

Pengaruh Mutasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan (Studi di PT Pegadaian Kanwil XII Surabaya)

Akbar Wicaksono^{1*}, Chamariyah², Indra Prasetyo³

¹⁻³ Manajemen, FEB, Universitas Wijaya Putra Surabaya, Indonesia

Email: akbar84pranata12@gmail.com^{1*}, chamariyah72@gmail.com², indra.tboe@gmail.com³

Alamat: Jl. Pd. Benowo Indah No.1-3, Babat Jerawat, Kec. Pakal, Surabaya, Jawa Timur 60197

*Korespondensi Penulis

Abstract: Akbar Wicaksono, 2025. *The Influence of Mutation on Employee Performance Through Employee Job Satisfaction (Study at PT Pegadaian Regional Office XII Surabaya)* Postgraduate Program, Wijaya Putra University, Surabaya. This study is explanatory in nature, utilizing a quantitative approach. The sample consisted of 65 participants. The analysis tool used was Smart PLS (Partial Least Squares). The objectives of this study are: 1) To test and analyze the direct effect of mutation on employee performance at PT Pegadaian Regional Office XII Surabaya. 2) To test and analyze the direct effect of mutation on employee job satisfaction at PT Pegadaian Regional Office XII Surabaya. 3) To test and analyze the direct effect of job satisfaction on employee performance at PT Pegadaian Regional Office XII Surabaya. 4) To test and analyze the indirect effect of mutation on employee performance at PT Pegadaian Regional Office XII Surabaya through job satisfaction. The results of the study show that: 1) Mutation has a significant effect on employee performance. 2) Mutation has a significant effect on employee job satisfaction. 3) Job satisfaction has a significant effect on employee performance. 4) Mutation has a significant effect on employee performance through job satisfaction. This study provides valuable insights into how the employee mutation process can enhance performance through job satisfaction, which can serve as a basis for decision-making by the company's management.

Keywords: Employee Performance; Mutation; Organizational Behavior; Quantitative Study; Satisfaction Work

Abstrak: Akbar Wicaksono, 2025. Pengaruh Mutasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada PT Pegadaian Kantor Wilayah XII Surabaya) Program Pascasarjana, Universitas Wijaya Putra, Surabaya. Penelitian ini bersifat eksplanatif, dengan pendekatan kuantitatif. Sampel sebanyak 65 partisipan. Alat analisis yang digunakan adalah Smart PLS (Partial Least Squares). Tujuan penelitian ini adalah: 1) Menguji dan menganalisis pengaruh langsung mutasi terhadap kinerja karyawan pada PT Pegadaian Kantor Wilayah XII Surabaya. 2) Menguji dan menganalisis pengaruh langsung mutasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Pegadaian Kantor Wilayah XII Surabaya. 3) Menguji dan menganalisis pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Pegadaian Kantor Wilayah XII Surabaya. 4) Menguji dan menganalisis pengaruh tidak langsung mutasi terhadap kinerja karyawan pada PT Pegadaian Kantor Wilayah XII Surabaya melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Mutasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2) Mutasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. 3) Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. 4) Mutasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Studi ini memberikan wawasan berharga tentang bagaimana proses mutasi karyawan dapat meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja, yang dapat menjadi dasar pengambilan keputusan oleh manajemen perusahaan.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja; Kinerja Karyawan; Mutasi; Perilaku Organisasi; Studi Kuantitatif

1. PENDAHULUAN

Di era globalisasi saat ini, persaingan di sektor jasa gadai di Indonesia semakin intensif, baik di antara lembaga gadai milik negara (BUMN), bank swasta, maupun perusahaan gadai swasta yang terus bertambah dan memanfaatkan peluang pasar yang ada. Untuk dapat bersaing atau sekadar mempertahankan eksistensinya, sebuah perusahaan harus memiliki visi dan misi yang jelas dan kuat guna mendukung pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Kondisi ini

mendorong penyedia jasa gadai untuk menciptakan produk dan layanan yang mampu menjawab kebutuhan masyarakat masa kini. Secara umum, setiap perusahaan memiliki tujuan utama yang sama, yaitu meraih keuntungan sebesar mungkin serta menjaga kelangsungan dan performa bisnisnya. Oleh karena itu, pemanfaatan sumber daya secara optimal, baik dari segi efektivitas maupun efisiensi, menjadi hal yang sangat penting dalam mencapai tujuan tersebut. (Fitri dan Rismawati, 2023).

Layanan pegadaian di Indonesia telah mengalami transformasi signifikan, dari yang awalnya hanya berfungsi sebagai lembaga pembiayaan untuk masyarakat, khususnya pelaku UMKM, kini berkembang menjadi institusi yang juga menyediakan layanan fidusia, investasi, pengiriman serta penerimaan barang, penitipan, hingga jual beli logam mulia. Perkembangan layanan pegadaian ini menunjukkan tren yang terus meningkat dari waktu ke waktu. Salah satu indikatornya adalah besarnya dana yang disalurkan oleh PT Pegadaian satu-satunya perusahaan pegadaian milik negara, kepada para nasabah. Dengan mengusung slogan “menyelesaikan masalah tanpa masalah,” PT Pegadaian menjadi ujung tombak dalam penyediaan pembiayaan jangka pendek bagi masyarakat dan pelaku usaha mikro kecil untuk memenuhi kebutuhan dana secara cepat dan praktis.

Saat ini, sumber daya manusia (SDM) memegang peran yang sangat vital dalam keberlangsungan sebuah organisasi. Pengelolaan SDM merupakan pendekatan strategis dalam mengatur organisasi yang memerlukan pemahaman mendalam mengenai perilaku manusia serta keterampilan dalam mengelolanya (Syafuruddin dkk, 2022). Manajemen ini seharusnya dipandang sebagai bagian integral dari strategi organisasi secara menyeluruh untuk mengelola individu secara efektif. Cakupannya meliputi pengelolaan pekerjaan individu atau tim, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, serta pengelolaan secara umum terhadap karyawan.

Pada umumnya, karyawan membutuhkan umpan balik mengenai kinerja mereka sebagai dorongan untuk membentuk perilaku di masa mendatang. Hal ini sangat penting terutama bagi karyawan yang sedang berusaha menjalankan tanggung jawab mereka dengan baik, karena mereka sangat memerlukan arahan tersebut untuk menjaga dan meningkatkan kualitas kerja, kinerja karyawan perlu dievaluasi. Evaluasi kinerja merupakan proses membandingkan hasil kerja karyawan terhadap standar yang telah ditetapkan, kemudian hasil tersebut disampaikan kepada karyawan sebagai bahan masukan dan perbaikan.

Kinerja karyawan merujuk pada tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, dalam kurun waktu tertentu (Amri, 2023 dan Nugraha, 2023). Kinerja yang optimal akan mendukung tercapainya

target perusahaan. Karyawan dengan kinerja yang baik cenderung menghasilkan output yang maksimal serta mampu menyelesaikan tanggung jawab yang dibebankan oleh perusahaan dengan efektif.

PT Pegadaian Kanwil XII Surabaya adalah sebuah organisasi yang berfokus pada layanan pembiayaan. Kantor wilayah ini merupakan bagian dari struktur perusahaan yang bertanggung jawab menjalankan fungsi administratif dan operasional di wilayah tertentu. Dalam suatu organisasi atau perusahaan, kinerja karyawan sering menjadi perhatian utama, termasuk di PT Pegadaian Kanwil XII Surabaya yang juga menyoroti pencapaian kerja para karyawannya.

Berdasarkan hasil observasi awal di PT Pegadaian Kantor Wilayah XII Surabaya, ditemukan beberapa indikasi bahwa implementasi mutasi kerja dan pemberian kompensasi belum sepenuhnya optimal. Beberapa karyawan merasa bahwa mutasi kerja dilakukan tanpa mempertimbangkan aspek kompetensi dan kesiapan individu. Fenomena ini menimbulkan penurunan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja karyawan di beberapa unit kerja.

Aspek yang berikutnya adalah mutasi kerja, mutasi merupakan salah satu langkah lanjutan yang diambil berdasarkan hasil evaluasi kinerja karyawan. Diharapkan melalui mutasi, pegawai dapat ditempatkan pada posisi dengan deskripsi tugas, karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, serta peralatan kerja yang sesuai, sehingga mampu bekerja secara lebih efisien dan efektif (Djaya, dkk, 2023). Dampak positif dari mutasi menunjukkan bahwa semakin tepat pelaksanaannya, maka kinerja karyawan pun akan semakin optimal (Sjahrudin, dkk, 2023).

Mutasi yang diterapkan oleh perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien apabila dirancang dengan baik. Proses mutasi ini memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh pengalaman baru, mengembangkan keterampilan, serta menghadapi tantangan yang dapat memperkuat kompetensi mereka. Selain itu, mutasi yang terstruktur dengan baik juga dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja karena mencerminkan adanya kepercayaan dari perusahaan kepada karyawan.

Temuan yang signifikan menunjukkan bahwa pelaksanaan mutasi yang optimal mampu meningkatkan produktivitas dan kontribusi karyawan secara nyata, terutama jika disertai dengan pelatihan dan proses adaptasi yang memadai. (Yusmanto dan Nurwanah, 2020) juga menegaskan bahwa semakin baik pelaksanaan mutasi, maka semakin besar pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Selain mutasi, kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi karyawan, menurut (Anjani, dkk, 2021), kepuasan kerja karyawan dapat meningkat apabila mereka memperoleh kompensasi yang sebanding dengan kontribusi atau kinerja yang telah mereka berikan kepada perusahaan.

Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dapat memberikan dorongan secara emosional dan psikologis, yang mendorong mereka menjadi lebih produktif, kreatif, dan efisien dalam menjalankan tanggung jawabnya. Sebaliknya, rasa tidak puas terhadap pekerjaan dapat menurunkan motivasi dan semangat kerja, yang pada akhirnya berdampak buruk terhadap kinerja, menurunkan kualitas hasil kerja, serta meningkatkan risiko ketidakhadiran dan pergantian karyawan. Hasil ini sejalan dengan temuan (Jessie dan Partono, 2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun, temuan ini berbeda dengan penelitian (Fauziek dan Yanuar, 2021), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil studi sebelumnya, masih ditemukan research gap berupa ketidakkonsistenan atau perbedaan temuan antara satu penelitian dengan penelitian lainnya terhadap mutasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan mengungkapkan bahwa mutasi secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ini sejalan dengan (Medah, Foeh, dan Manafe, 2023), yang menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Namun penjelasan ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mantouw, dkk, 2022) menyatakan bahwa Tidak adanya pengaruh yang signifikan antara mutasi terhadap kepuasan kerja, artinya semakin tinggi mutasi tidak akan mengakibatkan tinggi rendahnya kepuasan kerja

Penelitian yang dilakukan oleh (Taruna, Rauf, 2020), salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah mutasi kerja. Mutasi ini merujuk pada pemindahan pegawai ke divisi lain tanpa disertai peningkatan gaji, tanggung jawab, ataupun kewenangan. Hasil penelitian bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh (Faradiba dan Nurhayaty, 2024) bahwa variabel mutasi kerja memberikan pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor RRI Jakarta.

Penelitian ini sejalan dengan (Medah, Foeh, dan Manafe, 2023), ditemukan bahwa mutasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel perantara. Sementara itu, studi yang dilakukan oleh (Fajri, Oemar, dan Seswandi, 2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai penghubung yang mampu memperkuat pengaruh positif mutasi terhadap peningkatan kinerja.

Namun, hasil penelitian ini bertentangan dengan temuan (Pangestuti dan Achmad, 2024) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak mampu menjadi variabel mediasi dalam hubungan antara mutasi dan kinerja karyawan

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Harianja dan Saputro, 2024) menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Bandung Lodaya. Penelitian ini bertolak belakang dengan (Vincent, dkk, 2024) menyatakan bahwa Kepuasan kerja diketahui tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, di PT. Young and Health Indonesia, kepuasan kerja yang dirasakan oleh para karyawan tidak memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja mereka.

Mengacu pada research gap yang ditemukan dalam penelitian-penelitian sebelumnya, maka perlu dilakukan penelitian lanjutan untuk mengkaji sejumlah faktor yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, sebagai upaya untuk mengatasi permasalahan yang telah diidentifikasi, peneliti menggunakan indikator yang berbeda dari yang digunakan dalam studi-studi terdahulu.

Di PT Pegadaian Kanwil XII Surabaya, evaluasi kinerja karyawan dilaksanakan secara rutin dan berkala, umumnya setiap tahun. Proses penilaian ini dilakukan oleh atasan langsung dari karyawan yang bersangkutan, menggunakan sejumlah indikator yang telah ditentukan oleh perusahaan. Beberapa aspek yang dinilai mencakup kualitas hasil kerja, tingkat produktivitas, kehadiran, kedisiplinan, kemampuan bekerja dalam tim, inisiatif, serta keterampilan teknis. Kriteria-kriteria ini ditetapkan berdasarkan tujuan strategis perusahaan dan karakteristik pekerjaan yang dijalankan.

Berdasarkan permasalahan tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti “Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan (Studi di PT Pegadaian Kanwil XII Surabaya)”

Rumusan Masalah

Mengacu pada latar belakang dan permasalahan yang ada pada penelitian ini, maka disusun rumusan masalah sebagai berikut:

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan tersebut di atas, maka masalah yang dapat dirumuskan yakni:

a) Apakah mutasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di PT Pegadaian Kanwil XII Surabaya? b) Apakah mutasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Pegadaian Kanwil XII Surabaya? c) Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di PT Pegadaian Kanwil XII Surabaya? d) Apakah mutasi

berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan di PT Pegadaian Kanwil XII Surabaya melalui kepuasan kerja?

Tujuan Penelitian

Sesuai latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan dalam bahasan sebelumnya, maka rumusan tentang tujuan penelitian ini adalah untuk:

a) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung mutasi terhadap kinerja karyawan di PT Pegadaian Kanwil XII Surabaya. b) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung mutasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Pegadaian Kanwil XII Surabaya. c) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Pegadaian Kanwil XII Surabaya. d) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh tidak langsung mutasi terhadap kinerja karyawan di PT Pegadaian Kanwil XII Surabaya melalui kepuasan kerja.

Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka dirumuskan manfaat yang hendak dicapai dalam penelitian ini, meliputi manfaat teoritis dan manfaat praktis. Adapun secara terperinci tentang manfaat teoritis dan manfaat praktis yang hendak dicapai dapat dijelaskan sebagai berikut.

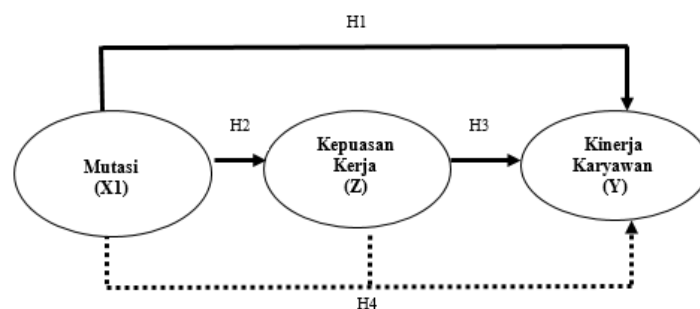
Manfaat teoritis: a) Pengembangan Ilmu Manajemen SDM, Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai hubungan antara mutasi, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. b) Menambah Referensi Akademik, Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi ilmiah bagi peneliti atau akademisi lain dalam melakukan studi lanjutan dengan variabel serupa, baik di sektor manajemen sumber daya manusia maupun di industri lainnya. c) Memperkuat Model Konseptual, Penelitian ini dapat memperkuat model teoritis yang mengaitkan mutasi dan kompensasi sebagai faktor eksternal yang mempengaruhi kepuasan kerja dan berujung pada kinerja karyawan. **Manfaat praktis**

Manfaat praktis: a) Bahan Evaluasi Bagi Manajemen Pegadaian, Hasil penelitian dapat menjadi dasar bagi pihak manajemen PT Pegadaian Kanwil XII Surabaya dalam mengevaluasi kebijakan mutasi dan sistem kompensasi yang selama ini dijalankan. b) Peningkatan Strategi SDM, Penelitian ini dapat membantu perusahaan dalam menyusun strategi peningkatan kinerja karyawan dengan mempertimbangkan aspek kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang penting. c) Panduan Perbaikan Internal Khusus PT Pegadaian

Kanwil XII Surabaya, hasil penelitian ini bisa dijadikan panduan untuk memastikan bahwa mutasi dan kompensasi dilakukan dengan memperhatikan kepuasan karyawan demi mendukung kinerja yang optimal. d) Meningkatkan Retensi dan Produktivitas, Dengan pemahaman lebih baik tentang pengaruh mutasi dan kompensasi terhadap kepuasan dan kinerja, perusahaan dapat merancang kebijakan yang mendukung retensi karyawan dan produktivitas kerja yang berkelanjutan.

Kerangka Konseptual

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, hasil penelitian terdahulu yang telah dipaparkan pada bahasan diatas, maka untuk memperjelas gambaran penelitian ini maka dirumuskan kerangka berpikir penelitian. Untuk mempermudah orang lain memahami tentang kerangka pemikiran penelitian tersebut selanjutnya ditunjukkan dalam bentuk gambar kerangka konseptual penelitian sebagaimana ditunjukkan pada gambar 1 berikut ini:



Gambar 1. Kerangka Konseptual.

Hipotesis

Berdasarkan pada kerangka konseptual tersebut diatas, maka tersusun perumusan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1: Terdapat pengaruh yang signifikan mutasi terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian Kanwil XII Surabaya.
- H2: Terdapat pengaruh yang signifikan mutasi terhadap kepuasan kerja PT Pegadaian Kanwil XII Surabaya.
- H3: Terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian Kanwil XII Surabaya.
- H4: Terdapat pengaruh yang signifikan secara tidak langsung mutasi terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian Kanwil XII Surabaya yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

The research model or framework is intended to further clarify the essence of the discussion of previous research results and the theoretical basis used in the research, including the relationship between influential variable (Dewi, Rina, Zuhro, Diana, et al. 2024:142-160). The research design is a plan to determine the resources and data that will be used to be processed in order to answer the research question. (Asep Iwa Soemantri, 2020:5). Standard of the company demands regarding the results or output produced are intended to develop the company. (Istanti, Enny, 2021:560). Time management skills can facilitate the implementation of the work and plans outlined. (Rina Dewi, et al. 2020:14). Saat mengumpulkan sumber data, peneliti mengumpulkan sumber data berupa data mentah. Metode survei adalah metode pengumpulan data primer dengan menggunakan pertanyaan tertulis(Kumala Dewi, Indri et all, 2022: 29). The Research model or framework is intended to further clarify the essence of the discussion of previous research result and the theoretical basis in the research, including the relationship between influential variables. (Enny Istanti, et al. 2024: 150). This research will be conducted in three phases: measurement model (external model), structural model (internal model), and hypothesis testing. (Pramono Budi, et al., 2023; 970)

2. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*Explanatory Research*). Menurut Nawawi, (2019), penelitian eksplanatori adalah untuk menguji hipotesis antar variabel yang dihipotesiskan yang akan diuji kebenarannya. Dalam pelaksanaannya penelitian eksplanatori menggunakan metode penelitian survey. Menurut Martono, (2019) metode penelitian survey adalah tipe penelitian dengan menggunakan kuisioner atau angket sebagai sumber data utama. Dalam penelitian ini data akan diolah dengan menggunakan bantuan program Smart PLS.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif, Metode penelitian kuantitatif merupakan suatu cara yang digunakan untuk menjawab masalah penelitian yang berkaitan dengan data berupa angka dan program statistik. Untuk dapat menjabarkan dengan baik tentang pendekatan dan jenis penelitian, populasi dan sampel, instrumen penelitian, teknik pengumpulan data, dan analisis data dalam penelitian.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Pegadaian Kanwil XII Surabaya, yang berjumlah 65 karyawan.

Adapun sampel yang dijadikan responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Pegadaian Kanwil XII Surabaya yang berjumlah 65 orang karyawan, metode pengambilan sampel menggunakan *Nonprobability sampling* dengan metode atau teknik total *sampling* yaitu

seluruh populasi atau seluruh unit yang memenuhi kriteria penelitian diikutsertakan dalam sampel.

3. HASIL PENELITIAN

Uji signifikansi

Berdasarkan hasil analisis *smartPLS*, diketahui bahwa hasil uji signifikansi ditunjukkan pada tabel 1 berikut:

Tabel 1. Uji signifikansi *koefisien path* pada model structural.

Korelasi	P Values	Keterangan
Mutasi → Kinerja karyawan	0.002	Signifikan
Mutasi → Kepuasan kerja	0.000	Signifikan
Kepuasan kerja → Kinerja karyawan	0.000	Signifikan
Mutasi → Kepuasan kerja → Kinerja karyawan	0.000	Signifikan

Sumber: Data diolah, *smartPLS*, 2025

Berdasarkan tabel 1 hasil tentang uji signifikansi *koefisien path* menunjukkan variabel signifikan karena nilai *p-value* < sig. 0,05 (H1, H2, H3, H4).

Uji Path Coefficiencies

Berdasarkan hasil analisis *smartPLS*, diketahui bahwa hasil uji *path coefficients* ditunjukkan pada tabel 2 berikut:

Tabel 2. Hasil Uji *Path Coefficiencies*.

Relasi	P Values	Keterangan
Mutasi → Kinerja karyawan	0.002	H ₁ diterima
Mutasi → Kepuasan kerja	0.000	H ₂ diterima
Kepuasan kerja → Kinerja karyawan	0.000	H ₃ diterima
Mutasi → Kepuasan kerja → Kinerja karyawan	0.000	H ₄ diterima

Sumber: Data diolah, *smartPLS*, 2025

Berdasarkan tabel 2 hasil penelitian pengujian hipotesis dapat dilihat pada tingkat signifikansi 0,05. Nilai *p-values* pada tabel 2 dapat diinterpretasikan pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel pada penelitian ini, yaitu:

Uji pengaruh Mutasi terhadap Kinerja karyawan, Hasil perhitungan *p-value* dapat diperoleh nilai signifikansi variabel mutasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0.002 dengan menggunakan tingkat signifikansi $\alpha=0.05$, hal ini dapat diartikan bahwa mutasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena nilai signifikansi $0.002 < 0.05$, maka hipotesis 1 diterima.

Uji pengaruh Mutasi terhadap Kepuasan kerja, Hasil perhitungan *p-value* dapat diperoleh nilai signifikansi variabel mutasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0.000 dengan menggunakan tingkat signifikansi $\alpha=0.05$, hal ini dapat diartikan bahwa mutasi berpengaruh

signifikan terhadap kepuasan kerja karena nilai signifikansi $0.000 < 0.05$, maka hipotesis 2 diterima.

Uji pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, Hasil perhitungan *p-value* dapat diperoleh nilai signifikansi variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0.000 dengan menggunakan tingkat signifikansi $\alpha=0.05$, hal ini dapat diartikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena nilai signifikansi $0.000 < 0.05$, maka hipotesis 3 diterima.

Uji pengaruh Mutasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, Hasil perhitungan *p-value* dapat diperoleh nilai signifikansi variabel mutasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan sebesar 0.000 dengan menggunakan tingkat signifikansi $\alpha=0.05$, hal ini dapat diartikan bahwa mutasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja karena nilai signifikansi $0.000 < 0.05$, maka hipotesis 4 diterima.

Uji Pengaruh Langsung

Tabel 3. Pengujian Pengaruh Langsung.

Korelasi	Original Sample	Keterangan
Mutasi → Kinerja karyawan	0.284	Pengaruh Positif
Mutasi → Kepuasan kerja	0.481	Pengaruh Positif
Kepuasan kerja → Kinerja karyawan	0.658	Pengaruh Positif

Sumber: Hasil Output SmartPLS 3.0, diolah, 2025

Hasil pengaruh langsung mutasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dibuktikan dengan nilai *original sample* yang dimiliki yaitu sebesar 0.284, Hal ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari mutasi terhadap kinerja karyawan; mutasi terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif dibuktikan dengan nilai *original sample* yang dimiliki yaitu sebesar 0.481, Hal ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari mutasi terhadap kepuasan kerja; kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dibuktikan dengan nilai *original sample* yang dimiliki yaitu sebesar 0.658, Hal ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Uji Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 4. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung.

Korelasi	Original Sample	Keterangan
Mutasi → Kepuasan kerja → Kinerja karyawan	0.316	Pengaruh Positif

Sumber: Hasil Output SmartPLS 3.0, 2025

Berdasarkan tabel 4, diketahui bahwa hasil analisis pengaruh tidak langsung mutasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja berpengaruh positif dibuktikan dengan nilai *original sample* yang dimiliki yaitu sebesar 0.316. Hal ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari mutasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

Pembahasan

H1. Mutasi Memiliki Pengaruh Terhadap Kinerja Karyawan PT Pegadaian Kanwil XII Surabaya

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dijelaskan bahwa mutasi berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja, artinya bahwa mutasi mampu membuat perubahan terhadap kepuasan kerja yang semakin optimal meningkat. Berdasarkan hasil analisis *SmartPLS* tentang *koefisien path*, bahwa nilai perhitungan *p value* menunjukkan nilai signifikansi variabel mutasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0.002 (Nilai signifikansi kurang dari 0.05) mencerminkan mutasi memiliki peran yang berarti karena memiliki nilai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam hal ini dapat diketahui dari hasil penelitian yang sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Taruna, Rauf, 2020), salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah mutasi kerja. Hasil penelitian bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh (Faradiba dan Nurhayaty, 2024) bahwa variabel mutasi kerja memberikan pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor RRI Jakarta.

Hubungan mutasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dikarenakan ketepatan dalam melaksanakan mutasi yang disesuaikan dengan kemampuan kerja karyawan, tingkat pendidikan, lamanya masa menjabat, kebijaksanaan atau peraturan yang berlaku, serta kesesuaian antara jabatan yang lama dan jabatan yang baru. artinya, jika mutasi kerja yang diterapkan sesuai dengan keadaan pegawai maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan.

H2. Mutasi Memiliki Pengaruh Terhadap Kepuasan Kerja PT Pegadaian Kanwil XII Surabaya

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dijelaskan bahwa mutasi berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja, artinya bahwa mutasi mampu membuat perubahan terhadap kepuasan kerja yang semakin optimal meningkat. Berdasarkan hasil analisis *SmartPLS* tentang *koefisien path*, bahwa nilai perhitungan *p value* menunjukkan nilai signifikansi variabel mutasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0.000 (Nilai signifikansi kurang dari 0.05) semuanya kuat mencerminkan mutasi karena memiliki nilai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ini sejalan dengan (Medah, Foeh, dan Manafe, 2023), yang menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Namun penjelasan ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mantouw, dkk, 2022) menyatakan bahwa Tidak adanya pengaruh yang signifikan antara mutasi terhadap kepuasan kerja, artinya semakin tinggi mutasi tidak akan mengakibatkan tinggi rendahnya kepuasan kerja

Hubungan mutasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dikarenakan dipengaruhi oleh factor: kebutuhan karyawan dan tujuan mutasi, jika mutasi dilakukan untuk memenuhi keinginan karyawan, memberikan tantangan baru, atau mendukung pengembangan karir mereka, maka potensi kepuasan kerja akan lebih besar; kesiapan karyawan, karyawan yang dimutasikan ke posisi baru yang tidak sesuai dengan keahlian atau tanpa pengetahuan yang cukup mengenai pekerjaan baru, kemungkinan akan mengalami ketidakpuasan atau kebingungan; kualitas pelaksanaan mutasi, mutasi yang dilakukan secara terencana, sesuai prosuder (misalnya, durasi mutasi tempat), dan memperhatikan kebutuhan organisasi serta kesejahteraan karyawan, lebih mungkin memberikan dampak positif pada kepuasan kerja.

Mutasi sebenarnya telah digunakan oleh PT Pegadaian Kanwil XII Surabaya sebagai upaya untuk meningkatkan mutasi di internal organisasi tersebut, memiliki tujuan untuk melaksanakan perubahan dan memberikan pelayanan terhadap masyarakat agar tujuan organisasi tercapai melebihi dari apa yang diharapkan. Perubahan-perubahan yang dilakukan tersebut seperti mutasi lebih diperhatikan sehingga tujuan organisasi terwujud sesuai harapan dan tercapainya peningkatan kepuasan kerja.

H3. Kepuasan Kerja Memiliki Pengaruh Terhadap Kinerja Karyawan PT Pegadaian Kanwil XII Surabaya

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dijelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa kepuasan kerja mampu membuat perubahan terhadap peningkatan kinerja karyawan semakin optimal. Berdasarkan hasil analisis SmartPLS tentang koefisien path, bahwa nilai perhitungan p value menunjukkan nilai signifikansi variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0.000 (Nilai signifikansi kurang dari 0.05) semuanya kuat mencerminkan kepuasan kerja karena memiliki nilai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan (Jessie dan Partono, 2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun, temuan ini berbeda dengan penelitian (Fauziek dan Yanuar, 2021), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja.

Kepuasan kerja sebenarnya telah digunakan di lingkungan PT Pegadaian Kanwil XII Surabaya sebagai upaya dan komitmen untuk meningkatkan kinerja karyawan di internal organisasi tersebut, memiliki tujuan untuk melaksanakan perubahan dan memberikan pelayanan terhadap masyarakat agar tujuan organisasi tercapai melebihi dari apa yang diharapkan.

H4. Mutasi Memiliki Pengaruh Signifikan Secara Tidak Langsung Terhadap Kinerja Karyawan PT Pegadaian Kanwil XII Surabaya

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dijelaskan bahwa mutasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, artinya bahwa kepuasan kerja mampu memediasi mutasi terhadap kinerja karyawan yang semakin optimal meningkat sehingga mampu membuat perubahan. Berdasarkan hasil analisis SmartPLS tentang koefisien path, bahwa nilai perhitungan p value menunjukkan nilai signifikansi variabel mutasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening sebesar 0.000 (Nilai signifikansi kurang dari 0.05) sehingga kepuasan kerja memediasi mutasi terhadap kinerja karyawan karena memiliki nilai pengaruh yang signifikan.

Penelitian ini sejalan dengan (Medah, Foeh, dan Manafe, 2023), ditemukan bahwa mutasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel perantara. Sementara itu, studi yang dilakukan oleh (Fajri, Oemar, dan Seswandi, 2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai penghubung yang mampu memperkuat pengaruh positif mutasi terhadap peningkatan kinerja. Namun, hasil penelitian ini bertentangan dengan temuan (Pangestuti dan Achmad, 2024) yang menyatakan bahwa

kepuasan kerja tidak mampu menjadi variabel mediasi dalam hubungan antara mutasi dan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini merupakan novelty penelitian. Mutasi sebenarnya telah digunakan oleh PT Pegadaian Kanwil XII Surabaya sebagai upaya dan komitmen untuk meningkatkan kinerja karyawan di internal organisasi tersebut, memiliki tujuan untuk melaksanakan perubahan dan memberikan pelayanan terhadap masyarakat agar tujuan organisasi tercapai melebihi dari apa yang diharapkan.

Melalui proses tersebut, karyawan diberikan pelatihan dan pengembangan yang relevan dengan kinerja pekerjaannya, sehingga diharapkan dapat menjalankan tanggung jawab pekerjaannya dengan sebaik - baiknya. (Abdul Aziz Sholeh et.al. 2024:82). Memilih merupakan bagian dari suatu upaya pemecahan sekaligus sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu dibutuhkan keputusan pembelian yang tepat (Kristiawati Indriana et.al. 2019: 28). Kerja sama antara pemerintah, industri, lembaga penelitian dan masyarakat sipil dalam merancang menerapkan, Komitmen dan kerja sama yang kuat dari seluruh pemangku kepentingan menjadi kunci keberhasilan upaya - upaya tersebut. (Gazali Salim et al. 2024: 63). The SERVQUAL model includes calculating the difference between the values given by customers for each pair of statements related to expectations and perceptions (Diana Zuhro et al. 2024: 98). In a competitive bussiness environment, credit marketing strategies play an important role in customer acquisition and retention. (Mahjudin, et. al. 2025: 2659 - 2672). Pendekatan penelitian ini adalah keseluruhan proses pemikiran dari penentuan secara luas dari hal-hal yang akan diteliti agar tercapai sebaik-baiknya. (Sutopo, et. al. 2021: 83 - 92). Promosi yang dilakukan dengan memberikan pengetahuan konsumen terhadap kualitas produk perusahaan sehingga menarik perhatian konsumen untuk menggunakan jasa penyewanya. (Firdaus, Fikri, et al. 2021: 76 - 82).

4. KESIMPULAN

a) Mutasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, maka hipotesis 1 diterima. b) Mutasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, maka hipotesis 2 diterima. c) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, maka hipotesis 3 diterima. d) Mutasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, maka hipotesis 4 diterima.

DAFTAR PUSTAKA

- Amri, K., Khaerana, E., Erwina, & Ivon, A. (2023). Pengaruh hard skill terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan (JISIP)*, 7(2).
- Anjani, et al. (2021). Pengaruh kompensasi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(4), 45-56. <https://doi.org/10.47747/jismab.v2i1.197>
- Aziz Sholeh, A., Abdul, et al. (2024). Kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Insolent Raya di Surabaya. *Journal of Management and Creative Business*, 2(1), 82-96. <https://doi.org/10.30640/jmcbus.v2i1.2069>
- Dewi, R., et al. (2020). Internal factor effects in forming the success of small businesses. *Jurnal SINERGI UNITOMO*, 10(1), 13-21. <https://doi.org/10.25139/sng.v10i1.1463>
- Dewi, R., Zuhro, D., et al. (2024). Service design performance based on consumer preferences. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(3), 142-160. <https://doi.org/10.61132/ijems.v1i3.131>
- Djaya, S., Sjahruddin, H., Nasir, N., & Heslina, H. (2024). Beban kerja dan kebutuhan berprestasi: Manakah yang penting dalam peningkatan kinerja pegawai?. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 5(1), 3117-3129.
- Fajri, M., Oemar, F., & Seswandi, A. (2023). Pengaruh mutasi, promosi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (studi kasus pada PT. Bank Riau Kepri Syariah). *Jurnal Komunikasi Sains Manajemen*, 2(1), 107-120.
- Fauziek, E., & Yanuar. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 3(3), 680-687. <https://doi.org/10.24912/jmk.v3i3.13155>
- Firdaus, F., et al. (2021). Kualitas produk dan promosi dalam mempengaruhi keputusan konsumen menggunakan jasa penyewaan produk alat berat. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 1(3), 76-82. <https://doi.org/10.55606/jaem.v1i3.28>
- Fitri, & Rismawati. (2023). Pengaruh kompensasi, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan (studi pada PT Pegadaian (Persero) UPC Kapasan). *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 12(3). <https://doi.org/10.32477/jrabi.v3i3.780>
- Gazali, S., et al. (2024). Ikan Nomei, Merdeka Belajar Kampus Merdeka, 1-98.
- Haraiantja, & Saputro. (2024). Pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Bandung Lodaya. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 10, 350-360. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i1.1892>
- Istanti, E., et al. (2024). Service design performance based on consumer preferences. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(3), 142-160. <https://doi.org/10.61132/ijems.v1i3.131>
- Istanti, E., Kusumo, B., & N., I. (2020). Implementasi harga, kualitas pelayanan dan pembelian berulang pada penjualan produk gamis Afifathin. *Ekonomika*, 45(8), 1-10. <https://doi.org/10.30640/ekonomika45.v8i1.180>
- Jessie, H., & Partono, A. (2020). Pengaruh stres kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Penelitian Ipteks*, 5(1), 78-88. <https://doi.org/10.32528/ipteks.v5i1.3022>

- Kristiawati, et al. (2019). Citra merek persepsi harga dan nilai pelanggan terhadap keputusan pembelian pada mini market Indomaret Lontar Surabaya. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen (JMM 17)*, 6(2), 27-36. <https://doi.org/10.30996/jmm.v6i02.2994>
- Kumala Dewi, I., et al. (2022). Peningkatan kinerja UMKM melalui pengelolaan keuangan. *Jurnal Ekonomi Akuntansi*, 7(1), 23-36. <https://doi.org/10.30996/jea17.v7i01.6551>
- Mahjudin, et al. (2025). Analysis of credit marketing strategy, lending procedures, and service quality on customer satisfaction of rural banks. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(4), 2659-2672. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i4.3296>
- Mantouw, G., Pio, R., & Punuindoong, A. (2022). Pengaruh mutasi dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Girian Kota Bitung. *Productivity*, 3(1), 54-60.
- Medah, M. H., FoEh, J. E. H. J., & Manafe, H.A. (2023). Pengaruh motivasi, mutasi, dan kualitas pelayanan publik terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening (literature review manajemen sumber daya manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(4), 525-531. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i4.1460>
- Pangestuti, E., & Achmad, N. (2024). Kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi pada kantor wilayah Direktorat Jenderal Pajak Nusa Tenggara). *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 38-60.
- Pramono Budi, I., Istanti, E., Daengs, G. S., Achmad, S., Bramastyo, K. N., & RM, (2023). Impact of social media marketing and brand awareness on purchase intention in coffee shop culinary in Surabaya. *International Journal of Entrepreneurship and Business Development*, 6(5), 968-977. <https://doi.org/10.29138/ijebd.v6i5.2367>
- Rauf, T. E. U. (2020). Pengaruh mutasi pegawai terhadap prestasi kerja pada pemerintah Kabupaten Lampung Tengah. *JISIP*, 2(1). <https://doi.org/10.24967/fisip.v2i1.651>
- Sjahrudin, H., Nugraha, J. P., Nurbakti, R., Yakup, Y., & Jayanto, I. (2023). Influence of employee competency and work placement analysis on increasing employee productivity. *Quantitative Economics and Management Studies*, 4(2), 314-322. <https://doi.org/10.35877/454RI.qems1566>
- Soemantri, I., Asep, et al. (2020). Entrepreneurship orientation strategy, market orientation and its effect on business performance in MSMEs. *Jurnal EKSPEKTRA Unitomo*, 4(1), 1-10. <https://doi.org/10.25139/ekt.v4i1.2163>
- Sutopo, et al. (2021). Peranan prinsip konsistensi dalam metode pengakuan pendapatan terhadap laporan laba rugi pada PT. INDO ZINC DIECASTING di Gresik. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 1(3), 83-92. <https://doi.org/10.55606/jaem.v1i3.33>
- Syafruddin, S. E., Periansya, S. E., Farida, E. A., Tawaf, S. T., Palupi, F. H., St, S., Butarbutar, D. J. A., Se, S., & Satriadi, S. (2022). Manajemen sumber daya manusia. CV. Rey Media Grafika.
- Vincent, et al. (2024). Pengaruh kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Young and Health Indonesia. *YUME: Journal of Management*, 7(2), 1297-1305.

- Yusmanto, A. P., & Nurwanah. (2020). Pengaruh pendidikan, pelatihan, dan mutasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada sekretariat daerah Kabupaten Sinjai. *Journal of Management Science (JMS)*, 1, 188-198. <https://doi.org/10.52103/jms.v1i2.227>
- Zuhro, D., et al. (2024). Impact of measurement of service quality using the SERVQUAL method. *Digital Innovation: International Journal of Management*, 1(3), 94-114. <https://doi.org/10.61132/digitalinnovation.v1i3.34>