

# Pengaruh Mutasi Jabatan dan Penghargaan Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening di PT. Jasa Raharja Surabaya

Indra Widiyawanto<sup>(1)</sup>

Sri Muljaningsih<sup>(2)</sup>

<sup>(1)(2)</sup>Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur

e-mail: [indra.widiyawanto@jasaraharja.co.id](mailto:indra.widiyawanto@jasaraharja.co.id); [sri.muljaningsih.ep@upnjatim.ac.id](mailto:sri.muljaningsih.ep@upnjatim.ac.id)

Diterima: 23 Juni 2022	Direvisi: 25 Januari 2023	Disetujui: 2 Pebruari 2023
------------------------	---------------------------	----------------------------

## ABSTRACT

*In this study, a work motivation variabel will be added as an intervening variabel in testing the effect of job transfers and awards given to employees, motivation certainly requires employees who have good performance who work effectively and efficiently. This study aims, to analyze the effect of job transfers directly on the performance of employees at PT. Jasa Raharja Surabaya; to analyze the effect of job transfer through motivation, it affects the performance of employees at PT. Jasa Raharja Surabaya; to analyze the direct effect of rewards on employee performance at PT. Jasa Raharja Surabaya; to analyze the effect of rewards through motivation on employee performance at PT. Jasa Raharja Surabaya. This research is also called research. To get a clear picture, and better understand the content and so that the definitions used in this research can be measured and eliminate and avoid errors in interpretation. This study uses a survey method with a questionnaire as the primary data collector. The population is all employees, totaling 61 employees of PT. Jasa Raharja Surabaya, as for the method using the Proportional Stratified Rabdnom Sampling technique, this technique is used because the population is not homogeneous determined by the Taro Yaname formula and the Slovin formula. so that a sample of 6i respondents will be obtained. The data analysis technique used is partial least square (PLS). The results of the study concluded that; job mutations had a non-significant effect on employee performance; the award has been proven to have a significant positive effect on employee performance; job mutations have a non-significant effect on employee performance through motivation; rewards have a significant positive effect on employee performance through motivation.*

**Keywords :** *Position Transfer; Awards; Work Motivation and Employee Performance.*

## ABSTRAK

Dalam penelitian ini, akan ditambahkan variabel motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam menguji pengaruh mutasi jabatan dan penghargaan yang diberikan pada pegawai, motivasi tentunya memerlukan pegawai yang mempunyai kinerja yang baik yang bekerja secara efektif dan efisien. Penelitian ini bertujuan : Untuk menganalisis pengaruh mutasi jabatan secara langsung terhadap kinerja pegawai di PT. Jasa Raharja Surabaya, Untuk menganalisis pengaruh mutasi jabatan melalui motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di PT. Jasa Raharja Surabaya, Untuk menganalisis pengaruh penghargaan secara langsung terhadap kinerja pegawai di PT. Jasa Raharja Surabaya, Untuk menganalisis pengaruh penghargaan melalui motivasi terhadap kinerja pegawai di PT.

Jasa Raharja Surabaya. Penelitian ini menggunakan metode survey dengan kuesioner sebagai pengumpul data primer. Populasi adalah seluruh karyawan yang berjumlah 61 orang pegawai PT. Jasa Raharja Surabaya, adapun metode menggunakan teknik Proportional Stratified Rbdom Sampling, teknik ini digunakan karena populasinya tidak homogeny ditentukan melalui rumus Taro Yaname dan rumus Slovin. sehingga akan diperoleh sampel berjumlah 61 orang reponden. Teknik analisa data yang digunakan adalah *partial least square* (PLS). Hasil penelitian disimpulkan bahwa; mutasi jabatan berpengaruh non signifikan kinerja pegawai; penghargaan terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai; mutasi jabatan berpengaruh non signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi; penghargaan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai melalui motivasi.

**Kata kunci : Mutasi Jabatan; Penghargaan; Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai.**

## Pendahuluan

Sumber daya manusia dalam organisasi memiliki peran dan fungsi yang sangat penting bagi tercapainya tujuan organisasi, sumber daya manusia di sini mencakup keseluruhan manusia yang ada dalam organisasi yaitu mereka yang terlibat dalam kegiatan operasional organisasi mulai dari level yang paling bawah hingga yang paling atas (*top management*). Sumber daya manusia memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja sebuah instansi, sehingga pembentukan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dan keterampilan merupakan suatu keharusan. Dalam dunia kerja sering terjadi persaingan ketat yang dimiliki oleh pegawai dan diharuskan untuk terus meningkat. Dengan mengevaluasi kinerja pegawai maka akan diketahui bahwa apakah pegawai patut untuk ditingkatkan kinerjanya. Melakukan serangkaian perbaikan kinerja sangat diperlukan agar selalu meningkatkan kualitas pegawai tersebut sehingga instansi dapat tumbuh dan unggul dalam persaingan.

Sumber daya manusia saat ini merupakan bagian yang terpenting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Kasmir (2016:6) manajemen sumber daya manusia merupakan proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier keselamatan, dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja mencapai tujuan perusahaan. Handoko (2012:4) Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun tujuan organisasi

Menurut Saravani, M. Abbasi : 2013 mutasi adalah suatu kegiatan yang lazim dan rutin dalam suatu organisasi. Mutasi dalam pengertian luas dapat diartikan sebagai suatu proses perubahan status kepegawaian seseorang pegawai, baik disebabkan oleh adanya pemindahan tempat tugas, perubahan status pernikahan, kelahiran anak, kenaikan pangkat dan sebagainya. Menurut Alex S Nitisemito (2002:132) mutasi adalah kegiatan dari pimpinan perusahaan untuk

memindahkan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar. Wirawan (2013:69) menyebutkan mutasi sebagai proses perpindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan yang lain, baik yang masih berada dalam satu wilayah ataupun dalam wilayah yang berbeda. Semakin sempit rentang kendali organisasi, maka pengaruh yang ditimbulkan dari mutasi ini relative lebih kecil, sebaliknya semakin luas rentang kendali suatu organisasi, maka pengaruh yang ditimbulkan akan semakin besar.

Penghargaan berarti ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan. Salah satu cara yang ada di dalam konsep manajemen untuk meningkatkan kinerja para pegawainya adalah dengan cara memberikan penghargaan. Menurut Nawawi (2015:319) penghargaan adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya. Metode ini biasanya akan membuat pegawai melakukan suatu perbuatan yang baik secara berulang-ulang dan menjadikan kelakuan atau tingkah dan perbuatan seseorang dengan perasaan bahagia. Penghargaan juga bisa menjadi suatu motivasi untuk meningkatkan prestasi, yang dapat dicapai oleh seseorang yang giat dalam bekerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurmiyati (2016) menunjukkan bahwa penghargaan dan hukuman berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Menurut Malayu Hasibuan (2016:95), motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi merupakan factor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. Motivasi kerja yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan dan merupakan masalah kelompok dalam organisasi. Dalam kenyataannya masalah motivasi kerja pegawai di Bagian Umum PT. Jasa Raharja Surabaya masih jauh yang diharapkan masih terdapat permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan motivasi kerja seperti; adanya beberapa pegawai yang kurang bersemangat dalam bekerja dan untuk segera melakukan pekerjaan agar cepat terselesaikan; masih adanya perdebatan dan perbedaan pendapat diantara para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan; Adanya sikap toriter yang dimiliki setiap individu pegawai terutama yang memiliki jabatan tinggi; Kurangnya pegawai yang diberikan pendidikan dan pelatihan kerja.

Kinerja adalah prestasi kerja yang ditunjukkan oleh karyawan yaitu kemampuan seseorang (karyawan) untuk menghasilkan, mengajarkan ataupun mencapai sesuatu. Kinerja menunjukkan tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Semakin tinggi kinerja karyawan maka akan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan (Bangun et al 2018,

Maithew et al 2012). Rendahnya kinerja pegawai dapat dilihat dari kurangnya kerjasama antara pegawai satu dengan pegawai lainnya. Beberapa pegawai terlihat pada observasi yang dilakukan pada bulan Nopember dan Desember, dimana ditemukan adanya pegawai yang mangkir tidak masuk. Hal ini kurangnya kemampuan pegawai dalam memahami *jobdesc* masing-masing. Biasanya terjadi pada pegawai yang baru di mutasi ataupun yang baru masuk. Dalam usaha menyelesaikan pekerjaan masih ada yang belum memiliki inisiatif yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya dan masih ada pegawai yang harus diperintah atasan terlebih dahulu. Sehingga dalam penyelesaiannya menghambat dalam pencapaian target-target yang ditetapkan instansi.

Fenomena yang terjadi dalam PT. Jasa Raharja Surabaya mengindikasikan adanya kinerja pegawai yang rendah. Hal ini terindikasi oleh adanya pegawai yang datang terlambat dan mangkir seperti terlihat pada data rekapitulasi keterlambatan dan absen kosong / mangkir. Dari data diatas menunjukkan bahwa masih terdapat karyawan yang memiliki keterlambatan dan absensi kosong atau mangkir yang terjadi pada bulan Januari hingga Desember 2021. Hal ini tentu dapat membawa dampak-dampak negatif pada perusahaan.

### **Metode Penelitian**

Menurut Sugiyono (2016:6) metode kuantitatif merupakan data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan/*scoring*. Metode kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/*statistic*, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2016:11).

Berdasarkan Sugiyono (2016:38) pengertian objek penelitian merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Obyek dalam penelitian ini adalah mutasi, penghargaan dan motivasi kerja pada pegawai di PT. Jasa Raharja (Persero) Surabaya.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT. Jasa Raharja meliputi kepala cabang, kepala bagian, kepala sub bagian, kepala perwakilan dan staff. Sampel dalam penelitian ini, menggunakan teknik Proportional Stratified Random Sampling, teknik ini digunakan karena populasinya tidak homogeny mangacu pada pendapat Sugiyono (2011:82). Dalam penelitian ini jumlah indikator adalah 14 dengan parameter 4. Jadi sampel yang digunakan sebesar 61 responden.

Instrumen dalam penelitian menggunakan secara wawancara, tatap muka langsung dan online menggunakan googleform.

Model ini menurut Ghozali (2014) adalah teknik analisis *multivariate* yang dapat menguji hubungan antar variabel dan pada akhirnya diperoleh gambaran yang konferehensif dari keseluruhan model *Partial Least Square* (PLS) adalah sebuah metode powerfull yang tidak mengasumsikan data dengan skala tertentu, dan jumlah sampel yang relatif kecil. PLS juga digunakan untuk mengkonfirmasi teori. Ghozali (2014:30) mengemukakan bahwa model pengukuran PLS dikembangkan sebagai metode umum untuk menghitung atau mengestimasi model path dengan menggunakan variabel laten dengan multiple indikator.

### Hasil Dan Pembahasan

*Factor loading* merupakan korelasi antara indikator dengan variabel, jika lebih besar dari 0,5 dan atau nilai *p-values* = signifikan, maka indikator tersebut valid dan merupakan indikator/pengukur dari variabelnya. Berdasarkan *outer loading, loading factor* (muatan faktor) yang terlihat pada angka original sampel (misal untuk indikator pada variabel mutasi jabatan (X1),  $X1.1 = 0,636$  ;  $X1.2 = 0,714$ ;  $X1.3 = 0,540$ ;  $X1.4 = 0,799$ ;  $X1.5 = 0,851$ ;  $X1.6 = 0,838 > 0,5$  maka memenuhi validitas konvergen. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel penelitian yaitu varaibel mutasi jabatan, penghargaan, motivasi dan kinerja pegawai memiliki *loading factor*  $> 0,5$ , maka indikator tersebut memenuhi validitas konvergen.

Nilai signifikansi (*p-value*) pada *factor loading* (muatan faktor) untuk indikator pada variabel mutasi jabatan (X1), untuk indikator  $X1.1 = 0,000$ ;  $X1.2 = 0,000$ ;  $X1.3 = 0,000$ ;  $X1.4 = 0,000$ ;  $X1.5 = 0,000$ ;  $X1.6 = 0,000$  lebih kecil 0,05, maka memenuhi validitas konvergen. Hasil analisis menunjukkan seluruh indikator pada variabel penelitian yaitu varaibel, **Mutasi Jabatan, Penghargaan, Motivasi dan Kinerja Pegawai**, adalah signifikan, karena nilai *p-value*  $< 0,05$  maka indikator tersebut memenuhi validitas konvergen.

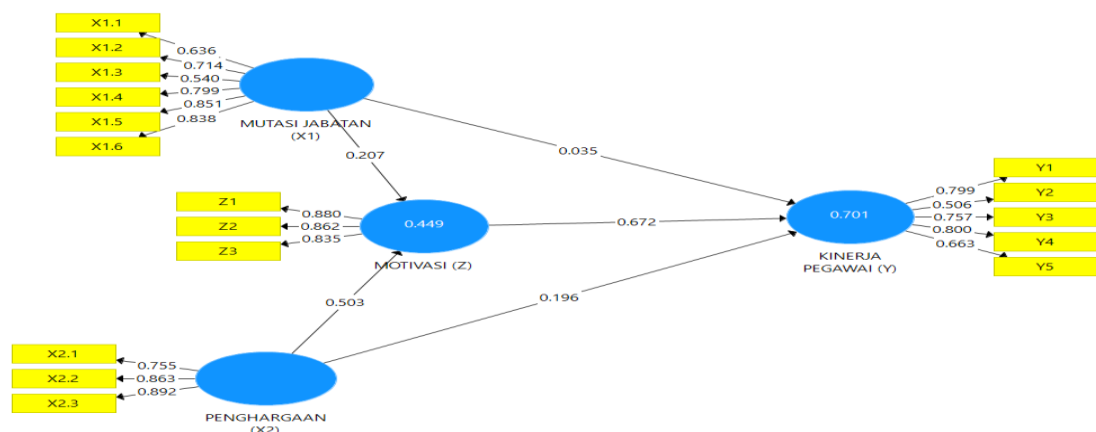
Model pengukuran berikutnya adalah nilai *avarage variance extracted* (AVE) , yaitu nilai menunjukkan besarnya varian indikator yang dikandung oleh variabel latennya. Konvergen Nilai AVE lebih besar 0,5 juga menunjukkan kecukupan validitas yang baik bagi variabel laten. Pada variabel indikator reflektif dapat dilihat dari nilai *avarage variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk (variabel). Dipersyaratkan model yang baik apabila nilai AVE masing-masing konstruk lebih besar dari 0,5. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai AVE untuk konstruk (variabel) mutasi jabatan, penghargaan, motivasi dan kinerja pegawai memiliki nilai lebih besar dari 0,5, sehingga valid.

Reliabilitas konstruk yang diukur dengan nilai *composite reliability*, konstruk reliabel jika nilai *composite reliability* di atas 0,70 maka indikator disebut konsisten dalam mengukur variabel latennya. Hasil pengujian menunjukkan bahwa konstruk (variabel) mutasi jabatan, penghargaan, motivasi dan kinerja pegawai memiliki nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7. Sehingga reliabel.

Nilai  $R^2$  (pada motivasi) = 0,449, hal ini dapat diinterpretasikan bahwa model mampu menjelaskan fenomena/masalah motivasi sebesar 44,90%. Sedangkan sisanya (55,10%) dijelaskan oleh variabel lain (selain mutasi jabatan, dan penghargaan), yang belum masuk ke dalam model dan *error*. Artinya motivasi dipengaruhi oleh, mutasi jabatan, dan penghargaan, sebesar 44,90% sedang sebesar 55,10% dipengaruhi oleh variabel selain, mutasi jabatan, dan penghargaan.

Nilai  $R^2$  (pada kinerja pegawai) = 0,701, hal ini dapat diinterpretasikan bahwa model mampu menjelaskan fenomena/masalah kinerja pegawai sebesar 70,10 %. Sedangkan sisanya (29,90%) dijelaskan oleh variabel lain (selain mutasi jabatan, penghargaan, dan motivasi) yang belum masuk ke dalam model dan *error*. Artinya kinerja pegawai dipengaruhi oleh, mutasi jabatan, penghargaan, dan motivasi sebesar 70,10% sedang sebesar 29,90% dipengaruhi oleh variabel selain mutasi jabatan, penghargaan, dan motivasi.

#### Analisis Model PLS



Gambar 1. Hasil Analisis Model PLS

Berdasarkan gambar 1 output PLS dapat dilihat besarnya nilai *factor loading* tiap indikator yang terletak diatas tanda panah diantara variabel dan indikator, juga bisa dilihat besarnya koefisien jalur (*path coefficient*) yang berada diatas garis panah antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Selain itu bisa juga dilihat besarnya *R-square* yang berada tepat didalam lingkaran variabel endogen (Variabel Kinerja Karyawan (Y))

#### Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian *inner weight* dapat disimpulkan bahwa mutasi jabatan berpengaruh non signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien *path* sebesar 0,035 dimana nilai *p-values*= 0,193 lebih besar dari nilai  $\alpha = 0,05(5\%)$ ; mutasi jabatan ke motivasi berpengaruh non signifikan dengan koefisien *path* sebesar 0,207 dimana nilai *p-values*= 0,193 lebih besar dari nilai  $\alpha = 0,05(5\%)$ ; Penghargaan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai dengan koefisien *path* sebesar 0,196 dimana nilai *p-values*= 0,041 lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05(5\%)$ ; Penghargaan berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi dengan koefisien *path* sebesar 0,503 dimana nilai *p-values*= 0,000 lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05(5\%)$ ; dan motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai dengan koefisien *path* sebesar 0,672 dimana nilai *p-values*= 0,000 lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05(5\%)$ . Mutasi jabatan berpengaruh non signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi dengan koefisien *path* sebesar 0,139 dimana nilai *p-values*= 0,211 lebih besar dari nilai  $\alpha = 0,05(5\%)$ ; Penghargaan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai melalui motivasi dengan koefisien *path* sebesar 0,338 dimana nilai *p-values*= 0,000 lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05(5\%)$ .

### **Pengaruh Mutasi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan uji statistik, variabel mutasi jabatan berpengaruh non signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan koefisien *path* sebesar 0,035 dimana nilai *p-values*= 0,193 lebih besar dari nilai  $\alpha = 0,05(5\%)$ . Hal ini mengindikasikan bahwa mutasi jabatan pegawai PT. Jasa Raharja Surabaya tidak secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai PT. Jasa Raharja Surabaya.

Mutasi jabatan merupakan perpindahan tempat kerja/posisi bagi karyawan dalam satu organisasi (Hasibuan, 2016). Karena memang perpindahan itu terkadang diperlukan bagi karyawan ataupun perusahaan itu sendiri. Prinsip mutasi adalah memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat.

Jadi dapat disimpulkan bahwa mutasi harus didasari dengan beberapa faktor, salah satunya adalah sesuai dengan keinginan tenaga kerja yang bersangkutan. Jika tenaga kerja yang bersangkutan tidak memiliki keinginan untuk dimutasikan, maka terjadinya keterpaksaan mutasi. Keterpaksaan mutasi akan dapat mengakibatkan kinerja seseorang menurun. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, kinerja merupakan hasil kerja dari karyawan demi mencapai tujuan dari perusahaan. Mutasi tidak akan menurunkan kinerja apabila dasar dan cara mutasi yang diterapkan atau dilaksanakan dengan benar oleh pihak manajemen.

### **Pengaruh Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan**

Penghargaan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai, hal ini mengindikasikan bahwa tingkat penghargaan mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Surabaya. Menurut penelitian Tangkuman, dkk (2015), penilaian kinerja, *reward*, dan *punishment* terhadap kinerja karyawan berkorelasi dengan baik. Hasil analisis

penelitian secara simultan penilaian kinerja, *reward* dan *punishment*, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial penilaian kinerja, *reward* dan *punishment* secara parsial, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Mutasi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening.**

Berdasarkan uji statistik di atas, variabel mutasi jabatan berpengaruh non signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi. Hal ini mengindikasikan bahwa mutasi jabatan berpengaruh non signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi dengan koefisien *path* sebesar 0,139 dimana nilai *p-values* = 0,211 lebih besar dari nilai  $\alpha = 0,05(5\%)$ .

Menurut penelitian Hasibuan (2016 : 101), pada dasarnya mutasi adalah memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja dalam perusahaan. Tujuan mutasi merupakan salah satu tindak lanjut yang dilakukan dari hasil penilaian motivasi kerja yang diharapkan dapat memberikan uraian pekerjaan, sifat pekerjaan, lingkungan pekerjaan, dan alat-alat kerja yang cocok bagi karyawan bersangkutan sehingga dapat bekerja secara efisien dan efektif pada jabatan itu. Mutasi atau pemindahan karyawan sangat penting dan perlu dilakukan, baik dilihat dari kepentingan karyawan maupun kepentingan perusahaan. Mutasi yang baik adalah mutasi yang sesuai dengan prosedur yang berlaku pada suatu organisasi, tidak ada pandang bulu, setiap karyawan sama dimata pemimpin. Pelaksanaan mutasi jabatan memberikan gairah kerja atau motivasi kerja kepada karyawan yang berprestasi atau memberikan tingkat pengajaran kepada karyawan yang melakukan kesalahan dari ketentuan perusahaan.

### **Kualitas Penghargaan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening.**

Berikut hasil penelitian yang dilakukan, mengenai penghargaan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai melalui motivasi. Hal ini penghargaan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai melalui motivasi dengan koefisien *path* sebesar 0,338 dimana nilai *p-values* = 0,000 lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05(5\%)$ . Dengan demikian motivasi berperan sebagai variabel mediasi (karena mampu memediasi) pada pengaruh penghargaan terhadap kinerja pegawai.

Menurut Maria (2010); Winangsih (2017), jika karyawan sudah merasakan gairah dan semangat tersebut dari dalam dirinya, otomatis karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan produktivitas dan menunjukkan kinerja terbaik saat bekerja. Hal tersebut akan sangat baik dampaknya bagi perusahaan, karena karyawan yang produktif akan dapat membantu perusahaan



untuk mencapai tujuan. Terdapat pengaruh antara penghargaan terhadap motivasi kerja. Dari hasil kajian empiris, dibuktikan bahwa *intrinsic penghargaan/reward* mempunyai pengaruh positif dan signifikan melalui motivasi terhadap kinerja karyawan

## Simpulan

Mutasi jabatan belum mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat mutasi pegawai terhadap PT. Jasa Raharja Surabaya tentunya kinerja pegawai semakin menurun pada pegawai PT. Jasa Raharja Surabaya; Penghargaan mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Surabaya. Artinya bahwa pemberian penghargaan adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah sehingga memotivasi kinerja pegawai PT. Jasa Raharja Surabaya; Mutasi Jabatan belum mampu memberikan kontribusi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi. Sehingga pihak PT. Jasa Raharja Surabaya belum dapat memberikan pelayanan kepada para peserta asuransi dengan yakin, segera, akurat dan memuaskan tentunya akan menurunkan kinerja pegawai melalui motivasi; Penghargaan mampu memberikan kontribus terhadap kinerja pegawai melalui motivasi. Dengan demikian Motivasi berperan sebagai variabel mediasi (karena mampu memediasi) pada pengaruh Penghargaan terhadap Kinerja Pegawai PT. Jasa Raharja Surabaya. Sedangkan sarannya adalah agar PT. Jasa aharja Surabaya tetap mempertahankan bahkan meningkatkan budaya tanggap, tangkas, dan tangguh serta motto “*Utama dalam Perlindungan, Prima dalam Pelayanan*”; Slogan “*Asuransinya Masyarakat Indonesia*”, Kebijakan Mutu Perusahaan “*Menerapkan sistem kerja terpadu dengan menjadikan mutu terbaik sebagai budaya kerja untuk mendukung kegiatan perusahaan yang efisien dan produktif*”; serta tetap mempertahankan variabel yang signifikan dan bahkan harus lebih ditingkatkan.

## Daftar Pustaka

- A. N. R. Yani, H. Susilo, dan I. Ruhana. 2016. *Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Motivasi dan Kinerja (Studi pada Karyawan PT Perkebunan Nusantara X (PG Watoetoelis))*.
- Agustriyana, Darwis. 2015. *Analisis Faktor-Faktor Penempatan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT Yuniko Asia Prima Di Kota Bandung. Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*. ISSN 2443-2121, Vol. 09, No. 02.
- Arikunto, S. 2013. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bakotic, Danica. 2013. *Relationship between Working Conditions and Job Satisfaction: The Case of Croatian Shipbuilding Company*. International Journal of Business and Social Science. 4 (2).
- Daryanto. 2013. *Inovasi Pembelajaran Efektif*. Bandung: Yrama Widya.

- Dodi, Hendri., & Susi, Evanita. 2014. *Pengaruh Mutasi, Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT. PLN (PERSERO) Wilayah Sumatera Barat Area Solok*.
- Dwipalguna, A.A Ngr Angga., & Ni Wayan, Mujiati. 2015. "Pengaruh Penempatan, Motivasi Kerja, Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja", E-Jurnal Manajemen Unud, ISSN : 2302-8912, Vol. 4, No. 9.
- Edy, Sutrisno. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT. Mulia Kencana Semesta.
- Edirisooriya, W. A. 2014. *Impact of Reward on Employee Performance: With Special Reference to ElectricCo*. Proceedings of the 3rd International Conference on Management and Economics. 26-27 February 2014: pp 311-318
- Eko, Widodo Suparno. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fahrizi. 2016. "Analisis Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap kepuasan Kerja Pada CV. Mitra Denso Bandar Lampung", Jurnal Organisasi dan Manajemen, Vol.I, No.1.
- Farianda. 2013. *Pengaruh Mutasi Jabatan dan Penghargaan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Surakarta*.
- Ghozali, Imam. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Yogyakarta: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. 2014. *Partial least squares konsep, Metode dan Aplikasi Menggunakan Porgram Warp PLS 4.0*. Semarang Universitas Diponegoro.
- H. Kushendarto dan E. Masdupi. 2014. *Pengaruh Penempatan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Area Padang*.
- Hasibuan, Malayu. SP., 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*,. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. SP., 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. SP., 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi Kesembilan. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Handoko, T. H. 2017. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFPE.
- Hanggraeni, Dewi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Kadarisman, 2013. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kevin Tangkuman dkk, (2015). *Penilaian Kinerja, Reward, dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Cabang Pemasaran Suluttenggo*, Jurnal EMBA, Vol.3, No.2, Juni 2015
- Martoyo, S. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFPE.
- Moorhead, G., & R. W. Griffin. 2017. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pace, R. Wayne., & D. F. Faules. 2016. *Komunikasi Organisasi*, Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.
- Parta, I. W. G. I., & Mahayasa, I. G. A. (2021). Pengaruh Keterampilan Kerja, Team Work, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi pada Art Shop Cahaya Silver di Celuk, Gianyar. *Widya Amrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, 1(1), 65-76.
- Rivai, Veithzal, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Purwanto, M. N. 2016. *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Robbins, Stephen P. 2013. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P., & C. Mary. 2017. *Manajemen*. Jakarta: PT Indeks.
- Robbins, S. P., & T. A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Sajuyigbe, A. S., Bosedede. O. O., & Adeyemi, M. A. 2013. *Impact Of Reward On Employees Performance In A Selected Manufacturing Companies In Ibadan, Oyo State, Nigeria*. International Journal of Arts and Commerce. Vol. 2 (2): pp 27-32.
- Samsudin, Sadili. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Pustaka Setia.
- Sandy, Syah Riza Octavy dan Faozen. 2017. "Pengaruh Reward dan Punishment Serta Rotasi Pekerjaan terhadap Motivasi Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Hotel di Jember". *Jurnal Kepariwisata dan Hospitalitas* Vol. 1, No. 2 (hlm. 134-150).
- Sari, Yuanita Widyanti Sofiana. 2014. "Pengaruh Komunikasi Internal, Reward dan Punishment terhadap Motivasi Kerja Karyawan di BPR Nur Semesta Indah Kencong Kabupaten Jember". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Tersedia pada <http://digilib.unmuhjember.ac.id> (diakses tanggal 8 Oktober 2019).
- Sudarmanto. 2014. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono, 2016, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung : Alfabeta.
- Sutrisno, E. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sondang P. Siagian, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (PT. Bumi Aksara, Jakarta).
- Syahril, R. R., & Nurbiyati, T. (2016). *Pengaruh Reward Ekstrinsik & Intrinsik Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. *Jurnal Riset Manajemen*, 3(1), 23–37.
- Wardani, N. K. A. D., Mahayasa, I. G. A., & Gede, I. K. (2022). Pengaruh Keterampilan Kerja, Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Applied Management Studies*, 3(2), 115-127.