

ANALISIS MUTASI, KOMPENSASI, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP *TURNOVER INTENTION* PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI

Setia Handaya¹, Suyanto², Jayadi³, Indri Astuti⁴

^{1,2,3} Universitas IPWIJA, Indonesia

⁴ Universitas Mitra Bangsa, Indonesia

setia.handaya@kemenkeu.go.id,¹ *suyanto.ipwija1993@gmail.com*²
jayadi.doang@gmail.com,³ *kaffah03@yahoo.com*⁴

ABSTRACT

The Directorate General of Customs and Excise (DGCE) has substantial human resources. Based on data as of 1 December 2022, the number of DGCE employees is 16,149 people and were spread across 20 regional offices and 3 main service offices throughout the territory of the Republic of Indonesia. Based on employee profiling data conducted in March 2023, 72% of these employees are employees who have home bases in Java. By considering various aspects DGCE carries out job rotation process and career development for these employees. This study aims to analyse the effect of job rotation, compensation, and career development on turnover intention with job satisfaction as an intervening variable at the DGCE. This research is based on several previous studies which show that job satisfaction can influence the relationship between job rotation, career development, and turnover intention. The research method used is quantitative research using a survey (questionnaire) as a data collection instrument. Respondents in this study were employees at the DGCE who were spread throughout the territory of the Republic of Indonesia with positions from general inspector to supervisor and functionally equivalent. The research sample was taken as many as 3.813 respondents. The collected data will be analysed using the validity test, reliability test, and Sobel test. The results of this study are expected to provide an overview of the effect of job rotation and career development on turnover intention with job satisfaction as an intervening variable at the DGCE.

Keywords: *Customs, Job Rotation, Compensation, Career Development, Job Satisfaction, Turnover Intention*

Article history: Submission date January 16th 2024 Accepted date Feb 13rd 2024

To cite: Handaya, S, etall (2023). 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

1. PENDAHULUAN

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) adalah salah satu unit eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan yang memiliki tugas dan fungsi antara lain melindungi masyarakat dari masuknya barang-barang berbahaya (*community protector*); membantu pergerakan,

kemajuan dan perkembangan industri dalam negeri (*industrial assistance*); memberikan fasilitas perdagangan (*trade facilitator*); dan melakukan pemungutan keuangan negara melalui bea masuk, cukai, dan pajak terkait (*revenue collector*). Dalam rangka melaksanakan tugas dan fungsi tersebut DJBC memiliki unit kerja baik di tingkat pusat maupun tingkat vertikal didukung oleh lebih dari 16.000 pegawai terhitung pada awal Desember 2023.

Tahun 2023 merupakan tahun yang penuh tantangan karena kondisi pemulihan dari efek pandemi Covid-19. Dalam masa pandemi Covid-19 yang lalu, DJBC telah berupaya memastikan keselamatan dan kesehatan pegawai agar tetap mampu menjalankan tugas dan fungsi yang dimiliki. Pandemi Covid-19 memuntut pemerintah untuk membuat kebijakan dalam pelaksanaan adaptasi cara kerja baru (*new normal*). Penyesuaian tatanan *new normal* di kementerian/lembaga/daerah meliputi penyesuaian sistem kerja, dukungan SDM, dan infrastruktur dengan tetap mengedepankan protokol kesehatan. Penyesuaian sistem kerja dilakukan dengan pelaksanaan fleksibilitas lokasi bekerja, yakni pelaksanaan *Work from Office* (WFO) dan *Work from Home* (WFH) serta menggunakan infrastruktur dengan penerapan teknologi informasi dan komunikasi dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Kondisi *new normal* selama masa pandemi Covid-19 juga dialami oleh DJBC. Selain memberikan pengaruh dalam menjalankan proses bisnis untuk melaksanakan tugas dan fungsinya, *new normal* juga memberikan pengaruh terhadap pegawai DJBC terhadap bagaimana mengatur masa depan. Hal ini dipengaruhi oleh peluang bekerja yang dapat dilakukan hanya dari rumah dengan kemungkinan potensi *take home pay* yang lebih besar. Belum lagi pola mutasi di DJBC yang memungkinkan seorang pegawai untuk keluar dari zona nyaman untuk ditugaskan di kantor DJBC vertikal di wilayah lain. Isu *take home pay* atau kompensasi yang diterima serta kebijakan pola mutasi menjadikan pegawai menimbang kembali rencana masa depannya. Belum lagi terkait kepastian pengembangan karier yang belum dapat dipastikan.

Dalam sebuah organisasi, *turnover intention* atau niat untuk keluar dari suatu organisasi merupakan perilaku karyawan yang selalu ada, termasuk DJBC. Berdasarkan *tren* data selama 5 tahun terakhir sejak tahun 2018 diperoleh fakta bahwa kecenderungan pegawai untuk keluar dari DJBC (*turnover intention*) semakin meningkat dengan berbagai alasan. Faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya *turnover intention* dalam suatu perusahaan antara lain umur, tingkat pendidikan, keterikatan terhadap organisasi, kompensasi, kepuasan kerja, serta budaya perusahaan (Ardan & Jaelani, 2021). Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan dari perusahaan dalam bentuk uang atau barang, baik secara langsung maupun tidak langsung yang berbentuk upah atau gaji, bonus atau insentif, tunjangan, asuransi, termasuk juga promosi jabatan, kenaikan pangkat, dan tanggung jawab baru.

**ANALISIS MUTASI, KOMPENSASI, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP
TURNOVER INTENTION PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI**

Selanjutnya, dalam rangka pengembangan karir pegawai dan menciptakan lingkungan kerja baru, serta dalam rangka menciptakan tata kelola yang baik, sebuah organisasi perlu melakukan rotasi pegawai atau mutasi secara berkelanjutan. Rotasi kerja ini tentu mempertimbangan berbagai aspek, seperti latar belakang budaya, sosial masyarakat, pendidikan, kepastian hukum, termasuk juga kapabilitas, dan kompetensi pegawai yang merupakan hal yang sangat penting dalam pelaksanaan mutasi. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, mutasi karyawan adalah pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain. Mutasi merupakan suatu perubahan posisi/ jabatan/ tempat/ pekerjaan yang dilakukan baik secara vertikal maupun horizontal (Malayu S. P Hasibuan dalam Edison, 2018).

Mutasi, kompensasi, dan pengembangan karir memiliki pengaruh pada kepuasan kerja pegawai. Penelitian yang dilakukan (Setioningtyas & Dyatmika, 2020) dan (Hasibuan, 2018) menyatakan bahwa mutasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pemindahan karyawan ke posisi atau jabatan yang lebih sesuai dengan minat, kemampuan, dan potensi mereka dapat meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, mutasi juga dapat memberikan kesempatan bagi karyawan untuk belajar dan mengembangkan diri dalam lingkungan kerja yang baru yang dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka. Namun dalam penelitian lainnya (Mantouw et al., 2022) dan (Rahmawati & Adiwati, 2021) serta (Sedarmayanti, 2019) menyatakan bahwa mutasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai.

Mutasi dapat memberikan peluang karir bagi pegawai untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka (*tour of duty*), namun hal tersebut dapat mempengaruhi kepuasan kerja serta tingkat *turnover intention* pegawai. Berdasarkan penelitian yang dilakukan (Irfan & Putra, 2021) dan (Prayoga et al., 2020) disebutkan bahwa mutasi dan *turnover intention* memiliki keterkaitan yang arahnya berlawanan, artinya semakin baik mutasi/rotasi pekerjaan yang dilakukan maka semakin menurun tingkat *turnover intention*. Demikian juga pengembangan karir. Menurut penelitian oleh (Dewi & Nurhayati, 2021) bahwa pengembangan karir berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Tirtasari & Parwoto, 2021) yang menyimpulkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, peneliti tertarik untuk melakukan analisis terkait *turnover intention* pegawai DJBC yang dipengaruhi oleh mutasi, kompensasi, dan pengembangan karier, serta menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

2. LANDASAN TEORI

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah suatu proses yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok dalam mengatur kegiatan yang dikerjakan oleh individu atau kelompok lainnya untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien menggunakan sumber daya yang tersedia. Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan terhadap sumber daya manusia.

Manajemen merupakan seni dalam mencapai tujuan melalui orang lain (Mary Parker Follet dalam Hutahaean, 2018). Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan. Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata (George R. Terry dan Leslie W. Rue, 2019).

Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah suatu kegiatan yang memiliki fungsi untuk melakukan perencanaan sumber daya manusia, penerapan (implementasi), pengembangan, dan lainnya. Para ahli memiliki berbagai definisi manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai kebijakan dan praktik yang diperlukan oleh “orang” atau aspek sumber daya manusia untuk menjalankan posisi manajerial, termasuk rekrutmen, seleksi, pelatihan, kompensasi, dan evaluasi (Dessler dalam Sutrisno, 2017). Hasibuan (2017) menjelaskan, manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan keahlian mengelola hubungan dan pekerjaan karyawan agar berhasil dan cakap dalam membantu mencapai tujuan organisasi, perwakilan, dan Masyarakat. Devinisi lain dikemukakan oleh Bintoro dan Daryanto (2017) bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu atau cara mengatur hubungan dan peran sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki secara efektif oleh individu secara efektif dan efisien dapat digunakan secara optimal untuk mencapai tujuan bersama antara perusahaan, karyawan dan masyarakat secara maksimal.

Pengelolaan sumber daya alam dapat dijelaskan sebagai sebagai strategi pelaksanaan fungsi manajemen, yaitu perencanaan, mengatur, mengarahkan, dan mengontrol dalam setiap aktivitas. Fungsi pengoperasian sumber daya manusia dimulai dengan proses penarikan, seleksi; pelatihan dan pengembangan; penempatan, termasuk promosi; demosi dan transfer; penilaian kinerja; kompensasi; hubungan industrial dan Pemutusan Hubungan Kerja yang bertujuan untuk meningkatkan kontribusi produksi dari sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Darmadi, 2018).

ANALISIS MUTASI, KOMPENSASI, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP TURNOVER INTENTION PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI

Manajemen SDM mengembangkan dan bekerja melalui lima area fungsional, yakni perencanaan, *staffing*, pengembangan, kompensasi dan *benefit, safety* dan kesehatan, serta pegawai dan relasi buruh (Sinambela, 2016). Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam organisasi melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial.

Turnover Intention

Turnover intention adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela karena pilihan pribadi (Ardan dan Jaelani, 2021). Ada tiga dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur *turnover intention*, yaitu pikiran-pikiran untuk berhenti, keinginan untuk meninggalkan, dan keinginan untuk mencari pekerjaan lain (William H. Mobley dalam Surya, 2022).

Faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk berpindah ditentukan oleh dua faktor, yaitu faktor keorganisasian dan faktor individual. Faktor keorganisasian meliputi besar atau kecilnya organisasi, besar atau kecilnya unit kerja, gaji, bobot pekerjaan, dan gaya penyelia. Adapun faktor individual meliputi kepuasan terhadap pekerjaan, promosi, kerabat dalam pekerjaan, keikatan terhadap organisasi, harapan menemukan pekerjaan lain, tekanan jiwa, dan lingkungan kerja.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antarkaryawan, imbalan yang diterima dalam bekerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap dalam faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri individu, dan hubungan sosial individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya.

Kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja, dan lain-lain (Richard, Robert dan Gordon, 2012). Kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang mengenai kerja dan ada beberapa alasan praktis yang membuat kepuasan kerja merupakan konsep yang penting bagi pemimpin. Aspek-aspek kepuasan kerja, meliputi aspek psikologi, aspek fisik, aspek sosial, dan aspek finansial. Adapun indikator yang digunakan, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, rekan kerja, dan kesempatan promosi.

Mutasi Kerja

Mutasi kerja adalah proses pemindahan karyawan dari satu jabatan atau posisi ke jabatan atau posisi lainnya dalam suatu organisasi atau perusahaan. Selain pemindahan tenaga kerja, mutasi juga memindahkan tanggung jawab, status ketenagakerjaan, dan sejenisnya

(Sastrohadiwirjo dalam Setioningtyas & Dyatmika, 2020). Mutasi bertujuan meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Selain itu, mutasi juga dilakukan untuk menciptakan keseimbangan antartentaga kerja, memperluas pengetahuan pegawai, menghilangkan rasa jenuh pegawai, serta merangsang upaya pegawai untuk jenjang karir yang lebih tinggi. Adapun indikator dari mutasi, yakni pengalaman, pengetahuan, kebutuhan, kecakapan, serta tanggung jawab (Hasibuan dalam Setioningtyas & Dyatmika, 2020).

Mutasi juga sering dilakukan perusahaan atau instansi bagi para karyawannya (Riyardi dalam Hasibuan, 2018). Mutasi ialah perpindahan tempat kerja untuk meningkatkan efektivitas di tempat yang baru atau posisi jabatan memperoleh suasana baru maupun lingkungan baru dan kepuasan kerja dan menunjukkan prestasi lebih baik terhadap pekerjaannya. Mutasi adalah kegiatan yang berhubungan dengan pemindahan fungsi tanggung jawab dan status karyawan ke situasi tertentu dengan tujuan agar karyawan memberikan prestasi kerja maksimal kepada perusahaan secara horizontal dalam organisasi dengan indikator, yaitu tanggung jawab, pengalaman kerja, dan posisi kebutuhan (Dotulong dalam Hasibuan, 2018).

Kompensasi

Kompensasi adalah total dari semua penghargaan yang diberikan pada pegawai sebagai imbalan atas jasa mereka kepada organisasi (Sinambela, 2016). Kompensasi merupakan segala bentuk imbalan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan dan diterima oleh para karyawan atau sumbangan pikiran, kemampuan, keterampilan, tenaga, waktu, dan kerja mereka untuk mencapai tujuan Perusahaan (Widyanti, 2021).

Secara umum dapat dijelaskan terdapat 3 jenis kompensasi, yaitu kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan insentif. Kompensasi langsung adalah penghargaan atau ganjaran yang disebut gaji atau upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang ditetapkan organisasi, sedangkan kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan/ manfaat bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang. Insentif adalah penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi dan sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Selain itu, ada juga kompensasi menurut bentuk dan cara pemberiannya. Menurut bentuknya, kompensasi ini terdiri atas kompensasi finansial dan nonfinansial, sedangkan menurut cara pemberiannya, kompensasi terdiri atas kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.

Pengembangan Karier

Karyawan (pegawai) adalah salah satu sumber daya manusia dalam organisasi, sebagai pemilik pengetahuan dan keterampilan yang disumbangkan terhadap organisasi dan memiliki peran sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi (Bangun dalam Ariwibowo et al., 2022). Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan kebutuhan pegawai, seperti kebutuhan

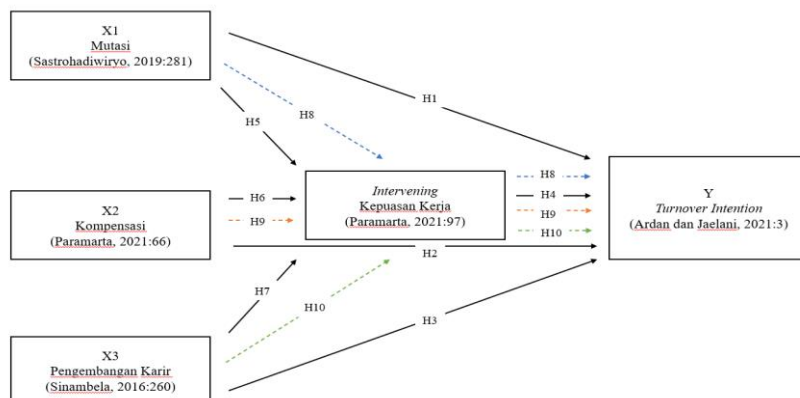
**ANALISIS MUTASI, KOMPENSASI, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP
TURNOVER INTENTION PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI**

materil dan non materil. Berbagai alasan karyawan sering meninggalkan pekerjaan atau keluar dari pekerjaan salah satunya kurangnya peluang untuk maju. Peluang untuk maju dalam karir bagi karyawan biasanya berkaitan dengan kesempatan yang diberikan untuk bertumbuh dan berkembang melalui perencanaan dan pengembangan karir, termasuk di dalamnya program-program pelatihan dan pengembangan karir yang difasilitasi organisasi. Pengembangan karir membutuhkan dukungan penuh dari manajemen dan sistem pengembangan karir hendaknya mencerminkan kultur organisasi (Mathis dan Jackson dalam Leonardi & Panggabean, 2021).

Pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karir pegawainya yang disebut sebagai manajemen karir; antara lain, merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi karir. Pengembangan karir sangat diharapkan oleh setiap pegawai untuk memotivasi mereka dalam bekerja dengan baik. Dalam implementasinya, pengembangan karir lebih cenderung merupakan implementasi dari perencanaan karir (Sinambela, 2016).

Ada empat prinsip dalam pengembangan karir yang perlu diperhatikan, yaitu pekerjaan mempunyai pengaruh sangat besar terhadap pengembangan karir, bentuk pengembangan keahlian yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik, pengembangan terjadi jika seseorang belum memperoleh keahlian yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan, serta waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional. Selain itu, dalam pengembangan karir juga harus memperhatikan analisis konteks manajemen karir serta perencanaan karir.

Kerangka Pikir



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Sumber: Data Olahan (2023)

Berdasarkan kerangka berpikir tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- H1:** Terdapat pengaruh negatif antara mutasi terhadap *turnover intention* pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.
- H2:** Terdapat pengaruh negatif antara kompensasi terhadap *turnover intention* pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.
- H3:** Terdapat pengaruh negatif antara pengembangan karir terhadap *turnover intention* pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.
- H4:** Terdapat pengaruh negatif kepuasan kerja terhadap *turnover Intention* pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.
- H5:** Terdapat pengaruh positif mutasi terhadap kepuasan kerja pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.
- H6:** Terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.
- H7:** Terdapat pengaruh positif pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.
- H8:** Terdapat pengaruh negatif mutasi terhadap *turnover intention* pegawai melalui kepuasan pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.
- H9:** Terdapat pengaruh negatif kompensasi terhadap *turnover intention* pegawai melalui kepuasan pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.
- H10:** Terdapat pengaruh negatif pengembangan karir terhadap *turnover intention* pegawai melalui kepuasan pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pendekatan *explanatory research*, yaitu jenis penelitian kausal yang bertujuan memberi penjelasan tentang hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah diajukan. Penelitian kausal adalah jenis penelitian yang bertujuan mengetahui hubungan sebab-akibat antara satu atau lebih variabel independen dan satu atau lebih variabel dependen. Penelitian ini melibatkan pengujian hipotesis dan menggunakan metode penelitian statistik dan ekonometrik untuk menguji hubungan antara variabel-variabel tersebut. Penelitian ini mencoba memberikan penjelasan tentang mengapa dan bagaimana suatu hubungan dapat terjadi dalam suatu situasi. Lingkup penelitian ini adalah

**ANALISIS MUTASI, KOMPENSASI, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP
TURNOVER INTENTION PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI**

menguji analisis mutasi, kompensasi, dan pengembangan karir terhadap *turnover intention* dan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Operasionalisasi Variabel

1. Variabel Y: *Turnover Intension* (Skala pengukuran: Interval)

Turnover intention adalah hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan perusahaan dimana karyawan bekerja, namun belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. (Mobley et al, Terjemahan oleh Fachrozi (2017:55)).

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel *Turnover Intention*

Dimensi	Indikator
Berpikir untuk keluar (<i>Thinking of quitting</i>)	1. Sering berpikir untuk meninggalkan perusahaan 2. Berpikir untuk mencari lingkungan kerja yang baru
Mencari alternatif pekerjaan yang lain (<i>Search for another job</i>)	1. Tertarik untuk mencari lowongan pekerjaan baru 2. Aktif mencari pekerjaan lain di luar Perusahaan
Keinginan untuk meninggalkan (<i>intention to quit</i>)	1. Tingkat keinginan individu untuk meninggalkan perusahaan 2. Akan meninggalkan perusahaan dalam waktu dekat 3. Segera keluar dari perusahaan setelah individu memperoleh pekerjaan yang lebih baik.

Sumber: Data Olahan (2023)

2. Variabel I: Kepuasan Kerja (Skala pengukuran: Interval)

Kepuasan kerja adalah sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang diyakini oleh pekerja yang seharusnya diterima (Robbins dalam Hamali 2018:200).

Tabel 2. Operasionalisasi Variabel Kepuasan Kerja

Dimensi	Indikator
Pekerjaan	1. Tingkat Pekerjaan sesuai kemampuan 2. Tingkat Pekerjaan yang menantang
Gaji/ <i>Take Home Pay</i>	1. Tingkat besarnya THP 2. Kecepatan Pembayaran THP
Supervisi	1. Tingkat Pengawasan Pimpinan 2. Metode Pengawasan Pimpinan
Rekan Kerja	1. Tingkat hubungan dengan rekan kerja 2. Tingkat hubungan dengan atasan
Kondisi Kerja	Tingkat kepuasan kondisi kerja

Sumber: Data Olahan (2023)

3. Variabel X1: Mutasi (Skala pengukuran: Interval)

Suatu perubahan posisi/ jabatan/ tempat/ pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) didalam satu organisasi. Malayu S.P Hasibuan (2013:102).

Tabel 3. Operasionalisasi Variabel Mutasi

Dimensi	Indikator
<i>Job Rotation</i> (Perputaran Jabatan)	1. Frekuensi Mutasi 2. Tingkat kejenuhan dalam bekerja 3. Tingkat kenyamanan setelah pindah posisi 4. Kesamaan perlakuan dalam mutasi 5. Tingkat pengaruh perpindahan posisi/jabatan
<i>Personal Transfer</i> (Pemindahan Pegawai)	Permohonan mutasi pribadi dengan alasan keluarga, Kesehatan dll

Sumber: Data Olahan (2023)

4. Variabel X2: Kompensasi (Skala pengukuran: Interval)

Kompensasi adalah total dari semua penghargaan yang diberikan pada pegawai sebagai imbalan atas jasa mereka berikan kepada organisasi. Lijan Poltak Sinambela (2016:220).

Tabel 4. Operasionalisasi Variabel Kepuasan Kerja

Dimensi	Indikator
Finansial Langsung	1. Gaji/ Tunjangan dibayarkan sesuai dengan kinerja 2. Gaji/ Tunjangan dibayarkan tepat waktu
Finansial tidak langsung	1. Organisasi memberikan tunjangan lain selain tunjangan yang diberikan bulanan 2. Pemberian Tunjangan tambahan tersebut dibayarkan sesuai dengan kinerja
Non Finansial	1. Diberikan penghargaan kepada kepada pegawai berprestasi/ berkinerja baik 2. Diberikan Peluang Pengembangan Karir bagi pegawai berprestasi

Sumber: Data Olahan (2023)

5. Variabel X3: Pengembangan Karier (Skala pengukuran: Interval)

Pengembangan karir adalah seseorang pegawai ingin berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk waktu yang lama sampai usia pensiun Sondang P. Siagian (2011:98).

Tabel 5. Operasionalisasi Variabel Pengembangan Karir

Dimensi	Indikator
Perlakuan yang sama dalam berkarir	1. Kriteria promosi pegawai sesuai 2. Objektif transparan
Kepedulian Atasan Langsung	Tingkat Kepedulian atasan langsung terhadap kondisi kerja
Peluang Promosi	1. Kejelasan tentang Informasi Promosi Jabatan 2. Tingkat Keinginan untuk mendapat promosi 3. Tingkat kepuasan dengan Sistem Promosi
Diklat	Kesempatan mendapatkan Diklat

Sumber: Data Olahan (2023)

Populasi, Sampel dan Metode Sampling

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik simpulan (Sugiyono, 2013). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai

**ANALISIS MUTASI, KOMPENSASI, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP
TURNOVER INTENTION PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI**

pada Direktorat Jenderal Bea dan Cukai 16.108 orang yang selanjutnya dipersempit berdasarkan jabatan pelaksana sampai pejabat pengawas dan jabatan lainnya yang setara sehingga menjadi 15.737 orang.

Sampel merupakan bagian yang diambil dari keseluruhan objek yang diteliti dan dianggap mewakili seluruh populasi (Jaya, 2020:74). Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2013). Selain itu, juga perlu diperhatikan bahwa sampel yang dipilih harus *representative*; artinya, segala karakteristik populasi hendaknya tercermin dalam sampel yang dipilih. Jumlah sampel akan ditentukan dalam studi kasus ini diperoleh dengan menggunakan rumus slovin dengan *margin of error* 5% sebagai berikut.

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{15.737}{1 + 15.737(0,05)^2} = \frac{15.737}{40,34} = 390,09 \rightarrow \text{dibulatkan menjadi 390 orang}$$

Keterangan:

- n = ukuran sampel yang akan dicari
- N = ukuran populasi
- e = *margin of error*

Metode *sampling* adalah teknik yang digunakan oleh peneliti untuk memilih sampel dari populasi yang akan diteliti. Teknik *sampling* yang tepat untuk desain penelitian kuantitatif ini adalah teknik *probability sampling* dengan memberikan kesempatan yang sama kepada semua anggota populasi untuk dipilih sebagai sampel.

Metode Pengumpulan Data

Data terbagi menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder (Jaya, 2020). Pengumpulan data adalah hal yang pertama kali peneliti lakukan, kemudian menentukan alat untuk memperoleh data variabel yang akan diteliti yang dimaksud alat tersebut adalah kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2013). Selain itu, kuesioner juga cocok digunakan bila jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas. Dalam penelitian ini, alat ukur yang digunakan dalam skala pengukuran untuk menghasilkan data kuantitatif adalah skala likert. Dengan skala pengukuran ini, nilai variabel yang diukur dengan instrumen tertentu dapat dinyatakan dalam bentuk angka sehingga hasilnya akan lebih akurat.

Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala likert, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau Skala likert adalah digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2013), dengan interval 1-5, mulai sangat tidak setuju=1, tidak setuju=2, netral=3, setuju=4, sangat setuju=5. Data yang diperoleh bersumber dari data yang disebar oleh peneliti dalam bentuk pengisian kuesioner yang diberikan kepada pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

Instrumentasi Variabel Penelitian

Instrumen variabel penelitian adalah alat bantu yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data dalam penelitian. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik kuantitatif, yaitu teknik analisis data dengan menggunakan rumus-rumus statistik dan dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas.

Metode Analisis

Analisis data dilakukan adalah dengan menggunakan Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). SEM adalah metode analisis statistik multivariat untuk menguji hubungan antarvariabel. Salah satu alat yang dapat digunakan untuk melakukan analisis SEM adalah SMARTPLS (*Partial Least Square*) dengan menggunakan aplikasi SMARTPLS4. Tahap-tahap yang dilalui, yaitu melakukan spesifikasi model dengan cara membuat diagram yang direpresentasikan ke dalam *path model*; melakukan evaluasi model pengukuran berdasarkan *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*; evaluasi model pengukuran reflektif dengan menggunakan *loading factor*, *composite reliability*, *average variance extracted*, dan *discriminant validity*; memeriksa signifikansi hubungan model struktural; koefisiensi determinasi; dan relevansi prediksi.

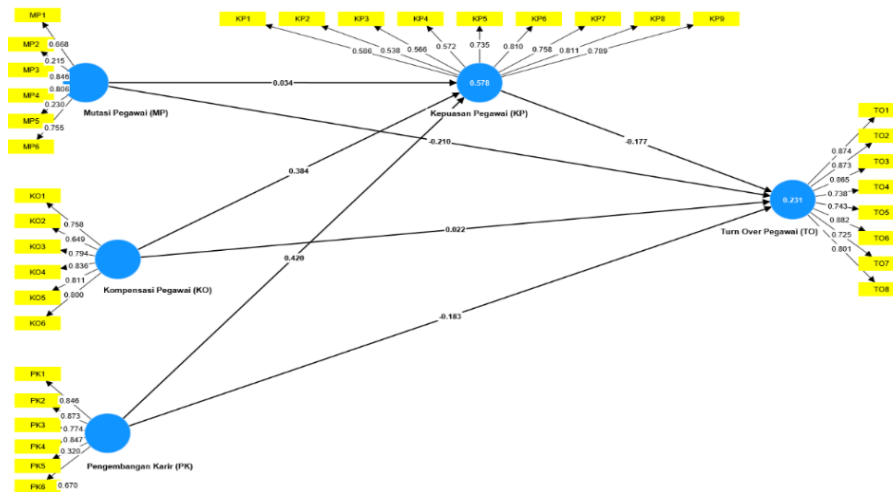
Teknis Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk menguji hipotesis. Teknik pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan bantuan komputer program SMARTPLS4 dengan melakukan uji t. Uji t digunakan untuk mengetahui masing-masing sumbangan variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat, menggunakan uji masing-masing koefisien regresi variabel bebas apakah mempunyai pengaruh yang bermakna atau tidak terhadap variabel terikat.

4. HASIL DAN DISKUSI

**ANALISIS MUTASI, KOMPENSASI, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP
TURNOVER INTENTION PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI**

Analisis data dilakukan adalah dengan menggunakan Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Pengolahan data dilakukan dengan metode *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan aplikasi SmartPLS4. Tahap pertama dalam analisis PLS-SEM adalah melakukan spesifikasi model. Spesifikasi model ini dilakukan dengan cara membuat diagram yang direpresentasikan ke dalam *path model*. *Path model* terdiri atas model struktural (*inner model*) dan model pengukuran (*outer model*). Model struktural menggambarkan hubungan antarvariabel laten yang direpresentasikan oleh variabel independen dan variabel dependen. Dari 3.813 sampel data yang masuk selanjutnya dimasukkan dalam algoritma PLS-SEM dan didapatkan hasil sesuai gambar berikut.



Gambar 2. Hasil Pengukuran dari algoritma PLS-SEM

Sumber: Data Olahan (2023)

Berdasarkan hasil olahan data tersebut, ternyata masih terdapat beberapa indikator yang memiliki *outer loadings* kurang dari 0,7 sehingga harus dihapuskan dari model dan selanjutnya dilakukan proses *running* ulang dengan model yang memiliki *outer loading* lebih dari 0,7. Setelah dilakukan proses tersebut nilai *outer loadings* masing-masing indikator sudah lebih dari 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan indikator dapat mengukur masing-masing variabel latennya dengan baik.

Model pengukuran *outer model* menjelaskan hubungan antar variabel laten dengan indikatornya. Pengukuran validitas dan reliabilitas konstruk dapat dilihat dari nilai validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas gabungan. Validitas konvergen dapat dilihat melalui nilai *Loading Factor* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Jika suatu indikator dengan nilai *loading factor* antara 0.5 - 0.7, indikator tersebut tidak perlu dihilangkan selama skor *Average Variance Extracted* > 0.5.

Tabel 6. Hasil *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Kepuasan Pegawai (KP)	0.667
Kompensasi Pegawai (KO)	0.656
Mutasi Pegawai (MP)	0.705
Pengembangan Karir (PK)	0.732
Turnover Pegawai (TO)	0.665

Sumber: Data Olahan (2023)

Keseluruhan nilai AVE yang bernilai di atas 0.5 juga menunjukkan bahwa setiap variabel laten pada penelitian ini mampu menjelaskan lebih dari 50% varians untuk masing-masing indikatornya. Jadi, dapat disimpulkan bahwa *validitas konvergen* setiap indikator dan variabel laten pada penelitian ini terpenuhi.

Tabel 7. Hasil *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Cronbach's alpha</i>
Kepuasan Pegawai (KP)	0.882	0.909	0.875
Kompensasi Pegawai (KO)	0.877	0.905	0.869
Mutasi Pegawai (MP)	0.793	0.877	0.789
Pengembangan Karir (PK)	0.892	0.916	0.879
Turnover Pegawai (TO)	0.934	0.940	0.927

Sumber: Data Olahan (2023)

Berdasarkan pada Tabel 7 di atas dapat dilihat nilai *Composite Reliability* semua indikator lebih dari 0,6. Hal tersebut berarti seluruh variabel laten memiliki reliabilitas konsistensi internal yang baik. Dengan demikian, apabila pengumpulan data dilakukan kembali dengan menggunakan keseluruhan variabel laten dan indikator yang sama dengan penelitian ini maka hasil penelitian yang diperoleh akan sama. Jadi, dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian yang diperoleh menggunakan variabel laten dan indikator penelitian ini memiliki konsistensi yang baik. Uji *inner* model dilihat dari *R-Square* yang merupakan model terbaik untuk prediksi jika nilainya semakin tinggi.

Tabel 8. Hasil *R-Square*

Variabel	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Pegawai (KP)	0.497	0.497
Turnover Intention Pegawai (TO)	0.236	0.235

Sumber: Data Olahan (2023)

**ANALISIS MUTASI, KOMPENSASI, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP
TURNOVER INTENTION PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI**

Kepuasan Pegawai memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,497 maka Mutasi Pegawai, Kompensasi Pegawai, dan Pengembangan Karir mampu menjelaskan atau berpengaruh 49,7% terhadap variabel laten endogen Kepuasan Pegawai. Sisanya 50,3% dipengaruhi oleh faktor lainnya di luar penelitian. Nilai *R-Square Turnover Intention* Pegawai, yaitu 0,235 Nilai tersebut berarti bahwa variabel laten eksogen Kepuasan Pegawai mampu menjelaskan atau berpengaruh 23,5% terhadap variabel laten endogen *Turnover* Pegawai. Dengan demikian, 23,5% varians pada variabel laten endogen *Turnover* Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel laten eksogen Kepuasan Pegawai dan 76,5% sisanya dijelaskan oleh faktor selain variabel laten eksogennya yang berada di luar model.

Pemeriksaan signifikansi hubungan model struktural dilakukan untuk memeriksa hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya pada bagian kerangka teoretis penelitian ini. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya pada bagian metode penelitian, koefisien *path* akan dihasilkan setelah algoritma PLS-SEM dijalankan. Koefisien *path* ini merepresentasikan hubungan antar variabel laten yang telah dirumuskan pada hipotesis penelitian. Apabila nilai koefisien *path* mendekati +1 maka antarvariabel laten memiliki hubungan positif yang kuat, sebaliknya apabila koefisien *path* mendekati -1 maka antar variabel laten memiliki hubungan negatif yang kuat. Kemudian signifikansi koefisien *path* yang telah diestimasi tersebut dihasilkan dari proses *bootstrapping* yang mana signifikansi ini ditentukan berdasarkan nilai *t*, dan *p-value*.

Tabel 9. Hasil Pengujian Signifikansi Model Penelitian Langsung

Hipotesis Penelitian	Koefisien Path	P values	Nilai t	Hubungan dan Tingkat Signifikansi
Kepuasan Pegawai (KP) → <i>Turnover Intention</i> Pegawai (TO)	-0.188	0.000	7.670	Negatif dan signifikan
Kompensasi Pegawai (KO) → Kepuasan Pegawai (KP)	0.260	0.000	12.791	Positif dan signifikan
Kompensasi Pegawai (KO) → <i>Turnover Intention</i> Pegawai (TO)	-0.055	0.019	2.350	Negatif dan signifikan
Mutasi Pegawai (MP) → Kepuasan Pegawai (KP)	-0.046	0.010	2.581	Negatif dan signifikan
Mutasi Pegawai (MP) → <i>Turnover Intention</i> Pegawai (TO)	-0.248	0.000	11.046	Negatif dan signifikan
Pengembangan Karir (PK) → Kepuasan Pegawai (KP)	0.537	0.000	26.398	Positif dan signifikan
Pengembangan Karir (PK) → <i>Turnover Intention</i> Pegawai (TO)	-0.094	0.002	3.164	Negatif dan signifikan

Sumber: Data olahan (2023)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 9 diketahui bahwa koefisien *path* yang menghubungkan Mutasi Pegawai dan *Turnover Intention* pegawai bernilai -0,248. Hal itu

menunjukkan bahwa hubungan antara keduanya negatif karena koefisien *path* hubungannya bernilai negatif. Selain itu, berdasarkan nilai *t* dan *p-value* hasil signifikansi dari hubungan kedua variabel tersebut adalah signifikan. Hal tersebut terjadi karena nilai *t* lebih dari nilai kritisnya, yaitu 1.96, *p-value* kurang dari nilai koefisien *path*-nya dan kurang dari tingkat signifikansi 0,05. Berdasarkan koefisien *path*, nilai *t*, dan *p-value* dari hubungan antara mutasi pegawai dan *turnover intention* pegawai; artinya, H1 dari penelitian ini diterima. Jadi, dapat disimpulkan bahwa mutasi pegawai secara negatif dan signifikan berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pegawai sehingga ketika mutasi pegawai mengalami peningkatan sejumlah 1 unit maka akan menurunkan sebesar 0,248 *Turnover Intention* pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Tirtasari & Parwoto, 2021) dan (Prayoga et al., 2020).

Pada pengujian Hipotesis kedua dapat dilihat bahwa koefisien *path* yang menghubungkan kompensasi pegawai dan *Turnover Intention* pegawai bernilai -0.055 yang menunjukkan bahwa hubungan antara keduanya negatif karena koefisien *path* hubungannya bernilai negatif. Selain itu berdasarkan nilai *t* dan *p-value* hasil signifikansi dari hubungan kedua variabel tersebut adalah signifikan. Hal tersebut terjadi karena nilai *t* lebih dari nilai kritisnya, yaitu 1.96, *p-value* kurang dari nilai koefisien *path*-nya dan kurang dari tingkat signifikansi 0,05 berdasarkan koefisien *path*, nilai *t*, dan *p-value* dari hubungan antara kompensasi pegawai dan *turnover intention* pegawai. Dengan demikian, H2 dari penelitian ini diterima. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kompensasi pegawai secara negatif dan signifikan berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pegawai sehingga ketika kompensasi pegawai mengalami peningkatan sejumlah 1 unit maka akan menurunkan sebesar 0,055 *Turnover Intention* pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Danang Setya Budi & Adi Susilo Jahja, 2023) pada PT PNM Mekaar Regional Mojokerto, namun sedikit berbeda dengan hasil penelitian (Kuswahyudi et al., 2022) yang menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap *turnover intention*.

Hipotesis ketiga dapat dilihat bahwa koefisien *path* yang menghubungkan pengembangan karir dan *Turnover Intention* pegawai bernilai -0,094 yang menunjukkan bahwa hubungan antara keduanya negatif karena koefisien *path* hubungannya bernilai negatif. Selain itu, berdasarkan nilai *t* dan *p-value* hasil signifikansi dari hubungan kedua variabel tersebut adalah signifikan. Hal tersebut terjadi karena nilai *t* lebih dari nilai kritisnya, yaitu 1.96, *p-value* kurang dari nilai koefisien *path*-nya dan kurang dari tingkat signifikansi 0,05 berdasarkan koefisien *path*, nilai *t*, dan *p-value* dari hubungan antara pengembangan karir dan *turnover intention* pegawai sehingga H3 dari penelitian ini diterima. Jadi, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir secara negatif dan signifikan berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pegawai sehingga ketika pengembangan karir mengalami peningkatan sejumlah 1 unit maka akan menurunkan sebesar 0,094 *Turnover*

**ANALISIS MUTASI, KOMPENSASI, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP
TURNOVER INTENTION PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI**

Intention pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Dewi & Nurhayati, 2021) yang menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Pada Hipotesis keempat dapat dilihat bahwa koefisien *path* yang menghubungkan kepuasan kerja dan *turnover intention* pegawai bernilai -0.188 yang menunjukkan bahwa hubungan antara keduanya negatif karena koefisien *path* hubungannya bernilai negatif. Selain itu, berdasarkan nilai *t* dan *p-value* hasil signifikansi dari hubungan kedua variabel tersebut adalah signifikan. Hal tersebut terjadi karena nilai *t* lebih dari nilai kritisnya, yaitu 1.96, *p-value* kurang dari nilai koefisien *path*-nya dan kurang dari tingkat signifikansi 0,05 berdasarkan koefisien *path*, nilai *t*, dan *p-value* dari hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover intention* pegawai sehingga H4 dari penelitian ini diterima. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja secara negatif dan signifikan berpengaruh terhadap *turnover intention* pegawai sehingga ketika kepuasan kerja mengalami peningkatan sejumlah 1 unit maka akan menurunkan sebesar 0,188 *turnover intention* pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Susilo & Satrya, 2019) dan (Lubis & Onsardi, 2021) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Untuk hipotesis kelima, berdasarkan tabel dapat dilihat bahwa koefisien *path* yang menghubungkan mutasi pegawai dan kepuasan kerja pegawai bernilai -0.046 yang menunjukkan bahwa hubungan antara keduanya negatif karena koefisien *path* hubungannya bernilai negatif. Selain itu, berdasarkan nilai *t* dan *p-value* hasil signifikansi dari hubungan kedua variabel tersebut adalah signifikan. Hal tersebut terjadi karena nilai *t* lebih dari nilai kritisnya, yaitu 1.96, *p-value* kurang dari nilai koefisien *path*-nya dan kurang dari tingkat signifikansi 0,05 berdasarkan koefisien *path*, nilai *t*, dan *p-value* dari hubungan antara mutasi dan kepuasan kerja pegawai sehingga H5 dari penelitian ini **ditolak**. Jadi, dapat disimpulkan bahwa mutasi pegawai secara negatif dan signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai sehingga ketika mutasi pegawai mengalami peningkatan sejumlah 1 unit maka akan menurunkan sebesar 0,046 kepuasan kerja pegawai. Hal ini sedikit berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mantouw et al., 2022) dan (Rahmawati & Adiwati, 2021) yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara mutasi dan kepuasan kerja.

Hipotesis keenam dapat dilihat bahwa koefisien *path* yang menghubungkan kompensasi pegawai dan kepuasan kerja pegawai bernilai 0,260 yang menunjukkan bahwa hubungan antara keduanya positif karena koefisien *path* hubungannya bernilai positif. Selain itu, berdasarkan nilai *t* dan *p-value* hasil signifikansi dari hubungan kedua variabel tersebut adalah signifikan. Hal tersebut terjadi karena nilai *t* lebih dari nilai kritisnya, yaitu 1.96, *p-value* kurang dari nilai

koefisien *path*-nya dan kurang dari tingkat signifikansi 0,05 berdasarkan koefisien *path*, nilai *t*, dan *p-value* dari hubungan antara kompensasi pegawai dan *turnover intention* pegawai sehingga H6 dari penelitian ini diterima. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kompensasi pegawai secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai sehingga ketika kompensasi pegawai mengalami peningkatan sejumlah 1 unit maka akan menaikkan sebesar 0,260 kepuasan kerja pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian (Julita et al., 2022) yang menyimpulkan kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, namun berbeda dengan penelitian (Wulandari & Frianto, 2022) yang menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pada hipotesis ketujuh, berdasarkan tabel dapat dilihat bahwa koefisien *path* yang menghubungkan pengembangan karir dan kepuasan kerja pegawai bernilai 0,537 yang menunjukkan bahwa hubungan antara keduanya positif karena koefisien *path* hubungannya bernilai positif. Selain itu, berdasarkan nilai *t* dan *p-value* hasil signifikansi dari hubungan kedua variabel tersebut adalah signifikan. Hal tersebut terjadi karena nilai *t* lebih dari nilai kritisnya, yaitu 1.96, *p-value* kurang dari nilai koefisien *path*-nya dan kurang dari tingkat signifikansi 0,05 berdasarkan koefisien *path*, nilai *t*, dan *p-value* dari hubungan antara pengembangan karir dan kepuasan kerja pegawai sehingga H7 dari penelitian ini diterima. Jadi, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir pegawai secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai sehingga ketika pengembangan karir mengalami peningkatan sejumlah 1 unit maka akan meningkatkan sebesar 0,537 kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Akhmal et al., 2019) dan (Safitri, 2018).

Ada pengujian signifikansi model penelitian tidak langsung (melalui mediasi), nilai koefisien *path* dan nilai *t* dan *P Values* ditunjukkan pada Tabel 10 berikut.

Tabel 10. Hasil Pengujian Signifikansi Model Penelitian Tidak Langsung

Hipotesis	Koefisien Path	Nilai t	P values
Mutasi Pegawai (MP) → Kepuasan Pegawai (KP) → <i>Turnover Intention</i> Pegawai (TO)	0.009	2.393	0.017
Pengembangan Karir (PK) → Kepuasan Pegawai (KP) → <i>Turnover Intention</i> Pegawai (TO)	-0.101	7.087	0.000
Kompensasi Pegawai (KO) → Kepuasan Pegawai (KP) → <i>Turnover Intention</i> Pegawai (TO)	-0.049	6.882	0.000

Sumber: Data olahan (2023)

Berdasarkan Tabel 10 dapat dilihat bahwa koefisien *path* yang menghubungkan mutasi pegawai dan *turnover intention* pegawai melalui kepuasan kerja pegawai bernilai 0,009 yang menunjukkan bahwa hubungan antara keduanya positif karena koefisien *path* hubungannya bernilai positif. Selain itu, berdasarkan nilai *t* dan *p-value* hasil signifikansi dari hubungan kedua

**ANALISIS MUTASI, KOMPENSASI, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP
TURNOVER INTENTION PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI**

variabel tersebut adalah signifikan. Hal tersebut terjadi karena nilai t lebih dari nilai kritisnya, yaitu 1.96, p -value kurang dari nilai koefisien *path*-nya dan kurang dari tingkat signifikansi 0,05 berdasarkan koefisien *path*, nilai t , dan p -value dari hubungan antara mutasi pegawai dan *turnover intention* pegawai melalui kepuasan kerja pegawai. Dengan demikian, H8 dari penelitian ini ditolak. Jadi, dapat disimpulkan bahwa mutasi pegawai secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap *turnover intention* pegawai melalui kepuasan kerja pegawai sehingga ketika mutasi pegawai mengalami peningkatan sejumlah 1 unit maka *turnover intention* pegawai melalui kepuasan kerja akan ikut meningkat sebesar 0,009. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Pramudya, 2020) dan (Tirtasari & Parwoto, 2021).

Untuk hipotesis kesembilan, dapat dilihat bahwa koefisien *path* yang menghubungkan kompensasi pegawai dan *turnover intention* pegawai melalui kepuasan kerja pegawai bernilai -0,049 yang menunjukkan bahwa hubungan antara keduanya negatif karena koefisien *path* hubungannya bernilai negatif. Selain itu, berdasarkan nilai t dan p -value hasil signifikansi dari hubungan kedua variabel tersebut adalah signifikan. Hal tersebut terjadi karena nilai t lebih dari nilai kritisnya, yaitu 1.96, p -value kurang dari nilai koefisien *path*-nya dan kurang dari tingkat signifikansi 0,05 berdasarkan koefisien *path*, nilai t , dan p -value dari hubungan antara kompensasi pegawai dan *turnover intention* pegawai melalui kepuasan kerja pegawai. Dengan demikian, H9 dari penelitian ini diterima. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kompensasi pegawai secara negatif dan signifikan berpengaruh terhadap *turnover intention* pegawai melalui kepuasan kerja pegawai sehingga ketika pengembangan karir mengalami peningkatan sejumlah 1 unit maka akan menurunkan sebesar 0,049 *turnover intention* pegawai melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian (Ariyanti & Suartina, 2021), namun dalam penelitian (Waskito & Putri, 2022) pengaruh yang terjadi adalah secara parsial dan rendah.

Berdasarkan Tabel 10, dapat dilihat bahwa koefisien *path* yang menghubungkan pengembangan karir dan *turnover intention* pegawai melalui kepuasan pegawai bernilai -0,101 yang menunjukkan bahwa hubungan antara keduanya negatif karena koefisien *path* hubungannya bernilai negatif. Selain itu, berdasarkan nilai t dan p -value hasil signifikansi dari hubungan kedua variabel tersebut adalah signifikan. Hal tersebut terjadi karena nilai t lebih dari nilai kritisnya, yaitu 1.96, p -value kurang dari nilai koefisien *path*-nya dan kurang dari tingkat signifikansi 0,05 berdasarkan koefisien *path*, nilai t , dan p -value dari hubungan antara pengembangan karir dan *turnover intention* pegawai melalui kepuasan pegawai. Dengan demikian, H7 dari penelitian ini diterima. Jadi, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir secara negatif dan signifikan berpengaruh terhadap *turnover intention* pegawai melalui kepuasan kerja pegawai sehingga ketika pengembangan karir mengalami peningkatan sejumlah 1 unit

maka akan menurunkan sebesar 0,101 *turnover intention* pegawai melalui kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Handoko & Rambe, 2018).

5. SIMPULAN

Berdasarkan pada hasil dan pembahasan, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa mutasi pegawai secara negatif dan signifikan berpengaruh terhadap *turnover intention* pegawai pada DJBC. Kompensasi pegawai secara negatif dan signifikan berpengaruh terhadap *turnover intention* pegawai pada DJBC. Pengembangan karir secara negatif dan signifikan berpengaruh terhadap *turnover intention* pegawai pada DJBC. Kepuasan kerja secara negatif dan signifikan berpengaruh terhadap *turnover intention* pegawai pada DJBC. Mutasi pegawai secara negatif dan signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada DJBC. Kompensasi pegawai secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada DJBC. Pengembangan karir pegawai secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada DJBC. Mutasi pegawai secara negatif dan signifikan berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja pegawai pada DJBC. Kompensasi pegawai secara negatif dan signifikan berpengaruh terhadap *turnover intention* pegawai melalui kepuasan kerja pegawai pada DJBC dan Pengembangan karir secara negatif dan signifikan berpengaruh terhadap *turnover intention* pegawai melalui kepuasan kerja pegawai pada DJBC. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa hubungan langsung antara variabel mutasi pegawai, kompensasi, dan pengembangan karir terhadap *turnover intention* pegawai secara langsung signifikan, sedangkan hubungan tidak langsung antara variabel mutasi pegawai, kompensasi dan pengembangan karir terhadap *turnover intention* pegawai melalui Kepuasan Pegawai juga signifikan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam model ini terjadi hubungan mediasi parsial yang berarti bahwa variabel mutasi pegawai, kompensasi, dan pengembangan karir mempunyai pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap variabel *turnover intention* pegawai. Pengaruh langsung ini tidak dimediasi, sedangkan pengaruh tidak langsung ditularkan melalui variabel mediator, yaitu kepuasan kerja pegawai.

Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial penelitian ini bagi DJBC antara lain bahwa kepuasan kerja pegawai hanya memiliki pengaruh yang kecil terhadap meningkatnya angka *turnover intention* di DJBC sehingga pimpinan DJBC harus segera mencari variabel lain yang imbasnya cukup besar terhadap meningkatnya angka *turnover intention* di DJBC. Dampak implementasi pola karir di lingkungan DJBC juga belum banyak dirasakan sehingga atas kebijakan mutasi yang dilakukan masih berpengaruh negatif terhadap kepuasan pegawai. Kompensasi dan Pengembangan karir terbukti

**ANALISIS MUTASI, KOMPENSASI, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP
TURNOVER INTENTION PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI**

memberikan nilai positif atas kepuasan kerja pegawai sehingga pimpinan DJBC perlu mempertahankan dan meningkatkan formula kebijakan tersebut.

Saran

Pada DJBC, kepuasan pegawai hanya mampu menjelaskan atau berpengaruh 23,5% terhadap *turnover intention* pegawai sehingga 76,5% sisanya dijelaskan oleh faktor selain variabel tersebut. Oleh karena itu, untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan kerangka model lain atau variabel lain yang berpotensi mempengaruhi *turnover intention* pegawai yang belum tercakup pada penelitian ini.

Mutasi pegawai yang dilaksanakan di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai saat ini memiliki pengaruh yang negatif terhadap kepuasan pegawai. Oleh karena itu, disarankan kepada pimpinan di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai untuk dapat membuat formula kebijakan yang lebih baik terkait pola mutasi atau rotasi pegawai sehingga pegawai menjadi lebih nyaman dan kepuasan menjadi meningkat.

DAFTAR RUJUKAN

- Abdhul, Y. (2023, June). *Landasan Teori: Pengertian, Isi, Langkah Membuat dan Contoh*. <https://Deepublishstore.Com/Blog/Landasan-Teori/>.
- Akhmal, A., Laia, F., & Sari, R. A. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Administrasi (BIS-A) LP3I Medan*, 8(1), 1–6.
- Ananto, N., Walean, R. H., & Lumingkewas, C. F. (2022). *Konsep dan Terapan Analisis SEM PLS dengan Smartpls3.0* (D. fadhila, Ed.; 1st ed., Vol. 1). Sumatera Barat: Mitra Cendekia Media.
- Arday, M., & Jaelani, A. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Turnover Intention Dapat Mempengaruhi Kualitas Kinerja Perusahaan* (Cetakan pertama). Purwokerto: Pena Persada.
- Ariwibowo, J., Madris, M., & Patiro, S. P. S. (2022). Pengaruh Peluang Karir dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Ham Sulawesi Barat. *Ecobisma (JURNAL EKONOMI, BISNIS DAN MANAJEMEN)*, 9(2), 126–134. <https://doi.org/10.36987/ecobi.v9i2.2433>
- Ariyanti, N. P. S., & Suartina, I. W. (2021). Pengaruh Kompensasi terhadap Turnover Intention Melalui Job Satisfaction pada PT Super Horeca Niaga Denpasar. *Widya Amrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, 1(4), 1119–1129.
- Danang Setya Budi, & Adi Susilo Jahja. (2023). The Effect of Compensation and Leadership Style on Turnover Intention with Work Motivation as Intervening Variable at PNM Mekaar Regional Mojokerto. *Formosa Journal of Sustainable Research*, 2(8), 1843–1864. <https://doi.org/10.55927/fjsr.v2i8.5425>
- Dewi, R. S., & Nurhayati, M. (2021). *The Effect of Career Development on Turnover Intention with Job Satisfaction and Organizational Commitment as Mediators, Study at PT Control Systems*

- Arena Para Nusa. European Journal of Business and Management Research*, 6(4), 11–18. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.4.918>
- Handoko, D. S., & Rambe, M. F. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 31–45. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2238>
- Hasibuan, M. H. M. (2018). *Analisis Pengaruh Mutasi, Promosi Jabatan, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pimpinan Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara II*. Universitas Sumatera Utara.
- Hutahaean, W. S. (2018). *Dasar Manajemen* (N. Pangesti, Ed.; Cetakan Pertama). Malang: Ahlimedia Book.
- Irfan, M., & Putra, A. R. (2021). Dampak Kepemimpinan dan Rotasi Kerja terhadap Turnover Intention. *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (EKUITAS)*, 3(2), 302–306. <https://doi.org/10.47065/ekuitas.v3i2.1150>
- Jaya, I. M. L. M. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif: Teori, Penerapan, dan Riset Nyata* (F. Husaini, Ed.). Yogyakarta: Anak Hebat Indonesia.
- Julita, S., Prasetyo, I., & Utari, W. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja di Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Kepulauan Meranti. *BBM (Buletin Bisnis & Manajemen)*, 8(2), 100. <https://doi.org/10.47686/bbm.v8i2.405>
- Kuswahyudi, I. J., Setiadi, P. B., & Rahayu, S. (2022). Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Beban Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan pada PT Berkah Kawasan Manyar Sejahtera. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2), 11261–11280.
- Leonardi, V., & Panggabean, H. R. G. (2021). Pengaruh persepsi peluang karier terhadap keinginan berhenti kerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi. *Jurnal Psikologi Ulayat*, 8(2), 227–246. <https://doi.org/10.24854/jpu123>
- Lubis, N., & Onsardi, O. (2021). Pengaruh Kompensasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* pada PTt. Bukit Angkasa Makmur Bengkulu (Studi Kasus Karyawan Produksi PT BAM Bengkulu). (*JEMS) Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains*, 2(2), 196–208. <https://doi.org/10.36085/jems.v2i2.1549>
- Mantouw, G. M., Pio, R. J., & Punuindoong, A. Y. (2022). Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan terhadap Kepuasan kerja karyawan PT Pegadaian (Persero) Cabang Girian Kota Bitung. *Productivity*, 3(1), 54–60.
- Paramarta, V., Kosasih, & Sunarsi, D. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori & Praktik* (1st ed.). Jakarta: Cipta Media Nusantara.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja* (Pertama). Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (kesembilan). Jakarta: Kencana.
- Terry, G. R., & Rue, L. W. (2019). *Dasar-dasar Manajemen (edisi revisi)* (B. S. Fatmawati, Ed.; Cetakan Pertama). Jakarta: Bumi Aksara.
- Tirtasari, R., & Parwoto. (2021). The Effect of Compensation, Career Development, and Job Rotation on Turnover Intention (A Study of Operation Officer Employees in Visa Service Company). *International Journal of Innovative Science and Research Technology (IJISRT)*, 6(7), 1345–1352.

**ANALISIS MUTASI, KOMPENSASI, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP
TURNOVER INTENTION PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI**

- Tirtowaluyo, E., & Turangan, J. A. (2022). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja PT Mitra Andalan Valasindo. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 4(3), 721–730. <https://doi.org/10.24912/jmk.v4i3.19766>
- Waskito, M., & Putri, A. R. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Office Pt Cipta Nugraha Contrindo. *Kinerja*, 4(1), 111–122. <https://doi.org/10.34005/kinerja.v4i1.1799>
- Widyanti, R. (2021). *Manajemen Karir (Teori, Konsep dan Praktik)* (Basuki, Ed.). Bandung: Media Sains Indonesia.
- Wulandari, P., & Frianto, A. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Suncity Festival Madiun. *Jurnal Ilmu Manajemen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Negeri Surabaya*, 10(2), 554–565.
- Yaningsih, T. A., & Triwahyuni, E. (2022). Pengaruh Pengawasan, Beban Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Akmenika: Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 19(1), 604–613.