

Pengaruh Masa Kerja Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

M. Kahdafi Sirait¹ Rahmat Hidayat²

Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sumatera, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 20 Maret 2025

Revised: 19 April 2025

Accepted: 30 April 2025

Kata Kunci:

Masa Kerja,
Promosi Jabatan,
Kinerja Karyawan
Kepuasan Kerja,

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh Masa Kerja dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada PT Pegadaian Kanwil 1 Medan. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan asosiatif dengan metode sampling jenuh sebanyak 67 responden. Data dikumpulkan melalui observasi dan angket, lalu dianalisis secara kuantitatif menggunakan uji Analisis Outer Model, Inner Model, dan Uji Hipotesis melalui software PLS (Partial Least Square). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Masa Kerja dan Promosi Jabatan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, baik secara langsung maupun melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. Selain itu, Masa Kerja dan Promosi Jabatan juga berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

This study aims to examine and analyze the effect of Tenure and Job Promotion on Employee Performance, both directly and indirectly through Job Satisfaction as a mediating variable at PT Pegadaian Kanwil 1 Medan. The research uses an associative approach with a saturated sampling method involving 67 respondents. Data were collected through observation and questionnaires, and analyzed quantitatively using Outer Model Analysis, Inner Model Analysis, and Hypothesis Testing with the help of PLS (Partial Least Square) software. The results show that Tenure and Job Promotion have a significant effect on Employee Performance, both directly and indirectly through Job Satisfaction. Additionally, Tenure and Job Promotion significantly affect Job Satisfaction, and Job Satisfaction significantly influences Employee Performance.

This is an open-access article under the [CC BY](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) license.



Corresponding Author:

Rahmat Hidayat

Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Indonesia,

Jl. Kapten Muchtar Basri No.3, Glugur Darat II, Kec. Medan Tim., Kota Medan, Sumatera Utara 20238

Email: rahmathidayat@umsu.ac.id

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia merupakan elemen strategis dalam memastikan organisasi mencapai tujuannya secara efektif dan efisien (Wulandari & Hamzah, 2019). Kinerja karyawan sebagai salah satu indikator keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh bagaimana organisasi merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya manusianya. Dalam konteks ini, faktor-faktor seperti masa kerja, promosi jabatan, dan kepuasan kerja sering kali menjadi sorotan karena berkaitan langsung dengan tingkat produktivitas dan motivasi karyawan. Masa kerja dipandang sebagai akumulasi pengalaman yang dapat meningkatkan efisiensi dan kualitas pekerjaan, sementara promosi jabatan mencerminkan pengakuan organisasi atas kinerja individu. Di sisi lain, kepuasan kerja menggambarkan persepsi subjektif karyawan terhadap kondisi kerja, peluang karier, dan imbalan yang diterima, yang semuanya berkontribusi pada kinerja secara keseluruhan.

Beberapa studi terdahulu telah mengkaji pengaruh masing-masing faktor tersebut secara terpisah terhadap kinerja karyawan, namun masih terdapat keterbatasan dalam memahami hubungan simultan dan peran mediasi yang mungkin terjadi di antara variabel-variabel tersebut. Penelitian oleh Prayogi &

Yani (2021) mengidentifikasi masa kerja sebagai determinan penting kinerja, sementara Ivana et al. (2022) menyoroti bagaimana lamanya bekerja berdampak pada kemampuan adaptasi dan produktivitas. Demikian pula, promosi jabatan diakui memiliki pengaruh motivasional yang kuat (Senduk, 2023), dan kepuasan kerja telah lama dihubungkan dengan peningkatan produktivitas (Tewal, 2015). Namun, belum banyak penelitian yang secara komprehensif menguji bagaimana kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara masa kerja dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan secara simultan dalam konteks organisasi jasa keuangan milik negara seperti PT Pegadaian.

Kekosongan inilah yang menjadi dasar penelitian ini dilakukan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh masa kerja dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan, serta mengeksplorasi peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan data dari PT Pegadaian Kanwil 1 Medan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dalam memperkaya literatur mengenai manajemen sumber daya manusia serta memberikan rekomendasi praktis bagi organisasi dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan karyawannya.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif. Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk menguji sejauh mana terdapat hubungan atau pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel intervening. Penelitian asosiatif bertujuan menjelaskan hubungan kausal antara dua atau lebih variabel, sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2019), bahwa pendekatan asosiatif digunakan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih, sementara metode kuantitatif berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, dan analisis datanya bersifat kuantitatif atau statistik guna menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Instrumen penelitian berupa kuesioner yang dikembangkan berdasarkan indikator yang telah diuji dalam penelitian sebelumnya, dan disesuaikan dengan konteks organisasi, yaitu PT Pegadaian Kanwil I Medan. Kuesioner disebarkan secara langsung kepada seluruh responden yang memenuhi kriteria populasi dalam penelitian ini, yaitu seluruh karyawan tetap di lingkungan kantor wilayah tersebut. Karena jumlah populasi relatif terbatas dan dapat dijangkau secara keseluruhan, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampling jenuh, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian.

Setiap variabel dalam penelitian ini yaitu masa kerja (X1), promosi jabatan (X2), kepuasan kerja (Z), dan kinerja karyawan (Y) – diukur menggunakan beberapa indikator yang disusun dalam bentuk pertanyaan tertutup dengan skala Likert. Untuk memastikan keandalan alat ukur, dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas terhadap item pertanyaan yang disusun. Uji validitas dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE), sedangkan reliabilitas instrumen diuji menggunakan nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Semua tahapan analisis dilakukan menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) melalui software *SmartPLS* versi terbaru, yang memungkinkan pengujian model struktural dan pengukuran secara simultan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Data

Validity Konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk melihat sejauh mana sebuah pengukuran berkorelasi secara positif dengan pengukuran alternative dari konstruk yang sama. Untuk melihat suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, maka dilihat dari nilai *outer loading*-nya. Jika nilai *outer loading* lebih besar dari (0,7) maka suatu indikator adalah valid (Hair Jr et al., 2017).

Tabel 1. Validitas Konvergen

	X1. Masa Kerja	X2. Promosi Jabatan	Y. Kinerja Karyawan	Z. Kepuasan Kerja
X1.1	0.884			
X1.2	0.934			
X1.3	0.897			
X1.4	0.895			
X1.5	0.874			
X1.6	0.950			
X1.7	0.913			
X1.8	0.889			
X2.1		0.847		
X2.2		0.902		
X2.3		0.841		
X2.4		0.868		
X2.5		0.895		
X2.6		0.839		
X2.7		0.781		
X2.8		0.820		
Y.10			0.808	
Y.8			0.904	
Y.9			0.829	
Y1			0.903	
Y2			0.894	
Y3			0.912	
Y4			0.888	
Y5			0.877	
Y6			0.914	
Y7			0.904	
Z.1				0.830
Z.10				0.837
Z.2				0.823
Z.3				0.798
Z.4				0.722
Z.5				0.802
Z.6				0.816
Z.7				0.886
Z.8				0.854
Z.9				0.821

Berdasarkan hasil analisis outer loading, seluruh indikator pada masing-masing variabel dalam penelitian ini menunjukkan nilai di atas 0,7. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur variabel Promosi Jabatan, Masa Kerja, Kinerja Karyawan, dan Kepuasan Kerja adalah valid. Dengan kata lain, setiap indikator memiliki kemampuan yang baik dalam merepresentasikan konstruk variabel yang diukur, sehingga instrumen penelitian dapat dinyatakan memenuhi syarat validitas konvergen. Validitas ini memperkuat keandalan model dalam mengukur hubungan antar variabel secara akurat dalam penelitian ini.

Construct Reliability and Validity

Construct Reliability and Validity adalah pengujian untuk mengukur kehandalan/kemampuan suatu konstruk. Dimana kemampuan/kehandalan suatu konstruk harus cukup tinggi yaitu $> 0,6$ (Juliandi et al., 2018).

Tabel 2. Hasil Uji Composite Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
X1. Masa Kerja	0.968	0.972	0.973	0.818
X2. Promosi Jabatan	0.945	0.949	0.954	0.722
Y. Kinerja Karyawan	0.969	0.970	0.973	0.782
Z. Kepuasan Kerja	0.945	0.947	0.953	0.672

Sumber : Data diolah SmartPLS 2025

Berdasarkan hasil analisis reliabilitas komposit, seluruh variabel dalam penelitian ini menunjukkan nilai di atas ambang batas minimum sebesar 0,600. Variabel Masa Kerja memperoleh nilai reliabilitas komposit sebesar 0,973, Promosi Jabatan sebesar 0,954, Kinerja Karyawan sebesar 0,973, dan Kepuasan Kerja sebesar 0,953. Nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki konsistensi internal yang tinggi dalam mengukur konstruk yang dimaksud. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini tergolong reliabel, artinya instrumen yang digunakan mampu memberikan hasil pengukuran yang stabil dan konsisten.

Discriminant Validity

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya (konstruk unik). Untuk mengukur *Discriminant Validity* dalam software smartPLS adalah dengan melihat nilai Heterotrait-monotrait Ratio (HTMT) dengan kriteria jika nilai HTMT $< 0,90$ maka suatu konstruk Memiliki validitas yang baik (Juliandi et al., 2018).

Tabel 3 Discriminant Validity

	X1. Masa Kerja	X2. Promosi Jabatan	Y. Kinerja Karyawan	Z. Kepuasan Kerja
X1. Masa Kerja				
X2. Promosi Jabatan	0.473			
Y. Kinerja Karyawan	0.611	0.452		
Z. Kepuasan Kerja	0.611	0.671	0.858	

Sumber : Data diolah SmartPLS 2025

Berdasarkan hasil pengujian discriminant validity menggunakan nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), seluruh nilai antar konstruk berada di bawah ambang batas 0,90. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk dalam penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang baik. Secara rinci, hubungan antara Masa Kerja dan Promosi Jabatan memiliki nilai HTMT sebesar 0,473, antara Masa Kerja dan Kinerja Karyawan sebesar 0,611, serta antara Masa Kerja dan Kepuasan Kerja sebesar 0,611. Sementara itu, nilai HTMT antara Promosi Jabatan dan Kinerja Karyawan sebesar 0,452, antara Promosi Jabatan dan Kepuasan Kerja sebesar 0,671, dan antara Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja sebesar 0,858. Seluruh nilai tersebut $< 0,90$, yang mengindikasikan bahwa masing-masing konstruk dalam model penelitian ini secara empiris berbeda satu sama lain, serta memiliki tingkat validitas diskriminan yang memadai.

R-Square

Dalam menilai aja model struktural terlebih dahulu menilai R-Square untuk setiap variabel laten endogen dengan kekuatan prediksi dari model struktural. Pengujian terhadap model struktural

dilakukan dengan melihat nilai R-Square yang merupakan *uji goodness-fit model*. Perubahan nilai R-Square dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substansive. Nilai R-Square 0,75 (kuat), 0,50 (sedang) dan 0,25 (lemah) (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 4 Hasil Uji R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Y. Kinerja Karyawan	0.714	0.700
Z. Kepuasan Kerja	0.519	0.504

Sumber : Data diolah SmartPLS 2025

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa pengaruh Masa Kerja dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai R-Square 0.714 mengindikasi bahwa variabel pengaruh Masa Kerja dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 71,4% atau dengan kata lain bahwa model tersebut termasuk sedang, dan 28,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Bahwa variabel pengaruh Masa Kerja dan Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai R-Square 0.519 mengindikasi bahwa variabel pengaruh Masa Kerja dan Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja sebesar 51,9% atau dengan kata lain bahwa model tersebut termasuk lemah, dan 48,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

F Square

Uji F-Square ini dilakukan untuk mengetahui kebaikan model nilai F-Square sebesar 0,02, 0,15 dan 0,35 dapat diinterpretasikan apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium, atau besar pada tingkat struktural (Ghozali & Latan, 2015)..

Tabel 5 F Square

	X1. Masa Kerja	X2. Promosi Jabatan	Y. Kinerja Karyawan	Z. Kepuasan Kerja
X1. Masa Kerja			0.079	0.234
X2. Promosi Jabatan			0.054	0.349
Y. Kinerja Karyawan				
Z. Kepuasan Kerja			1.121	

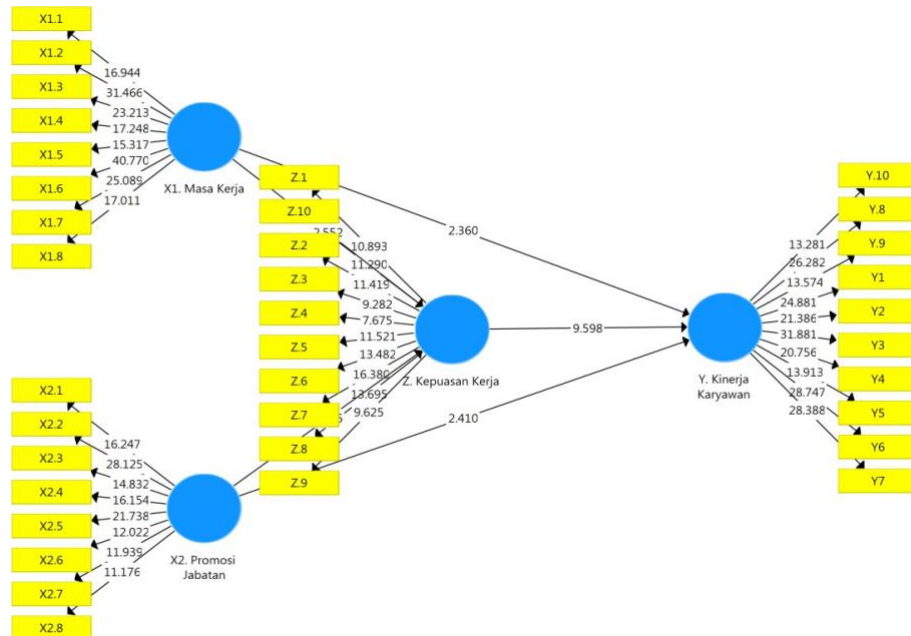
Sumber : Data diolah SmartPLS 2025

Berdasarkan hasil analisis F-Square, diketahui bahwa masing-masing variabel bebas memiliki pengaruh yang bervariasi terhadap variabel dependen. Masa Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai F-Square sebesar 0,079, yang menunjukkan efek lemah. Demikian pula, Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai F-Square sebesar 0,054, yang juga termasuk dalam kategori efek lemah. Sementara itu, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan nilai F-Square sebesar 0,121, yang tergolong dalam efek sedang (medium). Pengaruh Masa Kerja terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai F-Square sebesar 0,234, yang juga termasuk efek sedang.

Menariknya, Promosi Jabatan terhadap **Kepuasan Kerja** (bukan terhadap Kinerja Karyawan seperti yang tertulis sebelumnya) memiliki nilai F-Square sebesar 0,349, yang mencerminkan efek besar. Dengan demikian, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen, meskipun sebagian besar pengaruh tersebut berada pada kategori sedang, dengan satu pengaruh yang tergolong kuat. Hal ini menunjukkan bahwa model memiliki relevansi yang cukup baik dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen.

Uji Hipotesis

Pengujian Pengaruh Langsung (*Dirrect Effect*)



Gambar 1 Hipotesis

Tabel Hipotesis Pengaruh Langsung (*Dirrect Effect*)

Pengujian hipotesis terhadap pengaruh langsung dilakukan untuk menguji apakah suatu variabel independen secara langsung memengaruhi variabel dependen tanpa melibatkan variabel perantara. Dalam pengujian ini, arah dan signifikansi pengaruh dilihat melalui nilai koefisien jalur (path coefficient) dan nilai probabilitas (P-Value).

Jika nilai koefisien jalur bernilai positif, hal ini menunjukkan bahwa peningkatan pada variabel independen akan diikuti oleh peningkatan pada variabel dependen. Sebaliknya, apabila nilai koefisien jalur bernilai negatif, maka peningkatan pada variabel independen justru akan diikuti oleh penurunan pada variabel dependen. Interpretasi ini merujuk pada panduan yang diberikan oleh Hair Jr et al. (2017) dalam analisis model struktural.

Selanjutnya, signifikansi pengaruh ditentukan berdasarkan nilai probabilitas (P-Value). Apabila nilai P-Value < 0,05, maka hipotesis nol (H_0) ditolak, yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen dan dependen. Namun jika nilai P-Value > 0,05, maka hipotesis nol (H_0) diterima, yang mengindikasikan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kedua variabel tersebut.

Tabel 6 Pengujian Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1. Masa Kerja -> Y. Kinerja Karyawan	0.189	0.199	0.080	2.360	0.019
X1. Masa Kerja -> Z. Kepuasan Kerja	0.378	0.367	0.148	2.552	0.011
X2. Promosi Jabatan -> Y. Kinerja Karyawan	-0.162	-0.159	0.067	2.410	0.016
X2. Promosi Jabatan -> Z. Kepuasan Kerja	0.462	0.463	0.135	3.415	0.001
Z. Kepuasan Kerja -> Y. Kinerja Karyawan	0.817	0.801	0.085	9.598	0.000

Sumber : Data diolah SmartPLS 2025

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung yang ditampilkan dalam tabel, dapat disimpulkan bahwa semua variabel independen dalam model penelitian ini menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen, baik secara langsung maupun positif, dengan satu pengecualian dalam arah pengaruh. Berikut ini uraian naratif dari masing-masing hasil:

Pertama, masa kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,189 dan nilai P-Values sebesar 0,019 (lebih kecil dari 0,05). Artinya, semakin lama masa kerja seseorang, maka kinerjanya cenderung meningkat secara signifikan.

Kedua, masa kerja juga menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan koefisien jalur sebesar 0,378 dan nilai P-Values sebesar 0,011. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki masa kerja lebih lama cenderung merasa lebih puas dalam pekerjaannya.

Ketiga, promosi jabatan terhadap kinerja karyawan menunjukkan arah pengaruh negatif dengan koefisien jalur sebesar -0,162, namun tetap signifikan secara statistik karena nilai P-Values sebesar 0,016 berada di bawah ambang signifikansi 0,05. Meskipun signifikan, arah pengaruh yang negatif ini menunjukkan bahwa promosi jabatan justru dapat menurunkan kinerja karyawan dalam konteks tertentu, yang mungkin disebabkan oleh ketidaksiapan individu atau beban kerja yang meningkat pasca promosi.

Keempat, promosi jabatan terhadap kepuasan kerja menunjukkan hasil yang positif dan signifikan, dengan koefisien jalur sebesar 0,462 dan P-Values sebesar 0,001. Ini berarti bahwa semakin tinggi peluang atau realisasi promosi jabatan, maka kepuasan kerja karyawan juga meningkat secara signifikan.

Terakhir, kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,817 dan P-Values sebesar 0,000. Nilai ini menandakan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat kuat dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, hasil ini memperkuat pemahaman bahwa baik masa kerja, promosi jabatan, maupun kepuasan kerja berperan penting dalam membentuk kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja menjadi variabel yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja tersebut.

Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengujian hipotesis terhadap pengaruh tidak langsung bertujuan untuk mengidentifikasi apakah suatu variabel independen memengaruhi variabel dependen melalui variabel mediasi. Analisis ini memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai mekanisme hubungan antar variabel, terutama ketika pengaruh langsung belum cukup menjelaskan secara keseluruhan keterkaitan yang terjadi. Menurut Hair Jr et al. (2017), apabila nilai koefisien pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan koefisien pengaruh langsung, maka hal ini menunjukkan bahwa variabel mediasi memiliki peran dalam menjembatani hubungan antara variabel independen dan dependen. Dalam hal ini, mediasi dapat dikatakan terjadi, baik secara parsial maupun penuh, tergantung pada kekuatan dan signifikansi hubungan yang terlibat.

Sebaliknya, jika koefisien pengaruh tidak langsung lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung, maka peran mediasi dianggap tidak signifikan. Dengan demikian, hubungan antar variabel lebih kuat secara langsung tanpa perlu melewati variabel perantara.

Melalui pengujian ini, peneliti dapat mengevaluasi sejauh mana suatu proses mediasi terjadi dalam model struktural, serta menilai pentingnya variabel mediasi dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh antar variabel utama.

Tabel Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirrect Effect*)

Tabel 7 Pengujian Hipotesis tidak langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1. Masa Kerja -> Z. Kepuasan Kerja -> Y. Kinerja Karyawan	0.309	0.293	0.120	2.582	0.010
X2. Promosi Jabatan -> Z. Kepuasan Kerja -> Y. Kinerja Karyawan	0.378	0.374	0.128	2.960	0.003

Sumber : Data diolah SmartPLS 2025

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh tidak langsung, ditemukan bahwa terdapat hubungan mediasi yang signifikan melalui variabel Kepuasan Kerja. Pertama, Masa Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening, dengan koefisien jalur sebesar 0,309 dan nilai P-Values sebesar 0,010 ($< 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin lama masa kerja seorang karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasannya, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja. Artinya, Kepuasan Kerja berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh Masa Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Selanjutnya, Promosi Jabatan juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja, dengan koefisien jalur sebesar 0,378 dan nilai P-Values sebesar 0,003 ($< 0,05$). Hal ini mengindikasikan bahwa promosi jabatan yang diterima karyawan mampu meningkatkan tingkat kepuasan mereka, yang kemudian berdampak positif pada kinerja. Dengan demikian, Kepuasan Kerja juga memediasi secara signifikan hubungan antara Promosi Jabatan dan Kinerja Karyawan. Temuan ini memperkuat pemahaman bahwa variabel Kepuasan Kerja memiliki peran penting sebagai perantara dalam menjembatani hubungan antara faktor-faktor organisasi (seperti Masa Kerja dan Promosi Jabatan) dengan hasil kerja karyawan, sebagaimana ditegaskan oleh Hair Jr et al. (2017).

PEMBAHASAN

Pengaruh Masa Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,189 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,019 maka $0,019 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Masa Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan PT Pegadaian Kanwil 1 Medan.

Masa kerja adalah durasi waktu yang dihabiskan seorang karyawan di suatu perusahaan, termasuk masa percobaan, cuti, dan libur yang diatur dalam perjanjian kerja. Penghitungan masa kerja dimulai dari tanggal pertama bekerja hingga saat ini atau hingga karyawan berhenti.

Masa kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan masa kerja lebih lama cenderung memiliki pengalaman lebih banyak dalam menghadapi berbagai situasi pekerjaan, yang dapat meningkatkan efisiensi dan kemampuan dalam menyelesaikan tugas dengan lebih baik. Selain itu, mereka juga lebih memahami nilai-nilai organisasi serta prosedur dan sistem yang ada, sehingga dapat beradaptasi lebih cepat dan bekerja lebih produktif. Seiring waktu, karyawan yang lebih berpengalaman biasanya memperoleh keterampilan tambahan yang memperbaiki kualitas kerja mereka, memungkinkan mereka menyelesaikan tugas dengan lebih baik dan lebih cepat. Namun, karyawan dengan masa kerja lama juga dapat mengalami dampak buruk jika tidak ada tantangan atau peluang pengembangan dalam pekerjaan mereka, yang bisa memengaruhi kinerja mereka, karyawan yang merasa dihargai dan diberi peluang untuk berkembang akan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Secara keseluruhan, masa kerja merupakan faktor penting yang berperan dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ariono, 2017), (suhardjo, 2007), (Sugito et al., 2019), (Ivana et al., 2022), (Samhudi et al., n.d.), (Hamidin, 2019), (Firdausi, 2020), (Kereh et al., 2018), (Alvino, 2020), menyatakan bahwa masa kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,162 (negatif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,016 maka $0,016 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan PT Pegadaian Kanwil 1 Medan.

Promosi jabatan merupakan salah satu dari beberapa macam pengembangan karier, mendapatkan promosi jabatan merupakan sebuah impian atau tujuan dari para pegawai karena apabila seorang pegawai mendapatkan promosi berarti dia mendapatkan balas jasa yang diberikan oleh instansi atau perusahaan atas kinerja yang telah dilakukannya.

Promosi jabatan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketika seorang karyawan dipromosikan, mereka biasanya merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras, karena promosi sering dianggap sebagai pengakuan atas kontribusi dan kemampuan mereka. Hal ini meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas terhadap perusahaan, yang berujung pada peningkatan kinerja.

Promosi jabatan juga memberikan karyawan tantangan baru yang dapat mendorong pengembangan keterampilan dan kemampuan mereka. Tanggung jawab yang lebih besar dan posisi yang lebih tinggi menuntut karyawan untuk beradaptasi dan mengembangkan diri, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas pekerjaan mereka. Selain itu, promosi dapat meningkatkan rasa percaya diri, karena karyawan merasa lebih kompeten dan dihargai oleh perusahaan.

Promosi jabatan juga bisa menimbulkan tekanan, terutama jika karyawan merasa tidak siap dengan tanggung jawab baru. Jika tidak ada dukungan atau pelatihan yang cukup, promosi dapat berdampak negatif pada kinerja karyawan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memastikan bahwa karyawan yang dipromosikan mendapatkan pelatihan yang memadai dan dukungan yang diperlukan untuk sukses dalam peran baru mereka.

Secara keseluruhan, promosi jabatan dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan, tetapi harus disertai dengan pelatihan, pengembangan, dan dukungan yang tepat untuk memastikan transisi yang sukses dan meminimalkan tekanan yang dapat mengganggu kinerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Haryadi et al., 2022), (Supriaddin, 2020), (Sukmasari, 2016), (Senduk, 2023), (Fauzi, 2022), (Haryadi et al., 2022), (Rivai, 2018), (Sudarta, 2022), (Maulana, 2018), (Guston, 2016), (Sigalingging, 2018), (Bahri, 2022), dan (Maulana, 2019) menyimpulkan bahwa promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Masa Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur 0,378(positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,011 maka $0,011 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Masa Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Pegadaian Kanwil 1 Medan.

Masa kerja merujuk pada lamanya seorang karyawan bekerja di suatu organisasi atau perusahaan, yang diukur sejak tanggal pertama kali mereka bergabung hingga saat ini. Masa kerja ini mencakup berbagai pengalaman yang dimiliki oleh karyawan, seperti pengetahuan tentang tugas, proses kerja, dan budaya organisasi yang memengaruhi kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efisien.

Kepuasan kerja adalah perasaan positif atau puas yang dirasakan oleh karyawan terkait dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencakup berbagai aspek, seperti penghargaan yang diterima, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, kesesuaian pekerjaan dengan keterampilan, serta peluang

untuk berkembang dan mendapatkan penghargaan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi, lebih produktif, dan lebih loyal terhadap organisasi.

Karyawan dengan masa kerja yang lebih lama cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaannya, karena mereka telah melalui berbagai pengalaman dan tantangan yang memungkinkan mereka untuk lebih memahami pekerjaan dan budaya organisasi. Pengalaman ini seringkali membuat mereka merasa lebih nyaman dan percaya diri dalam menjalankan tugas. Selain itu, karyawan yang telah lama bekerja di suatu perusahaan biasanya memiliki hubungan yang lebih kuat dengan rekan kerja dan atasan, yang dapat meningkatkan rasa kebersamaan dan kepuasan dalam bekerja. Mereka juga lebih memahami ekspektasi organisasi dan dapat melihat perkembangan karir mereka dari waktu ke waktu, yang dapat meningkatkan perasaan puas terhadap pekerjaan mereka.

Masa kerja yang panjang juga bisa menurunkan kepuasan kerja jika karyawan merasa tidak ada perkembangan atau tantangan baru. Tanpa adanya peluang untuk pengembangan karir atau peningkatan keterampilan, oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk terus memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang, meskipun mereka sudah lama bekerja, agar tetap merasa puas dan termotivasi dalam pekerjaan mereka.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Haedar et al., 2016), (Winata et al., 2022), (Zainaro et al., 2017), (Winata et al., 2022), dan (Haedar et al., 2016) menyatakan bahwa masa kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur 0,462 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,001 maka $0,001 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Pegadaian Kanwil 1 Medan .

Promosi jabatan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dengan cara yang beragam, tergantung pada berbagai faktor. Kepuasan kerja sering ditunjukkan oleh karyawan dengan caranya menyukai pekerjaan itu sendiri serta tingkat keasikannya dalam menjalankan pekerjaan, umumnya dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja adalah rasa nyaman dan hubungan yang positif antara sesama karyawan.

Promosi sering kali membawa dampak positif, seperti meningkatkan motivasi, rasa dihargai, dan pengakuan atas prestasi. Karyawan yang dipromosikan merasa dihargai karena telah diberikan tanggung jawab dan tantangan baru, yang membuat pekerjaan mereka lebih menarik dan memberikan rasa pencapaian. Selain itu, promosi juga biasanya disertai dengan peningkatan gaji, tunjangan, atau fasilitas lainnya, yang berkontribusi pada kepuasan finansial. Namun, di sisi lain, promosi jabatan juga dapat menimbulkan tantangan. Misalnya, ketegangan dapat terjadi antara karyawan yang dipromosikan dan mereka yang tidak mendapatkan promosi, yang dapat menciptakan ketidaknyamanan di lingkungan kerja. Selain itu, tanggung jawab yang lebih besar yang diberikan dengan promosi juga bisa menambah stres, terutama jika karyawan merasa belum siap atau kurang terlatih untuk menghadapi beban kerja yang baru. Hal ini bisa mengurangi kepuasan kerja dan menciptakan ketidaknyamanan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Harini, 2018), (Surya, 2016), dan (Yubu et al., 2023) yang menyimpulkan bahwa promosi jabatan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,817 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan PT Pegadaian Kanwil 1 Medan.

Kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang mencerminkan perasaan positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaan mereka, berkaitan dengan imbalan, situasi kerja, dan hubungan dengan rekan kerja. Kinerja, di sisi lain, merujuk pada sejauh mana karyawan mampu mencapai tujuan dan standar yang ditetapkan dalam pekerjaan mereka, sering kali dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja. Keduanya saling terkait, di mana kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam tugas-tugas yang dihadapi. Kepuasan kerja yang tinggi sering kali mengarah pada peningkatan keterlibatan dan komitmen terhadap organisasi, yang dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Karyawan yang puas juga lebih mungkin untuk memiliki hubungan kerja yang lebih baik, berkolaborasi dengan rekan kerja, dan berkontribusi secara positif terhadap suasana kerja, yang mendukung kinerja tim secara keseluruhan.

Kepuasan kerja tidak selalu berbanding lurus dengan kinerja, karena faktor lain seperti keterampilan, pengalaman, dan dukungan organisasi juga turut mempengaruhi hasil kerja. Karyawan yang merasa tidak diberdayakan atau tidak memiliki peluang untuk berkembang, meskipun mereka merasa puas, mungkin tidak mencapai potensi kinerja yang optimal. Selain itu, jika kepuasan kerja didorong oleh faktor-faktor yang kurang relevan dengan pekerjaan, seperti insentif finansial yang tidak diimbangi dengan tantangan pekerjaan, kinerja jangka panjang bisa terpengaruh.

Kepuasan kerja yang tinggi cenderung mendorong kinerja yang lebih baik, namun untuk mencapai kinerja optimal, faktor-faktor lain seperti dukungan organisasi, kesempatan pengembangan, dan lingkungan kerja yang kondusif juga perlu diperhatikan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Harini, 2018), (Surya, 2016), dan (Yubu et al., 2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Masa Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Interveing

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,309 (positif) dan memiliki nilai *P Values* sebesar 0,010 maka $0,010 < 0,05$, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Masa Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Karyawan PT Pegadaian Kanwil 1 Medan.

Karyawan dengan masa kerja yang lebih lama cenderung memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap tugas dan organisasi, sehingga meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja. Namun, masa kerja yang panjang tanpa penghargaan atau kesempatan pengembangan dapat menyebabkan kejenuhan dan menurunkan kinerja. Kepuasan kerja berperan sebagai faktor penting dalam hubungan ini, di mana karyawan yang merasa puas cenderung memiliki motivasi tinggi, komitmen yang kuat, dan kualitas kerja yang lebih baik. Masa kerja yang stabil dapat meningkatkan kepuasan kerja, karena karyawan merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang, (Jufrizen, 2020). Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan penghargaan, pelatihan, dan peluang pengembangan kepada karyawan dengan masa kerja yang panjang untuk menjaga kepuasan kerja mereka dan memastikan peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Masa kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, di mana lama bekerja meningkatkan kemampuan dan adaptabilitas individu. Karyawan dengan masa kerja yang lebih lama cenderung memiliki keterampilan yang lebih baik, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja. Selain itu, kepuasan kerja yang tinggi, yang sering kali dipicu oleh pengalaman kerja yang lebih banyak, meningkatkan motivasi dan produktivitas. Dengan demikian, masa kerja yang lama berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Zainaro et al., 2017), (Tewal, 2015), (Triyaningsih, 2016), dan (Haedar et al., 2016) yang menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Interveing

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,378 (positif) memiliki nilai *P Values* sebesar 0,003 maka $0,003 < 0,05$ dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Promosi Jabatan berpengaruh

positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Karyawan PT Pegadaian Kanwil 1 Medan.

Promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian menunjukkan bahwa promosi meningkatkan motivasi dan rasa penghargaan, yang mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Karyawan yang dipromosikan merasa lebih dihargai dan cenderung menunjukkan performa yang lebih baik. Selain itu, promosi sering kali disertai dengan peningkatan kompensasi, yang juga berkontribusi pada kepuasan kerja. Dengan demikian, promosi jabatan tidak hanya meningkatkan status karyawan tetapi juga mendorong mereka untuk bekerja lebih giat, menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan.

Dalam meningkatkan kinerja karyawan, banyak hal yang dapat dilakukan serta berbagai macam strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan tersebut sesuai dengan perencanaan. Hasil kinerja akan meningkat seiring terciptanya kepuasan kerja. Sedikitnya secara psikologis, karyawan akan bekerja dengan lebih efektif dan efisien.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Riski, 2020), (Maulana, 2019), dan (Maulana, 2018) yang menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan terhadap promosi jabatan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa Masa Kerja dan Promosi Jabatan terbukti berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada PT Pegadaian Kanwil 1 Medan. Selain itu, Masa Kerja dan Promosi Jabatan juga masing-masing menunjukkan pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dan Kepuasan Kerja sendiri memiliki kontribusi positif terhadap peningkatan Kinerja Karyawan. Dengan demikian, Kepuasan Kerja memegang peran penting dalam menjembatani pengaruh variabel-variabel organisasi terhadap kinerja individu.

Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar PT Pegadaian Kanwil 1 Medan memperkuat layanan berbasis digital guna meningkatkan efisiensi dan kemudahan akses bagi nasabah, serta menyediakan program edukasi keuangan khususnya di daerah dengan keterbatasan informasi. Selain itu, pengembangan produk keuangan yang lebih fleksibel dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat, seperti pinjaman untuk UMKM atau produk gadai dengan tenor lebih panjang, dapat menjadi strategi yang relevan untuk meningkatkan kepuasan nasabah sekaligus kinerja karyawan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan, antara lain terbatasnya akses informasi mengenai dinamika internal perusahaan, serta keterbatasan waktu yang menyebabkan peneliti mengalami kesulitan dalam menjumpai responden secara langsung. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat mencakup cakupan yang lebih luas dengan metode pendekatan yang lebih mendalam.

REFERENSI

- Alvino, M. R. (2020). Pengaruh Insentif Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Business Innovation and Entrepreneurship Journal*, 2(4), 212–217. <https://doi.org/10.35899/biej.v2i4.131>
- Ariono, I. (2017). Analisa Pengaruh Tingkat Pendidikan, Masa Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Perangkat Desa Di Kecamatan Kaliwiro Wonosobo. *Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat UNSIQ*, 4(3), 254–267. <https://doi.org/10.32699/ppkm.v4i3.430>
- Bahri, S. (2022). Pengaruh Mutasi Dan Promosi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 5(1), 52–63. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v5i1.10197>

- Fauzi, Y. M. (2022). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan (Penelitian Lapangan di Lembaga Amil Zakat Infaq dan Sedekah PUI). *Jurnal Maps (Manajemen Perbankan Syariah)*, 6(1), 23–29. <https://doi.org/10.32627/maps.v6i1.568>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP UNDIP.
- Haedar, H., Saharuddin, S., & H., H. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Masa Kerja Terhadap Kepuasan Karyawan Pada Pt. Hadji Kalla Palopo. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 2(1), 11–22. <https://doi.org/10.35906/jm001.v2i1.158>
- Hamidin, M. I. N. (2019). Pengaruh Masa Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Samsat Pembantu Pettarani Uptd Wilayah Makassar. *Jurnal Ilmiah Komputerisasi Akuntansi*, 12(1), 47–56.
- Harini, S., & Damayanti, S. (2018). Pengaruh Promosi Jabatan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Perwita Margasakti Jakarta. *Jurnal Visionida*, 4(1), 45. <https://doi.org/10.30997/jvs.v4i1.1316>
- Haryadi, R. N., Sunarsi, D., Erlangga, H., & Wijandari, A. (2022). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Beringin Life di Jakarta. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 1(1), 41–48.
- Ivana, M., Achmad Rozi, & Wahyudi. (2022). Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Masa Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Kemakmuran Jaya Mandiri Ahmad Yani. *Desanta Indonesian of Interdisciplinary Journal*, 2(2), 199–211.
- Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasi Pada Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta Di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15.
- Kereh, E. M., Lengkong, V. P., & Rumokoy, F. S. (2018). Pengaruh Masa Kerja, Pengalaman Kerja, Pendidikan, Pelatihan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Area Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4), 3903–3913.
- Lumantow, Tewal, L. (2015). Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Oleh Masa Kerja Pada Pt. Deho Canning Company Bitung. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis, Dan Akuntansi (EMBA)*, 3(1), 717–725.
- Maulana, W. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Pt. Bank Jatim, Tbk Cabang Pamekasan. *Makro: Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3(1), 21–39. <https://doi.org/10.36467/makro.2018.03.01.02>
- Maulana, W. (2019). Pengaruh Promosi Jabatan, Kompensasi Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Tema (Trijaya Excel Madura) Melalui Kepuasan Kerja. *BMAJ: Business Management Analysis Journal*, 2(1), 34–51. <https://doi.org/10.24176/bmaj.v2i1.3185>
- Prayogi, A., & Yani, I. (2021). The role of work motivation in mediating the effect of the work environment on employee performance. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAAS)*, 1(2), 211–220. <https://doi.org/10.54443/ijeabas.v1i2.75>
- Riski, S., & Erma Widiana, M. (2020). Pengaruh iklim komunikasi dan promosi jabatan terhadap kinerja dan motivasi dengan disiplin dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 1(1), 33–55. <https://doi.org/10.35912/simo.v1i1.61>
- Samhudi, A., Raesa, S., & Pardani, R. (n.d.). TOKO ROTI AGUNG. *Jurnal Manajemen*, 1(1), 1–6.
- Senduk, R. (2023). Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (Bptp) Provinsi Sulawesi Utara. *GEMILANG: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 3(2), 202–212. <https://doi.org/10.56910/gemilang.v3i2.445>
- Sigalingging, L. (2018). Analisis Pengaruh Promosi Jabatan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Amik Medicom Medan. *Jurnal SAINTIKOM (Jurnal Sains Manajemen Informatika Dan Komputer)*, 17(2), 260. <https://doi.org/10.53513/jis.v17i2.260>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Alfabeta.
- Suhardjo. (2007). Pengaruh Tingkat Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 5(3), 1–13.

- Sukmasari, N. (2016). Pengaruh Disiplin Kerja, Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kabupaten Rembang. *Jurnal Ebbank*, 7(2), 105–110.
- Supriaddin, N. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan pada PD. Bank Perkreditan Rakyat Bahteramas Konawe. *Jurnal Mirai Management*, 5(2), 616–637.
- Tewal, L. (2015). Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 10(2), 45–60.
- Triyaningsih, S. (2016). Pengaruh Pelatihan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Masa Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Survei pada Karyawan ARFA Barbershop Cabang Solo). *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 16, 177–186.
- Winata, E., Lubis, K. S., & Meliza, J. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Masa Kerja Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen*, 2, 69–75.
- Yubu, C. A., Tamengkel, L. F., & Mukuan, D. D. S. (2023). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank SulutGo Cabang Pembantu Bahu. *Productivity*, 4(6), 757–761. <https://doi.org/10.35797/ejp.v4i6.52132>
- Zainaro, A. R. (2017). PENGARUH SARANA PRASARANA, PENDIDIKAN DAN MASA KERJA PERAWAT TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PERAWAT DI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH Dr. A. DADI TJOKRODIPO BANDAR LAMPUNG. *Jurnal Kesehatan*, 11(1), 1–4.