

**PENGARUH MUTASI KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP
PRODUKTIVITAS KERJA MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA PT PEGADAIAN CABANG BOJONEGORO**

Endistria Verosa Augustyvena
endistriaverosa14@gmail.com
PT Pegadaian Cabang Bojonegoro

Sri Mulyani
srimulyani@uwp.ac.id
Universitas Wijaya Putra Surabaya

ABSTRACT

Job transfers and compensation are two essential aspects of human resource management believed to influence employee satisfaction and work productivity. This study aims to describe and analyze the effect of job transfers and compensation on work productivity, with job satisfaction as an intervening variable. The population of this study consisted of all employees at PT Pegadaian Bojonegoro Branch involved directly in public services, totaling 53 individuals. A sample of 41 employees was selected using purposive sampling, based on the criteria of having experienced a job transfer, being involved in customer service, and being willing to participate in the study. The research findings indicate that: (1) job rotation does not have a significant effect on job satisfaction; (2) compensation has a positive and significant effect on job satisfaction; (3) job rotation does not significantly affect work productivity; (4) compensation significantly affects work productivity, although its influence is weaker compared to its effect on job satisfaction; (5) job satisfaction has a very significant effect on work productivity; (6) there is no indirect effect of job rotation on productivity through job satisfaction; and (7) there is a significant indirect effect of compensation on productivity through job satisfaction.

Keywords: job transfer, compensation, job satisfaction, work productivity, PT Pegadaian

ABSTRAK

Mutasi kerja dan kompensasi ialah dua aspek krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang diyakini dapat memengaruhi kepuasan dan produktivitas kerja karyawan. Studi ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh mutasi kerja dan kompensasi terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Populasi dalam studi ini ialah seluruh karyawan PT Pegadaian Cabang Bojonegoro yang terlibat langsung dalam pelayanan publik, sebanyak 53 orang. Sampel yang diaplikasikan ialah 41 karyawan yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, dengan kriteria pernah mengalami mutasi, terlibat dalam pelayanan, dan bersedia menjadi responden. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa: (1) mutasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja; (2) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; (3) mutasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja; (4) kompensasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja, meskipun pengaruhnya lebih lemah ditimbang terhadap kepuasan kerja; (5) kepuasan kerja berpengaruh sangat signifikan terhadap produktivitas kerja; (6) tidak terdapat pengaruh tidak langsung mutasi kerja terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja; dan (7) terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dari kompensasi terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja.

Kata kunci: mutasi kerja, kompensasi, kepuasan kerja, produktivitas kerja, PT Pegadaian

PENDAHULUAN

Mutasi kerja adalah proses pemindahan karyawan antar unit, jabatan, atau lokasi dalam organisasi, baik dalam bentuk rotasi, promosi, maupun demosi, yang bertujuan menyesuaikan kebutuhan organisasi dan potensi karyawan (Harahap & Iskandar, 2024). Jika dilakukan dengan tepat, mutasi dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja, namun jika tanpa pertimbangan matang justru menurunkan semangat dan produktivitas. Sementara itu, kompensasi merupakan bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan, baik finansial maupun non-finansial (Syah *et al.*, 2025). Kompensasi yang adil dapat meningkatkan loyalitas dan kinerja, sedangkan ketidakpuasan dapat memicu penurunan produktivitas bahkan *turnover*.

Kepuasan kerja mencerminkan kondisi emosional positif terhadap pekerjaan, dipengaruhi oleh lingkungan kerja, hubungan antar rekan, gaji, karier, dan pengakuan (Sunarta, 2019). Kepuasan kerja berperan dalam membentuk motivasi, loyalitas, dan perilaku positif. Di sisi lain, produktivitas mencerminkan efektivitas dan efisiensi karyawan dalam menyelesaikan tugas, dan sangat penting dalam menjamin mutu layanan, terutama di lembaga jasa seperti Pegadaian (Handayani & Soliha, 2021).

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh mutasi kerja dan kompensasi terhadap produktivitas kerja, dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*, di PT Pegadaian Cabang Bojonegoro yang aktif melakukan mutasi karyawan. Tujuannya adalah memperoleh pemahaman yang lebih utuh untuk mendukung kebijakan manajemen yang tepat. Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan seperti mutasi, kompensasi, dan lingkungan kerja

(Rahmanto & Sudarwati, 2019; Silaban *et al.*, 2021; Khairunnisa *et al.*, 2021; Sofiati, 2022; Worang *et al.*, 2022; Ainanur & Tirtayasa, 2018; Nabawi, 2019). Namun, sebagian besar belum mengintegrasikan ketiga variabel—mutasi kerja, kompensasi, dan kepuasan kerja—dalam satu model penelitian secara simultan, khususnya di lingkungan PT Pegadaian Cabang Bojonegoro. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi celah tersebut dengan pendekatan yang lebih komprehensif.

TINJAUAN TEORETIS

Mutasi Kerja

Mutasi kerja merupakan pemindahan posisi karyawan antar jabatan dalam organisasi untuk menyesuaikan kemampuan individu dengan kebutuhan perusahaan (Simamora, 2006). Mutasi dapat dilakukan atas permintaan pribadi, inisiatif atasan, atau kebijakan manajemen, dan berperan penting dalam pengembangan sumber daya manusia, seperti meningkatkan keterampilan, menghindari kejenuhan, serta pemerataan beban kerja (Rivai, 2014). Handoko (2001) menyebutkan bahwa efektivitas mutasi dapat diukur melalui beberapa indikator, yakni alasan mutasi, jenis mutasi (horizontal atau vertikal), penyesuaian kompetensi, dan dampaknya terhadap kinerja. Mutasi yang tepat dapat meningkatkan motivasi, kepuasan, dan kinerja karyawan, sementara mutasi yang dilakukan tanpa komunikasi dan pertimbangan yang adil berisiko menurunkan semangat kerja.

Lebih lanjut, menurut Dessler (2020), indikator mutasi kerja dapat dijelaskan melalui beberapa dimensi penting. Pertama, kesesuaian mutasi dengan kompetensi, yaitu sejauh mana posisi atau jabatan baru yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan kapabilitas, keterampilan, dan pengalaman yang dimiliki. Mutasi yang sesuai dengan

kompetensi akan mempermudah adaptasi dan mendukung peningkatan kinerja. Kedua, frekuensi mutasi, yakni seberapa sering karyawan mengalami perpindahan posisi dalam periode tertentu. Frekuensi yang terlalu tinggi dapat menimbulkan ketidakstabilan dan stres, sedangkan frekuensi yang terlalu rendah dapat menghambat pengembangan karier dan pembelajaran. Ketiga, kesesuaian dengan kebutuhan organisasi, yang menilai apakah mutasi benar-benar didasarkan pada kebutuhan riil organisasi seperti pengisian kekosongan jabatan atau efisiensi struktur kerja. Mutasi tanpa dasar kebutuhan yang jelas berisiko mengganggu efektivitas organisasi. Keempat, proses dan transparansi mutasi, yaitu sejauh mana mutasi dilakukan secara objektif, terbuka, dan sesuai dengan prosedur yang berlaku. Transparansi dalam proses mutasi penting untuk menjaga kepercayaan karyawan terhadap manajemen dan mencegah timbulnya persepsi negatif seperti nepotisme atau ketidakadilan.

Dalam konteks PT Pegadaian Cabang Bojonegoro, mutasi kerja menjadi bagian dari strategi manajerial untuk menjaga dinamika organisasi sekaligus mendukung pengembangan karier karyawan. Mutasi yang direncanakan secara tepat dan dieksekusi secara adil akan berdampak positif terhadap kepuasan dan produktivitas kerja. Berdasarkan kajian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut: H1, mutasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja; H3, mutasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja; dan H6, mutasi kerja berpengaruh terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan atas kontribusinya dalam mencapai tujuan organisasi, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial (Hasibuan, 2016). Kompensasi mencakup gaji pokok, tunjangan, bonus, insentif, serta fasilitas

lain sebagai bentuk penghargaan atas kinerja (Rivai, 2014). Sistem kompensasi yang adil dan kompetitif tidak hanya meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, tetapi juga berperan sebagai alat retensi dan pengakuan karyawan. Menurut Simamora (2006), efektivitas kompensasi dapat diukur melalui tiga kategori: kompensasi finansial langsung, tidak langsung, dan kompensasi non-finansial seperti pengakuan dan peluang pengembangan karier. Teori ekuitas Adams menjelaskan bahwa kepuasan kerja timbul saat karyawan merasa kompensasinya sepadan dengan kontribusinya. Dalam konteks PT Pegadaian Cabang Bojonegoro, kompensasi menjadi faktor penting dalam menjaga kepuasan dan produktivitas kerja. Berdasarkan hal tersebut, diajukan hipotesis H2, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja; H4, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja; dan H7, kompensasi berpengaruh terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja merupakan indikator penting dalam mengukur kinerja organisasi, yang mencerminkan efektivitas dan efisiensi tenaga kerja dalam menghasilkan *output*. Bernardin dan Russell (1993) menyebutkan enam dimensi produktivitas, yaitu kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektivitas, kehadiran, dan dampak interpersonal, yang secara keseluruhan menggambarkan performa karyawan. Dalam organisasi modern, produktivitas dipandang sebagai konsep multidimensional yang mencakup optimalisasi proses dan pemanfaatan sumber daya (Simbolon, 2024). Hazni dan Ali (2024) menambahkan bahwa produktivitas merupakan rasio antara *output* dan *input*, sedangkan menurut teori Maslow (1954), produktivitas meningkat jika kebutuhan dasar karyawan terpenuhi. Berdasarkan teori dan temuan tersebut, dirumuskan hipotesis H3, mutasi kerja berpengaruh terhadap produktivitas; H4,

kompensasi berpengaruh terhadap produktivitas; H5, kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas; H6, mutasi kerja berpengaruh terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja; dan H7, kompensasi berpengaruh terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis positif yang muncul ketika karyawan merasa harapan mereka terhadap pekerjaan sesuai dengan kenyataan, mencakup lingkungan kerja, atasan, rekan, sistem penghargaan, dan peluang karier (Robbins & Judge, 2015; Hasibuan, 2016). Luthans (2011) mengidentifikasi lima indikator utama kepuasan kerja, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, supervisi, dan hubungan dengan rekan kerja. Ketidaksesuaian pada salah satu aspek ini dapat menurunkan kepuasan dan berdampak negatif pada produktivitas. Di PT Pegadaian Cabang Bojonegoro, kepuasan kerja berperan penting dalam menjaga kinerja dan mencegah turnover. Berdasarkan teori dan konteks tersebut, hipotesis yang diajukan adalah H2, mutasi kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja; dan H5, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.

METODE PENELITIAN

Studi ini merupakan penelitian deskriptif analitik dengan pendekatan kuantitatif, yang bertujuan menganalisis hubungan antara mutasi kerja, kompensasi, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan PT Pegadaian Cabang Bojonegoro. Data dikumpulkan melalui kuesioner, dengan fokus pada mutasi kerja dan kompensasi sebagai variabel bebas, produktivitas kerja sebagai variabel terikat, serta kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Analisis dilakukan menggunakan metode *path analysis* untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Penelitian ini dilaksanakan di PT Pegadaian Cabang

Bojonegoro, Kabupaten Bojonegoro, Jawa Timur. Lokasi dipilih atas pertimbangan substantif, metodologis, dan praktis. Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan yang terlibat langsung dalam pelayanan publik, dari pimpinan hingga staf, baik pegawai tetap, kontrak, maupun *outsourcing*, dengan total sebanyak 53 orang.

Sampel dalam studi ini berjumlah 41 karyawan yang mewakili populasi dan terlibat langsung dalam pelayanan publik. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, berdasarkan kriteria khusus, yaitu karyawan yang telah mengalami mutasi. Dari total 53 karyawan, hanya 41 yang memenuhi kriteria tersebut. Data dalam studi ini dikumpulkan melalui kuesioner kepada karyawan PT Pegadaian Cabang Bojonegoro dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan secara deskriptif untuk menggambarkan respons responden, dan inferensial menggunakan *SmartPLS* dengan metode *Partial Least Square* (PLS). Analisis PLS mencakup pengujian *outer model*, *inner model*, dan hipotesis, dengan pendekatan *principal component analysis* untuk mengukur hubungan antara indikator dan konstruk laten melalui perhitungan varian umum, spesifik, dan kesalahan.

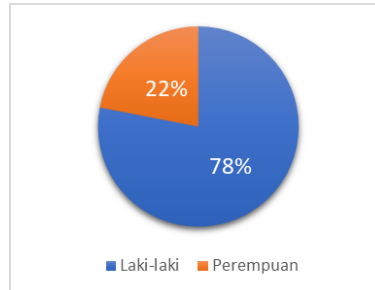
HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian ini dilakukan di PT Pegadaian Cabang Bojonegoro, Jawa Timur, yang dipilih karena lokasinya strategis, akses data yang mudah, dan relevansinya dengan variabel penelitian seperti mutasi kerja, kompensasi, kepuasan, dan produktivitas. Cabang ini memiliki pengalaman operasional yang cukup matang dan sistem SDM yang tertata, sehingga mendukung pengumpulan data yang representatif melalui kuesioner, wawancara, dan observasi. Dukungan manajemen serta hubungan baik dengan peneliti memperlancar perizinan dan pengumpulan data. Sebagai BUMN di bidang jasa keuangan, PT Pegadaian

memiliki visi menjadi perusahaan keuangan terdepan dan agen inklusi keuangan, serta misi memperluas layanan, meningkatkan kualitas SDM, dan mengedepankan digitalisasi, yang selaras dengan fokus penelitian ini.

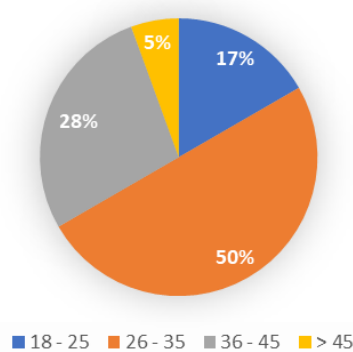
Studi ini dilaksanakan terhadap para karyawan PT Pegadaian yang mencakup pegawai berstatus tetap, kontrak, atau alih daya (*outsourcing*). Karakteristik responden dalam studi ini ditinjau dari sejumlah aspek, antara lain jenis kelamin, rentang usia, serta tingkat pendidikan terakhir.



Gambar 1. Jenis Kelamin Responden

Dari total 41 responden yang terlibat, mayoritas ialah laki-laki sejumlah 32 orang (78%), sedangkan perempuan berjumlah 9 orang (22%). Komposisi responden ini

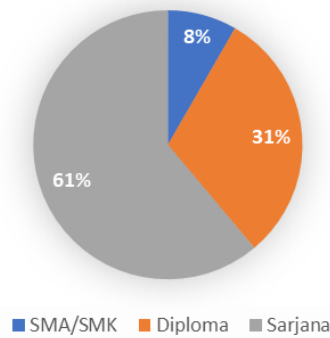
mencerminkan dominasi tenaga kerja laki-laki di lingkungan kerja PT Pegadaian Cabang Bojonegoro.



Gambar 2. Usia Responden

Responden dalam studi ini berasal dari berbagai kelompok usia, dengan mayoritas (50%) berada pada rentang 26–35 tahun, mencerminkan usia produktif. Sebanyak 27,78% berusia 36–45 tahun, menunjukkan tingkat pengalaman kerja

yang lebih matang. Sementara itu, 16,67% berusia 18–25 tahun dan 5,52% di atas 45 tahun. Keberagaman ini mencerminkan variasi tingkat kedewasaan dan pengalaman, yang memperkaya perspektif penelitian.



Gambar 3. Tingkat Pendidikan Responden

Mayoritas responden berpendidikan Strata 1 (61,11%), menunjukkan dominasi tenaga kerja dengan latar belakang pendidikan tinggi yang sesuai dengan bidang pelayanan keuangan. Sebanyak 30,52% lulusan Diploma (D3) dan 8,33%

lulusan SMA/SMK. Komposisi ini menunjukkan bahwa PT Pegadaian Cabang Bojonegoro merekrut karyawan dari berbagai jenjang pendidikan, dengan fokus pada kualitas SDM berpendidikan tinggi.

Pengujian Hipotesis Analisis Deskriptif

Tabel 1. Analisis Deskriptif

Kode	Mean	Median	Min	Max	Std. Dev	Kategori
X1.1	3.610	4.000	1.000	4.000	0.761	Baik
X1.2	3.488	4.000	1.000	4.000	0.769	Baik
X1.3	3.512	4.000	1.000	4.000	0.769	Baik
X1.4	3.561	4.000	1.000	4.000	0.767	Baik
X2.1	3.585	4.000	1.000	4.000	0.764	Baik
X2.2	3.488	4.000	1.000	4.000	0.769	Baik
X2.3	3.293	4.000	1.000	4.000	0.943	Baik
X2.4	3.268	4.000	1.000	4.000	0.938	Baik
Z.1	3.220	4.000	1.000	4.000	1.024	Cukup
Z.2	3.244	4.000	1.000	4.000	1.031	Cukup
Z.3	3.244	4.000	1.000	4.000	1.031	Cukup
Z.4	3.146	3.000	1.000	4.000	1.001	Cukup
Z.5	3.220	4.000	1.000	4.000	1.024	Cukup
Y.1	3.220	4.000	1.000	4.000	1.093	Cukup
Y.2	3.122	3.000	1.000	4.000	1.064	Cukup
Y.3	3.439	4.000	1.000	4.000	0.912	Baik
Y.4	3.317	4.000	1.000	4.000	0.895	Baik
Y.5	3.341	4.000	1.000	4.000	0.900	Baik
Y.6	3.390	4.000	1.000	4.000	0.907	Baik

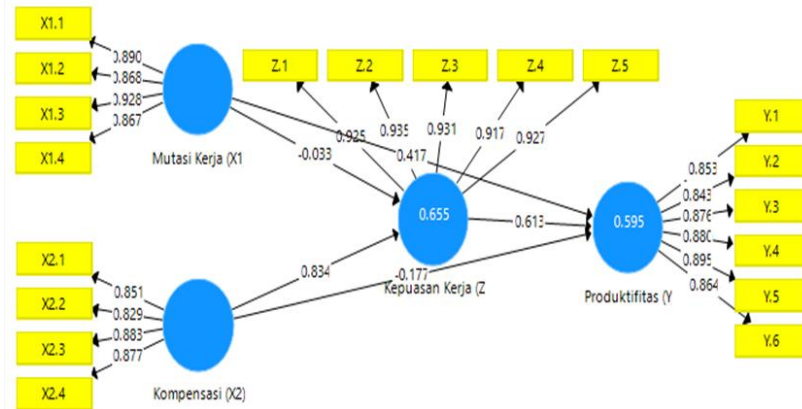
Mutasi kerja diukur melalui empat indikator (X1.1–X1.4) dengan nilai rata-rata 3.543, masuk kategori “Baik”. Hal ini menunjukkan persepsi positif karyawan terhadap pelaksanaan mutasi, meskipun evaluasi berkala tetap dibutuhkan untuk menjaga keadilan dan relevansi kebijakan. Kompensasi juga dinilai “Baik” dengan rata-rata indikator antara 3.268–3.585.

Karyawan cukup puas dengan sistem imbalan, meski masih diperlukan perbaikan dalam transparansi, struktur insentif, dan keadilan distribusi. Kepuasan kerja memiliki nilai rata-rata 3.2148 dan tergolong “Cukup”. Artinya, meskipun tidak ada keluhan mencolok, beberapa aspek seperti lingkungan kerja, beban kerja, dan pengembangan diri perlu ditingkatkan.

Produktivitas kerja menunjukkan rata-rata 3.3048, juga dalam kategori “Cukup”. Meski beberapa indikator dinilai baik, masih ada dimensi yang kurang optimal. Diperlukan peningkatan efisiensi kerja,

manajemen beban, dan fasilitas pendukung untuk mendorong kinerja maksimal.

Analisis Inferensial



Gambar 2. Outer Model

Outer model menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai loading di atas 0.7, menandakan validitas dan reliabilitas yang kuat. Mutasi Kerja (X1) dan Kompensasi (X2) masing-masing diukur oleh empat indikator dengan loading 0.829–

0.928. Kepuasan Kerja (Z) memiliki lima indikator (0.917–0.935), dan Produktivitas (Y) enam indikator (0.843–0.895). Model pengukuran ini dinilai valid dalam merepresentasikan setiap variabel laten.

Tabel 2. Outer Loadings

	Kepuasan Kerja	Kompensasi	Mutasi Kerja	Produktivitas
X1.1			0.890	
X1.2			0.868	
X1.3			0.928	
X1.4			0.867	
X2.1		0.851		
X2.2		0.829		
X2.3		0.883		
X2.4		0.877		
Z.1	0.925			
Z.2	0.935			
Z.3	0.931			
Z.4	0.917			
Z.5	0.927			
Y.1				0.853
Y.2				0.843
Y.3				0.876
Y.4				0.880
Y.5				0.895
Y.6				0.864

Hasil pengujian menunjukkan seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0.70, memenuhi syarat

validitas konvergen. Mutasi Kerja (X1) dan Kompensasi (X2) masing-masing terdiri dari empat indikator dengan loading 0.867–

0.928 dan 0.829–0.883. Kepuasan Kerja (Z) memiliki lima indikator (0.917–0.935) dan Produktivitas (Y) enam indikator (0.843–

0.895). Semua konstruk dinyatakan valid dan konsisten dalam merepresentasikan variabel laten.

Tabel 3. Reabilitas Konstruk

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0.959	0.959	0.968	0.859
Kompensasi	0.883	0.887	0.919	0.740
Mutasi Kerja	0.911	0.912	0.937	0.789
Produktivitas	0.935	0.937	0.949	0.755

Nilai-nilai tersebut memperlihatkan bahwasanya seluruh konstruk memiliki reliabilitas internal yang tinggi dan

validitas konvergen yang baik, karena nilai *Cronbach's Alpha* > 0.7, CR > 0.7, dan AVE > 0.5.

Tabel 4. Validitas Diskriminan

	Kepuasan Kerja (Z)	Kompensasi (X2)	Mutasi Kerja (X1)	Produktifitas (Y)	Kepuasan Kerja (Z)
Kepuasan Kerja (Z)	0.927				
Kompensasi (X2)	0.809	0.861			
Mutasi Kerja (X1)	0.588	0.744	0.888		
Produktifitas (Y)	0.715	0.629	0.645	0.869	

Nilai akar kuadrat AVE tiap konstruk lebih tinggi dari korelasi antar konstruk, menunjukkan validitas diskriminan yang baik. Misalnya, AVE Kepuasan Kerja sebesar 0.927, lebih tinggi dari korelasinya

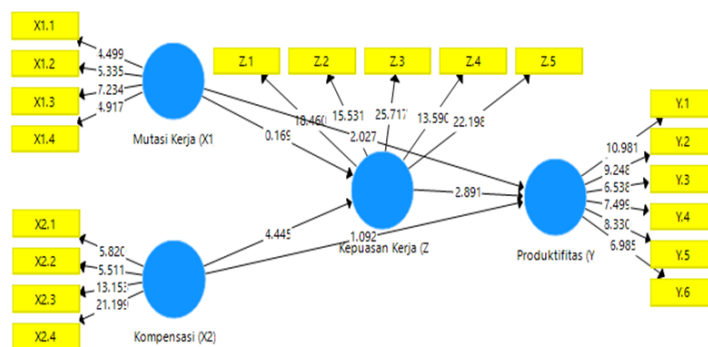
dengan Kompensasi, Mutasi Kerja, dan Produktivitas. Hal serupa berlaku pada konstruk lainnya seperti Kompensasi (AVE 0.861).

Tabel 5. R-Square

	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja	0.655	0.637
Produktivitas	0.595	0.563

Nilai R-square sebesar 0,655 menunjukkan bahwa 65,5% variasi kepuasan kerja dijelaskan oleh Mutasi Kerja dan Kompensasi. Sementara itu, R-square

sebesar 0,595 menunjukkan bahwa 59,5% variasi produktivitas dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut. Ini mengindikasikan model memiliki daya jelaskan yang cukup kuat terhadap variabel dependen.



Gambar 2. Inner Model

Inner model menunjukkan bahwa Mutasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($t = 2.027$), namun tidak langsung terhadap Produktivitas ($t = 0.166$). Kompensasi berpengaruh signifikan dan lebih kuat terhadap Kepuasan Kerja (t

$= 4.445$). Kepuasan Kerja juga berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas ($t = 2.891$), menegaskan perannya sebagai mediator. Secara keseluruhan, Kompensasi dan Kepuasan Kerja menjadi faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas.

Tabel 6. Pengujian Jalur

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Kepuasan Kerja -> Produktivitas	0.613	0.610	0.212	2.891	0.004	Berpengaruh Signifikan
Kompensasi -> Kepuasan Kerja	0.834	0.783	0.188	4.445	0.000	Berpengaruh Signifikan
Kompensasi -> Produktivitas	0.334	0.319	0.168	1.983	0.048	Berpengaruh Signifikan
Mutasi Kerja -> Kepuasan Kerja	-0.033	0.027	0.195	0.169	0.866	Tidak Berpengaruh
Mutasi Kerja -> Produktivitas	0.396	0.405	0.206	1.921	0.055	Tidak Berpengaruh

Hasil *path analysis* menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas (*koef.* 0.613; $p = 0.004$), dan Kompensasi berpengaruh kuat terhadap Kepuasan Kerja (*koef.* 0.834; $p = 0.000$). Kompensasi juga berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas (*koef.* 0.334; $p = 0.048$), meskipun lebih lemah. Sebaliknya, Mutasi Kerja tidak berpengaruh signifikan

terhadap Kepuasan Kerja (*koef.* -0.033; $p = 0.866$) dan hanya menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Produktivitas (*koef.* 0.396; $p = 0.055$). Secara keseluruhan, Kompensasi terbukti sebagai faktor penting, baik secara langsung maupun melalui Kepuasan Kerja, sedangkan Mutasi Kerja belum menunjukkan pengaruh yang berarti.

Tabel 7. Uji Mediasi

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Kompensasi -> Kepuasan Kerja -> Produktivitas	0.511	0.472	0.187	2.739	0.006	Memediasi

Mutasi Kerja -> Kepuasan Kerja -> Produktivitas	-0.020	0.012	0.122	0.165	0.869	Tidak Memediasi
---	--------	-------	-------	-------	-------	-----------------

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa jalur mediasi Kompensasi → Kepuasan Kerja → Produktivitas signifikan (*koef.* 0.511; $p = 0.006$), sehingga Kepuasan Kerja berperan sebagai mediator yang kuat. Artinya, kompensasi yang baik meningkatkan kepuasan, lalu berdampak positif pada produktivitas. Sebaliknya, jalur Mutasi Kerja → Kepuasan Kerja → Produktivitas tidak signifikan (*koef.* -0.020; $p = 0.869$), sehingga Kepuasan Kerja tidak memediasi pengaruh Mutasi Kerja terhadap Produktivitas.

Pembahasan

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh mutasi kerja dan kompensasi terhadap kepuasan dan produktivitas karyawan, baik secara langsung maupun melalui mediasi kepuasan kerja, di PT Pegadaian Cabang Bojonegoro. Studi ini penting karena mengungkap peran strategis kebijakan SDM dalam meningkatkan kinerja serta memperkaya literatur dengan menguji peran mediasi kepuasan kerja di konteks lembaga keuangan layanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan (*koefisien* -0.033, $p=0.866$) maupun produktivitas kerja (*koefisien* 0.396, $p=0.055$), sehingga H1 dan H3 ditolak. Hal ini sejalan dengan studi Worang *et al.* (2022) yang menyoroti persepsi negatif akibat mutasi yang tidak transparan, namun bertentangan dengan temuan Harahap dan Iskandar (2024) yang melihat mutasi sebagai peluang pengembangan karier. Sebaliknya, kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan (*koefisien* 0.834, $p=0.000$) dan produktivitas kerja (*koefisien* 0.334, $p=0.048$), mendukung teori Simamora (2006) serta studi Syah *et al.* (2025) dan Ilmiyah *et al.* (2025). Walaupun demikian, masih terdapat variasi persepsi terkait elemen kompensasi, sehingga

transparansi dan struktur kompensasi perlu diperbaiki. Dengan demikian, H2 dan H4 diterima.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas (*koefisien* 0.613, $p=0.004$), mendukung H5 dan selaras dengan teori Luthans (2006) serta temuan Katili & Sakir (2024) dan Sukmawati & Hermana (2024). Namun, skor rata-rata masih tergolong “Cukup”, menandakan perlunya perbaikan pada lingkungan kerja, komunikasi, dan keadilan kompensasi. Uji mediasi menunjukkan kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh mutasi kerja terhadap produktivitas (*koefisien* -0.020, $p=0.869$), sehingga H6 ditolak. Hal ini menunjukkan mutasi belum efektif meningkatkan kepuasan atau produktivitas, sejalan dengan pendapat Sastrohadiwiryo (2003). Sebaliknya, kompensasi berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja (*koefisien* 0.511, $p=0.006$), mendukung H7 dan memperkuat pentingnya kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan kompensasi dan produktivitas. Implikasi manajerial penelitian ini adalah PT Pegadaian Cabang Bojonegoro perlu menata ulang kebijakan mutasi agar lebih transparan dan berorientasi pada pengembangan karier. Sistem kompensasi juga harus dievaluasi agar adil dan kompetitif. Peningkatan kepuasan kerja secara menyeluruh menjadi kunci membentuk tenaga kerja yang loyal dan produktif.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa mutasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan maupun produktivitas karyawan, menunjukkan bahwa pelaksanaannya belum efektif sebagai strategi pengembangan. Sebaliknya, kompensasi terbukti berpengaruh positif

dan signifikan terhadap keduanya, menegaskan pentingnya sistem yang adil dan sesuai harapan dalam mendorong kenyamanan dan kinerja. Kepuasan kerja juga berperan penting dalam meningkatkan produktivitas serta memediasi hubungan antara kompensasi dan produktivitas. Meskipun penelitian ini memiliki keterbatasan pada sampel dan pengukuran perseptual, validitas model tetap terjaga. Oleh karena itu, hasil ini dapat menjadi dasar kebijakan SDM yang lebih terarah, dengan menekankan pentingnya perbaikan sistem mutasi berbasis kompetensi, evaluasi kompensasi yang berkelanjutan, dan peningkatan kepuasan kerja. Penelitian lanjutan disarankan untuk memperluas variabel, cakupan lokasi, serta menggunakan pendekatan campuran dan data objektif. Pemerintah juga diharapkan menyusun regulasi yang mendukung sistem mutasi dan kompensasi yang adil, serta memfasilitasi pelatihan manajemen SDM dan pemantauan kepuasan kerja secara berkala.

DAFTAR PUSTAKA

- Ainanur, A., & Tirtayasa, M. (2018). Pengaruh budaya organisasi, kompetensi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 10(3), 45-60.
- Handayani, U., & Soliha, E. (2021). Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi Pada Pengaruh Leader Member Exchange dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja. *Indicators: Journal of Economic and Business*, 2(1), 82-96.
- Harahap, P. N., & Iskandar, T. (2024). Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Bank Syariah Indonesia Kota Medan. *Jurnal El Rayyan: Jurnal Perbankan Syariah*, 3(1), 11-25.
- Hazni, E., & Ali, H. (2024). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), Manajemen Pengetahuan dan Produktivitas terhadap Kinerja Auditor. *JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL*, 5(4), 697-713.
- Ilmiyah, D. E. M. A., Isaroh, S. N., Kusuma, L. C., & Qurrotu'aini, N. I. (2025). Peran Kompensasi dalam Mencapai Kesejahteraan dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Trending: Jurnal Manajemen dan Ekonomi*, 3(1), 206-218.
- Katili, P., & Sakir, M. (2024). Peran Budaya Organisasi dalam Pembentukan Employee Engagement Melalui Komitmen Kerja Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Ilmu*, 3(4), 2815-2824.
- Khairunnisa, I., Siregar, L. F., & Purnama, A. (2021). Effect of workload, compensation, and motivation on employee performance at Madani Medan General Hospital. *Jurnal Manajemen Kesehatan*, 15(2), 98-112.
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan beban kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang. *Jurnal Administrasi Negara*, 7(2), 52-66.
- Rahmanto, M., & Sudarwati, S. (2019). Employee performance is reviewed from work environment, leadership, remuneration, and mutation at Pratama Surakarta Tax Service Office. *Jurnal Ilmiah Administrasi Perpajakan*, 12(1), 11-25.
- Silaban, T., Barus, R., & Hutapea, H. (2021). Effect of workload, competency, and career development on employee performance with organizational commitment intervening variables. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 14(2), 143-158.
- Simbolon, S. (2024). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Kompetensi Dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Alfo Citra Abadi Medan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 128-138.
- Sofiati, N. (2022). Pengaruh mutasi jabatan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah DIP DIY di masa pandemi Covid-19. *Jurnal*

- Manajemen Pemerintahan*, 18(2), 215-230.
- Sukmawati, R., & Hermana, C. (2024). Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 51-52.
- Sunarta, S. (2019). Pentingnya kepuasan kerja. Efisiensi: Kajian Ilmu Administrasi, 16(2), 63-75.
- Syah, I., Amirulloh, M. D., Jamal, A., & Qurratu'aini, N. I. (2025). Menelaah Hubungan antara Kompensasi dan Retensi Karyawan: Tinjauan Literatur dan Arah Masa Depan. *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen*, 4(2), 147-161.
- Worang, D., Saragih, M. S., & Panggabean, D. (2022). Pengaruh mutasi kerja dan stres kerja terhadap prestasi kerja pegawai pada kantor dinas lingkungan hidup Kota Bitung. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 16(3), 120-1.