan dengan kinerja dalam Islam adalah bahwa setiap aktivitas kerja dan upaya profesional merupakan bagian dari pemanfaatan nikmat Allah. Maka, bekerja dengan jujur, disiplin, dan bertanggung jawab merupakan bentuk pengabdian kepada Allah. Kinerja yang baik bukan hanya untuk mendapatkan materi, tetapi sebagai bentuk syukur, ibadah, dan kontribusi sosial, sebagaimana diperintahkan dalam ayat tersebut.

Islam mendorong umatnya untuk mencari rezeki yang halal dan berkah, serta berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan ekonomi, seperti pertanian, perdagangan, perkebunan, dan industri. Dengan bekerja, seseorang dapat membantu keluarga dan mereka yang membutuhkan. Selain itu, turut berkontribusi untuk kesejahteraan umat dan berjuang di jalan Allah demi menegakkan agamanya. Islam memerintahkan umatnya untuk bekerja, dan perintah ini diberikan bobot yang setara dengan perintah shalat, sedekah, dan jihad di mata Allah.

2.2.4 Kepuasan Kerja

2.2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2017:49) dalam Setioningtyas & Dyatmika, (2020), Kepuasan kerja adalah perasaan positif yang muncul sebagai hasil dari evaluasi terhadap pekerjaan dengan berbagai karakteristik yang beragam. Selain itu, kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai sikap emosional seseorang yang mencerminkan kecintaan terhadap pekerjaannya, yang terlihat melalui kedisiplinan, pencapaian, dan semangat kerja. (Hasibuan, 2006:202 dalam Setioningtyas & Dyatmika, 2020). Ketidakpuasan kerja dapat berdampak pada berbagai hal, seperti pengunduran diri, pegawai yang mengungkapkan ketidakpuasan mereka, kesetiaan yang negatif di mana ketidakpuasan disampaikan secara pasif, serta sikap mengabaikan tugas yang diberikan. Selain itu, terdapat beberapa indikator yang memengaruhi kepuasan kerja, antara lain kompensasi (gaji

atau upah), jenis pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan rekan kerja, sistem pengawasan, dan kesempatan untuk promosi..

2.2.4.2 Indikator Kepuasan Kerja

Tingkat kepuasan kerja karyawan dapat diketahui melalui proses pengukuran kepuasan kerja, yang berperan penting dalam menentukan kebijakan organisasi. Wibowo (2011: 511-512) dalam (Permata, 2019) menunjukkan adanya tiga cara untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja, yaitu:

- a. Upah, mengacu pada jumlah kompensasi yang diterima karyawan dan persepsi keadilannya.
- b. Promosi, menilai peluang yang tersedia dan rasa keadilan dalam mendapatkan promosi jabatan.
- c. Supervisi, melihat keadilan dan kompetensi manajerial yang dilakukan oleh atasan atau penyelia.
- d. Keuntungan, melibatkan berbagai fasilitas tambahan seperti asuransi, cuti, dan tunjangan lainnya.
- e. Apresiasi, menggambarkan rasa hormat, pengakuan, dan penghargaan yang diberikan kepada karyawan.

2.2.4.3 Teori – Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yuki (2012:87) dalam (Permata, 2019) terdapat tiga teori mengenai kepuasan kerja, yaitu:

1. Teori Perbedaan

Teori ini pertama kali dikembangkan oleh Porter. Kepuasan kerja seseorang diukur dengan membandingkan harapan terhadap pekerjaan dengan realitas yang dirasakan karyawan. Semakin kecil perbedaannya, semakin tinggi tingkat kepuasannya.

2. Teori Pemenuhan Kebutuhan

Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja bergantung pada apakah kebutuhan karyawan terpenuhi atau tidak. Semakin banyak kebutuhan yang dipenuhi, semakin puas karyawan tersebut. Sebaliknya, jika kebutuhan tidak terpenuhi, maka ketidakpuasan akan muncul.

3. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Menurut Herzberg, ada dua faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja:

- a. Faktor Pemeliharaan, yang mencakup kebijakan perusahaan, supervisi, hubungan antarpribadi, kondisi kerja, dan gaji. Faktor ini lebih berkaitan dengan ketidakpuasan.
- b. Faktor Motivasi, yang meliputi keberhasilan dalam pekerjaan, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, serta pengembangan potensi individu. Faktor ini berperan dalam meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja.
- c. Teori Keseimbangan, teori ini melibatkan tiga komponen: input, outcome, dan perbandingan dengan orang lain. Input adalah segala hal yang karyawan berikan, sementara outcome adalah hasil yang mereka dapatkan. Kepuasan kerja muncul saat keseimbangan antara input dan outcome sesuai dengan perbandingan dengan rekan kerja lain.
- d. Teori Pandangan, kelompok kepuasan kerja menurut teori ini dipengaruhi oleh pandangan dan pendekatan dari kelompok acuan. Karyawan akan merasa puas jika hasil kerjanya sesuai dengan standar dan harapan kelompok yang mereka jadikan acuan.

2.2.4.4 Kepuasan Kerja Dalam Islam

Dalam persaingan dunia kerja yang semakin ketat dan penuh tantangan, menjalani pekerjaan dengan ikhlas, sabar, dan syukur bukanlah hal yang mudah. Tidak jarang seseorang yang berhasil dalam persaingan kerja mendapati bahwa hasil usahanya lebih banyak memberi manfaat bagi orang lain. Namun, dengan

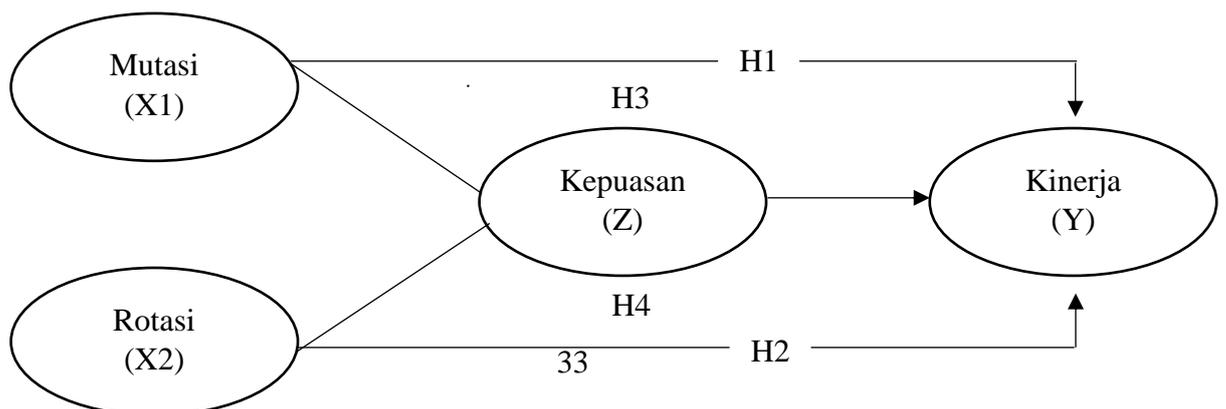
sikap ikhlas, sabar, dan syukur, beban berat tersebut akan terasa lebih ringan. Ketika seseorang bekerja dengan ketiga sikap tersebut, ia akan bersyukur atas nikmat yang diberikan oleh Allah SWT dan berdoa sebagaimana tercantum dalam firman Allah dalam surat Al-An'am: 19 :

قُلْ أَيُّ شَيْءٍ أَكْبَرُ شَهَادَةً قُلِ اللَّهُ شَهِيدٌ بَيْنِي وَبَيْنَكُمْ وَأُوحِيَ إِلَيَّ هَذَا الْقُرْآنُ لِأُنذِرَكُمْ بِهِ وَمَنْ بَلَغَ أَبَيْتَكُمْ لَتَشْهَدُونَ أَنَّ مَعَ اللَّهِ إِلَهًا آخَرَ قُلْ لَّا أَشْهَدُ قُلْ إِنَّمَا هُوَ إِلَهٌ وَاحِدٌ وَإِنِّي بَرِيءٌ مِّمَّا تُشْرِكُونَ ﴿١٩﴾

Artinya: Katakanlah (Nabi Muhammad), “Siapakah yang lebih kuat kesaksiannya?” Katakanlah, “Allah. Dia menjadi saksi antara aku dan kamu. Al-Qur'an ini diwahyukan kepadaku supaya dengan itu aku mengingatkan kamu dan orang yang sampai (Al-Qur'an kepadanya). Apakah kamu benar-benar bersaksi bahwa ada tuhan-tuhan lain selain Allah?” Katakanlah, “Aku tidak bersaksi.” Katakanlah, “Sesungguhnya Dialah Tuhan Yang Maha Esa dan aku lepas tangan dari apa yang kamu persekutukan”. (QS. Al An'am: 19) (Kemenag, 2024).

Tafsir As-Sa'di terhadap QS. Al-An'am ayat 19 menjelaskan bahwa Allah SWT merupakan satu-satunya saksi yang paling kuat atas kebenaran risalah Nabi Muhammad ﷺ, yang seluruhnya bersumber dari wahyu, bukan kehendak pribadi. Dalam konteks kepuasan kerja dalam Islam, ayat ini merefleksikan pentingnya nilai keikhlasan dalam bekerja. Bekerja dengan ikhlas karena Allah SWT melahirkan ketenangan batin, di mana individu meyakini bahwa setiap niat dan usaha tidak luput dari pengawasan-Nya. Keyakinan ini mendorong munculnya sikap sabar dalam menghadapi tantangan pekerjaan serta rasa syukur atas hasil yang diperoleh, yang dipandang sebagai bentuk keberkahan, bukan semata-mata pencapaian material (Quran.com).

2.3 Kerangka Konseptual



Hipotesis Penelitian :

H1 : Mutasi berpengaruh pada kinerja

H2 : Rotasi berpengaruh pada kinerja

H3 : Kepuasan memediasi mutasi pada kinerja

H4 : Kepuasan memediasi rotasi pada kinerja

2.4 Hipotesis Penelitian

2.4.1 Hubungan Antara Mutasi dan Kinerja

Mutasi jabatan memiliki peran signifikan dalam meningkatkan pengalaman dan prestasi kerja karyawan. Semakin lama karyawan bekerja di perusahaan, semakin banyak pengalaman yang dapat mereka kumpulkan. Namun, masih ada sejumlah karyawan yang belum memiliki cukup pengalaman untuk memaksimalkan kemampuan mereka sepenuhnya. Melalui mutasi jabatan, karyawan dapat memperoleh pengalaman baru serta mengembangkan keterampilan yang dimiliki (Nasution et al., 2022).

Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sofiati & Septianto, 2021 yang menyatakan bahwa mutasi jabatan terbukti signifikan dan secara dominan mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mutasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Maka hipotesis penelitian ini adalah :

H1 : Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2.4.2 Hubungan Antara Rotasi dan Kinerja

Menurut Kaymaz (2010) dalam (Rahayu, 2019), rotasi kerja dapat meningkatkan produktivitas karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja perusahaan. Melalui penerapan rotasi kerja, perusahaan berupaya memaksimalkan kinerja karyawan sekaligus mendorong mereka untuk terus berinovasi. Dengan melakukan rotasi, karyawan tidak akan terlalu lama berada

dalam satu posisi, sehingga peluang terjadinya kecurangan dapat diminimalkan karena kurangnya pemahaman mendalam terhadap satu peran tertentu. Selain itu, rotasi kerja juga bertujuan memotivasi karyawan untuk menambah pengalaman dan mengembangkan potensi diri. Namun demikian, rotasi kerja memiliki kekurangan, yaitu karyawan perlu menyesuaikan diri kembali dengan lingkungan dan tanggung jawab yang baru.

Menurut penelitian Onsardi & Arianto, 2020, melakukan penelitian terkait Hubungan antara rotasi kerja dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa rotasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Maka hipotesis penelitian ini adalah:

H2 : Rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2.4.3 Hubungan Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Mutasi Kerja

Mutasi merupakan proses pemindahan karyawan, baik secara vertikal maupun horizontal, yang bertujuan untuk mencapai kepuasan kerja optimal bagi perusahaan. Mutasi jabatan juga dapat diartikan sebagai perpindahan atau penugasan karyawan dari satu posisi ke posisi lain pada level yang sama dan di lokasi yang sama. Tujuan dari mutasi ini adalah untuk memperluas wawasan dan pengetahuan karyawan, serta mengatasi kejenuhan, sehingga pekerjaan dapat dijalankan dengan lebih efektif dan efisien (Dodi & Evanita, 2014).

Pelaksanaan mutasi kerja yang sistematis, terstruktur, dan adil sangat penting untuk diterapkan guna menghindari kesenjangan di antara karyawan. Jika karyawan merasa diperlakukan tidak adil, hal tersebut dapat mengganggu aktivitas kerja serta merusak hubungan antara karyawan dan perusahaan. Sistem mutasi kerja yang baik akan menciptakan rasa nyaman bagi karyawan dan memberikan dampak positif berupa kepuasan terhadap pekerjaan mereka (Ariza Rahmawati & Mei Retno Adiwati, 2021)

Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Fajri et al., 2023), (Setyawan et al., 2024) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh mutasi kerja secara positif dan signifikan. Dengan demikian hipotesis penelitian ini adalah :

H3 : Kepuasan kerja memediasi dalam pengaruh mutasi kerja secara positif dan signifikan

2.4.4 Hubungan Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Rotasi Kerja

Untuk mengatasi kejenuhan dan kebosanan karyawan dalam bekerja, perusahaan perlu melakukan perubahan signifikan dalam manajemen sumber daya manusia. Lama masa kerja dengan tugas yang berulang bisa menimbulkan rasa bosan bagi karyawan. Salah satu solusi untuk mengatasi hal ini adalah dengan merestrukturisasi organisasi, termasuk melakukan rotasi dan mutasi bagi karyawan yang dianggap memiliki potensi dan telah mengembangkan keterampilan baru sejak pertama kali direkrut. Langkah ini bertujuan agar karyawan bisa meningkatkan kinerjanya, mengenali berbagai peluang pengembangan, serta memahami kontribusi masing-masing individu dalam keberhasilan kerja. Selain itu, hal ini juga memberi kesempatan bagi perusahaan untuk memberikan umpan balik kepada karyawan terkait hasil pekerjaan mereka. (Hudiyah & Syaodih, 2022).

Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Adilla & Budiono, 2022 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Dengan demikian hipotesis penelitian ini adalah :

H4 : Kepuasan kerja memediasi dalam pengaruh rotasi kerja secara positif dan signifikan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian kuantitatif adalah metode yang digunakan pada penelitian ini. Metode penelitian kuantitatif, sebagaimana dikemukakan oleh Sugiyono (2009:14) dalam buku (Jannah, 2022) Metode penelitian ini didasarkan pada filsafat positivisme dan digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu. Teknik pengambilan sampel biasanya dilakukan secara acak (random), dengan pengumpulan data melalui instrumen penelitian. Analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

Metode deskriptif merupakan salah satu pendekatan dalam penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk mengeksplorasi dan menggambarkan situasi sosial secara menyeluruh, luas, dan mendalam. Dalam penelitian ini, metode deskriptif digunakan untuk menyajikan gambaran sistematis dan faktual mengenai pengaruh mutasi dan rotasi terhadap kinerja karyawan di Bank BNI KC Brawijaya Malang, dengan kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening.

Melalui pendekatan ini, peneliti dapat memperoleh gambaran yang jelas dan rinci tentang kondisi objek penelitian, termasuk bagaimana mutasi dan rotasi memengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan. Metode deskriptif membantu peneliti dalam menggali informasi secara mendalam dan menyeluruh untuk menjelaskan hubungan antarvariabel dengan akurat (Jannah, 2022:8).

3.2 Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini, lokasi penelitian berada di wilayah Kota Malang, Provinsi Jawa Timur, dengan objek penelitian yaitu pegawai Bank BNI yang bekerja di BNI KC Brawijaya Malang. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada alasan bahwa tempat tersebut sebelumnya merupakan lokasi magang, sehingga peneliti memiliki pemahaman yang mendalam mengenai dinamika operasional dan kondisi lingkungan kerja di sana. Pemahaman ini diharapkan dapat mempermudah peneliti dalam menggali informasi lebih mendalam, mempercepat proses adaptasi dengan

responden, serta meminimalisir kendala yang mungkin timbul terkait pemahaman konteks kerja. Selain itu, pemilihan lokasi ini juga didukung oleh aksesibilitas yang baik bagi peneliti dalam mengumpulkan data langsung dari Bank BNI KC Brawijaya Malang.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi merupakan keseluruhan objek penelitian yang mencakup makhluk hidup, benda, fenomena, nilai tes, atau peristiwa yang menjadi sumber data dengan karakteristik tertentu dalam suatu penelitian. Selain itu, populasi juga dapat diartikan sebagai keseluruhan unit analisis yang memiliki ciri-ciri yang akan dikaji. Unit analisis sendiri merujuk pada satuan atau objek yang akan diteliti dan dianalisis (Jannah, 2022:80). Dengan demikian, populasi berperan penting dalam memberikan gambaran umum mengenai kelompok yang menjadi sasaran penelitian, di mana dari populasi ini peneliti akan memilih sampel untuk dianalisis lebih lanjut, sehingga kesimpulan yang diambil dapat merepresentasikan kondisi populasi secara keseluruhan.

Menurut (Dewi, 2021) Populasi merujuk pada keseluruhan elemen yang memiliki karakteristik tertentu dan mewakili ciri-ciri dari suatu kelompok dengan tujuan menarik kesimpulan. Populasi juga mengacu pada seluruh individu atau objek yang diamati dalam suatu penelitian (Hariwijaya & Djaelani, 2004) dalam (Nasution et al., 2022) Populasi merupakan wilayah generalisasi yang mencakup objek atau subjek dengan jumlah dan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dikaji dan diambil kesimpulannya. Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan berjumlah 50 pegawai Bank BNI KC Brawijaya di Malang, Jawa Timur.

3.3.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Apabila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, karena mempunyai keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi yang

mewakili (Jannah, 2022:80). Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2013) dalam (Nasution et al., 2022). Dalam penelitian ini populasi dan sampel jenuh yang diambil adalah seluruh pegawai Bank BNI KC Brawijaya Malang Jawa Timur yang jumlah populasi sebanyak 50 orang pegawai yang akan dijadikan sampel jenuh dalam penelitian ini.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Sampling jenuh digunakan dalam penelitian ini untuk menentukan sampel. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel, apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan apabila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel (Anshori & Iswati, 2009:106)

Berdasarkan penelitian ini karena jumlah populasinya tidak lebih besar dari 50 orang responden, maka penulis mengambil 100% jumlah populasi yang ada pada Bank BNI KC Brawijaya Malang Jawa Timur. Dengan demikian penggunaan seluruh populasi tanpa harus menarik sampel penelitian sebagai unit observasi disebut sebagai teknik sensus.

3.5 Data dan Jenis Data

Dalam penelitian ini sumber data menjadi faktor penting yang menjadi bahan pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data ada dua jenis sumber data yang dapat diperoleh dalam penelitian. Data terbagi menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder (Jaya, 2020) dalam (Handaya et al., 2024). Data primer diperoleh melalui survei langsung kepada pegawai Bank BNI KC Brawijaya untuk mendapatkan informasi yang relevan, sementara data sekunder diperoleh dari dokumen dan laporan yang telah ada sebelumnya, yang dapat memberikan konteks tambahan dan mendukung analisis yang dilakukan.

(Heryana, 2020; dalam (Jannah, 2022:62) menyatakan sumber data dalam penelitian ada 2 macam yaitu:

1. Data primer, dalam penelitian ini, data primer dikumpulkan melalui angket/kuesioner di Bank BNI KC Brawijaya Malang, Jawa Timur, dengan

tujuan memperoleh data yang akurat dan relevan. Proses pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, yang dirancang sebagai serangkaian pertanyaan tertulis terkait topik penelitian. Kuesioner ini berfungsi untuk mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan, sikap, dan perilaku responden, sesuai dengan bidang keilmuan peneliti.

Penggunaan kuesioner dipilih karena kemudahannya dalam proses pengumpulan data, yang relatif cepat dan hemat biaya dibandingkan metode lain. Kuesioner tersebut disebarluaskan secara praktis melalui Google Form, yang disebarluaskan menggunakan link melalui aplikasi WhatsApp. Penggunaan Google Form memudahkan responden dalam mengakses dan mengisi kuesioner serta memberikan keuntungan bagi peneliti dalam hal otomatisasi pengumpulan dan analisis data, sehingga mempercepat proses pengolahan informasi dan meningkatkan akurasi hasil penelitian..

2. **Data Sekunder:** Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui sumber-sumber tertulis yang didapatkan secara tidak langsung, seperti hasil wawancara dan observasi. Data ini berfungsi untuk melengkapi informasi yang didapatkan dari data primer. Wawancara dilakukan dengan pihak terkait di Bank BNI KC Brawijaya Malang untuk memperoleh pemahaman lebih dalam mengenai dinamika rotasi dan mutasi kerja, serta faktor-faktor lain yang mungkin memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, observasi dilakukan untuk mengamati langsung situasi dan kondisi di tempat kerja, memberikan gambaran yang lebih jelas tentang faktor-faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai di bank tersebut. Data sekunder ini membantu peneliti dalam menganalisis dan menafsirkan data primer secara lebih komprehensif.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode angket atau kuesioner, wawancara, dan observasi sebagai alat untuk mengumpulkan data yang relevan dengan tingkat validitas dan reliabilitas yang tinggi. Metode ini berupa serangkaian pertanyaan tertulis yang harus dijawab oleh responden dan berkaitan dengan topik

penelitian sesuai dengan bidang keilmuan peneliti. Pengumpulan data melalui kuesioner dianggap lebih mudah, cepat, dan memerlukan biaya yang lebih rendah dibandingkan dengan metode lain. Selain itu, metode ini memungkinkan peneliti untuk mempelajari karakteristik, pengetahuan, sikap, dan perilaku para responden. (Jannah, 2022).

Kuesioner merupakan daftar pernyataan yang disebarakan secara daring melalui *Google Form* dan diberikan kepada responden untuk menjawab dengan mencentang bobot sesuai kategori yang telah ditentukan. Item-item dalam kuesioner disusun berdasarkan teori manajemen yang relevan serta temuan dari penelitian sebelumnya. Setiap pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner diukur menggunakan skala Likert dengan rentang skor 1 hingga 5, di mana nilai 1 berarti "sangat tidak setuju," 2 "tidak setuju," 3 "kurang setuju," 4 "setuju," dan 5 "sangat setuju." (Wattu et al., 2024), selain itu, kuesioner juga cocok digunakan bila jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas.

Tabel 3.1
Kategori Jawaban

No.	Kategori Jawaban	Skor
1.	Sangat Setuju (SS)	5
2.	Setuju (S)	4
3.	Cukup (C)	3
4.	Kurang Setuju (KS)	2
5.	Tidak Setuju (TS)	1

Sumber : Diolah Peneliti, 2024

Wawancara dilakukan dengan pihak terkait di Bank BNI KC Brawijaya Malang, untuk memperoleh pemahaman yang lebih dalam mengenai dinamika rotasi dan mutasi kerja, serta faktor-faktor lain yang mungkin memengaruhi kinerja karyawan. Wawancara ini memberikan informasi kualitatif yang penting mengenai pengalaman pegawai dan tantangan yang mereka hadapi dalam proses tersebut. Selain itu, observasi dilakukan untuk mengamati langsung situasi dan kondisi di

tempat kerja, termasuk interaksi antar karyawan, lingkungan kerja, serta penerapan rotasi dan mutasi dalam praktek sehari-hari.

Observasi ini memberikan gambaran yang lebih jelas tentang faktor-faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai di bank tersebut. Data sekunder ini membantu peneliti dalam menganalisis dan menafsirkan data primer secara lebih komprehensif, serta memberikan konteks yang lebih mendalam terhadap temuan yang diperoleh dari kuesioner.

3.7 Definisi Operasional Variabel

Tabel 3.2

Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Deskripsi	Indikator	Item Pertanyaan	Pengukuran	Sumber
1	Mutasi	mutasi adalah suatu tindakan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi untuk memindahkan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap memiliki tingkat atau posisi yang setara. Mutasi karyawan memiliki dampak terhadap kinerja mereka, di mana kebijakan mutasi karyawan sebaiknya didasarkan pada indeks prestasi dan kemampuan	Pengalaman	Mutasi yang saya alami membantu saya dalam pengembangan karier.	Skala <i>Likert</i>	(Putri, 2023)
			Pengertian	Selama 3 tahun terakhir, saya telah mengambil keputusan untuk berpindah jabatan guna mengeksplorasi peluang baru dan mengembangkan kompetensi saya di bidang lain. Saya pernah diberi informasi		

No	Variabel	Deskripsi	Indikator	Item Pertanyaan	Pengukuran	Sumber
		yang dimiliki oleh karyawan tersebut.		le ngkap te ntang prose s mutasi se be lum dimutasi.		
			Kebutuhan	Mutasi me me nuhi ke butuhan saya dalam hal pe nge mbangan kompe te nsi.		
			Kecakapan	Saya merasa mampu menguasai pe ke rjaan baru dalam waktu singkat se te lah dimutasi.		
				Saya merasa me miliki ke te rampilan yang cukup untuk me njalankan tugas di posisi baru se te lah mutasi.		
			Tanggung Jawab	Tanggung jawab saya be rtambah se te lah saya dimutasi ke posisi baru.		
2	Rotasi	Rotasi adalah pe mindahan posisi dari suatu pe ke rjaan ke pe ke rjaan lain de ngan tujuan	Pengalaman	Rotasi yang saya alami me mbantu saya dalam me nge mbangkan ke te rampilan baru	Skala <i>Likert</i>	(Olivia et al., 2019)

No	Variabel	Deskripsi	Indikator	Item Pertanyaan	Pengukuran	Sumber
		<p>untuk membangun dan meningkatkan kompetensi dari pegawai yang bersangkutan sehingga mampu memahami setiap pekerjaan lingkungan perusahaan tersebut secara baik</p>				
			Kebutuhan	Setiap rotasi yang saya alami meningkatkan pemahaman saya tentang proses dan fungsi di perusahaan.		
			Pre stasi Kerja	Rotasi yang saya jalani berkontribusi pada peningkatan prestasi kerja saya		
			Tanggung Jawab	Saya merasa lebih bertanggung jawab setelah mengalami rotasi posisi.		
			Pengertian	Pengalaman rotasi memberikan saya		

No	Variabel	Deskripsi	Indikator	Item Pertanyaan	Pengukuran	Sumber
				pe mahaman yang le bih baik tentang tantangan yang dihadapi di posisi lain.		
3	Kinerja	Secara umum, kinerja merujuk pada hasil kerja yang diperoleh oleh individu atau seseorang saat menyelesaikan tugas yang ditugaskan kepadanya. Kinerja merupakan suatu hasil fungsi yang digunakan untuk menilai kegiatan seseorang atau sekelompok individu dalam suatu organisasi yang terdiri	Kualitas	Kualitas pekerjaan yang saya hasilkan memenuhi standar yang telah ditetapkan.	Skala <i>Likert</i>	(Rahayu, 2019)
			Kuantitas	Saya mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan yang ditargetkan dalam periode waktu tertentu.		
			Ketepatan Waktu	Saya selalu menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan.		
			Efektivitas	Saya berhasil mencapai tujuan pekerjaan saya secara efisien		
			Kemandirian	Saya merasa percaya diri dalam mengambil		

No	Variabel	Deskripsi	Indikator	Item Pertanyaan	Pengukuran	Sumber
		dari faktor internal maupun faktor eksternal yang berpengaruh terhadap prestasi kerja seseorang.	Tingkat Komitmen	keputusan terkait pekerjaan saya. Saya memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan dan tujuan perusahaan		
4	Keputusan	Keputusan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (internal) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (eksternal), atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri.	Upah	Upah yang saya terima sesuai dengan tanggung jawab yang saya emban	Skala <i>Likert</i>	(Fajri et al., 2023)
			Promosi	Saya percaya bahwa kriteria promosi di perusahaan adalah transparan dan adil		
			Supervisi	Atasan saya memberikan umpan balik yang konstruktif terhadap kinerja saya		
			Keuntungan	Manfaat yang saya terima dari perusahaan sesuai dengan harapan saya		
			Apresiasi	Saya merasa dihargai atas kontribusi saya di tempat kerja		

Sumber : Diolah Peneliti, 2024

3.8 Analisis Data

3.8.1 *Partial Least Square (PLS)*

Analisis *Partial Least Square* (PLS) adalah teknik statistik multivariat yang membandingkan variabel dependen dan independen yang keduanya bersifat ganda. *Partial Least Square* (PLS) adalah metode statistik berbasis varian dalam *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dirancang untuk mengatasi masalah tertentu, seperti ukuran sampel kecil, data yang hilang, dan multikolinearitas. PLS bertujuan untuk memprediksi pengaruh antara variabel X dan Y, serta menjelaskan hubungan teoritis di antara keduanya. Model pengukuran digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas, sementara model struktural digunakan untuk menguji kausalitas melalui pengujian hipotesis dan prediksi model (H.M & Abdillah, 2009:11).

Sebagai alat untuk model prediksi, PLS bertujuan menghindari *indeterminacy*, yakni perhitungan skor faktor yang berbeda dari model faktor tunggal. PLS mengasumsikan bahwa semua varian yang digunakan adalah varian yang dapat dijelaskan, sehingga estimasi variabel laten dianggap sebagai kombinasi linear dari indikator-indikatornya. PLS menawarkan alat statistik yang umum digunakan, seperti korelasi kanonikal, analisis redundansi, regresi linear, MANOVA, dan analisis komponen utama. Selain itu, PLS dapat diterapkan pada dataset berukuran kecil, yaitu sepuluh kali jumlah indikator terbesar atau sepuluh kali jumlah jalur yang mewakili hubungan kausal antara variabel laten (H.M & Abdillah, 2009:15).

Menurut (Rahadi, 2023) Analisis *Partial Least Squares* (PLS) adalah metode statistik yang berkaitan dengan regresi komponen utama. Alih-alih mencari hyperplane yang memaksimalkan varians antara variabel respons dan variabel independen, metode ini memodelkan hubungan linier dengan memproyeksikan variabel prediktif dan variabel yang dapat diamati ke dalam ruang baru. Dalam sebuah studi simulasi yang membandingkan regresi OLS dan PLS, hasil yang diperoleh dari data simulasi menunjukkan bahwa "hasilnya sangat mirip dengan

yang dihasilkan dari regresi OLS." Regresi PLS dianggap sebagai metode yang cepat, efisien, dan optimal berdasarkan kovarians. Metode ini sangat direkomendasikan ketika jumlah variabel penjelas sangat banyak dan ada kemungkinan terjadinya multikolinearitas di antara variabel-variabel tersebut, yang berarti bahwa variabel penjelas saling berkorelasi.

PLS mempunyai keunggulan dan kelemahan menurut (H.M & Abdillah, 2009). Keunggulan PLS adalah sebagai berikut :

1. Mampu memodelkan banyak variabel dependen dan variabel independent (variabel komplek)
2. Mampu mengelola masalah multikolinearitas antar variabel independent
3. Hasil tetap kokoh (*robust*) walaupun terdapat data yang tidak normal dan hilang (*missing value*)
4. Menghasilkan variabel laten independent secara langsung berbasis *cross-product* yang melibatkan variabel laten dependen sebagai kekuatan prediksi
5. Dapat digunakan pada konstruk reflektif dan formatif
6. Dapat digunakan pada sampel kecil
7. Tidak mensyaratkan data distribusi normal
8. Dapat digunakan pada data dengan tipa skala berbeda, yaitu: nominal, ordinas dan kontinu.

Disamping kelebihan – kelebihannya, PLS memiliki kelemahan sebagai berikut :

1. Sulit menginterpretasi *loading* variabel laten independent jika berdasarkan pada hubungan *crossproduct* yang tidak ada (seperti pada Teknik analisis faktor berdasarkan korelasi antar manifes variabel independent)

2. Properti distribusi estimasi yang tidak diketahui menyebabkan tidak diperolehnya nilai signifikansi kecuali melakukan proses *bootstrap*
3. Terbatas pada pengujian model estimasi statistika

3.8.2 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah jenis statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah dikumpulkan tanpa bertujuan untuk membuat generalisasi. Dalam statistik deskriptif, terdapat berbagai metode penyajian data, seperti tabel, grafik, diagram lingkaran, dan pictogram. Selain itu, statistik deskriptif juga mencakup perhitungan modus, median, dan mean sebagai ukuran tendensi sentral, serta desil dan persentil. Data dalam bentuk tabel dapat disajikan menggunakan teknik tabulasi silang untuk menunjukkan hubungan antara dua aspek demografi responden (Anshori & Iswati, 2009:116).

3.8.3 Model Pengukuran (*Outer Model*)

Sebuah konsep dan model penelitian tidak dapat diuji dalam model prediksi hubungan relasional dan kausal jika belum melalui tahap purifikasi pada model pengukuran. Model pengukuran ini berfungsi untuk menguji validitas konstruk serta reliabilitas instrumen penelitian. Uji validitas bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen mampu mengukur apa yang seharusnya diukur (Cooper dan Schindler, 2006 dalam H.M & Abdillah, 2009:61). Di sisi lain, uji reliabilitas bertujuan untuk menilai konsistensi instrumen dalam mengukur konsep tertentu, serta konsistensi responden dalam menjawab item pertanyaan di dalam kuesioner atau instrumen penelitian. Selanjutnya, akan dijelaskan secara lebih rinci mengenai uji validitas dan reliabilitas dalam konteks pengukuran menggunakan PLS.

1. Uji Validitas

Validitas terdiri dari dua jenis utama, yaitu validitas eksternal dan validitas internal. Validitas eksternal menunjukkan bahwa hasil penelitian dapat digeneralisasikan ke berbagai objek, situasi, dan waktu yang berbeda, sehingga dianggap valid secara luas. Sementara itu, validitas internal mengacu pada

kemampuan instrumen penelitian untuk mengukur secara tepat apa yang seharusnya diukur dari suatu konsep tertentu (Hartono, 2008:53 dalam H.M & Abdillah, 2009:57).

Validitas internal terdiri dari dua subkategori yaitu validitas kualitatif dan validitas konstruk. Dalam validitas kualitatif, terdapat dua jenis lagi, yaitu validitas tampak (*face validity*) dan validitas isi (*content validity*). Validitas isi berfokus pada seberapa baik item-item dalam instrumen penelitian mewakili konsep yang diukur. Validitas tampak menunjukkan bahwa item-item dalam instrumen terlihat seperti mengukur konsep tersebut dari penampilannya. Evaluasi validitas kualitatif dilakukan berdasarkan pendapat atau evaluasi panel ahli atau pakar di bidang konsep yang diukur. Beberapa peneliti tidak menganggap validitas kualitatif sebagai bentuk validitas internal yang cukup kuat atau valid (Hartono, 2008:57), meskipun tetap digunakan sebagai langkah awal dalam menilai validitas.

A. Validitas Konstruk

Validitas konstruk mengukur sejauh mana hasil yang diperoleh dari suatu instrumen pengukuran sesuai dengan teori yang mendasari definisi suatu konstruk (Hartono, 2008 dalam H.M & Abdillah, 2009:59). Salah satu metode untuk menguji validitas konstruk adalah dengan melihat adanya korelasi yang kuat antara konstruk dengan item-item pertanyaan yang terkait, serta hubungan yang lemah dengan variabel lain. Validitas konstruk terbagi menjadi dua jenis, yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan.

B. Validitas Kovergen

Validitas konvergen berkaitan dengan prinsip bahwa pengukuran dari konstruk yang sama harus memiliki korelasi tinggi. Validitas konvergen terjadi ketika dua instrumen yang berbeda, tetapi mengukur konstruk yang sama, memiliki korelasi yang kuat (Hartono, 2008: 63 dalam H.M & Abdillah, 2009:60). Dalam PLS, uji validitas konvergen untuk indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor*, yaitu korelasi antara skor item atau komponen dengan skor konstruk yang diukur. Menurut Hair et al. (2006), aturan umum yang digunakan untuk pemeriksaan awal

matriks faktor adalah bahwa nilai *loading* ± 0.30 dianggap sebagai level minimal, *loading* ± 0.40 lebih baik, dan *loading* > 0.50 dianggap signifikan secara praktis. Semakin tinggi nilai *loading factor*, semakin penting perannya dalam interpretasi matriks faktor. *Rule of thumb* yang digunakan untuk validitas konvergen meliputi *outer loading* > 0.7 , *communality* > 0.5 , dan *average variance extracted (AVE)* > 0.5 (Chin, 1995).

C. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan didasarkan pada prinsip bahwa pengukuran dari konstruk yang berbeda seharusnya tidak memiliki korelasi tinggi. Validitas diskriminan tercapai ketika dua instrumen yang mengukur dua konstruk berbeda yang diprediksi tidak berkorelasi, memang menghasilkan skor yang tidak berkorelasi (Hartono, 2008: 64 dalam H.M & Abdillah, 2009:61). Validitas diskriminan diuji dengan melihat *cross loading* antara pengukuran dan konstruknya. Selain itu, validitas diskriminan juga dapat dinilai dengan membandingkan akar AVE dari setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk tersebut dan konstruk lainnya dalam model. Model dianggap memiliki validitas diskriminan yang memadai jika akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lain dalam model (Chin, 1997).

2. Uji Reliabilitas

Selain uji validitas, PLS juga menguji reliabilitas untuk menilai konsistensi internal dari alat ukur. Reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur akurat, konsisten, dan tepat dalam mengukur (Hartono, 2008 dalam H.M & Abdillah, 2009). Uji reliabilitas dalam PLS dapat dilakukan dengan dua metode, yaitu *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability*.

Cronbach's alpha menghitung nilai batas bawah reliabilitas sebuah konstruk, sementara *Composite reliability* mengukur reliabilitas yang sebenarnya dari konstruk tersebut (Chin dan Gopal, 1995 dalam Salisbury et al., 2002). *Composite reliability* dianggap lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk (Werts et al., 1974 dalam Salisbury et al., 2002).

Aturan umumnya, nilai alpha atau *Composite reliability* harus di atas 0,7, meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima (Hair et al., 2006). Namun, uji konsistensi internal sebenarnya tidak mutlak jika validitas konstruk sudah terpenuhi, karena konstruk yang valid sudah pasti reliabel, sementara konstruk yang reliabel belum tentu valid (Cooper dan Schindler, 2006).

3.8.4 Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural dalam PLS dievaluasi menggunakan R^2 untuk konstruk dependen serta nilai koefisien path atau t-values untuk menguji signifikansi hubungan antar konstruk dalam model tersebut. R^2 mengukur sejauh mana variasi dalam variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Semakin tinggi nilai R^2 , semakin baik model prediksi yang diajukan. Misalnya, jika nilai R^2 adalah 0,7, itu berarti 70 persen variasi dalam variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen, sementara sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model. Namun, R^2 tidak dapat dianggap sebagai parameter absolut dalam mengukur ketepatan model prediksi, karena dasar hubungan teoritis adalah faktor utama dalam menjelaskan hubungan kausal tersebut (H.M & Abdillah, 2009 :62).

Nilai koefisien path atau *inner model* mencerminkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien path yang diperoleh, yang dinyatakan melalui nilai *T-statistic*, harus melebihi 1,96 untuk hipotesis dua ekor dan lebih dari 1,64 untuk hipotesis satu ekor, jika menggunakan alpha 5 persen dan power 80 persen (Hair et al., 2006). Chin (1997) mengklasifikasikan kriteria dalam pengukuran R-square sebagai berikut:

- 1) Nilai R-square dikategorikan kuat jika lebih dari 0,67.
- 2) Nilai R-square dikategorikan moderat jika lebih dari 0,33 tetapi lebih rendah dari 0,67.
- 3) Nilai R-square dikategorikan lemah jika lebih dari 0,19 tetapi lebih rendah dari 0,33.

Selanjutnya, untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, dapat digunakan nilai effect size atau F-

square. Nilai Effect size atau F-square dapat digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun ketentuan yang ada di F^2 menurut Gultom & Tartila (2022) adalah sebagai berikut:

- 1) Nilai F^2 0,02 bisa dikatakan kecil.
- 2) Nilai $F^2 > 0,02$ atau 0,15 bisa dikatakan sedang.
- 3) Nilai $F^2 > 0,35$ bisa dikatakan besar.

3.8.5 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Teknik ini digunakan dalam pemodelan persamaan struktural untuk mengevaluasi dampak serangkaian variabel terhadap hasil tertentu melalui beberapa jalur kausal. Ini merupakan pendahulu bagi teknik regresi linier terstruktur. Analisis Jalur memungkinkan peneliti untuk mengajukan dan menjawab pertanyaan penelitian yang lebih kompleks. Merupakan salah satu bentuk pemodelan persamaan struktural yang tidak melibatkan variabel laten. Salah satu keuntungan dari analisis jalur adalah kemampuannya untuk mengintegrasikan keterkaitan antara variabel prediktor dalam satu model tunggal. Contoh yang umum dan spesifik dari analisis ini adalah model mediasi. Meskipun bukan satu-satunya metode untuk menilai mediasi, pendekatan ini sangat intuitif dan efisien. Model ini menunjukkan berbagai hubungan mediasi yang berbeda (Rahadi, 2023).

Asumsi – asumsi path analysis menurut (Sarjono & Julianita, 2011:117) sebagai berikut :

1. Hubungan diantara variabel bersifat linear dan adaptif (mudah menyesuaikan diri)
2. Data yang digunakan berdistribusi normal, valid, dan reliabel
3. Adanya *recurivitas*, yaitu suatu keadaan di mana anak panah mempunyai hubungan satu arah dan tidak boleh terjadi pemutaran kembali (*looping*)
4. Variabel terikat (endogen) setidaknya/minimal dalam ukuran interval dan rasio

5. Menggunakan sampel probability sampling, yaitu teknik pengambilan sampel untuk memberikan peluang yang sama pada setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.

BAB IV PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Responden

Penelitian ini membutuhkan data dari responden berupa jawaban dari pertanyaan-pertanyaan yang disampaikan dalam kuesioner *offline* (angket) berupa kertas. Data yang didapatkan dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran *offline* langsung pada responden melalui humas BNI KC Brawijaya Malang. Hasil dari pengumpulan data yang telah dilakukan tersebar sebanyak 50 kuisisioner *offline* yang telah diisi oleh responden. Jumlah ini mencapai rate respon sebesar 100% karena seluruh kuesioner yang disebarkan berhasil dikumpulkan kembali tanpa ada yang hilang atau tidak terisi. Hal ini menunjukkan partisipasi penuh dari responden dalam penelitian ini. Sehingga, dari kuesioner yang telah terkumpul di dapatkan gambaran umum responden yang menjadi objek dalam penelitian diklasifikasikan berdasarkan usia, pendidikan terakhir, jabatan saat ini, dan lama bekerja. Berdasarkan hasil penelitian, dibawah ini merupakan deskripsi karakteristik identitas responden penelitian, diantaranya sebagai berikut :

4.1.1 Usia

Gambaran umum responden penelitian jika dikategorikan berdasarkan usia, sebagai berikut :

Tabel 4.1
Usia Responden

Usia	Total	Presentase(%)
26-34	24	48%
35-44	21	42%
45-54	4	8%
>54	1	2%
Total	50	100%

Sumber : Data Primer Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel di atas, data yang diperoleh menunjukkan bahwa responden yang dominan berusia 26-34 tahun dengan persentase 48,00%, diikuti oleh responden berusia 35-44 tahun sebesar 42,00%, kemudian usia 45-54 tahun

sebanyak 8,00%, dan yang paling sedikit adalah responden dengan usia >54 tahun sebesar 2,00% pada Bank BNI KC Brawijaya Malang.

4.1.2 Pendidikan Terakhir

Gambaran umum responden penelitian jika dikategorikan berdasarkan pendidikan terakhir, sebagai berikut :

Tabel 4.2
Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan Terakhir	Total	Presentase(%)
S1	48	96%
D3	2	4%
Total	50	100%

Sumber : Data Primer Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel di atas, mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir S1 dengan persentase 94,00%, sedangkan responden dengan pendidikan D3 hanya 6,00%.

4.1.3 Jabatan Saat Ini

Gambaran umum responden penelitian jika dikategorikan berdasarkan jabatan saat ini, sebagai berikut :

Tabel 4.3
Jabatan Saat Ini Responden

Jabatan Saat Ini	Total	Presentase(%)
Customer Service	7	14%
Back Office	43	86%
Total	50	100%

Sumber : Data Primer Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel di atas, mayoritas responden dengan jabatan *Back Office* dengan persentase 86%, sedangkan jabatan untuk *Customer Service* hanya 14%.

4.1.4 Lama Bekerja

Gambaran umum responden penelitian jika dikategorikan berdasarkan lama bekerja, sebagai berikut :

Tabel 4.4
Lama Bekerja Responden

Lama Bekerja	Total	Presentase(%)
1-3 Tahun	5	10%
4-6 Tahun	24	48%
>6 Tahun	21	42%
Total	50	100%

Sumber : Data Primer Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel di atas, mayoritas responden dengan lama bekerja 4-6 tahun sebanyak 48%, lebih dari 6 tahun sebanyak 42%, dan yang paling sedikit pada lama bekerja 1-3 tahun hanya 10%.

4.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

4.2.1 Variabel Mutasi

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, distribusi jawaban responden pada variabel Mutasi yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.5
Jawaban Responden Variabel Mutasi

Frekuensi Responden						T	Presentase(%)					T (%)	MEAN
ITEM	STS	TS	N	S	SS		STS	TS	N	S	SS		
M1	0	0	0	13	37	50	0%	0%	0%	26%	74%	100%	4.7
M2	0	0	1	8	41	50	0%	0%	2%	16%	82%	100%	4.7
M3	0	0	3	8	39	50	0%	0%	0%	16%	78%	94%	4.5
M4	0	0	2	9	39	50	0%	0%	4%	18%	78%	100%	4.6
M5	0	0	0	14	36	50	0%	0%	0%	28%	72%	100%	4.7
M6	0	0	3	9	38	50	0%	0%	6%	18%	76%	100%	4.5

Sumber : Data Primer Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil yang tercantum pada Tabel 4.5 mengenai statistik deskriptif variabel Mutasi, item pertanyaan dengan nilai mean tertinggi adalah M1, M2 dan M5, masing-masing sebesar 4,7. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa mutasi yang dilakukan telah sesuai dengan kompetensi mereka dan mereka memiliki persepsi yang sangat positif terhadap kebijakan tersebut.

Sementara itu, item pertanyaan dengan nilai mean terendah adalah M3 dan M6, yaitu sebesar 4,5. Meskipun memiliki nilai rata-rata lebih rendah dibandingkan item lainnya, nilai ini tetap menunjukkan kecenderungan penilaian yang positif.

Item lainnya, yaitu dan M4, memiliki nilai mean masing-masing 4,6, yang juga menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan tanggapan baik terhadap aspek-aspek yang diukur.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa kebijakan mutasi yang diterapkan oleh perusahaan diterima dengan baik oleh karyawan. Mayoritas responden memberikan penilaian positif terhadap mutasi, yang mengindikasikan bahwa kebijakan tersebut sesuai dengan harapan dan kebutuhan mereka.

4.2.2 Variabel Rotasi

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, distribusi jawaban responden pada variabel Rotasi yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.6
Jawaban Responden Variabel Rotasi

Frekuensi Responden						T	Presentase(%)					T (%)	MEAN
ITEM	STS	TS	N	S	SS		STS	TS	N	S	SS		
R1	0	0	5	17	28	50	0%	0%	10%	34%	56%	100%	4.2
R2	0	0	3	15	32	50	0%	0%	6%	30%	64%	100%	4.4
R3	0	0	1	19	30	50	0%	0%	0%	38%	60%	98%	4.5
R4	0	0	2	15	33	50	0%	0%	4%	30%	66%	100%	4.5
R5	0	0	2	22	26	50	0%	0%	4%	44%	52%	100%	4.4

Sumber : Data Primer Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil yang tercantum pada Tabel 4.6 mengenai statistik deskriptif variabel Rotasi, item pertanyaan dengan nilai mean tertinggi adalah R3 dan R4, masing-masing sebesar 4,5. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memberikan penilaian positif terhadap aspek rotasi yang diukur dalam kedua item tersebut.

Sementara itu, item pertanyaan dengan nilai mean terendah adalah R1, yaitu sebesar 4,2. Meskipun lebih rendah dibandingkan item lainnya, nilai ini masih menunjukkan kecenderungan penilaian yang positif. Item lainnya, yaitu R2 dan R5, memiliki nilai mean sebesar 4,4, yang juga mencerminkan persepsi positif karyawan terhadap kebijakan rotasi yang diterapkan oleh perusahaan.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa kebijakan rotasi yang diterapkan oleh perusahaan telah diterima dengan baik oleh karyawan. Mayoritas responden memberikan penilaian positif, meskipun masih terdapat ruang untuk perbaikan guna lebih meningkatkan kepuasan karyawan terhadap kebijakan rotasi tersebut.

4.2.3 Variabel Kinerja

Tabel 4.7

Jawaban Responden Variabel Kinerja

Frekuensi Responden						T	Presentase(%)					T (%)	MEAN
ITEM	STS	TS	N	S	SS		STS	TS	N	S	SS		
K1	0	0	4	14	32	50	0%	0%	8%	28%	64%	100%	4.3
K2	0	0	5	25	20	50	0%	0%	10%	50%	40%	100%	4.0
K3	0	0	4	30	16	50	0%	0%	8%	60%	32%	100%	4.0
K4	0	0	1	30	19	50	0%	0%	0%	60%	38%	98%	4.3
K5	0	0	5	16	29	50	0%	0%	10%	32%	58%	100%	4.2
K6	0	0	3	21	26	50	0%	0%	6%	42%	52%	100%	4.3

Sumber : Data Primer Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil yang tercantum pada Tabel 4.7 mengenai statistik deskriptif variabel Kinerja, item pertanyaan dengan nilai mean tertinggi adalah K1, K4, dan K6, masing-masing sebesar 4,3. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memberikan penilaian positif terhadap aspek kinerja yang diukur dalam item-item tersebut.

Sementara itu, item pertanyaan dengan nilai mean terendah adalah K2 dan K3, masing-masing sebesar 4,0. Meskipun memiliki nilai rata-rata lebih rendah dibandingkan item lainnya, angka ini tetap mencerminkan kecenderungan penilaian yang positif dari responden terhadap aspek kinerja mereka. Item lainnya, yaitu K5, memiliki nilai mean sebesar 4,2, yang juga menunjukkan persepsi positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa secara umum karyawan memiliki persepsi yang baik terhadap kinerja mereka. Namun, terdapat beberapa aspek yang masih dapat ditingkatkan guna mencapai tingkat kepuasan kerja yang lebih optimal.

4.2.4 Varibel Kepuasan Kerja

Tabel 4.8

Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja

Frekuensi Responden						T	Presentase(%)					T (%)	MEAN
ITEM	STS	TS	N	S	SS		STS	TS	N	S	SS		
KK1	0	0	0	17	33	50	0%	0%	0%	34%	66%	100%	4.7
KK2	0	0	0	18	32	50	0%	0%	0%	36%	64%	100%	4.6
KK3	0	0	1	13	36	50	0%	0%	2%	26%	72%	100%	4.6
KK4	0	0	0	10	40	50	0%	0%	0%	20%	80%	100%	4.8
KK5	0	0	0	12	38	50	0%	0%	0%	24%	76%	100%	4.8

Sumber : Data Primer Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil yang tercantum pada Tabel 4.8 mengenai statistik deskriptif variabel Kepuasan Kerja, item pertanyaan dengan nilai mean tertinggi adalah KK4 dan KK5, masing-masing dengan nilai mean sebesar 4,8. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang sangat tinggi terhadap aspek yang diukur dalam kedua item tersebut.

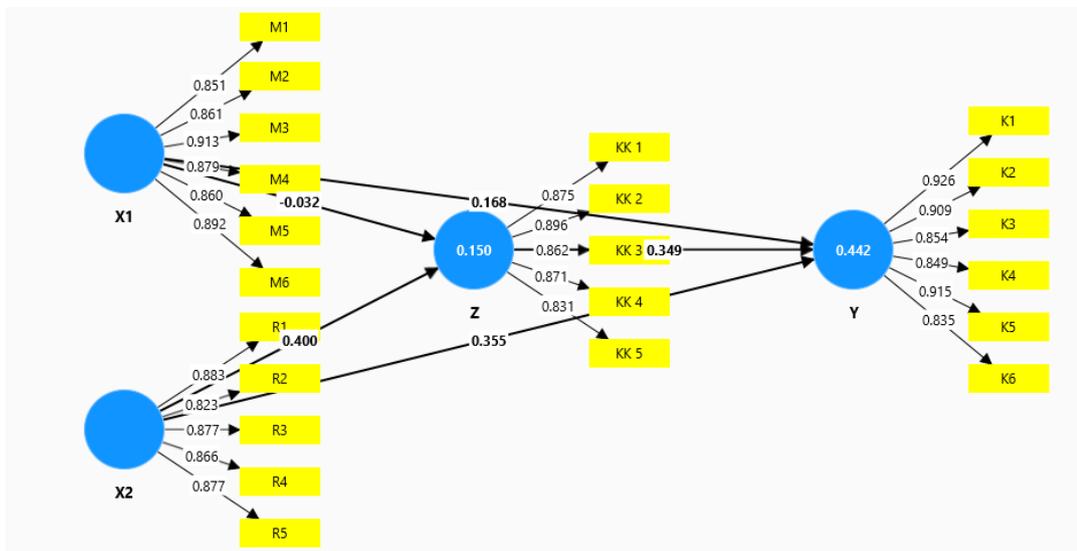
Sementara itu, item KK1, KK2, dan KK3 memiliki nilai mean masing-masing sebesar 4,7 dan 4,6. Meskipun sedikit lebih rendah dibandingkan KK4 dan KK5, nilai-nilai ini tetap mencerminkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi di kalangan karyawan.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka. Persepsi positif terhadap kepuasan kerja mencerminkan bahwa kebijakan dan lingkungan kerja yang diterapkan oleh perusahaan telah memenuhi harapan karyawan. Namun, meskipun tingkat kepuasan sudah tinggi, perusahaan tetap dapat mempertahankan dan meningkatkan aspek-aspek yang mendukung kepuasan kerja agar karyawan semakin termotivasi dan produktif.

4.3 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

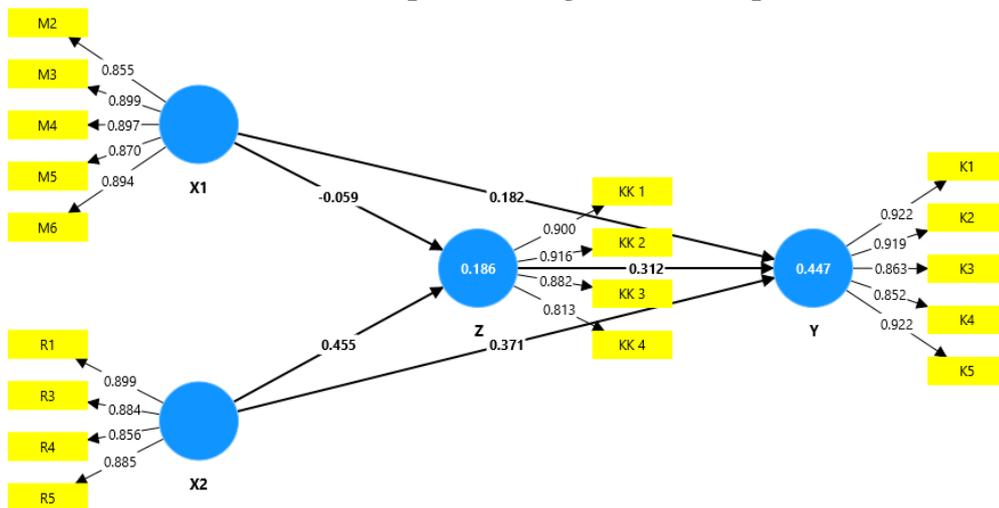
4.3.1 Validitas Konvergen

Gambar 4.1
Hasil Output PLS Algorithm Tahap Satu



Sumber : *Output SmartPls, 2025*

Gambar 4.2
Hasil Output PLS Algorithm Tahap Dua



Sumber : *Output SmartPls, 2025*

Tabel 4.9
Nilai Loading Factor

	X1	X2	Y	Z	Keterangan
K1			0.922		Valid

	X1	X2	Y	Z	Keterangan
K2			0.919		Valid
K3			0.863		Valid
K4			0.852		Valid
K5			0.922		Valid
KK 1				0.9	Valid
KK 2				0.916	Valid
KK 3				0.882	Valid
KK 4				0.813	Valid
M2	0.855				Valid
M3	0.899				Valid
M4	0.897				Valid
M5	0.87				Valid
M6	0.894				Valid
R1		0.899			Valid
R3		0.884			Valid
R4		0.856			Valid
R5		0.885			Valid

Sumber : *Output SmartPLS, 2025*

Berdasarkan hasil output nilai *loading factor* pengujian tahap kedua ini semua pernyataan variabel mutasi, rotasi, kinerja, dan kepuasan kerja memiliki nilai > loading factor 0,5 sehingga semua dikatakan valid. Hal ini mengidentifikasi bahwa indikator/pernyataan yang digunakan berhasil mengukur korelasi antara skor indikator/pernyataan dengan konstruk/variabel sehingga mendukung validitas konstruk model pengukuran

Tabel 4.10
Nilai Average Variance Extracted (AVE)

	<i>Average variance extracted (AVE)</i>	Keterangan
X1	0.78	Valid
X2	0.776	Valid
Y	0.803	Valid
Z	0.772	Valid

Sumber : *Output SmartPLS, 2025*

Berdasarkan hasil output nilai AVE masing – masing variabel adalah Mutasi (X1) sebesar 0,78 Rotasi (X2) 0,776, Kinerja (Y) sebesar 0,803, dan

Kepuasan Kerja (Z) sebesar 0,772. Keempat variabel ini memiliki nilai $\geq 0,50$ artinya keempat variabel tersebut dikategorikan sebagai valid.

4.3.2 Validitas Diskriminan

Tabel 4.11
Nilai *Cross Loading*

	Mutasi	Rotasi	Kinerja	KK
M2	0.855	0.342	0.296	0.12
M3	0.899	0.324	0.311	0.137
M4	0.897	0.454	0.393	0.149
M5	0.87	0.512	0.419	0.154
M6	0.894	0.348	0.313	0.093
R1	0.479	0.899	0.505	0.497
R3	0.406	0.884	0.484	0.417
R4	0.35	0.856	0.513	0.221
R5	0.374	0.885	0.574	0.344
K1	0.38	0.563	0.922	0.454
K2	0.356	0.54	0.919	0.524
K3	0.268	0.521	0.863	0.41
K4	0.357	0.391	0.852	0.376
K5	0.422	0.597	0.922	0.456
KK 1	0.098	0.321	0.488	0.9
KK 2	0.028	0.258	0.459	0.916
KK 3	0.262	0.597	0.435	0.882
KK 4	0.091	0.231	0.358	0.813

Sumber : *Output SmartPLS 2025*

Berdasarkan hasil output nilai *Cross Loading* yang diperoleh, mayoritas nilai menunjukkan hasil lebih dari 0,5. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap indikator memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan konstraknya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi validitas diskriminan, sehingga dapat dianggap sah.

4.3.3 Uji Reliabilitas

Tabel 4.12

Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	Keterangan
X1	0.93	0.942	0.947	Valid
X2	0.904	0.911	0.933	Valid
Y	0.939	0.947	0.953	Valid
Z	0.903	0.933	0.931	Valid

Sumber : *Output SmartPLS, 2025*

Berdasarkan hasil *output* nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dari semua variabel secara keseluruhan memiliki nilai atau hasil di atas 0,7 yang dianggap memenuhi kriteria penelitian. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa setiap variabel telah memenuhi kriteria dari *composite reliability* dan dianggap memiliki reliabilitas baik.

4.4 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Tabel 4.13

Nilai *R-Square*

	R-square	R-square adjusted
Y	0.447	0.411
Z	0.186	0.152

Sumber : *Output SmartPLS, 2025*

Berdasarkan Tabel 4.13, diperoleh nilai *R-Square* sebagai berikut:

Variabel **Y** memiliki nilai *R-Square* sebesar **0.447** dan *R-Square Adjusted* sebesar **0.411**. Variabel **Z** memiliki nilai *R-Square* sebesar **0.186** dan *R-Square Adjusted* sebesar **0.152**. Menurut kriteria yang dikemukakan oleh Chin (1997), nilai *R-Square* dapat diinterpretasikan bahwa:

1. Nilai *R-Square* sebesar **0.447** pada variabel **Y** termasuk dalam kategori **moderat**, artinya model memiliki kemampuan yang cukup untuk menjelaskan pengaruh variabel independen terhadap variabel Y sebesar 44,7%, sedangkan sisanya 55,3% dijelaskan oleh faktor lain di luar model.
2. Nilai *R-Square* sebesar **0.186** pada variabel **Z** termasuk dalam kategori **lemah**, yang berarti bahwa hanya 18,6% variasi pada variabel Z dapat dijelaskan oleh model, sedangkan 81,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Adapun nilai *R-Square Adjusted* menunjukkan penyesuaian terhadap jumlah prediktor dalam model. Nilai yang sedikit lebih rendah dari *R-Square* menunjukkan bahwa model tidak mengalami overfitting dan tetap stabil secara statistik.

Secara keseluruhan, model ini memiliki kemampuan moderat dalam menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti, meskipun masih terdapat ruang untuk penyempurnaan, khususnya dalam menjelaskan variabel Z yang memiliki nilai *R-Square* yang rendah.

Tabel 4.14
Nilai *F-Square*

	X1	X2	Y	Z
X1			0.047	0.003
X2			0.164	0.201
Y				
Z		0.144		

Sumber : *Output SmartPLS, 2025*

Hasil pengujian *F-Square* menunjukkan bahwa **rotasi kerja (X1)** memiliki pengaruh **sedang** terhadap **kepuasan kerja (Y)** dengan nilai F^2 sebesar **0,047**, sementara pengaruhnya terhadap **kinerja karyawan (Z)** sangat **kecil**, yaitu hanya **0,003**. Artinya, rotasi kerja lebih berkontribusi pada pembentukan kepuasan kerja dibandingkan pada kinerja secara langsung.

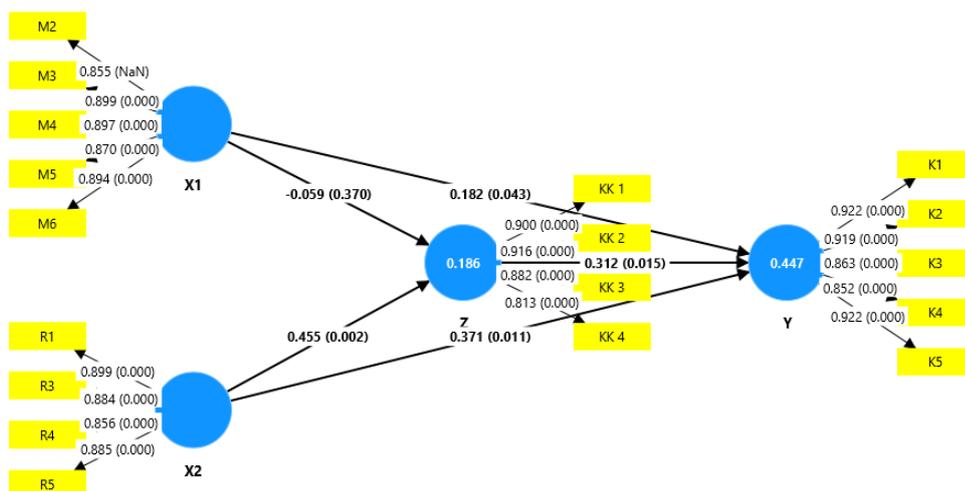
Sementara itu, **mutasi kerja (X2)** menunjukkan pengaruh yang **sedang** terhadap **kepuasan kerja (Y)** dengan nilai F^2 sebesar **0,164**, serta juga memberikan pengaruh **sedang** terhadap **kinerja (Z)** dengan nilai **0,201**. Ini menunjukkan bahwa mutasi kerja memiliki peran yang cukup signifikan baik terhadap kepuasan maupun kinerja karyawan.

Selanjutnya, **kepuasan kerja (Y)** juga terbukti memberikan pengaruh **sedang** terhadap **kinerja karyawan (Z)**, dengan nilai F^2 sebesar **0,144**. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan menjadi salah satu faktor penting dalam peningkatan kinerja mereka.

Secara keseluruhan, variabel yang paling konsisten memberikan pengaruh sedang terhadap dua aspek utama (kepuasan dan kinerja) adalah **mutasi kerja**. Sedangkan rotasi kerja lebih berperan dalam memengaruhi kepuasan, namun kurang berdampak langsung terhadap kinerja.

4.5 Analisis Jalur (Path Analysis)

Gambar 4.3
Path Analysis



Sumber : *Output SmartPLS, 2025*

Tabel 4.15

Hasil Uji *Direct Effect* dan *Indirect Effect*

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (/O/STDEV/)</i>	<i>P values</i>	Keterangan	
X1 -> Y	0.182	0.179	0.106	1.72	0.043	Signifikan	H1 Diterima
X2 -> Y	0.371	0.385	0.163	2.278	0.011	Signifikan	H2 Diterima
X1 -> Z -> Y	-0.018	-0.016	0.062	0.298	0.383	Tidak Signifikan	H3 Ditolak
X2 -> Z -> Y	0.142	0.139	0.081	1.767	0.039	Signifikan	H4 Diterima

Sumber : *Output SmartPLS, 2025*

Berdasarkan temuan *output* pengolahan data pada tabel 4.5, untuk penelitian yang berhubungan langsung dengan faktor eksogen dan endogen, nilai koefisien jalur ditampilkan pada nilai t-statistik dan p-value dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama (H1) menguji pengaruh langsung hubungan antara Mutasi terhadap Kinerja. Berdasarkan hasil olah data pada tabel 4.5 menunjukkan nilai *path coefficient* senilai 0,182 dengan perolehan nilai *t-statistic* 1,72 dan *p-values* 0,043. Hasil tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa variabel Mutasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
2. Hipotesis kedua (H2) menguji pengaruh langsung hubungan Rotasi terhadap Kinerja. Berdasarkan hasil olah data pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa *path coefficient* senilai 0,371 dengan perolehan nilai *t-statistic* 2,278 dan *p-values* 0,011. Hasil tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa Rotasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
3. Hipotesis ketiga (H3) menguji pengaruh tidak langsung hubungan Kepuasan Kerja dalam memediasi pengaruh Mutasi Kerja. Berdasarkan hasil olah data pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa *path*

coefficient senilai -0,018 dengan perolehan nilai *t-statistic* 0,298 dan *p-values* 0,383. Hasil tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan dalam memediasi pengaruh Mutasi Kerja.

4. Hipotesis keempat (H4) menguji pengaruh tidak langsung hubungan Kepuasan Kerja dalam memediasi pengaruh Rotasi Kerja. Berdasarkan hasil olah data pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa *path coefficient* senilai 0,142 dengan perolehan nilai *t-statistic* 1,767 dan *p-values* 0,039. Hasil tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan dalam memediasi pengaruh Rotasi Kerja.

4.6 Pembahasan Hasil Penelitian

4.6.1 Hubungan Mutasi Terhadap Kinerja

Tabel 4.14 menyajikan hasil hipotesis mutasi terhadap kinerja yang ditunjukkan dengan *t-statistic* sebesar 1,72. *T-Statistic* mempunyai tingkat signifikansi $>1,64$, sehingga menunjukkan bahwa data tersebut signifikan. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara variabel mutasi dengan kinerja, dengan nilai P sebesar 0,043 karena standar *p-value* $<0,05$. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi tingkat mutasi yang terjadi dalam suatu organisasi, maka semakin meningkat pula kinerja yang dihasilkan. Pergantian posisi atau pergeseran tugas dalam suatu perusahaan dapat memberikan pengalaman baru dan meningkatkan keterampilan karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan (Sofiati & Septianto, 2021).

Penelitian yang menunjukkan hasil yang sama yaitu dalam penelitian (Sofiati & Septianto, 2021) dan (Onsardi & Arianto, 2020) menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh pada variabel kinerja. Berdasarkan penelitian (Sofiati & Septianto, 2021) menunjukkan bahwa mutasi jabatan terbukti signifikan dan secara dominan mempengaruhi kinerja karyawan dengan adanya mutasi jabatan tanggung jawab pegawai tidak berubah sehingga diharapkan tidak merubah tingkat capaian

kinerja pegawai yang bersangkutan. Selain tanggung jawab tetap maka dengan mutasi jabatan tingkat kebosanan pegawai dapat dikurangi apalagi ditunjang adanya suasana lingkungan baru baik *co workers* maupun *workplace* baru diharapkan meningkatkan produktivitas sehingga meningkatkan prestasi pegawai.

4.6.2 Hubungan Rotasi Terhadap Kinerja

Tabel 4.14 menyajikan hasil hipotesis rotasi terhadap kinerja yang ditunjukkan dengan *t-statistic* sebesar 2,278. *T-Statistic* mempunyai tingkat signifikansi $>1,64$, sehingga menunjukkan bahwa data tersebut tidak signifikan. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan negative antara variabel rotasi dengan kinerja, dengan nilai P sebesar 0,011 karena standar *p-value* $<0,05$. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa rotasi yang dilakukan dalam suatu organisasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dimana rotasi kerja yang dilihat dari segi tingkat kejenuhan kerja, tambahan pengetahuan, keterampilan dan kompetensi, persiapan manajemen, pilihan posisi kerja yang tepat dan pengembangan hubungan sosial akan mempengaruhi kinerja karyawan yang semakin baik juga. (Hudiyah & Syaodih, 2022)

Penelitian yang menunjukkan hasil yang sama yaitu dalam penelitian (Onsardi & Arianto, 2020) dan (Hudiyah & Syaodih, 2022) menunjukkan bahwa rotasi berpengaruh pada variabel kinerja. Berdasarkan penelitian (Hudiyah & Syaodih, 2022) Rotasi kerja yang mempertimbangkan tingkat kejenuhan kerja, peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi, serta persiapan menuju posisi manajerial yang lebih tinggi dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, pemilihan posisi kerja yang sesuai dengan minat dan kemampuan karyawan serta kesempatan untuk mengembangkan hubungan sosial di lingkungan kerja juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan yang produktif dan harmonis. Dengan demikian, sistem rotasi kerja yang terstruktur dan strategis tidak hanya mengurangi kejenuhan, tetapi juga mendorong pertumbuhan profesional dan meningkatkan efektivitas serta motivasi karyawan dalam menjalankan tugasnya.

4.6.3 Hubungan Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Mutasi Kerja

Tabel 4.14 menyajikan hasil hipotesis rotasi terhadap kinerja yang ditunjukkan dengan *t-statistic* sebesar 0,298. *T-Statistic* mempunyai tingkat signifikansi $>1,96$, sehingga menunjukkan bahwa data tersebut tidak signifikan. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan negative antara variabel rotasi dengan kinerja, dengan nilai P sebesar 0,383 karena standar p-value $<0,05$. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa kepuasan kerja tidak secara signifikan memediasi hubungan antara mutasi kerja dengan kinerja. Kemungkinan penyebabnya adalah bahwa mutasi kerja tidak selalu meningkatkan kepuasan karyawan, terutama jika mutasi dilakukan tanpa mempertimbangkan preferensi, kompetensi, atau kesiapan individu, yang pada akhirnya tidak memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja.

Penelitian yang menunjukkan hasil yang sama yaitu dalam penelitian (Setyawan et al., 2024) dan (Mantouw et al., 2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berdampak negatif untuk menjadi pemediasi mutasi kerja pada kinerja karyawan. Mutasi, khususnya yang tidak terencana atau tidak jelas, dapat menimbulkan ketidakpastian dalam organisasi. Ketidakpastian ini dapat berdampak pada stres kerja karyawan, menurunkan motivasi, serta menghambat adaptasi mereka terhadap lingkungan kerja yang baru. Selain itu, kurangnya komunikasi yang efektif dalam proses mutasi dapat memperburuk situasi dengan meningkatkan ketidakpuasan kerja dan mengurangi loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat berdampak negatif pada produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk merancang kebijakan mutasi yang lebih transparan, adil, dan berbasis pada kompetensi, serta memberikan dukungan yang memadai bagi karyawan yang mengalami mutasi agar dampak negatif dapat diminimalkan.

4.6.4 Hubungan Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Rotasi Kerja

Tabel 4.14 menyajikan hasil hipotesis rotasi terhadap kinerja yang ditunjukkan dengan *t-statistic* sebesar 1,767. *T-statistic* mempunyai tingkat

signifikansi $>1,96$, sehingga menunjukkan bahwa data tersebut tidak signifikan. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan negative antara variabel rotasi dengan kinerja, dengan nilai P sebesar 0,039 karena standar p-value $<0,05$. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa rotasi dalam organisasi memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian yang menunjukkan hasil yang sama yaitu dalam penelitian (Rahayu, 2019) dan (Wayan Rani et al., 2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berdampak positif serta signifikan untuk menjadi mediasi dampak rotasi kerja pada kinerja karyawan. Hasil ini bisa dimaknai jika makin tinggi kepuasan kerja akan menimbulkan peningkatan dampak rotasi kerja pada hasil kerja karyawan. Dengan demikian, perusahaan perlu memperhatikan faktor kepuasan kerja dalam merancang sistem rotasi kerja agar dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas karyawan. Upaya seperti menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan peluang pengembangan keterampilan, serta membangun komunikasi yang baik antara manajemen dan karyawan dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif pada pencapaian tujuan organisasi.

BAB V

KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi Kinerja pada karyawan Bank BNI KC Brawijaya Malang. Maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Mutasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal tersebut ditandai dengan pergantian posisi atau pergeseran tugas dalam suatu perusahaan dapat memberikan pengalaman baru dan meningkatkan keterampilan karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.
2. Rotasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini ditandai dengan pemilihan posisi kerja yang sesuai dengan minat dan kemampuan karyawan serta kesempatan untuk mengembangkan hubungan sosial di lingkungan kerja juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan yang produktif dan harmonis. Dengan demikian, sistem rotasi kerja yang terstruktur dan strategis tidak hanya mengurangi kejenuhan, tetapi juga mendorong pertumbuhan profesional dan meningkatkan efektivitas serta motivasi karyawan dalam menjalankan tugasnya
3. Kepuasan kerja tidak secara signifikan memediasi hubungan antara mutasi kerja, ini menunjukkan bahwa mutasi yang tidak terencana atau tidak jelas, dapat menimbulkan ketidakpastian dalam organisasi. Ketidakpastian ini dapat berdampak pada stres kerja karyawan, menurunkan motivasi, serta menghambat adaptasi mereka terhadap lingkungan kerja yang baru. Selain itu, kurangnya komunikasi yang efektif dalam proses mutasi dapat memperburuk situasi dengan meningkatkan ketidakpuasan kerja dan mengurangi loyalitas karyawan terhadap organisasi

4. Kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara rotasi kerja, ini menunjukkan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin besar dampak positif rotasi kerja terhadap hasil kerja karyawan dengan demikian, perusahaan perlu memperhatikan kepuasan kerja dalam menerapkan sistem rotasi kerja. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, menyediakan peluang pengembangan keterampilan, serta membangun komunikasi yang baik antara manajemen dan karyawan menjadi langkah penting untuk meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini pada akhirnya akan berdampak positif terhadap produktivitas dan efektivitas karyawan, serta membantu organisasi dalam mencapai tujuan bisnisnya..

5.2 Penutup

Penulis menyarankan hal – hal berikut kepada pihak – pihak yang melakukan penelitian berdasarkan kesimpulan di atas :

1. Kinerja Karyawan

Mutasi yang dilakukan tanpa perencanaan yang jelas dapat menimbulkan ketidakpastian dan stres kerja, yang berpotensi menurunkan motivasi serta produktivitas karyawan. Sebaliknya, jika mutasi dikelola dengan baik melalui komunikasi yang transparan dan dukungan organisasi yang memadai, karyawan dapat beradaptasi dengan lebih baik dan tetap mempertahankan kinerjanya. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan kebijakan mutasi guna memastikan dampak positif terhadap kinerja karyawan.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Untuk peneliti selanjutnya diharapkan untuk dapat mengembangkan beberapa variabel dengan menambahkan variabel atau faktor lain yang lebih luas untuk diteliti dalam pengaruh kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adilla, S., & Budiono, B. (2022). Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Dengan Kepuasan Kerja Pegawai Pemerintah. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(2019), 302–311.
- Aini, N. (2015). Analisis Pengaruh Rotasi dan Mutasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di KJKS BMT Anda Salatiga. *Muqtasid: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 6(1), 105. <https://doi.org/10.18326/muqtasid.v6i1.105-123>
- Amanda, C., Rianto, M. R., Woestho, C., Khan, M. A., & Bukhari, E. (2024). Pengaruh Disiplin Preventif dan Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Unit Pengelola Sampah Terpadu Dinas Lingkungan Hidup Provinsi DKI Jakarta. *Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 4(2), 111–122.
- Anshori, M., & Iswati, S. (2009). *Metodologi Penelitian Kuantitatif* (1st ed.). Pusat Penerbitan dan Percetakan Unair (AUP).
- Antoro, S. T., & Widiastuti, N. (2023). Pengaruh Rotasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening Di Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean B Yogyakarta. *Jurnal Riset Manajemen Akuntansi Indonesia*, 1(2), 426–444.
- Ariza Rahmawati, & Mei Retno Adiwati. (2021). Pengaruh Mutasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Karimunjawa Surabaya. *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, 18(2), 131–142.
- Basri, S. K., & Rauf, R. (2021). Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Management*, 4(1), 103–120. <https://doi.org/10.37531/yum.v11.76>
- Dewi, G. A. (2021). *Pengaruh Mutasi dan Rotasi Terhadap Motivasi Kerja PT. Tunggal Perkasa Plantation*. 132. <https://repository.uir.ac.id/6070/1>
- Dodi, H., & Evanita, S. (2014). Pengaruh Mutasi, Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Pt.Pln (Persero) Wilayah Sumatera Barat Area Solok. *Jurnal Riset Manajemen Bisnis Dan Publik*, 2(1).
- Ellyzar, N., Yunus, M., Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Syiah Kuala Banda Aceh, M., & Ekonomi, F. (2017). Pengaruh Mutasi Kerja, Beban Kerja, Dan Konflik Interpersonal Terhadap Stress Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Bpkp Perwakilan Provinsi Aceh. *Bisnis Unsyiah*, 1(1), 35–45.
- Fajri, M., Oemar, F., & Seswandi, A. (2023). Pengaruh Mutasi , Promosi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada PT . Bank Riau Kepri Syariah (Perseroda) Cabang Pasir Pengaraian). *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*,

2(1), 107–120.

- Febridayati, R. (2023). Kinerja dalam Perspektif Islam. *Stebis IGM Palembang*, 1–10.
- Firman, A., Latief, F., & Dirwan, D. (2022). Dampak Pelatihan Mutasi dan Rotasi Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 8(2), 265.
<https://doi.org/10.35906/jurman.v8i2.1232>
- H.M, J., & Abdillah, W. (2009). *Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) Untuk Penelitian Empiris* (p. 181). BPFE-YOGYAKARTA.
- Handaya, S., Suyanto, Jayadi, & Indri Astuti. (2024). ANALISIS MUTASI, KOMPENSASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP TURNOVER INTENTION PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI. *Jurnal Manajemen*, 20(2), 43–65.
<https://doi.org/10.25170/jm.v20i2.5155>
- Hudiyah, D., & Syaodih, E. (2022). Pengaruh Rotasi Dan Mutasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Onamba Indonesia Karawang. *Jurnal Manajemen Jasa*, 4(1), 27–35.
- Husain, A. (2022). Pengaruh Mutasi Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Oikos-Nomos*, 15(1), 1–10.
- Jannah, B. P. dan L. miftahul. (2022). Metodologi Penelitian Kuantitatif. In *PT Rajagrafindo Persada* (Vol. 3, Issue 2).
<https://www.infodesign.org.br/infodesign/article/view/355>
- Katsir, I. (n.d.). *Tafsir Surat Al-Baqarah Ayat 216*. Retrieved June 10, 2025, from <https://www.ibnukatsironline.com/>
- Katsir, I. (2000). *Tafsir Ibnu Katsir QS. Al-Qashash: 77*.
<https://tafsirweb.com/7849-surat-al-qashash-ayat-77.html>
- Kemenag. (2024). *Qur'an Kemenag*. <https://quran.kemenag.go.id/quran/per-ayat/surah/4?from=58&to=58>
- Mantouw, G., Pio, R., & Punuindoong, A. (2022). Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan kerja karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Girian Kota Bitung. *Productivity*, 3(1), 54–60.
- Misrania, Y., Maryadi, Y., Dempo, B. L., & Pegawai, P. (2021). Pengaruh Mutasi Personal Terhadap Prestasi. *Ekonomia*, 11(1), 20–30.
<https://www.ejournal.lembahdempo.ac.id/index.php/STIE-JE/article/view/136>
- Mulyadi, T., Albashori, M. F., Cakranegara, P. A., Anwa, M. A., & Manda, D. (2022). Peran Kebijakan Mutasi Dan Penempatan Karyawan Terhadap Kepuasan Dan Kualitas Kerja Karyawan Outsourcing Perusahaan: Review

- Literature. *Jurnal Darma Agung*, 30(3), 505.
<https://doi.org/10.46930/ojsuda.v30i3.2612>
- Nasution, M. Y., AK, W. N., & Sibuea, S. R. (2022). Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Citra Kencana Industri. *Buletin Utama Teknik*, 18(1), 2598–3814.
- Nurkhayati, N., & Khasbulloh, M. W. (2023). PENGARUH WORK FAMILY CONFLICT, ROTASI KERJA DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tegal). *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 2(4), 1120–1134.
<https://doi.org/10.55681/sentri.v2i4.717>
- Olivia, A., Hendriani, S., & Maulida, Y. (2019). Pengaruh Rotasi, Mutasi Terhadap Semangat Kerja Dan Kinerja Pegawai Rektorat Universitas Riau. *Jurnal Economica*, VII(2), 494–509.
- Onsardi, M. S., & Arianto, T. (2020). Pengaruh Rotasi dan Mutasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PTPN 7 Cabang Bengkulu. *Jurnal Manajemen Modal Insani Dan Bisnis (Jmmib)*, 1(1), 109–116.
- Permata, I. (2019). *Kinerja Karyawan Pada Pt . Tigaraksa Satria , Tbk Cabang Medan Skripsi Oleh : Dyah Novia Andhylyani Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Medan Area Medan.*
- Putri, S. (2023). Pengaruh Mutasi, Penempatan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Bank Perkreditan Rakyat Madiun). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 12(2), 2746–1297.
- Quran.com. (n.d.). *Tafsir Al-An ‘am 6:19*. Retrieved June 5, 2025, from https://tafsirweb.com/2143-surat-al-anam-ayat-19.html?utm_source=chatgpt.com
- Rahadi, D. R. (2023). Pengantar Partial Least Squares Structural Equation Model (PLS-SEM) 2023. *CV. Lentera Ilmu Madani, Juli*, 146.
- Rahayu, N. I. (2019). Pengaruh Rotasi Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Yogyakarta). *Journal Profita: Kajian Ilmu Akuntansi*, 7(5), 1–13.
- Royyani, I. (2020). Reinterpretasi Makna Hijrah dalam QS. al-Nisa/4 ayat 100: Sebuah Respon atas Fenomena Hijrah di Kalangan Artis. *MATAN: Journal of Islam and Muslim Society*, 2(1), 1–15.
<https://doi.org/https://doi.org/10.20884/1.matan.2020.2.1.2309>
- Sarjono, H., & Julianita, W. (2011). *SPSS vs Lisrel* (p. 282). Salemba Empat.
- Setioningtyas, W. P., & Dyatmika, S. W. (2020). Pengaruh Mutasi, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Pt. Cipta Aneka Selera Indonesia. *Majalah Ekonomi*, 25(1), 19–28.

<https://doi.org/10.36456/majeko.vol25.no1.a2447>

- Setyawan, A., Susbiyani, A., & Satoto, E. B. (2024). Pengaruh Mutasi dan Remunerasi terhadap Loyalitas Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Lingkungan KPP Pratama Jember. *BUDGETING : Journal of Business, Management and Accounting*, 5(2), 1189–1200. <https://doi.org/10.31539/budgeting.v5i2.8710>
- Sofiati, S., & Septianto, Y. (2021). Pengaruh Mutasi Pegawai Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Djp Daerah Istimewa Yogyakarta Di Masa Pandemi Covid-19. *Value*, 2(2), 11–25. <https://doi.org/10.36490/value.v2i2.201>
- Sutrisna, I., Zenju, N. S., & Pratidina, G. (2018). Pengaruh Rotasi Terhadap Kinerja Pegawai Struktural di RSUD CIAWI (Effect of Ration on The Performance of Emmployees Working In Structural RSUD CIAWI). *Jurnal Governansi*, 4(1), 11–20.
- Wattu, M., Baharuddin, D., & Latif, B. (2024). Pengaruh Rotasi, Mutasi dan Promosi Terhadap Kinerja KaryawanBPJS Ketenagakerjaan Jajaran Kantor Wilayah Sulawesi Maluku. *YUME : Journal of Management*, 7(1), 752–765.
- Wayan Rani, N., Studi Manajemen, P., & Ekonomi Bisnis dan Pariwisata, F. (2024). *Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di CV. Eka Print* (Vol. 4, Issue 5).

LAMPIRAN – LAMPIRAN

Lampiran 1. Biodata Peneliti

BIODATA PENELITI

Nama lengkap : Fadila Widyadhari Natasya
Tempat, tanggal lahir : Trenggalek, 28 September 2001
Alamat asal : Jl. Hasyim Ashari No.11, Trenggalek
Telepon/HP : 08123450040
E-mail : falawana@gmail.com

Pendidikan Formal

2008-2014 : SD Negeri 3 Ngantru
2014-2017 : MTsN Negeri Model
2017-2020 : SMA Negeri 1 Karang
2021-2025 : UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Pendidikan Non Formal

2021-2022 : Ma'had Fatimah Az-zahra
2021-2022 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab (PKPBA) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
2022-2023 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Inggris (PKPBI) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Aktivitas dan Pelatihan

- Pelatihan *Eviews* Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang tahun 2024

Lampiran 2. Kuisisioner Pelatihan

Kuesioner Penelitian

PENGARUH MUTASI DAN ROTASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI BANK BNI KC BRAWIJAYA MALANG

Assalamualaikum Wr. Wb.

Dengan segala hormat, saya Fadila Widyadhari Natasya, mahasiswa jurusan Manajemen (2021) Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Dalam rangka penyusunan skripsi, saya memohon kesediaan saudara/i untuk berpartisipasi dalam mengisi seluruh pertanyaan yang ada dalam kuesioner penelitian saya yang berjudul "Pengaruh Mutasi dan Rotasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Bank BNI KC Brawijaya Malang". Kuesioner ini bertujuan untuk memperoleh data yang akan digunakan untuk analisis dalam penelitian saya.

Partisipasi saudara/i sangat berarti bagi kelancaran penelitian ini. Saya menjamin bahwa semua data yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk tujuan penelitian ini.

Terima kasih atas waktu dan partisipasinya.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Hormat Saya,

Fadila Widyadhari Natasya

A. Identitas Responden

1. Nama Lengkap :
2. Nomor Telepon :
3. Jenis Kelamin :
 - Laki-laki
 - Perempuan
4. Usia :
 - < 25 Tahun
 - 26-34 Tahun
 - 35-44 Tahun
 - 45-54 Tahun
 - > 54 Tahun
5. Pendidikan Terakhir :
 - SMA/K
 - D3
 - S1
 - S2
 - S3
6. Jabatan Saat Ini :
 - Branch Manager
 - Kepala Cabang
 - Customer Service
 - Teller Bank
 - IT Analyst
 - Back Office
 - Lainnya : _____
7. Lama Bekerja di Perusahaan :
 - < 1 Tahun
 - 1-3 Tahun
 - 4-6 Tahun
 - > 6 Tahun

B. Petunjuk Pengisian

Setiap pertanyaan akan menyediakan pilihan jawaban. Pilihlah jawaban yang paling menggambarkan pendapat atau kondisi Anda. Berikut adalah penjelasan untuk masing-masing pilihan:

Beri tanda centang (\surd) pada jawaban skala 5 s.d 1 di bawah ini yang menurut Saudara/i paling sesuai.

5 = Sangat Setuju (SS): Jika Anda sepenuhnya setuju dengan pernyataan yang diberikan.

4 = Setuju (S): Jika Anda setuju dengan pernyataan, tetapi tidak sepenuhnya yakin.

3 = Cukup Setuju (C): Jika Anda merasa netral atau memiliki pandangan yang cukup setuju.

2 = Kurang Setuju (KS): Jika Anda merasa kurang setuju dengan pernyataan.

1= Tidak Setuju (TS): Jika Anda sama sekali tidak setuju dengan pernyataan.

C. ITEM PERTANYAAN

No	Pernyataan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
1	Mutasi yang saya alami membantu saya dalam pengembangan karier					
2	Saya diberi informasi lengkap tentang proses mutasi sebelum dimutasi.					
3	Mutasi dapat membantu mengembangkan kompetensi untuk pengembangan karir saya.					
4	Saya mampu menguasai pekerjaan baru dalam waktu singkat setelah dimutasi.					
5	Saya memiliki keterampilan yang cukup untuk menjalankan tugas di posisi baru setelah mutasi					
6	Tanggung jawab saya bertambah setelah saya dimutasi ke posisi baru.					
7	Rotasi yang saya alami membantu saya dalam mengembangkan keterampilan baru.					
8	Setiap rotasi yang saya alami meningkatkan pemahaman saya tentang proses dan fungsi di perusahaan.					
9	Rotasi yang saya jalani berkontribusi pada peningkatan prestasi kerja saya.					
10	Saya merasa lebih bertanggung jawab setelah mengalami rotasi posisi.					
11	Pengalaman rotasi memberikan saya pemahaman yang lebih baik tentang tantangan yang dihadapi di posisi lain.					
12	Kualitas pekerjaan yang saya hasilkan memenuhi standar yang telah ditetapkan.					
13	Saya mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan yang ditargetkan dalam periode waktu tertentu.					

No	Pernyataan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
14	Saya selalu menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan.					
15	Saya berhasil mencapai tujuan pekerjaan saya secara efisien.					
16	Saya merasa percaya diri dalam mengambil keputusan terkait pekerjaan saya.					
17	Saya memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan dan tujuan perusahaan.					
18	Gaji yang saya terima sesuai dengan tanggung jawab yang saya emban.					
19	Saya percaya bahwa kriteria promosi di perusahaan adalah transparan dan adil.					
20	Atasan saya memberikan umpan balik yang konstruktif terhadap kinerja saya.					
21	Manfaat yang saya terima dari perusahaan sesuai dengan harapan saya.					
22	Saya merasa dihargai atas kontribusi saya di tempat kerja.					

--Atas bantuan dan kerjasamanya kami sampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya--

Lampiran 3. Surat Bebas Plagiarisme

4/11/25, 5:32 PM

Print Bebas Plagiarisme



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M
NIP : 198710022015032004
Jabatan : UP2M

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Fadila Widyadhari Natasya
NIM : 210501110180
Konsentrasi : Manajemen SDM
Judul Skripsi : Pengaruh Mutasi Dan Rotasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Bank BNI KC Brawijaya Malang

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originality report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
18%	15%	9%	11%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 11 April 2025
UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M

Lampiran 4. Data Responden

Usia	Total	Presentase(%)
26-34	24	48%
35-44	21	42%
45-54	4	8%
>54	1	2%
Total	50	100%

Pendidikan Terakhir	Total	Presentase(%)
S1	48	96%
D3	2	4%
Total	50	100%

Jabatan Saat Ini	Total	Presentase(%)
Customer Service	7	14%
Back Office	43	86%
Total	50	100%

Lama Bekerja	Total	Presentase(%)
1-3 Tahun	5	10%
4-6 Tahun	24	48%
>6 Tahun	21	42%
Total	50	100%

VARIABEL MUTASI					
1	2	3	4	5	6
5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	4
4	5	5	5	5	5
5	5	4	5	4	4
4	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5
4	5	4	5	5	5
4	5	5	5	5	4
5	4	5	5	4	4
5	5	4	5	5	5
4	5	4	5	4	4
5	4	5	5	4	4
5	4	4	5	5	5
4	5	5	5	5	5

5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	5
4	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
5	3	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	3
4	5	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5
5	4	5	5	5	5
5	4	4	5	5	5
4	4	5	5	5	4
5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	4
5	4	4	4	4	5
4	5	5	5	5	5
4	5	5	4	5	4
5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	4
3	5	4	5	4	4
5	4	5	3	4	5
5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	3
5	4	4	5	5	4
3	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5

VARIABEL ROTASI					
1	2	3	4	5	5
5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5

5	4	4	4	4
4	5	4	4	3
3	5	4	4	4
4	5	4	4	5
5	4	4	4	4
4	5	4	5	3
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
4	4	4	4	3
5	5	5	4	4
5	5	4	5	5
4	5	5	5	4
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	4
5	5	5	5	5
4	4	5	5	5
5	4	4	5	4
5	5	5	5	5
5	4	4	4	4
4	5	4	4	5
4	5	4	4	4
5	4	5	5	5
5	5	5	4	4
3	5	5	5	5
4	4	4	5	5
5	5	4	4	4
4	4	4	5	5
5	5	4	5	4
5	5	5	5	5
5	5	5	5	4
3	5	5	5	5
5	5	5	4	5
5	5	4	4	4
3	4	5	5	5
4	4	4	3	5
5	4	5	5	4
3	5	5	5	5
5	5	5	4	4
4	4	4	4	5
5	5	5	5	5
5	4	5	4	5

VARIABEL KINERJA					
1	2	3	4	5	6
5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
4	3	5	5	5	4
5	5	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	5
5	4	4	4	4	5
3	5	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5
5	5	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
3	5	5	5	5	5
4	3	4	4	4	5
5	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4
5	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	5
5	5	4	4	4	5
5	5	4	4	4	5
4	3	4	5	4	4
5	5	4	4	4	4
5	4	3	4	3	3
3	3	4	4	3	4

4	5	4	4	5	5
5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	3	4
5	5	4	4	5	5
4	4	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5

VARIABEL KEPUASAN KERJA					
1	2	3	4	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5

5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	4	4
5	5	4	4	4
4	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
4	4	3	4	4
5	5	4	5	5
5	5	5	5	5
5	4	4	5	5
5	4	5	4	4
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5

Lampiran 5. Hasil Running Data

	X1	X2	Y	Z	Keterangan
K1			0.922		Valid
K2			0.919		Valid
K3			0.863		Valid
K4			0.852		Valid
K5			0.922		Valid
KK 1				0.9	Valid
KK 2				0.916	Valid
KK 3				0.882	Valid
KK 4				0.813	Valid
M2	0.855				Valid
M3	0.899				Valid
M4	0.897				Valid
M5	0.87				Valid
M6	0.894				Valid
R1		0.899			Valid
R3		0.884			Valid
R4		0.856			Valid
R5		0.885			Valid

	<i>Average variance extracted (AVE)</i>	Keterangan
X1	0.78	Valid
X2	0.776	Valid
Y	0.803	Valid
Z	0.772	Valid

	Mutasi	Rotasi	Kinerja	KK
M2	0.855	0.342	0.296	0.12
M3	0.899	0.324	0.311	0.137
M4	0.897	0.454	0.393	0.149
M5	0.87	0.512	0.419	0.154
M6	0.894	0.348	0.313	0.093
R1	0.479	0.899	0.505	0.497
R3	0.406	0.884	0.484	0.417
R4	0.35	0.856	0.513	0.221
R5	0.374	0.885	0.574	0.344
K1	0.38	0.563	0.922	0.454
K2	0.356	0.54	0.919	0.524
K3	0.268	0.521	0.863	0.41
K4	0.357	0.391	0.852	0.376
K5	0.422	0.597	0.922	0.456
KK 1	0.098	0.321	0.488	0.9
KK 2	0.028	0.258	0.459	0.916
KK 3	0.262	0.597	0.435	0.882
KK 4	0.091	0.231	0.358	0.813

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	Keterangan
X1	0.93	0.942	0.947	Valid
X2	0.904	0.911	0.933	Valid
Y	0.939	0.947	0.953	Valid
Z	0.903	0.933	0.931	Valid

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (/O/STDEV/)</i>	<i>P values</i>	Keterangan	
X1 -> Y	0.182	0.179	0.106	1.72	0.043	Signifikan	H1 Diterima
X2 -> Y	0.371	0.385	0.163	2.278	0.011	Signifikan	H2 Diterima
X1 -> Z -> Y	-0.018	-0.016	0.062	0.298	0.383	Tidak Signifikan	H3 Ditolak
X2 -> Z -> Y	0.142	0.139	0.081	1.767	0.039	Signifikan	H4 Diterima

Lampiran 6. Rekap Jurnal Bimbingan

4/10/25, 3:29 PM

Print Jurnal Bimbingan Skripsi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 210501110180
Nama : Fadila Widyadhari Natasya
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Manajemen
Dosen Pembimbing : Ikhsan Maksum, M.Sc
Judul Skripsi : PENGARUH MUTASI DAN ROTASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI BANK BNI KC BRAWIJAYA MALANG

JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	20 September 2024	Diskusi terkait judul dan bab 1 yang akan digunakan dalam penelitian	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
2	25 September 2024	Diskusi Bab 1 dan revisi mulai dari tambahan referensi di latar belakang dan tambahan variabel dalam penelitian	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
3	8 Oktober 2024	Penyelesaian revisi dan Bab 1 serta melanjutkan bab 2 dan revisi terkait penataan dan kerapihan pada penyusunan. Revisi tabel dan beberapa font arab dan jaraknya serta penambahan penelitian terdahulu	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
4	17 Oktober 2024	Revisi tabel dan beberapa font arab dan jaraknya serta penambahan penelitian terdahulu dan pembenahan kerangka konseptual	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
5	22 Oktober 2024	Pembenahan font dan penambahan referensi pada bab 3 dan jarak pada setiap kalimat antar paragraf	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
6	29 Oktober 2024	Revisi kerangka konseptual dan perapihan penyusunan	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
7	22 Februari 2025	Diskusi terkait hasil dari penelitian pada bab 4 dan 5 dan melakukan sedikit revisi	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
8	25 Februari 2025	Revisi hasil hipotesis yang kurang signifikan	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi

<https://accessfe.uin-malang.ac.id/public/print/bimbingan/1647>

1/2

9	4 Maret 2025	Penyelesaian Revisi beserta penambahan perbaikan implementasi pada setiap hasil pembahasan	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
10	10 Maret 2025	Pembenahan penulisan (miring dan tebal) serta konsultasi abstrak	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi

Malang, 10 Maret 2025

Dosen Pembimbing



Ikhsan Maksun, M.Sc