

## **Pengaruh Motivasi Kerja, Mutasi, dan Pelatihan terhadap Prestasi Kerja ASN: Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pangkalan Sarana Operasi Bea dan Cukai Tipe B Sorong**

**Muhammad Ashari Natsir**  
Universitas Terbuka  
*asharinatsir@gmail.com,*

**Amir Tengku Ramly**  
Universitas Ibn Khaldun, Bogor  
*amirtengku127@gmail.com,*

**Zainur Hidayah**  
Universitas Terbuka  
*zainur@ecampus.ut.ac.id*

### **Abstrak**

*This study examines the effects of work motivation, job transfer, and training on the job performance of Indonesian civil servants (ASN) at the Customs and Excise Operational Facilities Base, Type B Sorong, with job satisfaction as a mediating variable. A quantitative explanatory design was applied using a census approach involving all active ASN employees (n = 77). Data were collected through a structured questionnaire and analyzed using PLS-SEM with SmartPLS. The results show that work motivation, job transfer, and training have positive and significant effects on job satisfaction, while job satisfaction positively and significantly affects job performance. Moreover, all three predictors also have direct positive and significant effects on job performance, with training identified as the strongest predictor. Indirect-effect testing confirms that job satisfaction significantly mediates the relationships between motivation, job transfer, and training and job performance, indicating complementary partial mediation. Practically, the findings underscore the importance of competency-based job transfers, relevant training that supports transfer to operational duties, and strategies to enhance motivation to strengthen both job satisfaction and performance.*

**Keywords:** *Work Motivation, Job Transfer, Training, Job Satisfaction, Work Performance*

### **A. PENDAHULUAN**

Manajemen sumber daya manusia semakin dipandang sebagai pengungkit strategis untuk memastikan organisasi mampu mempertahankan kinerja di tengah perubahan tuntutan layanan, teknologi, dan ekspektasi pemangku kepentingan (Yu, 2024). Pada sektor publik, isu utamanya bukan hanya meningkatkan kecepatan kerja, tetapi memastikan kualitas layanan dan kepatuhan prosedur tetap konsisten ketika organisasi menghadapi mobilitas pegawai, kebutuhan peningkatan kompetensi, dan keterbatasan sumber daya (OECD, 2023). Dalam konteks tersebut, tantangan empiris yang sering muncul adalah ketidakselarasan antara desain sistem kinerja dan realitas kerja lapangan, terutama ketika

lingkungan kerja semakin dinamis dan menuntut sistem pengukuran yang lebih adaptif (Cosa & Torelli, 2024).

Fenomena pada organisasi publik operasional seperti Pangkalan Sarana Operasi Bea dan Cukai Tipe B Sorong menunjukkan bahwa capaian prestasi kerja aparatur sangat ditentukan oleh kesiapan kompetensi, ketepatan penataan penugasan, serta pengalaman kerja harian yang membentuk konsistensi perilaku kerja, khususnya dalam pelaksanaan patroli serta kegiatan pencegahan dan penindakan kepabeanan dan cukai. Karakter pekerjaan lapangan yang prosedural, kebutuhan kompetensi teknis yang spesifik, serta tantangan pengembangan kompetensi yang dipengaruhi kondisi geografis menjadikan pengelolaan SDM di unit ini memiliki dinamika tersendiri, sehingga praktik MSDM perlu disesuaikan dengan karakter birokrasi dan tuntutan akuntabilitas, dan dampaknya dapat berbeda dibanding sektor swasta (Ouabi et al., 2024). Dalam situasi tersebut, organisasi cenderung mengandalkan penguatan motivasi, penataan penugasan melalui mutasi, dan penyelenggaraan pelatihan untuk menjaga stabilitas prestasi kerja, sejalan dengan tekanan pengelolaan talenta di sektor publik yang menuntut kebijakan berbasis bukti untuk memperkuat kapabilitas dan retensi aparatur (Deloitte, 2024).

Prestasi kerja didefinisikan sebagai hasil kinerja yang tercermin pada kualitas hasil dan efektivitas pencapaian target melalui sistem pengukuran kinerja yang relevan dengan perubahan lingkungan (Cosa & Torelli, 2024). Motivasi kerja merujuk pada energi dan arah dorongan individu yang membentuk intensitas upaya serta ketekunan, yang dalam sektor publik berkaitan dengan sumber daya kerja dan tuntutan pekerjaan yang dialami pegawai (Tang et al., 2024). Mutasi mengacu pada mobilitas dan penataan penempatan pegawai yang mengubah konteks kerja dan paparan pengalaman, sehingga dapat memperkuat atau justru mengganggu kontinuitas kinerja bergantung pada tata kelolanya (OECD, 2023). Pelatihan dipahami sebagai intervensi pengembangan kapabilitas yang ditujukan untuk memperbaiki efektivitas kerja, dan pada organisasi publik dampaknya sangat bergantung pada keberhasilan implementasi kompetensi hasil pelatihan dalam pekerjaan (Nor, 2025). Kepuasan kerja diartikan sebagai evaluasi individu terhadap pengalamannya yang berimplikasi pada keterlibatan dan stabilitas performa, dengan pola yang dapat berbeda antara sektor publik dan swasta (Andrade & Westover, 2023).

Permasalahannya, temuan empiris mengenai efektivitas motivasi, mutasi, dan pelatihan dalam mendorong prestasi kerja belum menunjukkan pola yang seragam. Sejumlah penelitian melaporkan bahwa motivasi berkaitan dengan peningkatan prestasi kerja, namun kekuatan pengaruh tersebut dapat menurun pada kondisi tertentu (Aljumah, 2023). Temuan terkait mutasi juga menunjukkan kemungkinan

dampak yang berbeda bergantung pada beban adaptasi dan persepsi keadilan penempatan (Ray, 2024; Pratama et al., 2023). Demikian pula, pelatihan tidak otomatis meningkatkan prestasi kerja ketika materi tidak relevan atau dukungan penerapan di tempat kerja rendah, meskipun dapat efektif ketika transfer pelatihan berjalan baik (Abd Razak & Zahidi, 2024; Getahun & Yohannes, 2025; Iqbal et al., 2024).

Ketidakkonsistenan temuan tersebut tidak hanya menunjukkan perbedaan hasil, tetapi mengindikasikan bahwa hubungan antara kebijakan SDM dan prestasi kerja belum dipahami pada level mekanisme. Apabila penelitian hanya berhenti pada pengujian pengaruh langsung, model yang dihasilkan cenderung terlalu sederhana karena mengandaikan bahwa motivasi, mutasi, dan pelatihan akan secara otomatis meningkatkan prestasi kerja tanpa mempertimbangkan perubahan pada pengalaman kerja pegawai. Konsekuensinya, kemampuan penjelasan ilmiah mengenai kapan, mengapa, dan pada kondisi apa suatu intervensi benar benar efektif menjadi terbatas, sehingga perbedaan temuan empiris antarkonteks tetap terlihat tidak selaras dan sulit dijelaskan (Andrade & Westover, 2023; Judge et al., 2023).

Secara praktis, pendekatan yang hanya menguji hubungan langsung dapat membuat evaluasi kebijakan menjadi kurang akurat. Program bisa dianggap tidak efektif karena prestasi kerja tidak berubah. Namun bisa jadi program tersebut belum menciptakan kepuasan kerja yang mendorong komitmen dan konsistensi kerja. Bisa juga pelatihan belum menghasilkan transfer yang kuat sehingga keterampilan baru tidak diterapkan dalam tugas harian. Akibatnya dampak program berhenti pada tingkat sikap dan belum muncul sebagai perilaku kerja yang nyata. Jika celah ini tidak diperbaiki organisasi publik berisiko menghabiskan anggaran pada program yang tidak menyentuh pengungkit utama. Kondisi ini dapat membuat masalah kinerja operasional terus berulang dan sulit diperbaiki secara sistematis (Abd Razak & Zahidi, 2024; Fioretto et al., 2024).

Berdasarkan latar belakang tersebut, fokus utama penelitian ini diarahkan pada pengujian mediasi kepuasan kerja yang berfungsi sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana motivasi, mutasi, dan pelatihan memengaruhi prestasi kerja. Penekanan mediasi penting karena praktik SDM dapat memengaruhi kinerja melalui perubahan pengalaman kerja yang dirasakan pegawai, bukan hanya melalui perubahan keterampilan atau penugasan formal. Pendekatan ini memperkuat penjelasan proses dari kebijakan ke perilaku, sekaligus memberi dasar yang lebih operasional untuk merancang intervensi SDM pada organisasi publik yang berciri prosedural dan menuntut konsistensi pelaksanaan tugas (Suleman et al., 2022).

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian model integratif yang menilai pengaruh motivasi, mutasi, dan pelatihan terhadap prestasi kerja dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai mediator utama pada organisasi publik operasional yang relatif jarang dijadikan objek penelitian. Kontribusi empiris penelitian ini terletak pada penyediaan bukti berbasis konteks yang dapat digunakan untuk merancang intervensi SDM secara lebih terarah dalam mendorong prestasi kerja melalui penguatan kepuasan kerja. Hipotesis utama penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme mediasi yang menjembatani praktik SDM dan prestasi kerja.

Kerangka konseptual penelitian ini dibangun dari asumsi bahwa motivasi kerja, mutasi, dan pelatihan tidak selalu meningkatkan prestasi kerja secara langsung. Ketiga variabel tersebut lebih dahulu membentuk pengalaman kerja pegawai yang tercermin pada kepuasan kerja. Ketika kepuasan kerja meningkat, pegawai cenderung menunjukkan upaya yang lebih konsisten, ketekunan yang lebih tinggi, dan perhatian yang lebih kuat pada kualitas pelaksanaan tugas sehingga prestasi kerja ikut meningkat. Dengan cara pandang tersebut, hipotesis mediasi diposisikan sebagai hipotesis utama karena menjelaskan mekanisme yang menghubungkan praktik SDM dan prestasi kerja. Hipotesis pengaruh langsung diajukan sebagai pendukung model untuk memetakan arah hubungan antarkonstruksi dan melihat apakah sebagian pengaruh masih muncul tanpa melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan kerangka konseptual tersebut, hipotesis utama penelitian ini adalah H8a, H8b dan H8c. Sementara itu, H1 sampai H7 diajukan sebagai hipotesis pendukung untuk menguji keterkaitan antarvariabel dalam model penelitian.

H1: Motivasi kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja.

H2: Mutasi berpengaruh terhadap prestasi kerja.

H3: Pelatihan berpengaruh terhadap prestasi kerja.

H4: Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H5: Mutasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H6: Pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

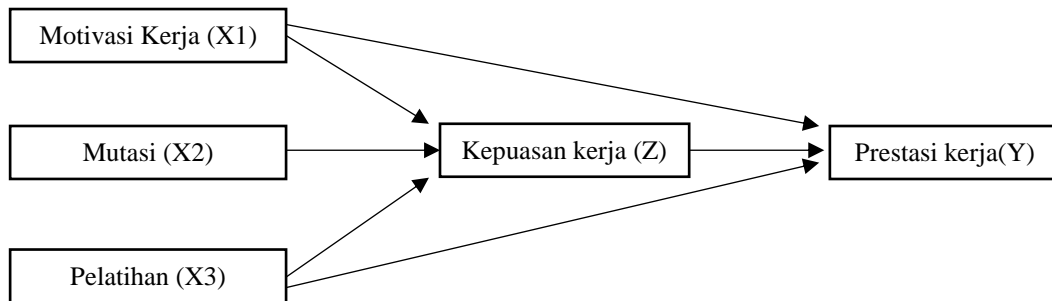
H7: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja.

H8a: Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap prestasi kerja.

H8b: Kepuasan kerja memediasi pengaruh mutasi terhadap prestasi kerja.

H8c: Kepuasan kerja memediasi pengaruh pelatihan terhadap prestasi kerja.

Penjelasan delapan hipotesis tersebut divisualisasikan pada Gambar 1 sebagai model struktural penelitian.



**Gambar 1. Model Persamaan Struktural**

**B. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi kerja, mutasi, dan pelatihan terhadap prestasi kerja aparatur sipil negara, baik melalui pengaruh langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini dilaksanakan pada Satuan Kerja Pangkalan Sarana Operasi Bea dan Cukai Tipe B Sorong. Populasi mencakup seluruh ASN aktif berjumlah 77 orang dan seluruhnya dijadikan responden melalui metode sensus. Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup berbasis skala Likert lima poin. Instrumen disusun dengan mengadaptasi indikator dari literatur dan disesuaikan dengan konteks organisasi serta istilah yang digunakan di lokasi penelitian. Variabel penelitian terdiri atas motivasi kerja, mutasi, dan pelatihan sebagai variabel eksogen, kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, serta prestasi kerja sebagai variabel endogen serta indikator pengukuran masing masing variabel disajikan pada Tabel 1. Pengumpulan data dilakukan secara daring pada tahun 2025 melalui tautan kuesioner yang dibagikan pada kanal komunikasi internal. Pada awal kuesioner dicantumkan informasi tujuan penelitian, jaminan kerahasiaan data, dan persetujuan partisipasi secara sukarela. Seluruh respons yang masuk dinyatakan lengkap dan layak diolah sehingga tingkat respons mencapai 100 persen.

**Tabel 1. Variabel penelitian**

<b>Varibel Penelitian</b>	<b>Indikator</b>	<b>Sumber</b>
Motivasi Kerja	a. Kebutuhan akan prestasi	Arogundade & Akpa, (2023); Sanjaya et al., (2025) dan Rodjanatham & Badir, (2025)
	b. Kebutuhan akan afiliasi	
	c. Kebutuhan akan kekuasaan	

Varibel Penelitian	Indikator	Sumber
Mutasi	a. Frekuensi mutasi	Husain, (2022), Raudah & Mujahadah, (2023) dan Siregar & Nizam, (2025)
	b. Alasan mutasi	
	c. Ketepatan mutasi	
Pelatihan	a. Metode pelatihan	Waruwu & Tafonao, (2023), Woru et al., (2023) dan Nafukho et al., (2023)
	b. Fasilitas pelatihan	
	c. Kemampuan peserta	
	d. Kemampuan instruktur	
	e. Materi pelatihan	
Kepuasan Kerja	a. Gaji	Riyadi, (2023), Arifah (2024) dan Safurugara, (2024).
	b. Promosi	
	c. Rekan kerja	
	d. Atasan	
	e. Pekerjaan itu sendiri	
Prestasi Kerja	a. Spesifik	PP No. 30 thn 2019 (Penilaian kinerja ASN), Damopolii et al., (2021) dan Nuswantoro & Harun (2023)
	b. Terukur	
	c. Realistis	
	d. Memiliki batas waktu pencapaian	
	e. Menyesuaikan kondisi internal dan eksternal organisasi	

Analisis data dilakukan menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* dengan bantuan SmartPLS, karena pendekatan ini sesuai untuk model yang berorientasi prediksi, dapat menangani model kompleks dengan beberapa konstruk, serta tidak mensyaratkan normalitas multivariat yang ketat sehingga relevan untuk data survei dan ukuran sampel yang relatif terbatas (Hair et al., 2022; Hair et al., 2024). Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan melalui uji validitas konvergen menggunakan *outer loading* dan AVE, serta uji reliabilitas menggunakan *composite reliability*. Selanjutnya, validitas diskriminan dinilai dengan kriteria *Fornell-Larcker* untuk memastikan setiap konstruk memiliki derajat pembeda empiris yang memadai (Hair et al., 2022).

Evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan dengan menilai koefisien jalur dan signifikansi melalui prosedur bootstrapping, serta mengevaluasi kemampuan penjelasan dan prediksi model melalui  $R^2$ ,  $Q^2$  (blindfolding), dan  $f^2$  (*effect size*) sesuai pedoman PLS-SEM (Hair et al., 2022). Pengujian hipotesis ditetapkan dengan kriteria  $t\text{-statistic} > 1,96$  dan  $p\text{-value} < 0,05$  pada taraf signifikansi 5 persen. Pengujian mediasi dilakukan melalui estimasi *specific indirect effects* berbasis *bootstrapping* dan dinyatakan signifikan apabila  $p\text{-value} < 0,05$  atau interval kepercayaan tidak melintasi nol. Jenis mediasi

ditentukan dengan membandingkan signifikansi serta arah pengaruh langsung dan tidak langsung, sehingga mediasi dapat diklasifikasikan sebagai *indirect-only*, *complementary*, atau *competitive mediation* sesuai pedoman pelaporan mediasi dalam PLS-SEM (Hair et al., 2022; Opute et al., 2024).

### C. HASIL PENELITIAN

#### Profil Responden

Karakteristik responden disajikan untuk menggambarkan profil umum responden penelitian dan memberikan konteks terhadap interpretasi hasil analisis. Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja ditampilkan pada **Tabel 2. Karakteristik Responden (n = 77)**

Karakteristik	Kategori	n	%
Jenis kelamin	Laki laki	73	94,8
	Perempuan	4	5,2
Usia (tahun)	Kurang dari 20	1	1,3
	20 sampai 30	46	59,7
	31 sampai 40	27	35,1
	41 sampai 50	3	3,9
Pendidikan	SMA	30	39
	Diploma	43	55,8
	S1	4	5,2
Masa kerja (tahun)	Kurang dari 5	9	11,7
	5 sampai 10	47	61
	11 sampai 20	18	23,4
	21 sampai 30	3	3,9

Berdasarkan Tabel 2, responden didominasi oleh laki laki. Komposisi ini menunjukkan bahwa struktur kepegawaian pada satuan kerja yang diteliti memang lebih banyak diisi pegawai laki laki. Proporsi perempuan yang lebih kecil dapat dipahami karena karakteristik pekerjaan pada unit operasional menuntut kesiapsiagaan, moilitas, dan penugasan lapangan yang relatif tinggi, sehingga formasi operasional dalam praktik penempatan pegawai lebih banyak diisi oleh laki laki. Distribusi ini merefleksikan komposisi pegawai di lokasi penelitian dan bukan akibat pemilihan responden secara selektif, mengingat penelitian menggunakan metode sensus. Dari sisi usia, sebagian besar responden berada pada rentang 20 sampai 30 tahun dan 31 sampai 40 tahun, yang menunjukkan komposisi responden didominasi kelompok usia produktif. Pendidikan responden terutama Diploma dan SMA, mengindikasikan latar pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan kompetensi teknis pada unit kerja

operasional. Dari sisi masa kerja, mayoritas responden memiliki masa kerja 5 sampai 10 tahun, sehingga responden dinilai telah memiliki pengalaman yang memadai untuk menilai motivasi kerja, mutasi, pelatihan, kepuasan kerja, dan prestasi kerja pada satuan kerja yang diteliti.

**Analisis Outer Model**

Pada tahap analisis *outer model* menunjukkan kualitas pengukuran data dan mengonfirmasi validitas serta reliabilitas model. Pengujian *convergent validity* dilakukan melalui nilai *outer loading*, *Average Variance Extracted* (AVE) dan *Composite Reliability*, sedangkan pengujian *discriminant validity* dievaluasi menggunakan kriteria *Fornell-Larcker* melalui nilai  $\sqrt{AVE}$  pada diagonal harus lebih besar daripada korelasi antar konstruk (Hair et al., 2022).

**a. Uji Convergent Validity**

Pengujian *convergent validity* pada model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa indikator-indikator pada setiap konstruk memiliki tingkat keterkaitan yang memadai dalam merepresentasikan konstraknya. Mengacu pada Hair et al. (2021), indikator dinyatakan memenuhi reliabilitas indikator apabila memiliki *outer loading*  $\geq 0,70$ , sedangkan validitas konvergen pada tingkat konstruk terpenuhi apabila  $AVE \geq 0,50$ . Selain itu, konsistensi internal konstruk dinilai melalui *composite reliability* dengan kriteria minimum  $\geq 0,70$  sebagai batas penerimaan reliabilitas konstruk. Berikut disajikan hasil pengujian *outer loading*, AVE, dan *composite reliability* pada Tabel 3:

**Tabel 3. Hasil Uji Convergent Validity**

Konstruk Laten	Item	Outer Loading	AVE	Composite Reliability
Motivasi	MO1	0.882	0,833	0,952
	MO2	0.941		
	MO3	0.912		
	MO4	0.915		
Mutasi	MU1	0.908	0,809	0,927
	MU2	0.907		
	MU3	0.882		
Pelatihan	P1	0.858	0,780	0,961
	P2	0.872		
	P3	0.881		
	P4	0.882		
	P5	0.930		
	P6	0.869		
	P7	0.887		
Kepuasan Kerja	KK1	0.749	0,633	0,945
	KK2	0.741		
	KK3	0.751		
	KK4	0.797		
	KK5	0.765		

Konstruk Laten	Item	Outer Loading	AVE	Composite Reliability
	KK6	0.760		
	KK7	0.886		
	KK8	0.868		
	KK9	0.804		
	KK10	0.819		
Prestasi Kerja	PK1	0.815		
	PK2	0.903		
	PK3	0.918		
	PK4	0.839		
	PK5	0.826	0,713	0,961
	PK6	0.858		
	PK7	0.862		
	PK8	0.794		
	PK9	0.777		
	PK10	0.844		

Sumber: Pengolahan data dengan Smart PLS Ver. 3.2.9.

Berdasarkan hasil outer model pada Tabel 3 menunjukkan *convergent validity* menunjukkan dari setiap nilai faktor *loading* keseluruhan item pernyataan > 0,70 dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada tiap konstruk memiliki nilai > 0,50 sehingga disimpulkan instrumen dapat dikatakan valid. Hasil *composite reliability* menunjukkan memiliki nilai > 0,70 dapat diartikan bahwa seluruh konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi.

**b. Uji Discriminant Validity**

Uji validitas diskriminan (*discriminant validity*) dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model bersifat unik dan empiris berbeda dari konstruk lainnya. Mengacu pada Hair et al. (2021), pendekatan *Fornell-Larcker* menilai validitas diskriminan dengan membandingkan AVE (varians dalam konstruk) terhadap korelasi antarkonstruk yang dikuadratkan (*shared variance*); validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi apabila *shared variance* antarkonstruk tidak lebih besar daripada AVE yang dalam penyajian tabel umumnya dioperasionalkan sebagai nilai  $\sqrt{AVE}$  (diagonal) harus lebih besar daripada korelasi antarkonstruk (*off-diagonal*). Berikut hasil pengujian *discriminant validity* menggunakan kriteria *Fornell-Larcker* pada Tabel 4.

**Tabel 4. Hasil Uji Discriminant Validity (Fornell–Larcker Criterion)**

Konstruk	Motivasi (X1)	Mutasi (X2)	Pelatihan (X3)	Prestasi Kerja (Y)	Kepuasan Kerja (Z)
Motivasi (X1)	<b>0,913</b>				
Mutasi (X2)	0,625	<b>0,899</b>			
Pelatihan (X3)	0,745	0,718	<b>0,883</b>		
Prestasi Kerja (Y)	0,807	0,814	0,835	<b>0,856</b>	

Kepuasan Kerja (Z)	0,811	0,746	0,837	0,795	<b>0,897</b>
--------------------	-------	-------	-------	-------	--------------

Berdasarkan kriteria *Fornell-Larcker*, validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi apabila nilai akar kuadrat AVE ( $\sqrt{AVE}$ ) pada diagonal setiap konstruk lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk (nilai di luar diagonal). Tabel menunjukkan bahwa seluruh nilai  $\sqrt{AVE}$  pada diagonal (Motivasi = 0,913; Mutasi = 0,899; Pelatihan = 0,883; Prestasi Kerja = 0,856; Kepuasan Kerja = 0,897) lebih tinggi daripada korelasi dengan konstruk lainnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan yang memadai dan validitas diskriminan model pengukuran terpenuhi (Hair et al., 2022).

### 1. Analisis Inner Model

*Inner model* merupakan tahap analisis model struktural yang termasuk didalamnya adalah *R-square* ( $R^2$ ), *inner VIF*, *Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) dan *F Square* (*Effect Size*).

#### a. R-square ( $R^2$ )

**Tabel 5. Analisis  $R^2$**

Kriteria	Rule of Thumb	Hasil Uji	Klasifikasi hasil
R-square ( $R^2$ )	0,67; 0,33 dan 0,19 memperlihatkan model kuat, moderate dan lemah (Chin, 1998, Hair et al., 2019)	Kepuasan Kerja: 0,813 Prestasi Kerja: 0,879	Kuat Kuat

Sumber: Pengolahan data dengan Smart PLS Ver. 3.2.9

Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) menggambarkan proporsi varians konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen dalam model. Hasil penelitian menunjukkan  $R^2$  Kepuasan Kerja (Z) = 0,813 dan  $R^2$  Prestasi Kerja (Y) = 0,879, yang mengindikasikan bahwa model mampu menjelaskan masing-masing 81,3% dan 87,9% variasi konstruk endogen, sementara sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Mengacu pada kriteria Chin (1998), kedua nilai tersebut termasuk kategori kuat (di atas 0,67). Namun demikian,  $R^2$  yang sangat tinggi perlu dikritisi karena berpotensi merefleksikan model yang terlalu padat (*overfitting*) atau adanya keterkaitan yang sangat kuat antar prediktor yang dapat menginflasi kemampuan penjelasan model. Sejalan dengan pedoman evaluasi PLS-SEM dari Hair et al. (2019), langkah mitigasi yang dilakukan adalah memeriksa *collinearity* pada model struktural melalui *inner VIF*.

#### b. Inner VIF

Sejalan dengan hasil sebelumnya yang menunjukkan nilai  $R^2$  yang sangat tinggi pada Kepuasan Kerja ( $Z$ ) = 0,813 dan Prestasi Kerja ( $Y$ ) = 0,879, diperlukan evaluasi lanjutan untuk memastikan bahwa besarnya daya jelaskan tersebut tidak dipengaruhi oleh masalah multikolinearitas antar konstruk prediktor yang dapat menginflasi nilai  $R^2$  maupun koefisien jalur. Oleh karena itu, sebelum menginterpretasikan hubungan struktural lebih lanjut, dilakukan pengujian collinearity pada model struktural menggunakan ukuran inner *Variance Inflation Factor* (VIF). Mengacu pada pedoman PLS-SEM, nilai inner VIF < 5 menunjukkan bahwa multikolinearitas tidak bersifat kritis sehingga estimasi model dapat dinilai lebih andal (Hair et al., 2019). Berikut disajikan hasil pengujian inner VIF pada Tabel 6.

**Tabel 6. Inner VIF**

	Prestasi Kerja (Y)	Kepuasan Kerja (Z)
Prestasi Kerja (Y)		
Kepuasan Kerja (Z)	4,338	
Motivasi (X1)	3,032	2,334
Mutasi (X2)	2,397	2,142
Pelatihan (X3)	3,880	2,934

Berdasarkan Tabel 6, seluruh nilai inner VIF berada di bawah ambang 5, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas yang bersifat kritis pada model struktural. Nilai VIF tertinggi terdapat pada jalur prediktor terhadap Prestasi Kerja (Y), yaitu Kepuasan Kerja (Z) = 4,338 dan Pelatihan (X3) = 3,880, namun keduanya masih berada dalam batas toleransi. Dengan demikian, hubungan antar konstruk dalam model dapat diinterpretasikan secara andal tanpa kekhawatiran distorsi estimasi akibat *collinearity* (Hair et al., 2019).

**c. Predictive Relevance ( $Q^2$ )**

**Tabel 7. Predictive Relevance  $Q^2$**

Variabel laten endogen	Pedoman $Q^2$ (effect size)	Hasil uji ( $Q^2$ )	Klasifikasi
Kepuasan Kerja (Z)	0,35; 0,15 dan 0,02 memperlihatkan model	0,496	Kuat
Prestasi Kerja (Y)	kuat, sedang dan lemah (Hair et al, 2021)	0,610	Kuat

Berdasarkan Tabel 7, nilai *predictive relevance* ( $Q^2$ ) untuk kedua variabel laten endogen menunjukkan kemampuan prediksi model yang tinggi. Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai  $Q^2$  = 0,496, sedangkan Prestasi Kerja (Y) memiliki nilai  $Q^2$  = 0,610. Mengacu pada pedoman  $Q^2$  (*effect size*) yang digunakan (0,02 = lemah; 0,15 = sedang; 0,35 = kuat) (Hair et al., 2022), kedua nilai tersebut berada di

atas 0,35, sehingga diklasifikasikan sebagai kuat. Dengan demikian, model dinilai memiliki kemampuan prediktif yang kuat dalam memprediksi variasi Kepuasan Kerja maupun Prestasi Kerja, sehingga mendukung kualitas prediktif model struktural.

**d. Effect Size ( $f^2$ )**

Pengujian *effect size* ( $f^2$ ) dilakukan untuk menilai besarnya kontribusi masing-masing konstruk eksogen terhadap peningkatan nilai  $R^2$  pada konstruk endogen dalam model struktural. Mengacu pada pedoman Hair et al. (2022), nilai  $f^2 = 0,02$  dikategorikan sebagai efek kecil, 0,15 sebagai efek sedang, dan 0,35 sebagai efek besar. Berdasarkan kriteria tersebut, hasil perhitungan  $f^2$  pada setiap jalur struktural disajikan pada Tabel 8.

**Tabel 8. Effect Size ( $f^2$ )**

Jalur	$f^2$	Klasifikasi
Kepuasan Kerja (Z) → Prestasi Kerja (Y)	0,198	Sedang
Motivasi (X1) → Prestasi Kerja (Y)	0,087	Kecil
Mutasi (X2) → Prestasi Kerja (Y)	0,262	Sedang
Pelatihan (X3) → Prestasi Kerja (Y)	0,107	Kecil
Motivasi (X1) → Kepuasan Kerja (Z)	0,299	Sedang
Mutasi (X2) → Kepuasan Kerja (Z)	0,119	Kecil
Pelatihan (X3) → Kepuasan Kerja (Z)	0,322	Sedang

Berdasarkan Tabel 8, nilai  $f^2$  menunjukkan seberapa besar kontribusi tiap variabel dalam meningkatkan kemampuan model menjelaskan variabel endogen. Mengacu pada pedoman Hair et al. (2021) (0,02 = kecil; 0,15 = sedang; 0,35 = besar), hasilnya berada pada kategori kecil hingga sedang. Pada Prestasi Kerja (Y), kontribusi yang paling berarti datang dari Mutasi (X2) dan Kepuasan Kerja (Z) (efek sedang), sedangkan Motivasi (X1) dan Pelatihan (X3) hanya memberi kontribusi kecil. Sementara itu, pada Kepuasan Kerja (Z), Pelatihan (X3) dan Motivasi (X1) memberikan kontribusi sedang, sedangkan Mutasi (X2) tergolong kecil. Artinya, peningkatan kemampuan model terutama dipengaruhi oleh jalur-jalur yang berkategori sedang, sementara jalur berkategori kecil memberikan tambahan penjelasan yang relatif terbatas (Hair et al., 2022).

**2. Pengujian Hipotesis**

Kriteria agar hipotesis dapat diterima bila  $p\text{-value} < 0,5$   $t\text{-test/critical ratio} > 1,96$ . Hasil uji hipotesis pada penelitian ini ditampilkan pada Tabel 4 berikut:

**Tabel 9. Hasil Uji Hipotesis**

<b>Hubungan Variabel</b>	<b>Original Sampel (O)</b>	<b>t-test</b>	<b>p-value</b>	<b>Keterangan</b>
Motivasi kerja → Prestasi kerja	0,361	4,545	0,000	H1 Diterima
Mutasi → Prestasi kerja	0,218	3,547	0,000	H2 Diterima
Pelatihan → Prestasi Kerja	0,421	4,994	0,000	H3 Diterima
Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja	0,179	2,152	0,032	H4 Diterima
Mutasi → Kepuasan Kerja	0,275	3,700	0,000	H5 Diterima
Pelatihan → Kepuasan Kerja	0,223	2,287	0,023	H6 Diterima
Kepuasan Kerja → Prestasi kerja	0,357	2,791	0,005	H7 Diterima
Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja → Prestasi Kerja	0,129	2,179	0,030	H8a Diterima
Mutasi → Kepuasan Kerja → Prestasi Kerja	0,078	2,293	0,022	H8b Diterima
Pelatihan → Kepuasan Kerja → Prestasi Kerja	0,150	2,233	0,026	H8c Diterima

Sumber: Pengolahan data dengan Smart PLS Ver. 3.2.9

Berdasarkan Tabel 4, seluruh jalur pengaruh langsung menunjukkan hasil positif dan signifikan ( $p\text{-value} < 0,05$ ), sehingga seluruh hipotesis H1–H7 diterima. Terhadap Prestasi Kerja (Y), Pelatihan (X3) memiliki pengaruh langsung paling besar ( $\beta = 0,421$ ;  $p = 0,000$ ), diikuti Motivasi Kerja (X1) ( $\beta = 0,361$ ;  $p = 0,000$ ) dan Mutasi (X2) ( $\beta = 0,218$ ;  $p = 0,000$ ). Sementara itu, terhadap Kepuasan Kerja (Z), ketiga variabel eksogen juga berpengaruh positif dan signifikan, yakni Motivasi Kerja ( $\beta = 0,179$ ;  $p = 0,032$ ), Mutasi ( $\beta = 0,275$ ;  $p = 0,000$ ), dan Pelatihan ( $\beta = 0,223$ ;  $p = 0,023$ ). Selain itu, Kepuasan Kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Prestasi Kerja ( $\beta = 0,357$ ;  $p = 0,005$ ), yang menegaskan peran kepuasan kerja sebagai determinan penting prestasi kerja.

Lebih lanjut, hasil pengujian efek tidak langsung menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja (Z) memediasi secara signifikan pengaruh Motivasi Kerja ( $\beta = 0,129$ ;  $p = 0,030$ ), Mutasi ( $\beta = 0,078$ ;  $p = 0,022$ ), dan Pelatihan ( $\beta = 0,150$ ;  $p = 0,026$ ) terhadap Prestasi Kerja. Karena pada saat yang sama pengaruh langsung  $X \rightarrow Y$  tetap signifikan (H1, H2 dan H3 diterima) dan pengaruh tidak langsung melalui Z juga signifikan (H8a, H8b dan H8c diterima), maka jenis mediasi yang terjadi adalah mediasi parsial (*partial mediation*). Mengingat arah pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama positif, mediasi

ini dapat dikategorikan sebagai *complementary partial mediation*, yaitu mediasi parsial yang memperkuat hubungan langsung melalui mekanisme kepuasan kerja..

#### **D. PEMBAHASAN**

Konteks penelitian pada organisasi publik operasional di Pangkalan Sarana Operasi Bea dan Cukai Tipe B Sorong menunjukkan bahwa kinerja aparatur tidak hanya ditentukan oleh kecakapan teknis, tetapi juga oleh bagaimana kebijakan SDM membentuk pengalaman kerja yang dirasakan pegawai. Dalam kerangka manajemen sumber daya manusia, motivasi, mutasi, dan pelatihan dapat dipahami bekerja melalui dua jalur yang saling melengkapi, yaitu jalur kemampuan dan jalur sikap kerja. Jalur kemampuan menjelaskan perubahan pada kapasitas dan cara kerja, sedangkan jalur sikap menjelaskan perubahan pada evaluasi pegawai terhadap pekerjaannya yang kemudian memengaruhi ketekunan, keterikatan, dan konsistensi upaya (Herzberg et al., 1959; Judge et al., 2023).

Pada unit kerja ini, hubungan motivasi kerja dengan prestasi kerja terutama bergerak melalui penguatan arah upaya, ketekunan, dan regulasi diri ketika aparatur menghadapi tuntutan prosedural yang ketat. Perspektif dua faktor menempatkan motivator seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab sebagai pemicu keterlibatan yang mendorong perilaku kerja berorientasi kualitas (Herzberg et al., 1959; Ihensekien & Joel, 2023). Namun, pada organisasi publik, daya dorong motivasi sering bersifat lebih bersyarat karena ruang insentif dan otonomi kerja cenderung lebih terikat aturan. Kondisi ini membantu menjelaskan mengapa kontribusi motivasi akan lebih optimal ketika didukung persepsi keadilan, kejelasan target, dan dukungan organisasi, sehingga dorongan internal benar-benar terkonversi menjadi keluaran kerja yang konsisten (Aljumah, 2023; Elamalki et al., 2024).

Dalam lingkungan kerja operasional kepabeanan yang menuntut adaptasi penugasan, hubungan mutasi dengan prestasi kerja dapat dipahami melalui fungsi mutasi atau *job transfer* sebagai mekanisme pengembangan karier dan pembelajaran peran. Perspektif perkembangan karier memandang perpindahan peran sebagai proses pembentukan kematangan karier, yang memperkaya pengalaman dan memperjelas kecocokan individu dengan pekerjaan (Super, 1957). Di organisasi publik operasional seperti obyek penelitian ini, mutasi cenderung meningkatkan kinerja ketika berbasis kompetensi, transparan, dan memberi peluang pembelajaran, sehingga memperbaiki performa melalui peningkatan pengetahuan kontekstual dan kelincahan adaptasi (Sagho et al., 2023). Sebaliknya, bila mutasi meningkatkan biaya adaptasi dan ketidakpastian peran, dampaknya dapat menahan perbaikan prestasi, sehingga mutasi perlu

diposisikan sebagai strategi penataan penempatan, bukan semata perpindahan administratif (Suleman et al., 2022; Pratama et al., 2023).

Pada obyek penelitian yang berciri pekerjaan operasional dan prosedural, pelatihan tampak sebagai pengungkit paling kuat terhadap prestasi kerja karena beroperasi langsung pada peningkatan kompetensi, rasa mampu, dan ketepatan prosedur. Literatur transfer pelatihan menekankan bahwa pengaruh pelatihan menguat ketika materi relevan, lingkungan kerja mendukung penerapan, dan tersedia kesempatan praktik sehingga pengetahuan berubah menjadi perilaku kerja (Baldwin & Ford, 1988; Abd Razak & Zahidi, 2024; Getahun & Yohannes, 2025). Implikasinya bagi unit kerja ini, kualitas pelatihan dan dukungan transfer lebih menentukan daripada sekadar frekuensi program, karena tanpa dukungan penerapan, pelatihan berisiko berhenti pada formalitas dan tidak menjadi perbaikan kerja yang nyata (Iqbal et al., 2024; Hasyim & Bakri, 2024).

Dalam organisasi publik operasional yang menjadi obyek penelitian, jalur menuju kepuasan kerja menunjukkan bagaimana kebijakan SDM membentuk evaluasi aparatur atas kualitas pengalaman kerja. Motivasi meningkatkan kepuasan ketika pekerjaan dirasakan bermakna, diakui, dan menyediakan peluang berkembang (Herzberg et al., 1959; Aljumah, 2023). Mutasi meningkatkan kepuasan ketika dipersepsikan adil dan tepat karena menumbuhkan rasa dihargai sekaligus memperluas pengalaman karier (Zhang et al., (2025); Jo & Shin, (2025).). Pelatihan meningkatkan kepuasan melalui peningkatan rasa mampu dan persepsi dukungan organisasi, yang mengurangi ketidakpastian kerja dan meningkatkan keyakinan menjalankan tugas (Bandura, 1997; Keltu, 2024). Dibanding sektor swasta, kepuasan kerja dalam birokrasi publik seperti unit kerja ini umumnya lebih sensitif pada keadilan prosedural dan dukungan organisasi daripada kompetensi insentif, sehingga jalur sikap menjadi determinan penting bagi keberlanjutan kinerja (Andrade & Westover, 2023).

Pada obyek penelitian, kepuasan kerja kemudian menjelaskan mengapa prestasi kerja dapat meningkat secara lebih stabil. Secara psikologis, kepuasan mendorong keterikatan, ketekunan, dan orientasi kualitas, sehingga pegawai lebih konsisten mempertahankan standar kerja dan disiplin pelaksanaan tugas (Judge et al., 2023; Junça Silva & Lopes, 2023). Dalam organisasi publik, relasi ini juga terkait dengan tuntutan akuntabilitas dan kepatuhan prosedur, sehingga kepuasan menjadi kanal penting yang mengubah kebijakan SDM menjadi perilaku kerja yang lebih andal (Fioretto et al., 2024).

Mekanisme mediasi memperjelas bagaimana kepuasan kerja berperan sebagai penghubung pada obyek penelitian melalui tiga jalur. Pada jalur motivasi menuju prestasi, kepuasan kerja menjelaskan

bahwa dorongan internal tidak hanya meningkatkan upaya secara langsung, tetapi juga memperbaiki penilaian pegawai terhadap pekerjaannya, yang kemudian memperkuat konsistensi dan kualitas kinerja. Dengan kata lain, motivasi menjadi lebih efektif ketika menghasilkan pengalaman kerja yang lebih memuaskan, karena kepuasan membantu mempertahankan energi kerja dalam jangka lebih panjang (Herzberg et al., 1959; Judge et al., 2023). Pada jalur mutasi menuju prestasi, kepuasan kerja menjelaskan bahwa mutasi penugasan akan lebih produktif ketika dipersepsikan adil dan sesuai kompetensi, sehingga pegawai menerima perubahan sebagai peluang pengembangan, bukan sebagai sumber ketidakpastian. Ketika mutasi meningkatkan rasa dihargai dan kecocokan penempatan, kepuasan meningkat dan adaptasi kerja berlangsung lebih lancar, sehingga dampak pada prestasi menjadi lebih kuat (Wongsuwan & Nan, 2022.; Suleman et al., 2022). Pada jalur pelatihan menuju prestasi, kepuasan kerja menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga menumbuhkan rasa mampu dan persepsi dukungan organisasi, yang memperkuat kemauan menerapkan keterampilan baru secara konsisten. Dengan demikian, kepuasan kerja bertindak sebagai jalur penting yang membantu memastikan hasil pelatihan benar-benar terimplementasi dalam perilaku kerja (Batta et al., 2023; Nabi et al., 2025). Secara keseluruhan, pola ini konsisten dengan mediasi parsial yang bersifat komplementer, yakni kepuasan kerja memperkuat pengaruh praktik SDM tanpa meniadakan peran jalur langsung.

Temuan ini perlu dimaknai secara kontekstual dengan mempertimbangkan keterbatasan rancangan penelitian yang digunakan. Pengukuran berbasis kuesioner pada satu waktu dapat menimbulkan bias persepsi responden dan bias metode umum, sehingga pada studi lanjutan akan lebih kuat jika kinerja diukur melalui penilaian atasan atau data objektif serta dilakukan pengukuran bertahap. Selain itu, karena analisis dilakukan pada satu organisasi publik operasional, pengujian ulang pada instansi dan jenis pekerjaan aparatur yang berbeda diperlukan untuk melihat apakah pola mekanisme ini tetap konsisten atau berubah ketika karakter tugas, sistem insentif, dan dinamika birokrasi berbeda. Dengan cara itu, kontribusi ilmiah model dapat diperluas sekaligus memperkaya perbandingan sektor publik dan swasta mengenai kapan intervensi SDM lebih efektif dan mengapa kepuasan kerja menjadi penghubung yang menentukan.

## **E. KESIMPULAN**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja, mutasi, dan pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja pada gilirannya berpengaruh

positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Selain itu, motivasi kerja, mutasi, dan pelatihan juga secara langsung memengaruhi prestasi kerja. Analisis mediasi membuktikan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam memperkuat pengaruh motivasi kerja, mutasi, dan pelatihan terhadap prestasi kerja. Temuan ini menegaskan pentingnya penerapan mutasi berbasis kompetensi, penyelenggaraan pelatihan yang sesuai kebutuhan, serta strategi peningkatan motivasi sebagai upaya meningkatkan kepuasan dan prestasi kerja pegawai.

Implikasi praktis yang disuguhkan pada penelitian ini yaitu organisasi perlu mengoptimalkan program pelatihan yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan dan perkembangan kompetensi pegawai sehingga memberikan rasa dihargai dan memberdayakan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Mutasi pegawai hendaknya dilaksanakan secara transparan, adil, dan berbasis kompetensi agar tidak menimbulkan resistensi maupun ketidakpuasan kerja. Manajemen juga perlu menerapkan strategi peningkatan motivasi kerja melalui pemberian penghargaan, penetapan jalur karier yang jelas, serta lingkungan kerja yang mendukung. Dengan demikian, kepuasan kerja pegawai dapat ditingkatkan dan berdampak langsung pada peningkatan prestasi kerja serta pencapaian tujuan organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abd Razak, S. R., & Zahidi, M. (2024). Transfer of training on employee job performance: A literature review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(2). <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v14-i2/20763>
- Aljumah, A. (2023). The impact of extrinsic and intrinsic motivation on job satisfaction: Mediating role of transactional leadership. *Cogent Business & Management*, 10(3), 2270813. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2270813>
- Andrade, M. S., & Westover, J. H. (2023). Job satisfaction: An international comparison of public and private sector employees. *International Journal of Public Administration*, 46(16), 1151–1165. <https://doi.org/10.1080/01900692.2022.2076696>
- Arifah, Y. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Intelek Insan Cendikia*, 1(6), 2314-2328.
- Arogundade, A. M., & Akpa, V. O. (2023). Alderfer's Erg and McClelland's Acquired Needs Theories- Relevance in Today's Organization. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 10(10), 232-239. <https://doi.org/10.36347/sjebm.2023.v10i10.001>
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. W. H. Freeman.

- Batta, A., Bandameeda, G., & Parayitam, S. (2023). Human resource management practices, job satisfaction and performance: Evidence from transportation sector in India. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 19(1), 47-62. <https://doi.org/10.1177/2319510X231166800>
- Cosa, M., & Torelli, R. (2024). Digital transformation and flexible performance management: A systematic literature review of the evolution of performance measurement systems. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 25(3), 445-466. <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00409-9>
- Damopolii, Z., Taroreh, R. N., & Uhing, Y. (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja ASN Dinas Pendidikan Kota Kotamobagu. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 9(3), 1128-1141.
- Deloitte. (2024). 2024 Global Human Capital Trends. Deloitte Insights. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2024.html>
- Elamalki, D., Kaddar, A., & Beniich, N. (2024). Impact of motivation on the job performance of public sector employees: The case of Morocco. *Future Business Journal*, 10(1), 53. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00342-4>
- Fioretto, S., Masciari, E., & Napolitano, E. (2024). Machine Learning for KPI Development in Public Administration. In *Proceedings of the 13th International Conference on Data Science, Technology and Applications, DATA 2024* (pp. 522-527). SciTePress. <https://doi.org/10.5220/0012820300003756>
- Getahun, B. L., & Yohannes, M. (2025). The effect of training on employees' work performance in civil service organizations: Evidence from Ethiopia. *Journal of Management and Business Education*, 8(1), 95–110. <https://doi.org/10.35564/jmbe.2025.0006>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2024). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Hasyim, H., & Bakri, M. (2024). Training opportunities and their effect on work motivation: A study of various industries. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7(3), 221–236. <https://jurnal.feb-umi.id/index.php/PARADOKS/article/view/1052>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). Wiley.
- Husain, A. (2022). Pengaruh Mutasi Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Oikos Nomos: Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis*, 15(1), 1-10.

- Ihensekien, O. A., & Joel, A. C. (2023). Abraham Maslow's hierarchy of needs and Frederick Herzberg's two-factor motivation theories: Implications for job satisfaction and organizational performance. *The Romanian Economic Journal*, 26(85), 31–48. <https://doi.org/10.24818/rej/2023/85/04>
- Iqbal, S., Hanif, D. M., & Khan, D. S. (2024). Impact of staff training on university productivity through job satisfaction: A study of ISO 9001-certified institutions. *PLOS ONE*, 19(7), e0306799. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306799>
- Jo, H., & Shin, D. (2025). The impact of recognition, fairness, and leadership on employee outcomes: A large-scale multi-group analysis. *PloS one*, 20(1), e0312951. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0312951>
- Judge, T. A., Klinger, R., & Li, M. (2023). Promote job satisfaction through mental challenge. Dalam C. L. Pearce & E. A. Locke (Eds.), *Principles of organizational behavior: The handbook of evidence-based management* (3rd ed.). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781394320769>
- Junça Silva, A., & Lopes, C. (2023). Cognitive and affective predictors of occupational stress and job performance. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(4), 1013–1026. <https://doi.org/10.1108/JEAS-02-2021-0020>
- Keltu, T. (2024). Effect of human resource development practice on employee performance: Mediating role of job satisfaction. *Heliyon*, 10(8), e29821. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29821>
- Nabi, M. N., Miah, M. S., Hossain, M. S., Islam, M. F., Sultana, S., Yesmin, M., & Hasan, E. (2025). Navigating the training satisfaction effects on organizational performance: examining multiple mediating paths with PLS-SEM and IPMA. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 101858. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101858>
- Nafukho, F. M., Irby, B. J., Pashmforoosh, R., Lara-Alecio, R., Tong, F., Lockhart, M. E., El Mansour, W., Tang, S., Etchells, M., & Wang, Z. (2023). Training design in mediating the relationship of participants' motivation, work environment, and transfer of learning. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2022-0070>
- Nor, A. I. (2025). The effect of training on public service delivery effectiveness in public sector organizations: the mediating role of civil servants' performance. *Cogent Social Sciences*, 11(1), 2466788. <https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2466788>
- Nuswantoro, P., & Harun, T. (2023). Pengaruh Kompetensi Kepemimpinan, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Aceh Tengah. *Biram Samtani Sains*, 7(1), 7189-7189. <https://doi.org/https://doi.org/10.55542/jbss.v7i1.569>
- OECD. (2023). *Government at a Glance 2023*. OECD Publishing. [https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2023\\_3d5c5d31-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2023_3d5c5d31-en.html)
- OECD. (2023). *Public Employment and Management 2023*. OECD Publishing. [https://www.oecd.org/en/publications/2023/05/public-employment-and-management-2023\\_a8f17605.html](https://www.oecd.org/en/publications/2023/05/public-employment-and-management-2023_a8f17605.html)

- Ouabi, Z., Douayri, K., Barboucha, F., & Boubker, O. (2024). Human resource practices and job performance: Insights from public administration. *Societies*, 14(12), 247. <https://doi.org/10.3390/soc14120247>
- Pratama, R., Putra, D. R., & Firta, W. (2023). Pengaruh Pelatihan, Promosi Jabatan, dan Mutasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Padang. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(6), 2914-2921. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/6664>
- Raudah, S., & Mujahadah, S. (2023). Pengaruh Mutasi Terhadap Pengembangan Karir Pegawai Pada Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman Dan Lingkungan Hidup Kabupaten Hulu Sungai Utara. *Al Iidara Balad*, 5(1), 18-24. <https://doi.org/10.36658/aliidarabalad.5.1.50>
- Ray, C. (2024). Internal mobility: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 50(1), 264–306. <https://doi.org/10.1177/01492063231180826>
- Riyadi, A. E. A. (2023). Makna Job Satisfaction Bagi Karyawan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 2(2), 443-454. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v2i2.569>
- Rodjanatham, T., & Badir, Y. F. (2025). Motivation matters: The role of achievement, affiliation, and power needs in digital peer collaboration among business school students. *Computers in Human Behavior Reports*, 19, 100746. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2025.100746>
- Safurugara, H. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dikantor Badan Pengelolaan Keuangan Pendapatan Dan Aset Daerah Kabupaten Nias Selatan. *PARETO: Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 9(2), 51-70. <https://doi.org/10.57094/pareto.v9i2.3835>
- Sagho, K., Timuneno, T., Salean, D. Y., & Nursiani, N. P. (2023). Pengaruh mutasi kerja dan promosi jabatan terhadap prestasi kerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Kupang. *GLORY Jurnal Ekonomi dan Ilmu Sosial*, 4(5), 1101–1111. <https://doi.org/10.35508/glory.v4i5.11699>
- Sanjaya, R. A., Firlana, H., & Priyatno, M. B. (2025). Faktor Motivasi Kerja Yang Mempengaruhi Produktivitas Pegawai Sektor Publik Di Indonesia. *JURNAL LENTERA BISNIS*, 14(2), 2022-2038. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i2.1571>
- Siregar, R., & Nizam, A. (2025). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Gayo Lues. *Jurnal Manajemen Bisnis Ekonomi Kewirausahaan*, 1(1), 1-9. <https://journal.bandacendekia.com/index.php/jimbek/article/view/2>
- Suleman, A.-R., Bingab, B. B. B., Boakye, K. O., & Sam-Mensah, R. (2022). Job Rotation Practices And Employees Performance: Do Job Satisfaction And Organizational Commitment Matter? *SEISENSE Business Review*, 2(1), 13–27. <https://doi.org/10.33215/sbr.v2i1.730>
- Super, D. E. (1957). *The psychology of careers*. Harper & Row.

- Tang, H., An, S., Zhang, L., Xiao, Y., & Li, X. (2024). The antecedents and outcomes of public service motivation: a meta-analysis using the job demands–resources model. *Behavioral Sciences*, 14(10), 861. <https://doi.org/10.3390/bs14100861>
- Waruwu, Y., & Tafonao, A. (2023). Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Di Komisi Pemilihan Umum Nias Barat. *PARETO: Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 8(2), 17-22. <https://doi.org/10.57094/pareto.v8i2.1049>
- Wongsuwan, N., & Na-Nan, K. (2022). Mediating Effects of Self-Efficacy, Resilience and Job Satisfaction on the Relationship between Person–Organisation Fit and Employee Work Adjustment. *Sustainability*, 14(18), 11787. <https://doi.org/10.3390/su141811787>
- Woru, M. B., Agustinus, J., & Thane, S. (2023). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi SDM Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua. *Jurnal Ekonomi, Pendidikan dan Perencanaan Pembangunan Daerah*, 1(2), 70-85. <https://ejurnal.itbkpp.ac.id/index.php/JEP3D/article/view/34>
- Yu, J. (2024). Strategic Human Resource Management: Catalyzing Organizational Behavior and Performance. In *Proceedings of the 2024 International Conference on Applied Economics, Management Science and Social Development (AEMSS 2024)* (Vol. 284, p. 415). Springer Nature. [https://doi.org/10.2991/978-2-38476-257-6\\_49](https://doi.org/10.2991/978-2-38476-257-6_49)
- Zhang, B., Tang, X., & Lyu, B. (2025). The dual-pathway impact of job rotation on employee well-being. *BMC psychology*. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-03829-z>