

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Oleh Eko Budi Santoso tahun 2003 Universitas Muhammadiyah Malang yang berjudul “Pengaruh mutasi terhadap semangat dan kegairahan kerja karyawan pada Resort Polisi Hutan Perum Perhutani KPH Bojonegoro”

Rumusan masalah yang di ambil yaitu: “Apakah mutasi dapat berpengaruh terhadap semangat dan kegairahan kerja karyawan . pada Resort Polisi Hutan Perum Perhutani KPH Bojonegoro”

Berdasarkan perhitungan dengan analisa regresi sederhana dapat dibuktikan bahwa mutasi mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap semangat dan kegairahan kerja karyawan pada Resort Polisi Hutan KPH Bojonegoro.

Sedangkan dengan perhitungan uji t menunjukkan bahwa t hitung variabel x sebesar 7,415 dengan probabilitas kesalahan sebesar 0,00 sedangkan t tabel sebesar 2,045 pada  $\alpha = 0,05$  dan taraf signifikan 95% (0,95) maka hipotesis no ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima, berarti mutasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat dan kegaitahan kerja karyawan dengan probabilitas kesalahan 00,00% berarti persamaan tersebut signifikan.

Untuk uji keberartian keofisien regresi secara keseluruhan dengan F test diperoleh korelasi (R) sebesar 0,8140 berarti korelasi positif kuat dan meyakinkan. Koefisien korelasi dikuadratkan atau  $R^2$  disebut koefisien

determinasi atau nama lainnya koefisien penentu adalah 0,6626 yang berarti variasi perubahan  $y$  atau semangat dan kegairahan kerja karyawan dipengaruhi oleh mutasi sebesar 66,26%.

Sedangkan sisanya sebesar 33,74% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak masuk dalam persamaan regresi tersebut. Dan dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $F$  hitung mutasi sebesar 54,982. Sedangkan  $F$  tabel 4,20 maka  $F$  hitung  $\geq F$  tabel ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima dan bisa ditarik kesimpulan bahwa variabel bebas yaitu mutasi mempunyai hubungan signifikan terhadap semangat dan kegairahan kerja karyawan dengan probabilitas kesalahan  $4,479 \text{ E} - 08$  berarti persamaan tersebut signifikan berdasarkan penelitian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa mutasi berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan pada PDAM Kabupaten Gresik.

Persamaan : Sama-sama meneliti tentang pengaruh mutasi

Perbedaan : tehnik analisis obyek penelitian, variabel dan tahun penelitian.

## **2.2.Landasan Teori**

### **2.2.1. Pengertian Mutasi**

Salah satu tindak lanjut yang dilakukan dari penilaian prestasi karyawan adalah mutasi karyawan. Istilah-istilah yang sama pengertiannya dengan mutasi adalah penindahan, transfer, *job rotation* karyawan. Penulis mendefinisikan mutasi karyawan adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat pekerjaan yang dilakukan baik secara horisontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi pada dasarnya mutasi ini termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan tersebut (Hasubuan, 1999, 114).

Kata mutasi (pemindahan) oleh sebagian masyarakat sudah banyak dikenal, baik dalam lingkungan perusahaan maupun di luar lingkungan perusahaan.

Sedangkan mutasi sendiri secara definitif, menurut Nitisemitro (1982 : 118) adalah “Mutasi adalah kegiatan dari pemimpin perusahaan untuk memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan yang lain dianggap setingkat atau sejajar.

Pendapat lain mengatakan yang disampaikan oleh Manullang (1981 : 110) bahwa “ Mutasi atau pemindahan merupakan perubahan jabatan yang satu kejabatan yang lain yang setingkat yang tidak mengurangi atau menaikkan baik kekuasaan maupun tanggung jawab.

Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa mutasi adalah merupakan pemindahan dari jabatan yang satu kejabatan yang lain yang sama tingkatannya, baik wewenang dan tanggung jawab serta tidak diikuti dengan perubahan tingkat gaji pegawai.

### **2.2.2. Manfaat Mutasi**

Menurut pendapat dari Nitisemitro (1982 : 122 – 129) manfaat mutasi yaitu :

#### 1. Meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan

Meskipun sudah diusahakan agar tujuan untuk menempatkan orang yang tepat tetapi dapat berarti suatu pekerjaan yang bersifat rutin dapat menimbulkan rasa bosan, sehingga dalam keadaan yang demikian kemungkinan semangat dan kegairahan kerja karyawan menurun. Hal ini terjadi meskipun sebetulnya penempatan orang tersebut pada tempat yang tepat telah dilaksanakan. Jadi jelaskan bahwa mutasi dapat digunakan sebagai pendorong untuk meningkatkan semangat kegairahan kerja karyawan.

#### 2. Menciptakan persaingan yang sehat

Dengan adanya mutasi berarti dalam suatu jabatan akan dilakukan lebih dari satu orang, yang seperti biasa kita temui pada perusahaan meskipun jabatan atau pekerjaan tersebut dilakukan dengan jalan bergantian. Dengan demikian bagi karyawan akan timbul keinginan untuk lebih berprestasi dari pada karyawan sebelumnya.

#### 3. Dapat saling mengganti

Mutasi juga dapat dilaksanakan dengan maksud agar karyawan yang dimutasikan mempunyai pengalaman dan pengetahuan pada pekerjaan baru. Dengan demikian pengalaman tersebut diharapkan karyawan dapat saling mengganti.

#### 4. Mengurangi *labour turn over*

*Labour turn over* yang tinggi dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan, pikiran, tenaga dan biaya untuk menarik, menyeleksi dan sebagian sudah cukup banyak yang dikorbankan. Sebenarnya kerugian ini akan besar lagi, bilamana tingkat *labour turn over* yang tinggi akan dapat menimbulkan kemacetan maka mutasi dilaksanakan juga bermanfaat untuk mengurangi atau menekan *labour turn over*.

### 2.2.3. Tujuan Mutasi

Menurut Nitisemito (1982 : 118) yang mengatakan bahwa tujuan dari mutasi adalah : “ Suatu kegiatan rutin suatu perusahaan untuk melaksanakan prinsip *the right man in the right place*, atau orang yang tepat pada tempat yang tepat. Dengan demikian mutasi dapat dilaksanakan oleh perusahaan dengan efektif dan efisien.

Dari pendapat tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan dari mutasi adalah :

- 1) Agar tugas atau pekerjaan dapat dilaksanakan lebih efektif dan efisien yang mengarah pada peningkatan produktifitas kerja karyawan.
- 2) Agar dapat menjamin stabilitas kepegawaian, sehubungan dengan usaha menstabilkan kepegawaian yang harus selalu diperhatikan oleh perusahaan.
- 3) Untuk merealisasikan pegawai, dalam arti pegawai yang cukup berprestasi harus dikembangkan dengan menugaskan untuk menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih tinggi, maka pegawai tersebut diusahakan dipromosikan.
- 4) Mutasi juga digunakan sebagai pengandaan evaluasi pada karyawan terhadap pekerjaannya.
- 5) Mengusahakan dan memastikan pegawai tersebut untuk memperoleh pekerjaan yang lebih sesuai dengan keinginan dan keahliannya atau dengan kata lain orang yang tepat pada posisi yang tepat.
- 6) Menciptakan dan menumbuhkan persaingan yang sehat antara karyawan.

Menurut Moekijat (1987 : 155 ) apabila mutasi dipandang dari sudut tujuannya, maka dapat dibedakan menjadi lima macam mutasi :

#### 1) *Production Transfer*

*Production transfer* adalah transfer-transfer dari pekerjaan, dimana keperluan-keperluan akan pekerjaan bertambah atau dimana terdapat lowongan-lowongan pekerjaan karena adanya pemberhentian-pemberhentian.

## 2) *Replacement Transfer*

Tujuan daripada replacement transfer ini sama dengan tujuan dari pada production transfer, yakni untuk menghindarkan adanya pemberhentian dari pegawai-pegawai lama. Tetapi dalam replacement transfer ini pegawai yang telah mempunyai masa kerja lama dipindah kepekerjaan yang sama, umumnya dalam bagian yang lain, dimana ia mengganti pegawai dengan masa kerja yang lebih pendek.

## 3) *Versatility Transfer*

Tujuan versatility ialah untuk memberikan kepada pimpinan tenaga kerja yang lebih cakap dari berbagai bidang.

## 4) *Shift Transfer*

Dimana terdapat lebih dari satu regu, mungkin diadakan pemindahan dari satu regu yang lain pada pekerjaan yang sama.

## 5) *Remedial Transfer*

Dilakukan berdasarkan bermacam-macam alasan, terutama mengenai orangnya, penempatan yang pertama mungkin tidak tepat atau pegawai tidak dapat bekerjasama dengan atasannya atau dengan pegawai-pegawai lain dalam bagiannya.

### **2.3. Pengertian Motivasi**

Kata motivasi (*motivation*) berasal dari kata motif (*motive*) yang mempunyai arti dorongan, sebab atau alasan seseorang dalam melakukan sesuatu. Pengetahuan tentang motivasi perlu dimiliki oleh setiap pimpinan atau setiap karyawan yang bekerja dengan bantuan orang lain. Karena pada dasarnya motivasi pada organisasi atau perusahaan merupakan suatu keterampilan dalam memadukan

kepentingan organisasi atau perusahaannya, sehingga karyawan dapat terpuaskan bersama dengan tercapainya sasaran – sasaran organisasi atau perusahaan. Menurut Abraham Maslow teori ini sering juga di sebut teori hirarki kebutuhan manusia ke dalam lima tingkatan yaitu :

a. Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan primer, karena kebutuhan ini telah ada sejak manusia di lahirkan misalnya makan, minum, tempat tinggal dan lain-lain.

b. Kebutuhan Keamanan Dan Keselamatan

Apabila kebutuhan fisiologis relative terpenuhi maka akan muncul kebutuhan keamanan dan keselamatan yang meliputi kebutuhan kemerdekaan dari ancaman, keselamatan jiwa dan lain-lain.

c. Kebutuhan rasa memiliki sosial dan kasih sayang

Manusia pada hakekatnya adalah manusia sosial sehingga mereka mempunyai kebutuhan sosial seperti persahabatan kelompok, interaksi dan kasih sayang.

d. Kebutuhan penghargaan

Kebutuhan atas harga diri (self esteem) yang meliputi penghargaan diripihak lain seperti prestasi, kepercayaan prestise, status dan ketenaran.

e. Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan untuk memenuhi diri dengan memaksimumkan penggunaan keahlian dan potensi.

Menurut Clayton P. Aldelfer mengatakan bahwa kebutuhan manusia terdiri dari tiga set kebutuhan :

- a. Eksistensi adalah kebutuhan yang terpuaskan oleh faktor makanan, udara gaji, dan kondisi pekerjaan.
- b. Keterkaitan adalah kebutuhan yang terpuaskan dengan adanya hubungan sosial dan interpersonal yang berarti.
- c. Pertumbuhan adalah kebutuhan yang terpuaskan oleh seorang individu dalam menciptakan kontribusi yang kreatif dan produktif.

Untuk menggerakkan karyawan agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi atau perusahaan, maka haruslah dipahami motivasi karyawan yang bekerja didalam organisasi atau perusahaan tersebut, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku karyawan yang bekerja, atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi.

Menurut filippo ( 1992:177), “motivasi adalah suatu keterampilan dalam memadukan kepentingan karyawan dan kepentingan organisasi sehingga keinginan-keinginan karyawan dipuaskan bersama dengan tercapainya sasaran-sasaran operasional”.

Menurut Handoko (1994:252), “motivasi merupakan keadaan didalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan”.

Menurut Munandar (2001:30), “ Suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah tercapainya tujuan tertentu. Tujuan yang jika berhasil dicapai akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut”.

Menurut Candra ( 2001:30), “Motivasi adalah dorongan dalam diri seseorang untuk menunjukkan perilaku yang diarahkan kepada tujuan tertentu”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri karyawan yang perlu dipenuhi agar karyawan tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungan kerja, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan dan motifnya.

Motivasi karyawan untuk bekerja dalam suatu organisasi atau perusahaan perlu dipahami dengan baik oleh pengambilan keputusan, sehingga karyawan tersebut dapat digerakkan sesuai dengan kehendak organisasi perusahaan dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

### **2.3.1 . Motivasi Internal dan Eksternal**

Tingkah laku karyawan dipengaruhi serta dirangsang oleh keinginan-keinginan, kebutuhan, tujuan dan kepuasannya. Rangsangan timbul dari diri (internal) sendiri dan dari luar (eksternal).

Menurut Reksohadiprodo dan Handoko (1994:80), „Motivasi dapat ditimbulkan oleh faktor internal dan eksternal tergantung dari mana suatu kegiatan dimulai“.

Timbulnya motivasi internal disebabkan karena adanya kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang. Kekuatan ini akan mempengaruhi pikirannya, yang selanjutnya akan mengarahkan perilaku karyawan tersebut. Sebagai contoh, seorang karyawan yang ingin mendapatkan nilai yang memuaskan dalam penilaian kinerja akan menentukan perilaku karyawan dalam memenuhi syarat penilaian tersebut. Setelah dia berfikir, perilakunya mungkin



akan menjadi karyawan yang rajin dalam bekerja, tidak datang terlambat, tidak pernah absen dan mematuhi peraturan, tetapi dalam kenyataan tidak semua karyawan yang mempunyai keinginan yang kuat untuk mencapai nilai yang memuaskan.

Motivasi menjelaskan kekuatan yang ada didalam individu yang dipengaruhi oleh faktor internal yang dikendalikan oleh manajer, yaitu meliputi penghargaan, kenaikan pangkat dan tanggung jawab.

Motivasi eksternal meliputi faktor pengendalian oleh manager yang meliputi hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan seperti halnya gaji atau upah, keadaan kerja dan kebijaksanaan organisasi atau perusahaan dan pekerjaan yang mengandung hal-hal seperti penghargaan, perkembangan dan tanggung jawab. Manajer perlu mengenal motivasi eksternal untuk mendapatkan tanggapan yang positif dari karyawannya. Tanggapan yang positif ini menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja demi kemajuan organisasi atau perusahaan, manajer dapat menggunakan penghargaan atas prestasi yang sesuai, sedangkan motivasi negatif mengenakan sanksi jika prestasi tidak dapat dicapai. Keduanya dapat digunakan oleh hampir setiap manajer.

### **2.3.2. Tujuan Motivasi**

Menurut Davis (2000:97),. Tujuan diberikannya motivasi kepada karyawan adalah sebagai berikut :

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
2. Meningkatkan modal dan kepuasan kerja karyawan.

3. Meningkatkan Produktivitas karyawan.
4. mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan, organisasi atau perusahaan.
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
8. meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan.
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

### **2.3.3. Jenis-jenis Motivasi**

Menurut Hasibuan (1996;98) “ Motivasi berdasarkan pada pemberian motivasi, dalam garis besarnya motivasi yang diberikan karyawan dapat dibagi menjadi 2 yaitu :

1. Motivasi positif (*insentif positif*) proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar dapat menjalankan sesuatu yang diinginkan dengan cara pemberian imbalan atau kompensasi.
2. Motivasi negatif (*insentif negatif*) proses untuk mempengaruhi seseorang agar dapat melakukan sesuatu yang diinginkan tetapi teknik dasar yang digunakan adalah dengan ketakutan. Model motivasi negatif pada hakekatnya menggunakan unsur-unsur ancaman untuk memaksa seseorang untuk melakukan sesuatu.

Dalam praktek kedua jenis motivasi di atas sering digunakan oleh manajer suatu organisasi atau perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang, supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Yang menjadi masalah ialah kapan motivasi positif atau motivasi negative” itu efektif merangsang gairah kerja karyawan. Motivasi positif efektif untuk jangka panjang, sedang motivasi negative efektif untuk jangka pendek saja. Tetapi manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

#### **2.3.4. Proses Motivasi.**

Menurut Hasibuan (1996 : 101) Bahwa Proses motivasi yang harus dipertimbangkan, adalah sebagai berikut :

1. Tujuan, dalam proses memotivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para karyawan dimotivasi ke arah tujuan tersebut.
2. Mengetahui kepentingan, dalam proses motivasi penting mengetahui kebutuhan atau keinginan karyawan dan tidak hanya melihatnya dari sudut kepentingan pimpinan dan organisasi atau perusahaan saja.
3. Komunikasi efektif, dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dan efektif dengan karyawan. Karyawan harus mengetahui apa yang diperoleh dan syarat-syarat apa saja yang harus dipenuhi supaya insentif itu diperolehnya.
4. Integrasi tujuan, dalam proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi atau perusahaan dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi atau perusahaan adalah needs complex, yaitu untuk memperoleh laba, perluasan organisasi atau perusahaan, sedangkan tujuan individu karyawan adalah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi kebutuhan organisasi atau perusahaan dan tujuan karyawan harus disatukan dan untuk ini penting adanya penyesuaian motivasi.
5. Fasilitas, manajer dalam memotivasi harus memberikan fasilitas kepada organisasi atau perusahaan dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan, misalnya memberikan bantuan kendaraan kepada salesman.
6. Team work, manajer harus menciptakan team work yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan organisasi atau perusahaan, team work (kerjasama) ini penting karena dalam suatu organisasi atau perusahaan biasanya terdapat banyak bagian.

#### 2.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Hasibuan (1996 : 111), menyatakan bahwa karyawan mempunyai cadangan energi. Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi karyawan dan situasi serta peluang yang tersedia.

Mc. Clelland mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja, yaitu :

1. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement = n.Ach*), menurut Davis (2000 ; 88) adalah “dorongan dalam diri orang-orang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan.”
2. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation = n.Af*), menurut Davis ( 2000 ; 88) adalah “dorongan untuk berhubungan dengan orang-orang atas dasar sosial.”
3. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power = n.Pow*), menurut Davis (2000 ; 89) adalah “dorongan untuk mempengaruhi orang-orang dan mengubah situasi.”

Menurut Arep (2003 ; 30 ), Mc. Clelland menekankan 3 kebutuhan yang penting yaitu :

1. Kebutuhan akan prestasi, adalah adanya keinginan untuk mencapai tujuan lebih baik dari sebelumnya. Orang yang dalam hatinya menggebu-gebu untuk meraih prestasi terbaik, akan semangat bergairah dan termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini dapat dicapai dengan cara :
  - a. Mendapatkan umpan balik (feed back)  
Umpan balik diperlukan untuk mencapai prestasi yang lebih baik di masa yang akan datang.
  - b. Memberikan tanggung jawab pribadi  
Atasan yang memberikan tanggung jawab kepada bawahan akan dapat meningkatkan mutu pekerjaannya, karena bawahanlah yang paling tau tentang pelaksanaan dalam menyelesaikan pekerjaannya.
  - c. Bekerja keras  
Dengan bekerja keras, bawahan akan dapat meningkatkan kemajuan perusahaan dan dirinya sendiri.
2. Kebutuhan akan afiliasi adalah kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Hal ini dapat dicapai dengan cara :
  - a. Bekerja sama dengan orang lain  
Bekerja sama bukan si A, si B bekerja, keduanya mengerjakan pekerjaan yang berbeda, tetapi kerjasama adalah si A dan si B kerja dengan tujuan yang sama.
  - b. Membuat kawan di tempat kerja  
Bukan membuat lawan di tempat kerja. Membuat lawan lebih mudah tetapi membuat kawan susah.
  - c. Sosialisasi

Tidak ada orang yang dapat hidup sendiri, semua orang pasti membutuhkan orang yang selalu membantu dan berada di sekitar kita.

- d. Perasaan diterima orang lain  
Adanya keinginan dari hati seseorang untuk diterima orang lain di lingkungan bekerjanya.
3. Kebutuhan akan kekuasaan, adalah kebutuhan yang mendorong seseorang bekerja sehingga termotivasi dalam pekerjaannya. Hal ini dapat dicapai dengan cara :
- a. Pengalaman masa kanak-kanak  
Orang yang masa kanak-kanaknya menyenangkan, maka akan menyenangkan juga dalam bekerja. Hal ini disebabkan ada kecenderungan mengulangi senang masa kanak-kanaknya.
  - b. Kepribadian  
Orang yang terdidik dari kecilnya untuk memelihara kepribadian diri akan terbiasa ketika masa dewasanya.

### **2.5. Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Robbin (1998 : 178) “kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya imbalan yang diterima seorang pekerja dan banyaknya imbalan yang mereka yakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja umumnya mengacu pada sikap seorang pegawai. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian terhadap harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan. Jadi kepuasan kerja berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi.

Fauzi (1997 : 147), “Rasa puas akan terjadi apabila keadaan atau lingkungan memberikan kesempatan untuk tercapainya suatu kebutuhan atau hasrat.” Sebagai sekumpulan perasaan kepuasan kerja bersifat dinamik, para manajer tidak dapat menciptakan kondisi yang dapat menimbulkan kepuasan kerja sekarang dan kemudian mengabaikannya selama beberapa tahun. Kepuasan kerja dapat menurun cepat timbulnya, biasanya lebih cepat sehingga mengharuskan para manajer memperhatikan setiap saat.

Kepuasan kerja adalah bagian kepuasan hidup, sifat lingkungan seseorang di luar pekerjaan mempengaruhi perasaan di dalam pekerjaan. Demikian juga halnya karena pekerjaannya merupakan bagian penting kehidupan, kepuasan kerja mempengaruhi kepuasan hidup seseorang.

### **2.8.1. Faktor-faktor Yang Menentukan Kepuasan Kerja**

Variabel-variabel kerja yang berkaitan dengan kepuasan kerja menurut Robbin (1998 : 181) adalah :

1. Kerja yang secara mental menantang  
Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang pekerjaan kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.
2. Gajaran yang pantas  
Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak hambar arti dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Kunci yang menautkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan yang lebih penting lagi adalah persepsi keadilan. Karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktek promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempresepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dengan cara yang adil kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.
3. Kondisi kerja yang mendukung  
Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk karyawan pribadi maupun untuk memudahkan pekerjaan tugas yang baik. Studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan seputar fisik yang berbahaya atau merepotkan. Temperatur, cahaya, suara dan faktor-faktor lingkungan seharusnya ekstrim misalnya terlalu panas atau terlalu remang-remang. Kebanyakan karyawan menyukai bekerja dekat dengan rumah dalam fasilitas bersih dan relatif modern dengan alat-alat dan peralatan yang memadai.
4. Rekan sekerja yang mendukung

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan kerja juga mengisi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan seseorang yang merupakan determinasi utama dari kepuasan, studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan ditingkatkan bila penyelia langsung bersifat ramah dan bersifat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan dan menunjukkan sesuatu minta pribadi mereka.

5. Kesesuaian pribadi pekerjaan

Kecocokan yang tinggi antara kepribadian karyawan dan opulasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang-orang yang tipe kepribadiannya sama dengan pekerjaan yang mereka pilih mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan pekerjaan mereka. Demikian lebih besar kemungkinan berhasil pada pekerjaan-pekerjaan tersebut dan sukses dengan demikian lebih besar mencapai kepuasan yang tinggi dalam kerja mereka.

6. Efek kepuasan kerja pada kinerja karyawan

Dampak kepuasan kerja karyawan menurut Robbin (1998 : 192) adalah :

a. Kepuasan kerja dan produktivitas

Sebagian manajer mengatakan bahwa seseorang pekerja yang bahagia adalah seorang pekerja yang produktif yang berarti, ada hubungan yang positif antara kepuasan dan produktivitas, bagaimanapun dengan variabel-variabel pelunak akan memperbaiki hubungan kepuasan dengan produktivitas. Produktivitas seseorang pada pekerjaan yang kecepataannya ditentukan oleh mesin, akan jauh lebih dipengaruhi oleh kecepatan mesin daripada tingkat kepuasannya. Tingkat pekerjaan juga merupakan variabel pelunak yang penting. Hubungan kepuasan dan kinerja lebih kuat untuk karyawan lebih tinggi

## 2.6. Pengertian Prestasi Kerja

Di dalam suatu organisasi dalam meningkatkan kualitas kerja yang baik sesuai yang diharapkan sangat ditentukan kualitas kerja karyawannya. Hal ini disebabkan maju mundurnya suatu organisasi tergantung pada faktor manusianya sebagai pengelola. Dengan demikian jelas bahwa untuk meningkatkan kualitas suatu organisasi diperlukan karyawan-karyawan yang berprestasi.

Menurut Suprihanto (1988 ; 7) mengatakan bahwa prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target / gagasan atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Rao ( 1992;140 ) untuk mengetahui prestasi kerja seseorang maka diperlukan cara pengukuran atau adanya standart kerja yang tersedia, yang meliputi :

1).Kuantitas

Adalah pengukuran kuantitatif yang melibatkan penghitungan dari suatu proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan soal jumlah keluaran yang dihasilkan.

2).Kualitas

Adalah pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Hal ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

3).Ketepatan waktu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan

Adalah pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif untuk menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu pekerjaan.

### **2.6.1. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja**

Dikatakan oleh Bateman, Ferris, dan Strasser dalam bukunya : *A Date Time* yang diterjemahkan oleh Cikmat (1992 ; 32) berpendapat bahwa prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain : Teori Atribusi.

Teori Atribusi. Teori ini didasarkan kepada asumsi bahwa orang cenderung tidak merasa puas dengan apa yang dikatakan orang tetapi suka mencari alasan-alasan mereka melakukannya. Keinginan untuk memahaminya ini adalah suatu keinginan yang sehat yang menerapkan analisis penyebab perilaku mereka sendiri serta perilaku-perilaku orang lain.

Dengan demikian kepuasan (merasa puas) dapat mempengaruhi prestasi kerja seseorang. Di dalam menganalisis prestasi kerja diri sendiri atau orang lain, dapat



dua kategori atribusi yaitu : bersifat internal/disposisional (dihubungkan dengan sifat-sifat orang), dan yang bersifat eksternal/situasional (dapat dihubungkan dengan lingkungan seseorang).

Adapun penyebab-penyebab yang bersifat internal bagi baik buruknya prestasi kerja seseorang adalah kemampuan dan upaya, sedangkan yang bersifat eksternal adalah kesulitan tugas dan keberuntungan. Dan selain itu masih ada sejumlah faktor lain yang mempengaruhi suatu prestasi kerja. Seperti perilaku, sikap dan tindakan akan kerja, bawahan atau pimpinan, kendala-kendala sumberdaya, keadaan ekonomi dan sebagainya.

### **2.6.2. Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja merupakan lanjutan atau konsekwensi dari kegiatan rekrutmen dan seleksi dari penempatan para karyawan. Menurut Handoko (1997;135) Penilaian prestasi kerja adalah proses melalui organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Bagi karyawan penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan dan potensi yang bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir. Bagi organisasi atau perusahaan hasil dari penilaian prestasi kerja para karyawan sangat penting dalam pelaksanaan pengambilan keputusan dalam berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia yang efektif

Menurut Manulang (1991;118) Penilaian prestasi kerja karyawan adalah sebuah penilaian sistematis dari seorang karyawan oleh atasannya atau beberapa orang ahli lainnya yang paham akan pelaksanaan kerja karyawan atau jabatan tersebut.

Apabila penilaian prestasi kerja karyawan tersebut dilaksanakan secara tertib dan benar, dapat membantu meningkatkan motivasi kerja sekaligus juga meningkatkan loyalitas organisasi atau perusahaan dari para karyawannya.

Sasaran yang menjadi obyek penilaian antara lain adalah kecakapan dan kemampuan pelaksanaan tugas, cara membuat laporan atas pelaksanaan tugas, ketegaran jasmani maupun rohani selama bekerja dan lain sebagainya.

Menurut Munandar (2001;143) ” Penilaian prestasi kerja yang tinggi senantiasa akan diberikan kepada karyawan yang memiliki disiplin dan dedikasi baik, berinisiatif positif, sehat jasmani dan rohani mempunyai semangat bekerja dan mengembangkan diri dalam pelaksanaan tugas, pandai bergaul dan lain sebagainya.

Setiap organisasi atau perusahaan menghendaki prestasi kerja yang optimal agar tercapai tujuannya.

## **2.7. Hubungan Mutasi, Motivasi, Kepuasan Kerja Dengan Prestasi Kerja Karyawan**

Mutasi umumnya dimaksudkan untuk menempatkan pegawai pada tempat yang setepatnya, agar prestasi kerja dapat meningkat sehingga pegawai yang bersangkutan mendapatkan kepuasan kerja setinggi mungkin sehingga dapat memberikan prestasi kerja yang sebesar-besarnya (Manullang, 1990 ; 111).

Salah satu pendorong seseorang untuk berprestasi adalah kesempatan untuk maju yang diberikan oleh perusahaan yang biasa disebut mutasi. Seorang karyawan menginginkan mutasi dengan cara menunjukkan prestasi kerjanya yang maksimal kepada perusahaan, Dengan harapan apabila prestasi kerja karyawan maksimal maka perusahaan akan melakukan mutasi pada karyawan terswbut. Oleh karna itu mutasi mempunyai hubungan dengan prestasi kerja karyawan.

Namun kenyataannya, tidak semua karyawan menganggap sama tentang mutasi jabatan itu sendiri. Hal ini disebabkan oleh faktor antara lain : Kemungkinan gaji yang diterima tidak sebanding dengan tambahan tanggung jawab, keengganan mereka meninggalkan pekerjaan lamanya untuk masuk kekelompok baru selalu menyangkut resiko dan tanggung jawab baru dan perubahan karena pekerjaan baru selalu penuh dengan faktor-faktor ketidak pastian, Heidjirachman (1990 ; 111) :

Menurut Monoppa ada dua sebab terjadinya pemindahan (mutasi) yaitu:

- 1) Mutasi karena keinginan pegawai (personal transfer)  
Mutasi seperti ini karena didasarkan pada kehendak pegawai yang bersangkutan, hal ini terjadi karena pegawai tersebut kurang tepat pada jabatan, tidak bisa bekerja sama dengan rekannya atau karena keadaan atau lingkungan dimana dia bekerja tidak sesuai dengan keadaan fisiknya.
- 2) Mutasi karena keinginan perusahaan (production transfer)  
Mutasi pegawai karena keinginan perusahaan ini ada dua sebab :
  - a. Mereka yang kurang cakap dalam jabatan lama
  - b. Untuk meniadakan rasa bosan pegawai.

Dari dua sebab terjadinya pemindahan pegawai di atas, Maka di hadapkan perusahaan dapat tanggap terhadap permasalahan di atas dan segera melakukan mutasi karyawan secepatnya karna akan mempunyai pengaruh yang besar terhadap prestasi kerja karyawan tersebut.

Adanya program pemindahan jabatan merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan yang nantinya akan mengarah pada pencapaian target perusahaan dan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan tanpa adanya keterpaksaan.

Dari sini jelas terlihat adanya hubungan antara mutasi dengan prestasi kerja. Apabila suatu mutasi yang dilaksanakan tidak tepat, jelas akan menghasilkan sesuatu hasil yang tidak efektif dan efisien sehingga dapat menghambat atau mengurangi produktivitas kerja pada perusahaan yang bersangkutan. Dan yang jelas akan mengakibatkan kerugian yang tidak sedikit apabila hal itu berlanjut.

Untuk itulah perlu kiranya melaksanakan mutasi dengan cara yang tepat berarti juga mengurangi atau menghilangkan praktek-praktek yang tidak produktif.

Motivasi dan kepuasan kerja karyawan pada dasarnya sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja yang dapat dicapai dalam melakukan pekerjaan. Perilaku karyawan dapat berubah, sesuai dengan perubahan yang dialami karyawan. Jalannya perubahan tersebut dapat berjalan cepat ataupun lambat, hal ini tergantung pada sifat individu yang bersangkutan.

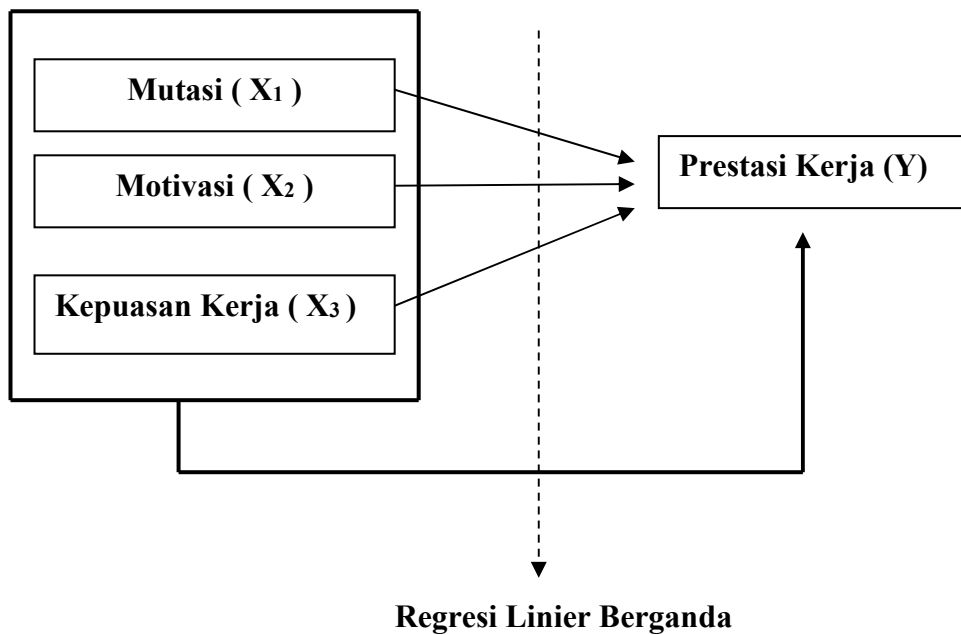
Hubungan motivasi dan kepuasan kerja karyawan terhadap prestasi kerja pada organisasi atau perusahaan sangat tergantung pada unsur manajemen dalam segala tingkatan hirarki organisasi atau perusahaan. Organisasi atau perusahaan harus menjadi alat atau sarana untuk memenuhi kebutuhan karyawan, meskipun demikian tidak mengesampingkan kelangsungan hidup organisasi tersebut melalui produktivitas karyawan.

Menurut Effendy (1985 : 86) yang mengatakan : “Prestasi kerja seseorang tidak selamanya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.” Belum tentu seseorang yang tidak dapat mengerjakan sesuatu itu disebabkan karena kemampuannya yang kurang tetapi mungkin disebabkan karena kemampuan atau motivasi yang kurang atau tidak ada, sehingga prestasinya tidak sesuai dengan kecakapan yang dimiliki.

Pada dasarnya antara motivasi dan kepuasan kerja karyawan terhadap prestasi kerja terdapat hubungan yang bersifat positif seperti yang diungkapkan oleh Mangkunegara (2000 ; 104) : “Ada hubungan yang positif antara motivasi dan kepuasan kerja karyawan terhadap prestasi kerja dengan pencapaian prestasi. Artinya, manajer yang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi cenderung mempunyai prestasi kerja yang tinggi dan sebaliknya mereka yang berprestasi rendah dimungkinkan karena prestasi dan atau motivasinya rendah.”

Bila motivasi dan kepuasan kerja rendah maka prestasi kerja karyawan akan rendah pula meskipun kemampuan ada dan baik, serta peluang pun tersedia. Sebaliknya jika motivasi dan kepuasan kerja besar namun peluang untuk menggunakan kemampuan yang dimiliki karyawan tidak ada atau tidak diberikan maka prestasi kerjanya akan rendah.

## 2.8. Kerangka Berfikir



Keterangan :

X : Variabel Bebas

Y : Variabel Terikat

→ : Secara Parsial

→ : Secara Simultan

## 2.5. Hipotesis

1. Diduga mutasi , motivasi dan kepuasan kerja secara parsial mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja karyawan bagian teknik pada PDAM Kabupaten Gresik.
2. Diduga mutasi , motivasi dan kepuasan kerja secara simultan mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja karyawan bagian teknik pada PDAM Kabupaten Gresik.

3. Diduga faktor motivasi mempunyai pengaruh paling dominan terhadap prestasi kerja karyawan bagian teknik pada PDAM Kabupaten Gresik.