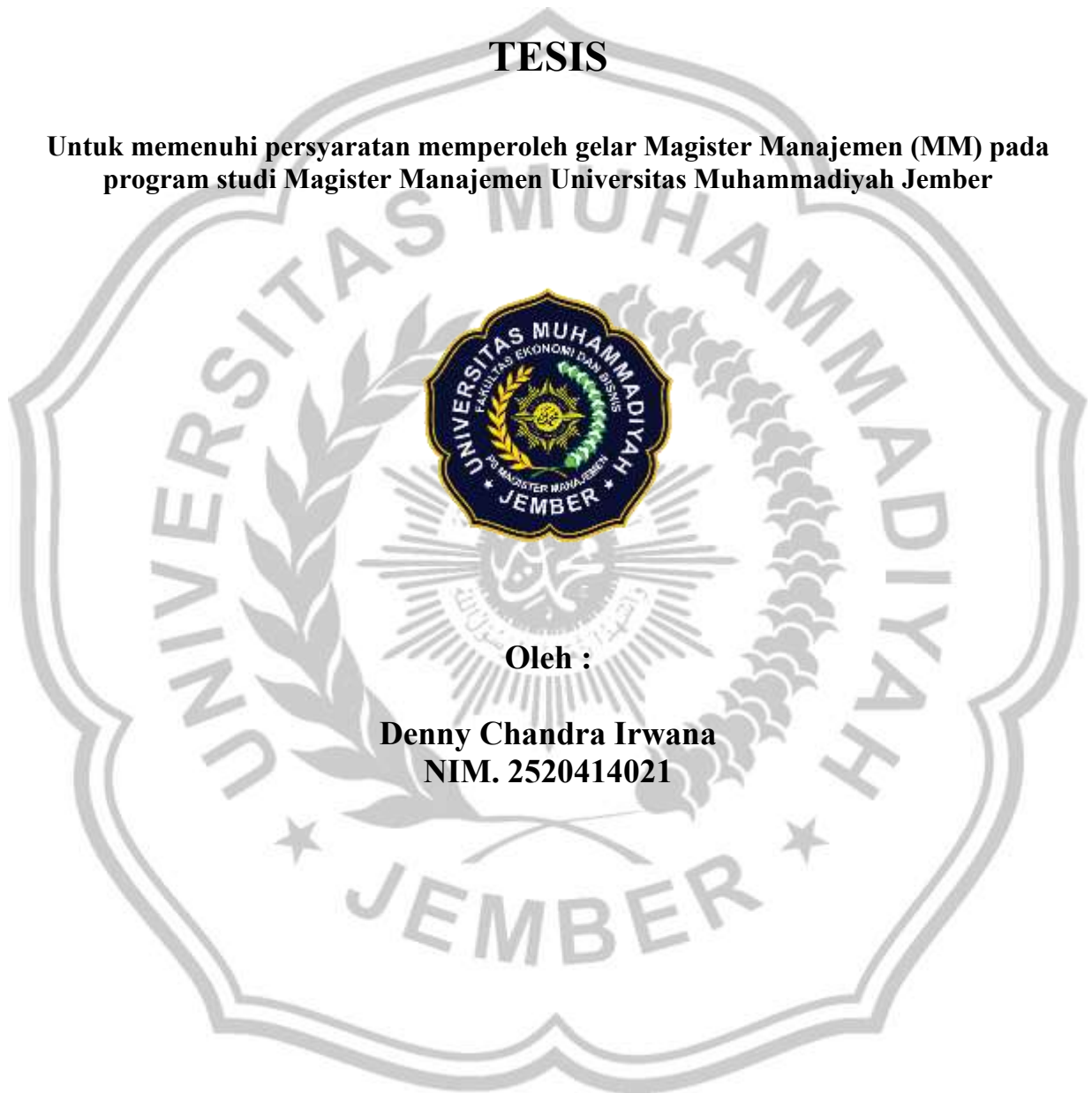


**PENGARUH PROMOSI JABATAN, PENGALAMAN KERJA, DAN
MUTASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI
PENGEMBANGAN KARIR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI
PEMERINTAH KABUPATEN SITUBONDO**

TESIS

**Untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) pada
program studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember**



Oleh :

**Denny Chandra Irwana
NIM. 2520414021**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER
2026**

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Denny Chandra Irwana

NIM : 2520414021

Prodi : Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa karya ilmiah berupa tesis yang berjudul: **Pengaruh Promosi Jabatan, Pengalaman Kerja, dan Mutasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Pengembangan Karir sebagai Variabel Intervening di Pemerintah Kabupaten Situbondo** adalah hasil karya saya sendiri. Kecuali jika dalam beberapa kutipan substansi telah saya sebutkan sumbernya. Belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya plagiat atau jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keaslian, keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta saya bersedia memperoleh sanksi akademik dan siap dituntut dimuka hukum, jika ternyata dikemudian hari ada pihak-pihak yang dirugikan dari pernyataan yang tidak benar tersebut.

Jember, 30 April 2026

Yang menyatakan,



Denny Chandra Irwana

2520414021

**LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING
TESIS**

**PENGARUH PROMOSI JABATAN, PENGALAMAN KERJA, DAN MUTASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI PENGEMBANGAN KARIR
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PEMERINTAH KABUPATEN
SITUBONDO**


Oleh :

**Denny Chandra Irwana
2520414021**

Pembimbing:

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping



**Dr. Nursaid, ST., MM.
NPK. 1969031211509701**



**Dr. Ni Nyoman Putu Martini G., MM.
NPK. 1967030810203499**

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis berjudul: Pengaruh Promosi Jabatan, Pengalaman Kerja, dan Mutasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Pengembangan Karir sebagai Variabel Intervening di Pemerintah Kabupaten Situbondo telah diuji dan disahkan oleh Prodi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember pada :

Hari : Kamis

Tanggal : 30 April 2026

Tempat : Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember

Tim Penguji,
Ketua,



Prof. Dr. Dwi Cahyono, M.Si.Akt.
NPK. 197011201990278

Anggota 1



Dr. Nursaid, ST., MM.
NPK. 1969031211509701

Anggota 2



Dr. Ni Nyoman Putu Martini G., MM.
NPK. 1967030810203499

Mengesahkan:

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Maheni Ika Sari, S.E., M.M
NIP.197708112005012001

Ketua Program Studi



Dr. Budi Santoso, SE., MM., M.Akun.
NPK. 1973100911139340

KATA PENGANTAR

Puji syukur Kehadirat Allah SWT terucap atas segala karunia-Nya yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **Pengaruh Promosi Jabatan, Pengalaman Kerja, dan Mutasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Pengembangan Karir sebagai Variabel Intervening di Pemerintah Kabupaten Situbondo**

Tesis ini berisi penelitian mengenai faktor pengaruh promosi jabatan, pengalaman kerja dan mutasi terhadap kinerja pegawai melalui pengembangan karir sebagai variabel intervening di Pemerintah Kabupaten Situbondo. Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan sehingga memerlukan beberapa perbaikan berupa kritik dan saran. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dan membantu dalam menyelesaikan tesis ini.

Penelitian ini dapat diselesaikan dengan bantuan dari berbagai pihak yang berada di sekitar penulis, oleh sebab itu, penulis mengucapkan terima kasih sedalam– dalamnya kepada:

1. Dr. Hanafi, M.Pd selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Jember yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan S2.
2. Maheni Ika Sari, S.E., M.M selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember.
3. Dr. Budi Santoso, SE., MM. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember.
4. Dr. Nursaid, ST., MM. sebagai dosen pembimbing utama yang banyak memberikan saran, masukan dan bimbingan yang luar biasa atas kesempurnaan dalam penyelesaian tesis ini.
5. Dr. Ni Nyoman Putu Martini G., MM. sebagai dosen pembimbing pendamping yang terus memberikan dukungan untuk menyelesaikan tesis ini.
6. Dr. Dwi Cahyono, M.Si.Akt. sebagai dosen penguji saya yang memberikan perkuliahan dan mendorong untuk menciptakan karya ilmiah yang baik.
7. Almarhum Ayah dan Almarhumah Ibu saya serta kakak saya Eka Dian M., SE. yang telah membesarkan saya sejak kecil hingga berada dititik ini.
8. Istri tercinta saya Wahyu Dyah Sukmawati yang telah menerima saya dengan tulus mendorong dan menyemangati saya untuk tidak patah semangat dalam hal apapun.
9. Seluruh staf pengajar Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember yang telah banyak memberikan transfer ilmu pengetahuan kepada penulis sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

10. Segenap staf administrasi Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember yang telah banyak membantu memberikan informasi dan penyiapan sarana pada kesempatan ujian tesis ini.
11. Rekan-rekan mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember, khususnya angkatan 2025 yang selama ini telah banyak memberikan dorongan, kepuasan, kesempatan berdiskusi, bertukar pikiran, dan semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
12. Seluruh pihak baik langsung maupun tidak langsung yang telah banyak membantu penyelesaian tesis ini.

Sebagai manusia penulis menyadari bahwa masih banyak hal-hal yang belum sempurna dalam pengerjaan tesis ini. Oleh sebab itu kritik yang bersifat korektif dan komunikatif penulis harapkan.

Jember, 30 April 2026

Penulis



DAFTAR ISI

LEMBAR PERNYATAAN	ii
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.4.1 Manfaat Teoritis	7
1.4.2 Manfaat Praktis	7
1.4.3 Manfaat Kebijakan	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 <i>Grand Theory</i>	8
2.1.1 Kinerja	9
2.2 <i>Middle Theory</i>	10
2.2.1 Pengembangan Karir	10
2.3 <i>Applied Theory</i>	12
2.3.1 Promosi Jabatan	12
2.3.2 Pengalaman Kerja.....	13
2.3.4 Mutasi	15
2.4 Penelitian Terdahulu.....	16
2.5 Kerangka Konseptual	36
2.6 Pengembangan Hipotesis.....	37
2.6.1 Pengaruh promosi jabatan terhadap pengembangan karir	38
2.6.2 Pengaruh pengalaman kerja terhadap pengembangan karir	38
2.6.3 Pengaruh mutasi terhadap pengembangan karir	39
2.6.4 Pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai	40
2.6.5 Pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai.....	40
2.6.6 Pengaruh mutasi terhadap kinerja pegawai	41
2.6.7 Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai	42
2.6.8 Pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai melalui pengembangan.....	42
karir.....	42
2.6.9 Pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai melalui pengembangan.....	43
karir.....	43
2.6.10 Pengaruh mutasi terhadap kinerja pegawai melalui pengembangan karir	44
BAB III METODE PENELITIAN	45
3.1 Desain Penelitian	45
3.2 Identifikasi Variabel Penelitian	45
3.3 Definisi Operasional	46
3.3.1 Dimensionalisasi Variabel Promosi Jabatan (X1).....	46
3.3.2 Dimensionalisasi Variabel Pengalaman Kerja (X2).....	47
3.3.3 Dimensionalisasi Variabel Mutasi (X3)	47
3.3.4 Dimensionalisasi Variabel Pengembangan Karir (Z).....	48
3.3.5 Dimensionalisasi Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	49

3.4 Jenis dan Sumber Data	50
3.5 Populasi dan Sampel.....	50
3.5.1 Populasi	50
3.5.2 Sampel	50
3.6 Teknik Pengumpulan Data	51
3.7 Teknik Pengolahan Data.....	51
3.8 Teknik Analisis.....	52
3.8.1 Analisis Deskriptif.....	52
3.8.2 Uji Hipotesis.....	53
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	56
4.1 Deskripsi Objek Penelitian	56
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	56
4.2 Karakteristik Responden.....	56
4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	57
4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	57
4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	58
4.3 Deskripsi Variabel Penelitian	58
4.3.1 Variabel Promosi Jabatan (X1)	58
4.3.2 Variabel Pengalaman kerja (X2)	60
4.3.3 Variabel Mutasi (X3).....	61
4.3.4 Variabel Pengembangan karir (Z)	62
4.3.5 Variabel Kinerja Pegawai (Y)	63
4.4 Hasil Analisa Data	64
4.4.1 Evaluasi <i>Outer</i> Model.....	64
4.4.2 Evaluasi Inner Model.....	66
4.5. Pembahasan	71
4.5.1 Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Pengembangan Karir.....	71
4.5.2 Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Pengembangan Karir.....	72
4.5.3 Pengaruh Mutasi Terhadap Pengembangan Karir	73
4.5.4 Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai	74
4.5.5 Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	75
4.5.6 Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai	76
4.5.7 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai.....	77
4.5.8 Pengaruh Tidak Langsung Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai.....	78
Melalui Pengembangan Karir.....	78
4.5.9 Pengaruh Tidak Langsung Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	79
Melalui Pengembangan Karir.....	79
4.5.10 Pengaruh Tidak Langsung Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai.....	80
Melalui Pengembangan Karir	80
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	82
5.1 Kesimpulan.....	82
5.2 Saran	83
DAFTAR PUSTAKA	85
LAMPIRAN	90

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Capaian Kinerja Pegawai Kabupaten Situbondo.....	2
Tabel 2.1 Penelitian Aini dkk (2020)	17
Tabel 2.2 Penelitian Akmal, dkk (2024)	18
Tabel 2.3 Penelitian Aldy, dkk (2024)	19
Tabel 2.4 Penelitian Amin, dkk (2025)	20
Tabel 2.5 Penelitian Aziedjo (2024).....	21
Tabel 2.6 Penelitian Barkah, dkk (2024).....	22
Tabel 2.7 Penelitian Darmawan, dkk (2022).....	23
Tabel 2.8 Penelitian Faradiba & Nurhayaty (2024)	24
Tabel 2.9 Penelitian Hasmi, dkk (2025).....	25
Tabel 2.10 Penelitian Ahsan, K. P. (2024).	26
Tabel 2.11 Penelitian Isabella dan Widodo (2024)	27
Tabel 2.12 Penelitian Lestaria Ningrum, dkk. (2025).....	28
Tabel 2.13 Penelitian Khaeruman dan Mariam (2025)	29
Tabel 2.14 Penelitian Maulana, dkk. (2025)	30
Tabel 2.15 Penelitian Riandi, dkk. (2025).....	31
Tabel 2.16 Penelitian Apriansyah, A., & Wadud, M. (2024).....	32
Tabel 2.17 Penelitian Agustina, dkk. (2025).....	33
Tabel 2.18 Penelitian Nahor, dkk. (2025)	34
Tabel 2.19 Penelitian Arlan Ida, dkk. (2024)	35
Tabel 2.20 Penelitian Rochmawan, dkk. (2025)	36
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	57
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	57
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	58
Tabel 4.4 Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Promosi Jabatan (X1).....	58
Tabel 4.5 Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Pengalaman kerja (X2).....	60
Tabel 4.6 Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Mutasi (X3).....	61
Tabel 4.7 Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Pengembangan karir (Z).....	62
Tabel 4.8 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	63
Tabel 4.9 <i>Combined loadings and cross-loadings</i>	65
Tabel 4.10 <i>Average variances extracted</i>	65
Tabel 4.11 Uji Reliabilitas	66
Tabel 4.12 Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung	66
Tabel 4.13 Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung	68
Tabel 4.14 <i>Total Effects</i>	69
Tabel 4.15 Uji Model Penelitian	70

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Teori.....	8
Gambar 2.2 Kerangka Konseptual.....	37
Gambar 4.2 Model Hipotesis.....	70

