

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teoritis

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) atau *Human Resource Management* merupakan suatu proses sistematis untuk memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan. Proses ini juga mencakup pengelolaan hubungan industrial, kesehatan, keselamatan kerja, serta aspek keadilan dalam lingkungan kerja (Dessler, 2020). Guna meningkatkan kinerja organisasi, diperlukan pengelolaan aspek personel yang tepat, salah satunya melalui pelatihan khusus untuk memastikan karyawan memiliki keterampilan yang relevan dengan kebutuhan perusahaan.

Sejalan dengan hal tersebut, Hasibuan (2019) mendefinisikan MSDM sebagai ilmu dan seni dalam mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan perusahaan. Dalam praktiknya, Dessler (2020) juga menekankan pentingnya fungsi pengendalian, di mana manajer menetapkan standar mutu atau tingkat produksi, mengevaluasi kinerja aktual dibandingkan standar, serta mengambil tindakan korektif jika diperlukan.

Pada dasarnya, sebuah organisasi terdiri dari individu-individu dengan peran formal yang bekerja sama untuk mencapai sasaran kolektif. Dalam hal ini, manajer memegang tanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian terhadap upaya yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi.

2.2.1 Kinerja Karyawan

2.2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Basri & Rauf (2021), menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Mathis & Jackson (2016) menyatakan bahwa kinerja karyawan diukur dari seberapa baik individu melaksanakan pekerjaannya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Menurut Rivai & Sagala (2020), kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian individu dalam periode tertentu, mencakup kualitas hasil pekerjaan, pencapaian target, dan persyaratan yang ditentukan. Penempatan pekerja pada posisi yang sesuai bertujuan untuk mencapai kinerja optimal secara efektif dan efisien. Ketidaksesuaian antara pekerja dan penempatan kerja dapat menyebabkan tekanan serta kesulitan dalam menjalankan tugas, yang pada gilirannya meningkatkan beban kerja karyawan. Jika beban kerja diberikan kepada pekerja yang tidak sesuai dengan kemampuan mereka, hal ini akan menimbulkan keterbatasan yang berdampak negatif pada kinerja karyawan.

2.2.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2016 : 189-193) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, baik hasil maupun perilaku kerja yaitu:

1. Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Tidak mudah, karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda.

Menurut Abdul Hakim dan Anwar Hadipapo, (2015:3), indikator kepemimpinan terdiri dari beberapa bagian yaitu:

- 1) Kecakapan pimpinan dalam menentukan keputusan .
- 2) Tingkat kepercayaan terhadap pimpinan.
- 3) Adanya bimbingan atau petunjuk mengenai suatu pekerjaan.
- 4) Sikap adil dan bijaksana pimpinan terhadap pegawai

2.2.3.3 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja pegawai menurut Herawati et al (2022) Sebagai berikut :

a. Kualitas

Kualitas kinerja dinilai berdasarkan persepsi pegawai terhadap hasil pekerjaan dicapai, termasuk kesempurnaan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki.

b. Kuantitas

Kualitas kinerja dinilai berdasarkan persepsi pegawai terhadap hasil pekerjaan yang dicapai, termasuk kesempurnaan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki.

c. Ketepatan waktu

Menggambarkan sejauh mana suatu aktivitas dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, dengan mempertimbangkan koordinasi hasil akhir dan optimalisasi waktu untuk aktivitas lain.

d. Efektivitas

Menunjukkan seberapa baik penggunaan sumber daya organisasi, seperti tenaga kerja, anggaran, teknologi, dan bahan baku, untuk memaksimalkan hasil dari setiap unit sumber daya yang digunakan.

e. Kemandirian

Mengukur kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya secara mandiri tanpa banyak bergantung pada arahan dari pihak lain.

2.2.2 Mutasi Kerja

2.2.2.1 Pengertian Mutasi

Mutasi kerja adalah suatu proses di mana seorang karyawan dipindahkan dari satu posisi ke posisi lain Setioningtyas & Dyatmika (2020), baik dalam peran yang serupa maupun berbeda. Mutasi memungkinkan karyawan untuk merasa dihargai karena tenaga dan kemampuan mereka digunakan secara tepat sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dengan ditempatkan di posisi yang sesuai, individu mendapatkan kesempatan untuk berkembang, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi dan produktivitas. Hal ini sejalan dengan konsep bahwa menempatkan karyawan pada posisi yang tepat berdasarkan keahlian mereka dapat mendorong kinerja mereka sesuai dengan harapan perusahaan. Mutasi juga dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan, karena mereka merasakan perhatian dari perusahaan terhadap perkembangan karir mereka. Dengan demikian, karyawan cenderung lebih bersemangat untuk mencapai target yang diharapkan.

Menurut Nitisemito (2019) dalam Putri (2023), mutasi adalah suatu tindakan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi untuk memindahkan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap memiliki tingkat atau posisi yang setara. Mutasi karyawan memiliki dampak terhadap kinerja mereka, di mana kebijakan mutasi karyawan sebaiknya didasarkan pada indeks prestasi dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Mutasi secara khusus merujuk pada pemindahan karyawan atau pengalihan tanggung jawab karyawan dari satu tugas ke tugas lainnya, meskipun lokasi tempat kerja tetap tidak berubah (Mulyadi et al., 2022).

Berdasarkan beberapa pendapat dapat disimpulkan, mutasi merupakan bagian dari pengembangan karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi. Mutasi biasanya didasarkan pada hasil evaluasi kinerja, di mana kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas menjadi pertimbangan utama. Meskipun demikian, kritik sering muncul terkait ketidakadilan dan kurangnya transparansi dalam proses mutasi. Mutasi, baik dalam bentuk pemindahan pekerjaan maupun pengalihan tanggung jawab, berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga kebijakan mutasi harus berlandaskan pada prestasi dan kemampuan individu.

2.2.2.2 Tujuan Mutasi

Berdasarkan Hasibuan dalam Nurhadis (2020: 36) dalam Aini (2020), Tujuan utama dari mutasi adalah sebagai berikut:

1. Memperluas wawasan dan menambah pengetahuan karyawan melalui pengalaman di berbagai posisi.
2. Mengurangi kejenuhan yang dialami karyawan terhadap pekerjaan yang rutin.

3. Menyesuaikan tugas dengan kondisi fisik karyawan untuk memastikan kenyamanan dan efisiensi kerja.
4. Menciptakan keseimbangan antara jumlah tenaga kerja dan kebutuhan pada setiap posisi atau jabatan.
5. Menyelesaikan konflik yang mungkin terjadi di antara karyawan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis

2.2.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi Mutasi

Menurut Lubis et al. (2020) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi mutasi yaitu :

1. Kebutuhan Organisasi (*Organization Needs*)

Organisasi melakukan mutasi untuk mengisi kekosongan jabatan, penempatan karyawan pada unit baru, atau menyeimbangkan beban kerja antar departemen. Ini sering disebut sebagai strategi link and match antara kompetensi karyawan dan kebutuhan posisi.

2. Pengembangan Karyawan (*Employee Development*)

Mutasi dilakukan untuk menambah wawasan, keterampilan, dan pengalaman karyawan di berbagai bidang. Hal ini bertujuan untuk mencegah kejenuhan dan mempersiapkan karyawan untuk jenjang karier yang lebih tinggi (promosi).

3. Prestasi dan Kompetensi Kerja

Karyawan yang memiliki kinerja tinggi sering dimutasi ke bagian yang lebih menantang. Sebaliknya, mutasi juga bisa bersifat korektif jika seorang karyawan dianggap tidak cocok atau kurang produktif di unit sebelumnya.

4. Senioritas dan Masa Kerja

Beberapa instansi (terutama di sektor publik/PNS) masih menggunakan masa kerja sebagai indikator mutasi berkala untuk memastikan adanya regenerasi dalam setiap unit kerja.

2.2.2.4 Indikator Mutasi Kerja

Indikator mutasi Samsudin (2019: 225) dalam Husain (2022) yang dapat digunakan untuk mengukur mutasi kerja yaitu:

1. Pengalaman

Memiliki pengalaman yang relevan dengan bidang pekerjaannya, didukung oleh jam terbang yang tinggi serta pengalaman yang bermanfaat bagi tugas yang dijalankan.

2. Pengetahuan

Memahami dengan jelas tugas utama dan fungsinya, memiliki pemahaman tentang kebijakan terkait mutasi, serta mengerti tujuan utama dari proses mutasi.

3. Kebutuhan

Adanya kebutuhan pada instansi tertentu, kesesuaian mutasi dengan kebutuhan organisasi, serta keterkaitan kebutuhan dengan bidang yang ditekuni.

4. Kecakapan

Memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang pekerjaan, keterampilan dalam bidang lain yang mendukung, serta keahlian yang bisa diandalkan dalam menyelesaikan tugas.

5. Tanggung jawab

Menunjukkan tanggung jawab terhadap tugas dan kewajiban yang diemban, serta bertanggung jawab atas setiap keputusan yang diambil dalam pekerjaannya.

2.2.3 Rotasi Kerja

2.2.3.1 Pengertian Rotasi Kerja

Rotasi kerja merupakan proses pemindahan posisi karyawan secara horizontal dalam suatu pekerjaan dengan tujuan mengurangi kejenuhan, serta meningkatkan wawasan dan keterampilan karyawan. Dalam hal ini, kepemimpinan memiliki peran krusial dalam mengelola organisasi secara efektif. Hariandja (2006:157) dalam Olivia et al (2019). Menurut Irham Fahmi (2016: 80) dalam Olivia et al (2019) rotasi merupakan proses perpindahan posisi dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dengan tujuan mengembangkan dan meningkatkan kompetensi pegawai, sehingga mereka dapat memahami setiap tugas dalam lingkungan perusahaan dengan lebih baik.

Menurut Misrania et al.,(2021) Rotasi kerja merupakan perubahan posisi, jabatan, lokasi, atau jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu organisasi, baik secara horizontal maupun vertikal, termasuk promosi atau demosi. Menurut Rivai dalam Amanda et al., (2024) mengemukakan istilah rotasi kerja dengan transfer, yaitu yang terjadi kalau seorang karyawan dipindahkan dari satu bidang tugas ke bidang tugas lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat struktural.

Dari kesimpulan beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa rotasi kerja adalah proses perpindahan posisi atau pekerjaan yang dilakukan dalam suatu organisasi, baik secara horizontal (antara posisi yang setara) maupun vertikal (melibatkan promosi atau demosi).

Tujuan utama dari rotasi ini adalah untuk meningkatkan keterampilan, kompetensi, dan pemahaman karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan dalam lingkungan perusahaan, sekaligus mengatasi kejenuhan dan memotivasi karyawan. Dengan rotasi kerja diharapkan memiliki pemahaman yang lebih luas mengenai pekerjaan yang ada dalam organisasi, sehingga dapat berkontribusi lebih efektif.

2.2.3.2 Tujuan Rotasi

Kaymaz dalam (Aini, 2015) Rotasi kerja bertujuan untuk mengurangi kejenuhan, mempersiapkan karyawan menghadapi sistem manajemen yang lebih efektif, meningkatkan produktivitas, serta memperluas wawasan dan keterampilan karyawan. Manfaat rotasi kerja tidak hanya dirasakan oleh karyawan secara langsung, tetapi juga memberikan keuntungan bagi perusahaan, seperti memiliki karyawan dengan keterampilan yang lebih fleksibel, kemampuan beradaptasi lebih baik terhadap perubahan, dan kesiapan dalam mengisi kekosongan posisi dengan cepat. Selain itu, menurut Juwita dalam (Aini, 2015), rotasi kerja membantu manajer dalam mengatasi ketidakhadiran dan pergantian karyawan.

Hasibuan dalam (Aini, 2015) manfaat rotasi pekerjaan dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan.
- 2) Menciptakan keseimbangan antara jumlah tenaga kerja dan posisi jabatan yang tersedia.
- 3) Memperluas wawasan dan pengetahuan karyawan.
- 4) Mengurangi rasa jenuh terhadap pekerjaan yang rutin.
- 5) Memberikan motivasi untuk kemajuan karier.

- 6) Berfungsi sebagai sanksi atas pelanggaran yang dilakukan karyawan.
- 7) Meningkatkan semangat kerja melalui persaingan yang sehat.
- 8) Memberikan apresiasi terhadap pencapaian dan prestasi karyawan.
- 9) Memperkuat sistem keamanan dalam perusahaan.
- 10) Menyesuaikan jenis pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan.

2.2.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi Rotasi

Menurut Robbins & Judge (2020), ada beberapa faktor yang mempengaruhi rotasi ialah sebagai berikut :

- a) Kebutuhan organisasi
- b) Masa kerja/senioritas karyawan,
- c) Kompetensi dan kesesuaian pekerjaan
- d) Kebosanan tugas
- e) Pengembangan karier
- f) Motivasi psikologis
- g) Hubungan sosial/HR
- h) Beban kerja unit
- i) Karakteristik individu adaptif
- j) Sistem HR & talent management

2.2.3.4 Indikator Rotasi

Menurut Wahyudi (2002:109) dalam Sutrisna et al. (2018), terdapat lima dimensi operasional dalam Rotasi Jabatan, yaitu:

1. Pengalaman

Pengalaman menjadi indikator penting dalam melaksanakan rotasi jabatan. Ketika menghadapi tantangan, salah satu cara yang dapat dilakukan adalah melakukan rotasi untuk mencari solusi.

2. Kebutuhan

Rotasi jabatan juga ditentukan oleh tingkat kebutuhan pegawai. Ketika terjadi kekosongan jabatan akibat pengunduran diri secara tiba-tiba, organisasi berhak untuk merotasi pegawainya. Marihot Tua Effendi (2005:159) menekankan bahwa pengalihan pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang setara adalah untuk memenuhi kekurangan tenaga kerja, sehingga rotasi jabatan dapat disesuaikan dengan kondisi kerja di organisasi.

3. Prestasi Kerja

Prestasi kerja menjadi salah satu faktor utama dalam menentukan kelayakan rotasi jabatan. Jika seorang pegawai memiliki prestasi kerja yang kurang baik, organisasi akan meragukan kemampuannya untuk menjalankan tugas baru. Oleh karena itu, pegawai akan ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan mereka.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan elemen dalam menilai apakah rotasi jabatan layak dilakukan. Menurut Winardi (2021) jika pegawai tidak menunjukkan rasa tanggung jawab yang baik kemampuan mereka dalam menjalankan jabatan baru akan dipertanyakan.

5. Pengetahuan

Indikator lain untuk melaksanakan rotasi jabatan adalah pengetahuan pegawai. Semakin rendah pengetahuan pegawai, semakin besar risiko bagi perusahaan, karena kurangnya pengetahuan dapat memengaruhi kinerja dan output kerja karyawan. Jika pegawai tidak memiliki pengetahuan yang memadai, kompetensinya dalam menghadapi pekerjaan baru akan diragukan.

2.2.4 Kepuasan Kerja

2.2.4.1 Pengertian Kepuasan kerja

Menurut Robbins dan Judge (2017:49) dalam Setioningtyas & Dyatmika, (2020), Kepuasan kerja adalah perasaan positif yang muncul sebagai hasil dari evaluasi terhadap pekerjaan dengan berbagai karakteristik yang beragam. Selain itu, kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai sikap emosional seseorang yang mencerminkan kecintaan terhadap pekerjaannya, yang terlihat melalui kedisiplinan, pencapaian, dan semangat kerja. Hasibuan (2020) Ketidakpuasan kerja dapat berdampak pada berbagai hal, seperti pengunduran diri, pegawai yang mengungkapkan ketidakpuasan mereka, kesetiaan yang negatif di mana ketidakpuasan disampaikan secara pasif, serta sikap mengabaikan tugas yang diberikan. Selain itu, terdapat beberapa indikator yang memengaruhi kepuasan kerja, antara lain kompensasi (gaji atau upah), jenis pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan rekan kerja, sistem pengawasan, dan kesempatan untuk promosi.

2.2.4.2 Indikator Kepuasan Kerja

Tingkat kepuasan kerja karyawan dapat diketahui melalui proses pengukuran kepuasan kerja, yang berperan penting dalam menentukan kebijakan organisasi.

Faktor-faktor yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan menurut Robbin (2020), yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.
2. Gaji/Upah (*pay*), yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah/uang yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak.
3. Promosi (*promotion*), yaitu kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan.
4. Pengawasan (*supervision*), yaitu merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan.
5. Rekan kerja (*workers*), yaitu rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu

2.2.4.3 Teori-Teori Kepuasan Kerja

Masram dan Muah (2017) mengemukakan bahwa terdapat beberapa teori kepuasan kerja yang mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan:

1. *Two Faktor Theory.*

Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada teori ini ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintainance factors*. Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan *motivators*. Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja bergantung pada apakah kebutuhan karyawan terpenuhi atau tidak. Semakin banyak kebutuhan yang dipenuhi, semakin puas karyawan tersebut. Sebaliknya, jika kebutuhan tidak terpenuhi, maka ketidakpuasan akan muncul.

2. *Value Theory.*

Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan

semakin puas dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

3. Perbandingan Intrapersonal (*Discrepancy Theory*).

Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai macam hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan yang menjadiharapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar.

2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Untuk memberikan landasan empiris yang kuat bagi penelitian ini, tabel berikut menyajikan rangkuman penelitian-penelitian terdahulu yang relevan. Penelitian-penelitian ini difokuskan pada jurnal nasional berbahasa Indonesia yang diterbitkan antara tahun 2019 hingga 2025, yang membahas variabel-variabel kunci seperti kinerja karyawan, mutasi, rotasi, dan kepuasan kerja serta hubungan di antaranya. Kajian ini bertujuan untuk mengidentifikasi temuan-temuan sebelumnya, metodologi yang digunakan, serta kesenjangan penelitian yang dapat menjadi dasar pijakan bagi studi yang akan peneliti lakukan mengenai Pengaruh Mutasi dan Rotasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Dikantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Sumatera Barat.

Tabel 2.2
Tinjauan Penelitian Terdahulu

N O	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel	Metode/Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Sofiati & Septianto, (2021), Pengaruh Mutasi Pegawai Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Djp Daerah Istimewa Yogyakarta Di Masa Pandemi Covid-19	Variabel Independen : - Mutasi jabatan - Kepuasan kerja Variabel Dependen : - Kinerja	Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan teknik regresi berganda yang diolah menggunakan SPSS 22. Pendekatan ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh mutasi jabatan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai secara simultan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi jabatan memiliki pengaruh signifikan dan dominan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang efektif dalam memperkuat hubungan antara mutasi jabatan dan kinerja pegawai.
2.	Onsardi & Arianto, (2020) Pengaruh rotasi dan mutasi terhadap kinerja karyawan PTPN7 cabang Bengkulu	Variabel Independen : - Rotasi kerja - Mutasi kerja Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	Penelitian ini menggunakan metode analisis data yang mencakup analisis deskriptif dan analisis kuantitatif. Analisis kuantitatif	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa rotasi dan mutasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja

N O	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel	Metode/Analisis Data	Hasil Penelitian
			dilakukan melalui statistik inferensial dengan metode regresi linear berganda. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan uji t untuk menguji pengaruh parsial dan uji F untuk menguji pengaruh simultan.	karyawan di PTPN 7 Cabang Bengkulu. Rotasi kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan, dengan hasil uji $t > 5,626$ dan $\text{sig} = 0,000$, sementara mutasi kerja juga berpengaruh signifikan dengan uji $t > 2,485$ dan $\text{sig} = 0,018$. Secara simultan, kedua variabel ini berkontribusi signifikan terhadap kinerja karyawan dibuktikan dengan uji F sebesar 97,185 dan $\text{sig} =$

N O	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel	Metode/Analisis Data	Hasil Penelitian
				0,000. Koefisien determinasi mengindikasikan bahwa rotasi dan mutasi kerja memberikan kontribusi sebesar 84% terhadap variabel kinerja karyawan.
3.	Hudiyah & Syaodih, (2022), Pengaruh Rotasi Dan Mutasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Onamba Indonesia Karawang,	Variabel Independen: - Rotasi Kerja - Mutasi kerja Variabel Dependen: - Kinerja karyawan	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis data yang mencakup uji reliabilitas, uji validitas, serta uji asumsi klasik yang meliputi multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan normalitas. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t dan uji F.	Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa rotasi kerja dan mutasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Onamba Indonesia. Analisis data menunjukkan bahwa hipotesis kedua dan hipotesis ketiga membuktikan

N O	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel	Metode/Analisis Data	Hasil Penelitian
				adanya pengaruh signifikan antara mutasi kerja dan rotasi kerja terhadap kinerja karyawan
4.	Nasution et al., (2022), Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Citra Kencana Industri	Variabel Independent: - Rotasi kerja Variabel Dependen: - Kinerja karyawan.	Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan uji statistik melalui uji t- test dan software SPSS versi 24 untuk menganalisis pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja karyawan.	Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, motivasi kerja dan kepuasan kerja juga menunjukkan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil uji F-test, ketiga variabel

N O	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel	Metode/Analisis Data	Hasil Penelitian
				tersebut secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 87,8% mengindikasikan bahwa rotasi kerja sebagai variabel independen memberikan kontribusi besar terhadap kinerja karyawan.
5.	Amanda et al., (2024), Pengaruh Disiplin Preventif Dan Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel	Variabel Dependen : - Kinerja Pegawai (Y) Variabel Independen: - Disiplin Preventif (X1) - Rotasi Kerja (X2) Variabel Mediasi: - Kepuasan Kerja (Z)	Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif dengan pengujian hipotesis menggunakan uji outer model dan inner model dalam SEM-PLS dengan bantuan program SmartPLS versi 4.0.	1. Disiplin Preventif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. 2. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap

N O	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel	Metode/Analisis Data	Hasil Penelitian
	Intervening Di Unit Pengelola Sampah Terpadu Dinas Lingkungan Hidup Provinsi DKI Jakarta			Kinerja Pegawai. 3. Rotasi Kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. 4. Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Disiplin Preventif terhadap Kinerja Pegawai. 5. Kepuasan Kerja juga memediasi pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.
6.	Wayan Rani et al., (2024), Peran	Variabel Independen : - Rotasi Kerja Variabel Dependen:	Metode analisis yang digunakan dalam	Hasil penelitian menunjukkan bahwa rotasi

N O	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel	Metode/Analisis Data	Hasil Penelitian
	Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di CV. Eka Print	- Kinerja Karyawan Variabel Mediasi: Kepuasan Kerja	penelitian ini adalah analisis jalur (<i>path analysis</i>)	kerja berdampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, serta berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan berfungsi sebagai mediator dalam pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja karyawan
7.	Antoro & Widiastuti,	Variabel Independen :	Metode analisis data dalam	Hasil penelitian menunjukkan

N O	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel	Metode/Analisis Data	Hasil Penelitian
	(2023), Pengaruh Rotasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean B Yogyakarta	- Kepuasan Pegawai - Beban Kerja Variabel Dependen: - Kinerja Pegawai Variabel Mediasi: - Kepuasan Kerja	penelitian ini menggunakan model struktural dengan metode <i>Partial Least Square</i> (PLS). Analisis dilakukan dengan menggunakan software SmartPLS, yang mencakup pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrumen, pengujian model hubungan antara variabel (<i>path analysis</i>), dan mendapatkan model yang bermanfaat untuk prediksi	bahwa beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja, sedangkan rotasi pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, tetapi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja; di samping itu, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, dan kepuasan kerja juga berperan sebagai variabel

N O	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel	Metode/Analisis Data	Hasil Penelitian
				mediasi dalam hubungan antara rotasi pegawai, beban kerja, dan kinerja pegawai.
7.	Rahayu , (2019), Pengaruh Rotasi Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Yogyakarta)	Variabel Independen: - Rotasi Kerja - Kompensasi Variabel Dependen: - Kinerja Karyawan Variabel Mediasi: - Kepuasan Kerja	Analisis Regresi dengan Jalur Path - Digunakan untuk menggambarkan dan menguji model hubungan antara variabel yang berbentuk sebab akibat Uji Asumsi Klasik - Termasuk uji linearitas untuk melihat hubungan antar variabel	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Rotasi Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 39,7%, sedangkan Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 19,8%. Selain itu, Kepuasan Kerja berperan sebagai mediator yang memediasi secara penuh

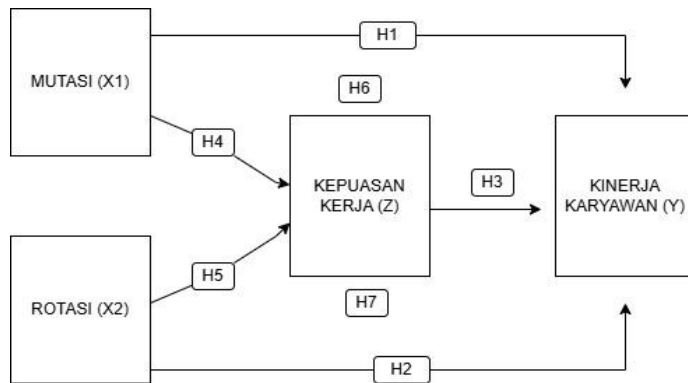
N O	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel	Metode/Analisis Data	Hasil Penelitian
				pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, yang berarti bahwa pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja karyawan terjadi melalui peningkatan kepuasan kerja. Penelitian ini menegaskan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja organisasi dan mengatasi masalah yang dihadapi karyawan terkait rotasi kerja dan kompensasi.

N O	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel	Metode/Analisis Data	Hasil Penelitian
9.	Adilla & Budiono , (2022), Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Dengan Kepuasan Kerja Pegawai Pemerintah	Variabel Independen: - Rotasi Kerja Variabel Dependen: - Kinerja Variabel Mediasi: - Kepuasan Kerja	Metode analisis data dalam jurnal ini menggunakan teknik kuisisioner untuk pengumpulan data dari 38 responden. Setelah pengumpulan data, dilakukan uji validitas untuk menentukan apakah indikator sudah valid, diikuti dengan uji reliabilitas untuk memastikan variabel reliabel. Pengujian signifikansi parameter juga dilakukan, yang ditunjukkan pada tabel yang mencakup path coefficients dan indirect effect.	berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, namun kepuasan kerja tidak terbukti secara signifikan memediasi hubungan antara rotasi kerja dan kinerja pegawai, dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
10.	Fajri et al., (2023), Pengaruh Mutasi , Promosi dan	Variabel Independen: - Mutasi - Promosi	Metode analisis yang digunakan dalam jurnal ini adalah analisis PLS (<i>Partial Least</i>	Hasil keseluruhan dari penelitian ini menunjukkan

N O	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel	Metode/Analisis Data	Hasil Penelitian
	Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada PT . Bank Riau Kepri Syariah (Perseroda) Cabang Pasir Pengaraian)	- Kompensasi Variabel Dependen: - Kinerja Karyawan Variabel Mediasi : - Kepuasan Kerja	<i>Square</i>) dan path analysis untuk menguji signifikansi mediasi.	bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam memediasi hubungan antara mutasi dan kinerja karyawan, serta antara promosi dan kinerja karyawan di PT. Bank Riau Kepri Syariah Cabang Pasir Pengaraian, di mana jika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, maka mutasi yang dilakukan akan berpotensi meningkatkan kinerja mereka; sebaliknya, jika kepuasan kerja tidak terpenuhi, mutasi tersebut tidak selalu

N O	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel	Metode/Analisis Data	Hasil Penelitian
				dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa meskipun kompensasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja, kepuasan kerja tidak berfungsi sebagai variabel mediasi dalam konteks ini

2.3 Kerangka Pikir Penelitian



Gambar 2.3 Kerangka Pikir Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

2.4.1 Hubungan Variabel Mutasi Terhadap Kinerja

Mutasi jabatan memiliki peran signifikan dalam meningkatkan pengalaman dan prestasi kerja karyawan. Semakin lama karyawan bekerja di perusahaan, semakin banyak pengalaman yang dapat mereka kumpulkan. Namun, masih ada sejumlah karyawan yang belum memiliki cukup pengalaman untuk memaksimalkan kemampuan mereka sepenuhnya. Melalui mutasi jabatan, karyawan dapat memperoleh pengalaman baru serta mengembangkan keterampilan yang dimiliki (Nasution et al., 2022).

Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sofiati & Septianto, (2021) yang menyatakan bawa mutasi jabatan terbukti signifikan dan secara dominan mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mutasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Maka hipotesis penelitian ini adalah :

H1 : Diduga Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2.4.2 Hubungan Variabel Rotasi Terhadap Kinerja

Terkait hubungan antara rotasi dan kinerja karyawan menyatakan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Rotasi kerja memberikan variasi tugas dan lingkungan kerja yang dapat mengurangi kejenuhan serta meningkatkan keterampilan dan pemahaman karyawan terhadap pekerjaan. Penelitian Nasution et al. (2022) menunjukkan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Citra Kencana Industri. Selain itu, Amanda et al. (2024) juga membuktikan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Provinsi DKI Jakarta. Dengan demikian hipotesis penelitian ini adalah :

H2 : Diduga Rotasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2.4.3 Hubungan Variabel Mutasi Terhadap Kepuasan Kerja

Terkait dengan hubungan antara variabel mutasi karyawan terhadap kepuasan kerja, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu yaitu bahwa mutasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Mutasi yang dilakukan secara adil dan sesuai dengan kemampuan karyawan dapat menumbuhkan rasa dihargai serta memberikan peluang pengembangan karier, sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Sofiati dan Septianto (2021) yang menyatakan bahwa mutasi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Wilayah DJP DIY. Hasil tersebut juga diperkuat oleh Fajri et al. (2023) yang menemukan bahwa mutasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Riau Kepri Syariah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mutasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Maka hipotesis penelitian ini adalah :

H3 : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara mutasi karyawan dengan kepuasan kerja

2.4.4 Hubungan Variabel Rotasi Terhadap Kepuasan Kerja

Terkait dengan hubungan antara variabel rotasi terhadap kepuasan kerja, peneliti menemukan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Rotasi kerja memberikan penyegaran pekerjaan dan pengalaman baru yang dapat meningkatkan motivasi serta kenyamanan kerja. Penelitian Wayan Rani et al. (2024) membuktikan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di CV Eka Print. Selain itu, Amanda et al. (2024) juga menemukan bahwa rotasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai sektor publik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rotasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Maka hipotesis penelitian ini adalah :

H4 : Diduga Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara rotasi terhadap kepuasan kinerja karyawan

2.4.5 Hubungan Antara Variabel Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Beberapa penelitian terdahulu menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki semangat kerja, loyalitas, dan komitmen yang lebih tinggi sehingga mampu menghasilkan kinerja yang optimal. Hal ini didukung oleh penelitian Antoro dan Widiastuti (2023) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bea dan Cukai Yogyakarta. Temuan serupa juga disampaikan oleh Amanda et al. (2024). Dengan Demikian hopotesis penelitian ini adalah :

H5 : Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2.4.6 Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Mutasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Terkait kepuasan kerja memediasi pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja, beberapa penelitian terdahulu menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja karyawan. Mutasi kerja yang tepat dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui kesesuaian antara kemampuan karyawan dan tuntutan pekerjaan, yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Sofiati dan Septianto (2021) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara mutasi jabatan dan kinerja pegawai. Temuan ini diperkuat oleh Fajri et al. (2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh mutasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis penelitian ini adalah :

H6 : Diduga kepuasan kerja memediasi dalam pengaruh mutasi kerja secara positif dan signifikan

2.4.7 Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Untuk mengatasi kejenuhan dan kebosanan karyawan dalam bekerja, perusahaan perlu melakukan perubahan signifikan dalam manajemen sumber daya manusia. Lama masa kerja dengan tugas yang berulang bisa menimbulkan rasa bosan bagi karyawan. Salah satu solusi untuk mengatasi hal ini adalah dengan merestrukturisasi organisasi, termasuk melakukan rotasi dan mutasi bagi karyawan yang dianggap memiliki potensi dan telah mengembangkan keterampilan baru sejak pertama kali direkrut. Langkah ini

bertujuan agar karyawan bisa meningkatkan kinerjanya, mengenali berbagai peluang pengembangan, serta memahami kontribusi masing-masing individu dalam keberhasilan kerja. Selain itu, hal ini juga memberi kesempatan bagi perusahaan untuk memberikan umpan balik kepada karyawan terkait hasil pekerjaan mereka. (Hudiyah & Syaodih, 2022).

Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Adilla & Budiono, 2022 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Dengan demikian hipotesis penelitian ini adalah :

H7 : Diduga kepuasan kerja memediasi dalam pengaruh rotasi kerja secara positif dan signifikan