

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang mengatur tentang cara pengadaan tenaga kerja, melakukan pengembangan, memberikan kompensasi, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja melalui proses-proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia secara Nasional adalah terdiri atas serangkaian keputusan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang mempengaruhi efektivitas karyawan dan organisasi, potensi yang berhubungan dengan data kependudukan yang dimiliki oleh suatu daerah atau negara yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan manusia.

Perusahaan agar dapat bertahan di tengah era globalisasi harus memiliki strategi bersaing antara lain dengan mengelola sumberdaya manusia secara efektif dan efisien (Putri, 2017). Namun hal ini tidak dapat tercapai jika ketersediaan sumber daya manusia dalam organisasi tidak memadai (Verasari, 2017). Sumber daya manusia merupakan asset penting, dan penggerak organisasi dalam mencapai tujuan (Nurlaela dan Trianasari, 2021). Menurut Susiawan dan Muhid (2015), sumber daya manusia merupakan unsur manajemen yang paling penting dalam organisasi karena sebagai faktor utama yang menggerakkan, mengarahkan, dan mempertahankan organisasi dari berbagai tuntutan masyarakat dan zaman.

Berkaitan dengan kepuasan kerja, Hasibuan (2019), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Hamali (2018), setiap orang yang bekerja mengharapkan dapat memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Dalam perusahaan, kepuasan kerja dipengaruhi pada kedudukan karyawan dalam organisasi dimana karyawan yang berkedudukan lebih tinggi merasa lebih puas karena mereka mempunyai otonomi yang lebih besar, pekerjaannya lebih bervariasi dan memiliki kebebasan dalam melakukan penilaian adapun karyawan pada level bawah lebih besar kemungkinannya mengalami ketidakpuasan dan kebosanan karena pekerjaan yang kurang menantang dan tanggung jawabnya lebih kecil hal itu biasa terjadi pada karyawan pada level bawah yang berpendidikan tinggi yang memperoleh pekerjaan yang tidak sepadan dengan kemampuan keahliannya Pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit adanya karyawan antar rekan kerjanya mengalami kecemburuan karena perbedaan posisi karyawan yang menyebabkan kebosanan pada pekerjaan karyawan itu sendiri. kepuasan kerja karyawan dapat menurun karena disebabkan oleh mutasi dan pemberian *reward*.

Berhubungan dengan kepuasan kerja, mutasi kerja menjadi satu dari beberapa faktor pendukung dalam puas dan tidak puasnya karyawan (Dodi dan Evanita, 2014). Karyawan akan mendapatkan rasa puas jika mendapatkan mutasi kerja yang baik. Menurut Setioningtyas, W. P., & Dyatmika, S. W. (2020), mutasi memiliki pengertian melakukan pemindahan tenaga kerja ke tempat lain yang

berbeda dengan sebelumnya. Melalui sistem pemindahan ini, organisasi mampu memberikan pengembangan keterampilan dan keahlian para pegawai untuk menciptakan peluang tercapainya tujuan organisasi serta pegawai ditempatkan dengan kesesuaiannya. Mutasi karyawan juga dapat terjadi seperti turun atau naik jabatan dan bahkan juga bisa dipindahkan ke bagian lain namun masih sesuai dengan jabatan di bagian sebelumnya. Pelaksanaan mutasi bagi karyawan pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit menjadi perhatian penuh perusahaan, dikarenakan masih terdapat penolakan karyawan yang sudah berkeluarga ingin dimutasi dengan alasan jauh dari keluarganya dan belum mampu menyesuaikan dirinya dengan lingkungan, serta adanya karyawan yang dimutasi yang menyebabkan menurunnya posisi jabatan.

Selain mutasi, kepuasan kerja menurun disebabkan oleh *reward*. Busro (2018:315), *Reward* dapat dipahami sebagai bentuk hadiah yang diberikan kepada pegawai yang mampu mendapatkan prestasi yang bermanfaat bagi perusahaan atau organisasi dalam bentuk finansial maupun nonfinansial dan mampu memengaruhi pegawai lain untuk berbuat yang lebih baik, sehingga terjadi persaingan yang positif antar pegawai. Pemberian *reward* harus dilakukan secara relevan dan dapat diukur sehingga perusahaan tidak bisa memberikan *reward* hanya berdasarkan golongan, suka atau tidak suka tetapi pemberian *reward* harus merata pada setiap karyawan. Dalam Pusat Penelitian Kelapa Sawit pelaksanaan dalam pemberian *reward* pada karyawan masih belum optimal dikarenakan terdapat adanya pemberian *reward* hanya berdasarkan golongan saja.

Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) merupakan bagian dari PT Riset Perkebunan Nusantara yang merupakan anak perusahaan PT Perkebunan Nusantara ( *Holding*) Persero. PPKS memiliki visi menjadi lembaga penelitian bertaraf internasional yang mampu menjadi acuan (*center of excellence*) bagi perkelapa sawitan nasional, yang dalam kegiatannya mampu mandiri secara finansial dan memiliki sumberdaya insani yang berkualitas dan sejahtera. Dengan semakin meningkatnya perhatian dan minat baik nasional maupun internasional terhadap kelapa sawit, PPKS selalu *welcome* untuk membangun *collaboration* bersama *stakeholder* atau mitra-mitra industri kelapa sawit dalam rangka meningkatkan kemajuan dan keberlanjutan industri kelapa sawit.

Berdasarkan *pra-survey* yang peneliti peroleh dengan beberapa karyawan yang bekerja pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan memiliki status berbeda. Dalam *pra-survey* ini diketahui masalah ketidakpuasan yang dirasakan oleh masing-masing karyawan adalah masalah yang berkaitan dengan mutasi dan *reward*. Seperti mutasi terdapat masalah karyawan yang sudah berkeluarga yang belum siap dipindahkan antar wilayah karena karyawan belum mampu menyesuaikan dirinya dengan lingkungan dan harus meninggalkan keluarganya serta adanya karyawan yang dimutasi tetapi mengalami menurunnya posisi jabatan dari sebelumnya. Terkait *reward*, karyawan masih tidak puas karena pemberian *reward* yang diterima hanya berdasarkan golongan saja. Serta masalah ketidakpuasan, kecemburuan yang dialami antar rekan kerja terkait posisi karyawan yang memicu kebosanan karena pekerjaannya.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti terdorong untuk mengangkat permasalahan ini dalam bentuk penelitian dengan judul. ***"Pengaruh Mutasi Dan Reward Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan"***.

### **1.2 Identifikasi Masalah**

1. Sebagian Karyawan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan yang dimutasi kerja ke tempat tertentu belum siap dipindahkan dengan alasan jauh dari keluarga dan belum mampu menyesuaikan dirinya dengan lingkungan.
2. Terjadinya pelaksanaan mutasi yang menyebabkan turunnya posisi jabatan karyawan dari posisi sebelumnya.
3. Ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan terkait pemberian *reward* hanya berdasarkan golongan yang diterima oleh karyawan.
4. Terjadinya kecemburuan antar rekan kerja berdasarkan posisi karyawan dan memicu kebosanan karena pekerjaannya.

### **1.3 Batasan Masalah**

Dalam penulisan ini penulis mencoba untuk membatasi permasalahan agar tidak terjadi kesalah pahaman dan pelebaran dalam pembahasan nantinya. Maka penulis membatasinya hanya pada pengaruh mutasi dan *reward* terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini difokuskan pada karyawan dalam beberapa bidang di Pusat Penelitian Kelapa Sawit.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada identifikasi masalah, maka sangat perlu merumuskan masalah pada penelitian ini, yang merupakan pokok permasalahan yang harus di jawab. Rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Apakah mutasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan.
2. Apakah *reward* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan.
3. Apakah mutasi dan *reward* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan.

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Di dalam pokok problematika di atas, karena dari pada itu penelitian harus memiliki tujuan yang rinci sehingga dari pada itu memberikan arah yang jelas dalam penelitian tersebut. Adapun tujuan dari penulis di dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh mutasi terhadap kepuasan kerja pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan.
2. Untuk mengetahui pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan.
3. Untuk mengetahui pengaruh mutasi dan *reward* terhadap kepuasan kerja pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

### **1. Bagi Penulis**

Memberikan informasi dan pengetahuan kepada penulis mengenai Pengaruh Mutasi Dan *Reward* Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan dan sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar di bidang Ekonomi Manajemen di Universitas Islam Sumatera Utara.

### **2. Bagi Perusahaan**

Sebagai bahan masukan atau informasi bagi perusahaan dan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk menetapkan kebijakan dalam menjalankan kegiatan usaha agar lebih baik lagi yang berkaitan dengan Pengaruh Mutasi Dan *Reward* Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan

### **3. Bagi Pembaca**

Untuk memberi informasi dan menambah pengetahuan serta sebagai masukan atau dapat dijadikan referensi untuk melakukan pembahasan yang sama.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Uraian Teoritis**

##### **2.1.1 Mutasi**

###### **a. Pengertian Mutasi**

Suatu perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan sempurna apabila tenaga kerja yang dimilikinya diberikan kesempatan dalam mengembangkan karir dan meningkatkan kemampuan kerjanya terutama melalui mutasi yang tepat. Dilakukannya mutasi, karyawan dapat memperoleh pengalaman yang lebih luas dari posisi atau jabatannya yang baru serta diharapkan dapat memperbaiki motivasi karena telah bekerja pada tempat yang sesuai yang mencegah kebosanan karyawan.

Pengertian mutasi menurut Malayu S.P Hasibuan (2017), mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara vertikal maupun horizontal dalam organisasi.

Mutasi merupakan agenda mentransfer karyawan dari lingkungan kerja yang satu ke lingkungan kerja lain. Mutasi mencakup aktivitas mengoper karyawan, mengoper wewenang pemindahan identitas/jabatan ketenagakerjaan dan semacamnya (Nugroho, 2019).

Menurut Revida et al (2022), adapun pemindahan mutasi cuma dalam batasan mentransfer karyawan dari satu lingkungan ke lingkungan lain. Mutasi merupakan suatu pembaharuan kedudukan atau pangkat atau lokasi atau wewenang yang dijalankan baik dengan model horizontal atau juga vertikal (lewat promosi atau demosi) pada suatu perusahaan.

Menurut Hanggraeni dalam andre muaja (2022:3), mutasi adalah pemindahan dari posisi yang baru tapi memiliki kedudukan, tanggung jawab, dan jumlah remunerasi yang sama. Mutasi harus didasarkan atas indeks prestasi yang dapat dicapai oleh pegawai yang bersangkutan. Mutasi dimaksudkan mendapatkan pada tempat yang setepatnya, dengan maksud agar pegawai/anggota yang bersangkutan memperoleh suasana baru dan kepuasan kerja setinggi mungkin dan dapat menunjukkan prestasi yang lebih tinggi lagi (Martoyo, 2017).

#### b. Penyebab Mutasi Karyawan

Terdapat beberapa motif umum yang mendorong perusahaan untuk melakukan mutasi karyawan:

##### 1. Mengisi Kekosongan Posisi

Posisi yang ditinggalkan oleh karyawan yang dipromosikan atau demosi akan mengakibatkan kekosongan yang dapat menghambat pekerjaan. Oleh karena itu, perusahaan seringkali melakukan mutasi karyawan dari lokasi lain untuk mengisi kekosongan tersebut.

## 2. Kenaikan Jabatan atau Promosi

Kenaikan jabatan, pada dasarnya, adalah bentuk mutasi vertikal. Namun, dalam beberapa kasus, karyawan yang dipromosikan mungkin harus dimutasi ke lokasi kerja lain untuk memenuhi kebutuhan perusahaan. Terkadang, mereka juga dapat dimutasi untuk memberikan pelatihan atau pengalaman kepada rekan kerja di lokasi baru.

## 3. Tindakan Sanksi

Di perusahaan besar, pengawasan terhadap kinerja karyawan dapat lebih ketat. Dalam situasi ini, mutasi dapat digunakan sebagai bentuk sanksi jika karyawan melanggar aturan perusahaan atau tidak mencapai kinerja yang memadai.

## 4. Mutasi atas Permintaan Karyawan

Perusahaan juga dapat melakukan mutasi atas permintaan karyawan sendiri. Karyawan mungkin memiliki alasan pribadi untuk mengajukan mutasi, seperti ingin mencoba bidang pekerjaan yang berbeda, kesulitan berkolaborasi dengan rekan kerja di divisi sebelumnya, atau perlu pindah lokasi karena alasan keluarga.

### c. Syarat Mutasi

Berdasarkan Undang – Undang Ketenagakerjaan Tahun 2003 Pasal 54 Ayat (1) Huruf C dan D, Perusahaan tidak dapat melakukan mutasi karyawan secara sepihak. Lalu bagaimana syarat mutasi karyawan menurut Pemerintah?

Pasal 32 Undang – Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan berbunyi:

1. Penempatan tenaga kerja dilaksanakan berdasarkan asas terbuka, bebas, obyektif, serta adil, dan setara tanpa diskriminasi.
2. Penempatan tenaga kerja diarahkan untuk menempatkan tenaga kerja pada jabatan yang tepat sesuai dengan keahlian, keterampilan, bakat, minat, dan kemampuan dengan memperhatikan harkat, martabat, hak asasi, dan perlindungan hukum.
3. Penempatan tenaga kerja dilaksanakan dengan memperhatikan pemerataan kesempatan kerja dan penyediaan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan program nasional dan daerah.

#### d. Jenis-Jenis Mutasi

Mutasi seringkali dilakukan atas keinginan/kebutuhan perusahaan atau atas keinginan karyawan sendiri. Jenis mutasi menurut Endang dalam Anggriani Husain (2022:2) adalah:

1. Dintinjau dari tempat kerja karyawan
  - a. Mutasi antarurusan
  - b. Mutasi antarseksi
  - c. Mutasi antarbagian
  - d. Mutasi antarbiro
  - e. Mutasi antarinstansi

## 2. Ditinjau dari tujuan dan maksud mutasi

- a. *Production* transfer, mutasi pada jabatan yang sama, karena produksi di tempat yang lama menurun.
- b. *Replacement* transfer, mutasi dari jabatan yang sudah lama dipegang ke jabatan yang sama di bagian lain, untuk menggantikan karyawan yang belum lama bekerja atau karyawan yang diberhentikan.
- c. *Versatility* transfer, mutasi dari jabatan yang satu ke jabatan lain untuk menambah pengetahuan karyawan yang bersangkutan.
- d. *Shift* transfer, mutasi dalam jabatan yang sama. Misalnya, shift A (malam) pindah ke shift B (pagi).
- e. *Remedial* transfer, mutasi karyawan ke bagian mana saja untuk memupuk dan memperbaiki kerja sama antarkaryawan.

## 3. Ditinjau dari masa kerja karyawan

- a. *Temporary* transfer, mutasi yang bersifat sementara untuk mengganti karyawan yang cuti atau berhalangan.
- b. *Permanent* transfer, mutasi yang bersifat tetap.

### e. Tujuan Mutasi

Menurut Donni:2014 (dalam amalia arindini 2019), Mutasi dapat dipahami sebagai kegiatan memindah tugaskan pegawai dari pekerjaan yang diembannya saat ini ke pekerjaan lain yang ada didalam organisasi. Mutasi adalah kegiatan memindahkkan tenaga kerja dari satu tempat tenaga kerja ke tempat kerja lain. Akan tetapi mutasi tidak selamanya sama dengan pemindahan. Mutasi meliputi

kegiatan memindahkan tenaga kerja, pengoperan tanggung jawab, pemindahan status ketenagakerjaan, dan sejenisnya. Adapun pemindahan hanya terbatas pada mengalihkan tenaga kerja dari satu tempat ke tempat lain.

Menurut Saksono:2014 (dalam amalia arindini 2019) Tujuan mutasi adalah sebagai berikut :

1. Untuk memberikan kepastian (*sense of security*) kepada karyawan yang bersangkutan bahwa ia akan diperlakukan secara wajar sebagaimana diharapkan oleh setiap karyawan.
2. Untuk menumbuhkan kesegaran kerja, memperluas cakrawala pengalaman dalam rangka pembinaan karir karyawan.
3. Untuk menumbuhkan gairah kerja karyawan yang bersangkutan agar produktivitas kerja lebih baik.
4. Untuk menerapkan Disiplin karyawan semakin baik, Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

#### f. Sebab-sebab Mutasi

Sebab-sebab pelaksanaan mutasi menurut Siswand:2015 (dalam amalia arindini 2019),digolongkan sebagai berikut :

##### 1. Permintaan sendiri

Mutasi atas permintaan sendiri adalah mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi. Mutasi permintaan sendiri pada umumnya hanya pemindahan jabatan yang peringkatnya sama baik, anatr bagian maupun pindah ke tempat lain.

## 2. Alih tugas produktif (ATP)

Alih tugas produktif adalah mutasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan yang bersangkutan ke jabatan atau pekerjaannya yang sesuai dengan kecakapannya.

### g. Indikator Mutasi

Indikator Mutasi menurut Malayu Hasibuan 2014 (dalam Amalia Arindini 2019), yaitu :

#### 1. Pengalaman

Memiliki pengalaman sesuai dengan bidangnya, mempunyai sejumlah pengalaman yang mendukung pekerjaannya dan mempunyai jam terbang yang tinggi.

#### 2. Pengetahuan

Memahami dengan baik tugas pokok dan fungsi, mengetahui kebijakan-kebijakan tentang mutasi dan memahami mengenai tujuan dari mutasi.

#### 3. Kebutuhan

Adanya kebutuhan pada instansi tertentu, adanya kesesuaian mutasi dengan kebutuhan, dan Kebutuhan sesuai dengan bidangnya.

#### 4. Kecakapan

Memiliki kompetensi sesuai dengan bidangnya, memiliki kecakapan pada bidang lainnya, memiliki skill yang mampu diandalkan.

### **2.1.2 Reward**

#### **a. Pengertian *Reward***

*Reward* adalah salah satu strategi yang digunakan oleh Manajer Sumber Daya Manusia untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang sesuai serta memfasilitasi mereka untuk meningkatkan kinerja mereka melalui motivasi dan untuk mematuhi undang-undang dan peraturan ketenagakerjaan. Sebagai akibat dari tekanan ini, manajer SDM berusaha merancang struktur penghargaan yang memfasilitasi tujuan strategis organisasi dan tujuan individu karyawan. Sistem penghargaan sangat penting bagi sebuah organisasi. Penghargaan mencakup sistem, program, dan praktik yang memengaruhi tindakan karyawan yang dikemukakan oleh Seankrisko Anjuna (2021).

Rahayu (2021) menyebutkan *Reward* ialah bentuk penghormatan yang diberikan kepada karyawan yang sukses dalam pencapaian yang sama dengan kebijakan perusahaan dan merupakan pengembangan dari suatu konsep manajemen sumber daya manusia dengan tujuan utama untuk memotivasi seseorang agar mampu meningkatkan prestasinya. Sistem reward pada organisasi dan kepuasan karyawan merupakan komponen yang saling terkait. Praktik *reward* diketahui dapat membantu mendorong motivasi sehingga mengarah pada kepuasan karyawan.

Busro (2018:315) *Reward* juga dapat dipahami sebagai bentuk hadiah yang diberikan kepada pegawai yang mampu mendapatkan prestasi tertentu yang bermanfaat bagi perusahaan atau organisasi dalam bentuk finansial maupun

nonfinansial dalam rangka meningkatkan semangat, motivasi, komitmen pegawai dan mampu memengaruhi pegawai lain untuk berbuat yang lebih baik, sehingga terjadi persaingan yang positif antar pegawai.

#### b. Faktor Yang Mempengaruhi *Reward*

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi *reward* seseorang menurut Foenay (2020) yaitu sebagai berikut:

1. Eksternal, meliputi kompetisi, ekonomi, citra, hukum, pasar, sosial dan teknologi
2. Manusia, meliputi keahlian, usia, sikap, kinerja dan Kerja sama dan
3. Perusahaan, meliputi organisasi, komunikasi, delegasi, perencanaan dan proses struktur.

#### c. Indikator *Reward*

Mahmudi dalam Mora dkk., (2019:96), indikator utama sistem *reward* terdiri atas elemen - elemen, sebagai berikut:

1. Insentif

Insentif merupakan komponen *reward* yang sangat penting bagi pegawai dalam hal ini meliputi tambahan kompensasi keuangan berupa bonus dan pemberian saham (stockoption atau stock grant). *Reward* terhadap kinerja yang tinggi dapat diberikan dalam bentuk pemberian insentif atau pemberian saham kepada pegawai.

## 2. Kesejahteraan

Kesejahteraan dapat diukur nilainya. Berbagai program kesejahteraan pegawai yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian *reward* atas presentasi kerja, misalnya: Tunjangan, meliputi tunjangan jabatan, tunjangan struktural, tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan anak, tunjangan keluarga dan tunjangan hari tua. Fasilitas kerja, misalnya kendaraan dinas, sopir pribadi dan rumah dinas. Kesejahteraan rohani, misalnya rekreasi, liburan, paket ibadah dan sebagainya.

## 3. Pengembangan karir

Pengembangan karir merupakan prospek kinerja dimasa yang akan datang. pengembangan karir ini penting diberikan bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja yang memuaskan agar nilai pegawai itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang. pengembangan karir memberikan kesempatan kepada pegawai yang berprestasi untuk belajar dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan keahliannya.

## 4. Penghargaan psikologi

Penghargaan psikologi sangat penting nilainya bagi karyawan meskipun sulit diukur. Psikologi yang baik dapat menciptakan semangat dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan, penghargaan psikologis meliputi pemberian kepercayaan, pengakuan dan pujian.

### **2.1.3 Kepuasan Kerja**

#### **a. Pengertian Kepuasan Kerja**

Hasibuan (2019), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Hamali (2018), setiap orang yang bekerja mengharapkan dapat memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan memengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan oleh seorang manajer, sehingga seorang manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan.

#### **b. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Sedangkan menurut pendapat Gilmer (1966) dalam bukunya Moch. As'ad (2004 : 114 ) tentang faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut :

1. Kesempatan untuk maju, dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh kesempatan peningkatan pengalaman dan kemampuan kerja selama bekerja.
2. Keamanan kerja, faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan kerja karyawan selama bekerja.

3. Gaji, gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang yang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
4. Manajemen kerja, manajemen kerja yang baik adalah yang memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, sehingga karyawan dapat bekerja dengan nyaman.
5. Kondisi kerja, dalam hal ini adalah tempat kerja, ventilasi, penyaliran, kantin, dan tempat parkir.
6. Pengawasan (supervisi), bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turnover*.
7. Faktor intrinsik dari pekerjaan. Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
8. Komunikasi, komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pimpinan banyak dipakai untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak pimpinan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat atau prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan kepuasan kerja.
9. Aspek sosial dalam pekerjaan, merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

10. Fasilitas, fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

### c. Indikator Kepuasan Kerja

Hasibuan (2019:202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Sudaryo dkk.,(2018:92) Indikator untuk mengukur kepuasan kerja yaitu sebagai berikut:

#### 1. Kemangkiran

Pegawai yang tinggi tingkat kepuasannya akan rendah tingkat kemangkirannya, sebaliknya pegawai yang rendah tingkat kepuasannya akan cenderung tinggi tingkat kemangkirannya.

#### 2. Keinginan pindah

Tidak dapat disangkal bahwa salah satu faktor penyebab timbulnya keinginan pindah kerja adalah ketidakpuasan di tempat bekerja sekarang. Sebab-sebab ketidakpuasan itu dapat beranekaragam seperti penghasilan rendah atau dirasakan kurang memadai, kondisi kerja yang kurang memuaskan, hubungan yang tidak serasi, baik dengan atasan maupun dengan rekan sekerja, pekerjaan yang tidak sesuai, dan berbagai faktor lainnya.

### 3. Kinerja karyawan

Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam kemampuan melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan kepadanya.

### 4. Rekan kerja

Rekan kerja yang bersahabat, kerja sama rekan sekerja atau kelompok kerja adalah sumber kepuasan kerja bagi pekerja secara individual. Sementara itu kelompok kerja dapat memberikan dukungan, nasehat atau saran kepada sesama rekan kerja. Rekan kerja yaitu teman teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerja sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

### 5. Kenyamanan kerja

Pada umumnya karyawan cenderung lebih senang dengan adanya kondisi lingkungan kantor tempat kerja yang baik dan nyaman, sehingga efisiensi kerja suatu organisasi dapat tercapai dengan baik. Lingkungan kerja atau prasarana fisik yang baik dapat membantu mengurangi kejenuhan dan kelelahan bagi para karyawan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Untuk menunjang penelitian ini, peneliti menggunakan penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini :

**Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	ADM Serdhareqy (2021)	Pengaruh Motivasi, Promosi Dan Mutasi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Divisi Operasi Pusri 1b PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang (Pusri)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, Terdapat pengaruh yang signifikan Motivasi, Promosi, Mutasi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Divisi Operasi Pusri 1B PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang (Pusri).
2.	Bean Nur Anggraini (2023)	Pengaruh Mutasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Permodalan Nasional Madani (PNM) Cabang Tanah Abang Kabupaten Penukal Abab Lematang ilir	Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Permodalan Nasional Madani (PNM) Cabang Tanah Abang Kabupaten Penukal Abab Lematang ilir.
3.	AN Aini, A frianto (2020)	Analisis Kinerja Karyawan Dilihat Dari Pemberian Reward Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. Hanarida Tirta Birawa Sidoarjo	Hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa tidak adanya pengaruh antara reward terhadap kinerja karyawan, Pemberian reward berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Hanarida Tirta Birawa Sidoarjo, Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	ET Suswardana (2022)	Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Total Reward Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Kepuasan	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa 1. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Sekretariat Pengadilan Pajak

2. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
3. Total Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
4. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
5. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja
6. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja
7. Total Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja
8. Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Total Reward berpengaruh positif dan signifikan secara bersama sama terhadap Kinerja Pegawai
9. Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Total Reward berpengaruh positif dan signifikan secara bersama sama terhadap Kepuasan Kerja dan
10. Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Total Reward dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan secara bersama sama terhadap Kinerja Pegawai

5. H Abdullah (2019) Pengaruh Pelatihan Dan Pemberian Reward Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Pidie Berdasarkan hasil analisis di atas dapat disimpulkan bahwa dari kedua variabel yang diteliti, ternyata variabel pelatihan dan pemberian reward berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Badan Pusat Statistik kabupaten Pidie.
6. A Rantotanio (2022) Pengaruh Mutasi Dan *Reward* Terhadap Produktivitas Kerja Kesimpulan pada penelitian ini antara lain terdapat pengaruh mutasi terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh *reward* terhadap kepuasan

<p>Melalui</p> <p>Kepuasan Kerja</p> <p>Sebagai Variabel</p> <p>Intervening Pada</p> <p>Karyawan PT</p> <p>Karyamitra Budi</p> <p>Sentosa</p>	<p>kerja, terdapat pengaruh mutasi terhadap produktivitas kerja, terdapat pengaruh <i>reward</i> terhadap produktivitas kerja, terdapat pengaruh kepuasan kerja</p> <p>terhadap produktivitas kerja, tidak terdapat pengaruh mutasi terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan</p> <p>kerja sebagai variabel intervening, tidak terdapat pengaruh <i>reward</i> terhadap produktivitas kerja melalui</p> <p>kepuasan kerja sebagai variabel intervening.</p>
---	---

**Sumber: Diolah dari berbagai jurnal**

### **2.3 Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual merupakan gambaran tentang hubungan antar variabel yang akan diteliti, yang akan disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan (Sugiyono, 2017:60). Kerangka Konseptual menggambarkan hubungan dari variabel indenpenden, dalam hal ini adalah Mutasi ( $X_1$ ), Reward ( $X_2$ ), terhadap variabel dependen yaitu Kepuasan Kerja ( $Y$ ) yang dilakukan oleh karyawan.

#### **1. Pengaruh Mutasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Setiap perusahaan akan berusaha untuk selalu meningkatkan kepuasan kerja karyawannya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Usaha yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mengembangkan sumber daya manusia serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah dengan mengadakan mutasi kerja. Setiap karyawan wajib melaksanakan mutasi. Mutasi juga dapat

menjadi sarana untuk mengembangkan diri dan mempelajari hal baru dari kerja maupun budaya organisasi di suatu cabang perusahaan. Terkadang mutasi juga dapat meningkatkan kepuasan kerja seorang karyawan, karena karyawan tidak merasa bosan dengan suatu jenis pekerjaan dan dapat pengalaman baru.

Menurut ADM Serdhareqy (2021), Mutasi berpengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Divisi Operasi Pusri 1b PT Pupuk Sriwidjaja Palembang (Pusri), dan Bean Nur Anggraini (2023) menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dengan demikian Mutasi Terhadap Kepuasan Kerja sangat berpengaruh positif.

## **2. Pengaruh *Reward* Terhadap Kepuasan Kerja**

Penghargaan/*reward* yang merupakan salah satu faktor penentu kepuasan kerja karyawan. Perusahaan perlu memberikan perhatian khusus terhadap kepuasan kerja karyawan dengan cara memberikan *reward* (hadiah, imbalan, dan promosi jabatan) kepada karyawannya. *Reward* di berikan perusahaan kepada karyawan bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian AN Aini, A frianto (2020) menunjukkan pemberian reward berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Hanarida Tirta Birawa Sidoarjo. Menurut ET Suswardana (2022) hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa total reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pada Sekretariat Pengadilan Pajak, dan dari penelitian H

Abdullah (2019) ternyata pemberian reward berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Badan Pusat Statistik kabupaten Pidie.

### **3. Pengaruh Mutasi dan *Reward* Terhadap Kepuasan Kerja**

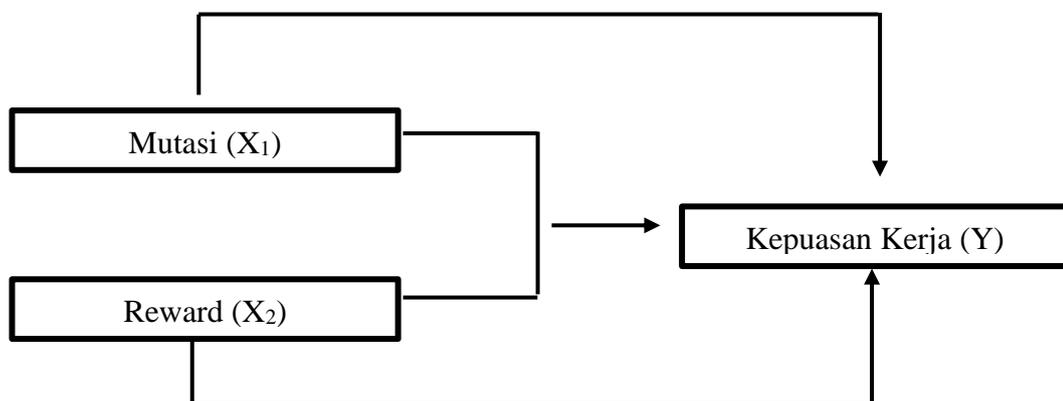
Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam suatu organisasi, karena merupakan sumber yang mengendalikan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam menghadapi berbagai tuntutan zaman, oleh karena itu sumber daya manusia harus diperhatikan, dijaga dan dikembangkan. Sumber daya manusia perlu dikembangkan secara terus menerus agar diperoleh sumber daya manusia yang bermutu dalam arti sebenarnya yaitu pekerjaan yang dilaksanakan akan menghasilkan sesuatu yang dikehendaki. Berhadapan dengan usaha peningkatan kinerja karyawan, salah satu permasalahan dasar adalah bagaimana sebenarnya meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang harus dicapai seluruh karyawan setiap instansi termasuk pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit, karena menurut Mila Badriyah, (2015: 227), kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil yang optimal. Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja, ia akan berusaha semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai- nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu.

Hasil penelitian A Rantotanio (2022) menunjukkan terdapat pengaruh positif antara mutasi dan reward terhadap kepuasan kerja Pada Karyawan PT Karyamitra Budi Sentosa.

Menurut sutrisno (2014) yang menjelaskan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dimiliki karyawan. Kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang meningkatkan kinerja sehingga karyawan yang telah merasa puas akan lebih produktif dalam bekerja. Maka dapat disimpulkan jika kepuasan kerja tidak dapat tercapai, kinerja karyawan rendah dan tujuan perusahaan juga tidak tercapai (Wibowo, 2014).

Perusahaan perlu memperhatikan kepuasan dari karyawan. Jika tidak diperhatikan maka tidak menutup kemungkinan masalah besar akan timbul dengan seiring berjalannya waktu. Sebagai bagian dari faktor internal, pemberian *reward* merupakan unsur penting dalam menciptakan tinggi rendahnya kinerja karyawan. Pemberian *reward* menjadi salah satu metode yang digunakan perusahaan untuk memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja (Astuti dkk., 2018).

**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**



## 2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2018:63) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pikir yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan. Berdasarkan rumusan masalah yang diteliti, maka dapat dirumuskan suatu hipotesis penelitian yaitu :

- a. Mutasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja
- b. *Reward* berpengaruh terhadap kepuasan kerja
- c. Mutasi dan *Reward* berpengaruh terhadap kepuasan kerja