

J-MSDM (JURNAL MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA)

homepage : <https://ojs.stiem-bongaya.ac.id/J-MSDM>

PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN MUTASI KERJA TERHADAP SEMANGAT KERJA PADA PT. PEGADAIAN KANWIL VI MAKASSAR

Ardiansyah Halim¹, Rezki Arianty Akob², Gunawan³, Susianah⁴,
Firmansyah Halim⁵, Komang Wirata Sindu⁶

^{1,2,3,4,5,6} Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Makassar Bongaya, Makassar

Informasi Artikel

Riwayat naskah:

Diterima : 28 Desember 2025
Disetujui : 20 Januari 2026
Publikasi : 30 Januari 2026

Penulis Korespondensi:
Ardiansyah Halim
ardiansyahhalim@stiem-bongaya.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi Kerja Terhadap Semangat Kerja, dimana pada penelitian ini peneliti menggunakan sampel insidental dengan jumlah sampel yang didapatkan sebanyak 70 orang responden. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis regresi berganda dengan menggunakan alat bantu SPSS.25. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Artinya, promosi jabatan dapat meningkatkan semangat kerja karyawan pada PT. Pegadaian Kanwil VI Makassar, mutasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Artinya, pelaksanaan mutasi kerja yang tepat dapat meningkatkan semangat kerja karyawan pada PT. Pegadaian Kanwil VI Makassar, serta promosi jabatan dan mutasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut secara bersama-sama memainkan peran penting dalam membentuk semangat kerja yang tinggi di lingkungan perusahaan.

Kata Kunci : Semangat Kerja; Promosi Jabatan; Mutasi Kerja

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of job promotions and job transfers on work morale. In this study, the researchers used an incidental sample with a total of 70 respondents. The research method used was multiple regression analysis using SPSS.25. The results of this study indicate that job promotions have a positive and significant effect on work morale. This means that job promotions can improve employee morale at PT. Pegadaian Regional Office VI Makassar, and job transfers have a positive and significant effect on work morale. This means that the appropriate implementation of job transfers can improve employee morale at PT. Pegadaian Regional Office VI Makassar, and job promotions and job transfers simultaneously have a significant effect on employee morale. This indicates that these two variables together play a crucial role in fostering high work morale within the company.

Keywords : Work Morale; Position Promotion; Job Transfer

Pendahuluan

Seiring berjalannya waktu persaingan di dunia kerja semakin tinggi, maka setiap badan usaha atau organisasi membutuhkan pekerja yang bisa bekerja dengan cepat, bekerja bersama tim serta berfikir cepat. Perusahaan terus menerus berusaha menyusun strategi agar kinerja pegawai mereka bisa lebih maksimal dan mampu mewujudkan tujuan dari perusahaan.

PT. Pegadaian Kanwil VI Makassar merupakan bagian dari PT. Pegadaian (Persero) yang memiliki peran penting dalam mendukung perekonomian di wilayahnya. Sebagai lembaga keuangan yang berfokus pada pembiayaan dan aneka jasa, PT. Pegadaian memiliki tanggung jawab besar dalam memberikan layanan terbaik kepada masyarakat dan menciptakan iklim usaha yang kondusif. Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas menjadi kunci keberhasilan perusahaan. Pegawai yang memiliki semangat kerja tinggi dapat memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu,

pengelolaan SDM menjadi suatu aspek kritis yang harus diperhatikan dengan baik. Promosi jabatan dan mutasi kerja merupakan dua instrumen manajemen SDM yang dapat memengaruhi kinerja dan semangat kerja pegawai. Promosi jabatan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk naik ke tingkat jabatan yang lebih tinggi, sementara mutasi kerja melibatkan perpindahan pegawai antar unit atau cabang. Kedua hal ini dapat menjadi motivator bagi pegawai untuk terus berkembang dan memberikan kontribusi maksimal. Meskipun memiliki potensi positif, implementasi promosi jabatan dan mutasi kerja tidak selalu berjalan lancar. Ada berbagai tantangan yang mungkin dihadapi, seperti ketidakpastian mengenai kriteria promosi, resistensi perubahan, atau ketidakjelasan mengenai manfaat mutasi bagi pegawai. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian untuk memahami secara lebih mendalam tentang dampak dari promosi jabatan dan mutasi kerja terhadap semangat kerja pegawai di PT. Pegadaian Kanwil VI Makassar.

Perusahaan harus melakukan upaya pemberdayaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja setiap individu demi tercapainya tujuan dari perusahaan tersebut. Perusahaan dituntut untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas. Menurut Dessler, (2015) pegawai yang berkualitas akan dapat menghasilkan pekerjaan yang maksimal dengan biaya yang efisien. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai atau karyawan yaitu faktor semangat kerja. Semangat kerja juga sebuah dorongan motivasi yang membuat seseorang memiliki keinginan kuat untuk bekerja dengan penuh antusiasme, tanggung jawab, dan dedikasi. Semangat kerja yang tinggi mendorong individu untuk menyelesaikan tugas dengan kualitas yang baik dan produktivitas yang tinggi. Karyawan yang bersemangat kerja cenderung memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan, merasa puas dengan pekerjaan mereka, dan siap menghadapi berbagai tantangan dalam pekerjaan (Sutrisno, 2019).

Promosi jabatan sering kali dipengaruhi oleh sejauh mana kebijakan promosi diterapkan secara transparan dan adil. PT Pegadaian yang memiliki sistem penilaian kinerja yang jelas, objektif, dan terukur biasanya dapat mengurangi ketidakpuasan karyawan. Disisi lain Mutasi Kerja sering digunakan sebagai alat untuk pengembangan karir, memberi karyawan kesempatan untuk memperoleh pengalaman baru dan mengembangkan keterampilan di berbagai bidang atau lokasi. Sehingga PT Pegadaian yang memberikan fleksibilitas dalam jadwal kerja dan mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat membantu meningkatkan semangat kerja.

Para pegawai yang melihat peluang untuk promosi jabatan atau mutasi kerja akan merasa termotivasi dan antusias untuk meningkatkan kinerja mereka. Mereka dapat melihat ini sebagai kesempatan untuk mengembangkan diri dan mencapai tujuan karir mereka. Sehingga adanya persaingan untuk posisi yang lebih tinggi atau peran yang lebih menantang dapat menciptakan dinamika internal di antara pegawai. Hal ini dapat mendorong mereka untuk bekerja lebih keras dan meningkatkan semangat kerja mereka guna mencapai promosi atau mutasi. Penting bagi pegawai untuk merasakan proses promosi dan mutasi yang adil dan transparan. Jika proses ini dianggap tidak adil atau tidak transparan, hal tersebut dapat meredam semangat kerja dan memicu ketidakpuasan.

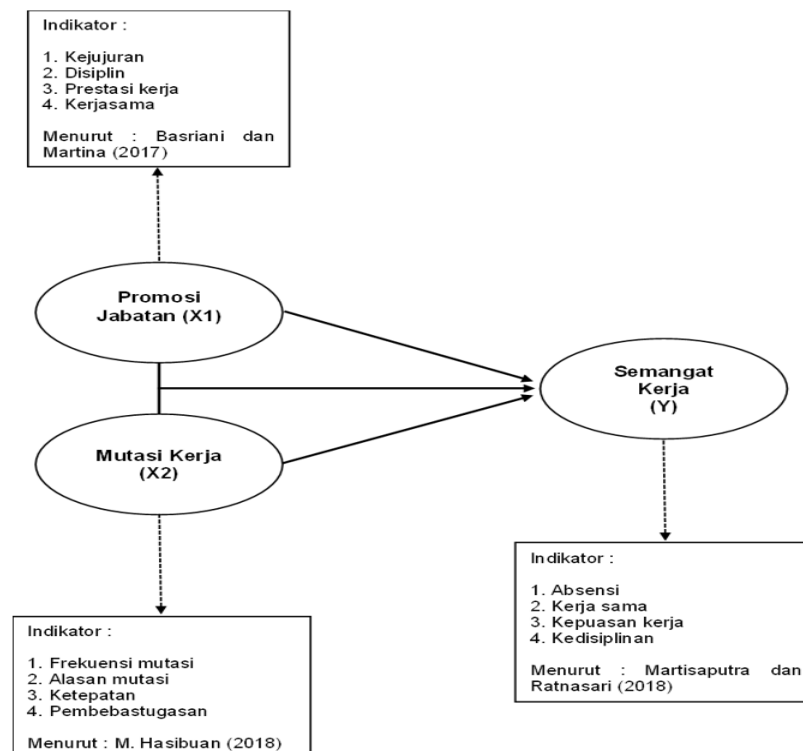
Metode Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif karena penelitian bertujuan untuk membuktikan hipotesis, menggunakan instrumen penelitian. Penelitian kuantitatif yaitu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivism, digunakan untuk meneliti pada

populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan Sugiyono (2018). Secara khusus, penelitian ini berfokus terhadap Pengaruh promosi jabatan dan mutasi kerja pada PT. Pegadaian Kanwil VI Makassar. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan yang bekerja di Kantor PT. Pegadaian Kanwil VI Makassar yang berjumlah 70 pegawai. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik total sampling atau Sampel Jenuh, yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memerlukan prosedur seleksi terlebih dahulu, tetapi menggunakan penilaian personal dari penelitian atau yang menggunakan seluruh anggota populasi sebagai sampel. Sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 70 orang Pegawai PT. Pegadaian Kanwil VI Makassar.

Berdasarkan landasan teori yang telah dipaparkan sebelumnya, dan juga kerangka konseptual yang dikemukakan diatas dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1: Promosi jabatan berpengaruh positif signifikan terhadap semangat kerja pada PT. Pegadaian Kanwil VI Makassar.
- H2: Mutasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap semangat kerja pada PT. Pegadaian Kanwil VI Makassar.
- H3: Promosi jabatan dan Mutasi kerja berpengaruh positif signifikan secara simultan terhadap semangat kerja pada PT. Pegadaian Kanwil VI Makassar.



Gambar 1. Kerangka Konsep

Hasil Dan Pembahasan

Hasil dan pembahasan memuat jawaban atas pertanyaan penelitian, disajikan dalam bentuk diskursus. Apabila penulis menggunakan tabel atau gambar, maka perlu ada interpretasi atas tabel dan gambar. Bagian ini harus menjadi proporsi terbesar dari seluruh artikel. Jika peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif, perlu dijelaskan apakah hasil penelitian mendukung grand theory. Perlu dijelaskan pula mengapa ada perbedaan hasil penelitian dengan penelitian sebelumnya.

a. Analisis Statistik Deskriptif

Tabel 1. Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
SEMANGAT KERJA (Y)	4,1624	,41430	70
PROMOSI JABATAN (X1)	4,1126	,45543	70
MUTASI KERJA (X2)	4,1583	,43999	70

Hasil analisis statistic deskriptif pada tabel diatas dapat dijelaskan sebagai berikut: 1) Promosi Jabatan (X1) Pengetahuan produk dalam penelitian ini menunjukkan nilai mean yaitu 4,1126 dan nilai standar deviasi yaitu 0,45543 dari hasil tesebut memberikan penjelasan nilai mean > dari nilai standar deviasi sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat variabel promosi jabatan dalam penelitian ini baik digunakan sebagai representasi data. 2) Mutasi Kerja (X2) Kualitas pelayanan dalam penelitian ini menunjukan nilai mean yaitu 4,1126 dan nilai standar deviasi yaitu 0,43999 dari hasil tesebut memberikan penjelasan nilai mean > dari nilai standar deviasi sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat variabel mutasi kerja dalam penelitian ini baik digunakan sebagai representasi data. 3) Semangat Kerja (Y) Kepuasan konsumen dalam penelitian ini menunjukan nilai mean yaitu 4,1624 dan nilai standar deviasi yaitu 0,41430 dari hasil tersebut memberikan penjelasan nilai mean > dari nilai standar deviasi 54 sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat variabel semangat kerja dalam penelitian ini baik digunakan sebagai representasi data.

b. Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 2. Regresi Linear Berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,725	,283		2,560	,013
	PROMOSI JABATAN (X1)	,110	,076	,121	1,457	,010
	MUTASI KERJA (X2)	,717	,078	,762	9,141	,000

Dari hasil tabel diatas maka diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

$$Y = 0,725 + 0,110X_1 + 0,717X_2 + 0,283$$

Dari persamaan regresi tersebut, dapat dijelaskan sebagai berikut: 1) Angka konstanta sebesar 0,725 menyatakan jika semangat kerja akan tetap konstan sebesar 0,725 apabila nilai promosi jabatan dan mutasi kerja menunjukkan 0. 2) Koefisien promosi jabatan sebesar 0,447 menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif terhadap semangat kerja sebesar 0,447, artinya apabila promosi jabatan ada maka semangat kerja meningkat. 3) Koefisien mutasi kerja sebesar 0,717 menyatakan bahwa mutasi kerja berpengaruh positif terhadap semangat kerja sebesar 0,717, artinya apabila mutasi kerja ada maka semangat kerja meningkat.

c. Uji Hipotesis

Tabel 3. Uji F (Simultan)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,387	2	4,193	81,276	,000 ^b
	Residual	3,457	67	,052		
	Total	11,844	69			

Hasil perhitungan statistik uji f pada tabel diatas menunjukkan nilai f-hitung sebesar 81,276, setelah itu dibandingkan dengan nilai f-tabel sebesar 3,127676 dengan signifikansi (0,05). Jadi dapat didapat disimpulkan f-hitung > f-tabel (81,276 > 3,1276 dengan signifikan 0.000 < 0.05), ini berarti bahwa variabel independen promosi jabatan (X1) dan mutasi kerja (X2) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja (Y).

Tabel 4. Uji t (Parsial)

Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,725	,283		2,560	,013
	PROMOSI JABATAN (X1)	,110	,076	,121	1,457	,010
	MUTASI KERJA (X2)	,717	,078	,762	9,141	,000

Berdasarkan tabel diatas variabel promosi jabatan menunjukkan t-hitung sebesar 1,457 sementara itu nilai t-tabel =1,9944 maka t-hitung > t-tabel dan nilai signifikansi yaitu 0.010 < 0.05 oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja (Y). Sedangkan untuk variabel mutasi kerja nilai t-hitung sebesar 9,141 sementara itu nilai t-tabel =1,9944 maka t-hitung > t-tabel dan nilai signifikansi

yaitu $0.000 < 0.05$ oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa mutasi kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja (Y).

d. **Uji Koefisien Determinasi**

Tabel 5. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.814 ^a	.699	.572	.14530

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat disimpulkan bahwa nilai R sebesar 0,814 yang berarti ada hubungan sebesar 0,814 antara variabel independen terhadap dependen. Untuk persamaan regresi linear berganda seperti pada tabel R square menunjukkan nilai sebesar 0,699 atau 69,9% artinya variabel dependent (semangat kerja) dapat dijelaskan oleh variabel independen (promosi jabatan dan mutasi kerja) Sedangkan sisanya 31,1% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian.

e. **Pembahasan**

Pengaruh promosi jabatan terhadap semangat kerja

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa variabel promosi jabatan berpengaruh secara parsial terhadap semangat kerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh hasil uji statistik *uji t*, di mana nilai t-hitung sebesar 1,457, sedangkan t-tabel = 1,9944, dan nilai signifikansi sebesar $0.010 < 0.05$. Meskipun secara statistik nilai t-hitung < t-tabel (yang biasanya tidak signifikan), namun karena nilai signifikansi di bawah 0,05, maka hipotesis pertama tetap diterima, yang berarti promosi jabatan memiliki pengaruh signifikan terhadap semangat kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi peluang promosi jabatan yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula semangat kerja mereka. Promosi jabatan tidak hanya berkaitan dengan peningkatan posisi, tetapi juga menyiratkan pengakuan atas kinerja, peningkatan tanggung jawab, serta peluang pengembangan karier yang lebih baik. Karyawan yang melihat adanya peluang promosi cenderung memiliki motivasi lebih tinggi untuk bekerja dengan baik, karena mereka merasa dihargai dan memiliki masa depan yang lebih jelas dalam organisasi.

Pengaruh mutasi kerja terhadap semangat kerja

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa variabel mutasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap semangat kerja. Hasil ini diperoleh dari uji statistik *uji t* yang menunjukkan nilai t-hitung sebesar 9,141, sedangkan nilai t-tabel = 1,9944, dan nilai signifikansi sebesar $0.000 < 0.05$. Karena t-hitung lebih besar dari t-tabel dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis kedua diterima, yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara mutasi kerja terhadap semangat kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa mutasi kerja yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Mutasi kerja yang dimaksud mencakup perpindahan karyawan dari satu posisi atau divisi ke posisi lain yang masih dalam lingkup organisasi. Proses ini dapat memberikan tantangan baru,

pengalaman kerja yang lebih luas, serta kesempatan untuk mengembangkan keterampilan yang beragam. Karyawan yang diberi peluang untuk berkembang melalui mutasi cenderung merasa lebih dihargai dan termotivasi dalam menjalankan tugas barunya.

Pengaruh promosi jabatan dan mutasi kerja terhadap semangat kerja.

Berdasarkan hasil perhitungan statistik *uji F*, dapat disimpulkan bahwa variabel promosi jabatan (X1) dan mutasi kerja (X2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja (Y). Hasil ini ditunjukkan dengan nilai F-hitung sebesar 81,276, sedangkan F-tabel sebesar 3,1276 pada tingkat signifikansi 0,05. Karena F-hitung > F-tabel ($81,276 > 3,1276$) dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, maka hipotesis ketiga diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa kombinasi antara kebijakan promosi jabatan dan mutasi kerja secara bersama-sama mampu memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan semangat kerja karyawan. Artinya, keberhasilan organisasi dalam mengelola kedua variabel ini akan berdampak langsung pada peningkatan motivasi, antusiasme, dan dedikasi karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Kesimpulan

Dari hasil analisis yang dilakukan pada hipotesis pertama, dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Artinya, promosi jabatan dapat meningkatkan semangat kerja karyawan pada PT. Pegadaian Kanwil VI Makassar. 2. Dari hasil analisis yang dilakukan pada hipotesis kedua, dapat disimpulkan bahwa mutasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Artinya, pelaksanaan mutasi kerja yang tepat dapat meningkatkan semangat kerja karyawan pada PT. Pegadaian Kanwil VI Makassar. 3. Dari hasil analisis yang dilakukan pada hipotesis ketiga, dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan dan mutasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut secara bersama-sama memainkan peran penting dalam membentuk semangat kerja yang tinggi di lingkungan perusahaan.

Penelitian ini memberikan kontribusi penelitian yaitu dalam mengelola mutasi kerja secara strategis mutasi kerja hendaknya dilakukan dengan mempertimbangkan kesesuaian antara kompetensi karyawan dengan posisi baru yang akan ditempati. Mutasi yang bersifat pengembangan karier dan memperluas wawasan kerja akan berdampak positif terhadap semangat kerja karyawan. Melibatkan Karyawan dalam Perencanaan Karier Disarankan agar perusahaan lebih aktif melibatkan karyawan dalam perencanaan kariernya, termasuk memberikan informasi yang jelas tentang peluang promosi maupun mutasi. Hal ini dapat membangun rasa memiliki dan meningkatkan motivasi kerja. Selain itu, sebelum melakukan mutasi, perusahaan perlu memberikan pelatihan atau pembekalan terlebih dahulu agar karyawan dapat beradaptasi dengan cepat di posisi baru. Pendekatan ini akan memperkecil potensi stres kerja dan mempercepat proses peningkatan semangat kerja.

Daftar Pustaka

- Afandi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Ambarita, A. J., & Ridho, H. (2015). *Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pematang Siantar*. *Perspektif*, 8(2), 527–

533.

- Basriani, A., & Marthina. (2017). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Tasma Puja Di Pekanbaru. *Menara Ilmu*, 2(76), 15–28.
- Busro, M. (2018). *Teori-teori manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Prenada Media.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Edison. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: ALFABETA.
- Ghozali. (2020). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Hasibuan, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Inbar, D. k. . (2018). Pengaruh lingkungan kerja terhadap semangat kerja. *Jurnal administrasi bisnis (jab)*, 58, 84-92.
- Kausyar, S. (2017). *Tujuan Mutasi Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Pegawai di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regiona LII Bandung*.
- Khairiyah, Y., Yanti, B., Ekonomi, F., & Tamansiswa, U. (2020). Pengaruh penempatan kerja dan mutasi terhadap kinerja pegawai rumah sakit universitas andalas padang. *VI(2)*, 89–98.
- Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung
- Murtisaputra, E., & Ratnasari, S. L. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja, Insentif, Komunikasi Dan Senioritas Terhadap Semangat Kerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 7(3), 434–453.
- Olivia, A. A., & Hendriani, S. (2019). Pengaruh Rotasi, Mutasi terhadap Semangat kerja dan Kinerja Pegawai Rektorat Universitas Riau. *VII(2)*, 494–_509. <http://ejournal.iseiriau.or.id/index.php/economica/article/view/10/4>.
- Purba, J. H. (2020). Pengaruh Mutasi dan Promosi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 6(2), 83–90.
- Putra, A., & Safitri, L. (2021). Pengaruh Mutasi dan Promosi terhadap Semangat Kerja Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 10(1), 65–74.
- Ramdani, A., Suryani, T., & Hidayat, R. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja Pegawai BUMN. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 8(2), 101–112.
- Rivai. (2018). *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik Jakarta: PT. Raja Grafindo*.
- Safitri, H. A. (2020). Analisis Semangat Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada PT. Tiga Makmur Gresik. *JEKMA*, 1(1). (<https://www.jurnalekonomi.unisla.ac.id/index.php/JEKMA/article/view/45> 0 diakses 6 Oktober 2021).
- Setiawan, A. (2018). Pengaruh Promosi Jabatan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Di Lingkungan Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *Jurnal Akuntansi Bisnis Dan Publik*, 8(2), 191–203. <https://jurnal.pancabudi.ac.id/index.php/akuntansibisnisdanpublik/article/view/246>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru.
- Susanto, R. (2018). Dampak Mutasi Internal terhadap Kinerja dan Semangat Kerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(3), 92–101.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

- Suwanto. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: ALFABETA, CV.
- Syahputra, I. (2019). *Pengaruh Diklat, Promosi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Bkpsdm Kabupaten Aceh Tamiang*.
- Syaodih, D. H. dan E. (2022). *Pengaruh Rotasi Dan Mutasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Onamba Indonesia*. 33-36 Vol.4 No.1 Url: <https://ejournal.ars.ac.id/index.php/jsj/article/download/735/529> Diakses pada tanggal 16 Maret 2023 pukul 04:16.
- Trang. (2019). *Hubungan Mutasi dan Perubahan Perilaku Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BRI Cabang Manado*. *Jurnal EMBA Volume 7. Nomor 1. (Januari): 271 – 280*.
- Wahyuni, S., & Hartono, B. (2020). *Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Motivasi dan Semangat Kerja Pegawai*. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 7(1), 45–55.
- Yani, A. N. R., Susilo, H., & Ruhana, I. (2017). *Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Motivasi dan Kinerja (Studi pada karyawan PT Perkebunan Nusantara X (PG Watoetoelis) Sidoarjo)*. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 30(1), 178-185.
- Yuliani, T., & Siregar, E. (2020). *Pengaruh Promosi dan Mutasi terhadap Semangat Kerja Pegawai pada Sektor Pemerintahan*. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 21(1), 45–55.