PENGARUH MUTASI KERJA DAN KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA DI CUKB KALIMANTAN BARAT

KARYA AKHIR

Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana

GABRIELLA NATALIE
NIM. B1021221090

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TANJUNGPURA
PONTIANAK
2026

PENGARUH MUTASI KERJA DAN KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA DI CUKB KALIMANTAN BARAT

KARYA AKHIR

Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana

GABRIELLA NATALIE
NIM. B1021221090

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TANJUNGPURA
PONTIANAK
2026

PERNYATAAN BEBAS DARI PLAGIAT

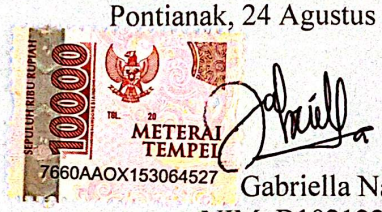
Nama	: Gabriella Natalie
NIM	: B1021221090
Jurusan	: Manajemen
Program Studi	: Manajemen
Konsentrasi	: Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul proposal	: **Pengaruh Mutasi Kerja Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Di CUKB Kalimantan Barat**

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Karya Akhir dengan judul tersebut di atas, secara keseluruhan adalah murni karya penulis sendiri dan bukan plagiat dari karya orang lain, kecuali bagian-bagian yang dirujuk sebagai sumber pustaka sesuai dengan panduan penulisan yang berlaku (lembar hasil pemeriksaan plagiat terlampir).

Apabila di dalamnya terbukti penulis melakukan plagiat, maka sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis yang dapat berakibat pada pembatalan karya akhir dengan judul tersebut di atas.

Demikian pernyataan ini penulis buat dengan sebenar-benarnya.

Pontianak, 24 Agustus 2026



Gabriella Natalie
NIM. B1021221090

Dipindai dengan CamScanner

PERTANGGUNGJAWABAN KARYA AKHIR

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

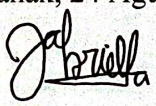
Nama	: Gabriella Natalie
NIM	: B1021221090
Jurusan	: Manajemen
Program Studi	: Manajemen
Konsentrasi	: Manajemen Sumber Daya Manusia
Tanggal Ujian	: 1 Juli 2026

Judul Karya Akhir :

Pengaruh Mutasi Kerja dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja di CUKB Kalimantan Barat

Menyatakan bahwa Karya Akhir ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Pontianak, 24 Agustus 2026



Gabriella Natalie
NIM. B1021221090

Dipindai dengan CamScanner

LEMBAR YURIDIS

Pengaruh Mutasi Kerja dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja di CUKB Kalimantan Barat

Penanggung jawab Yuridis

Gabriella Natalie
B1021221090

Jurusan	: Manajemen
Program Studi	: Manajemen
Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia
Tanggal Ujian	: Rabu, 1 Juli 2026

MAJELIS PENGUJI

Majelis Penguji	Nama NIP	Tgl/bln/thn	Tanda Tangan
Pembimbing 1	Prof. Dr. Nur Afifah, SE, M.Si 197305012003122001	04/08/2026	
Pembimbing 2	Endah Mayasari, S.Pd., M.M 199404272022032011	15/07/2026	
Penguji 1	Dr. Titik Rosnani, SE, M.Si 196810211994032003	13/07/2026	
Penguji 2	Yulyanti Fahruna, SE, M.Si 197902182014042001	13/07/2026	

Dinyatakan telah memenuhi persyaratan dan lulus
oleh Majelis Penguji dalam Ujian Karya Akhir
dan Komprehensif untuk
memperoleh gelar Sarjana.

Pontianak, 31 AUG 2026
Koordinator Program Studi Manajemen

Bintoro Bagus Purmono, S.E., M.M.
NIP. 199205082019031006

Dipindai dengan CamScanner

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan Syukur penulis panjatkan Kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat, bimbingan, kasih, dan penyertaan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Karya Akhir ini dengan judul **"Pengaruh Mutasi Kerja dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja di CUKB Kalimantan Barat"** dengan baik. Karya akhir ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan jenjang pendidikan program strata satu (S1) Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura Pontianak. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan karya akhir ini tidak terlepas dari keterlibatan banyak pihak yang membantu, membimbing, mendukung, memberi saran, masukan serta doa. Dalam kesempatan ini penulis dengan ketulusan dan kerendahan hati menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Garuda Wiko, S.H., M.Si., FCBArb. selaku Rektor Universitas Tanjungpura.
2. Dr. Barkah, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura.
3. Bapak Heriyadi, S.E., M.E., Ph.D selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura.
4. Dr. Wenny Pebrianti, S.E., M.Sc. selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakutas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura.
5. Bapak Bintoro Bagus Purmono, S.E., M.M.. selaku Ketua Prodi S1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Univesritas Tanjungpura.
6. Ibu Prof Dr. Nur Afifah. SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan arahan, bimbingan, serta masukan yang berarti selama proses perkuliahan hingga penyusunan karya akhir ini.
7. Ibu Endah Mayasari, S.Pd., M.M selaku Dosen Pembimbing II karya akhir yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bantuan, ilmu, ide, saran, kritik, serta nasihat kepada penulis dalam penulisan karya akhir ini.
8. Ibu Dr. Titik Rosnani, S.E., M.Si dan Ibu Yulyanti Fahruna, S.E., M.Si yang telah menguji saya dan memberi masukan yang membantu saya menyelesaikan tugas akhir saya.
9. Seluruh jajaran Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura yang telah memberikan ilmu penegtahuan dan wawasan selama proses perkuliahan.
10. Seluruh Staf Akademik, Tata Usaha, Staf Perpustakaan, dan seluruh Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura yang telah memberikan kelancaran proses administrasi selama perkuliahan dan penulisan karya akhir ini.

11. Seluruh karyawan yang bekerja di Credit Union Khatulistiwa Bakti (CUKB) Kalimantan Barat sebagai subjek penelitian yang telah membantu dalam proses pengambilan data penelitian.
12. Kedua orang tua tercinta, yaitu Bapak Susanto Chandra dan Ibu Theresiana yang telah menyertai dengan doa, dukungan, kasih sayang, maupun pengorbanan yang tiada henti kepada penulis.
13. Kepada kakak dan abang penulis, yaitu Anggelia Meryciana, dan Hendri Halim yang telah begitu banyak membantu, menyemangati, dan memberi dukungan dalam setiap tahap dalam proses penyelesaian penulisan, sehingga penulis lebih bersemangat dalam menyelesaikan karya akhir ini.
14. Kepada seluruh keluarga penulis yang selalu memberikan doa, dukungan, dan perhatiannya kepada penulis dalam menyelesaikan tugas akhir laporan akhir.
15. Kepada sahabat-sahabat penulis, yaitu Angel, Aulia, Carrisa, Devita, Gita, Hilda, Khadijah, Natalia, dan Vilia yang selalu berbagi cerita, saling menghibur, saling mendoakan dan menguatkan selama perjalanan perkuliahan hingga menyelesaikan karya akhir ini.
16. Kepada sahabat seperjuangan, yaitu Fransiskus, Hafidz, Ika, Syakira, dan Tareq yang selalu membersamai setiap proses, berbagi cerita, saling menghibur, saling mendoakan, menguatakan, dan menjadi tempat untuk bertukar pikiran selama menyelesaikan karya akhir ini.
17. Kepada teman-teman Manajemen Reguler B Angkatan 2022, terima kasih atas kerja sama dan dukungannnya selama menempuh pendidikan dari awal perkuliahan hingga penyelesaian karya akhir ini.
18. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan studi dan karya akhir ini.
19. *Last but not least, I wanna thank me. I wanna thank me for believing in me. I wanna thank me for doing all this hard work. I wanna thank me for having no days off. I wanna thank me for never quitting.*

Pontianak, 24 Agustus 2026



Gabriella Natalie
NIM. B1021221090

Dipindai dengan CamScanner

PENGARUH MUTASI KERJA DAN KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA DI CUKB KALIMANTAN BARAT

Oleh: Gabriella Natalie

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Tanjungpura Pontianak

ABSTRAK

Pertumbuhan aset Credit Union Khatulistiwa Bakti (CUKB) di Kalimantan Barat menunjukkan tren yang tidak stabil dan sempat menurun pada periode 2022 hingga 2024, berbeda dengan credit union sejenis yang tumbuh konsisten, mengindikasikan adanya persoalan pengelolaan sumber daya manusia yang belum terungkap. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh mutasi kerja dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan CUKB, dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif eksplanatori digunakan melalui survei terhadap 200 karyawan aktif CUKB menggunakan kuesioner online, dan data dianalisis dengan PLS-SEM. Hasil menunjukkan mutasi kerja berpengaruh terhadap kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai mediator parsial, mencerminkan prinsip timbal balik dalam Social Exchange Theory. Sementara itu, komunikasi organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja tanpa memerlukan motivasi sebagai perantara, sejalan dengan Social Information Processing Theory. Temuan ini memperkuat bahwa kedua teori tersebut saling melengkapi dalam menjelaskan kinerja karyawan di lembaga keuangan berbasis koperasi, sekaligus menjadi dasar penting bagi CUKB untuk mengoptimalkan kebijakan mutasi berbasis kompetensi dan memprioritaskan pelatihan komunikasi efektif bagi pimpinan di seluruh 28 cabang guna menjaga stabilitas kinerja dan pertumbuhan organisasi.

Kata Kunci: Mutasi Kerja, Komunikasi Organisasi, Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja, Credit Union Khatulistiwa Bakti

THE INFLUENCE OF JOB TRANSFER AND ORGANIZATIONAL COMMUNICATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH WORK MOTIVATION AT CUKB KALIMANTAN BARAT

By: Gabriella Natalie

Faculty of Economics and Business
Universitas Tanjungpura Pontianak

ABSTRACT

The asset growth of Credit Union Khatulistiwa Bakti (CUKB) in West Kalimantan has shown an unstable trend, even declining during the 2022 to 2024 period, in contrast to similar credit unions that experienced consistent growth. This pattern suggests underlying human resource management issues that have yet to be uncovered. This study aims to examine the effect of job transfer and organizational communication on employee performance at CUKB, with work motivation as a mediating variable. An explanatory quantitative approach was employed through a survey of 200 active CUKB employees using an online questionnaire, with data analyzed using PLS-SEM. The results show that job transfer influences performance both directly and indirectly through work motivation as a partial mediator, reflecting the principle of reciprocity in Social Exchange Theory. Meanwhile, organizational communication directly influences performance without requiring motivation as an intermediary, consistent with Social Information Processing Theory. These findings reinforce the complementary nature of the two theories in explaining employee performance within cooperative-based financial institutions, and provide an important basis for CUKB to optimize competency-based transfer policies and prioritize effective communication training for leaders across all 28 branches in order to maintain performance stability and organizational growth.

Keywords: Job Transfer, Organizational Communication, Employee Performance, Work Motivation, Credit Union Khatulistiwa Bakti

RINGKASAN KARYA AKHIR

PENGARUH MUTASI KERJA DAN KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA DI CUKB KALIMANTAN BARAT

Oleh: Gabriella Natalie

Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Tanjungpura Pontianak

1. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan unsur paling penting bagi keberhasilan dan keberlanjutan sebuah organisasi. Melalui manajemen kinerja yang efektif, organisasi dapat memantau sekaligus mengarahkan kontribusi setiap karyawan agar selaras dengan tujuan strategis yang telah ditetapkan. Cara sebuah organisasi mengelola, menempatkan, dan mengembangkan sumber daya manusianya akan sangat menentukan arah perjalanannya, apakah menuju keberhasilan atau justru kemunduran (Hosen et al., 2024). Secara umum, perkembangan aset Credit Union di Kalimantan Barat memperlihatkan tren yang positif, hal ini tercermin dari pertumbuhan aset PUSKOPCUINA yang konsisten dari Rp7,04 triliun pada 2020 menjadi Rp8,60 triliun pada 2024. Hal serupa juga ditunjukkan oleh KSP CU Pancur Kasih Pontianak yang asetnya tumbuh dari Rp2,62 triliun menjadi Rp3,59 triliun dalam periode yang sama. Namun, kondisi berbeda dialami oleh Credit Union Khatulistiwa Bakti (CUKB) yang memiliki 28 kantor cabang di Kalimantan Barat. Aset CUKB sempat mencapai puncaknya sebesar Rp554,4 miliar pada 2022, namun kemudian terus mengalami penurunan menjadi Rp546,8 miliar pada 2023 dan Rp528,4 miliar pada 2024, kondisi yang tentu memerlukan perhatian serius dari sisi pengelolaan organisasi. Fluktuasi ini menjadi bukti empiris adanya dinamika organisasi yang perlu dikaji, khususnya terkait konsistensi kinerja karyawan. Pada level operasional, data kinerja CUKB KC Kota Baru sepanjang 2020–2024 menunjukkan inkonsistensi: 60% (Desember 2020), turun menjadi 50,59% (Desember 2021), naik tipis menjadi 55,29% (Desember 2022), mencapai puncak 100% (Desember 2023), lalu kembali turun signifikan menjadi 45,88% (Desember 2024). Fluktuasi tersebut diduga berkaitan erat dengan pengelolaan sumber daya manusia, salah satunya mutasi kerja, yaitu proses perpindahan karyawan dari satu posisi ke posisi lainnya baik secara horizontal maupun vertikal (Utomo et al., 2025). CUKB menerapkan kebijakan mutasi berkala, yakni minimal dua tahun sekali untuk pimpinan dan enam bulan sekali untuk divisi lain. Namun dalam praktiknya, mutasi kerap terjadi lebih cepat dari jadwal yang ditetapkan, sehingga berpotensi menimbulkan tantangan dalam penyesuaian kerja bagi karyawan yang bersangkutan. Selain itu, komunikasi organisasi turut menjadi faktor yang patut diperhatikan, karena berperan penting dalam memastikan

koordinasi yang efektif dan penyampaian informasi yang jelas di antara bagian dalam organisasi (Meirinhos et al., 2022). Masih terdapat dinamika seperti miskomunikasi antar divisi dan koordinasi yang belum berjalan secara optimal, kondisi ini dapat mengganggu kelancaran penyampaian informasi sekaligus menurunkan efektivitas kerja secara keseluruhan. Aspek lain yang tak kalah penting adalah motivasi kerja, meskipun mutasi dan komunikasi organisasi berperan dalam mendorong kinerja, keduanya tidak akan memberikan hasil yang optimal apabila tidak ditopang oleh motivasi yang memadai dari dalam diri setiap karyawan, mengingat motivasi kerja berkontribusi pada peningkatan kualitas serta konsistensi kinerja yang dihasilkan (Mayasari et al., 2023). Penelitian-penelitian terdahulu mengindikasikan bahwa mutasi kerja (Utomo et al., 2025) dan komunikasi organisasi (Indah, 2024; Marlius et al., 2023) berpengaruh positif terhadap kinerja, namun masih terdapat kesenjangan penelitian terkait peran motivasi kerja sebagai mediator (Lukito et al., 2025), khususnya dalam lembaga keuangan berbasis koperasi seperti CUKB. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh mutasi kerja dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan CUKB Kalimantan Barat, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1) Apakah mutasi kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan CUKB Kalimantan Barat?
2) Apakah komunikasi organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan CUKB Kalimantan Barat?
3) Apakah mutasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan CUKB Kalimantan Barat?
4) Apakah komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan CUKB Kalimantan Barat?
5) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karaywan CUKB Kalimantan Barat?
6) Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja karyawan CUKB Kalimantan Barat?
7) Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan CUKB Kalimantan Barat?

3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara faktor internal karyawan yang memengaruhi kinerja karyawan Credit Union Khatulistiwa Bakti Kalimantan Barat. Secara khusus tujuan penelitian ini, sebagai berikut:

1) Menguji dan menganalisis pengaruh mutasi kerja terhadap motivasi kerja karyawan CUKB Kalimantan Barat.
2) Menguji dan menganalisis pengaruh komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja karyawan CUKB Kalimantan Barat.
3) Menguji dan menganalisis pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja

karyawan CUKB Kalimantan Barat.

4) Menguji dan menganalisis pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan CUKB Kalimantan Barat.
5) Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan CUKB Kalimantan Barat.
6) Menguji dan menganalisis pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja di CUKB Kalimantan Barat.
7) Menguji dan menganalisis pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja di CUKB Kalimantan Barat

4. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori untuk menguji hubungan sebab-akibat antar variabel. Objek penelitian adalah seluruh karyawan aktif Credit Union Khatulistiwa Bakti (CUKB) yang bekerja di wilayah Kalimantan Barat dengan kriteria: (1) karyawan aktif minimal satu tahun, (2) memiliki pemahaman atau pengalaman terkait mutasi di CUKB, (3) terlibat dalam alur komunikasi organisasi, dan (4) bersedia menjadi responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan jumlah responden sebanyak 200 orang. Data dikumpulkan melalui kuesioner secara *online* menggunakan skala Likert 1–5 (Sugiyono, 2023). Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Square–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0, melalui tahapan pengujian model pengukuran, yang terdiri dari validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas, serta model struktural yang terdiri dari koefisien determinasi (R^2), *effect size* (F^2), dan uji hipotesis dengan teknik *bootstrapping* (Hair et al., 2021). Selain itu, mengingat data primer dalam penelitian ini diperoleh dari satu sumber yang sama (*self-repo*rt) melalui kuesioner, terdapat potensi bias metode umum atau *Common Method Variance* (CMV). Untuk melakukan pemeriksaan awal terhadap potensi bias tersebut, penelitian ini menggunakan *Harman's Single Factor Test* dengan bantuan program SPSS 25 (Podsakoff et al., 2024).

5. Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan CUKB ($\beta = 0{,}399$; $t = 4{,}957$; $p < 0{,}001$). Mutasi kerja di CUKB tidak hanya dipandang sebagai perpindahan posisi, tetapi sebagai bentuk penyesuaian organisasi terhadap kebutuhan operasional yang dinamis. Perpindahan posisi mendorong karyawan keluar dari zona nyaman dan menghadapi tantangan baru, yang secara tidak langsung memunculkan dorongan internal untuk beradaptasi sehingga meningkatkan motivasi kerja. Temuan ini sejalan dengan prinsip timbal balik dalam Social Exchange Theory/SET (Ahmad et al., 2023), serta hasil studi Firman et al. (2022), Bou et al. (2023), Ermini et al. (2025), dan Eviyanti et al. (2023) yang menegaskan bahwa semakin baik dan efektif pelaksanaan mutasi kerja, semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan. Komunikasi organisasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ($\beta = 0{,}427$; $t = 5{,}163$; $p < 0{,}001$). Komunikasi yang efektif memberikan kejelasan informasi, mengurangi ketidakpastian, dan menciptakan

hubungan kerja yang harmonis, sehingga karyawan merasa lebih dihargai dan memahami peran mereka dalam organisasi. Temuan ini dapat dijelaskan melalui Social Information Processing (SIP) Theory (Zhang et al., 2025), di mana informasi yang jelas dan relevan diproses secara positif oleh karyawan untuk memperkuat dorongan internal bekerja secara optimal. Hasil ini selaras dengan Santos et al. (2024), Chandra et al. (2023), Irawan et al. (2023), serta Handra & Setyanto (2021). Mutasi kerja dan komunikasi organisasi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0{,}344$; $t = 3{,}446$; $p < 0{,}001$ dan $\beta = 0{,}293$; $t = 3{,}700$; $p < 0{,}001$). Mutasi yang terencana mendorong perluasan keterampilan dan memperdalam pemahaman karyawan terhadap fungsi operasional CUKB, sehingga meningkatkan kualitas kerja dan produktivitas, sejalan dengan temuan Utomo et al. (2025), Rahmawati et al. (2025), Fatimah & Widhiastuti (2024), serta Dua Mea (2022). Komunikasi organisasi yang efektif memperlancar koordinasi antar divisi dan memperjelas arah tugas, sehingga karyawan mampu mengambil keputusan yang tepat dan menyelesaikan pekerjaan lebih efektif, sejalan dengan temuan Indah (2024), Marlius et al. (2023), Fauzah & Ilham (2026), serta Fathurrahman & Efendi (2025). Motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0{,}219$; $t = 2{,}238$; $p < 0{,}025$). Karyawan yang memiliki dorongan kerja yang tinggi cenderung lebih fokus, disiplin, dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas. Dalam konteks Social Exchange Theory (SET) (Ahmad et al., 2023), karyawan yang merasa diperlakukan dengan baik oleh organisasi akan terdorong untuk membalas melalui peningkatan kinerja. Hasil ini sejalan dengan Afrin et al. (2023), Lukito et al. (2025), Liliana & Kadang (2021), serta Nusraningrum et al. (2024). Pada pengujian mediasi, motivasi kerja terbukti memediasi secara parsial pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0{,}087$; $t = 1{,}987$; $p < 0{,}047$). Artinya, mutasi kerja dapat meningkatkan kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja, sejalan dengan temuan Tumini et al. (2022), Kurniawan et al. (2020), Sari et al. (2026), serta Utami & Putra (2025). Sebaliknya, motivasi kerja tidak terbukti memediasi pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0{,}094$; $t = 1{,}821$; $p = 0{,}069$). Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja lebih dominan terjadi secara langsung, karena komunikasi di CUKB lebih berperan dalam penyampaian informasi operasional yang langsung membantu karyawan menjalankan pekerjaannya, sejalan dengan temuan Adi et al. (2023), Prasetyo & Achmad (2025), serta Saharso & Lestari (2024).

6. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan Credit Union Khatulistiwa Bakti (CUKB) Kalimantan Barat dipengaruhi oleh pengelolaan mutasi kerja dan komunikasi organisasi. Mutasi kerja yang terencana dengan baik mampu meningkatkan kemampuan dan pengalaman karyawan, sedangkan komunikasi organisasi yang efektif memperlancar koordinasi kerja sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja karyawan. Motivasi kerja terbukti berperan sebagai mediator parsial antara mutasi kerja dan kinerja karyawan, namun tidak

memediasi hubungan antara komunikasi organisasi dan kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan jika peningkatan kinerja dapat terjadi melalui mekanisme yang berbeda

7. Saran

Secara teoritis, penelitian ini memperkuat bahwa Social Exchange Theory (SET) dan Social Information Processing (SIP) Theory dapat saling melengkapi dalam menjelaskan kinerja karyawan di lembaga keuangan berbasis koperasi. SET menjelaskan respons positif karyawan terhadap kebijakan mutasi, sedangkan SIP Theory menjelaskan mengapa komunikasi dapat bekerja langsung tanpa melalui motivasi. Secara praktis, manajemen CUKB disarankan mengoptimalkan kebijakan mutasi kerja sesuai kompetensi dan kebutuhan organisasi agar motivasi kerja tetap terjaga selama masa transisi, serta menjadikan pelatihan komunikasi efektif bagi pimpinan cabang sebagai program prioritas jangka pendek, mengingat dampaknya terhadap kinerja terjadi secara langsung dan lebih cepat dibandingkan jalur yang bergantung pada motivasi. Langkah ini dapat diwujudkan melalui briefing rutin antardivisi, SOP komunikasi yang jelas, dan media komunikasi internal terintegrasi di 28 cabang. Secara keseluruhan, kinerja karyawan terbentuk dari kombinasi pengelolaan kebijakan organisasi yang tepat dengan komunikasi yang baik.

8. Keterbatasan

Penelitian ini tidak terlepas dari sejumlah keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pendekatan cross-sectional yang digunakan belum mampu mengungkap hubungan kausalitas antar variabel secara mendalam. Penelitian ini juga memiliki keterbatasan dalam hal validitas eksternal, karena hanya dilakukan pada satu organisasi, serta jumlah sampel yang masih terbatas sehingga generalisasi hasil ke organisasi lain perlu dilakukan dengan hati-hati. Selain itu, masih terdapat variasi kinerja karyawan yang belum mampu dijelaskan dalam model penelitian ini, yang mengindikasikan adanya faktor-faktor lain di luar variabel yang dikaji. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model dengan menambahkan variabel lain serta memperluas cakupan penelitian, misalnya melalui pendekatan longitudinal atau perluasan sampel ke beberapa CU sejenis di Kalimantan Barat.

DAFTAR ISI

Halaman

PERNYATAAN BEBAS DARI PLAGIAT ii
PERTANGGUNGJAWABAN KARYA AKHIR iii
LEMBAR YURIDIS.....iv
UCAPAN TERIMA KASIH v
ABSTRAK.....vii
ABSTRACT..... viii
RINGKASAN KARYA AKHIR ix
DAFTAR ISI.....14
DAFTAR TABEL.....xv
DAFTAR GAMBAR.....xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....xvii
ISI KARYA AKHIR.....18
PENDAHULUAN.....1
LANDASAN TEORI 4
METODE PENELITIAN 8
HASIL DAN PEMBAHASAN 8
KESIMPULAN 15
DAFTAR REFERENSI.....16
LAMPIRAN I SK Dekan..... xviii
LAMPIRAN II *Letter of Acceptance*.....xxii
LAMPIRAN II Dokumen Informasi Artikel xxiii
LAMPIRAN IV Tabel Operasionalisasi.....xxvi
LAMPIRAN V Kuesioner xxxi
LAMPIRAN VI Tabulasi Data xxxviii
LAMPIRAN VII Output Olahan Data.....lix

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1. Perbandingan Perkembangan Aset PUSKOPCUINA, CU Pancur Kasih, dan CUKB Tahun 2020-2025 2
Tabel 2. Data Kinerja CUKB KC Kota Baru Tahun 2020-2025 3
Tabel 3. Karakteristik Responden 8
Tabel 4. Hasil *Harman's Single Factor Test* 9
Tabel 5. Hasil Uji Validitas 9
Tabel 6. Hasil Uji Validitas Diskriminan 10
Tabel 7. Hasil Uji Reliabilitas 11
Tabel 8. Nilai R-square (R^2) 11
Tabel 9. Nilai $\boldsymbol{f}$-square ($\boldsymbol{f}^2$) 11
Tabel 10. Hasil Uji Hipotesis 12

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1. Kerangka Konseptual.....7
Gambar 2. Hasil Model Penelitian.....10

DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

LAMPIRAN I SK Dekan xviii
LAMPIRAN II *Letter of Acceptance* xxii
LAMPIRAN II Dokumen Informasi Artikel xxiii
LAMPIRAN IV Tabel Operasionalisasi xxvi
LAMPIRAN V Kuesioner xxxi
LAMPIRAN VI Tabulasi Data xxxviii
LAMPIRAN VII Output Olahan Data lix

PESHUM : Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora
Vol.6, No.1, Desember 2026

Pengaruh Mutasi Kerja Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Di CUKB Kalimantan Barat

Gabriella Natalie[1], Nur Afifah[2], Endah Mayasari[3], Titik Rosnani[4], Yulyanti Fahruna[5]
[1,2,3,4,5] Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tanjungpura, Indonesia
E-mail: gabriellaanataliee@gmail.com[1], nur.afifah@ekonomi.untan.ac.id[2], endah.mayasari@ekonomi.untan.ac.id[3], titik.rosnani@ekonomi.untan.ac.id[4], yulyanti.fahruna@ekonomi.untan.ac.id[5]

Article History:
Received:
Revised:
Accepted:

Keywords: *Mutasi Kerja, Komunikasi Organisasi, Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja, Credit Union Khatulistiwa Bakti*

Abstract: *Pertumbuhan aset Credit Union Khatulistiwa Bakti (CUKB) di Kalimantan Barat menunjukkan tren yang tidak stabil dan sempat menurun pada periode 2022 hingga 2024, berbeda dengan credit union sejenis yang tumbuh konsisten, mengindikasikan adanya persoalan pengelolaan sumber daya manusia yang belum terungkap. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh mutasi kerja dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan CUKB, dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif eksplanatori digunakan melalui survei terhadap 200 karyawan aktif CUKB menggunakan kuesioner online, dan data dianalisis dengan PLS-SEM. Hasil menunjukkan mutasi kerja berpengaruh terhadap kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai mediator parsial, mencerminkan prinsip timbal balik dalam Social Exchange Theory. Sementara itu, komunikasi organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja tanpa memerlukan motivasi sebagai perantara, sejalan dengan Social Information Processing Theory. Temuan ini memperkuat bahwa kedua teori tersebut saling melengkapi dalam menjelaskan kinerja karyawan di lembaga keuangan berbasis koperasi, sekaligus menjadi dasar penting bagi CUKB untuk mengoptimalkan kebijakan mutasi berbasis kompetensi dan memprioritaskan pelatihan komunikasi efektif bagi pimpinan di seluruh 28 cabang guna menjaga stabilitas kinerja dan pertumbuhan organisasi.*

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah unsur paling penting dalam keberhasilan dan keberlanjutan sebuah organisasi. Manajemen SDM, khususnya melalui penerapan manajemen kinerja, memegang peran besar dalam membentuk kemampuan serta motivasi karyawan. Melalui sistem manajemen kinerja yang efektif, organisasi dapat memantau, menilai, dan mengarahkan kontribusi karyawan sehingga selaras dengan tujuan strategis perusahaan. Pendekatan ini bukan sekadar mendorong kualitas kerja individu, namun juga mendukung terciptanya kinerja organisasi yang lebih optimal (Chali & Lakatos, 2024). Kinerja karyawan menggambarkan sejauh mana

seseorang mampu menyelesaikan tugas serta tanggung jawab yang diberikan. Hasil tersebut menjadi cerminan dari kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam hal ini, manajemen SDM memegang peranan yang sangat krusial. Cara organisasi mengelola, menempatkan, serta mengembangkan karyawannya akan menentukan arah keberhasilan maupun kemunduran organisasi (Hosen et al., 2024). Sehingga, kinerja karyawan tidak hanya perlu dijaga pada tingkat yang baik, tetapi juga perlu ditingkatkan dan dipertahankan secara konsisten.

Secara umum, perkembangan Credit Union (CU) di Kalimantan Barat menunjukkan arah yang lumayan positif. PUSKOP CREDIT UNION INDONESIA (PUSKOPCUINA) sendiri merupakan organisasi yang dibentuk oleh berbagai CU di Indonesia yang memiliki tujuan bersama untuk memberdayakan anggota agar mandiri serta memberikan dampak bagi komunitas sekitar. Berdasarkan data PUSKOPCUINA, jumlah aset gabungan seluruh CU anggotanya mengalami peningkatan konsisten sepanjang periode 2020 hingga 2025. Stabilitas pertumbuhan ini juga tercermin pada CU besar seperti KSP CU Pancur Kasih Kota Pontianak, di mana pertumbuhan aset terjadi secara konsisten dan signifikan pada periode yang sama, yang mengindikasikan jika mayoritas CU di Kalimantan Barat mempunyai sistem manajemen yang telah berjalan dengan baik dan mendukung pertumbuhan organisasi secara berkelanjutan. Namun, kondisi berbeda ditemukan pada Credit Union Khatulistiwa Bakti (CUKB). CUKB merupakan lembaga koperasi simpan pinjam yang berfokus pada pelayanan keuangan berbasis solidaritas, terutama bagi anggotanya yang berasal dari berbagai latar belakang masyarakat. Saat ini, CUKB memiliki 28 kantor cabang yang tersebar di berbagai wilayah di Kalimantan Barat, sehingga mampu menjangkau dan melayani anggota secara lebih luas. Dengan struktur kelembagaan serta cakupan wilayah layanan yang sebanding dengan CU besar lainnya, semestinya CUKB juga menunjukkan pola pertumbuhan aset yang stabil. Namun kenyataannya, perkembangan aset CUKB justru menunjukkan arah yang berlawanan, sebagaimana disajikan dalam tabel perbandingan berikut:

Tabel 1. Perbandingan Perkembangan Aset PUSKOPCUINA, CU Pancur Kasih, dan CUKB Tahun 2020-2025

Tahun	Aset PUSKOPCUINA	Aset CU Pancur Kasih	Aset CUKB
2020	Rp7.044.395.862.797	Rp2.621.967.440.269	Rp486.847.407.874
2021	Rp7.459.187.798.238	Rp2.742.610.150.212	Rp527.272.228.528
2022	Rp7.670.000.000.000	Rp2.911.350.210.000	Rp554.418.960.621
2023	Rp7.999.749.659.198	Rp3.294.249.529.000	Rp546.811.888.324
2024	Rp8.601.378.818.368	Rp3.594.135.241.171	Rp528.442.700.038
2025	Rp9.490.000.000.000	Rp4.008.000.000.000	Rp585.457.894.058

Sumber: Rapat Anggota Tahunan PUSKOPCUINA, CU Pancur Kasih Kota Pontianak, dan Data Internal CUKB Kantor Pusat Tahun Buku 2020–2025

Berdasarkan Tabel 1, terlihat jelas bahwa baik PUSKOPCUINA maupun CU Pancur Kasih menunjukkan tren pertumbuhan aset yang konsisten meningkat setiap tahunnya sepanjang 2020 hingga 2025. Sebaliknya, CUKB justru mengalami penurunan aset berturut-turut pada periode 2022 hingga 2024, sebelum akhirnya kembali naik pada tahun 2025. Credit Union Khatulistiwa Bakti (CUKB) dipilih sebagai objek penelitian karena menunjukkan fenomena yang cukup unik ini. Dibandingkan CU besar lain di Kalimantan Barat, seperti KSP CU Pancur Kasih yang tumbuh stabil dan konsisten meski memiliki skala kelembagaan serta cakupan wilayah layanan yang relatif sebanding, CUKB justru mengalami ketidakstabilan pada rentang waktu yang sama. Ketimpangan pertumbuhan inilah yang mendasari urgensi penelitian ini dilakukan, mengapa organisasi-

organisasi yang memiliki karakteristik relatif sama justru dapat menampilkan kecenderungan yang berbeda, di mana satu pihak terus mengalami perkembangan sedangkan pihak lain justru mengalami ketidakstabilan. Fenomena ini menimbulkan dugaan adanya permasalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia di CUKB yang hingga kini belum menemukan penyelesaiannya, sehingga hal inilah yang hendak dikaji lebih mendalam dalam penelitian ini.

Perlu dipahami bahwa di lembaga keuangan koperasi seperti CUKB, besar kecilnya aset sangat bergantung pada kinerja karyawan itu sendiri. Aset koperasi terbentuk dari simpanan anggota dan pinjaman yang disalurkan, dan kedua hal ini dijalankan langsung oleh karyawan di masing-masing kantor cabang. Dengan kata lain, jika pertumbuhan aset melambat atau bahkan menurun, penyebabnya belum tentu murni karena faktor pasar, bisa jadi itu pertanda ada masalah pada kinerja karyawan yang bertugas menghimpun dana, menyalurkan pinjaman, menagih angsuran, sampai melayani anggota sehari-hari. Dugaan ini semakin kuat kalau melihat data kinerja CUKB KC Kota Baru pada periode 2020 hingga 2025

Tabel 2. Data Kinerja CUKB KC Kota Baru Per Desember Tahun 2020-2025

Tahun	Capaian Kinerja
Desember 2020	60%
Desember 2021	50,59%
Desember 2022	55,29%
Desember 2023	100%
Desember 2024	45,88%
Desember 2025	41,18%

Sumber: Data Internal CUKB Kantor Pusat Tahun 2020-2025

Berdasarkan Tabel 2, terlihat bahwa meskipun kinerja karyawan mencapai target optimal, konsistensi pencapaiannya masih perlu diperhatikan. Penurunan kinerja dari 100% pada Desember 2023 menjadi 41,18% pada Desember 2025, yang setara dengan hampir 59 poin persentase dalam dua tahun, menjadi indikasi kuat adanya persoalan struktural dalam pengelolaan SDM yang perlu ditelusuri lebih jauh, sekaligus memperkuat dugaan bahwa kinerja karyawan di level cabang berkaitan erat dengan pelemahan aset organisasi pada periode yang sama.

Fluktuasi kinerja tersebut mengindikasikan adanya dinamika dalam pengelolaan sumber daya manusia, salah satunya mutasi kerja. Mutasi pada dasarnya merupakan proses perpindahan karyawan dari satu posisi ke posisi lainnya dalam sebuah organisasi baik secara horizontal maupun vertikal seperti promosi dan demosi (Utomo et al., 2025). Selain itu, mutasi umumnya bertujuan untuk mengisi kekosongan posisi. Namun, apabila pelaksanaannya dilakukan tanpa perencanaan yang matang, hal tersebut dapat berdampak pada penurunan kinerja dan efisiensi di lingkungan kerja. Di CUKB, kebijakan mutasi kerja diterapkan pada dua kelompok karyawan dengan pola waktu yang berbeda. Untuk jajaran pimpinan, mutasi umumnya dilaksanakan secara berkala minimal setiap dua tahun sekali. Sementara itu, untuk karyawan pada level operasional, mutasi dilakukan lebih sering, yaitu setiap enam bulan sekali. Akan tetapi, dalam praktiknya mutasi bisa terjadi dalam waktu yang lebih singkat, misalnya akibat kebutuhan mendesak untuk mengisi kekosongan posisi di cabang tertentu, maka berpotensi menimbulkan tantangan dalam penyesuaian kerja.

Di sisi lain, komunikasi organisasi juga diyakini dapat menjadi faktor penting dalam mendukung kinerja karyawan. Komunikasi organisasi berperan dalam memastikan adanya koordinasi yang efektif serta penyampaian informasi yang jelas di antara bagian dalam organisasi. Komunikasi yang berjalan secara baik bisa membangun suasana kerja yang kondusif serta memperlancar proses kerja (Meirinhos et al., 2022). Namun demikian, dalam praktiknya masih terdapat dinamika komunikasi di CUKB, seperti adanya miskomunikasi antar divisi dan koordinasi yang belum optimal. Kondisi tersebut berpotensi memengaruhi kelancaran penyampaian informasi

serta efektivitas kerja karyawan. Oleh karena itu, komunikasi organisasi yang efektif dan terbuka merupakan aspek yang penting untuk diberikan perhatian untuk menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi kerja diduga menjembatani pengaruh mutasi kerja dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan, karena keduanya belum tentu menghasilkan kinerja optimal tanpa dukungan dorongan internal karyawan. Tingginya motivasi kerja yang dimiliki karyawan dapat berkontribusi pada peningkatan kualitas serta konsistensi kinerja yang dihasilkan (Mayasari et al., 2023).

Topik mengenai mutasi kerja, komunikasi organisasi, dan kinerja karyawan sebenarnya sudah cukup banyak diteliti, sehingga bukan hal baru dalam kajian SDM. Namun, apabila ditelusuri lebih mendalam, sebagian besar penelitian yang ada cenderung menguji variabel-variabel tersebut secara parsial atau terpisah satu sama lain. Penelitian yang dilakukan oleh Utomo et al. (2025) hanya berfokus pada pengaruh mutasi kerja, dimana hasil menunjukkan bahwa mutasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BRI Yogyakarta. Sementara Indah (2024) serta Marlius et al. (2023) lebih menitikberatkan pada komunikasi organisasi, yang menunjukkan bahwa semakin baik komunikasi antara atasan dan bawahan, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Penelitian Lukito et al. (2025) menambahkan bahwa motivasi yang tinggi cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik karena karyawan merasa lebih terlibat dan dihargai oleh organisasi. Selain celah pada cakupan variabel tersebut, pengukuran kinerja pada penelitian terdahulu umumnya masih terbatas pada kuesioner *Likert cross-sectional* dan *self-report* tanpa data pembanding objektif, yang berpotensi menimbulkan bias.

Berdasarkan celah tersebut, penelitian ini berupaya menguji pengaruh mutasi kerja dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel mediator, didukung data aset dan data kinerja periode 2020 hingga 2025 sebagai bukti empiris objektif. Hal ini menjadi unsur pembeda utama penelitian ini sekaligus diharapkan memberi kontribusi teoritis bagi manajemen SDM dan kontribusi praktis bagi efektivitas pengelolaan karyawan di Credit Union Khatulistiwa Bakti (CUKB) Kalimantan Barat.