



PENGARUH MUTASI DAN REWARD TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN PT KARYAMITRA BUDI SENTOSA

Aldy Rantotanio^a, Sumartik^b

^a Fakultas FBHIS/Program Studi Manajemen, alldyd91@gmail.com, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

^b Fakultas FBHIS Program Studi Manajemen, sumartik@umsida.ac.id Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

ABSTRACT

This study aims to find out the effect of mutation variables on job satisfaction, the effect of reward variables on job satisfaction, the influence of mutation variables on work productivity the effect of reward variables on work productivity, the influence of work satisfaction variables. Work productivity through job satisfaction as a variable and to find out the effect of reward variables on work productivity through job satisfaction as intervening variables this type of research is a study that uses quantitative methods, the free variables in this study are mutation variables (x1), reward (x2) variables bound to this study are work productivity (y) and intervening variables in this study are job satisfaction (z).the population used in this study was the permanent employees of pt karyamitra budisentosa which totaled 85 employees, with sampling techniques using total sampling.data analysis uses path analysis, hypothesis tests and sobel tests conclusions in this study include mutation influence on job satisfaction, there is a effect on reward on job satisfaction, there is a influence of mutations on work productivity, there is an effect on reward on work productivity, there is no effect of mutations on work productivity through job satisfaction as an intervening variable, there is no effect on reward on work productivity through work productivity. work satisfaction as a variable intervening.

Keywords: mutation, reward, work productivity, job satisfaction.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel mutasi terhadap kepuasan kerja, pengaruh variabel reward terhadap kepuasan kerja, pengaruh variabel mutasi terhadap produktivitas kerja pengaruh variabel reward terhadap produktivitas kerja, pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pengaruh variabel mutasi terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel dan untuk mengetahui pengaruh variabel reward terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening jenis penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan metode kuantitatif, variabel bebas dalam penelitian ini adalah variabel mutasi (x1), reward (x2) variabel terikat pada penelitian ini adalah produktivitas kerja (y) dan variabel intervening dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (z). populasi yang digunakan dalam penelitian ini karyawan tetap pt karyamitra budisentosa yang total berjumlah 85 karyawan, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan total sampling. analisa data menggunakan analisis jalur , uji hipotesis dan uji sobel. kesimpulan pada penelitian ini antara lain terdapat pengaruh mutasi terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh reward terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh mutasi terhadap produktivitas kerja, terdapat pengaruh reward terhadap produktivitas kerja, terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja, tidak terdapat pengaruh mutasi terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, tidak terdapat pengaruh reward terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Kata Kunci: mutasi, reward, produktivitas kerja, kepuasan kerja.

1. PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang mengatur tentang cara pengadaan tenaga kerja, melakukan pengembangan, memberikan kompensasi, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja melalui proses-proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia secara Nasional adalah terdiri atas serangkaian keputusan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang mempengaruhi efektivitas karyawan dan organisasi, potensi yang berhubungan dengan data kependudukan yang dimiliki oleh suatu daerah atau negara yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan manusia [1]. Dalam menghadapi persaingan yang semakin pesat dan terbuka tersebut sebuah perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas khususnya produktivitas kerja karyawan. Produktivitas merupakan suatu kekuatan yang menghasilkan barang dan jasa selain itu juga berdampak pada peningkatan Standard hidup. produktivitas kerja bukan semata-mata ditunjukkan untuk mendapatkan hasil kerja yang sebanyak-banyaknya melainkan kualitas untuk kerja juga penting diperhatikan [2], produktivitas kerja adalah perbandingan antara output dengan input, di mana outputnya harus mempunyai nilai tambah dan teknik pengerjaannya yang lebih baik [3]. produktivitas kerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting dalam menunjang keberhasilan suatu usaha [4]. Dengan demikian, baik pengusaha maupun karyawan yang terlibat berupaya meningkatkan produktivitasnya, dengan berbagai kebijakan yang secara efisien maupun meningkatkan produktivitas karyawan.

Salah satu aspek yang mempengaruhi produktitas kerja yaitu Kepuasan kerja (job satisfaction), kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi karyawan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan” [5]. “kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan [6]. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas”. faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan kerja yaitu: jenis pekerjaan, rekan kerja, tunjangan, perlakuan yang adil, keamanan kerja, peluang menyumbang gagasan, gaji/upah, pengakuan kinerja, dan kesempatan bertumbuh. Dengan mempelajari sikap dan kepuasan kerja karyawan, manajemen dituntut untuk dapat mengetahui apa yang dibutuhkan dan diinginkan karyawan dan apa yang harus dilakukan oleh karyawan. Keberadaan dari aktivitas perusahaan dapat melayani dan memenuhi kebutuhan kerja perusahaan dengan demikian optimalisasi kerja dapat diperoleh semakin besar, tetapi jika karyawan perusahaan tidak dapat bekerja optimal maka keuntungan yang diperoleh tidak akan menjadi besar

Mutasi di dalam PT Karyamitra Budisentosa didasarkan atas indeks produktivitas yang dicapai oleh karyawan tersebut. Karena dengan mutasi diharapkan memberikan uraian pekerjaan, sifat pekerjaan, lingkungan pekerjaan dan alat-alat kerja yang cocok bagi karyawan bersangkutan sehingga ia dapat bekerja secara efektif dan efisien pada jabatan itu. Salah satu contoh indikator mutasi di PT Karyamitra Budisentosa adalah dengan memberikan promosi kepada karyawan dari perubahan posisi atau jabatan pekerjaan dari tingkat yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah dikarenakan adanya penurunan tingkat kinerja karyawan seperti contohnya tidak bisa menjalankan job desk dengan baik .Faktor lain yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja yaitu Penghargaan (reward) dapat menjadi sesuatu yang berwujud atau tidak berwujud yang organisasi berikan kepada karyawan baik sengaja atau tidak sengaja sebagai imbalan atas potensi karyawan atau kontribusi atas pekerjaan yang baik, dan untuk karyawan yang menerapkan nilai positif sebagai pemuas kebutuhan tertentu [7]. reward merupakan sesuatu yang diberikan kepada seseorang karena sudah mendapatkan prestasi dengan yang dikehendaki [8]. Pada penelitian yang berjudul Pengaruh Mutasi, Reward, dan Promosi Jabatan Terhadap Prestasi Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III reward merupakan sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk material atau ucapan [9].

Reward dapat disimpulkan sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan kepada karyawan baik sengaja atau tidak sengaja sebagai imbalan atas potensi karyawan atau kontribusi atas pekerjaan yang baik, dan untuk karyawan yang menerapkan nilai positif sebagai pemuas kebutuhan tertentu. Pemberian reward atau penghargaan kepada karyawan di PT Karyamitra Budisentosa yaitu dengan bentuk materiil maupun immateriil. Penambahan gaji berupa uang (insentif) tambahan jika karyawan bekerja melebihi target yang ditetapkan oleh pimpinan yang diberikan bersamaan dengan gaji perbulannya, hal ini bertujuan untuk memotivasi agar terciptanya kenyamanan kerja merupakan salah satu bentuk materiil yang diberikan oleh PT Karyamitra Budisentosa sedangkan pengangkatan jabatan atau promosi merupakan salah satu bentuk immateriil. Individu akan cenderung membandingkan penghargaan yang diterimanya dengan

penghargaan yang diterima oleh orang lain. Proses perbandingan ini merupakan upaya individu dalam mempersepsikan keadilan dalam perolehan penghargaan interpersonal.

PT. Karyamitra Budisentosa adalah perusahaan retail fashion sepatu wanita yang telah berpengalaman lebih dari 30 tahun, dengan brand di antaranya Gosh, Rotelli, Bellagio, Gerados, Elvio Zanon, Torresin, Gerry Webber yang beralamatkan di Jl. Randupitu-Gunung Gangsir No.1A, Cang Anom, Nogosari, Kec. Pandaan, Pasuruan, Jawa Timur 67156, saat ini Karyamitra memproduksi 250 ribu pasang sepatu per bulan atau sekitar 10 ribu pasang sehari. Jumlah karyawan PT Karyamitra Budisentosa sepanjang tahun 2019 jumlah pegawai yang dimutasi sebanyak 45 orang, jumlah pegawai yang dimutasi pada tiap bulannya cukup beragam hal ini sesuai dengan kebijakan pimpinan tiap-tiap divisi, pada bulan Juni angka melonjak drastis sebanyak 9 pegawai dikarenakan demi menghadapi lonjakan pesanan dari costumer sehingga pimpinan melakukan mutasi karyawan. Adapun Kebijakan perusahaan untuk mutasi karyawan terutama dibagian produksi antara lain, baik secara vertikal maupun horizontal, salah satu mutasi yang terjadi di PT Karyamitra Budisentosa adalah perputaran jabatan produksi yang bertujuan untuk menghindari terjadinya kejenuhan dari seorang tenaga kerja, agar ada penyegaran pada setiap karyawan dan menuntut semua karyawan mampu mengoperasikan mesin dan bekerja dalam multitasking, sehingga pelaksanaan mutasi tersebut tidak dirasakan sebagai beban berat dan berdampak pada penurunan produktivitas kerja. Sistem mutasi karyawan juga memiliki tujuan lain yaitu untuk meningkatkan kegiatan produksi dan produktivitas, untuk mengganti karyawan yang sudah terlalu lama di departemen tertentu, untuk memperbaiki kesalahan akibat mutasi yang sebelumnya tidak memberikan atau menunjukkan hasil yang diharapkan dan menghasilkan karyawan yang multitalent dan multitasking. Dengan mutasi ini karyawan diharapkan dapat memiliki pengalaman dan pengetahuan luas dan bervariasi (Hasil wawancara dengan kepala produksi. 21 Oktober 2020).

Namun ada beberapa masalah atau indikasi sumber daya manusia di PT Karyamitra Budisentosa terkait produktivitas yang masih belum optimal, Berdasarkan data Produktivitas karyawan bulan Agustus hingga Desember 2020, target produksi selalu meningkat tiap bulannya, namun hasil produksi pengerjaan dari para karyawan mengalami fluktuatif, dengan presentase selisih kekurangan pencapaian target dikisaran 5%, hal ini diduga karena perpindahan karyawan (mutasi) yang dilakukan secara berkala, beberapa karyawan tidak bisa beradaptasi dengan job desk baru yang ditentukan oleh perusahaan, padahal hal ini dilakukan oleh perusahaan agar karyawan tidak bosan dengan rutinitas pekerjaan yang mereka lakukan, namun beberapa karyawan kurang nyaman dengan kebijakan tersebut, terkait reward, perusahaan cukup selektif dalam pemberian reward, hal ini membuat karyawan kurang termotivasi sehingga kinerjanya pun tidak dapat meningkat, aspek promosi jabatan juga diindikasikan kurang dapat dimaksimalkan, hanya karyawan yang sudah senior yang dapat promosi, tetapi bagi karyawan yang baru bergabung walaupun mempunyai prestasi bagus, hanya diberikan reward saja.

1. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Mutasi

Mutasi adalah perpindahan karyawan dari satu posisi ke posisi / jabatan / tempat / pekerjaan yang gaji, tanggung jawab, dan atau jenjang organisasionalnya relatif sama di dalam perusahaan [3], yang meliputi Frekwensi Mutasi, Alasan Mutasi, Ketepatan Mutasi [3].

2.2. Reward

Reward merupakan sesuatu yang diberikan kepada seseorang karena sudah mendapatkan prestasi dengan yang dikehendaki [8], yang meliputi Gaji, Isentif, Tunjangan, Penghargaan Interpersonal [24].

2.3. Produktivitas Kerja

Produktivitas Kerja merupakan ukuran yang menunjukkan pertimbangan antara input dan output yang dikeluarkan perusahaan serta peran tenaga kerja yang dimiliki persatuan waktu [18], yang meliputi Kuantitas Hasil Kerja, Kualitas Hasil Kerja, Ketepatan Waktu [26].

2.4. Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja merupakan kondisi yang dirasakan oleh karyawan mengenai pekerjaan itu sendiri dan lingkungan kerjanya [23]. Yang meliputi Pekerjaan, Kebijakan Perusahaan, Penyelia, Rekan Sekerja [25].

2. METODOLOGI PENELITIAN

PENGARUH MUTASI DAN REWARD TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN PT KARYAMITRA BUDI SENTOSA (Alldy Rontotanio)

Penelitian ini merupakan suatu kegiatan yang bertujuan untuk mendapatkan hasil kebenaran dan pengetahuan yang bersifat ilmiah melalui prosedur metodologi penelitian yang sudah ditetapkan, jenis penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan metode kuantitatif, karena menggunakan data penelitian yang berupa angka-angka dan di analisis menggunakan statistik. Tujuan dari penelitian kuantitatif adalah untuk menunjukkan hubungan antar variabel dan mengembangkan teori serta hipotesis yang berkaitan dengan fenomena alam yang terjadi. Lokasi Penelitian kali ini, peneliti mengambil obyek pada sebuah organisasi kampus yaitu PT Karyamitra Budisentosa yang terletak di Jl. Randupitu-Gunung Gangsir No.1A, Cang Anom, Nogosari, Kec. Pandaan, Pasuruan, Jawa Timur 67156. Bersumber pada wawancara personalia dan kepala produksi populasi yang digunakan dalam penelitian ini karyawan tetap PT Karyamitra Budisentosa yang total berjumlah 85 karyawan. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah total sampling. Total sampling adalah teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi Alasan mengambil total sampling karena jumlah populasi yang kurang dari 100 seluruh populasi dijadikan sampel penelitian semuanya. Sehingga sampel berjumlah 85 karyawan, Dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh beberapa variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) yang di ada variabel (Z) sebagai variabel intervening. Analisis jalur dilakukan dengan uji koefisien determinasi, uji t, dan uji F dan uji Sobel.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Data umum identitas responden dimaksudkan untuk mengidentifikasi responden. Responden yang di ambil dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT Karyamitra Budisentosa yang berjumlah 85 karyawan. Data masing-masing responden mengenai identitas diri mulai dari jenis kelamin, usia, dan pendidikan. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada tabel-tabel yang diuraikan peneliti dibawah ini

Tabel 1. Deskripsi Karakteristik responden

Klasifikasi	Sampel	%
	Jenis kelamin	
Perempuan	39	45,9
Laki-laki	46	54,1
	Usia	
20 – 30 tahun	23	27,1
31 – 40 tahun	40	47,1
> 41 tahun	22	25,8
	Pendidikan	
SMA/SMK	76	89,4
Sarjana / Diploma	9	10,6
	Masa Kerja	
< 1 tahun	10	11,8
1-2 tahun	18	21,2
2-5 tahun	30	35,3
> 5 tahun	27	31,7

Sumber : data diolah (2021)

Berdasarkan hasil jawaban dari 85 responden yang memenuhi kriteria sebagai sampel penelitian, bahwa sebagian besar karyawan tetap PT Karyamitra Budisentosa yang menjadi responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 45 orang, dengan persentase sebesar 52,9 %. setengah responden atau karyawan tetap PT Karyamitra Budisentosa memiliki rentan usia 31 - 40 tahun sebanyak 40 orang (47,1%). sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK dengan jumlah 76 atau 89,4%. sebagian besar responden memiliki masa kerja 2-5 tahun dengan jumlah 30 atau 35,3%.

4.2. Uji Hipotesis

a. Uji t

Tabel 2 Uji t1
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.839	1.068		1.721	.089
	Mutasi	.195	.076	.235	2.551	.012
	Reward	.248	.106	.227	2.334	.022

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Berdasarkan tabel coefficient (uji t) diatas dapat dijabarkan hipotesis pertama dan kedua yaitu:

1. Hipotesis pertama : Analisis pengaruh mutasi terhadap kepuasan kerja, bahwa Variabel Mutasi (X1) memberikan pengaruh positif sebesar 0,195 dengan nilai signifikansi $0.012 < 0,05$ atau pada nilai t hitung sebesar $2,551 >$ daripada t tabel yaitu 1,98932. Hal ini berarti hipotesis pertama diterima yang berarti terdapat pengaruh mutasi terhadap kepuasan kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh yang searah antara mutasi dan kepuasan kerja, yaitu semakin baik mutasi yang dilakukan oleh perusahaan, maka akan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan, begitupun sebaliknya jika mutasi yang dilakukan oleh perusahaan tidak baik, maka kepuasan kerja karyawan juga akan menurun.
2. Hipotesis kedua : Analisis pengaruh Reward terhadap Kepuasan kerja, bahwa Variabel Reward (X2) memberikan pengaruh positif sebesar 0,248 dengan nilai signifikansi $0,022 < 0,05$ atau pada nilai t hitung sebesar $2,334 >$ daripada t tabel yaitu 1,98932. Hal ini berarti hipotesis kedua diterima yang berarti terdapat pengaruh reward terhadap kepuasan kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh yang searah antara reward dan kepuasan kerja, yaitu semakin baik reward yang diberikan oleh perusahaan, maka akan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan.

Berdasarkan nilai koefisien regresi, antara mutasi dan reward terhadap kepuasan kerja, pengaruh reward lebih dominan daripada mutasi karena nilai koefisien regresi reward lebih besar daripada nilai koefisien regresi mutasi.

Tabel 3. Uji t2
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.632	1.099		3.307	.001
	Mutasi	.241	.080	.279	3.013	.003
	Reward	.319	.111	.280	2.886	.005
	Kepuasan kerja	.379	.105	.364	3.614	.000

a. Dependent Variable: Produktivitas kerja

Berdasarkan tabel coefficient (uji t) diatas dapat dijabarkan hipotesis ketiga hingga kelima :

1. Hipotesis ketiga: Analisis pengaruh Mutasi terhadap Produktivitas kerja, bahwa Variabel Mutasi (X1) memberikan pengaruh positif sebesar 0,241 dengan nilai signifikansi $0,003 < 0,05$ atau pada nilai t hitung sebesar $3,013 >$ daripada t tabel yaitu 1,98932. Hal ini berarti hipotesis ketiga diterima yang berarti terdapat pengaruh Mutasi terhadap Produktivitas kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh yang searah antara mutasi dan produktivitas kerja, yaitu semakin baik mutasi yang dilakukan oleh perusahaan, maka akan meningkatkan produktivitas kerja para karyawan, begitupun sebaliknya jika mutasi yang dilakukan perusahaan tidak baik, maka produktivitas kerja karyawan akan menurun.

2. Hipotesis keempat: Analisis pengaruh Reward terhadap Produktivitas kerja, bahwa Variabel Reward (X2) memberikan pengaruh positif sebesar 0,319 dengan nilai signifikansi $0,005 < 0,05$ atau pada nilai t hitung sebesar $2,886 >$ daripada t tabel yaitu 1,98932. Hal ini berarti hipotesis keempat diterima yang berarti terdapat pengaruh Reward terhadap Produktivitas kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh yang searah antara reward dan produktivitas kerja, yaitu semakin baik reward yang diberikan oleh perusahaan, maka akan meningkatkan produktivitas kerja para karyawan, begitupun sebaliknya jika reward yang diberikan oleh perusahaan tidak sesuai maka akan menurunkan produktivitas kerja karyawan.
3. Hipotesis kelima: Analisis pengaruh Kepuasan kerja terhadap Produktivitas kerja, bahwa Variabel Kepuasan Kerja (Z) memberikan besar pengaruh positif sebesar 0,379 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ atau pada nilai t hitung sebesar $3,614 >$ daripada t tabel yaitu 1,98932. Hal ini berarti hipotesis kelima diterima yang berarti terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap Produktivitas kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh yang searah antara kepuasan kerja dan produktivitas kerja, yaitu semakin baik kepuasan kerja para karyawan, maka akan meningkatkan produktivitas kerja para karyawan.

4.3. Uji Sobel

Pengujian hipotesis intervening dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh uji sobel (sobel test). Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Z) melalui variabel Intervening (Y), Adapun formula menghitung besarnya pengaruh tidak langsung dengan *Sobel Test* menurut Karl. L. Wuensch dalam Maharani (2016;62) seperti dibawah ini:

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Keterangan :

Sab = standar *error* tidak langsung.

a = koefisien regresi yang menggambarkan pengaruh X terhadap Z

b = koefisien regresi yang menggambarkan pengaruh Z terhadap Y

Sa = standar *error* koefisien b.

Sb = standar *error* koefisien a

1. Hipotesis keenam : Pengaruh Mutasi (X1) terhadap produktivitas kerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z)

$$Sab = \sqrt{(0,379)^2(0,105)^2 + (0,195)^2(0,076)^2 + (0,105)^2(0,076)^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,0015 + 0,00021 + 0,00006}$$

$$Sab = \sqrt{0,00177}$$

$$Sab = 0,042$$

Untuk menghitung t statistik pengaruh intervening adalah dengan rumus:

$$t = ab / Sab$$

$$t = 0,195 \cdot 0,379 / 0,042$$

$$= 1,759$$

Nilai T tabel sebesar 1,98932

Nilai t hitung dibandingkan dengan nilai nilai t tabel, yaitu $1,759 < 1,98896$ maka dapat disimpulkan tidak terjadi pengaruh intervening atau tidak terdapat pengaruh mutasi terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, sehingga hipotesis keenam ditolak

2. Hipotesis ketujuh, : Pengaruh Reward (X2) terhadap produktivitas kerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z)

$$Sab = \sqrt{(0,379)^2(0,105)^2 + (0,248)^2(0,106)^2 + (0,105)^2(0,106)^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,00158 + 0,00069 + 0,000123}$$

$$Sab = \sqrt{0,00239}$$

$$Sab = 0,048$$

Untuk menghitung t statistik pengaruh intervening adalah dengan rumus:

$$t = ab / Sab$$

$$t = 0,248 \cdot 0,379 / 0,048$$

$$= 1,958$$

Nilai T tabel sebesar 1,98932

Nilai thitung dibandingkan dengan nilai nilai t tabel, yaitu $1,958 < 1,98932$ maka dapat disimpulkan tidak terjadi pengaruh intervening atau tidak terdapat pengaruh reward terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, sehingga hipotesis ketujuh ditolak

4.4. Pembahasan

1. Pengaruh mutasi terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis didapat hasil bahwa secara langsung terdapat pengaruh mutasi terhadap kepuasan kerja, hal ini dibuktikan bahwa secara langsung terdapat pengaruh Mutasi terhadap Kepuasan kerja artinya terdapat hubungan searah yaitu semakin baik mutasi karyawan dilakukan maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat. Studi empiris menunjukkan bahwa Mutasi di PT Karyamitra Budisentosa sudah dilakukan dengan baik. Berdasarkan hasil kuisioner menunjukkan bahwa nilai tertinggi pada indikator alasan mutasi, dengan pernyataan karyawan memahami bahwa kemampuan dalam bekerja dijadikan satu syarat dalam pemberian mutasi karena adanya penyesuaian antara jabatan lama dengan jabatan baru. Hal ini membuktikan bahwa pimpinan perusahaan mampu membuat kebijakan mutasi yang tepat dengan melihat latar belakang keahlian dan pendidikan karyawan, kemudian memberikan alasan yang tepat dalam perubahan job desk yang diterima karyawan, hal ini dikuatkan juga dengan adanya kemampuan karyawan dalam beradaptasi dengan baik terhadap lingkungan pekerjaan baru. Karyawan pada bagian produksi assembling saling berbagi informasi dengan rekan kerjanya, misal dalam hal penggunaan lem yang cocok untuk artikel sepatu tersebut dan teknik pemasangan komponen sepatu antara material outsole dengan material jadi upper sepatu. Selain itu karyawan selalu dikonsultasikan dengan karyawan bersangkutan guna mempertimbangkan keahliannya. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang menyimpulkan bahwa mutasi berpengaruh terhadap kepuasan karyawan [11]. Namun hasil ini bertolak belakang dengan penelitian yang menyimpulkan bahwa mutasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan karyawan [12], dan penelitian yang juga menyimpulkan bahwa mutasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja [13].

2. Pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis didapat hasil bahwa secara langsung terdapat pengaruh reward terhadap kepuasan kerja, hal ini dibuktikan dengan secara langsung terdapat pengaruh Reward terhadap Kepuasan kerja artinya terdapat hubungan searah yaitu semakin baik reward karyawan diberikan ke karyawan maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat. Studi empiris menunjukkan bahwa hasil kuisioner reward menunjukkan hasil yang sudah baik dibuktikan dengan nilai tertinggi pada indikator insentif dengan pernyataan karyawan merasa puas yaitu PT Karyamitra Budisentosa selalu memberikan insentif kepada karyawan yang mencapai target. Hal ini membuktikan bahwa insentif yang diberikan oleh PT Karyamitra Budisentosa mampu menjadikan karyawan merasa puas dalam bekerja, adapun insentif yang diberikan PT Karyamitra Budisentosa kepada karyawan dibagi menjadi 2 yang pertama adalah insentif finansial yaitu suatu penghargaan bagi karyawan yang telah melakukan pekerjaan yang sudah ditentukan perusahaan akan mendapatkan bonus berupa uang atau materi saat hasil kuantitas kerja maupun produktivitas kerjanya melebihi target perusahaan, dan pemberian insentif jabatan dimana karyawan yang mendapat rekomendasi atau dipromosikan oleh kepala produksi ke tingkat status level yang lebih tinggi akan mendapat uang insentif jabatan yang dibayarkan pada satu bulan sekali dan insentif jabatan, kemudian insentif yang non finansial yaitu penghargaan yang diberikan kepada karyawan dengan gelar karyawan teladan, piagam penghargaan diberikan kepada karyawan atas dedikasi dan loyalitas kerja dan karyawan yang telah melakukan prestasi teladan dari tahun ke tahun secara bertahap mengalami peningkatan dalam bekerja individu maupun kelompok dalam suatu perusahaan.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa reward yang diberikan perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, disebabkan bentuk-bentuk penghargaan yang diinginkan karyawan sudah terpenuhi, baik dari gaji pokok, tunjangan, kemudian penghargaan interpersonal. Bentuk reward yang diinginkan karyawan tersebut. Sebagai contoh, hasil kuesioner menunjukkan bahwa karyawan memberikan Tanggapan yang baik memberikan gambaran bahwa kepercayaan atasan menumbuhkan rasa keterlibatan karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab dan perusahaan telah memberikan imbalan yang sesuai sudah terlaksana. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang menyimpulkan bahwa Reward berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja, kemudian penelitian yang menyimpulkan bahwa terdapat hubungan reward ekstrinsik dan reward intrinsik yang diharapkan terhadap kepuasan kerja [14].

3. Pengaruh mutasi terhadap Produktivitas Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis didapat hasil bahwa secara langsung terdapat pengaruh mutasi terhadap produktivitas kerja, hal ini dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh Mutasi terhadap Produktivitas kerja artinya terdapat hubungan searah yaitu semakin baik mutasi karyawan dilakukan maka produktivitas kerja karyawan juga akan meningkat. Studi empiris menunjukkan bahwa mutasi yang dilakukan oleh PT Karyamitra Budisentosa mampu meningkatkan produktivitas karyawan, berdasarkan hasil kuisioner indikator alasan mutasi memiliki nilai tertinggi dibandingkan dengan indikator mutasi lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan mutasi yang dilakukan oleh pimpinan PT Karyamitra Budisentosa mampu berjalan dengan baik, dengan mempertimbangkan kebutuhan pekerjaan di divisi produksi yang terdiri dari assembling, stitching, cutting yang sesuai dengan keahlian karyawan yang bersangkutan sehingga mampu memperlancar kegiatan produksi yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa relevansi atau keterkaitan antara mutasi dan produktivitas kerja yaitu dimana produktivitas kerja dapat ditingkatkan salah satunya dengan dilakukannya kegiatan mutasi secara tepat sesuai dengan prinsip mutasi, maka produktivitas kerja pegawai seperti yang diharapkan organisasi dapat terwujud. Karena salah satu tujuan pelaksanaan mutasi kerja adalah untuk mengusahakan orang tepat pada tempat yang tepat "*the right man on the right place*". Dengan demikian akan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Meskipun sudah mengusahakan agar tujuan untuk menempatkan orang tepat pada tempat yang tepat, tetapi tidaklah berarti persoalannya telah selesai. Suatu pekerjaan yang bersifat rutin mungkin dapat menimbulkan rasa bosan, sehingga dalam keadaan tersebut kemungkinan kepuasan dan kegairahan kerjanya turun. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa mutasi yang dilakukan oleh organisasi akan berpengaruh baik terhadap produktivitas kerja karyawan [15], penelitian juga membuktikan bahwa mutasi berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas [16] dan penelitian juga menyimpulkan bahwa mutasi pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai [17]. Hubungan antara reward dan kepuasan kerja Prinsip Mutasi adalah memutasikan karyawan pada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat.

4. Pengaruh reward terhadap Produktivitas Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis didapat hasil bahwa secara langsung terdapat pengaruh reward terhadap produktivitas kerja, hal ini dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh Reward terhadap Produktivitas kerja artinya terdapat hubungan searah yaitu semakin baik reward yang diberikan dilakukan maka produktivitas kerja karyawan juga akan meningkat. Studi empiris menunjukkan bahwa reward yang diberikan oleh PT Karyamitra Budisentosa mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan PT Karyamitra Budisentosa telah memberikan gaji yang sudah sesuai dengan UMR setempat yaitu di Kabupaten Pasuruan, terutama pada indikator instentif yaitu berupa finansial maupun non finansial, yang membuat karyawan merasa lebih produktif dalam menyelesaikan setiap pekerjaan

Sistem kebijakan reward yang diterapkan oleh PT Karyamitra Budisentosa memiliki pengaruh positif kepada karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan tersebut. Kebutuhan pegawai untuk diperhatikan dan diberikan dorongan perlu ditingkatkan agar pegawai lebih termotivasi dalam peningkatan produktivitas kerja. Pada akhirnya pemberian reward ini atas produktivitas pegawai yang ditujukan untuk menjaga kelangsungan dari PT Karyamitra Budisentosa dan juga menjaga pegawai agar tetap setia pada perusahaan serta memperhatikan keadilan dan juga kelayakan hidup karyawan dengan upah serta sistem reward yang diterapkan oleh perusahaan sehingga tujuan yang diprogramkan sebelumnya dapat tercapai dengan maksimal sesuai harapan bersama. Penelitian ini menyimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara, reward, terhadap produktivitas kerja karyawan [19], kemudian hasil penelitian menunjukkan Reward memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Produktifitas [20].

5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap Produktivitas Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis didapat hasil bahwa secara langsung terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja, hal ini dibuktikan dengan Kepuasan kerja memberikan besar pengaruh positif terhadap Produktivitas kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan Kepuasan kerja terhadap Produktivitas kerja artinya terdapat hubungan searah yaitu semakin baik kepuasan kerja karyawan maka produktivitas kerja karyawan juga akan meningkat. Produktivitas merupakan suatu hasil dari tugas yang dikerjakan karyawan. Dalam suatu perusahaan, produktivitas penting dimiliki dalam rangka peningkatan hasil perusahaan. Produktivitas dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja, sebagaimana dikatakan bahwa perusahaan yang mempunyai karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan dengan organisasi yang karyawannya kurang puas.

Studi empiris menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan PT Karyamitra Budisentosa cukup baik, hal ini dibuktikan dengan nilai tertinggi pada indikator Rekan sekerja, dengan pernyataan karyawan merasa senang memiliki rekan kerja sangat baik untuk diajak kerja sama yang berarti bahwa karyawan mampu bekerja sama dengan baik sehingga mampu menyelesaikan setiap pekerjaannya yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja [21]. Kemudian Hasil ini konsisten dengan hasil penelitian bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Pengaruh tersebut diartikan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang cukup mempengaruhi produktivitas kerja, dengan adanya kepuasan kerja maka produktivitas kerja karyawan akan meningkat [22].

6. Pengaruh mutasi terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis didapat hasil tidak terdapat pengaruh mutasi terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, sehingga hipotesis keenam ditolak. Studi empiris menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh mutasi terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, hal ini ditunjukkan dengan fenomena di PT Karyamitra Budisentosa bahwa Mutasi karyawan belum efektif dalam memberikan kepuasan kerja namun masih mampu mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Walaupun produktivitas dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja, sebagaimana dikatakan bahwa perusahaan yang mempunyai karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan dengan organisasi yang karyawannya kurang puas. Hal tersebut diartikan bahwa beberapa karyawan tersebut mempunyai produktivitas kerja yang tinggi dikarenakan adanya rasa puas terhadap pekerjaannya, imbalan, rekan kerja, supervisi atasan, dan adanya kesempatan promosi. Kepuasan kerja tidak mempengaruhi mutasi terhadap produktivitas kerja diduga karena produktivitas kerja karyawan PT Karyamitra Budisentosa dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain disiplin kerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi yang dapat mempengaruhi lebih besar daripada mutasi dan kepuasan kerja karyawan.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian analisis data dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil dari pengujian hipotesis pertama membuktikan bahwa terdapat pengaruh mutasi terhadap kepuasan kerja.
2. Berdasarkan hasil dari pengujian hipotesis kedua membuktikan bahwa terdapat pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja.
3. Berdasarkan hasil dari pengujian hipotesis ketiga membuktikan bahwa terdapat pengaruh mutasi terhadap produktivitas kerja.
4. Berdasarkan hasil dari pengujian hipotesis keempat membuktikan bahwa terdapat pengaruh reward terhadap produktivitas kerja.
5. Berdasarkan hasil dari pengujian hipotesis kelima membuktikan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja.
6. Berdasarkan hasil dari pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh mutasi terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
7. Berdasarkan hasil dari pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh reward terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Berdasarkan hasil penelitian analisis data penulis dapat mengajukan rekomendasi atau saran beberapa hal sebagai berikut :

1. Karyawan PT Karyamitra Budisentosa merasakan puas dalam bekerja, namun ada beberapa indikator yang perlu diperhatikan, diantaranya kepemimpinan dari penyelia. Maka disarankan penyelia harus memiliki kemampuan yang bermutu tinggi dan mencakup hubungan baik antara atasan dan bawahan. Hal itu harus dilakukan agar tingkat kepuasan karyawan lebih tinggi sehingga saat bekerja nanti karyawan dapat menghasilkan kinerja yang baik.
2. Reward di PT Karyamitra Budisentosa sudah cukup baik dengan sesuai dengan UMR, namun masih perlu ditingkatkan terutama dalam hal reward berupa imaterial.

Ucapan Terima Kasih

Saya berterima kasih kepada pihak PT Karyamitra Budisentosa, bahwa saya dapat melakukan penelitian di PT Karyamitra Budisentosa sebagai bahan penelitian akhir skripsi saya.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] S. B. Yuli. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang, UMM Press. 2017, pp.13
- [2] Sedarmayanti. *Sumber Daya Manusia dan Kinerja* (5 ed.). Bandung, CV. Mandar Maju. 2014, pp 233
- [3] M. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Bumi Aksara. 2017, pp. 56-57
- [4] Sulaeman, A. Pengaruh Upah dan Pengalaman Kerja terhadap Produktivitas Karyawan Kerajinan Ukiran Kabupaten Subang. 2014. *Trikonomika Volume 13, No. 1, Juni 2014, Hal. 91–100* <http://dx.doi.org/10.23969/trikononika.v13i1.487>
- [5] Martoyo, S. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, BPFE. 2013, pp.41-46
- [6] Sule. E. T. *Pengantar Manajemen*. Jakarta, Prenada Media. 2012, pp. 10
- [7] L.L. Toussaint, G. S., Shields, & G. M. Slavich, *Forgiveness, Stress, and Health : A 5-Week Dynamic Parallel Process Study. The Society of Behavioral Medicine*. 2016
- [8] S., rikunto, *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktek*. Jakarta, PT Rineka Cipta. 2014, pp. 51
- [9] S,L, Nasution, Dkk.. Pengaruh Kualitas Produk, Citra Merek, Kepercayaan, Kemudahan, Dan Harga Terhadap Keputusan Pembelian Pada E-Commerce Shopee (Survei Pada Mahasiswa S1 Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitasblabuhan Batu). *Jurnal Ecobisma Vol.7 No1*.
- [10] Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung, PT Alfabet. 2016, pp.78
- [11] M. Haikal, Pengaruh Promosi dan Mutasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Taspen Persero Cabang Malang. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FB, Vol 4, No2*.
- [12] H, Akbar, Pengaruh Promosi dan Mutasi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT.Jasa marga (Persero) Tbk. Cabang Belmara. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Medan.
- [13] A, Putri, pengaruh promosi dan mutasi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Kanwil II PT. Pegadaian (persero) Pekanbaru, 2015, *Jom FEKON Vol. 2 No. 1 Februari 2015*.
- [14] Kamatra, N., dan Ely Kartikaningdyah. Effect Corporate Social Responsibility on Financial Performance. 2015. *International Journal of Economics and Financial Issues Vol 5 (Special Issue) 2015*.
- [15] E.Erdan. Pengaruh Jabatan Dan Mutasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di Unit Layanan Pengadaan (Ulp) Kabupaten Lampung Tengah Provinsi Lampung. 2019. *Jurnal Simplex*. <https://fe.ummetro.ac.id/ejournal/index.php/JS/article/view/415>
- [16] Samrin. Hubungan Beban Kerja Dan Mutasi Terhadap Produktivitas Karyawan Pada Pt. Pln (Persero) Wilayah Sumatera Utara. 2018. *Balitbang E-Journal Pemko Medan*. <http://ejpp.balitbang.pemkomedan.go.id/index.php/JPP/issue/view/3>
- [17] A. Suharsono, *Ketentuan umum Perpajakan*. Yogyakarta: Graha Ilmu. 2015, pp. 58
- [18] Darmawan. *Sistem Informasi Manajemen*. Bandung, Rosda. 2013, pp. 71
- [19] N, Pawastri, Istiatin, E Kustiah. Pengaruh Pelatihan, Reward dan Kepuasan Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Kusumahadi Santosa Karanganyar. 2018. *Jurnal Manajemen dan Keuangan. Vol. 7 No. 1. Halaman 80*.
- [20] Suhartini. Pengaruh Reward, Punishment dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada CV Derowak Jaya di Kabupaten Serang-Banten. 2019. *eCo-Buss Volume 1, Number3, April2019*
- [21] M, Said dkk. Pengaruh Kepuasan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT BANK Mandiri area Manado. 2017. *Jurnal. Administrasi Bisnin, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Sam Ratulangi Manado*
- [22] R, Osiani. Kompetensi dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Angkasa Pura II Bandara Husein Sastranegara Bandung. 2015. *Skripsi dari Program Sarjana Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Bisnis, Universitas Ilmu Komputer, Bandung*.
- [23] E, Wulanfitri E, Sumartik, Lilik I. Pengaruh Job Insecurity, kepuasankerja dan Stres Kerja terhadapturnover Intention dengan komitmenorganisasi Sebagai variabelintervening pada PT luminapackaging. 2020 *Jurnal, Bisnis, Manajemen, dan Perbankan*. <https://journal.umsida.ac.id/index.php/jbmp/article/view/425>

- [24] Kadarisman. *Manajemen kompensasi*. Jakarta, Rajawali Pers. 2012, pp. 23
- [25] Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (14 ed.)*. Bandung, PT. Remaja Rosdakarya. 2017, pp. 34-35
- [26] Simanjuntak. *Pengantar Ekonomi Sumber daya Manusia*. Jakarta, FEUI. 2013, pp. 10-13