

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Pada bagian tinjauan pustaka penulis akan menguraikan sejumlah landasan teoritis dan konsep dari sejumlah variabel dan fenomena yang diteliti. Pada bagian pertama dalam tinjauan pustaka berisi tinjauan atas konsep dan teoritis dalam bentuk teks naratif yang didukung oleh sejumlah bahan pustaka seperti buku referensi, jurnal dan pustaka ilmiah lainnya. Sejumlah konsep yang akan dibahas secara tinjauan pustaka pada penelitian ini yaitu mengenai konsep dasar mengenai Pengaruh Mutasi Jabatan dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kota Tasikmalaya.

Pada bagian kedua berisi mengenai kerangka pemikiran yang menjadi kajian kerangka pemikiran pada penelitian ini. Kerangka pemikiran menjadi bagian terpenting yang dapat menjadi dasar dalam melakukan penelitian sehingga dapat meunculkan pengujian hipotesis dan kesimpulan yang baik. Dalam kerangka pemikiran pun dipaparkan sejumlah konsep-konsep dasar secara teoritis dan tinjauan dari hasil penelitian serupa terdahulu yang menemukan bagaimana hasil pengaruh signifikansi dan karakteristik variabel uji yang digunakan untuk penelitian ini.

Pada bagian ketiga yaitu berisi mengenai hipotesis, hipotesis yang dikemukakan menjadi dasar dari upaya memecahkan masalah penelitian. Penggunaan hipotesis



sebagai bagian dari disiplin ilmiah yang baku sehingga perlu untuk dilengkapi. Pengujian hipotesis digunakan sebagai dasar dari identifikasi hasil temuan penelitian. Hipotesis dalam penelitian ini mencakup Pengaruh Mutasi Jabatan dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja.

### **2.1.1 Mutasi Jabatan**

Kata “mutasi” sering diartikan sebagai pemberhentian hubungan kerja atau perpindahan lokasi pekerjaan. Bagi seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) mutasi tidak dapat dihindari, karena sepanjang masa pengabdianya mutasi hampir tidak pernah lepas dari kehidupan seorang PNS.

Seperti yang dikemukakan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN), mutasi PNS adalah sebuah perpindahan, pengangkatan, pemberhentian, pemensiunan, dan perubahan susunan seorang pegawai negeri sipil yang dilakukan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Semua prosedur tersebut tertuang dalam peraturan BKN No.5 Tahun 2019 tentang tata cara mutasi pegawai negeri sipil.

Jadi, singkatnya mutasi dapat diartikan sebagai perpindahan seorang PNS dari satu tempat ke tempat lain. Pemindahan ini dapat berupa pemindahan lokasi kerja, pemindahan karena diberhentikan dari jabatannya, maupun perpindahan karena kepentingan tertentu. Perpindahan atau mutasi ini dilakukan berdasarkan kesepakatan antara PNS yang bersangkutan dengan instansi terkait.

#### **2.1.1.1 Pengertian Mutasi Jabatan**

Pengertian mutasi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) yakni pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain, perubahan dalam bentuk,



kualitas atau sifat lain. Mutasi jabatan atau pemindahan jabatan meliputi segala perubahan jabatan seorang pegawai dalam arti umum. Perubahan posisi jabatan/ tempat/ pekerjaan disini masih dalam level yang sama dan juga tidak diikuti perubahan tingkat wewenang dan tanggung jawab, status, kekuasaan dan pendapatnya yang berubah dalam mutasi jabatan hanyalah bidang tugasnya.

Mutasi menurut Alex S. Nitisemito dalam (Ruitan et al., 2018) memiliki pengertian suatu aktivitas dari pimpinan atau kepala suatu organisasi untuk melakukan pemindahan karyawan dari posisi satu ke posisi lain yang dinilai sejajar atau setingkat. Menurut Wahyudi dalam (Anggraini, 2018) mutasi merupakan transfer atau pemindahan pegawai pada pekerjaan dengan tugas, wewenang, hingga fasilitas seperti gaji, kompensasi, serta fasilitas lain yang sama.

Mutasi menurut Hasibuan dalam (Ruitan et al., 2018) dapat diartikan sebagai suatu perubahan posisi jabatan secara vertikal maupun horizontal. Mutasi vertikal berupa promosi atau mutasi sebagai hukuman yaitu demosi, sedangkan mutasi horizontal dapat berupa rotasi jabatan. Dari pendapat Hasibuan dapat disimpulkan jika mutasi merupakan proses menempatkan pegawai yang tepat pada posisi jabatan yang tepat. Hal ini merupakan salah satu cara meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam pekerjaannya. Salah satu bentuk dari pengembangan terhadap karyawan adalah mutasi sebagai perwujudan dari dinamika organisasi yang dijadikan sebagai salah satu cara untuk mencapai tujuan organisasi.



Mutasi juga menurut Siswanto (2016:211) merupakan kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang dapat meningkatkan produktivitas dan dapat memberi prestasi yang maksimal kepada organisasi.

Dari beberapa pengertian mutasi yang sudah dipaparkan, dapat disimpulkan mutasi jabatan adalah suatu aktivitas atau kegiatan pemindahan posisi/jabatan pegawai. Pemindahan posisi jabatan/ tempat/ pekerjaan disini masih dalam level yang sama. Dan juga tidak diikuti perubahan tingkat wewenang dan tanggung jawab, status, kekuasaan dan pendapatnya, yang berubah dalam mutasi jabatan hanyalah bidang tugasnya saja. Dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang dapat meningkatkan produktivitas dan dapat memberi prestasi yang maksimal kepada organisasi.

#### **2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Mutasi Jabatan**

Salah satu tujuan diterapkannya mutasi jabatan menurut Hasibuan dalam (Ruitan et al., 2018) adalah untuk menghilangkan rasa bosan karyawan terhadap pekerjaannya. Dengan adanya upaya menghilangkan rasa bosan, diharapkan semangat kerja karyawan kembali bergairah sehingga karyawan merasa puas dengan pekerjaannya.

Pelaksanaan mutasi pegawai mengandung banyak manfaat dan tujuan yang akan mempengaruhi kemampuan serta kemauan kerja dari pegawai tersebut yang tentunya akan berefek positif pada kinerja perusahaan juga dari pegawai itu sendiri.



Mutasi sendiri merupakan aktivitas dari manajemen sumber daya manusia yang di dalamnya termasuk mengembangkan juga meningkatkan karier pegawai dengan menambah pengalamannya dalam suatu pekerjaan. Menurut Simamora (Ruitan et al., 2018) mutasi memiliki manfaat seperti:

1. Sebagai pemenuhan kebutuhan karyawan pada divisi atau bagian yang kekurangan karyawan tanpa merekrut dari luar.
2. Sebagai pemenuhan keinginan karyawan atas suatu pekerjaan.
3. Sebagai jaminan kepada pegawai bahwa mereka tidak akan dinonaktifkan.
4. Sebagai pendorong dan bentuk kepuasan kerja yang lebih tinggi.

#### **2.1.1.3 Penyebab Mutasi Jabatan**

Mutasi jabatan adalah kebijakan manajemen perusahaan dalam memindahkan sebuah jabatan, posisi, tempat kerja, maupun pekerjaan di dalam perusahaan. Tujuan dari pemindahan ini yaitu untuk menempatkan karyawan pada posisi dan pekerjaan yang tepat sehingga kinerja mereka lebih efektif dan optimal. Namun, tak sedikit karyawan yang mengeluhkan keputusan perusahaan untuk melakukan mutasi pegawai. Beberapa karyawan yang terkena mutasi juga merasa keberatan karena dipindahkan ke tempat yang jauh atau harus belajar dan beradaptasi kembali dari nol. Namun, keputusan perusahaan dalam melakukan mutasi juga didasari oleh beberapa pertimbangan yaitu *seniority system*, *merit system*, dan *spoil system*.

Hasibuan (Sajali et al., 2022) memaparkan bahwa terdapat tiga hal yang menjadi dasar pelaksanaan mutasi antara lain:



1. *Merit system* adalah mutasi pegawai yang didasari oleh landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan hasil prestasi kerja. *Merit system* merupakan landasan mutasi yang baik karena berpengaruh terhadap peningkatan kinerja dan output yang dihasilkan karyawan, semangat kerja yang tinggi, meminimalisir kesalahan, tingkat kedisiplinan yang baik dan risiko kecelakaan yang rendah.
2. *Seniority system* adalah mutasi pegawai yang didasari oleh lama masa kerja, usia dan pengalaman kerja dari pegawai yang akan dimutasi. Sistem ini dinilai tidak objektif dikarenakan belum tentu dengan lamanya mas kerja dan pengalaman kerja dapat menjamin pegawai tersebut dapat menjalankan tugas yang diberikan pada posisi jabatan barunya.
3. *Spoil system* adalah mutasi pegawai berdasarkan landasan kekeluargaan. Sistem mutasi ini dinilai kurang baik untuk diterapkan karena atas pertimbangan suka (*like*) atau tidak suka (*dislike*). Hal tersebut dinilai kurang logis dan cenderung mengarah pada sikap nepotisme. Selain itu, atas proses perekrutan yang kurang sportif ini dapat menyebabkan kinerja organisasi yang buruk jika pegawai yang direkrut tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi.

#### **2.1.1.4 Jenis-Jenis Mutasi Jabatan**

Paul Pigors dan Charles Mayers (Sajali et al., 2022) memaparkan lima jenis mutasi jika dilihat dari segi tujuannya yakni *production transfer*, *replacement transfer*, *versality transfer*, *shift transfer*, dan *remedial transfer*. Berikut ini adalah pengertian dari masing-masing jenis mutasi:



1. *Production transfer* adalah jenis mutasi pada jabatan dan pekerjaan yang sama yang diakibatkan menurunnya tingkat produksi pada unit kerja yang lama.
2. *Replacement transfer* atau mutasi penggantian yakni mutasi guna mengisi kekosongan jabatan di unit kerja lain dengan pengalaman pegawai sudah pernah menjabat pada jabatan yang sama.
3. *Versality transfer* yakni mutasi yang bertujuan mengasah keilmuan pegawai yang bersangkutan.
4. *Shift transfer* merupakan mutasi pada jabatan yang sama, namun yang berubah hanyalah shift atau jam kerja karyawan tersebut bukan pada jabatannya.
5. *Remedial transfer* merupakan proses mutasi pegawai dengan tujuan memperbaiki kinerja pegawai yang bersangkutan.

#### **2.1.1.5 Indikator Mutasi Jabatan**

Beberapa indikator mutasi jabatan menurut Alex S. Nitisemito dalam (Ruitan et al., 2018) yaitu frekuensi mutasi, alasan mutasi dan ketepatan dalam melaksanakan mutasi:

1. Frekuensi mutasi, yaitu tingkat keseringan pelaksanaan mutasi dalam organisasi.
2. Alasan mutasi, yaitu faktor-faktor yang menjadi pendukung terlaksananya mutasi baik itu datangnya dari perusahaan maupun dari pegawai itu sendiri.
3. Ketepatan dalam melaksanakan mutasi yang disesuaikan dengan:
  - Kemampuan kerja pegawai



- Tingkat pendidikan
- Lamanya masa menjabat
- Tanggung jawab atau beban kerja
- Kesenangan atau keinginan pegawai
- Kebijaksanaan atau peraturan yang berlaku
- Kesesuaian antara jabatan yang lama dan jabatan yang baru

### **2.1.2 Disiplin Kerja**

Kedisiplinan merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja pegawai, semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi pula prestasi prestasi kerja karyawan tersebut. Menurut Hasibuan (2021) tanpa adanya disiplin kerja pada karyawan maka sulit bagi perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal. Indikator dalam kedisiplinan kerja karyawan berbeda-beda menurut Firdaus et al., (2019) yaitu patuhi peraturan waktu, patuhi pedoman perusahaan, mematuhi peraturan perilaku yang ada di tempat kerja dan patuhi pedoman yang berbeda di dalam perusahaan.

#### **2.1.2.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin menurut Putri (2021) merupakan bentuk pengendalian diri dan latihan rutin karyawan yang menunjukkan keseriusan tim internal. Disiplin yang terbentuk dalam diri pegawai yang mencerminkan pekerjaan dan tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan, dapat meningkatkan semangat kerja dan kepuasan kerja untuk mencapai tujuan kerja organisasi. Disiplin merupakan fungsi operasional manajemen personalia yang paling penting, karena semakin baik disiplin pegawai



maka semakin tinggi efisiensi kerja yang dapat dicapai. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal.

Disiplin kerja menurut Rivai (2019) adalah alat yang digunakan oleh manajemen perusahaan untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka siap untuk mengubah perilaku mereka dan melakukan upaya untuk meningkatkan kesadaran dan norma-norma sosial yang berlaku. Menurut Putri (2021) disiplin yang terbentuk dalam diri pegawai yang mencerminkan pekerjaan dan tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan, dapat meningkatkan semangat kerja dan kepuasan kerja untuk mencapai tujuan kerja organisasi. Fahraini (2022) mengatakan bahwa setiap perusahaan dalam mencapai suatu tujuan harus memperhatikan disiplin kerja karyawannya, karena ketika tingkat disiplin kerja suatu perusahaan itu tinggi maka diharapkan karyawan akan bekerja lebih baik, sehingga produktivitas perusahaan meningkat.

Disiplin pegawai (Sutrisno, 2016:95) merupakan tingkah laku individu yang patut pada peraturan, prosedur kerja yang telah ditetapkan atau disiplin adalah sikap, tindakan, perilaku yang patut terhadap peraturan yang tertulis dan yang tidak tertulis dari organisasi. Disiplin (Hamali, 2018:214) adalah suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku. Disiplin (Sinambela, 2021:334) adalah sebuah proses yang digunakan untuk menghadapi permasalahan kinerja, proses ini melibatkan manajer dalam mengidentifikasi dan megkomunikasikan masalah – masalah



kinerja kepada para pegawai dan kepatuhan pada aturan atau perintah ditetapkan oleh organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan disiplin menunjukkan suatu keadaan atau sikap menghargai yang ada pada diri pegawai terhadap norma dan peraturan perusahaan. Hal ini menekankan mendukung pegawai dalam mengembangkan rasa hormat terhadap pekerjaan.

#### 2.1.2.2 Jenis-Jenis Disiplin Kerja

Terdapat dua jenis disiplin kerja menurut Mangkunegara dalam (Sinambela, 2021:336) yaitu, **disiplin preventif** usaha yang dilakukan agar pegawai mematuhi aturan kerja yang ditetapkan organisasi dan **disiplin korektif** upaya penggerakkan pegawai menyetakan peraturan agar tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman organisasi.

##### 1. Disiplin Preventif

Disiplin Preventif adalah suatu usaha untuk mendorong pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman dan aturan kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Disiplin preventif bertujuan untuk menggerakkan dan mengarahkan agar pegawai bekerja berdisiplin. Cara preventif dimaksudkan untuk pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan organisasi. Pimpinan organisasi bertanggung jawab untuk membangun iklim organisasi yang mengarah pada penerapan disiplin yang preventif. Disiplin preventif juga merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi.



Apabila sistem dalam organisasi baik, akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

## 2. Disiplin Korektif

Disiplin Korektif adalah suatu upaya penggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkannya agar tetap mematuhi berbagai peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Dalam disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin akan diberikan sanksi yang bertujuan agar pegawai tersebut dapat memperbaiki diri dan mematuhi aturan yang ditetapkan.

### 2.1.2.3 Pendekatan Disiplin Kerja

Terdapat tiga bentuk pendekatan disiplin menurut Mangkunegara dalam (Sinambela, 2021:339), yaitu disiplin modern, pendekatan disiplin dengan tradisi dan pendekatan disiplin bertujuan:

#### 1. Disiplin Modern

Pendekatan yang mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman. Untuk itu, Adapun asumsi pendekatan ini yaitu:

- a. Disiplin modern merupakan cara menghindari bentuk hukuman fisik
- b. Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku
- c. Keputusan-keputusan yang semanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya



- d. Melakukan proses terhadap keputusan yang berarti sebelah pihak terhadap kasus disiplin.

## 2. Pendekatan Disiplin dengan Tradisi

Pendekatan disiplin dengan cara memberi hukuman. Untuk itu, Adapun asumsi pendekatan ini yaitu:

- a. Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan
- b. Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaanya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya
- c. Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya agar tidak mengikuti pelanggaran yang sama
- d. Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras
- e. Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.

## 3. Pendekatan Disiplin Bertujuan

Apabila diterapkan dengan harapan bukan hanya pemberian hukuman, melainkan lebih bersifat pembinaan. Untuk itu, Adapun asumsi pendekatan ini yaitu:

- a. Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai
- b. Disiplin bukanlah suatu hukuman, melainkan lebih mengarah pada perilaku yang lebih baik



- c. Disiplin ditujukan untuk perubahan pada perilaku yang lebih baik
- d. Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

#### **2.1.2.4 Faktor-Faktor Disiplin Kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja menurut Singodimedjo dalam (Sutrisno, 2016:94) yaitu besar kecilnya pemberian kompensasi, ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan, ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan, keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan, ada tidaknya pengawasan pimpinan, ada tidaknya perhatian kepada karyawan dan diciptakan kebiasaan yang mendukung disiplin kerja.

##### **1. Besar kecilnya pemberian kompensasi**

Besar kecilnya kompensasi dapat memengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikorbankan bagi perusahaan. bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat bekerja dengan tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik – baiknya. Akan tetapi, bila ia merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka ia akan berpikir mendua, dan berusaha untuk mencari tambahan penghasilan dari luar, sehingga menyebabkan ia sering mangkir, sering minta izin ke luar.

##### **2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan**

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memerhatikan bagaimana



pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah– ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Namun sudah menjadi tabiat manusia pula bahwa mereka selalu ingin bebas, tanpa terikat atau diikat oleh peraturan apapun juga. Dengan adanya pengawasan seperti demikian, maka sedikit banyak karyawan akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja.



6. Ada tidaknya perhatian kepada karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin di dengar dan dicarikan jalan keluarnya, dan sebagainya. Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik.

7. Diciptakan kebiasaan – kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin  
kebiasaan– kebiasaan positif itu antara lain sebagai berikut:

- a. Saling menghormati, bila ketemu di lingkungan pekerjaan
- b. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.

#### **2.1.2.5 Indikator Disiplin Kerja**

Indikator disiplin kerja menurut Singodimedjo dalam (Sutrisno, 2016:100) yaitu taat terhadap aturan waktu, taat terhadap peraturan organisasi dan taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan.

1. Taat terhadap aturan waktu seperti,
  - a. Peraturan jam masuk
  - b. Peraturan jam istirahat
  - c. Peraturan jam pulang
2. Taat terhadap peraturan organisasi seperti,
  - a. Peraturan dasar tentang berpakaian



- b. Bertingkah laku dalam pekerjaan
- 3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain seperti,

- a. Tingkat ketaatan tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan
- b. Tingkat kesesuaian untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan jabatan yang di emban

### **2.1.3 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja berkaitan erat dengan kinerja karyawan. Ketika seorang karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, maka karyawan akan mempunyai motivasi, komitmen, partisipasi dan kinerja yang tinggi dalam bekerja. Setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda oleh karena itu kepuasan kerja tidak memiliki tolak ukur yang multak.

Tingkat kepuasan kerja karyawan juga menjadi nyata dari fakta bahwa karyawan mencoba untuk mengikuti pekerjaan secara teratur, bekerja keras, dan berniat tetap menjadi anggota organisasi untuk waktu yang lama. Dibanding komponen kognitif dan afektif dari kepuasan kerja, komponen perilaku sedikit informatif karena sikap tidak selalu sesuai dengan perilaku. Seperti seseorang tidak suka dengan pekerjaannya tetapi tetap sebagai karyawan akan berusaha bertahan dengan pekerjaannya karena alasan tertentu.

Kepuasan kerja bersifat dinamik. Para pimpinan tidak selalu dapat menciptakan hal-hal yang menyebabkan karyawan merasa puas. Kepuasan kerjapun dapat menurun secepat timbulnya, sehingga para pimpinan harus dapat



memperhatikan kepuasan kerja karyawannya setiap saat agar dapat mendorong kinerja karyawan untuk produktivitas instansi/ perusahaannya.

### **2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja menurut Azhar (2020) adalah suatu perasaan yang menunjukkan tingkat kegembiraan atau emosional yang dirasakan karyawan atau bagaimana cara mereka memandang dan melakukan pekerjaan dalam aktivitas mereka yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal – hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Menurut Santi (2018) kepuasan kerja adalah perasaan menyeluruh karyawan terkait pekerjaan atau tatanan terkait sikap tentang beberapa aspek dari pekerjaan.

Kepuasan kerja (Sutrisno, 2016:78) adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal - hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor-faktor dalam pekerjaan, penyesuaian diri individu, dan hubungan sosial individu diluar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya.

Kepuasan kerja (Afandi, 2018:73) adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sikap umum terhadap



pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Kepuasan kerja (Sunarta, S., 2019) dapat didefinisikan sebagai perilaku, perasaan yang menyenangkan, atau perbedaan antara apa yang telah dicapai dengan apa yang telah didapatkan. Sikap setiap orang terhadap pekerjaan yang mereka lakukan setiap hari juga memberikan kontribusi terhadap tingkat kepuasan kerja mereka. Kepuasan kerja akan ditunjukkan dengan sikap positif yang ditampilkan dalam bekerja. karyawan yang puas dan nyaman dalam bekerja akan menghasilkan karyawan terbaiknya, begitu pula sebaliknya.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan kepuasan kerja merupakan peranan yang penting dalam menciptakan kinerja yang optimal. Kepuasan kerja merupakan cerminan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, jika seseorang senang dalam bekerja dan memperoleh kepuasan dari pekerjaannya maka karyawan akan menyelesaikan tugas nya dengan kemampuannya semaksimal mungkin, dan kinerja pegawai akan optimal.

#### **2.1.3.2 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Sutrisno (2016:86) ada empat yaitu faktor psikologis, faktor sosial, faktor fisik dan faktor finansial. Berikut ini pengertian dari masing-masing faktor kepuasan kerja:



### 1. Faktor Psikologis

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan,

### 2. Faktor Sosial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, maupun dengan atasannya.

### 3. Faktor Fisik

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.

### 4. Faktor Finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya imbalan, jaminan sosial, macam-macam tunjangan fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

#### **2.1.3.3 Penyebab Kepuasan Kerja**

Beberapa hal mempengaruhi kepuasan kerja karyawan salah satunya menurut Kreiter dan Kinicki dalam Sinambela, (2017: 310-311) menyebutkan bahwa terdapat lima penyebab kepuasan kerja yaitu:

#### 1. Pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*)

Dalam hal ini, kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan yang memberikan kesempatan kepada individu untuk memenuhi



kebutuhan-kebutuhan. Hal yang terkait dengan Teori Maslow, yang mengemukakan bahwa kebutuhan manusia pada dasarnya dapat diklasifikasikan secara berjenjang dalam lima tingkatan diantaranya; 1) kebutuhan fisiologis, 2) kebutuhan akan keamanan, 3) kebutuhan sosial, 4) kebutuhan harga diri, dan 5) kebutuhan aktualisasi diri.

## 2. Perbedaan (*discepanices*)

Kepuasan menurut faktor ini merupakan sejauh mana hasil dapat memenuhi harapan, yang mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila kenyataan lebih kecil dari yang diharapkan tentu saja akan mengakibatkan ketidakpuasan. Sebaliknya, yang terjadi maka akan menimbulkan kepuasan dalam bekerja.

## 3. Pencapaian nilai (*value attainment*)

Dalam hal ini, pencapaian nilai menunjukkan bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting. Nilai yang diharapkan dari orang dengan orang lain pasti berbeda baik kuantitas maupun kualitas dari nilai tersebut.

## 4. Keadilan (*Equity*)

Keadilan berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Sulitnya adalah menyamakan persepsi satu dengan yang lain tentang kriteria dan urutan keadilan tersebut, mengingat kadar keadilan dimaksud adalah hal yang persepsional atau setidaknya tercermin bahwa yang



berkontribusi lebih besar adalah wajar memperoleh nilai yang lebih besar pula.

#### 5. Komponen Genetik (*Dispositional/genetic components*)

Kepuasan dalam hal ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Indikator yang dijadikan acuan untuk melihat kepuasan kerja ini dihubungkan dengan lingkungan kerja baik internal (terkait dengan fasilitas, rekan sekerja dan lain-lain) maupun eksternal.

### 2.1.3.4 Teori-Teori Kepuasan Kerja

Teori–Teori kepuasan kerja menurut Mangkunegara dalam (Hamali, 2018:209) ada tiga yaitu teori keseimbangan, teori dua faktor dari Herzberg dan teori pengharapan. Berikut ini penjabaran dari masing-masing teori kepuasan kerja:

#### 1. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

- a. *Input*, yaitu semua nilai yang diterima karyawan yang dapat menunjang pelaksanaan kerja.
- b. *Outcome*, yaitu semua nilai yang diperoleh dan dirasakan oleh karyawan.
- c. *Comparison Person*, yaitu seorang karyawan dalam organisasi yang sama, seorang karyawan dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya. Puas atau tidaknya merupakan hasil dari membandingkan antara input-outcome karyawan lain (comparison person).



d. *Equity-in-equity*, yaitu jika perbandingan *input-outcome* dirasakan seimbang (*equity*) maka karyawan tersebut akan puas, tetapi jika tidak terjadiseimbang (*in-equity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya), sebaliknya *under compensation equity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan karyawan lain yang menjadi pembanding atau *comparison person*).

## 2. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Teori dua faktor dikembangkan oleh Fredrick Herzberg. Herzberg menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg adalah faktor pemeliharaan dan faktor permotivasi. Faktor pemeliharaan disebut pula dissatisfier, hygiene factors, job context, extrinsic factors yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan bawahan, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Faktor permotivasi disebut pula satisfiers, motivators, job content, intrinsic factors yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (*advancement*), work itself, kesempatan berkembang, dan tanggung jawab.

## 3. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)

Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom, kemudian diperluas oleh Porter dan Lawler. Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari cara seseorang menginginkan sesuatu dan



penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya.

Pernyataan Vroom berhubungan dengan rumus:

$$\text{Valensi} \times \text{Harapan} = \text{Motivasi}$$

- a. Valensi adalah kekuatan hasrat seseorang untuk mencapai tertentu
- b. Harapan adalah kemungkinan mencapai sesuatu dengan aksi tertentu
- c. Motivasi adalah kekuatan dorongan yang mempunyai arah pada tujuan tertentu.

#### 2.1.3.5 Dimensi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diukur melalui beberapa indikator. Luthans dalam Indrasari, (2017: 46) menyatakan bahwa kepuasan kerja meliputi 6 (enam) dimensi yakni gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, kelompok kerja, dan rekan kerja. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### a) Gaji

Berkaitan dengan kompensasi yang diperoleh pegawai atas pekerjaan yang dilakukan. Uang yang diperoleh pegawai tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan dasar pegawai namun juga untuk kebutuhan yang lebih tinggi. Oleh karena itu gaji yang diterima pegawai haruslah memenuhi kebutuhan nominal, bersifat mengikat, menimbulkan semangat, diberikan secara adil, dan bersifat dinamis.

##### b) Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan harus menarik bagi pegawai, memberikan kesempatan belajar, dan kesempatan menerima tanggung jawab. Pekerjaan yang terlalu mudah



memberikan rasa jenuh, akan tetapi pekerjaan terlalu berat membuat pegawai tertekan.

c) Promosi

Merupakan proses pemindahan dari satu jabatan ke jabatan lainnya yang lebih tinggi di dalam organisasi. Promosi diikuti oleh tugas, tanggungjawab, dan wewenang yang baru yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya. Kesempatan promosi ini memberikan pengaruh yang bervariasi terhadap kepuasan kerja pegawai dalam organisasi.

d) Pengawasan

Gaya atasan dalam menjalankan pengawasan terhadap pegawai dapat berupa memberikan perhatian dan partisipasi pegawai. Pengawasan yang memberikan perhatian terhadap kepentingan pegawai dan mengajak pegawai berpartisipasi dalam pengambilan keputusan terhadap pekerjaan pegawai sendiri akan sulit dilupakan pegawai

e) Kelompok Kerja

Di dalam organisasi pegawai masuk ke dalam kelompok kerja. Kelompok kerja yang kondusif akan memberikan kemudahan pegawai bekerja dan pada akhirnya memberikan kepuasan pegawai.

f) Rekan Kerja

Rekan kerja yang ramah dan mudah diajak kerjasama memberikan kepuasan kerja bagi pegawai lainnya. Rekan kerja seperti ini jika terjadi secara merata diantara kelompok kerja akan membuat pekerjaan menjadi mudah dilakukan dan akibatnya pegawai mendapat kepuasan kerja.



#### 2.1.4 Penelitian Terdahulu

Dasar atau acuan yang berupa teori-teori atau temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai data pendukung. Salah satu data pendukung yang menurut peneliti perlu dijadikan bagian tersendiri adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini. Pada tabel 2.1 akan diuraikan mengenai penelitian terdahulu yang mendukung terhadap penelitian ini. Melalui penelitian terdahulu dapat diketahui pengaruh antara variabel X dengan variabel Y yang telah diuji pada penelitian sebelumnya dan dapat mendukung penelitian yang akan dilaksanakan:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Penulis/ Judul Penelitian/ Tahun	Sumber	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Widhayani Putri S, Utama Wisnu W/ Pengaruh Mutasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai / 2020	Majalah Ekonom ISSN No. 1411-9501 Vol. 25 No. 1 Juli 2020	Terdapat variabel yang sama yaitu Mutasi (X1) dan Kepuasan Kerja (Y)	Terdapat variabel lain yaitu Lingkungan Kerja (X2) dan Motivasi Kerja (X3), tempat penelitian yang berbeda	Variabel mutasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja
2.	Gabriela Milenia Mantouw, Riane Johnly Pio, Aneke Yolly	Productivity, Vol. 3 No. 1, 2022 e-ISSN. 2723-0112	Terdapat variabel yang sama yaitu Mutasi (X1) dan	Terdapat variabel lain yaitu Promosi Jabatan (X2),	Tidak adanya pengaruh yang signifikan antara mutasi terhadap



(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Punuindoong/ Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan kerja karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Girian Kota Bitung / 2022		Kepuasan Kerja (Y)	tempat penelitian yang berbeda	kepuasan kerja
3.	Raja Gantino Mufti/ Pengaruh Promosi, Mutasi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai/ 2023	Journal Of Public Policy and Applied Administ ration Vol 5 No 1	Terdapat variabel yang sama yaitu Mutasi (X2) dan Kepuasan Kerja (Y)	Terdapat variabel lain yaitu Promosi (X1) dan Kompensasi (X3), tempat penelitian yang berbeda	Mutasi pegawai berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai
4.	Sedarmayanti, Gun Gun Gunawan/ Pengaruh Mutasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja di Lingkungan PT Pegadaian (Persero)/ 2019	Jurnal Manajeme n Maranatha ISSN 1411-9293 Volume 18, Nomor 2	Terdapat variabel yang sama yaitu Mutasi (X1) dan Kepuasan Kerja (Y)	Terdapat variabel lain yaitu Budaya Organisasi (X2) dan tempat penelitian yang berbeda	Variabel mutasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja
5.	Ariza Rahmawati, Mei Retno Adiwati/ Pengaruh Mutasi Kerja dan	Jurnal Dinamika ekonomi dan Bisnis, Vol 18(2)	Terdapat variabel yang sama yaitu Mutasi Kerja (X1) dan	Terdapat variabel lain yaitu Lingkungan Kerja (X2) dan tempat penelitian	Mutasi kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan



(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Karimun Jawa Surabaya/ 2021		Kepuasan Kerja (Y)	yang berbeda	kerja karyawan
6.	Yumhi/ Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja / 2021	The Asia Pacific Journal of Management Studies Volume 8 Nomor 2 Mei–Agustus 2021 ISSN 2407-6325 Hal. 71-78	Terdapat variabel yang sama yaitu Disiplin Kerja (X1) dan Kepuasan Kerja (Y)	Terdapat variabel lain yaitu Kompetensi (X2) dan Motivasi Kerja (X3), tempat penelitian yang berbeda	Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja
7.	Ni Luh Sekartini/ Pengaruh Kemampuan Kerja, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan/ 2016	JAGADHI TA: Jurnal Ekonomi & Bisnis, Vol. 3, No 2. September 2016, Hal 64-75	Terdapat variabel yang sama yaitu Disiplin Kerja (X2) dan Kepuasan Kerja (Y1)	Variabel Kemampuan Kerja (X1), Motivasi Kerja (X3) dan Kinerja Karyawan (Y2), tempat penelitian yang berbeda	Disiplin kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja
8.	Sri Rahayu, Dahlia/ Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi	Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 6 No 1, Januari	Terdapat variabel yang sama yaitu Disiplin Kerja (X1) dan	Terdapat variabel lain yaitu Motivasi Kerja (X2), Komitmen Organisasi	Disiplin kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap



(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Ogan Komerling Ulu / 2023	2023 E- ISSN : 2599-3410   P-ISSN : 2614-3259	Kepuasan Kerja (Y1)	(X3), Kinerja Pegawai (Y2) dan tempat penelitian yang berbeda	kepuasan kerja
9.	Wachid Hasyim, Maha Putra, Ani Wijayati/ Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening/ 2022	Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol. 10 No. 2 Mei 2022 P - ISSN : 2503-4413 E - ISSN : 2654- 5837, Hal 583 – 589	Terdapat variabel yang sama yaitu Disiplin Kerja (X1) dan Kepuasan Kerja (Y)	Terdapat variabel lain yaitu Lingkungan Kerja (X2), Komitmen Organisasi (Variabel Intervening) , tempat penelitian yang berbeda	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja
10.	Lailatus Sa'adah, Ita Rahmawati, Devi Aprilia/ Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan/ 2021	Volume 4, No. 1, e- ISSN 2622-6367	Terdapat variabel yang sama yaitu Disiplin Kerja (X3) dan Kepuasan Kerja (Y)	Terdapat variabel lain yaitu Kompensasi (X1), Motivasi (X2) dan tempat penelitian yang berbeda	Disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan



(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
11.	Marek Bugdol/ A Different Approach to Work Discipline/ 2018	E-book ISBN 97833197 40089 Penerbit: Springer Internation al Publishing	Membahas variabel mutasi ( <i>job transfer</i> ) dan disiplin ( <i>discipline</i> )	Tidak ada objek penelitian	Perusahaan berhak untuk memindahka n karyawannya ( <i>job transfer</i> ) apabila karyawannya tidak disiplin
12.	Robert N. Lussier, John R. Hendon/ Human Resource Management/ 2021	E-book ISBN 97815443 96873 Penerbit: SAGE Publicatio ns	Membahas variabel mutasi ( <i>job transfer</i> ) dan disiplin ( <i>discipline</i> )	Tidak ada objek penelitian	Salah satu cara yang dilakukan perusahaan apabila karyawannya melanggar disiplin kerja yaitu dengan mutasi
13.	Roy V. H. Pollock, Andy Jefferson, Calhoun W. Wick/ The Six Disciplines of Breakthrough Learning/ 2015	E-book ISBN 97811186 77179 Penerbit: Wiley	Membahas variabel mutasi dan disiplin	Tidak ada objek penelitian	Sesudah dilakukannya pembelajaran dan mutasi karyawan, maka dapat dilihat hasil dari mutasi tersebut apakah karyawan menjadi disiplin atau tidak
14.	Reza Nurul Ichsan, Lukman Nasution dan Sarman Sinaga/ Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)/ 2021	E-book ISBN 97862392 20990 Penerbit: CV. Sentosa Deli Mandiri	Membahas variabel mutasi, disiplin dan kepuasan kerja	Tidak terdapat objek penelitian	Mutasi jabatan ( <i>job transfer</i> ) dan kedisiplinan memberikan berbagai variasi kerja yang dapat meningkatka n kepuasan kerja.



## 2.2 Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan maupun instansi pasti memerlukan karyawan atau sumber daya manusia untuk menjalankan visi dan misi suatu perusahaan. Sumber daya manusia merupakan salah satu komponen yang penting dalam perusahaan karena berperan sebagai penentu, pelaku, perencana dan pelaksana dalam mencapai tujuan perusahaan sekaligus menentukan perusahaan di masa yang akan datang.

Sumber daya yang dimiliki perusahaan tidak akan memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh karyawan yang mempunyai kinerja yang optimum. Kinerja yang optimum tersebut dapat tercapai apabila karyawan mendapatkan kepuasan tersendiri dalam melakukan suatu pekerjaannya. Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja, dia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, salah satunya dengan mutasi jabatan dan melakukan disiplin kerja.

Mutasi menurut Alex S. Nitisemito (2018) memiliki pengertian suatu aktivitas dari pimpinan atau kepala suatu organisasi untuk melakukan pemindahan karyawan dari posisi satu ke posisi lain yang dinilai sejajar atau setingkat. Beberapa indikator mutasi jabatan menurut Alex S. Nitisemito dalam Ruitan et al., 2018 yaitu frekuensi mutasi, alasan mutasi dan ketepatan dalam melaksanakan mutasi.

Penelitian terdahulu mengenai pengaruh mutasi terhadap kepuasan kerja yang dilakukan oleh Widhayani Putri S, Utama Wisnu W (2020), Raja Gantino Mufti (2023) dan Sedarmayanti, Gun Gun Gunawan (2019) menunjukkan hasil



bahwa variabel mutasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya dengan dilakukannya mutasi untuk karyawan, maka karyawan mengalami kepuasan dalam bekerja.

Namun dalam penelitian terdahulu yang lainnya mengenai pengaruh mutasi terhadap kepuasan kerja yang dilakukan oleh Gabriela Milenia Mantouw, Riane Johnly Pio, Aneke Yolly Punuindoong (2022) dan Ariza Rahmawati, Mei Retno Adiwati (2021) menunjukkan hasil bahwa tidak adanya pengaruh yang signifikan antara variabel mutasi terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin tinggi mutasi tidak akan mengakibatkan semakin tinggi pula kepuasan kerja. Sehingga didapatkan simpulan bahwa variabel mutasi dapat berpengaruh maupun tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Roy V. H. Pollock, Andy Jefferson, Calhoun W. Wick (2015) menyatakan bahwa sesudah dilakukannya pembelajaran dan mutasi karyawan, maka dapat dilihat hasil dari mutasi tersebut apakah karyawan menjadi disiplin atau tidak. Artinya mutasi jabatan yang dilakukan dapat berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan.

Disiplin kerja (Rivai, 2019) adalah alat yang digunakan oleh manajemen perusahaan untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka siap untuk mengubah perilaku dan melakukan upaya untuk meningkatkan kesadaran dan norma-norma sosial yang berlaku. Adapun indikator disiplin kerja menurut Singodimedjo dalam (Sutrisno, 2016:100) yaitu taat terhadap aturan waktu, taat terhadap peraturan organisasi dan taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan.



Penelitian terdahulu mengenai pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja yang dilakukan Yumhi (2021) menunjukkan hasil bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Sri Rahayu dan Dahlia (2023) menunjukkan hasil bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Wachid Hasyim, Maha Putra dan Ani Wijayati (2022) menunjukkan hasil bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Lailatus Sa'adah, Ita Rahmawati dan Devi Aprilia (2021) menunjukkan hasil bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya keempat penelitian tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara tercapainya kepuasan kerja pegawai yang baik berhubungan erat dengan tingkat disiplin kerja yang tinggi dari pegawai yang bersangkutan.

Penelitian lainnya mengenai pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja dilakukan oleh Ni Luh Sekartini (2016) menunjukkan hasil bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin meningkatnya disiplin kerja di masing-masing bidang tidak dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan Universitas Warmadewa.

Marek Bugdol (2018) menyatakan bahwa perusahaan berhak untuk memindahkan karyawannya (*job transfer*) apabila karyawannya tidak disiplin. Robert N. Lussier, John R. Hendon (2021) menyatakan salah satu cara yang dilakukan perusahaan apabila karyawannya melanggar kedisiplinan dalam bekerja



yaitu dengan mutasi. Artinya disiplin kerja dapat berpengaruh terhadap mutasi jabatan.

Berdasarkan beberapa hal yang sudah dipaparkan sebelumnya, banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Kepuasan kerja (Sutrisno, 2016: 78) adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap setiap orang terhadap pekerjaan yang mereka lakukan setiap hari juga memberikan kontribusi terhadap tingkat kepuasan kerja mereka. Dalam mengukur variabel kepuasan kerja, Luthans dalam Indrasari, (2017: 46) menyatakan bahwa kepuasan kerja meliputi 6 (enam) dimensi yakni gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, kelompok kerja, dan rekan kerja.

Reza Nurul Ichsan, Lukman Nasution dan Sarman Sinaga (2021) menyatakan bahwa mutasi jabatan dan disiplin kerja menjadi salah satu faktor dalam peningkatan kepuasan kerja karyawan. Mutasi jabatan (*job transfer*) dan kedisiplinan karyawan akan memperbaiki motivasi dan kepuasan individu, terutama ketika karyawan tersebut mengalami hambatan pada bidang tugas yang lama. Mutasi jabatan (*job transfer*) paling tidak memberikan berbagai variasi kerja yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kedisiplinan akan tercipta.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa mutasi jabatan dan disiplin kerja merupakan salah satu faktor yang ada kaitannya dengan kepuasan kerja. Tersedianya program mutasi jabatan dan diberlakukannya disiplin kerja akan



membuat karyawan lebih optimal dalam bekerja sehingga berdampak pada kepuasan kerja karyawan yang meningkat. Oleh karena itu dalam penelitian ini yang akan diteliti adalah pengaruh mutasi jabatan dan disiplin kerja sebagai variabel independen terhadap kepuasan kerja sebagai variabel dependen.

### **2.3 Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu **“Terdapat Pengaruh Mutasi Jabatan dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja pada PNS Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kota Tasikmalaya”**