PENGARUH MUTASI KARYAWAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI PG. GONDANG BARU KLATEN

SKRIPSI

Ditulis Oleh:

Nama	: Dwi Septianto Nugroho
Nomor Mahasiswa	: 17311274
Program Studi	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2021

Pengaruh Mutasi Karyawan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja Karyawan di PG. Gondang Baru Klaten

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Ditulis Oleh:

Nama	: Dwi Septianto Nugroho
Nomor Mahasiswa	: 17311274
Program Studi	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2021

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya, Dwi Septianto Nugroho menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperolah gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa peryataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku."

Yogyakarta, 10 November 2021

Penulis,



(Dwi Septianto Nugroho)

HALAMAN PENGESAHAN

Pengaruh Mutasi Karyawan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja Karyawan di PG. Gondang Baru Klaten

Nama	: Dwi Septianto Nugroho
Nomor Mahasiswa	: 17311274
Program Studi	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 10 November 2021

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,

(**Arif Hartono,,S.E., MHRM., Ph.D.**)

BERITA ACARA

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

PENGARUH MUTASI KARYAWAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI PG. GONDANG BARU KLATEN

Disusun Oleh	:	**DWI SEPTIANTO NUGROHO**
Nomor Mahasiswa	:	**17311274**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: Selasa, 14 Desember 2021

Penguji/ Pembimbing Tugas Akhir : Arif Hartono,,S.E., MHRM., Ph.D.

Penguji : Trias Setiawati,Dr. Dra.,M.Si.

Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia

Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

Pengaruh Mutasi Karyawan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja Karyawan di PG. Gondang Baru Klaten

Dwi Septianto Nugroho
Universitas Islam Indonesia
17311274@students.uii.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh mutasi karyawan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan di PG. Gondang Baru Klaten. Dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik non–probability sampling yaitu: sampling kuota dengan jumlah lima puluh responden yang merupakan karyawan tetap PG. Gondang Baru. Alat uji analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah SmartPLS versi 3.3.3.

Hasil penelitian ini menunjukan semua hipotesis diterima, dimana mutasi karyawan dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif baik secara langsung, maupun tidak langsung yang dimediasi oleh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PG. Gondang Baru. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mutasi karyawan dan lingkungan kerja di PG. Gondang Baru berpengaruh positif yang berarti semakin baik mutasi karyawan dan lingkungan kerja maka akan berdampak pada semakin baik kinerja karyawan didalam organisasi.

Kata Kunci: *Kepuasan Kerja Karyawan, Kinerja Karyawan, Lingkungan Kerja, Mutasi Karyawan*

The Effect of Employee Transfer, Work Environment on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction at PG. Gondang Baru Klaten

Dwi Septianto Nugroho
Islamic University of Indonesia
17311274@students.uii.ac.id

ABSTRACT

This research has a purpose to analyzing the effect of employee transfer and work environment on employee performance mediated by job satisfaction at PG. Gondang Baru Klaten. In this research uses quantitative method with non-probability sampling techniques, which is quota sampling with a total of fifty permanent employees at PG. Gondang Baru Klaten. The tools used to analyze in this research is SmartPLS version 3.3.3.

Finally, the result obtained indicate that all hypotheses are accepted, the effect of employee transfer and work environment have a positive influence mediated by job satisfaction on employee performance at PG. Gondang Baru. It can be concluded that employee transfer and works environment at PG. Gondang Baru has a positive effect, which means that better employee transfer and work environment has a good impact on employees in the organization.

Keywords: *Employee Job Satisfaction, Employee Performance, Employee Transfer, Work Environment*

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah segala puji bagi Allah SWT dengan rasa syukur yang mendalam telah diselesaikannya skripsi ini, saya mempersembahkannya kepada:

1. Keluarga besar saya yang telah memberikan dukungan dan motivasinya untuk segera menyelesaikan skripsi ini.
2. Segenap *civitas* akademika Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, staf pengajar, serta karyawan saya ucapkan terimakasih.
3. Teman – teman saya semua yang telah turut memberikan dukungan dan bantuan kepada diri saya, sehingga saya mampu menyelesaikan skripsi ini.

MOTTO

"Allah tidak membebani seseorang itu melainkan sesuai dengan kesanggupannya"

(QS. Al Baqarah: 286)

"Dan bersabarlah. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar"

(QS. Al – Anfaal: 46)

"Lakukan yang terbaik, sehingga aku tak akan menyalahkan diriku sendiri atas segalanya"

(Magdalena Neuner)

"Waktumu terbatas. Jangan menyia-nyiakannya dengan menjalani hidup orang lain"

(Steve Jobs)

"Untuk jadi maju memang banyak hambatan. Kecewa semenit dua menit boleh, tapi setelah itu harus bangkit lagi"

(Joko Widodo)

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin. Puji syukur atas kehadirat Allah SWT, shalawat serta salam selalu tercurahkan kepada Rasulullah SAW. Berkat atas limpahan dan rahmat-Nya penulis mampu menyelesaikan penulisan skripsi ini guna sebagai memenuhi tugas akhir.

Dalam penulisan skripsi ini merupakan salah satu prasyarat untuk memenuhi kelulusan guna mendapat gelar sarjana program strata satu (S1) pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Semoga penulisan skripsi ini mampu memberikan banyak manfaat bagi pembacanya khususnya bagi perusahaan, akademisi serta pihak–pihak lain.

Penulis juga sadar bahwasannya sebuah keberhasilan tidak luput dari sebuah perhatian, arahan serta dukungan dari berbagai pihak. Maka dalam kesempatan ini penulis mengucapakan terimakasih kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat, nikmat, dan hidayah-Nya kepada penulis hingga mampu menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi ini.

2. Kedua orang tua yang telah memberikan dukungan serta motivasi sehingga membuat penulis mampu bangkit dari keterpurukan untuk menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi ini.
3. Bapak Prof. Fathul Wahid, ST., M.Sc., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia
4. Bapak Prof. Jaka Sriyana SE., M.Si., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Arif Hartono S.E., MHRM., Ph.D. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta serta selaku dosen pembimbing skripsi, penulis mengucapkan terimakasih atas segala bimbingannya yang telah diberikan selama penyusunan Tugas Akhir Skripsi ini.
6. Seluruh Dosen Prodi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta yang telah memberikan ilmu dan motivasi yang sangat berharga bagi penulis, semoga Allah SWT membalas amal kebaikan bapak dan ibu semua.
7. Bapak Agung Erry Wardaya selaku asisten kepala TUK PG. Gondang Baru yang telah memberikan izin penulis dalam melakukan penelitian serta mengumpulkan data terkait pengaruh mutasi karyawan, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan.

8. Teman - teman Manajemen angkatan 2017 yang tidak dapat saya sebutkan satu-persatu terimakasih atas dukungan, motivasi, serta bantuannya selama ini sehingga penulis mampu menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi ini.

Penulis berharap bahwa skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak dan semoga Allah SWT selalu memberikan limpahan rahmat, karunia, serta balasan yang lebih bai katas kebakan semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung dalam membantu penulis menyusun skripsi ini.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Yogyakarta, 10 November 2021

Penulis,



Dwi Septianto Nugroho

NIM. 17311274

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL i

PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT ii

HALAMAN PENGESAHAN iii

BERITA ACARA iv

ABSTRAK v

ABSTRACT vi

HALAMAN PERSEMBAHAN vii

MOTTO viii

KATA PENGANTAR ix

DAFTAR ISI xii

DAFTAR TABEL xvii

DAFTAR GAMBAR xx

DAFTAR LAMPIRAN xxi

BAB I PENDAHULUAN 1

1.1 Latar Belakang Masalah 1

1.2 Rumusan Masalah 10

1.3 Tujuan Penelitian 11

1.4 Manfaat Penelitian 11

BAB II KAJIAN PUSTAKA 13

2.1 Penelitian Terdahulu 13
2.1.1 Pengaruh Mutasi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja 13
2.1.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja 20
2.1.3 Pengaruh Mutasi Karyawan terhadap Kinerja 26
2.1.4 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja 30
2.1.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja 35
2.1.6 Pengaruh Mutasi Karyawan terhadap Kinerja yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja 44
2.1.7 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja 49
2.2 Landasan Teori 64
2.2.1 Kinerja 64
2.2.2 Kepuasan Kerja 70
2.2.3 Lingkungan Kerja 75
2.2.4 Mutasi Karyawan 82
2.3 Hubungan Antar Variabel 90
2.3.1 Hubungan Mutasi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja 90
2.3.2 Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja 91
2.3.3 Hubungan Mutasi Karyawan terhadap Kinerja 92
2.3.4 Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja 92
2.3.5 Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja 93

2.3.6 Hubungan Mutasi Karyawan terhadap Kinerja yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja 94
2.3.7 Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja 96
2.4 Kerangka Pikir Penelitian 97
BAB III METODE PENELITIAN 100
3.1 Pendekatan Penelitian 100
3.2 Lokasi Penelitian 100
3.2.1 Profil Perusahaan 101
3.2.2 Visi dan Misi 102
3.2.3 Struktur Perusahaan 103
3.3 Definisi Operasional Variabel 104
3.3.1 Variabel Terikat (*Dependent Variable*) 104
3.3.2 Variabel Mediasi (*Intervening Variable*) 106
3.3.3 Variabel Bebas (*Independent Variable*) 107
3.4 Populasi dan Sampel Penelitian 111
3.5 Jenis dan Teknik Pengumpulan data 112
3.5.1 Jenis Data 112
3.5.2 Teknik Pengumpulan Data 113
3.6 Metode Analisis Data 114
3.6.1 Analisis Deskriptif 114

3.6.2 Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) 115
3.6.3 Uji Validitas 118
3.6.4 Uji Reliabilitas 119
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 121
4.1 Analisis Deskriptif 121
4.1.1 Analisis Deskriptif Responden 122
4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian 127
4.2 Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*) 138
4.2.1 Uji Validitas 139
4.2.2 Uji Reliabilitas 148
4.3 Analisis Model Struktural (*Inner Model*) 150
4.3.1 *R-Square* (R^2) 150
4.3.2 Uji Hipotesis 151
4.3.3 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis 161
4.4 Diskusi dan Pembahasan 162
4.4.1 Pengaruh Mutasi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja 162
4.4.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja 164
4.4.3 Pengaruh Mutasi Karyawan terhadap Kinerja 167
4.4.4 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja 169
4.4.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja 171

4.4.6 Pengaruh Mutasi Karyawan terhadap Kinerja yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja 176
4.4.7 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja 177
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 181
5.1 Kesimpulan 181
5.2 Saran 182
DAFTAR PUSTAKA 185
LAMPIRAN 198

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Review Jurnal Pengaruh Mutasi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja 18

Tabel 2.2. Review Jurnal Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja 24

Tabel 2.3. Review Jurnal Pengaruh Mutasi Karyawan terhadap Kinerja 29

Tabel 2.4. Review Jurnal Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja 33

Tabel 2.5. Review Jurnal Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja 41

Tabel 2.6. Review Jurnal Pengaruh Mutasi Karyawan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja 47

Tabel 2.7. Review Jurnal Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja 53

Tabel 2.8. Teori Rujukan Mutasi Karyawan (X_1) 55

Tabel 2.9. Teori Rujukan Lingkungan Kerja (X_2) 56

Tabel 2.10. Teori Rujukan Kinerja (Y) 58

Tabel 2.11. Teori Rujukan Kepuasan Kerja (Z) 61

Tabel 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 122

Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur 123

Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir 124

Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja 125

Tabel 4.5. Rekapitulasi Hasil Karakteristik Responden 126
Tabel 4.6. Kategori Kelas Interval..... 127
Tabel 4.7. Analisis Deskriptif Variabel Mutasi Karyawan 128
Tabel 4.8. Hasil Analisis Frekuensi Variabel Mutasi Karyawan 129
Tabel 4.9. Analisis Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja..... 130
Tabel 4.10. Hasil Analisis Frekuensi Variabel Lingkungan Kerja 132
Tabel 4.11. Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja..... 133
Tabel 4.12. Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja..... 134
Tabel 4.13. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja..... 135
Tabel 4.14. Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kinerja..... 136
Tabel 4.15. Rekapitulasi Variabel..... 137
Tabel 4.16. Rekapitulasi Jawaban Variabel Penelitian 138
Tabel 4.17. Nilai *Loading Factor* 140
Tabel 4.18. Nilai *Loading Factor* Iterasi Kedua..... 142
Tabel 4.19. Hasil *Average Variance Extracted* (AVE)..... 145
Tabel 4.20. *Fornell Lacker* 146
Tabel 4.21. *Cross Loading*..... 147
Tabel 4.22. *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*..... 149
Tabel 4.23. *R-Square* (R^2) 150
Tabel 4.24. Hasil *Path Coefficient* (Pengaruh Langsung)..... 153
Tabel 4.25. Hasil *Specific Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)..... 154

Tabel 4.26. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis 161

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pikir Penelitian 99

Gambar 4.1. Model Awal *Path* 139

Gambar 4.2. Model *Path* Sudah Sesuai dengan *Convergent Validity* 144

Gambar 4.3. Hasil *Inner Model*: *Bootstrapping* 152

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian 199

Lampiran 2. Tabulasi Data Mentah 210

Lampiran 3. Analisis Deskriptif Responden Penelitian 223

Lampiran 4. Hasil Analisis *Outer Model* 224

Lampiran 5. Hasil Analisis *Inner Model* 231

Lampiran 6. Surat Permohonan Izin Penelitian 233

Lampiran 7. Surat Balasan dari Perusahaan 234

Lampiran 8. Dokumentasi Peneliti 235

Lampiran 9. Biodata Peneliti 236

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) merupakan sebuah asset yang penting bagi organisasi dalam mewujudkan target apa yang akan dicapai kedepannya, hal ini dikarenakan SDM sebagai penggerak dari sumber daya lainnya yang ada di organisasi, seperti: uang, material, mesin, metode, dan pasar. Menurut Handoko (2014) mengatakan bahwa sumber daya terpenting didalam suatu organisasi adalah sumber daya manusia, dimana sumber daya manusia merupakan orang - orang yang telah memberikan tenaga, bakat, kreativitas serta usahanya kepada organisasi.

Tingkat kinerja karyawan ditempat kerja berperan penting dalam menjadi tolak ukur kesuksesan organisasi untuk mencapai tujuannya. Menurut Rivai dan Basri (2005) mengatakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil atau output dari karyawan secara keseluruhan selama periode tertentu dalam menyelesaikan beban tugas yang telah diberikan. Kemudian menurut Robbins (2006) mengatakan bahwa kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerja karyawan yang diharapkan mampu menghasilkan kinerja yang optimal. Selanjutnya menurut Mangkunegara (2009) mengatakan bahwa kinerja merupakan bentuk kualitas dan kuantitas terkait pekerjaan yang telah diselesaikan

oleh karyawan dengan tanggung jawab untuk memenuhi tugas secara tepat waktu. Sedangkan menurut Sutrisno (2011) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil atau output yang telah dicapai oleh individu atau kelompok didalam organisasi, dengan rasa tanggung jawab dan wewenang masing–masing individu dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara hukum. Dengan demikian dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwasanya kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam memenuhi target yang diberikan oleh perusahaan selama periode tertentu sesuai dengan kesepakatan antara atasan dan karyawan, melalui kesesuian antara minat, kemampuan, serta adanya dorongan motivasi yang kuat dari karyawan mampu menghasilkan kinerja yang optimal, serta menyelesaikan pekerjaanya dengan tepat waktu.

Mengingat peran penting inilah perusahaan harus mampu sebaik mungkin memenuhi apa yang menjadi kebutuhan karyawan ditempat kerja agar karyawan mendapatkan kepuasan kerja dan termotivasi bekerja secara maksimal. Menurut Rivai (2003) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan bentuk penilaian dari karayawan yang berhubungan dengan pekerjaannya ditempat kerja, misalnya apakah secara keseluruhan perusahaan telah memberikan kepuasan dalam hal kebutuhan yang diinginkan karyawan atau tidak, dan kepuasan akan faktor - faktor lain terkait, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja. Kemudian menurut Yukl (2004) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan bentuk emosional karyawan terkait dengan keadilan antara nilai balas

jasa yang diingikan karyawan dengan nilai balas jasa yang diberikan organisasi. Sedangkan Handoko (2006) menyatakan kepuasan kerja adalah suatu bentuk emosional yang dirasakan karyawan baik menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam memandang pekerjaan. Dengan demikian dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwasannya kepuasan kerja karyawan merupakan perasaan yang dirasakan karyawan dari situasi kerjanya dan apa yang diperoleh dari pekerjaanya, jika kepuasan kerja karyawan terpenuhi maka akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, hal ini juga dijelaskan oleh Robbins dan judge (2009) mengatakan bahwa karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki rasa yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan ketika seseorang yang tidak puas memiliki rasa yang negatif terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan dijelaskan dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Siengthai dan Pila-Ngarm (2016), Valaei dan Jiroudi (2016), Indarti *et al*. (2017), Eliyana *et al*. (2019), Hendri (2019), dan Loan (2020), dari enam jurnal tersebut menunjukan hasil terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan dengan terpenuhinya apa yang menjadi kebutuhan karyawan ditempat kerja akan menciptakan kepuasan kerja sehingga karyawan mampu menjalankan pekerjaannya dengan baik.

Dalam mempertahankan kinerja dan kepuasan karyawan ditempat kerja perusahaan dapat melakukannya dengan cara melaksanakan mutasi karyawan, hal ini dikarenakan pelaksanaan mutasi karyawan di perusahaan dinilai mampu memberikan penyegaran ditempat kerja. Menurut Hasibuan (2008) mengatakan bahwa mutasi merupakan pemindahan baik posisi, jabatan, dan tempat kerja yang dilaksanakan baik secara horizontal maupun vertikal didalam organisasi. Hal ini sama dengan penjelasan rotasi menurut Hasibuan (2006) mengatakan bahwa rotasi jabatan merupakan perubahan tempat atau jabatan dari karyawan namun masih pada jenjang yang sama di dalam organisasi, istilah-istilah yang memiliki kesamaan dengan rotasi jabatan adalah mutasi, pemindahan dan *transfer*. Kemudian menurut Sastrohadiwiryo (2003) mengatakan bahwa mutasi merupakan aktivitas ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan ke situasi tertentu guna untuk memperoleh kepuasan kerja karyawan yang nantinya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan, sehingga karyawan mampu memberikan prestasi kerja yang optimal kepada perusahaan. Sedangkan menurut Manullang (1981) mengatakan bahwa mutasi karyawan pada jabatan yang sama maupun berbeda memiliki tujuan untuk menghilangkan rasa bosan karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwasannya mutasi karyawan merupakan termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan dikarenakan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi dengan melakukan pemindahan

pegawai baik dari jabatan, tempat serta pekerjaaan dalam suatu organisasi, sehingga diharapkan karyawan mampu memberikan prestasi kerja yang maksimal dan juga dapat meminimalisir kebosanan karyawan ditempat kerja itu sendiri.

Dalam pelaksanaannya mutasi karyawan dapat berpengaruh positif maupun negatif bagi karyawan. Dampak positif bagi karyawan dari adanya mutasi yakni karyawan dapat menambah pengalaman, pengetahuan dan keterampilan terkait pekerjaan barunya, serta dapat meminimalisir rasa jenuh ditempat kerja. Disisi lain mutasi karyawan juga dapat berdampak negatif bagi karyawan, dimana dampak negatif ini terjadi ketika karyawan itu sendiri merasa nyaman dengan jabatan dan lingkungan kerja sebelumnya atau sulit untuk keluar dari zona nyaman. Hal ini dikarenakan karyawan masih merasa bingung dengan prosedur kerja pada posisi mereka yang baru dan kurangnya pengetahuan pada bidang pekerjaan barunya, sehingga butuh proses yang panjang seperti proses pelatihan, pembelajaran hingga penyesuaian ritme kerja, hal tersebut membutuhkan waktu dan biaya yang tidak sedikit. Menurut Hasibuan (2005) mengatakan bahwa prinsip mutasi adalah memutasikan karyawan pada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai atau "*The right man in the right place* ", agar memberikan pengaruh terhadap prestasi kerja yang lebih baik pada perusahaan. Kemudian prinsip mutasi berdasarkan Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 Pasal 32 tentang penempatan tenaga kerja menjelaskan bahwa mutasi karyawan harus dilakukan dengan asas terbuka, bebas, obyektif, serta adil tanpa

adanya diskriminasi, dalam menempatkan tenaga kerja pada jabatan juga harus sesuai dengan keahlian dalam bidangnya, serta mutasi karyawan didasarkan adanya kebutuhan dari perusahaan, sehingga penting bagi perusahaan/ organisasi dalam memperhatikan prinsip tersebut dalam melakukan mutasi untuk para karyawannya, dimana memutasikan karyawan harus sesuai dengan apa yang menjadi keahlian/ bidangnya.

Mutasi karyawan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dijelaskan dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Raju (2016), Nurcahyani (2017), Wyk *et al*. (2018), Setioningtyas dan Dyatmika (2020), dari empat jurnal tersebut menunjukan bahwa terdapat pengaruh postif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berkaitan ketika pelaksanaan mutasi karyawan diperusahaan dilakukan dengan baik, seperti menempatkan karyawan sesuai dengan bidang keahliannya maka akan memberikan kepuasan kerja bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Selanjutnya mutasi karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan namun tidak terlalu signifikan, hal ini dijelaskan dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rarung *et al*. (2015), Lumangkun *et al*. (2018), Syah *et al*. (2017), dari tiga jurnal tersebut menjelaskan bahwa mutasi karyawan memiliki pengaruh positif namun tidak terlalu signifikan (tidak berdampak begitu besar terhadap kinerja karyawan), hal ini dikarenakan ada beberapa prinsip pelaksanaan mutasi masih belum seluruhnya optimal dilakukan, sehingga kadang

masih terjadi kurang objektifitas dalam memutasikan karyawan yang kemudian membuat kinerja karyawan kurang berkembang. Dengan demikian penting bagi perusahaan untuk menerapkan prinsip dalam memutasikan karyawan agar karyawan dapat terdorong untuk meningkatkan kinerjanya kembali.

Kemudian terkait kepuasan kerja berperan dalam mempengaruhi hubungan antara mutasi karyawan terhadap kinerja dijelaskan dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jamil (2016), Hafifah (2018), Nurmawati *et al*. (2020), dari tiga jurnal tersebut menunjukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara mutasi karyawan terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ketika pengelolaan mutasi dirancang dengan baik sesuai dengan prinsip mutasi, hal ini akan memberikan kepuasan karyawan didalam bekerja serta juga akan mempengaruhi kinerja karyawan didalam perusahaan, namun jika sebaliknya pelaksanaan mutasi tidak memberikan kepuasan maka karyawan sulit untuk memberikan kinerja terbaiknya kepada perusahaan.

Berbicara terkait pemindahan karyawan dari bagian ke bagian lain, dari suatu jabatan ke jabatan lainnya, maupun dari tempat kerja ke tempat kerja lain akan membutuhkan lingkungan kerja (suasana kerja) yang mendukung, agar karyawan dapat merasa nyaman dari perpindahannya. Lingkungan kerja yang mendukung merupakan idaman bagi banyak karyawan, hal ini dikarenakan dengan lingkungan kerja mendukung akan timbul moral dan disiplin kerja yang

baik dari para karyawan. Menurut Nitisemito (2000) mengatakan bahwa lingkungan kerja merupakan kondisi yang ada disekitar karyawan baik secara internal maupun eksternal yang dapat memberikan pengaruh pada semangat kerja karyawan, sehingga diharapkan karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya lebih cepat dan lebih baik. Sedangkan menurut Wursanto (2009) mengatakan bahwa lingkungan kerja berhubungan dengan psikis karyawan yakni terkait dengan pikiran dan jiwa karyawan terhadap lingkungan kerjanya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja kondisi yang ada di sekitar karyawan, dimana kondisi tersebut mampu memberikan pengaruh pada karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Hal ini juga sesuai dengan pendapat Robbins and Judge (2011) mengatakan bahwa lingkungan kerja karyawan dapat memberikan dampak yang besar terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan, sehingga dengan adanya kondisi lingkungan kerja yang mendukung akan menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja karyawan tersebut.

Lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dijelaskan dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pangarso dan Ramadhyanti (2015), Agbozo *et al*. (2017), Oginyi *et al*. (2018), Mehmeti dan Telaku (2020), dari empat jurnal tersebut menemukan bahwa terdapat pengaruh postif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. dpat disimpulkan bahwa dengan adanya lingkungan kerja yang mendukung bagi

karyawan membuat karyawan tersebut merasa nyaman untuk melakukan aktivitas pekerjaanya dengan baik.

Selanjutnya lingkungan kerja memiliki pengaruh namun tidak terlalu signifikan terhadap kinerja, hal ini dijelaskan dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pawirosumarto *et al*. (2018), Bukhari dan Pasaribu (2019), Siahaan dan Bahri (2019), dari tiga jurnal tersebut menunjukan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif namun tidak terlalu signifikan (tidak memiliki pengaruh yang besar) terhadap kinerja. Hal ini dikarenakan bagi karyawan lingkungan yang baik adalah ketika karyawan mampu bekerja secara optimal dan memiliki produktifitas yang tinggi serta lingkungan kerja yang tenang (kondusif), sehingga lingkungan kerja yang baik tidak lah penting dalam meningkatkan kinerja karyawan yang kemudian dengan mempersepsikan lingkungan kerjanya baik maka akan menciptakan kepuasan bagi karyawan.

Kemudian terkait kepuasan kerja berperan mempengaruhi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja yang dijelaskan dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chaudhry *et al*. (2017), Gul *et al*. (2018), Idris *et al*. (2020), dari tiga jurnal tersebut menunjukan adanya pengaruh postif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan ketika kepuasan kerja karyawan selaras dengan lingkungan kerjanya maka akan menghasilkan efektivitas ditempat kerja,

sehingga membuat karyawan dapat berkontribusi pada perusahaan secara optimal.

Berdasarkan hal tersebut penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh mutasi karyawan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, serta mengetahui apakah ada pengaruh mediasi kepuasan kerja pada mutasi karyawan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PG. Gondang Baru di Klaten. Dengan demikian peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: "Pengaruh Mutasi Karyawan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja Karyawan di PG. Gondang Baru Klaten"

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah ada pengaruh dari mutasi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah ada pengaruh dari lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan?
3. Apakah ada pengaruh dari mutasi karyawan terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah ada pengaruh dari lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah ada pengaruh dari kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh mutasi karyawan terhadap kinerja karyawan?

7. Apakah kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh mutasi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh mutasi karyawan terhadap kinerja karyawan
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan
6. Untuk menguji dan menganalisis mutasi karyawan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan
7. Untuk menguji dan menganalisis lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan

1.4 Manfaat Penelitian

1. Secara Teoritisi:
   a. Memperkuat teori tentang kepuasan kerja karyawan dalam kaitannya dengan mutasi karyawan, lingkungan kerja dan kinerja karyawan.

2. Secara Praktisi:

   a. Bagi perusahaan

      Dapat digunakan sebagai pedoman bagi perusahaan dalam mengimplementasikan kepuasan kerja karyawan terkait adanya mutasi karyawan, lingkungan kerja, sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan.

   b. Bagi Akademisi

      Dari hasil penelitian ini diharapkan mampu dijadikan kajian ilmu dan menambah referensi di dalam dunia akademisi yang berhubungan dengan sumber daya manusia mengenai kepuasan kerja karyawan, mutasi karyawan. lingkungan kerja, dan kinerja karyawan.

   c. Bagi peneliti

      Dapat sebagai penambah wawasan diri dalam kaitanya bagaimana peran kepuasan kerja karyawan dalam memediasi mutasi karyawan, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

   d. Bagi Pihak Lain

      Hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat menjadi tambahan rujukan bagi penelitian selanjutnya dalam meneliti kepuasan kerja karyawan, mutasi karyawan, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya terkait dengan variabel mutasi karyawan, lingkungan kerja, kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan. Hal ini berfungsi untuk mengetahui hasil penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti terdahulu, selain itu dapat digunakan sebagai perbandingan dan gambaran dalam mendukung penelitian yang akan dilakukan. Berikut merupakan beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian yang akan diteliti di antaranya, yaitu:

2.1.1 Pengaruh Mutasi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

1. Gopinath Raju (2016)

   Dalam penelitian yang berjudul *"Is Promotion and Transfer helps to Employee's Job Satisfaction? An Empirical Study at BSNL with Special Reference in Three Different SSAs Using Modeling"* yang dilakukan oleh Raju (2016) dengan menggunakan metode penelitian kuntitatif yakni alat analisis SEM modelling (CFA model dan Path model in AMOS). Sampel yang digunakan berjumlah 928 responden. Penelitian ini bertujuan untuk

mengetahui pengaruh adanya promosi dan transfer karyawan terhadap kepuasan kerja.

Dalam hasil penelitiannya ditemukan bahwa promosi dan transfer berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, karena kepuasan kerja karyawan akan memberikan kontribusi positif sehingga dapat meningkatkan efektivitas dalam bekerja. Oleh karena itu, penting untuk memiliki pemahaman yang baik tentang kepribadian karyawan dan sistem nilai individu untuk memahami dan menggambarkan kepuasan kerja.

Adapun persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yakni pada variabelnya menggunakan mutasi/promosi/transfer (sebagai variabel *independent*), kepuasan kerja, kemudian metode penelitian yang digunakan sama - sama menggunakan metode kuantitatif. Sedangkan perbedaannya penelitian ini menggunakan 3 variabel, berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan yakni menggunakan 4 variabel, selain itu jumlah sampel dan objek yang diteliti juga berbeda.

2. Dewi Nurcahyani (2017)

Dalam penelitian yang berjudul *"Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT. Bank Negara Indonesia Syariah Cabang Semarang)"* yang dilakukan oleh Nurcahyani (2017) dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif yakni alat analisis

SPSS. Sampel yang digunakan berjumlah 50 responden. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh mutasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan hubungan dari mutasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya dengan semakin baik pelaksanaan mutasi karyawan maka akan semakin baik pula kepuasan karyawan ditempat kerja tersebut. Dengan demikian kepuasan karyawan ini tercipta ketika dalam menempatkan karyawan disesuaikan dengan kemampuan dalam bidangnya, sehingga dengan adanya mutasi karyawan akan merasa nyaman dan puas karena dapat memahami pekerjaanya yang baru sesuai dengan harapannya.

Adapun persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yakni pada variabelnya menggunakan mutasi karyawan (sebagai variabel *independent*), dan kepuasan kerja karyawan (Sebagai variabel *intervening*), kemudian metode penelitian yang digunakan sama - sama menggunakan metode kuantitatif. Sedangkan perbedaannya penelitian ini menggunakan 3 variabel, berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan yakni menggunakan 4 variabel, selain itu objek yang diteliti juga berbeda.

3. Anna Elizabeth Van Wyk, Ilze Swarts, Chipo Mukonza (2018)

Dalam penelitian yang berjudul *"The Influence of The Implementation of Job Rotation on Employees Perceived Job Satisfaction"* yang dilakukan

oleh Wyk *et al*. (2018) dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif yakni alat analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Sampel yang digunakan berjumlah 22 responden. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelaksanaan rotasi pekerjaan terhadap kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, dan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang akan mempengaruhi penerapan strategi rotasi pekerjaan oleh lingkungan Panitera Universitas Teknologi, South Afrika.

Dalam hasil penelitiannya ditemukan bahwa rotasi pekerjaan dapat memiliki pengaruh positif pada kepuasan kerja yang dirasakan. Dalam penelitiannya menunjukan dengan adanya perpindahan karyawan dapat memberikan manfaat yakni menambah pengetahuan, keterampilan dan pengalaman, selain itu juga karyawan merasa mendapat tantangan baru, terhindar dari kebosanan ditempat kerja, serta merangsang ide-ide baru.

Adapun persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yakni pada variabelnya menggunakan mutasi/rotasi karyawan (sebagai variabel *independent*), kepuasan kerja, kemudian metode penelitian yang digunakan sama - sama menggunakan metode kuantitatif. Sedangkan perbedaannya penelitian ini menggunakan 2 variabel, berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan yakni menggunakan 4 variabel, selain itu jumlah sampel dan objek yang diteliti juga berbeda.

4. Widhayani Puri Setioningtyas dan Sutama Wisnu Dyatmika (2020)

Dalam penelitian yang berjudul *"Pengaruh Mutasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada PT. Cipta Aneka Selera Indonesia"* yang dilakukan oleh Setioningtyas dan Dyatmika (2020) dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif yakni alat analisis SPSS. Sampel yang digunakan berjumlah 114 rersponden. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah mutasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada pegawai.

Dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara mutasi karyawan terhadap kepuasan kerja. Dalam temuannya perusahaan perlu memperhatikan faktor lain agar pelaksanaan mutasi karyawan tidak memberikan kesulitan atau kesusahan yang justru dapat menimbulkan kinerja karyawan menurun.

Adapun persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yakni pada variabelnya menggunakan mutasi karyawan dan lingkungan kerja (sebagai variabel *independent*), dan kepuasan kerja karyawan. Kemudian metode penelitian yang digunakan sama - sama menggunakan metode kuantitatif. Sedangkan perbedaannya penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada jumlah sampel dan objek yang diteliti berbeda.

Tabel 2.1

Review Jurnal Pengaruh Mutasi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	**Raju (2016)** *Is Promotion and Transfer helps to Employee's Job Satisfaction? An Empirical Study at BSNL with Special Reference in Three Different SSAs Using Modeling* ResearchGate: Asian Journal of Management Research, Vol. 6 Issue 4 **Sampel:** 928 responden **Alat analisis:** Structural Equation Modelling (CFA model and Path model in AMOS **Metode:** Kuantitatif	**Mutasi karyawan (*promotion and transfer*)** Ferris *et al.* (1992) *Industry type, degree of centralization and formalization, firm size, strategy, and degree of unionization.* **Kepuasan Kerja** Smith *et al.* (1969) *Work, supervision, pay, promotion, and co-worker.*	Mutasi memiliki pengtaruh **positif dan signifikan** terhadap kepuasn kerja
2.	**Nurcahyani (2017)** *Pengaruh Mutasi kerja dan Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT. Bank Negara Indonesia Syariah Cabang Semarang)* Repository IAIN Salatiga Sampel: 50 responden **Alat analisis:** SPSS **Metode:** Kuantitatif	**Mutasi Karyawan** Hasibuan (2010) Pengalaman, pengetahuan, kebutuhan, kecakapan, tanggung jawab. **Kepuasan Kerja** Tambunan (2012) Lingkungan fisik kantor, kesesuian kondisi kerja dengan harapan, kesesuaian dukungan pimpinan dengan harapan, kesesuian gaji akan meningkatkan kepuasan kerja, kesesuian spesifikasi pekerjaan yang jelas untuk tiap posisi, kesesuian lingkungan kerja.	Mutasi memiliki pengtaruh **positif dan signifikan** terhadap kepuasn kerja
3.	**Wyk *et al*. (2018)** *The Influence of The Implementation of Job Rotation on Employees Perceived Job Satisfaction* ResearchGate: International Journal Business and Management, Vol. 13, No 11 **Sampel:** 22 responden **Alat analisis:** Structural Equation Modelling (SEM) **Metode:** Kuantitatif	**Mutasi Karyawan (*job rotation*)** Fiester *et al*. (2008) *Clear policy formulation whether employees will be restricted to certain jobs or opportunities, determining if the programmed will be mandatory or if employees will be allowed to "opt out", involvement of employees and managers*	Mutasi memiliki pengtaruh **positif dan signifikan** terhadap kepuasn kerja

		to confirm a clear understanding of mutual expectations, determining what specific skills will be enhanced, the use of job rotation for employees in non-exempt jobs as well as those in managerial and professional jobs. **Kepuasan Kerja** Guinot *et al*. (2014) *Organizational policies and procedures (remuneration package, supervision, decision-making practices), task or job characteristics (aspects of the total workload, variety of skills applied, autonomy, feedback and the physical nature of the working environment), personal aspects (self-image, ability to deal with stress and general satisfaction with life).*	
4.	**Setioningtyas dan Dyatmika (2020)** *Pengaruh Mutasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di PT. Cipta Aneka Selera Indonesia* Majalah Ekonomi, Vol. 25, No 1 **Sampel**:114 responden **Alat analisis**: SPSS **Metode**: Kuantitatif	**Mutasi Karyawan** Hasibuan (2014) Pengalaman, pengetahuan, kebutuhan, kecakapan, serta tanggung jawab **Lingkungan Kerja** Sedarmayanti (1996) Cahaya atau penerangan, sirkulasi udara yang ada di tempat kerja, tingkat kebisingan di tempat kerja, arima atau bau di sekitar lingkungan kerja, serta keamanan lingkungan kerja. **Kepuasan Kerja** Rivai (2010) Pembayaran (gaji atau upah), pekerjaan itu sendiri, Rekan kerja, Pengawasan, dan Promosi.	Mutasi memiliki pengtaruh **positif dan signifikan** terhadap kepuasn kerja

Sumber: Data sekunder diolah 2021

Terdapat 4 jurnal dari penelitian terdahulu yang digunakan pada hubungan mutasi karyawan terhadap kepuasan kerja. Dari 4 jurnal tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa mutasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Teori mutasi karyawan yang digunakan yakni Ferris *et al*. (1992), Hasibuan (2010), Fiester *et al*. (2008), Hasibuan (2014). Teori kepuasan kerja karyawan yang digunakan yakni Smith *et al*. (1969), Tambunan (2012), Guinot *et al*. (2014), Rivai (2010).

2.1.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

1. Astadi Pangarso dan Vidi Ramadhyanti (2015)

   Dalam penelitian yang berjudul *"Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Dosen Tetap Studi Pada Fakultas Komunikasi dan Bisnis Universitas Telkom Bandung"* yang dilakukan oleh Pangarso dan Ramadhyanti (2015) dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif yakni alat analisis SPSS. Sampel yang digunakan berjumlah 76 responden. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja.

   Dalam hasil penelitiannya ditemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja, dimana lingkungan kerja non fisik memberikan pengaruh sebesar 38,8% pada kepuasan kerja dan sisanya 61,2% dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian. Hal ini menunjukan bahwa lingkungan kerja menjadi faktor

penting dalam mewujudkan organisasi atau perusahaan berjalan dengan baik.

Adapun persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yakni pada variabelnya menggunakan lingkungan kerja (sebagai variabel *independent*) dan kepuasan kerja karyawan, kemudian metode penelitian yang digunakan sama - sama menggunakan metode kuantitatif. Sedangkan perbedaannya penelitian ini menggunakan 2 variabel, berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan yakni menggunakan 4 variabel, selain itu jumlah sampel dan objek yang diteliti juga berbeda.

2. George Kafui Agbozo, Isaac Sakyi Owusu, Mabel A. Hoedoafia, Yaw Boateng Atakorah (2017)

   Dalam penelitian yang berjudul *"The Effect of Work Environment on Job Satisfaction: Evidence from the Banking Sector in Ghana"* yang dilakukan oleh Agbozo *et al*. (2017) dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif yakni alat analisis SPSS. Sampel yang digunakan berjumlah 105 responden. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah lingkungan kerja fisik, sosial dan psikologis mempengaruhi kepuasan kerja.

   Dalam hasil penelitiannya ditemukan bahwa lingkungan memiliki pengaruh yang signifikan berpengaruh pada kepuasan karyawan. dimana karyawan merasa cukup puas terhadap lingkungan kerjanya, hal ini dikarenakan sebagian besar karyawan dipengaruhi oleh bantuan yang

mereka terima dari rekan kerja dan atasan karena yang berdampak pada kepuasan kerja dan semangat kerja karyawan, sehingga dengan adanya hubungan dan komunikasi yang baik memiliki pangaruh langsung terhadap semangat dan kepuasan karyawan.

Adapun persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yakni pada variabelnya menggunakan lingkungan kerja (sebagai variabel *independent*) dan kepuasan kerja karyawan, kemudian metode penelitian yang digunakan sama - sama menggunakan metode kuantitatif. Sedangkan perbedaannya penelitian ini menggunakan 2 variabel, berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan yakni menggunakan 4 variabel, selain itu jumlah sampel dan objek yang diteliti juga berbeda.

3. Ronald C. N. Ogingyi, Ofoke S. Mbam, Martin O. E. Nwoba, Okechukwu D. Nwankwo (2018)

   Dalam penelitian yang berjudul *"Occupational Stress, Work Engagement and Work Environment as Predictors of Job Satisfaction among Primary School Teachers in Ebonyi State, Nigeria"* yang dilakukan oleh Oginyi *et al*. (2018) dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif yakni *Structural Equation Modelling* (SEM). Sampel yang digunakan berjumlah 300 responden. Penelitian ini bertujuan untuk mengatuhi pengaruh stres kerja, keterlibatan kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.

Dalam hasil penelitiannya ditemukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Dalam analisisnya menunjukan lingkungan kerja yang kondusif akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan, hal ini dikarenakan dengan adanya kenyaman dan percaya diri dengan organisasi serta keselamatan dalam pekerjaan, sehingga karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung akan melakukan peran ekstra untuk mencapai tujuan organisasi.

Adapun persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yakni pada variabelnya menggunakan lingkungan kerja (sebagai variabel *independent*) dan kepuasan kerja karyawan, kemudian metode penelitian yang digunakan sama - sama menggunakan metode kuantitatif. Sedangkan perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada jumlah sampel dan objek yang akan diteliti.

4. Ilirijana Mehmeti dan Mimoza Telaku (2020)

Dalam penelitian yang berjudul *"Relation of the Perception of Work Environment with Job Satisfaction: The Case of Teachers in High Schools in the Municipality of Prishtina"* yang dilakukan oleh Mehmeti dan Telaku (2020) dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif yakni *Structural Equation Modelling* (SEM). Sampel yang digunakan berjumlah 154. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara persepsi lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

Dalam hasil penelitiannya ditemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja. Dalam analisisnya menunjukan jika karyawan mempersepsikan lingkungan kerja cukup baik, sehingga tidak menimbulkan persepsi negatif terhadap lingkungan kerjanya. Selain itu, korelasi ditemukan pada persepsi lingkungan kerja terkait dengan hubungan rekan kerja, pengembangan diri, orientasi tujuan, serta perubahan dan pemeliharaan sistem yang berdampak pada kepuasan kerja karyawan.

Adapun persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yakni pada variabelnya menggunakan lingkungan kerja (sebagai variabel *independent*) dan kepuasan kerja karyawan, kemudian metode penelitian yang digunakan sama - sama menggunakan metode kuantitatif. Sedangkan perbedaannya penelitian ini menggunakan 2 variabel, berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan yakni menggunakan 4 variabel, selain itu objek yang diteliti juga berbeda.

Tabel 2.2

Review Jurnal Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	**Pangarso dan Ramadhyanti (2015)** *Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Dosen Tetap Studi Pada Fakultas Komunikasi dan Bisnis Universitas Telkom Bandung*	**Lingkungan Kerja** Wursanto (2009) Pengawasan, suasana kerja, sistem pemberian imbalan, perlakuan baik, rasa aman, hubungan dengan anggota lainnya, adil dan objektif	Lingkungan kerja memiliki pengaruh **positif dan signifikan** terhadap kepuasan kerja

	KINERJA Journal of Business and Economics, Vol. 19, No. 1 **Sampel:** 76 responden **Alat analisis:** SPSS **Metode:** Kuantitatif	**Kepuasan Kerja** Luthans (2006) Pekerjaan itu sendiri (*work on present job*), gaji (*pay*), Promosi (*promotion*), Pengawasan (*Supervisory*), rekan kerja (*Co-worker*)	
2.	**Agbozo *et al*. (2017)** *The Effect of Work Environment on Job Satisfaction: Evidence from the Banking Sector in Ghana* Science Publishing Group: Journal of Human Resource Management, Vol. 5, No. 1 **Sampel:**105 responden **Alat analisis**: SPSS **Metode**: Kuantitatif	**Lingkungan Kerja** Sarode (2014) *Lighting, noise, color and air* Mohamed (2005) *compensation, promotions and benefits.* **Kepuasan Kerja** Lu *et al*. (2005) *Their colleagues, salary or working conditions.*	Lingkungan kerja memiliki pengaruh **positif dan signifikan** terhadap kepuasan kerja
3.	**Oginyi *et al*. (2018)** *Occupational Stress, Work Engagement and Work Environment as Predictors of Job Satisfaction among Primary School Teachers in Ebonyi State, Nigeria* European Journal of Social Sciences, Vol. 56, No. 2 **Sampel:** 300 responden **Alat analisis:** Structural equation Modelling (SEM) **Metode:** Kuantitatif	**Lingkungan Kerja** Moos (1994) *personal growth/goal orientation, relationships, and system maintenance/ system change.* **Kepuasan Kerja** Weiss *et al.* (1967) *Job itself, pay, promotion opportunity, supervision, and coworkers.*	Lingkungan kerja memiliki pengaruh **positif dan signifikan** terhadap kepuasan kerja
4.	**Mehmeti dan Telaku (2020)** *Relation of the Perception of Work Environment with Job Satisfaction: The Case of Teachers in High Schools in the Municipality of Prishtina* Thesis: International Research Journal, Vol. 9, No. 1 **Sampel:** 154 responden **Alat analisis:** Structural Equation Modelling (SEM) **Metode:** Kuantitatif	**Lingkungan Kerja** Moos (1994) *Individuals relate to each other (the relationship domain), personal growth goals, on which an environment is oriented (personal growth or goal orientation), and the amount of structure and openness to the change that characterizes it (the domain of system maintenance and change).* **Kepuasan Kerja** Brayfield & Roth (1951) *satisfied with work, enthusiastic about work, work that never stops,*	Lingkungan kerja memiliki pengaruh **positif dan signifikan** terhadap kepuasan kerja

		enjoy with job, unpleasant job	

Sumber: Data sekunder diolah 2021

Terdapat 4 jurnal dari penelitian terdahulu yang digunakan pada hubungan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Dari 4 jurnal tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Teori lingkungan kerja yang digunakan yakni Wursanto (2009), Sarode (2014), Mohamed (2005), Moos (1994). Teori kepuasan kerja karyawan yang digunakan yakni Luthans (2006), Lu *et al*. (2005), Weiss *et al*. (1957), Brayfield & Roth (1951).

2.1.3 Pengaruh Mutasi Karyawan terhadap Kinerja

1. Novie Rarung, Lisbeth Mananeke, Victor P.K. Lengkong (2015)

   Dalam penelitian yang *berjudul "Pengaruh Mutasi Pegawai dan Pelaksanaan Penilaian Prestasi kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Studi Pada PNS di KANWIL Ditjen Kekayaan Negara Sulut, Tengah, Gorontalo, dan Malut"* yang dilakukan oleh Rarung *et al*. (2015) dengan menggunakan metode penelitian kuntitatif yakni alat analisis SPSS. Sampel yang digunakan berjumlah 37 responden. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh mutasi terhadap kinerja pegawai.

   Dalam hasil penelitiannya ditemukan bahwa mutasi pegawai berpengaruh tapi tidak signifikan terhadap prestasi kerja, artinya bahwa adanya mutasi karyawan terhadap kinerja hanya bersifat sementara

dikarenakan tidak memberikan dampak yang begitu besar dalam peningkatan kinerja karyawan.

Adapun persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yakni pada variabelnya menggunakan mutasi karyawan (sebagai variabel *independent*), kinerja karyawan (sebagai variabel *dependent*), kemudian metode penelitian yang digunakan sama - sama menggunakan metode kuantitatif. Sedangkan perbedaannya penelitian ini menggunakan 3 variabel, berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan yakni menggunakan 4 variabel, selain itu jumlah sampel dan objek yang diteliti juga berbeda.

2. Claudio Alfa Lumangkun, Maryam Mangantar, Yantje Uhing (2018)

   Dalam penelitian yang berjudul *"Analisis Pengaruh Pelatihan, Promosi, dan Mutasi Pegawai Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pangan Provinsi Sulawesi Utara"* yang dilakukan oleh Lumangkun *et al*. (2018) dengan menggunakan metode penelitian kuntitatif yakni alat analisis SPSS. Sampel yang digunakan berjumlah 78 responden. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisa apakah mutasi berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai.

   Dalam hasil penelitiannya ditemukan bahwa mutasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap prestasi kerja, dimana dengan adanya mutasi karyawan akan memunculkan persaingan dalam

meningkatkan kinerja karyawan dikarenakan setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama dalam meraih jenjang karir yang lebih tinggi, namun perlu dipahami bahwa adanya persaingan dalam meningkatkan kinerja akan timbul seiring pelaksanaan mutasi karyawan dilakukan secara objektif.

Adapun persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yakni pada variabelnya menggunakan mutasi karyawan (sebagai variabel *independent*), kinerja karyawan (sebagai variabel *dependent*), kemudian metode penelitian yang digunakan sama - sama menggunakan metode kuantitatif. Sedangkan perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada jumlah sampel dan objek yang akan diteliti.

3. Awaludin Syah, Mattalatta, Gunawan Bata Hyas (2017)

Dalam penelitian yang berjudul *"Pengaruh Budaya Organisasi, Mutasi, Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Distrik Navigasi Kelas I Makassar"* yang dilakukan oleh Syah *et al*. (2017) dengan menggunakan metode penelitian kuntitatif yakni alat analisis SPSS. Sampel yang digunakan sejumlah 72 responden. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh mutasi terhadap kinerja pegawai.

Dalam hasil penelitiannya ditemukan bahwa mutasi memberikan pengaruf positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana

dengan adanya pelaksanaan mutasi karyawan yang baik dapat memberikan peningkatan terkait pengetahuan dan kemampuan karyawan dari segi kualitas dan kuantitas.

Adapun persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yakni pada variabelnya menggunakan mutasi karyawan (sebagai variabel *independent*), kinerja karyawan (sebagai variabel *dependent*), kemudian metode penelitian yang digunakan sama - sama menggunakan metode kuantitatif. Sedangkan perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada jumlah sampel dan objek yang akan diteliti.

Tabel 2.3

Review Jurnal Pengaruh Mutasi Karyawan terhadap Kinerja

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	**Rarung *et al.* (2015)** *Pengaruh Mutasi Pegawai dan Pelaksanaan Penilaian Prestasi kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Studi Pada PNS di KANWIL Ditjen Kekayaan Negara Sulut, Tengah, Gorontalo, dan Malut* Jurnal EMBA: Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, Vol. 3, No. 4 **Sampel:** 37 responden **Alat analisis:** SPSS **Metode:** Kuantitatif	**Mutasi Karyawan** Nurhadis (2012) Frekuwensi mutasi, alasan mutasi, ketepatan dalam melaksanakan mutasi **Kinerja** Supardi (1989) Kualitas kerja, kuantitas kerja, hubungan kerja, penyesuaian pekerjaan, ketangguhan, keselamatan kerja.	Mutasi memiliki pengaruh **positif namun tidak signifikan** terhadap kinerja
2.	**Lumangkun *et al*. (2018)** *Analisis Pengaruh Pelatihan, Promosi, dan Mutasi Pegawai Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pangan Provinsi Sulawesi Utara*	**Mutasi Karyawan** Hasibuan (2012) Pengalaman, pengetahuan, kebutuhan, kecakapan, tanggung jawab. **Kinerja** Hasibuan (2012)	Mutasi memiliki pengaruh **positif namun tidak signifikan** terhadap kinerja

	Jurnal EMBA: Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, Vol. 6, No. 4 **Sampel:** 78 responden **Alat analisis:** SPSS **Metode:** Kuantitatif	Kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu	
3.	**Syah *et al*. (2017)** *Pengaruh Budaya Organisasi, Mutasi, Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Distrik Navigasi Kelas I Makassar* Jurnal Mirai Management, Vol. 2, No. 2 **Sampel:** 72 responden **Alat analisis:** SPSS **Metode:** Kuantitatif	**Mutasi Karyawan** Ortega dan Mangiapane (2012) Kemampuan, kecakapan,keahlian tenaga kerja **Kinerja** Suliman (2002) Kualitas hasil kerja, keuletan kerja, disiplin, kerjasama, kepedulian, tanggung jawab, kreativitas	Mutasi memiliki pengaruh **positif namun tidak signifikan** terhadap kinerja

Sumber: Data sekunder diolah 2021

Terdapat 3 jurnal dari penelitian terdahulu yang digunakan pada hubungan mutasi karyawan terhadap kinerja. Dari 3 jurnal tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa mutasi karyawan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja. Teori mutasi karyawan yang digunakan yakni Nurhadis (2012), Hasibuan (2012), Ortega dan Mangiapane (2012). Teori kinerja yang digunakan yakni Supardi (1989), Hasibuan (2012), Suliman (2002).

2.1.4 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja

1. Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana, Rachmad Gunawan (2018)

   Dalam penelitian yang berjudul *"The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture towards Job Satisfaction and Its Implication towards Employee performance in Parador Hotels and*

Resorts, Indonesia" yang dilakukan oleh Pawirosumarto *et al*. (2018) dengan menggunakan metode penelitian kuntitatif yakni alat analisis *Structural Equation Modelling-Partial Least Square* (SEM-PLS). Sampel yang digunakan sejumlah 200 responden. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Dalam hasil penelitiannya ditemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak terlalu signifikan. Bagi karyawan lingkungan kerja yang baik tidaklah penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan dalam penelitiannya karyawan yang memiliki masa kerja (1-4 tahun) menganggap lingkungan kerjanya baik, sehingga mampu menciptakan kepuasan karyawan.

Adapun persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yakni pada variabelnya menggunakan lingkungan kerja (sebagai variabel *independent*), kinerja karyawan (sebagai variabel *dependent*) dan kepuasan kerja, kemudian metode penelitian yang digunakan sama - sama menggunakan metode kuantitatif. Sedangkan perbedaannya penelitian ini menggunakan 5 variabel, berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan yakni menggunakan 4 variabel, selain itu jumlah sampel dan objek yang diteliti juga berbeda.

2. Bukhari dan Sjahril Effendi Pasaribu (2019)

Dalam penelitian yang berjudul *"Pengaruh Motivasi, Kompetensi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja"* yang dilakukan oleh Bukhari dan Pasaribu (2019) dengan menggunakan metode penelitian kuntitatif yakni alat analisis SPSS. Sampel yang digunakan sejumlah 57 responden. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja.

Dalam hasil penelitiannya ditemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja, lingkungan kerja dapat dikatakan baik ketika karyawan bekerja secara optimal, memiliki produktifitas yang tinggi serta lingkungan kerja yang tenang (kondusif).

Adapun persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yakni pada variabelnya menggunakan lingkungan kerja (sebagai variabel *independent*), kinerja karyawan (sebagai variabel *dependent*), kemudian metode penelitian yang digunakan sama - sama menggunakan metode kuantitatif. Sedangkan perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada jumlah sampel dan objek yang akan diteliti.

3. Syalimono Siahaan dan Syahrif Bahri (2019)

Dalam penelitian yang berjudul *"Pengaruh Penempatan Pegawai, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai"* yang

dilakukan oleh Siahaan dan Bahri (2020) dengan menggunakan metode penelitian kuntitatif yakni alat analisis SPSS. Sampel yang digunakan sejumlah 107 responden. Penelitian ini bertujuan untuk untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan Kerja terhadap kinerja pegawai.

Dalam hasil penelitiannya ditemukan bahwa secara parsial variabel lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam temuannya lingkungan kerja baik secara fisik maupun non fisik menunjukan sudah cukup baik, namun perlu adanya perbaikan lagi sehingga nantinya mampu menciptakan kinerja karyawan yang optimal diperusahaan.

Adapun persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yakni pada variabelnya menggunakan lingkungan kerja (sebagai variabel *independent*), kinerja karyawan (sebagai variabel *dependent*), kemudian metode penelitian yang digunakan sama - sama menggunakan metode kuantitatif. Sedangkan perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada jumlah sampel dan objek yang akan diteliti.

Tabel 2.4

Review Jurnal Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	**Pawirosumarto *et al.* (2018)** *The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee*	**Lingkungan Kerja** Nitisemito (1992) *Work atmosphere, relationship with colleagues, work facilities* **Kinerja**	Lingkungan kerja memiliki pengaruh **positif namun tidak signifikan** terhadap kinerja

	performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia Emerald Insight International Journal of Law and Management, Vol. 59, No. 6 **Sampel:** 200 responden **Alat analisis:** Structural Equation Modelling-Partial Least Square (SEM-PLS) **Metode:** Kuantitatif	Russel and Bernandin (1995) *Work quality, labor quantity, time efficiency, work effectiveness, supervision needs, self-influence* **Kepuasan Kerja** Smith *et al.* (1969) *Work, supervision, wage, promotion, co-worker*	
2.	**Bukhari dan Pasaribu (2019)** *Pengaruh Motivasi, Kompetensi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja* MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Vol.2, No. 1 **Sampel:** 57 responden **Alat analisis:** SPSS **Metode:** Kuantitatif	**Lingkungan Kerja** Sedarmayanti (2011) Penerangan, suhu udara, kebisingan, pengunaan warna, ruang gerak yang diperlukan, kemampuan bekerja, hubungan antar pegawai **Kinerja** Mitchell (1978) Kualitas kerja *(Quality of work*), Ketepatan Waktu (*Promptness*), Inisiatif (*Initiative*), Kemampuan (*Capability*), Komunikasi (*Communication*)	Lingkungan kerja memiliki pengaruh **positif namun tidak signifikan** terhadap kinerja
3.	**Siahaan dan Bahri (2019)** *Pengaruh Penempatan Pegawai, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai* MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Vol. 2, No. 1 **Sampel:** 107 responden **Alat analisis:** SPSS **Metode**: Kuantitatif	**Mutasi Karyawan** Suwatno (2003) Pendidikan, pengetahuan kerja, keterampilan kerja, pengalaman kerja **Lingkungan Kerja** Sedarmayanti (2004) Penerangan, suhu udara, kebisingan, pengunaan warna, ruang gerak yang diperlukan, keamanan kerja, hubungan karyawan **Kinerja** Robbins (2009) Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian.	Lingkungan kerja memiliki pengaruh **positif namun tidak signifikan** terhadap kinerja

Sumber: Data sekunder diolah 2021

Terdapat 3 jurnal dari penelitian terdahulu yang digunakan pada hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja. Dari 3 jurnal tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja. Teori lingkungan kerja yang digunakan yakni Nitisemito (1992), Sedarmayanti (2011), Sedarmayanti (2004). Teori kinerja yang digunakan yakni Russel and Bernandin (1995), Mitchell (1978), Robbins (2009).

2.1.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja

1. Sununta Siengthai, Patarakhuan Pila-Ngarm (2016)

   Dalam penelitian yang berjudul *"The Interaction Effect of Job Redesign and Job Satisfaction on Employee Performance"* yang dilakukan oleh Siengthai dan Pila-Ngarm (2016) dengan menggunakan metode penelitian kuntitatif yakni alat analisis SPSS. Sampel yang digunkan sejumlah 295 responden. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan.

   Dalam hasil penelitiannya ditemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat menjadi tautan utama untuk mobilisasi kinerja karyawan, sehingga penting bagi perusahaan untuk memperhatikan fungsi SDM organisasi dalam mendukung upaya peningkatan kepuasan kerja karyawan, seperti pelatihan, pembinaan, dll. Dengan demikian karyawan lebih memhami

pekerjaan yang diemban yang kemudian membuat mereka dapat bekerja secara optimal pada pekerjaan tersebut.

Adapun persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yakni pada variabelnya menggunakan kinerja karyawan (sebagai variabel *dependent*) dan kepuasan kerja karyawan, kemudian metode penelitian yang digunakan sama - sama menggunakan metode kuantitatif. Sedangkan perbedaannya penelitian ini menggunakan 3 variabel, berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan yakni menggunakan 4 variabel, selain itu jumlah sampel dan objek yang diteliti juga berbeda.

2. Naser Valaei dan Shokouh Jiroudi (2016)

Dalam penelitian yang berjudul *"Job Satisfaction and Job Performance in the media industry: A Synergistic Application of Partial Least Squares Path Modelling"* yang dilakukan oleh Valaei dan Jiroudi (2016) dengan menggunakan metode penelitian kuntitatif yakni alat analisis SmartPLS. Sampel yang digunakan sejumlah 220 responden. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Dalam hasil penelitiannya ditemukan bahwa semua aspek kepuasan kerja berhubungan positif dan signifikan terhadap prestasi kerja kecuali tunjangan, imbalan kontingen, dan komunikasi. Dimana indikator rekan kerja menghasilkan koefisien jalur tertinggi, diikuti oleh kondisi operasi,

pembayaran, dan promosi, hal ini menunjukan bahwa kepuasan kerja karyawan ditempat kerja dipengaruhi oleh rekan kerja, kondisi kerja, serta peluang promosi. Dengan demikian adanya kepuasan karyawan ditempat kerja akan menstimulus karyawan untuk bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

Adapun persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yakni pada variabelnya menggunakan kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan, kemudian metode penelitian yang digunakan sama - sama menggunakan metode kuantitatif. Sedangkan perbedaannya penelitian ini menggunakan 2 variabel, berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan yakni menggunakan 4 variabel, selain itu jumlah sampel dan objek yang diteliti juga berbeda.

3. Sri Indarti, Solimun Solimun, Adji Achmad Rinaldo Fernandes, Wardhani Hakim (2017)

   Dalam penelitian yang berjudul "*The effect of OCB in Relationship Between Personality, Organizational Commitment and Job Satisfaction to Performance"* yang dilakukan oleh Indarti *et al*. (2017) dengan menggunakan metode penelitian kuntitatif yakni alat analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Sampel yang digunakan sejumlah 275 responden. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan

Dalam hasil penelitiannya ditemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya menunjukan bahwa ketika kepuasan kerja karyawan tinggi maka kinerja karyawan juga akan ikut meningkat.

Adapun persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yakni pada variabelnya menggunakan kinerja karyawan (sebagai variabel *dependent*) dan kepuasan kerja karyawan, kemudian metode penelitian yang digunakan sama - sama menggunakan metode kuantitatif. Sedangkan perbedaannya penelitian ini menggunakan 5 variabel, berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan yakni menggunakan 4 variabel, selain itu jumlah sampel dan objek yang diteliti juga berbeda.

4. Anis Eliyana, Syamsul Ma'arif, Muzakki (2019)

Dalam penelitian yang berjudul *"Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect in The Transformational Leadership towards Employee Performance"* yang dilakukan oleh Eliyana *et al*. (2019) dengan menggunakan metode penelitian kuntitatif yakni alat analisis PLS. Sampel yang digunakan sejumlah 30 responden. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Dalam hasil penelitiannya ditemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian

terbentuknya kepuasan kerja dan organisasi komitmen yang nyaman bagi karyawan akan membentuk kinerja terbaik dari karyawan itu sendiri.

Adapun persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yakni pada variabelnya menggunakan kinerja karyawan (sebagai variabel *dependent*) dan kepuasan kerja karyawan, kemudian metode penelitian yang digunakan sama - sama menggunakan metode kuantitatif. Sedangkan perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada jumlah sampel dan objek yang akan diteliti

5. Muhammad Irfani Hendri (2019)

Dalam penelitian yang berjudul *"The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance"* yang dilakukan oleh Hendri (2019) dengan menggunakan metode penelitian kuntitatif yakni alat analisis PLS. sampel yang digunakan sejumlah 130 responden. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja karyawan.

Dalam hasil penelitiannya ditemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam analisisnya menemukan indikator yang dianggap penting dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan yakni terkait pekerjaan itu sendiri sedangkan indikator yang dianggap penting dalam menciptakan kinerja karyawan yakni integritas,

sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya saat ini sangat penting dan sangat berharga karena dapat mempengaruhi integritas mereka yang diwujudkan dalam kejujuran karyawan dalam bekerja sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

Adapun persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yakni pada variabelnya menggunakan kinerja karyawan (sebagai variabel *dependent*) dan kepuasan kerja karyawan (sebagai variable *intervening*), kemudian metode penelitian yang digunakan sama - sama menggunakan metode kuantitatif. Sedangkan perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada jumlah sampel dan objek yang akan diteliti

6. Le Thi Minh Loan (2020)

Dalam penelitian yang berjudul *"The Influence of Organizational Commitment on Employees' Job Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction"* yang dilakukan oleh Loan (2020) dengan menggunakan metode penelitian kuntitatif yakni alat analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Sampel yang digunakan sejumlah 547 responden. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan.

Dalam hasil penelitiannya ditemukan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak positif dan signifikan pada kinerja pekerjaan karyawan, dimana

kepuasan kerja berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan, seperti: kondisi kerja, pendapatan, hubungan dengan rekan kerja dan manajer, dan peluang untuk promosi, sehingga ketika pekerjaan memiliki tekanan tinggi dan tidak stabil, pemenuhan kebutuhan secara mendesak akan mempengaruhi kinerja pekerjaan secara langsung dari pada pemenuhan kebutuhan bertahap. Dengan demikian penting bagi perusahaan untuk memperhatikan kebutuhan karyawan pada intesitas pekerjaannya agar karyawan dapat memberikan kontribusi pada perusahaan secara maksimal.

Adapun persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yakni pada variabelnya menggunakan kinerja karyawan (sebagai variabel *dependent*) dan kepuasan kerja karyawan (sebagai variable *intervening*), kemudian metode penelitian yang digunakan sama - sama menggunakan metode kuantitatif. Sedangkan perbedaannya penelitian ini menggunakan 3 variabel, berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan yakni menggunakan 4 variabel, selain itu jumlah sampel dan objek yang diteliti juga berbeda.

Tabel 2.5

Review Jurnal Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	**Siengthai dan Pila-Ngarm (2016)** *The Interaction Effect of Job Redesign and Job Satisfaction on Employee Performance* Emerald Insight: Evidence-based HRM: a Global Forum	**Kepuasan Kerja** Herzberg (1968) *Achievement, recognition, the work itself, job receives, career path and advancement, salary, possibility of growth,*	Kepuasan kerja memiliki pengaruh **positif dan signifikan** terhadap kinerja

	for Empirical Scholarship,Vol. 4, No. 2 **Sampel:** 295 responden **Alat analisis:** SPSS **Metode:** Kuantitatif	*subordinate and peer, status, company policy and administration, working condition, personal life, security, supervision-technical.* **Kinerja** Hackman and Oldham (1976) *Autonomy, task significance, job feedback, skill variety, and task identity*	
2.	**Valaei dan Jiroudi (2016)** *Job Satisfaction and Job Performance in the media industry: A Synergistic Application of Partial Least Squares Path Modelling* Emerald Insight: Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, Vol. 28, No. 5 **Sampel:** 220 responden **Alat analisis:** SmartPLS **Metode:** Kuantitatif	**Kepuasan Kerja** Spector (1985) *Communication, contingent reward, co-worker, fringe benefits, nature of the work, operating condition, payment, promotion, supervision.* **Kinerja** Tsui *et al*. (1997) *Quality, quantity, efficiency, ability, accuracy, effort, employee professional standards, knowledge, creativity*	Kepuasan kerja memiliki pengaruh **positif dan signifikan** terhadap kinerja
3.	**Indarti *et al*. (2017)** *The effect of OCB in Relationship Between Personality, Organizational Commitment and Job Satisfaction to Performance* Emerald Insight: Journal of Management Development, Vol. 36, No. 10 **Sampel:** 275 **Alat analisis:** Structural Equation Modeling (SEM) **Metode:** Kuantitatif	**Kepuasan kerja** Schnake (2003) *Social, extrinsic, intrinsic* **Kinerja** Higher Education (2010) *Education, research, dedication, other*	Kepuasan kerja memiliki pengaruh **positif dan signifikan** terhadap kinerja
4.	**Eliyana *et al*. (2019)** *Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect in The Transformational Leadership towards Employee Performance* Eropean Research on Management and Business Economics, Vol. 25, Issue 3 **Sampel:** 30 responden	**Kepuasan Kerja** Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) Chen (2006) *Ability Utilization, achievement, activity, advancement, authority, company Policies, compensation, co-workers, creativity, independence, moral values, recognition,*	Kepuasan kerja memiliki pengaruh **positif dan signifikan** terhadap kinerja

	Alat analisis: PLS **Metode:** Kuantitatif	*responsibility, security, social status, social service, supervision (human relations), supervision (technical), variety, working Conditions* **Kinerja** Koopmans *et al*. (2012) *Understandability and applicability, task performance, contextual performance, adaptive performance, counterproductive work behavior,*	
5.	**Hendri (2019)** *The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance* Emerald insight: International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 68, No. 7 **Sampel:** 130 responden **Alat analisis:** Partial Least Square (PLS) **Metode:** Kuantitatif	**Kepuasan Kerja** Luthans (2002) *Covering the work itself, wage or salary payments, promotion, co-workers and supervision.* **Kinerja** Bernardin and Russel (1998) *The main target of achieving the target work both in quality and quantity; integrity; spirit of achievement; group cooperation; ability in planning; ability in decision making; ability to manage relationships; and ability in developing subordinates.*	Kepuasan kerja memiliki pengaruh **positif dan signifikan** terhadap kinerja
6.	**Loan (2020)** *The Influence of Organizational Commitment on Employees' Job Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction* Growing Science: Management Science Letters, Vol. 10, Issue 14 **Sampel:** 547 responden **Alat analisis:** Structural Equation Modelling (SEM) **Metode:** Kuantitatif	**Kepuasan Kerja** Seashore *et al.* (1982) Pekerjaan secara umum (*facet-free*), aspek pekerjaan secara khusus (*facet-specific*) **Kinerja** Heilman *et al.* (1992) *Employee competency suitability, work effectively, work well*	Kepuasan kerja memiliki pengaruh **positif dan signifikan** terhadap kinerja

Sumber: Data sekunder diolah 2021

Terdapat 6 jurnal dari penelitian terdahulu yang digunakan pada hubungan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja. Dari 6 jurnal tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Teori kepuasan kerja karyawan yang digunakan yakni Hertzberg (1968), Spector (1985), Schnake (2003), Chen (2006), Luthans (2002), Seashore *et al*. (1982). Teori kinerja yang digunakan yakni Hackman and Oldham (1976), Tsui *et al*. (1997), Higher Education (2010), Koopmans *et al*. (2012), Bernardin and Rusel (1998), Heilman *et al*. (1992).

2.1.6 Pengaruh Mutasi Karyawan terhadap Kinerja yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Karyawan

1. Muhammad Jamil (2016)

   Dalam penelitian yang berjudul *"Rotasi Pekerjaan dan Kinerja Karyawan: Peran Kepuasan Kerja dan Variasi Keterampilan Kerja Sebagai Variabel Intervening"* yang dilakukan oleh Jamil (2016) menggunakan metode penelitian kuantitatif yakni alat analisis SPSS. Sampel yang digunakan sejumlah 158 responden. Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

   Dalam hasil penelitiannya ditemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada variabel rotasi (mutasi) terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, hal ini berarti menunjukan tingkat kepuasan

karyawan perlu diperhatikan terkait dengan mutasi karyawan, sehingga memberikan kinerja karyawan maksimal kepada perusahaan, dengan demikian tingkat kepuasan karyawan dapat dilakukan dengan cara seperti: menempatkan karyawan sesuai dengan bidangnya, melakukan mutasi karyawan yang bertujuan untuk menciptakan kesegaran suasana kerja dan pembinaan karyawan, menyediakan sarana dan prasarana karyawan ditempat kerja lebih baik, serta kebijakan terkait dengan kompensasi yang adil.

Adapun persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yakni pada variabelnya menggunakan mutasi karyawan (sebagai variabel *independent*), kinerja karyawan (sebagai variabel *dependent*) dan kepuasan kerja karyawan (sebagai variabel *intervening*), kemudian metode penelitian yang digunakan sama - sama menggunakan metode kuantitatif. Sedangkan perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada jumlah sampel dan objek yang akan diteliti.

2. Nur Hafifah (2018)

Dalam penelitian yang berjudul *"Analisis Pengaruh Quality of Work Life dan Mutasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Mantri BRI Cabang Gombong"* yang dilakukan oleh Hafifah (2018) menggunakan metode penelitian kuantitatif yakni alat analisis SPSS. Sampel yang digunakan sejumlah 81 responden. Penelitian

ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh mutasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Dalam hasil penelitiannya ditemukan bahwa kepuasan kerja berperan dalam memediasi pengaruh mutasi karyawan terhadap kinerja karyawan. Agar menciptakan peningkatan kinerja karyawan perusahaan perlu memperhatikan penerapan dalam memutasikan karyawan, serta mempertahankan sistem mutasi karyawan yang sudah berjalan dan meningkatkannya.

Adapun persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yakni pada variabelnya menggunakan mutasi karyawan (sebagai variabel *independent*), kinerja karyawan (sebagai variabel *dependent*) dan kepuasan kerja karyawan (sebagai variabel *intervening*), kemudian metode penelitian yang digunakan sama - sama menggunakan metode kuantitatif. Sedangkan perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada jumlah sampel dan objek yang akan diteliti.

3. Nurmawati, Cepi Pahlevi, Mursalim Nohong (2020)

Dalam penelitian yang berjudul *"The Effect of Job Promotion and Mutation on Performance of Universitas Hasanuddin Civil Servant through Job Satisfaction"* yang dilakukan oleh Nurmawati *et al*. (2020) menggunakan metode penelitian kuantitatif yakni alat analisis SPSS. Sampel yang digunakan sejumlah 81 responden. Penelitian ini bertujuan

untuk menganalisis pengaruh mutasi terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

Dalam hasil penelitiannya ditemukan bahwa mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Dalam pelaksanaan mutasi karyawan bertujuan untuk memberikan kepuasan kerja karyawan yang mendalam sehingga mampu memberikan peningkatan kinerja pada karyawan tersebut.

Adapun persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yakni pada variabelnya menggunakan mutasi karyawan (sebagai variabel *independent*), kinerja karyawan (sebagai variabel *dependent*) dan kepuasan kerja karyawan (sebagai variabel *intervening*), kemudian metode penelitian yang digunakan sama - sama menggunakan metode kuantitatif. Sedangkan perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada jumlah sampel dan objek yang akan diteliti.

Tabel 2.6

Review Jurnal Pengaruh Mutasi Karyawan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	**Jamil (2016)** *Rotasi Pekerjaan dan Kinerja Karyawan: Peran Kepuasan Kerja dan Variasi Keterampilan Kerja Sebagai Variabel Intervening* Jurnal Ekonomi Manajemen dan Sekretari, Vol. 1, No. 2 **Sampel:** 158 responden **Alat analisis:** SPSS	**Mutasi Karyawan (rotation)** Ortega (2001) dan Wen-Hsien Ho *et al*. (2005) rotasi pekerjaan sebagai bentuk pelatihan kerja, rotasi pekerjaan dapat menambah pengetahuan, rotasi pekerjaan dapat meningkatkan kemampuan kerja, rotasi pekerjaan dapat mempererat	Mutasi memiliki pengaruh **positif dan signifikan** terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

	Metode: Kuantitatif	hubungan sesama karyawan, rotasi pekerjaan dapat mengatasi kejenuhan/kebosanan karyawan, kebijakan rotasi pekerjaan sudah sesuai dengan harapan **Kinerja** Schuler dan Jackson (2006) Kriteria sifat (kehandalan, kemampuan komunikasi dan keterampilan kerja), kriteria perilaku (kemampuan kerja sama, kemauan untuk membantu rekan kerja, dan hubungan dengan atasan dan sesama rekan), kriteria hasil (peningkatan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas). **Kepuasan Kerja** Kreitner dan Kanicki (2005) Perhatian, pengakuan, pujian, perbandingan gaji dengan pekerjaan serupa di perusahaan lain, kesesuaian gaji, penilaian gaji dibandingkan dengan gaji karyawan lainnya, cara pimpinan menangani karyawan, cara pimpinan mengatasi keluhan karyawan, hubungan pribadi antarapimpinan dan para karyawannya	
2.	**Hafifah (2018)** *Analisis Pengaruh Quality of Work Life dan Mutasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Mantri BRI Cabang Gombong* Repository STIE Putra Bangsa **Sampel:** 81 responden **Alat analisis:** SPSS **Metode:** Kuantitatif	**Mutasi Karyawan** Hasibuan (2008) Pengalaman, pengetahuan, kebutuhan, kecakapan, tanggung Jawab **Kinerja** Dessler (2007) Kuantitas kerja, kualitas kerja, supervisi, tingkat kehadiran, konservasi, kepuasan kerja **Kepuasan Kerja** Rivai (2010) Isi pekerjaan, kesempatan untuk maju, gaji dan keuntungan dalam bidang finansial,pengawasan, kondisi	Mutasi memiliki pengaruh **positif dan signifikan** terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

		pekerjaan, rekan kerja, organisasi dan manajemen	
3.	**Nurmawati *et al*. (2020)** *The Effect of Job Promotion and Mutation on Performance of Universitas Hasanuddin Civil Servant through Job Satisfaction* Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship, Vol. 3, No. 3 **Sampel:** 81 responden **Alat analisis:** SPSS **Metode:** Kuantitatif	**Mutasi Karyawan** Hasibuan (2011) *Experience, knowledge, needs and skills.* **Kinerja** Robbins (2006) *Work quality, work quantity, timeliness, effectiveness, independence* **Kepuasan Kerja** Robbins (2009) *The work itself, promotion, supervision, coworkers and working conditions*	Mutasi memiliki pengaruh **positif dan signifikan** terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

Sumber: Data sekunder diolah 2021

Terdapat 3 jurnal dari penelitian terdahulu yang digunakan pada hubungan mutasi karyawan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan. Dari 3 jurnal tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa mutasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan. Teori mutasi karyawan yang digunakan yakni Ortega (2001) dan Wen-Hsien Ho *et al.* (2005), Hasibuan (2008), Hasibuan (2011). Kemudian teori kinerja yang digunakan yakni Schuler dan Jackson (2006), Dessler (2007), Robbins (2006). Sedangkan teori kepuasan kerja karyawan yang digunakan yakni Kreitner dan Kanicki (2005), Rivai (2010), Robbins (2009).

2.1.7 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Karyawan

1. Naveed Iqbal Chaudry, Mushtaque Ali Jariko, Tania Mushtaque, Hakim Ali Mahesar, Zakia Ghani (2017)

Dalam penelitian yang berjudul *"Impact of Working Environment and Training & Development on Organization Performance Through Mediating Role of Employee Engagement and Job Satisfaction"* yang dilakukan oleh Chaudhry *et al*. (2017) dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

Dalam hasil penelitiannya ditemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, hal ini terjadi ketika lingkungan yang baik diberikan kepada karyawan ditempat kerja, maka karyawan tidak hanya senang atau puas melainkan juga akan setia pada perusahaan dan berkontribusi demi kemajuan perusahaan.

Adapun persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yakni pada variabelnya menggunakan lingkungan kerja (sebagai variabel *independent*), kinerja karyawan (sebagai variabel *dependent*) dan kepuasan kerja karyawan, kemudian metode penelitian yang digunakan sama - sama menggunakan metode kuantitatif. Sedangkan perbedaannya penelitian ini menggunakan 5 variabel, berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan yakni menggunakan 4 variabel, selain itu objek yang diteliti juga berbeda.

2. Habib Gul, Muhammad Usman, Yuxin Liu, Zahid Rehman, Khalil Jebran (2018)

Dalam penelitian yang berjudul *"Does the effect of power distance moderate the relation between person environment fit and job satisfaction leading to job performance? Evidence from Afghanistan and Pakistan"* yang dilakukan oleh Gul, *et al*. (2018) dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

Dalam hasil penelitiannya ditemukan bahwa terdapat pengaruh pada variabel lingkungan kerja terhadap prestasi kerja karyawan melalui kepuasan kerja, hal ii terjadi ketika karyawan memiliki jenis pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang tepat diperlukan untuk melakukan tugasnya, kecocokan atau keselarasan nilai inilah menghasilkan lebih efektif di tempat kerja mereka, sehingga prestasi karyawan akan tinggi dan karyawan juga akan merasa puas dalam bekerja.

Adapun persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yakni pada variabelnya menggunakan lingkungan kerja (sebagai variabel *independent*), kinerja karyawan (sebagai variabel *dependent*) dan kepuasan kerja karyawan, kemudian metode penelitian yang digunakan sama - sama menggunakan metode kuantitatif. Sedangkan perbedaan dari

penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada objek yang akan diteliti.

3. Idris, Khofifatu Rohmah Adi, Budi Eko Soetjipto, Achmad Sani Supriyanto (2020)

   Dalam penelitian yang berjudul *"The Mediating Role of Job Satisfaction on Compensation, Work Environment, and Employee Performance: Evidence from Indonesia"* yang dilakukan oleh Idris *et al*. (2020) dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menguji peran mediasi dari kepuasan kerja atas lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

   Dalam hasil penelitiannya ditemukan bahwa kepuasan kerja menjadi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh yang signifikan, dimana lingkungan kerja karyawan baik secara fisik maupun non fisik dianggap penting oleh karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja, sehingga lingkungan kerja terbukti menjadi pemicu bagi karyawan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan yang kemudian dapat mendrong mereka untuk bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya.

   Adapun persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yakni pada variabelnya menggunakan lingkungan kerja (sebagai variabel *independent*), kinerja karyawan (sebagai variabel *dependent*) dan

kepuasan kerja karyawan (sebagai variabel *intervening*), kemudian metode penelitian yang digunakan sama - sama menggunakan metode kuantitatif. Sedangkan perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada objek yang akan diteliti.

Tabel 2.7

Review Jurnal Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	**Chaudhry *et al*. (2017)** *Impact of Working Environment and Training & Development on Organization Performance Through Mediating Role of Employee Engagement and Job Satisfaction* ResearchGate: European, American Journal - European Journal of Training and Development Studies, Vol. 4, No. 2 **Sampel:** 300 responden **Alat analisis:** Structure Equation Modeling (SEM) **Metode:** Kuantitatif	**Lingkungan Kerja** Chan & Huak (2004) *The social, ecological, physical, environmental, mental and emotional appearances of employees in the institution and organization in which they work.* **Kinerja** Al-Mamary, Shamsuddin, & Aziati (2014) *Effectiveness, efficacy, efficiency and productivity* **Kepuasan Kerja** Ilies *et al*. (2009) *Dynamic work attitude, approach, methods and styles.*	Lingkungan kerja memiliki pengaruh **positif dan signifikan** terhadap kinerja melalui kepuasan kerja
2.	**Gul *et al*. (2018)** *Does the effect of power distance moderate the relation between person environment fit and job satisfaction leading to job performance? Evidence from Afghanistan and Pakistan* Science Direct: Future Business Journal, Vol. 4, Issue 1 **Sampel:** 450 responden **Alat analisis:** Structural Equation Modelling (SEM) **Metode:** Kuantitatif	**Lingkungan Kerja** Lauver and Kristof-Brown (2001) *Individual's knowledge, skills and abilities and the requirements of a job.* *Cable and Judge (1996)* *the congruence between individual's values and that of organization's culture* **Kinerja** Williams and Anderson (1991) *Organization citizenship behavior towards Individual*	Lingkungan kerja memiliki pengaruh **positif dan signifikan** terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

		(can be to colleagues or subordinates), Organization citizenship behavior towards Organization (maintaining organizational assets and follow company rules). **Kepuasan Kerja** Tsui *et al*. (1997) *Dependable continuance, citizenship behavior, basic task performance*	
3.	**Idris *et al*. (2020)** *The Mediating Role of Job Satisfaction on Compensation, Work Environment, and Employee Performance: Evidence from Indonesia* Entrepreneurship and Sustainability Issues, Vol. 8, No. 2 **Sampel:** 100 responden **Alat analisis:** PLS **Metode:** Kuantitatif	**Lingkungan Kerja** Jain and Kaur (2014) *Physical, non-physical* **Kinerja** Jamil and Raja (2011) *Work quantity, work quality* **Kepuasan Kerja** Mabaso and Dlamini (2017) *Work itself, cooperation, promotion, supervision*	Lingkungan kerja memiliki pengaruh **positif dan signifikan** terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

Sumber: Data sekunder diolah 2021

Terdapat 3 jurnal dari penelitian terdahulu yang digunakan pada hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan. Dari 3 jurnal tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan. Teori lingkungan kerja yang digunakan yakni Chan & Huak (2004), Lauver and Kristof-Brown (2001), Cable and Judge (1996), Jain and Kaur (2014). Kemudian teori kinerja yang digunakan yakni Al-Mamary, Shamsuddin, & Aziati (2014), Williams and Anderson (1991), Jamil and Raja (2011). Sedangkan teori kepuasan kerja karyawan yang digunakan yakni Ilies *et al*. (2009), Tsui, *et al*. (1997), Mabaso and Dlamini (2017).

Tabel 2.8

Teori Rujukan Mutasi Karyawan (X_1)

No.	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang dipakai
1.	Raju (2016)	Ferris *et al.* (1992)	*Industry type, degree of centralization and formalization, firm size, strategy, and degree of unionization.*	Penelitian ini menggunakan teori dari Hasibuan (2010) Pengalaman, pengetahuan, kebutuhan, kecakapan, tanggung jawab "Teori Hasibuan (2010) dipilih dikarenakan teori tersebut merupakan teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu dan dirasa sesuai dalam mengukur objek penelitian."
2.	Nurcahyani (2017)	Hasibuan (2010)	Pengalaman, pengetahuan, kebutuhan, kecakapan, tanggung jawab.	
3.	Wyk *et al*. (2018)	Fiester *et al*. (2008)	*Clear policy formulation whether employees will be restricted to certain jobs or opportunities, determining if the programmed will be mandatory or if employees will be allowed to "opt out", involvement of employees and managers to confirm a clear understanding of mutual expectations, determining what specific skills will be enhanced, the use of job rotation for employees in non-exempt jobs as well as those in managerial and professional jobs.*	
4.	Setioningtyas dan Dyatmika (2020)	Hasibuan (2014)	Pengalaman, pengetahuan, kebutuhan, kecakapan, serta tanggung jawab	
5.	Rarung *et al*. (2015)	Nurhadis (2012)	Frekuensi mutasi, alasan mutasi, ketepatan dalam melaksanakan mutasi	
6.	Lumangkun *et al*. (2018)	Hasibuan (2012)	Pengalaman, pengetahuan, kebutuhan, kecakapan, tanggung jawab.	
7.	Syah *et al*. (2017)	Ortega dan Mangiapane (2012)	Kemampuan, kecakapan,keahlian tenaga kerja	
8.	Siahaan dan Bahri (2019)	Suwatno (2003)	Pendidikan, pengetahuan kerja, keterampilan kerja, pengalaman kerja	
9.	Jamil (2016)	Ortega (2001) dan Wen-Hsien Ho *et al*. (2005)	rotasi pekerjaan sebagai bentuk pelatihan kerja, rotasi pekerjaan dapat menambah pengetahuan, rotasi pekerjaan dapat	

			meningkatkan kemampuan kerja, rotasi pekerjaan dapat mempererat hubungan sesama karyawan, rotasi pekerjaan dapat mengatasi kejenuhan/kebosanan karyawan, kebijakan rotasi pekerjaan sudah sesuai dengan harapan	
10.	Hafifah (2018)	Hasibuan (2008)	Pengalaman, pengetahuan, kebutuhan, kecakapan, tanggung Jawab	
11.	Nurmawati *et al*. (2020)	Hasibuan (2011)	*Experience, knowledge, needs and skills.*	

Sumber: Data sekunder diolah 2021

Dalam Penelitian ini penggunaaan teori Hasibuan (2010) pada variabel mutasi karyawan nantinya digunakan dalam kerangka piker dan definisi operasional variabel. Teori Hasibuan (2010) memiliki beberapa indikator yakni Pengalaman, pengetahuan, kebutuhan, kecakapan, tanggung jawab, Teori ini dipilih dikarenakan banyak digunakan sebagai referensi penelitian terdahulu dan dirasa sesuai dalam mengukur mutasi karyawan pada objek penelitian ini.

Tabel 2.9

Teori Rujukan Lingkungan Kerja (X_2)

No.	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang dipakai
1.	Setioningtyas dan Dyatmika (2020)	Sedarmayanti (1996)	Cahaya atau penerangan, sirkulasi udara yang ada di tempat kerja, tingkat kebisingan di tempat kerja, arima atau bau di sekitar lingkungan kerja, serta keamanan lingkungan kerja	Penelitian ini menggunakan teori Wursanto (2009) Pengawasan, suasana kerja, sistem pemberian imbalan, perlakuan baik, rasa aman, hubungan dengan anggota lainnya, adil dan objektif
2.	Pangarso dan Ramadhyanti (2015)	Wursanto (2009)	Pengawasan, suasana kerja, sistem pemberian imbalan, perlakuan	

			baik, rasa aman, hubungan dengan anggota lainnya, adil dan objektif	"Teori Wursanto (2009) dipilih dikarenakan teori tersebut sesuai dalam mengukur terkait lingkungan kerja baik fisik maupun non fisik pada objek penelitian."
3.	Agbozo *et al*. (2017)	Sarode (2014) & Mohamed (2005)	*Lighting, noise, color and air, compensation, promotions and benefits*	
4.	Oginyi *et al*. (2018)	Moos (1994)	*Personal growth/goal orientation, relationships, and system maintenance/ system change*	
5.	Mehmeti dan Telaku (2020)	Moos (1994)	*individuals relate to each other (the relationship domain), personal growth goals, on which an environment is oriented (personal growth or goal orientation), and the amount of structure and openness to the change that characterizes it (the domain of system maintenance and change).*	
6.	Pawirosumarto *et al*. (2018)	Nitisemito (1992)	*Work atmosphere, relationship with colleagues, work facilities*	
7.	Bukhari dan Pasaribu (2019)	Sedarmayanti (2011)	Penerangan, suhu udara, kebisingan, pengunaan warna, ruang gerak yang diperlukan, kemampuan bekerja, hubungan antar pegawai	
8.	Siahaan dan Bahri (2019)	Sedarmayanti (2004)	Penerangan, suhu udara, kebisingan, pengunaan warna, ruang gerak yang diperlukan, keamanan kerja, hubungan karyawan	
9.	Chaudhry *et al*. (2017)	Chan & Huak (2004)	*The social, ecological, physical, environmental, mental and emotional appearances of*	

			employees in the institution and organization in which they work.	
10.	Gul *et al*. (2018)	Lauver and Kristof-Brown (2001) & Cable and Judge (1996)	*(Individual's knowledge, skills and abilities and the requirements of a job.) & (the congruence between individual's values and that of organization's culture*)	
11.	Idris *et al*. (2020)	Jain and Kaur (2014)	*Physical, non-physical*	

Sumber: Data sekunder diolah 2021

Dalam penelitian ini penggunaan teori Wursanto (2009) pada variabel lingkungan kerja nantinya digunakan dalam kerangka piker dan definisi operasional variabel. Teori Wursanto (2009) memiliki beberapa indikator yakni Pengawasan, suasana kerja, sistem pemberian imbalan, perlakuan baik, rasa aman, hubungan dengan anggota lainnya, adil dan objektif. Teori ini dipilih dikarenakan teori tersebut sesuai dalam mengukur terkait lingkungan kerja baik fisik maupun non fisik pada objek penelitian.

Tabel 2.10

Teori Rujukan Kinerja (Y)

No.	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang dipakai
1.	Rarung *et al*. (2015)	Supardi (1989)	Kualitas kerja, kuantitas kerja, hubungan kerja, penyesuaian pekerjaan, ketangguhan, keselamatan kerja	Penelitian ini menggunakan teori Robbins (2009) Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian "Teori Robbins (2009) dipilih dikarenakan teori
2.	Lumangkun *et al*. (2018)	Hasibuan (2012)	Kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu	
3.	Syah *et al*. (2017)	Suliman (2002)	Kualitas hasil kerja, keuletan kerja, disiplin,	

			kerjasama, kepedulian, tanggung jawab, kreativitas	tersebut sering digunakan dalam penelitian terdahulu dan teori tersebut dirasa sesuai dalam mengukur objek penelitian.”
4.	Pawirosumarto *et al*. (2018)	Russel and Bernandin (1995)	*Work quality, labor quantity, time efficiency, work effectiveness, supervision needs, self-influence*	
5.	Bukhari dan Pasaribu (2019)	Mitchell (1978)	Kualitas kerja (*Quality of work*), Ketepatan Waktu (*Promptness*), Inisiatif (*Initiative*), Kemampuan (*Capability*), Komunikasi (*Communication*)	
6.	Siahaan dan Bahri (2019)	Robbins (2009)	Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian	
7.	Siengthai dan Pila-Ngarm (2016)	Hackman and Oldham (1976)	*Autonomy, task significance, job feedback, skill variety, and task identity*	
8.	Valaei dan Jiroudi (2016)	Tsui *et al*. (1997)	*Quality, quantity, efficiency, ability, accuracy, effort, employee professional standards, knowledge, creativity*	
9.	Indarti *et al*. (2017)	Higher Education (2010)	*Education, research, dedication, other*	
10.	Eliyana *et al*. (2019)	Koopmans *et al*. (2012)	*Understandability and applicability, task performance, contextual performance, adaptive performance, counterproductive work behavior,*	
11.	Hendri (2019)	Bernardin and Russel (1998)	*The main target of achieving the target work both in quality and quantity; integrity; spirit of achievement; group cooperation; ability in planning; ability in decision making; ability to manage relationships;*	

			and ability in developing subordinates.	
12.	Loan (2020)	Heilman *et al*. (1992)	*Employee competency suitability, work effectively, work well*	
13.	Jamil (2016)	Schuler dan Jackson (2006)	Kriteria sifat (kehandalan, kemampuan komunikasi dan keterampilan kerja), kriteria perilaku (kemampuan kerja sama, kemauan untuk membantu rekan kerja, dan hubungan dengan atasan dan sesama rekan), kriteria hasil (peningkatan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas).	
14.	Hafifah (2018)	Dessler (2007)	Kuantitas kerja, kualitas kerja, supervisi, tingkat kehadiran, konservasi, kepuasan kerja	
15.	Nurmawati *et al*. (2020)	Robbins (2006)	*Work quality, work quantity, timeliness, effectiveness, independence*	
16.	Chaudhry *et al*. (2017)	Al-Mamary, Shamsuddin, & Aziati (2014)	*Effectiveness, efficacy, efficiency and productivity*	
17.	Gul *et al*. (2018)	Williams and Anderson (1991)	*Organization citizenship behavior towards Individual (can be to colleagues or subordinates), Organization citizenship behavior towards Organization (maintaining organizational assets and follow company rules).*	
18.	Idris *et al*. (2020)	Jamil and Raja (2011)	*Work quantity, work quality*	

Sumber: Data sekunder diolah 2021

Dalam penelitian ini penggunaan teori Robbins (2009) pada variabel kinerja nantinya digunakan dalam kerangka pikir dan definisi variabel. Teori Robbins (2009) memiliki beberapa indikator yakni kualitas (*Quality*), kuantitas (*Quantity*), ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian. Teori ini dipilih dikarenakan teori tersebut sering digunakan dalam penelitian terdahulu dan teori tersebut dirasa sesuai dalam mengukur kinerja pada objek penelitian.

Tabel 2.11

Teori Rujukan Kepuasan Kerja (Z)

No.	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang dipakai
1.	Raju (2016)	Smith *et al*. (1969)	*Work, supervision, pay, promotion, and co-worker.*	Penelitian ini menggunakan teori Rivai (2010) Isi pekerjaan, kesempatan untuk maju, gaji dan keuntungan dalam bidang finansial, pengawasan, kondisi pekerjaan, rekan kerja, organisasi dan manajemen "Teori Rivai (2010) dipilih dikarenakan teori tersebut sering digunakan dalam penelitian terdahulu dan teori tersebut dirasa sesuai dalam mengukur objek penelitian."
2.	Nurcahyani (2017)	Tambunan (2012)	Lingkungan fisik kantor, kesesuian kondisi kerja dengan harapan, kesesuaian dukungan pimpinan dengan harapan, kesesuian gaji akan meningkatkan kepuasan kerja, kesesuian spesifikasi pekerjaan yang jelas untuk tiap posisi, kesesuian lingkungan kerja.	
3.	Wyk *et al*. (2018)	Guinot *et al*. (2014)	*Organizational policies and procedures (remuneration package, supervision, decision-making practices), task or job characteristics (aspects of the total workload, variety of skills applied, autonomy, feedback and the physical nature of the working environment), personal aspects (self-image, ability to deal with*	

			stress and general satisfaction with life).	
4.	Setioningtyas dan Dyatmika (2020)	Rivai (2010)	Pembayaran (gaji atau upah), pekerjaan itu sendiri, Rekan kerja, Pengawasan, dan Promosi.	
5.	Pangarso dan Ramadhyanti (2015)	Luthans (2006)	Pekerjaan itu sendiri (*work on present job*), gaji (*pay*), Promosi (*promotion*), Pengawasan (Supervisory), rekan kerja (*Co-worker*)	
6.	Agbozo *et al*. (2017)	Lu *et al*. (2005)	*Their colleagues, salary or working conditions.*	
7.	Oginyi *et al*. (2018)	Weiss *et al*. (1967)	*Job itself, pay, promotion opportunity, supervision, and coworkers.*	
8.	Mehmeti dan Telaku (2020)	Brayfield & Roth (1951)	*satisfied with work, enthusiastic about work, work that never stops, enjoy with job, unpleasant job*	
9.	Pawirosumarto *et al*. (2018)	Smith *et al*. (1969)	*Work, supervision, wage, promotion, co-worker*	
10.	Siengthai dan Pila-Ngarm (2016)	Herzberg (1968)	*Achievement, recognition, the work itself, job receives, career path and advancement, salary, possibility of growth, subordinate and peer, status, company policy and administration, working condition, personal life, security, supervision-technical.*	
11.	Valaei dan Jiroudi (2016)	Spector (1985)	*Communication, contingent reward, co-worker, fringe benefits, nature of the work, operating condition, payment, promotion,* supervision.	
12.	Indarti *et al*. (2017)	Schnake (2003)	*Social, extrinsic, intrinsic*	

13.	Eliyana *et al*. (2019)	Chen (2006)	*Ability Utilization, achievement, activity, advancement, authority, company Policies, compensation, co-workers, creativity, independence, moral values, recognition, responsibility, security, social status, social service, supervision (human relations), supervision (technical), variety, working Conditions*	
14.	Hendri (2019)	Luthans (2002)	*Covering the work itself, wage or salary payments, promotion, co*	
15.	Loan (2020)	Seashore *et al*. (1982)	Pekerjaan secara umum (*facet-free*), aspek pekerjaan secara khusus (*facet-specific*)	
16.	Jamil (2016)	Kreitner dan Kanicki (2005)	Perhatian, pengakuan, pujian, perbandingan gaji dengan pekerjaan serupa di perusahaan lain, kesesuaian gaji, penilaian gaji dibandingkan dengan gaji karyawan lainnya, cara pimpinan menangani karyawan, cara pimpinan mengatasi keluhan karyawan, hubungan pribadi antarapimpinan dan para karyawannya	
17.	Hafifah (2018)	Rivai (2010)	Isi pekerjaan, kesempatan untuk maju, gaji dan keuntungan dalam bidang finansial, pengawasan, kondisi pekerjaan, rekan kerja, organisasi dan manajemen	
18.	Nurmawati *et al*. (2020)	Robbins (2009)	*The work itself, promotion, supervision, coworkers and working conditions*	

19.	Chaudhry *et al*. (2017)	Ilies *et al*. (2009)	*Dynamic work attitude, approach, methods and styles.*	
20.	Gul *et al.* (2018)	Tsui *et al*. (1997)	*Dependable continuance, citizenship behavior, basic task performance*	
21.	Idris *et al*. (2020)	Mabaso and Dlamini (2017)	*Work itself, cooperation, promotion, supervision*	

Sumber: Data sekunder diolah 2021

Dalam penelitian ini penggunaan teori Rivai (2010) pada variabel kepuasan kerja nantinya digunakan dalam kerangka pikir dan definisi operasional variabel. Teori Rivai (2010) memiliki beberapa indikator yakni isi pekerjaan, promosi, gaji dan keuntungan dalam bidang finansial, pengawasan, kondisi pekerjaan, rekan kerja, organisasi dan manajemen. Teori ini dipilih dikarenakan teori tersebut sering digunakan dalam penelitian terdahulu dan teori tersebut dirasa sesuai dalam mengukur kepuasan kerja pada objek penelitian.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kinerja Karyawan

2.2.1.1 Pengertian Kinerja

Tingkat kinerja karyawan ditempat kerja menjadi tolak ukur kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan. Menurut Rivai dan Basri (2005) mengatakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil atau output dari karyawan secara keseluruhan selama periode tertentu dalam menyelesaikan beban tugas yang telah diberikan. Kemudian menurut Robbins (2006) mengatakan bahwa kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerja

karyawan yang diharapkan mampu menghasilkan kinerja yang optimal. Sedangkan menurut Mangkunegara (2009) mengatakan bahwa kinerja merupakan bentuk kualitas dan kuantitas terkait pekerjaan yang telah diselesaikan oleh karyawan dengan tanggung jawab untuk memenuhi tugas secara tepat waktu.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan dalam memenuhi target yang diberikan oleh perusahaan/ organisasi selama periode tertentu sesuai dengan kesepakatan antara atasan dan karyawan, diharapkan karyawan mampu menghasilkan kinerja yang optimal, serta menyelesaikan pekerjaanya dengan tepat waktu.

2.2.1.2 Arti Penting Kinerja

Kinerja menjadi aspek yang penting didalam organisasi, dimana dengan adanya kinerja yang baik akan membantu organisasi berjalan dengan baik serta dapat mencapai tujuan dari organisasi itu sendiri. Menurut Sutrisno (2011) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil atau output yang telah dicapai oleh individu atau kelompok didalam organisasi, dengan rasa tanggung jawab dan wewenang masing–masing individu dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara hukum.

Dalam pelaksanaannya agar kinerja karyawan lebih baik ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, hal ini dijelaskan menurut Hasibuan (2002) mengatakan bahwa kinerja merupakan kombinasi dari tiga faktor penting yakni

minat dan kemampuan karyawan; kemampuan dan penerimaan penjelasan tugas delegasi; peran dan tingkat motivasi pekerja, sehingga semakin tinggi ketiga faktor tersebut, maka semakin besar juga kinerja seseorang. Kemudian menurut Robbins (2016) mengatakan bahwa kinerja merupakan sesuatu yang dapat mempengaruhi dalam peningkatan kerja dan kepuasan karyawan melalui penyesuaian dan kemampuan yang dimiliki dalam bekerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa arti penting kinerja adalah hasil output kerja yang diberikan karyawan baik individu atau kelompok pada organisasi melalui kesesuian antara minat, kemampuan, serta adanya dorongan motivasi yang kuat dari karyawan untuk mencapai apa yang menjadi tujuan dari organisasi.

2.2.1.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ditempat kerja. Menurut Mar'at (1982) mengatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang dibagi menjadi dua antara lain:

1. Faktor individu
   Hal ini terkait dengan perbedaan minat, sikap, jenis kebutuhan, dll, sehingga dengan adanya perbedaan individu satu dengan yang lain dapat mempengaruhi kinerja karyawan didalam organisasi.
2. Faktor situasi kerja
   Hal ini terkait dengan kondisi yang ada ditempat kerja apakah sarana dan prasarana sudah menunjang bagi karyawan dalam menyelesaikan beban tugas yang diberikan atau belum. Selain itu juga terkait dengan faktor sosial dan organisasi, seperti peraturan organisasi, lingkungan sosial, pengawasan, dan sistem upah.

Menurut Gibson *et al.* (1996) mengatakan bahwa terdapat tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ditempat kerja yakni:

1. Faktor individual:
   a. Kemampuan dan keterampilan mental dan fisik
   b. Latar belakang karyawan seperti keluarga, tingkat sosial, penggajian
   c. Demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin
2. Faktor organisasi:
   a. Sumber daya
   b. Kepemimpinan
   c. Imbalan
   d. Struktur
   e. Desain pekerjaan
3. Faktor Psikologis:
   a. Persepsi
   b. Sikap
   c. Kepribadian
   d. Belajar
   e. Motivasi

Dengan adanya faktor-faktor tersebut penting bagi perusahaan untuk memperhatikan karyawannya agar dapat bekerja atau berkontribusi secara optimal kepada perusahaan, jika faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tidak di tangani dengan baik seperti halnya tidak tersedianya sarana dan prasarana yang menunjang bagi karyawan akan berdampak pada kinerja karyawan itu sendiri.

2.2.1.4 Pengukuran Kinerja

Dalam pengukurannya terdapat 3 teori yang bisa digunakan dalam mengukur kinerja karyawan ditempat kerja yakni:

1. Menurut Robbins (2009) indikator mengenai kinerja karyawan dibagi kedalam 5 pengukuran antara lain:

a. Kulitas (*quality*)
   Kualitas kerja merupakan pandangan karyawan terhadap hasil kualitas dan kesempurnaan dari pekerjaanya terhadap keterampilan dan kemampuan yang dimiliki.
b. Kuantitas (*quantity*)
   Kuantitas kerja merupakan jumlah terkait dengan output/ hasil yang diselesaikan oleh karyawan, misalnya dalam bentuk sejumlah unit.
c. Ketepatan waktu
   Berkaitan dengan aktivitas karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan perusahaan saesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
d. Efektivitas
   Berkaitan dengan penggunaan sumber daya yang ada didalam organisasi, misalnya: tenaga, uang, teknologi, bahan baku. Ketika hal tersebut dimaksimalkan sebaik mungkin agar dapat menaikkan hasil dari setiap unit.
e. Kemandirian
   Hal ini berkaitan dengan karyawan dalam menjalankan fungsi kerjanya memiliki komitmen serta tanggung jawab terhadap perusahaan.

2. Menurut Dessler (2007) mengenai kinerja karyawan dapat dijelaskan dari

   6 pengukuran yaitu:

   a. Kuantitas kerja
      Berkaitan dengan efisiensi kerja yang dihasilkan karyawan dalam periode tertentu
   b. Kualitas kerja
      Berkaitan dengan akurasi, ketelitian, serta dapat diterima atas pekerjaan yang dilakukan
   c. Supervisi
      Berkaitan dengan pengawasan dari atasan terhadap hasil kerja karyawan yang telah dicapai, seperti memberikan saran, arahan, maupun perbaikan kinerja pada karyawan.
   d. Tingkat kehadiran
      Berkaitan dengan sejauh mana karyawan secara tepat waktu dapat mempergunakan dengan baik ditempat kerja, seperti waktu hadir/ pulang, istirahat, makan/minum, dll.
   e. Konservasi
      Berkaitan dengan penilaian kinerja karyawan sebagai faktor perlindungan yang meliputi pencegahan dan pemeliharaan.

f. Kepuasan Kerja
   Berkaitan dengan kepuasan karyawan ditempat kerja yang mampu mendorong karyawan bekerja lebih baik

3. Menurut Russel dan Bernandin (1995) indikator yang mengukur mengenai kinerja karyawan antara lain:

   a. *Work quality*
      Kualitas adalah hasil dari melakukan suatu kegiatan yang mendekati kesempurnaan, ataupun melakukan kegiatan dengan beberapa cara yang ideal atau dengan cara yang telah ditetapkan.
   b. *Labor quantity*
      Kuantitas adalah besaran atau jumlah yang dihasilkan setelah menyelesaikan suatu pekerjaan.
   c. *Time efficiency*
      Mengukur sejauh mana pekerjaan yang dilakukan karyawan dapat selesai dengan waktu yang lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan sebelumnya.
   d. *Work effectiveness*
      Mengukur sejauh mana karyawan dalam menggunakan sumber organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.
   e. *Supervision needs*
      Mengukur sejauh mana karyawan dapat bekerja tanpa harus ada pengawasan untuk mendapatkan hasil yang optimal.
   f. *Self-influence*
      Mengukur sejauh mana karyawan memiliki niat baik, kerjasama diantara sesama rekan ditempat kerja.

   Dari 3 pengukuran tersebut peneliti memilih teori dari Robbins (2009) dengan indikator yang meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian

2.2.2 Kepuasan Kerja

2.2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan didalam bekerja merupakan keinginan setiap karyawan, hal ini dikarenakan dengan adanya kepuasan akan timbul rasa nyaman terhadap pekerjaan dan mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik. Menurut Rivai (2003) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan bentuk penilaian dari karayawan yang berhubungan dengan pekerjaannya ditempat kerja, misalnya apakah secara keseluruhan perusahaan telah memberikan kepuasan dalam hal kebutuhan yang diinginkan karyawan atau tidak, dan kepuasan akan faktor - faktor lain terkait, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja. Kemudian menurut Yukl (2004) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan bentuk emosional karyawan terkait dengan keadilan antara nilai balas jasa yang diingikan karyawan dengan nilai balas jasa yang diberikan organisasi. Sedangkan Handoko (2006) menyatakan kepuasan kerja adalah suatu bentuk emosional yang dirasakan karyawan baik menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam memandang pekerjaan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwasannya kepuasan kerja karyawan merupakan perasaan yang dirasakan karyawan dari situasi kerjanya dan apa yang diperoleh dari pekerjaanya, sehingga jika kepuasan kerja karyawan terpenuhi maka akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, hal ini juga dijelaskan oleh Robbins dan judge

(2009) mengatakan bahwa karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki rasa yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan ketika seseorang yang tidak puas memiliki rasa yang negatif terhadap pekerjaannya.

2.2.2.2 Arti Penting Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan merupakan aspek penting yang perlu perusahaan perhatikan, hal ini dikarenakan setiap individu memiliki kepuasan yang berbeda-beda. Menurut Robbins dan Judge (2008) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan positif maupun negatif pada suatu pekerjaan. Kemudian menurut Kreitner dan Kinicki (2005) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah respon yang efektif atau emosional untuk berbagai aspek pekerjaan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa arti penting kepuasan kerja adalah emosional individu terkait perasaan senang maupun tidak senang terhadap pekerjaan dan kondisi lingkungan yang ada di sekitarnya, sehingga penting bagi perusahaan untuk memberikan pemenuhan kebutuhan agar karyawan tersebut merasa nyaman ditempat kerja.

2.2.2.3 Teori Kepuasan Kerja

Agar dapat memahami terkait kepuasan karyawan/ ketidakpuasan karyawan ditempat kerja ada beberapa teori yang dapat digunakan untuk menjaga kepuasan karyawan ditempat kerjanya. Menurut As'ad (2001) teori kepuasan kerja ada tiga macam, antara lain:

1. Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*)
   Menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung kepada *discrepancy* antara *should be (expectation, needs atau values)* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan.
2. Teori keadilan (*Equity theory*)
   Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidak adanya keadilan (*equity*) dalam situasi kerja.
3. Teori dua faktor (*Two factor theory*)
   Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang berkelanjutan. Dalam teori ini dibedakan lagi menjadi 2 terkait karakteristik pekerjaan yakni:
   a. *Hygiene factor*: faktor yang keberadaannya tidak selalu memberikan kepuasan, tetapi jika keberadaanya tidak ada akan menimbulkan ketidak puasan bagi karyawan, seperti gaji, pengawasan, hubungan pribadi, dan kondisi kerja.
   b. *Satisfier*/ motivator: faktor yang keberadaanya jika tidak ada bukan berarti karyawan tidak merasa puas, sedangkan jika keberadaanya ada akan membentuk motivasi yang kuat bagi karyawan sehingga menghasilkan kinerja yang baik, seperti pengakuan, promosi, prestasi.

Dengan adanya teori ini menjelaskan terkait kepuasan kerja/ ketidakpuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, sehingga penting bagi perusahaan untuk memberikan kepuasan sebaik mungkin kepada karyawan agar karyawan terdorong untuk menghasilkan kinerja yang maksimal.

2.2.2.4 Pengukuran Kepuasan Kerja

Dalam pengukurannya terdapat 3 teori yang bisa digunakan dalam mengukur kepuasan kerja karyawan yakni:

1. Menurut Rivai (2010) kepuasan kerja dapat diukur melalui beberapa indikator yaitu:

a. Isi pekerjaan
   Seorang karyawan akan merasa puas ketika tugas yang dibebankan dianggap menarik dan dapat memberikan pembelajaran bagi dirinya, serta menrima tanggung jawab yang telah diberikan oleh perusahaan
b. Organisasi dan manajemen
   Dengan adanya hubungan yang baik antara organisai dengan karyawan akan menimbulkan keselarasan situasi dan kondisi kerja karyawan dalam bekerja.
c. Pengawasan
   Dengan adanya perhatian dan hubungan yang baik antara pimpinan dengan karyawan akan menciptakan kepuasan kerja, hal ini dikarenkan karyawan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting didalam organisasi. Sebaliknya ketika supervisi (pengawasan) yang buruk terhadap karyawan dapat meningkatkan turn over dan absensi karyawan.
d. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial
   Kesesuaian besaran gaji yang diterima karyawan dengan beban pekerjaan yang ditanggung akan menimbulkan kepuasan pada diri karyawan.
e. Kesempatan untuk maju
   Kesempatan yang sama diberikan kepada setiap karyawan untuk mengaktualisasikan dirinya dalam organisasi sehingga memperoleh pengalaman dan kemampuan selama bekerja, hal ini akan memberikan kepuasan pada karyawan terhadap pekerjaannya.
f. Kondisi pekerjaan
   Kondisi kerja yang mendukung akan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan. Kondisi kerja yang mendukung artinya tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikannya.
g. Rekan kerja
   Hubungan dengan individu lain yang mempu diajak untuk bekerja sama dalam menyelesaikan sebuah tugas yang dirasa dapat saling mendukung akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan harmonis, hal ini akan menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan itu sendiri.

2. Menurut Robbins (2009) indikator kepuasan kerja terdapat lima dimensi antara lain:

a. *Work itself*
   Salah satu faktor yang membuat karyawan merasa puas dalam bekerja dan membuat kinerja karyawan meningkat adalah karyawan mendapat pekerjaan yang tepat sesuai dengan kemampuannya.
b. *Promotion*
   Kesempatan promosi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, dimana promosi memiliki sejumlah bentuk penghargaan yang berbeda, seperti: promosi atas dasar senioritas atau kinerja dan promosi kenaikan gaji.
c. *Supervision*
   Pengawasan adalah sumber penting yang harus diperhatikan, hal ini dikarenakan pengawasan juga memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
d. *Co-worker*
   Dengan adanya rekan yang mendukung dalam pekerjaan merupakan salah satu sumber kepuasan kerja bagi karyawan, hal ini dikarenakan kelompok kerja, terutama tim yang kuat, bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota individu, sehingga kondisi ini akan membuat pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien bagi karyawan.
e. *Working condition*
   Faktor penting dalam menjaga kepuasan kerja karyawan yakni terkait kondisi kerja yang mendukung bagi karyawan, sehingga menciptakan kepuasan kerja karyawan.

3. Menurut Schnake (2003) indikator kepuasan kerja terdapat tiga dimensi antara lain:

   a. *Social satisfaction*
      Kepuasan sosial didefinisikan sebagai kepuasan seseorang dalam aspek hubungan sosial dengan orang-orang di lingkungan kerja seperti persahabatan antar rekan kerja, perlakuan baik antara sesame karyawan dan keamanan kerja bagi karyawan
   b. *Intrinsic job satisfaction*
      Kepuasan kerja intrinsik didefinisikan sebagai kepuasan karyawan terkait dengan pencapaian pekerjaanya seperti: sifat pekerjaan, pencapaian, pengakuan, pengembangan, dan pertumbuhan individu.
   c. *Extrinsic job satisfaction*
      Kepuasan kerja karyawan yang mengacu pada berbagai aspek diluar pekerjaan seperti: kebijakan organisasi, gaya kepemimpinan, gaji,

hubungan dengan rekan kerja, suasana tempat kerja, dan keamanan di tempat kerja.

Dari 3 pengukuran tersebut peneliti memilih teori dari Rivai (2010) dengan indikator yang meliputi isi pekerjaan, kesempatan untuk maju, gaji dan keuntungan dalam bidang finansial, pengawasan, kondisi pekerjaan, rekan kerja, organisasi dan manajemen.

2.2.3 Lingkungan Kerja

2.2.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang mendukung merupakan idaman bagi banyak karyawan, hal ini dikarenakan dengan lingkungan kerja mendukung akan timbul moral dan disiplin kerja yang baik dari para karyawan. Menurut Nitisemito (2000) mengatakan bahwa lingkungan kerja merupakan kondisi yang ada disekitar karyawan baik secara internal maupun eksternal yang dapat memberikan pengaruh pada semangat kerja karyawan, sehingga diharapkan karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya lebih cepat dan lebih baik. Sedangkan menurut Wursanto (2009) mengatakan bahwa lingkungan kerja berhubungan dengan psikis karyawan yakni terkait dengan pikiran dan jiwa karyawan terhadap lingkungan kerjanya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan kondisi yang ada di sekitar karyawan, dimana kondisi tersebut mampu memberikan pengaruh pada karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Hal ini juga sesuai dengan pendapat Robbins and Judge (2011) mengatakan

bahwa lingkungan kerja karyawan dapat memberikan dampak yang besar terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Sehingga dengan adanya kondisi lingkungan kerja yang mendukung akan menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja karyawan tersebut.

2.2.3.2 Arti Penting Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan aspek penting dalam menunjang karyawan didalam bekerja, sehingga dengan baik/ buruknya lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan. Menurut Shalley (2000) mengatakan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat dirasakan ketika lingkungan kerja tersebut memberikan kenyamanan dalam bekerja bagi karyawan. kemudian menurut Tyssen (2005) mengatakan bahwa bentuk lingkungan kerja fisik seperti halnya ruang, tata letak fisik, kebisingan, alat, bahan, dan rekan kerja dapat memberikan peran penting bagi karyawan dalam bekerja serta berpengaruh positif dalam kualitas kinerja karyawan. sedangkan menurut Sofyandi (2010) mengatakan bahwa lingkungan kerja merupakan lingkungan yang ada disekitar karyawan yang mampu memberikan pengaruh terhadap dirinya sendiri dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa arti penting lingkungan kerja adalah kondisi dan situasi lingkungan disekitar karyawan baik dalam

aspek ruang, tata letak fisik, kebisingan, alat, bahan dan hubungan rekan kerja yang mampu memberikan rasa nyaman. Terkait hal ini lingkungan kerja memiliki pengaruh penting dalam peningkatan kualitas kinerja karyawan, sehingga tugas-tugas yang diberikan perusahaan dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu oleh karyawan.

2.2.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Ada bebera faktor yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja karyawan. Menurut Sihombing dalam Naibaho (2010) mengatakan bahwa lingkungan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain:

1. Fasilitas Kerja
   Fasilitas terkait sarana dan prasarana yang kurang mendukung bagi karyawan dapat berakibat kinerja yang buruk.
2. Gaji dan Tunjangan
   Pemberian upah atas hasil kerja karyawan jika tidak sesuai dengan harapan karyawan akan membuat karyawan lebih memilih lingkungan kerja yang dapat memberikan jaminan harapan bagi karyawan tersebut.
3. Hubungan Kerja
   Kelompok kerja yang dapat membuat kekompakan dan loyalitas yang tinggi pada perusahaan, sehingga karyawan akan terdorong untuk meningkatkan produktivitas kinerjanya.

Dari beberapa faktor tersebut dapat dijadikan perhatian bagi perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja karyawan yang mendukung bagi karyawan didalam bekerja, sehingga dengan terciptanya lingkungan kerja yang mendukung dapat berdampak pada loyalitas karyawan ditempat kerja.

2.2.3.4 Jenis – Jenis Lingkungan Kerja

Terkait dengan lingkungan kerja pada perusahaan terdapat 2 macam lingkungan kerja yakni lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Menurut Sedarmayanti (2009) mengatakan bahwa secara garis besar lingkungan kerja dibagi menjadi dua, yakni:

1. Lingkungan kerja fisik
   Pada lingkungan kerja fisik dibagi lagi menjadi dua, yakni:
   a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan sarana dan prasarana yang diberikan perusahaan dalam menunjang karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya, seperti: meja, kursi, dll.
   b. Lingkungan secara tidak langsung yang berhubungan dengan karyawan, dimana hal ini dapat memberikan pengaruh pada karyawan tersebut seperti: *temperature*, kelembaban, sirkulasi dan penerangan.
2. Lingkungan kerja non fisik. Lingkungan non fisik adalah keadaan yang berkaitan dengan hubungan kerja karyawan, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahannya.

Dari berbagai jenis lingkungan kerja karyawan didalam perusahaan, perusahaan perlu memperhatikan kembali agar menciptakan suasan kerja yang nayaman bagi karyawan, sehingga karyawan dapat bekerja lebih baik dan optimal dalam mewujudkan apa yang menjadi target tujuan dari perusahaan kedepannya, serta dapat meminimalisir karyawan keluar dari perusahaan (*turn over*).

2.2.3.5 Pengukuran Lingkungan Kerja

Dalam pengukurannya terdapat 3 teori yang bisa digunakan dalam mengukur lingkungan kerja karyawan yakni:

1. Menurut Wursanto (2009) indikator lingkungan kerja antara lain:

    a. Pengawasan
       Seorang atasan atau pimpinan perlu memperhatikan bawahannya apakah karyawan tersebut memiliki keluh dan kesah terkait pekerjaannya atau tidak. Ketika karyawan memiliki permasalahan pada pekerjaannya seorang atasan diharapkan melakukan komunikasi, memberikan bantuan serta nasehat pada bawahannya, sehingga membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja karena adanya pengawasan dari atasan.
    b. Suasana kerja
       Suasana kerja berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan yang memiliki peran dalam mendukung karyawan untuk menyelesaikan pekerjaanya, sehingga perusahaan perlu memperhatikan suasana kerja yang dapat mempengaruhi karyawan, seperti kebisingan, kebersihan, serta apakah karyawan dapat beradaptasi pada lingkungan kerja yang baru dengan baik atau tidak.
    c. Sistem pemberian imbalan
       Dalam pemberian upah karyawan perusahaan dituntut harus adil sesuai dengan kontribusi karyawan tersebut di organisasi, sehingga ketika upah/ gaji yang diberikan sesuai seorang karyawan akan merasa puas atas hasil pekerjaanya.
    d. Perlakuan baik
       Seorang karyawan memiliki hak mendapatkan perlakuan yang baik pada lingkungan kerjanya baik dari atasan maupun dari rekan kerjanya, hal ini dikarenakan karyawan akan merasa dihargai dan dimanusiakan pada tempat kerjanya, sehingga ketika karyawan diperlakukan secara baik, maka karyawan tersebut juga akan mendapatkan kepuasan dalam bekerja.
    e. Rasa aman
       Perusahaan juga perlu menjamin akan keamanan dari semua karyawannya, misalnya dalam hal pemberian jaminan bagi karyawan terkait keamanan bekerja baik didalam maupun diluar perusahaan, sehingga jika karyawan merasa aman dilingkungan kerjanya, maka akan meningkatkan kinerja mereka.
    f. Hubungan dengan anggota lainnya
       Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan seorang karyawan tergantung dengan anggota lainnya, hal ini dikerenakan degan kerjasama membuat pekerjaan dapat menjadi lebih efektif dan efisien, sehingga hubungan sosial antara karyawan satu dengan karyawan lain maupun karayawan dengan atasan dapat memberikan dampak posistif bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya yang telah dibebankan.

g. Adil dan objektif
   Penting bagi perusahaan untuk memberikan keadilan bagi karyawan secara objektif ditempat kerja, sehingga dengan adanya keadilan dan obyektif karyawan tidak merasa di diskriminasikan pada lingkungan kerjanya.

2. Menurut Sedarmayanti (2011) indikator lingkungan kerja antara lain:

   a. Penerangan
      Penerangan ruangan perlu diperhatikan karena penerangan merupakan salah satu faktor yang mendukung karyawan dalam menunjang kerja. sehingga ketika penerangan ditempatkerja yang kurang jelas akan berakibat fatal pada penglihatan karyawan, hal ini akan membuat kinerja karyawan menjadi lambat yang akhirnya kurang efektif dalam menyelesaikan tugas yang diberikan perusahaan kepada karyawan.
   b. Suhu udara
      Suhu udara dilingkungan kerja sangat dibutuhkan karyawan dalam bekerja, hal ini dikarenkan dengan suhu udara yang baik akan membuat karyawan nyaman untuk melakukan pekerjaanya. Hal ini dikarenkan jika udara dilingkungan kerja karyawan kotor (bercampur bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh) dapat membuat karyawan merasa tidak nyaman dan mengahambat dalam menyelesaikan pekerjaanya.
   c. Tata warna
      Suasana lingkungan kerja perlu diperhatikan seperti halnya dekorasi ruangan pada tempat kerja (mengatur tata letak, tata warna perlengkapan). Hal ini dikarenakan dengan dekorasi membuat karyawan merasa nyaman dalam menjalankan pekerjaanya.
   d. Kebisingan
      Kebisingan merupakan suatu bunyian yang dapat berpengaruh terhadap pendengaran. Hal ini terjadi ketika karyawan dihadapkan pada suara bising yang lama, hal ini akan menggangu ketenangan bekerja serta mampu menimbulkan kesalahan komunikasi, sehingga penting bagi perusahaan dalam meminimalisir suara bising ditempat kerja agar karyawan dapat menyelesaikan tugas yang dibebankan secara efektif dan efesien.
   e. Hubungan kerja karyawan yang harmonis
      Lingkungan kerja akan tercipta harmonis ketika adanya hubungan yang harmonis diantara para karyawan baik dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan.

f. Ruang gerak yang diperlukan
   Berkaitan dengan tata ruang yang baik ditempat kerja, agar memminimalisir terjadinya gangguan keamanan dan keselamatan kerja bagi semua karyawan yang bekerja didalamnya.
g. Kemampuan bekerja
   Berkaitan dengan sejauh mana karyawan dapat bekerja atau berkontribusi di dalam lingkungan kerja

3. Menurut Nitisemito (1992) indikator lingkungan kerja antara lain:

   a. Work atmosphere
   Suasana kerja berkaitan dengan situasi dan kondisi yang ada disekitar karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Suasana kerja juga dapat memberikan dampak terhadap pelaksanaan pekerjaan karyawan.
   b. Relationship with colleagues
   Hubungan personal antara karyawan satu dengan karyawan yang lain dalam hal pekerjaan. Hubungan harmonis tercipta ketika karyawan satu dengan karyawan yang lainnya dapat saling bekerja sama, saling tolong menolong ditempat kerja, sehingga hal ini menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan untuk tetap tinggal dalam satu organisasi dan juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri.
   c. Work Facilities
   Fasilitas kerja harus memiliki kelangkapan yang memadai, hal ini dikarenankan fasilitas kerja merupakan salah satu alat penunjang bagi karaywan dalam menyelesaikan pekerjaanya, sehingga ketika karyawan dipenuhi fasilitas sarana dan prasarana yang mendukung akan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.

Dari 3 pengukuran tersebut peneliti memilih teori dari Wursanto (2009) dengan indikator yang meliputi pengawasan, suasana kerja, system pemberian imbalan, perlakukan baik, rasa aman, hubungan dengan anggota lainnya, adil dan objektif.

2.2.4 Mutasi Karyawan

2.2.4.1 Pengertian Mutasi Karyawan

Mutasi karyawan merupakan proses pemindahan karyawan yang berfungsi sebagai penyegaran ditempat kerja agar karyawan tidak merasakan kejenuhan saat bekerja. Menurut Hasibuan (2008) mengatakan bahwa mutasi merupakan pemindahan baik posisi, jabatan, dan tempat kerja yang dilaksanakan baik secara horizontal maupun vertikal didalam organisasi. Hal ini sama dengan penjelasan rotasi menurut Hasibuan (2006) mengatakan bahwa rotasi jabatan merupakan perubahan tempat atau jabatan dari karyawan namun masih pada jenjang yang sama di dalam organisasi, istilah-istilah yang memiliki kesamaan dengan rotasi jabatan adalah mutasi, pemindahan dan *transfer*. Kemudian menurut Sastrohadiwiryo (2003) mengatakan bahwa mutasi merupakan aktivitas ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan ke situasi tertentu guna untuk memperoleh kepuasan kerja karyawan yang nantinya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan, sehingga karyawan mampu memberikan prestasi kerja yang optimal kepada perusahaan. Sedangkan menurut Manullang (1981) mengatakan bahwa mutasi karyawan pada jabatan yang sama maupun berbeda memiliki tujuan untuk menghilangkan rasa bosan karyawan.

Dengan demikian baik mutasi maupun rotasi merupakan termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan dikarenakan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi dengan melakukan pemindahan pegawai baik dari jabatan, tempat serta pekerjaaan dalam suatu organisasi, sehingga diharapkan karyawan mampu memberikan prestasi kerja yang maksimal dan juga dapat meminimalisir kebosanan karyawan ditempat kerja itu sendiri.

2.2.4.2 Arti Penting Mutasi Karyawan

Dalam pelaksanaannya mutasi karyawan perlu diperhatikan oleh perusahaan, dimana dalam menempatkan karyawan harus sesuai dengan kemampuannya. Menurut Hasibuan (2005) mengatakan bahwa Prinsip mutasi adalah Memutasikan karyawan pada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai atau "*The right man in the right place* ", agar memberikan prestasi kerja yang meningkat pada perusahaan. Kemudian prinsip mutasi berdasarkan Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 Pasal 32 tentang penempatan tenaga kerja menjelaskan bahwa mutasi karyawan harus dilakukan dengan asas terbuka, bebas, obyektif, serta adil tanpa adanya diskriminasi, Dalam menempatkan tenaga kerja pada jabatan juga harus sesuai dengan keahlian dalam bidangnya, serta mutasi karyawan didasarkan adanya kebutuhan dari perusahaan, sehingga penting bagi perusahaan/ organisasi dalam memperhatikan prinsip tersebut

dalam melakukan mutasi untuk para karyawannya dengan cara memutasikan karyawan sesuai dengan apa yang menjadi keahlian/ bidangnya.

Dengan demikian dapat disimpulkan arti penting mutasi karyawan adalah merupakan menempatkan atau memindahkan karyawan pada posisi yang tepat (*The right man in the right place*) sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras, atau golongan.

2.2.4.3 Faktor yang Mempengaruhi Mutasi Karyawan

Ada beberapa pertimbangan tertentu bagi perusahaan maupun karyawan dalam melakukan mutasi. Menurut saydam (2000) terdapat sebab–sebab terjadinya mutasi antara lain:

1. Mutasi karena keinginan perusahaan
   Memutasikan karyawan atas dasar keinginan dari perusahaan karena adanya beberapa pertimbangan yang harus dilakukan antara lain:
   a. Bertujuan menghilangkan kejenuhan karyawan ditempat kerja
   b. Keahlian yang dimiliki karyawan kurang serasi dengan yang dituntut oleh perusahaan.
   c. Lingkungan kerja yang kurang mendukung bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
   d. Diri karyawan yang sudah mengalami perubahan
   e. Sistem dan prosedur kerja dari perusahaan berubah
   f. Sebagai hukuman atau sanksi bagi karyawan.

2. Mutasi karena keinginan sendiri
   Mutasi karyawan yang disebabkan atas dasar permintaan dari karyawan itu sendiri, antara lain:
   a. Adanya masalah pribadi dan keluarga
   b. Adanya masalah kesehatan
   c. Lingkungan kerja karyawan yang kurang mendukung
   d. Hubungan kerja karyawan yang tidak harmonis

e. Beban kerja yang yang diberikan berat bagi karyawan
f. Adanya tingkat pendidikan karyawan yang berubah.

Kemudian selain itu menurut Animun *et al*. (2017) mengatakan bahwa terdapat 3 sistem mutasi yang dapat dijadikan dasar dalam melaksanakan mutasi karyawan antara lain:

a. Merit System
Sistem mutasi karyawan yang bersifat ilmiah, objektif serta didasarkan atas hasil prestasi kerja karyawan.
b. Senior System
Sistem mutasi karyawan yang didasarkan pada masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari karyawan.
c. Spoiled System
Sistem mutasi karyawan yang didasarkan pada landasan kekeluargaan yakni pertimbangan rasa suka maupun tidak suka.

Dengan demikian kaitannya dengan pelaksanaan mutasi karyawan dilakukan, hal ini dikarenakan ada sebab-sebab yang membuat karyawan tersebut dimutasi, sehingga penting bagi perusahaan untuk mempertimbangkan dengan matang terkait pelaksanaan mutasi pada karyawan, agar karyawan merasa puas dengan pekerjaannya.

2.2.4.4 Jenis-Jenis Mutasi Karyawan

Dalam memutasikan karyawan terdapat 3 jenis, dalam setiap jenisnya memiliki pertimbangan tujuan mengapa dilakukan mutasi. Berikut 3 jenis mutasi karyawan, antara lain:

1. Mutasi atas dasar tempat kerja karyawan menurut Endang *et al*. (2010) Pemindahan karyawan berdasarkan unit kegiatan di tempat kerja, seperti: mutasi antar bagian, mutasi antar instansi.

2. Mutasi atas dasar maksud atau tujuan ada lima macam menurut Manullang (1974) yaitu:

   a. *Production Transfer*
      Pemindahan karyawan dari jabatan yang satu ke jabatan yang sama dalam lingkungan produksi yang berbeda,
   b. *Replacement transfer*
      Pemindahan karyawan yang memiliki masa dinas lama ke jabatan yang sama pada departemen yang berbeda untuk menggantikan karyawan yang memiliki masa dinasnya sedikit dan di berhentikan.
   c. *Versatility Transfer*
      Pemindahan karyawan yang bertujuan agar karyawan tersebut memiliki keahlian dalam berbagai lapangan pekerjaan.
   d. *Shift Transfer*
      Pemindahan karyawan dalam jabatan yang sama namun berbeda shift, misalnya shift A (malam) pindah ke shift B (pagi)
   e. *Remedial Transfer*
      Pemindahan karyawan dari suatu jabatan yang sama maupun berbeda dalam departemen yang berbeda pula yang bertujuan agar karyawan tersebut mampu bekerja sama dengan rekan sekerja dan dengan atasannya.

3. Mutasi atas dasar lamanya pegawai tersebut memangku jabatan yang baru maka pemindahan dapat dibedakan menjadi dua maacam menurut Manullang (1974) yaitu:

   a. *Temporary Transfer*
      Pemindahan karyawan yang bersifat sementara, dimana bermaksud nantinya akan dipindahkan kembali karyawan yang bersangkutan ke jabatan semulanya.
   b. *Permanent Transfer*
      Pemindahan karyawan untuk memangku jabatan barunya selamanya hingga tiba waktunya, dimana karyawan tersebut dapat dipindah lagi

karena ada faktor lain yang membuat karyawan tersebut dipindahkan seperti halnya promosi.

Dapat disimpulkan bahwasanya terdapat berbagai macam jenis mutasi yang digunakan perusahaan untuk memberikan penyegaran ditempat kerja, sehingga mampu menciptakan suasana kerja yang baru bagi karyawan.

2.2.4.5 Tujuan dan Manfaat dari Mutasi Karyawan

Mutasi karyawan dilakukan oleh perusahaan memiliki beberapa tujuan. Menurut Hasibuan (2008) tujuan mutasi yakni:

1. Berguna dalam meningkatkan kinerja karyawan
2. Menciptakan keseimbangan antara karyawan dengan komposisi pekerjaan atau jabatan
3. Menambah pengetahuan karyawan
4. Menghilangkan rasa bosan terhadap pekerjaan ditempat kerja.
5. Sebagai stimulus bagi karyawan agar mau berupaya dalam meningkatkan karier yang lebih tinggi
6. Untuk menerima hukuman/ sanksi atas pelanggaran yang dilakukan.
7. Untuk mengapresiasi karyawan terhadap prestasinya.
8. Sebagai pendorong karyawan agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka
9. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik.
10. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan.
11. Untuk meminimalisisr perselisihan antara sesama karyawan ditempat kerja.

Mutasi dilakukan oleh perusahaan agar karyawan memperoleh manfaat. Menurut Siagian (2010) manfaat mutasi antara lain:

1. Memberikan pengalaman baru.
2. Memberikan pandangan terkait pekerjaan yang lebih luas.
3. Meminimalisir adanya kejenuhan atau kebosanan ditempat kerja.
4. Memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru.
5. Memperoleh pandangan baru terkait kehidupan organisasional ditempat kerja.
6. Persiapan dalam menghadapi tugas baru, misalnya promosi.

7. Mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik lagi berkat adanya tantangan dan situasi baru yang dihadapi

Dapat disimpulkan bahwa adanya mutasi karyawan bertujuan untuk memberikan meningkatkan kinerja karyawan, selain itu juga dengan pelaksanaan mutasi dapat memberikan karyawan terkait pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan terkait pekerjaan.

2.2.4.6 Pengukuran Mutasi Karyawan

Dalam pengukurannya terdapat 3 teori yang bisa digunakan dalam mengukur mutasi karyawan yakni:

1. Menurut Hasibuan (2010) indikator mutasi antara lain:

   a. Pengalaman
      Dalam pelaksanaan mutasi karyawan perusahaan perlu memeperhatikan apakah karyawan memiliki pengalaman yang sesuai dengan bidang keahliannya, dan memiliki jam terbang yang cukup, sehingga ketika karyawan dimutasikan tidak merasa kebingungan dalam menjalankan tugas yang diberikan perusahaan.
   b. Pengetahuan
      Bagi seorang karyawan perlu memahami terkait tugas pokok dan fungsi tentang kebijakan mutasi dan memahami mengenai apa tujuan dari mutasi, sehingga dengan adanya pengetahuan yang dimiliki karyawan diharapakan mampu bekerja sesuai dengan apa yang menjadi kebutuhan pekerjaan.
   c. Kebutuhan
      Ketika perusahaan melakukan mutasi karyawan perlu didasarkan pada kebutuhan, seperti halnya adanya kesesuaian mutasi dengan kebutuhan serta kebutuhan sesuai bidangnya, sehingga organisasi tidak asal melakukan mutasi karyawan perlu didasarkan atas faktor kebutuhan untuk menenpatkan karyawan pada bidang yang lain.
   d. Kecakapan
      Perlu diperhatikan oleh organisasi bahwa seorang karyawan yang akan dimutasikan harus yang memiliki kompetensi dalam bidangnya dan bidang lainnya serta memiliki skill (kemampuan) yang dapat diandalkan, sehingga ketika karyawan tersebut ditempatkan merasa puas dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

e. Tanggung jawab
   Seorang karyawan harus memiliki tanggung jawab akan tugas dan kewajibannya serta mampu bertanggung jawab atas segala keputusan yang telah diberikan oleh perusahaan.

2. Menurut Nurhadis (2012) terdapat 3 indikator mutasi yakni:

   a. Frekuensi mutasi
      Berkaitan dengan tingkat keseringan melakukan mutasi karyawan didalam organisasi
   b. Alasan mutasi
      Berkaitan dengan tujuan dilakukannya mutasi karyawan didalam organisasi
   c. Ketepatan dalam melaksanakan mutasi
      Berkaitan dengan perencanaan yang matang terkait pelaksanaan mutasi karyawan didalam organisasi.

3. Menurut Ortega dan Mangiapane (2012) indikator mutasi yakni:

   a. Kemampuan
      Seorang karyawan harus memiliki kemampuan yang dapat diandalkan ketika dimutasikan pada bidang lainnya, dimana karyawan harus mampu mengerjakan berbagai tugas sesuai dengan kewajibannya.
   b. Kecakapan
      Setiap karyawan yang akan dimutasikan harus memiliki kecakapan terkait pekerjaannya, hal ini dikarenakan setiap pekerjaan membutuhkan pengetahuan yang berbeda, sehingga karyawan perlu memiliki pengetahuan sesuai dengan apa yang menjadi kebutuhan pekerjaannya.
   c. Keahlian tenaga kerja
      Berkaitan dengan kesesuian antara beban pekerjaan dengan keahliannya, jika karyawan tidak memiliki keahlian yang sesuai dengan bidangnya akan membuat karyawan bingung terkait prosedur kerjanya.

Dari 3 pengukuran tersebut peneliti memilih teori dari Hasibuan (2010) dengan indikator yang meliputi pengalaman, pengetahuan, kebutuhan, kecakapan, dan tanggung jawab.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Variabel Mutasi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja

Terkait dengan hubungan antara variabel mutasi karyawan terhadap kepuasan kerja, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu yaitu penelitian yang dilakukan oleh Raju (2016), Nurcahyani (2017), Wyk *et al*. (2018), Setioningtyas dan Dyatmika (2020) yang menyimpulkan bahwasannya mutasi karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dijelaskan menurut teori dari Ortega (2001) mengatakan bahwa rotasi (mutasi) pekerjaan dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja bagi karyawan di perusahaan.

Teori mutasi karyawan yang digunakan pada penelitian terdahulu yakni Ferris *et al*. (1992), Hasibuan (2010), Fiester *et al*. (2008), Hasibuan (2014). Sedangkan teori kepuasan kerja yang digunakan pada penelitian terdahulu yakni Smith *et al*. (1969), Tambunan (2012), Guinot *et al*. (2014), Rivai (2010).

Berdasarkan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwasannya hipotesis 1 berbunyi diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara mutasi karyawan terhadap kepuasan kerja

H1 : *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara mutasi karyawan terhadap kepuasan kerja*

2.3.2 Hubungan Variabel Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Terkait dengan hubungan antara variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu yaitu penelitian yang dilakukan oleh Pangarso dan Ramadhyanti (2015), Agbozo *et al*. (2017), Oginyi *et al*. (2018), Mehmeti dan Telaku (2020) yang meyimpulkan bahwasannya lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dijelaskan menurut teori Robbins and Judge (2011) mengatakan bahwa lingkungan kerja seorang karyawan sangat mempengaruhi tingkat kepuasan kerjanya, dimana kepuasan kerja dapat dipengaruhi lingkungannya, khususnya lingkungan kerja non fisik yang menyebabkan karyawan dapat merasa semangat dan puas dalam melaksanakan tugas yang dibebankannya.

Teori lingkungan kerja yang digunakan pada penelitian terdahulu yakni Wursanto (2009), Sarode (2014), Mohamed (2005), Moos (1994). Sedangkan teori kepuasan kerja karyawan yang digunakan pada penelitian terdahulu yakni Luthans (2006), Lu *et al*. (2005), Weiss *et al*. (1957), Brayfield & Roth (1951).

Berdasarkan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwasannya hipotesis 2 berbunyi diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

H2 : *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan*

2.3.3 Hubungan Variabel Mutasi Karyawan terhadap Kinerja

Terkait dengan hubungan antara variabel mutasi karyawan terhadap kinerja, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu yaitu penelitian yang dilakukan oleh Rarung *et al*. (2015), Lumangkun *et al*. (2018), Syah *et al*. (2017) yang menyimpulkan bahwasannya mutasi karyawan memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja.

Teori mutasi karyawan yang digunakan pada penelitian terdahulu yakni Nurhadis (2012), Hasibuan (2012), Ortega (2012) dan Mangiapane (2012). Sedangkan teori kinerja yang digunakan pada penelitian terdahulu yakni Supardi (1989), Hasibuan (2012), Suliman (2002).

Berdasarkan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwasannya hipotesis 3 berbunyi diduga terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan antara mutasi karyawan terhadap kinerja.

H3 : *Diduga terdapat pengaruh postif namun tidak signifikan antara mutasi terhadap kinerja karyawan*

2.3.4 Hubungan Variabel Lingkungan Kerja terhadap Kinerja

Terkait dengan hubungan antara variabel lingkungan kerja terhadap kinerja, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu yaitu penelitian yang dilakukan oleh Pawirosumarto *et al*. (2018), Bukhari dan Pasaribu (2019), Siahaan dan Bahri (2019) yang menyimpulkan bahwasannya lingkungan kerja memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap

kinerja. Hal ini dijelaskan menurut teori dari Raziq dan Maulabakhsh (2015) mengatakan bahwa lingkungan kerja ditentukan oleh kebisingan, alat, bahan, ruang, tata letak fisik, dan hubungan rekan kerja serta kualitas semua yang memiliki dampak penting pada kualitas kerja yang tinggi. Sedangkan menurut Rezita (2014) kenyamanan lingkungan kerja seperti adanya keharmonisan dalam bekerja dapat memicu motivasi kerja pegawai untuk bekerja lebih baik sehingga pekerjaan akan dicapai secara maksimal.

Teori lingkungan kerja yang digunakan pada penelitian terdahulu yakni Nitisemito (1992), Sedarmayanti (2011), Sedarmayanti (2004). Sedangkan teori kinerja yang digunakan pada penelitian terdahulu yakni Russel and Bernandin (1995), Mitchell (1978), Robbins (2009).

Berdasarkan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwasannya hipotesis 4 berbunyi diduga terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja.

H4 : *Diduga terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan*

2.3.5 Hubungan Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Terkait dengan hubungan antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu yaitu penelitian yang dilakukan oleh Siengthai dan Pila-Ngarm (2016), Valaei dan Jiroudi (2016), Indarti *et al*. (2017), Eliyana *et al*. (2019), Hendri (2019), Loan (2020)

yang menyimpulkan bahwasannya kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini dijelaskan menurut teori dari Robbins (2008) mengatakan bahwa seorang karyawan yang puas menyebabkan peningkatan produktivitas karena berkurangnya kemangkiran, kinerja karyawan menjadi lebih baik, dan berkurangnya jumlah perilaku yang merugikan perusahaan.

Teori kepuasan kerja karyawan yang digunakan pada penelitian terdahulu yakni Hertzberg (1968), Spector (1985), Schnake (2003), Chen (2006), Luthans (2002), Seashore *et al.* (1982). Sedangkan teori kinerja yang digunakan pada penelitian terdahulu yakni Hackman and Oldham (1976), Tsui *et al.* (1997), Higher Education (2010), Koopmans *et al.* (2012), Bernardin and Rusel (1998), Heilman *et al.* (1992).

Berdasarkan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwasannya hipotesis 5 berbunyi diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja.

H5 : *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan*

2.3.6 Hubungan Variabel Mutasi karyawan terhadap Kinerja Dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Terkait dengan hubungan antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu yaitu penelitian

yang dilakukan oleh Jamil (2016), Hafifah (2018), Nurmawati *et al*. (2020) yang menyimpulkan bahwasannya mutasi karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Hal ini dijelaskan menurut teori dari Sastrohadiwiryo (2003) mengatakan bahwa mutasi merupakan kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses perpindahan fungsi, tanggung jawab dan status tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja dan kontribusi kerja yang maksimal kepada perusahaan. Sedangkan menurut teori dari Zare (2005) mengatakan bahwa rotasi pekerjaan merupakan salah satu cara dalam mencapai tujuan dari sumber daya manusia berupa meningkatkan kualitas, kepuasan kerja dan peningkatan kinerja.

Teori mutasi karyawan yang digunakan pada penelitian terdahulu yakni Ortega (2001) dan Wen-Hsien Ho *et al*. (2005), Hasibuan (2008), Hasibuan (2011). kemudian teori kinerja yang digunakan pada penelitian terdahulu yakni Schuler dan Jackson (2006), Dessler (2007), Robbins (2006). Sedangkan teori kepuasan kerja karyawan yang digunakan pada penelitian terdahulu yakni Kreitner dan Kanicki (2005), Rivai (2010), Robbins (2009).

Berdasarkan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwasannya hipotesis 6 berbunyi diduga kepuasan kerja berperan dalam memediasi hubungan antara mutasi karyawan terhadap kinerja.

H6 : *Diduga kepuasan kerja berperan dalam memediasi hubungan antara mutasi terhadap kinerja karyawan*

2.3.7 Hubungan Variabel LIngkungan Kerja terhadap Kinerja Dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Terkait dengan hubungan antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu yaitu penelitian yang dilakukan oleh Chaudhry *et al*. (2017), Gul *et al*. (2018), Idris *et al*. (2020) yang menyimpulkan bahwasannya lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Hal ini dijelaskan menurut teori Wibowo (2014) mengatakan bahwa lingkungan kerja atau situasi kerja memberikan kenyamanan akan mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Teori lingkungan kerja yang digunakan pada penelitian terdahulu yakni Chan & Huak (2004), Lauver and Kristof-Brown (2001), Cable and Judge (1996), Jain and Kaur (2014). Kemudian teori kinerja yang digunakan yakni Al-Mamary, Shamsuddin, & Aziati (2014), Williams and Anderson (1991), Jamil and Raja (2011). Sedangkan teori kepuasan kerja karyawan yang digunakan yakni Ilies *et al*. (2009), Tsui, *et al*. (1997), Mabaso and Dlamini (2017).

Berdasarkan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwasannya hipotesis 7 berbunyi diduga kepuasan kerja berperan dalam memediasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja.

H7 :*Diduga kepuasan kerja berperan dalam memediasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan*

2.4 Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka pemikiran digambarkan dalam bentuk skema yang utuh dan sederhana sesuai dengan pokok-pokok penelitian dan hubungannya. Diharapkan dengan adanya kerangka pemikiran ini dapat menggambarkan terkait isi penelitian dan identifikasinya, sehingga sumber data dan pengolahan terarah.

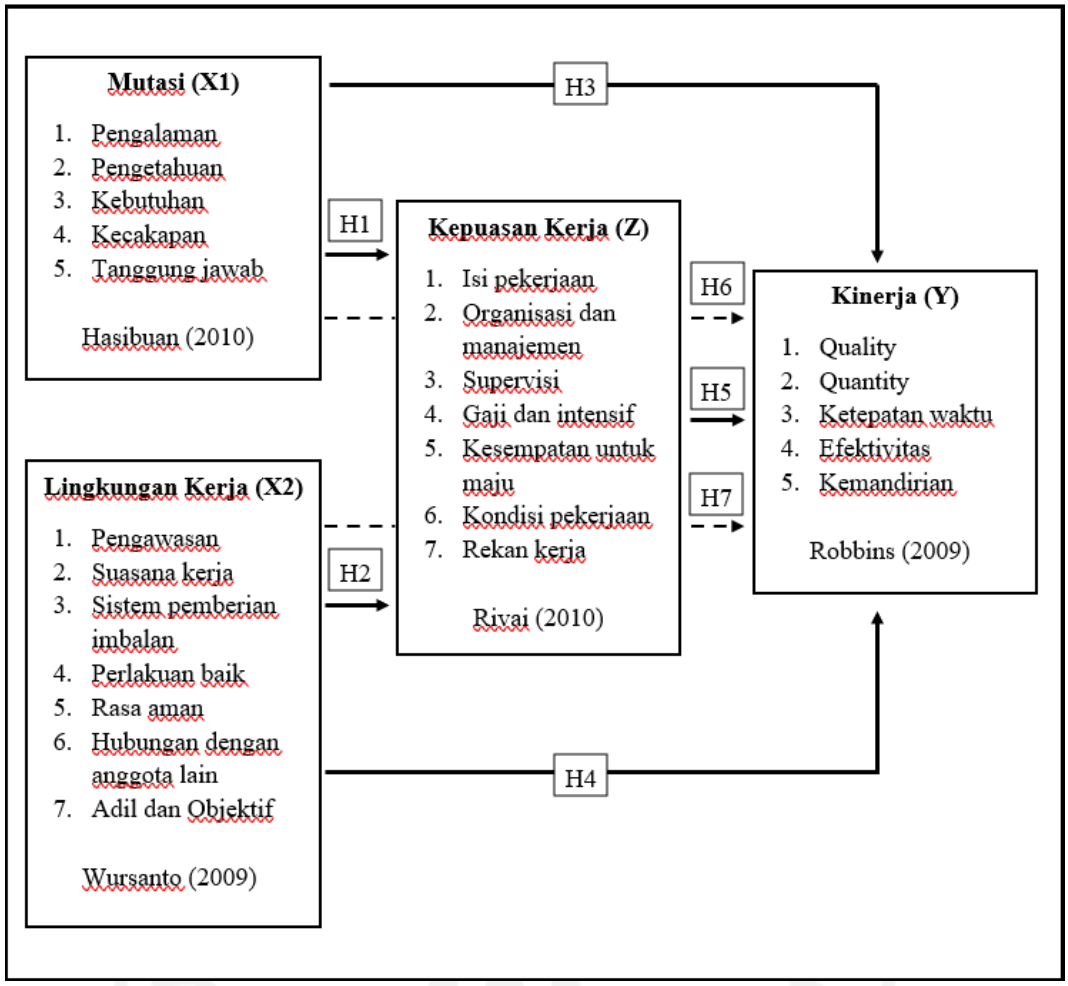
Kerangka pikiran dalam penelitian ini menjelaskan terkait pengaruh variabel mutasi karyawan, lingkungan kerja, kinerja, dan kepuasan kerja, serta indikator pengukuran yang digunakan berdasarkan teori para ahli dalam penelitian terdahulu.

Sumber penelitian terdahulu:

1. X1 – Z: Raju (2016), Nurcahyani (2017), Wyk et al. (2018), Setioningtyas dan Dyatmika (2020).
2. X2 – Z: Pangarso dan Ramadhyanti (2015), Agbozo *et al*. (2017), Oginyi *et al*. (2018), Mehmeti dan Telaku (2020)

3. X1 – Y: Rarung *et al*. (2015), Lumangkun *et al*. (2018), Syah *et al*. (2017)
4. X2 – Y: Pawirosumarto *et al*. (2018), Bukhari dan Pasaribu (2019), Siahaan dan Bahri (2019)
5. Z – Y: Siengthai dan Pila-Ngarm (2016), Valaei dan Jiroudi (2016), Indarti *et al*. (2017), Eliyana *et al*. (2019), Hendri (2019), Loan (2020)
6. X1 – Z – Y: Jamil (2016), Hafifah (2018), Nurmawati *et al*. (2020)
7. X2 – Z – Y: Chaudhry *et al*. (2017), Gul *et al*. (2018), Idris *et al*. (2020)

Berdasarkan hasil dari penelitian terdahulu serta teori yang digunakan, maka terbentuklah kerangka pikir untuk penelitian ini pada Gambar 2.1 sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang nantinya akan dilakukan oleh peneliti yaitu dengan menggunakan penelitian kuantitatif. Menurut Sekaran dan Bougie (2017) mengatakan bahwa penelitian kuantitatif merupakan metode ilmiah yang hasilnya berbentuk angka atau bilangan yang dapat diolah dan di analisis dengan menggunakan perhitungan matematika atau statistika. Sedangkan menurut Sugiyono (2015) penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel digunakan secara random, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisa data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Pabrik Gula Gondang Baru. Perusahaan ini beralamat di Jalan Raya Solo – Yoyakarta KM. 25, Karang Asem, Plawikan, Kec. Jogonalan, Kabupaten Klaten.

3.2.1 Profil Perusahaan

PG. Gondang Baru merupakan perusahaan perseroan terbatas dengan agribisnis perkebunan, PG. Gondang Baru memiliki *core business* yakni gula. Dalam produksinya PG. Gondang Baru memproduksi gula kristal putih yang mana bahan bakunya berasal dari perkebunan tebu yang dikelola petani melalui kemitraan atau kerjasama dengan PG. Gondang Baru.

Awal pendiriannya PG. Gondang Baru bernama Pabrik Gula Gondang Winangun yang berada di Amsterdam Belanda dengan pendirinya *NV. Klatensche Cultuur Maatschapij* pada tahun 1860. Namun dalam hal pengelolaanya dilakukan oleh *NV. Mirandolle Voute* & *Co* yang berada di Semarang, Jawa Tengah.

Kemudian pada bulan Desemeber tahun 1957 terkait dengan adanya kebijakan pemerintah RI yang mengatakan bahwa semua perusahaan gula milik Belanda diambil alih oleh pemerintah RI, dimana dalam pengelolaanya dilakukan oleh Bapak Soepono sebagai pemimpin P.P.N baru unit Semarang pada tahun 1957-1960) yang kemudian Pabrik Gula Gondang Winangun berganti nama menjadi Pabrik Gula Gondang Baru PT.

Selanjutnya dengan adanya Peraturan Pemerintah RI No. 164 tanggal 1 Juli 1964 pabrik Gula Gondang Baru PT dimasukkan dalam P.P.N. (Perusahaan Perkebunan Negara) Jawa Tengah V di Solo dan berganti nama menjadi Pabrik Gula Gondang Baru, dimana dalam perjalanannya pada 13 april

1968 P.P.N (Perusahaan Perkebunan Negara) Jawa Tengah V yang berada di kota solo sempat dibubarkan dan berganti nama menjadi P.N.P (Perusahaan Negara Perkebunan) XVI, kemudian pada 1 April 1981 P.N.P XVI dibubarkan dan bergabung dengan P.T.P XV (persero) berganti nama lagi menjadi PT. Perkebunan XV-XVI (Persero) yang berada di kota Solo, kemudian pergantian nama yang terakhir pada 11 maret 1996 menjadi PT. Perkebunan Nusantara IX yang bertempat di kota solo, dalam hal ini Pabrik Gula Gondang Baru masuk di dalamnya hingga saat ini.

3.2.2 Visi dan Misi

Pabrik Gula Gondang Baru memiliki visi yakni "*Menjadi perusahaan agribisnis yang berdaya saing tinggi dan tumbuh berkembang bersama mitra*". Kemudian dalam mewujudkan visi perusahaan PG. Gondang Baru memiliki misi sebagai berikut:

1. Memproduksi dan memasarkan produk karet, teh, kopi, kakao, gula dan tetes ke pasar domestik dan internasional secara professional untuk menghasilkan pertumbuhan laba (*profit growth*) dan mendukung kelestarian lingkungan
2. Mengembangkan cakupan bisnis melalui diversifikasi usaha, yaitu produk hilir, wisata agro, dan usaha lainnya untuk mendukung kinerja perusahaan
3. Mengembangkan sinergi dengan mitra usaha strategis dan msyarakat lingkungan usaha untuk mewujudkan kesejahteraan bersama.

3.2.3 Struktur Perusahaan

Berikut merupakan struktur organisasi pada PG. Gondang Baru Klaten:

1. Administratur (ADM) : Gito Prasetyo D.
2. Kepala Tanaman (CA) : Agus Subroto
   a. Sinder Kebun Kepala (HTO) Rayon Barat : Joko Irianto
   b. Sinder Kebun Kepala (HTO) Rayon Timur : Soenardi
   c. Sinder Kebun Wilayah (SKW) Rayon Barat : Endri
   d. Sinder Kebun Wilayah (SKW) Rayon Timur : Yudho
   e. Kepala Sub. Bag. Tebang dan Angkut (CT) : Agus Supriyanto
3. Kepala Admistrasi Keuangan dan Umum : Supeno
   a. Gudang Hasil dan Material : Kharisma Yudha
   b. Keuangan : Sugiyanti
   c. Pembukuan : Hapsoro
   d. SDM dan Umum : A. Jauhari
4. Kepala Instalasi (M1) : Giri Setyawan
   a. Masinis Stasiun Gilingan : Panji Kusumo
   b. Masinis Stasiun Pabrik Tengah : MB. Wibowo Riyanto
   c. Masinis Stasiun Ketelan : M. Chairul
   d. Masinis Stasiun Listrik : Ardiansyah
5. Kepala Pengolahan (FC) : Herman
   a. *Supervisor* (*Chemiker*) : Mulyadi

b. Pembantu *Supervisor* (*Chemiker* I) : Lilik Agung P.

c. Pembantu *Supervisor* (*Chemiker* II) : Adek Dwi Utomo

d. Pembantu *Supervisor* (*Chemiker* III) : M. Najib

3.3 Definisi Operasional Variabel

Menurut Sekaran dan Bogie (2016) mengatakan bahwa variabel adalah apapun yang dapat membedakan atau membawa variasi pada sebuah nilai, sedangkan nilai sendiri dapat berbeda pada berbagai waktu untuk objek atau orang yang sama atau pada waktu yang sama untuk objek atau orang yang berbeda. Definisi operasional masing - masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

3.3.1 Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Menurut Sekaran dan Bogie (2016) mengatakan bahwa variabel terikat merupakan variabel yang menjadi perhatian utama peneliti dan menjadi faktor yang berlaku dalam investigasi penelitian.

1. Kinerja Karyawan (Y)

Menurut Robbins (2006) mengatakan bahwa kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerja karyawan yang diharapkan mampu menghasilkan kinerja yang optimal. Kemudian dijelaskan lebih lanjut oleh Robbins (2016) mengatakan bahwa kinerja merupakan sesuatu yang dapat mempengaruhi dalam peningkatan kepuasan kerja karyawan melalui penyesuaian dan kemampuan yang dimiliki dalam bekerja.

Dalam mengukur kinerja karyawan mengadopsi dari Robbins (2009) yang telah dimodifikasi terdiri dari 5 indikator, masing-masing terdiri dari 2-3 item sebagai berkut:

a. *Quality* (kualitas kerja karyawan)
    1) Mampu memaksimalkan pekerjaan sesuai standar.
    2) Teliti dalam bekerja.
    3) Rapih dalam bekerja.
b. *Quantity* (kuantitas kerja karyawan)
    1) Menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang telah ditetapkan.
    2) Hasil pekerjaan sesuai harapan perusahaan.
c. Ketepatan waktu karyawan
    1) Memanfaatkan waktu luang.
    2) Hadir tepat waktu.
    3) Pulang tepat waktu.
d. Efektivitas ditempat kerja
    1) Melaksanakan pekerjaan dengan benar dan tepat waktu.
    2) Meminimalisir kesalahan.
e. Kemandirian karyawan
    1) Memiliki inisiatif tanpa menunggu perintah.
    2) Bertanggung jawab penuh atas pekerjaan yang dilakukan.

3.3.2 Variabel Mediasi (*Intervening Variable*)

Menurut Sekaran dan Bogie (2016) mengatakan bahwa variabel antara/ *intervening* merupakan variabel yang muncul ketika variabel bebas memengaruhi variabel terikat, dan waktu pengaruh variabel bebas terasa pada variabel terikat.

1. Kepuasan Kerja Karyawan (Z)

Menurut Rivai (2003) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan bentuk penilaian dari karayawan yang berhubungan dengan pekerjaannya ditempat kerja, misalnya apakah secara keseluruhan perusahaan telah memberikan kepuasan dalam hal kebutuhan yang diinginkan karyawan atau tidak, dan kepuasan akan faktor - faktor lain terkait, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja.

Dalam mengukur kepuasan kerja karyawan mengadopsi dari Rivai (2010) yang telah dimodifikasi terdiri dari 7 indikator, masing-masing terdiri dari 1-2 item sebagai berkut:

a. Isi pekerjaan yang sesuai dengan karyawan
   1) Mengerjakan dengan teliti dan sungguh-sungguh.
   2) Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

b. Organisasi dan manajemen yang baik
   1) Hubungan atasan dan karyawan harmonis.
   2) Kerjasama ditempat kerja berjalan baik.

c. Supervise (pengawasan) terhadap karyawan

1) Pimpinan memberikan kritik dan saran terhadap karyawan.

2) Pimpinan memberikan keprcayaan terhadap karyawan.

d. Gaji dan intensif yang adil

1) Gaji yang diberikan sesuai standar dan kemampuan karyawan.

2) Pemberian gaji yang adil.

e. Kesempatan untuk maju

1) Kesempatan promosi bagi karyawan.

2) Adanya peluang untuk mengembangkan karir.

f. Kondisi pekerjaan yang mendukung

1) Kepuasan karyawan terkait kesesuian pekerjaan dengan keterampilan.

2) Kesesuaian pekerjaan dengan latar belakang pendidikan karyawan.

g. Rekan kerja yang mendukung

1) Merasa puas dalam kerjasama dengan rekan kerja.

2) Rekan kerja memberikan bantuan dan solusi.

3.3.3 Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Menurut Sekaran dan Bogie (2016) mengatakan bahwa variabel bebas merupakan variabel yang memengaruhi variabel terikat, baik secara positif maupun negatif.

1. Mutasi Karyawan (X_1)

Menurut Hasibuan (2008) mengatakan bahwa mutasi merupakan pemindahan karyawan baik posisi, jabatan, dan tempat kerja yang dilaksanakan baik secara horizontal maupun vertikal didalam organisasi. Hal ini sama dengan penjelasan rotasi menurut Hasibuan (2006) mengatakan bahwa rotasi jabatan merupakan perubahan tempat atau jabatan dari karyawan namun masih pada jenjang yang sama di dalam organisasi, istilah-istilah yang memiliki kesamaan dengan rotasi jabatan adalah mutasi, pemindahan dan *transfer*.

Dalam mengukur mutasi karyawan mengadopsi dari Hasibuan (2010) yang telah dimodifikasi terdiri dari 5 indikator, masing-masing indikator terdiri dari 2–3 item sebagai berkut:

a. Pengalaman kerja karyawan yang banyak
   1) Memiliki pengalaman yang mendukung.
   2) Kesesuaian pengalaman dengan bidang keahliannya.
   3) Memiliki jam kerja yang cukup.
b. Pengetahuan karyawan terkait pekerjaan
   1) Menambah pengetahuan terkait tugas dan fungsi pekerjaan yang baru.
   2) Memahami terkait tujuan mutasi karyawan.
c. Mutasi karyawan didasarkan pada kebutuhan
   1) Adanya faktor kebutuhan dari perusahaan.

2) Adanya kebutuhan sesuai dengan bidangnya.

d. Kecakapan karyawan yang memumpuni

1) Pelaksanaan mutasi sesuai skill dan kompetensi.

2) Memiliki potensi yang lebih.

e. Tanggung jawab karyawan

1) Merasa dipercaya dalam mengemban tanggung jawab terhadap jabatan maupun tugas.

2) Bertanggung jawab penuh atas keputusan yang diberikan.

2. Lingkungan Kerja (X_2)

Menurut Wursanto (2009) mengatakan bahwa lingkungan kerja berhubungan dengan psikis karyawan yakni terkait dengan pikiran dan jiwa karyawan terhadap lingkungan kerjanya.

Dalam mengukur lingkungan kerja mengadopsi dari Wursanto (2009) yang telah dimodifikasi terdiri dari 7 indikator, masing-masing indikator terdiri dari 2-3 item sebagai berkut:

a. Pengawasan terhadap Karyawan

1) Pengawasan dari atasan terhadap karyawan.

2) Perhatian dari atasan terhadap karyawan.

b. Suasana ditempat kerja yang kondusif

1) Kondisi lingkungan ditempat kerja.

2) Mampu beradaptasi dengan baik.

3) Kebisingan ditempat kerja.

c. Sistem pemberian imbalan yang adil

1) Imbalan diberikan secara adil.

2) Imbalan yang diterima sesuai kontribusi karyawan.

d. Perlakuan baik dilingkungan kerja

1) Mendapat pengakuan dari pimpinan.

2) Mendapat perlakuan baik dari rekan kerja.

e. Karyawan merasa aman ditempat kerja

1) Sarana-prasarana yang mendukung bagi karyawan.

2) Adanya jaminan keamanan lingkungan dari perusahaan.

f. Hubungan dengan anggota lain ditempat kerja

1) Hubungan dengan rekan kerja berjalan baik.

2) Hubungan dengan atasan berjalan baik.

3) Hubungan antar unit berjalan harmonis.

g. Adil dan objektif pada karyawan

1) Tidak ada diskriminasi pada lingkungan kerja yang baru.

2) Atasan berlaku adil bagi karyawan.

3) Loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

3.4 Populasi dan Sampel Penelitian

3.4.1 Populasi Penelitian

Menurut Sekaran dan Bogie (2016) mengatakan bahwa populasi adalah keseluruhan kelompok orang, kejadian atau hal minat yang ingin diinvestigasi oleh peneliti. Pada penelitian ini, yang termasuk populasi adalah seluruh tenaga kerja tetap PG. Gondang Baru yang berjumlah 60 orang.

3.4.2 Sampel Penelitian

Menurut Sekaran dan Bougie (2016) mengatakan bahwa 'sampel terdiri dari sejumlah anggota yang dipilih dari populasi, sehingga dapat disimpulkan bahwa sampel adalah sebagian dari populasi'. Dalam penelitian ini peneliti mengumpulkan data – data responden menggunakan teknik *non – probability sampling* yakni: *sampling kuota*. Menurut sugiyono (2015, p. 124) mengatakan bahwa '*sampling kuota* adalah teknik untuk menentukan sampel dari populasi yang mempunyai ciri-ciri tertentu sampai jumlah (kuota) yang diinginkan'. Sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus solvin yakni:

$$n = \frac{\mathrm{N}}{1 + \mathrm{N(e)}^2}$$

Keterangan:

n = Ukuran Sampel

N= Jumlah Populasi

e = Presentase kelongaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir; e = 0.05

$$n = \frac{60}{1 + 60\ (0{,}05)^2}$$

$$n = \frac{60}{1 + 60\ (0{,}0025)}$$

$$n = \frac{60}{1.15}$$

$$n = 52$$

Maka dari seluruh jumlah populasi, responden yang akan di target oleh peneliti adalah kurang lebih sekitar 50 orang dari berbagai divisi (tanaman, instalasi, pengolahan, administrasi & umum).

3.5 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

3.5.1 Jenis Data

1. Data Primer

Menurut Sekaran dan Bougie (2016) mengatakan bahwa data primer adalah cara pengumpulan data informasi secara langsung untuk analisis selanjutnya dalam menemukan solusi atau saran dari masalah yang diteliti dengan menggunakan metode, seperti: wawancara, observasi, atau dengan memberikan kuesioner kepada setiap individu yang akan diteliti.

Dalam penelitian ini data primer yang digunakan bersumber dari penyebaran angket atau kuesioner kepada para responden, yaitu para tenaga kerja tetap PG. Gondang Baru yang terpilih sebagai sampel. Responden dipilih berdasarkan: umur, gender, pendidikan terakhir, lamanya bekerja.

2. Data Sekunder

Menurut Sekaran dan Bougie (2016) mengatakan bahwa data sekunder merupakan data informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada. Sumber data sekunder adalah catatan atau dokumentasi perusahaan, publikasi pemerintah, analisis industri oleh media, situs web, internet dan seterusnya.

Data sekunder dalam penelitian ini dikumpulkan dari sumber – sumber literature, artikel, jurnal, serta situs di internet yang berkaitan dengan penelitian pada PG. Gondang Baru di Klaten, sehingga dapat memberikan ilustrasi secara umum dan dapat mendukung hasil penelitian.

3.5.2 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data kuesioner yang nantinya akan dibagikan kepada responden dan setelah data diperoleh, akan dilakukan pengukuran dari tanggapan responden atas pertanyaan - pertanyaan yang ada pada kuesioner tersebut.

1. Kuesioner

Pada penelitian ini dalam pengumpulan data dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner sebagai instrumennya. Menurut Sekaran dan Bogie (2016) mengatakan bahwa kuesioner merupakan seperangkat pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang jawabannya dicatat oleh responden, biasanya dalam alternatif - alternatif yang digambarkan agak dekat.

Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan skala *Likert*. Menurut Sekaran dan Bogie (2016) mengatakan bahwa skala *Likert* adalah skala yang dirancang untuk menilai seberapa besar sikap setuju responden terhadap sebuah pernyataan. Dalam penelitian ini menggunakan skala *Likert* dengan skala 6 skor, dimana skala 6 skor tersebut menjadi bobot yang digunakan dalam setiap pertanyaan seperti:

1. Sangat Tidak Setuju
2. Tidak Setuju
3. Agak Tidak Setuju
4. Agak Setuju
5. Setuju
6. Sangat Setuju

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2015) mengatakan bahwa Analisis Deskriptif merupakan suatu bentuk hasil statistik yang digunakan dalam menganalisis data baik dengan cara mendeskripsikan maupun menggambarkan data yang sudah terkumpul secara spesifik tanpa membuat kesimpulan yang generalisasi (umum), misalnya dalam penyajian hasil data dengan menggunakan tabel, grafik, diagram lingkaran, perhitungan modus, median, mean.

3.6.2 Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM)

Menurut Ghozali (2021) mengatakan bahwa dalam menganalisis PLS-SEM memiliki dua model diantaranya: model pengukuran (*measurement* model) atau yang biasa disebut sebagai (*outer model*) dan model struktural (*structural model*) atau yang biasa disebut sebagai (*inner model*). Pada dua model tersebut akan menunjukan terkait besarnya pengaruh variabel terhadap indikatornya. Sedangkan menurut Abdullah (2015) mengatakan bahwa SEM (*Structural Equation Modeling*) merupakan suatu teknik statistik yang berguna dalam pengujian dan memperkirakan hubungan kausal, dimana dengan penggunaan SEM ini tidak hanya hubungan kausalitas variabel saja yang diamati melainkan komponen – komponen yang turut berkontribusi terhadap pembentukan kontruksi juga dapat ditentukan besarnya, sehingga hubungan kausalitas diantara variabel dapat menjadi lebih informatif, lengkap serta akurat.

1. Metode Analisis Jalur dengan Pengukuran *Partial Least Square* (PLS)

   Menurut Setiaman (2020) mengatakan bahwa PLS (*Partial Least Square*) merupakan salah satu metode analisis regresi, dan menguji korelasi kanonikal, yang meniadakan asumsi – asumsi OLS (*Ordinary Least Squares*) yang membutuhkan distribusi data normal. Fungsi dari PLS digunakan dalam menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar dua variabel atau lebih variabel laten (*prediction*), selain itu juga dapat dipergunakan dalam menganalisis jalur (*path analysis*) pada jumlah sample kecil yakni (<100). Sedangkan menurut

Abdullah (2015) mengatakan bahwa PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* hal ini dikarenakan tidak didasarkan atas banyak asumsi, sehingga PLS dapat dipergunakan sebagai teknik analisa data dengan menggunakan software SmartPLS versi 3.3.3, metode PLS ini memiliki keunggulan antara lain:

a. Dapat diterapkan pada semua skala data (baik rasio, data panel, dll.)
b. Tidak memerlukan normalitas data/ berdistribusi secara normal.
c. Ukuran sampel tidak harus besar
d. PLS dapat berguna untuk menunjukan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten serta dapat mengkonfirmasi terkait teori.
e. PLS dapat menganalisis sekaligus konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan indikator formatif, dan hal ini tidak mungkin digunakan dalam SEM karena akan terjadi *unidentified* model.

Menurut Ghozali (2021) mengatakan bahwa PLS memiliki dua model indikator dalam penggambarannya antara lain:

1. Model Indikator Reflektif

   Model indikator reflektif biasa disebut dengan *Mode A* yang merupakan indikator yang bersifat manifestasi terhadap konstruk dan sesuai dengan *classical test theory* yang menunjukan bahwa *variance* pada pengukuran *score* variabel laten merupakan fungsi dari *true score* ditambah

dengan error. Menurut Setiaman (2020) pengukuran reflektif model digambarkan oleh arah panah dari konstruk kearah indikator.

2. Model Indikator Formatif

Berbeda dengan model indikator reflektif, pada model indikator formatif biasa disebut dengan *Mode B* yang merupakan indikator yang bersifat menjelaskan karakteristik maupun menjelaskan suatu konstruk. Menurut Setiaman (2020) mengatakan bahwa pengukuran formatif model digambarkan oleh arah panah dari indikator kearah konstruk. Arah hubungan kausalitas mengalir dari indikator ke variabel laten dan indikator sebagai group secara bersama-sama menentukan konsep atau makna empiris dari variabel laten, model indikator formatif ini tidak adanya hubungan korelasi antar indikator, sehingga dalam hubungan model pengukuran yang bersifat formatif, reliabilitas konstruk menjadi tidak relevan lagi dalam menguji kualitas pengukuran.

Menurut Setiaman (2020) analisis PLS - SEM terdiri dari dua pengukuran, yakni:

1. Metode Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model mempunyai tujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Inner model dievaluasi dengan melihat besarnya *presentase variance* yang dijelaskan dengan melihat nilai *R-Square* untuk kontruk laten endogen. Analisis model struktural dalam PLS dievaluasi dengan

menggunakan R^2 untuk konstruk dependen, dan nilai koefisien path atau *t-values* dari setiap jalur untuk uji signifikansi antar konstruk dalam model struktural. Nilai R^2 digunakan untuk mengukur tingkat variansi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai R^2 berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan

2. Pengujian Model Penelitian (*Outer Model*)

   Pengujian dengan *Outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. *Outer model* dengan indikator *refleksif* dievaluasi melalui validitas *convergent* dan diskriminan dari indikator pembentuk konstruk laten dan *composite reliability* serta *Cronbach's alpha* untuk blok indikatornya. Sedangkan menurut Chin dalam Ghozali (2021) *outer model* dengan indikator formatif dievaluasi melalui *substantive content* nya yaitu dengan membandingkan besarnya *relative weight* dan melihat signifikansi dari indikator konstruk tersebut.

3.6.3 Uji Validitas

Menurut Kurniawan dan Puspitaningtyas (2016) mengatakan bahwa uji validitas merupakan pengujian yang dilakukan guna unuk mengetahui ketepatan/ keabsahan dari suatu item pertanyaan dalam mengukur variabel yang akan diteliti, dimana suatu item pertanyaan dikatakan valid jika dapat melakukan pengukuran sesuai dengan apa yang seharusnya diukur, sehingga uji validitas mampu dilakukan dengan korelasi *product moment*, yakni

mengkorelasikan skor masing-masing item dengan skor total. Sedangkan menurut Haryono (2016) mengatakan bahwa uji validitas merupakan ukuran sejauh mana suatu indikator secara akurat mengukur apa yang hendak ingin diukur, dimana ukuran reliabilitas yang lain adalah *variance extracted* sebagai pelengkap ukuran *construct reliability*. Angka yang direkomendasi untuk nilai *variance extracted* ≥ 0.50.

3.6.4 Uji Reliabilitas

Menurut Haryono (2016) mengatakan bahwa *reliability* merupakan ukuran *internal consistency* indikator suatu konstruk, dimana hasil reliabilitas yang tinggi memberikan keyakinan bahwa indikator individu semua konsisten dengan pengukurannya. Tingkat reliabilitas yang diterima secara umum ≥ 0.70 sedangkan reliabilitas ≤ 0.70 dapat diterima untuk penelitian yang masih bersifat eksploratori. Menurut Kurniawan dan Puspitaningtyas (2016) mengatakan bahwa uji yang dilakukan untuk mengetahui kehandalan (tingkat kepercayaan) suatu item pertanyaan dalam mengukur variabel yang diteliti. Suatu instrumen penelitian dapat memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi, jika hasil dari pengujian instrumen tersebut menunjukan hasil yang relatif tetap (konsisten).

Dengan demikian, masalah reliabilitas instrumen berhubungan dengan masalah ketepatan hasil. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat kestabilan suatu alat ukur. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan

pendekatan internal *consistency reliability* yang menggunakan *Cronbach's Alpha* untuk mengidentifikasikan seberapa baik hubungan antara item-item dalam instrument penelitian.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan menguraikan terkait dengan hasil analisis data dari responden tentang pengaruh mutasi karyawan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan di PG. Gondang Baru. Kemudian sampel responden yang digunakan adalah tenaga kerja tetap PG. Gondang Baru, dimana kuesioner dibagikan kepada 50 tenaga kerja dengan berbagai divisi (Tanaman, instalasi, pengolahan, administrasi & umum). Alat analisis yang akan digunakan dalam mengolah maupun menguji data responden dengan menggunakan *Smart Partial Least Square versi* 3.3.3

4.1 Analisis Deskriptif

Dalam bagian analisis deskriptif berperan dalam menjelaskan terkait karakteristik responden yang digunakan oleh peneliti. Data ini diperoleh secara langsung dari responden yang bersangkutan melalui kuesioner untuk menggambarkan keadaan atau kondisi dari responden, sehingga dengan adanya data ini dapat memberikan tambahan informasi dalam memahami hasil penelitian.

4.1.1 Analisis Deskriptif Responden Penelitian

4.1.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penelitian dapat dideskripsikan karakteristik responden terkait jenis kelamin yakni:

Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Laki-laki	33	66
Perempuan	17	34
Total	50	100

Sumber: Data primer diolah, 2021 (lampiran 3, halaman 223)

Sesuai dengan hasil data pada Tabel 4.1 dapat diketahui karakteristik responden terkait jenis kelamin menunjukan bahwa sebagian besar di dominasi oleh laki-laki yakni sebesar 33 responden (66 persen). Dalam hal kaitanya dengan mutasi karyawan tidak ada perbedaan antara laki-laki dengan perempuan. Menurut Were dan Ilyas (2016) mengatakan bahwa dalam memepertimbangkan pemindahan karyawan perlu didasarkan pada prinsip profesionalisme yakni sesuai dengan kompetensi yang dimiliki karyawan, prestasi kerja karyawan, dan jenjang pangkat yang telah ditetapkan pada jabatan tersebut, serta syarat-syarat objektif lainnya tanpa melakukan diskriminasi pada jenis kelamin, suku, ras, agama, sehingga kaitannya dengan mutasi karyawan di PG. Gondang Baru, dimana tidak hanya terjadi pada laki-laki saja melainkan perempuan juga bisa dimutasikan. Dengan jumlah karyawan yang didominasi oleh laki-laki, maka mutasi karyawan di PG.

Gondang Baru lebih dominan dilakukan pada karyawan laki-laki, walaupun disisi karyawan perempuan juga ada yang dimutasikan namun hanya sedikit.

4.1.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penelitian dapat dideskripsikan karakteristik responden terkait umur yakni:

Tabel 4.2 Umur Responden

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
< 30	11	22
31 tahun – 40 tahun	20	40
41 tahun – 50 tahun	15	30
> 50 tahun	4	8
Total	50	100

Sumber: Data primer diolah 2021 (lampiran 3, halaman 223)

Sesuai dengan hasil data pada Tabel 4.2 dapat diketahui karakteristik responden terkait umur menunjukan bahwa sebagian besar di dominasi pada rentang umur 31 tahun – 40 tahun yakni sebesar 20 responden (40 persen). Dari hasil tersebut menunjukan bahwa PG. Gondang Baru memiliki tenaga kerja yang produktif, dimana menurut (Tanto *et al*., 2012; Mahendra dan Woyanti, 2014) dalam Aprilyanti (2017) mengatakan bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kualitas kinerja karyawan yakni faktor usia, dimana usia yang produktif memiliki karkateristik semangat kerja yang tinggi dalam menyelesaikan tugas dang fungsi, hal ini dikarenkan karyawan memiliki fisik yang masih kuat, sehingga kaitannya dengan mutasi karyawan di PG. Gondang Baru sangat cocok bagi karyawan pada usia yang

produktif dalam rangka pengembangan dan pembinaan karyawan baik secara vertikal maupun horizontal, serta menambah pengetahuan dan keterampilan teknis terkait pekerjaan karyawan itu sendiri.

4.1.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan terakhir

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penelitian dapat dideskripsikan karakteristik responden terkait pendidikan terakhir yakni:

Tabel 4.3 Pendidikan Terakhir Responden

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
SMA	28	56
D3	8	16
Sarjana (S1)	13	26
Magister (S2)	1	2
Total	50	100

Sumber: Data primer diolah 2021 (lampiran 3, halaman 223)

Sesuai dengan hasil data pada Tabel 4.3 dapat diketahui karakteristik responden terkait pendidikan terakhirnya menunjukan bahwa sebagian besar di dominasi pada pendidikan SMA yakni sebesar 27 responden (54 persen). Dari hasil tersebut menunjukan bahwa karyawan PG. Gondang Baru memiliki rata-rata tingkat pendidikan yang menengah untuk minimal bekerja. Menurut penelitan Hidayat dan Saleh (2019) mengatakan bahwa lulusan SMA memiliki kemampuan yakni terkait kemampuan konseptual, kemampuan sosial, dan kemampuan teknis, dimana kemampuan teknisnya yang kurang dibandingkan dengan tingkat pendidikan diatasnya, sehingga kaitannya dengan mutasi karyawan di PG. Gondang Baru bahwa latar

belakang pendidikan karyawan penting dalam menjadi faktor untuk karyawan dimutasikan ke posisi lainnya, hal ini didasarkan atas kemampuan yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri serta kebutuhan dari perusahaan.

4.1.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lamanya Bekerja

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penelitian dapat dideskripsikan karakteristik responden terkait lamanya bekerja yakni:

Tabel 4.4 Lama Bekerja Responden

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
< 5 tahun	9	18
6 tahun - 10 tahun	13	26
11 tahun - 15 tahun	11	22
16 tahun - 20 tahun	11	22
20 tahun - 25 tahun	4	8
> 25 tahun	2	4
Total	50	100%

Sumber: Data primer diolah 2021 (lampiran 3, halaman 223)

Sesuai dengan hasil data pada Tabel 4.4 dapat diketahui karakteristik responden terkait lamanya bekerja menunjukan bahwa sebagian besar di dominasi pada rentang 6 tahun - 10 tahun yakni sebesar 13 responden (26 persen). Dari hasil tersebut menunjukan bahwa PG. Gondang Baru memiliki karyawan yang cukup berpengalaman terkait pekerjaannya. Menurut (Nainggolan *et al*., 2012; Wirawan *et al*., 2014; Pamungkas *et al*., 2017) dalam Aprilyanti (2017) mengatakan bahwa faktor yang paling berpengaruh pada kinerja karyawan salah satunya adalah lamanya bekerja (masa kerja), dimana dengan semakin lama masa kerja seorang karyawan

maka akan semakin tinggi pula penguasaan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki dalam pekerjaannya karena memiliki pengalaman yang lebih banyak terkait teknis pekerjaan. Kaitannya dengan mutasi karyawan di PG. Gondang Baru, dimana karyawan dimutasikan sudah memiliki pengalaman yang cukup terkait pekerjaanya, oleh karena itu karyawan tidak membutuhkan adaptasi yang lama pada pekerjaan barunya.

Agar mempermudah dalam memahami hasil survei terkait karakteristik responden, maka dari itu berikut ditampilkan pada Tabel 4.5 rekapitulasi hasil karakteristik responden:

Tabel 4.5 Rekapitulasi Hasil Karakteristik Responden

No.	Karakteristik	Karakteristik Dominan	Frekuensi	Presentase (%)
1.	Jenis Kelamin	Laki-laki	33	66
2.	Umur Responden	31– 40 tahun	20	40
3.	Pendididkan Terakhir	SMA	27	54
4.	Lama bekerja	6-10 tahun	13	26

Sumber: Data primer diolah 2021 (lampiran 3, halaman 223)

Berdasarkan Tabel 4.5 menunjukan hasil rekapitulasi terkait karakteristik responden penelitian, dimana ditemukan bahwa karakteristik responden pada PG. Gondang Baru didominasi oleh jenis kelamin laki-laki sebesar 33 responden, rentang umur 31-40 tahun sebesar 20 responden, memiliki tingkat pendidikan terkahir SMA sebesar 27 responden, serta memiliki lama bekerja (masa kerja) 6-10 tahun sebesar 13 responden.

4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Pada bagian analisis deskriptif variabel digunakan untuk mengetahui seberapa besar skor jawaban dari masing-masing pertanyaan terkait variabel yang diteliti. Kemudian dalam menggambarkan atau mendeskripsikan jawaban variabel dapat ditunjukkan dari nilai rata-rata variabel itu sendiri, sehingga nilai rata-rata yang didapat selanjutnya bisa digunakan dalam memahami sudut pandang responden terkait mutasi karyawan, lingkungan kerja, kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan di PG. Gondang Baru. Dengan berpedoman pada nilai minimum dan nilai maksimum, maka dapat ditentukan interval penilaian sebagai berikut:

Skor Minimum = 1
Skor Maksimum = 6

$$\text{Interval} = \frac{\text{Skor Maksimum} - \text{Skor Minimum}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{6 - 1}{6}$$

Interval = 0.83

Sesuai dengan perhitungan diatas, maka dapat diklasifikasikan kedalam masing-masing interval sebagai berikut:

Tabel 4.6 Kategori Kelas Interval

Interval	Kategori
1.00 – 1.82	Sangat Rendah
1.83 – 2.65	Rendah
2.66 – 3.48	Agak Rendah

3.49 – 4.31	Agak Tinggi
4.32 – 5.14	Tinggi
5.15 – 5.98	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah 2021

4.1.2.1 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Mutasi Karyawan

Berikut adalah hasil penilaian responden terkait variabel mutasi karyawan yang ada di PG. Gondang Baru:

Tabel 4.7 Analisis Deskriptif Variabel Mutasi Karyawan

Kode	Pernyataan	Mean	Keterangan
Pengalaman kerja karyawan yang cukup			
X1.1	Saya mempunyai sejumlah pengalaman yang mendukung pekerjaan	3.32	Agak Rendah
X1.2	Saya memiliki pengalaman yang sesuai dengan bidang keahlian saya	4.04	Agak Tinggi
X1.3	Saya memiliki jam kerja yang cukup terkait pekerjaan saya	3.82	Agak Tinggi
Pengetahuan karyawan terkait pekerjaan			
X1.4	Dengan adanya mutasi saya mendapat pengetahuan terkait tugas-tugas dan fungsi pekerjaan yang baru.	3.72	Agak Tinggi
X1.5	Saya memahami mengenai apa tujuan dari adanya mutasi	3.70	Agak Tinggi
Mutasi didasarkan pada kebutuhan			
X1.6	Saya merasa kebijakan mutasi karyawan terjadi atas faktor kebutuhan dari perusahaan	3.74	Agak Tinggi
X1.7	Mutasi dilaksanakan karena adanya kebutuhan sesuai dengan bidangnya	3.94	Agak Tinggi
Kecakapan karyawan yang memumpuni			
X1.8	Mutasi yang dilaksanakan perusahaan sesuai dengan skill dan kompetensi yang saya miliki.	3.70	Agak Tinggi
X1.9	Saya dimutasikan karena saya memiliki potensi atau kemampuan lebih diantara yang lain.	3.70	Agak Tinggi
Tanggung jawab karyawan			
X1.10	Dengan dilakukannya mutasi, saya merasa dipercaya memiliki tanggung jawab terhadap jabatan serta tugas yang diberikan.	3.54	Agak Tinggi
X1.11	Saya bertanggung jawab atas segala keputusan yang telah diberikan perusahaan kepada saya	3.02	Agak Rendah
Variabel Mutasi Karyawan (X_1)		3.66	Agak Tinggi

Sumber: Data primer diolah 2021 (lampiran 2, halaman 218)

Dari hasil analisis jawaban responden pada Tabel 4.7 terkait dengan pertanyaan-pertanyaan mengenai variabel mutasi dapat disimpulkan bahwa rata-rata penilaian dari responden terhadap variabel tersebut adalah sebesar 3.66 dan masuk pada kategori agak tinggi (cukup baik). Dimana dapat dibuktikan nilai tertinggi pada item kode X1.2 "Saya memiliki pengalaman yang sesuai dengan bidang keahlian saya" dengan nilai mean sebesar (4.04), sedangkan nilai terendah pada item kode X1.11 "Saya bertanggung jawab atas segala keputusan yang telah diberikan perusahaan kepada saya" dengan nilai mean sebesar (3.02).

Kemudian dari penjelasan tersebut dapat dibuat data frekuensi variabel mutasi karyawan (X_1) yang disajikan dalam Tabel 4.8 sebagai berikut:

Tabel 4.8 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Mutasi Karyawan

Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1-11	Sangat Rendah	0	0
12–22	Rendah	3	6
23-33	Agak rendah	10	20
34-44	Agak Tinggi	17	34
45-55	Tinggi	13	26
56-66	Sangat Tinggi	7	14
Mutasi Karyawan		50	100

Sumber: Data primer diolah 2021 (lampiran 2, halaman 221)

Berdasarkan Tabel 4.8 menunjukan bahwa frekuensi variabel mutasi karyawan paling dominan adalah "Agak Tinggi", yakni sebanyak 17 responden (34 persen), sehingga dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan mutasi karyawan di PG. Gondang Baru cukup baik. Menurut penelitian

Dimyati (2018) mengatakan bahwa makna agak tinggi (cukup baik) mengindiskasikan variabel mutasi karyawan berkaitan dengan indikator-indikator dari pembentuk variabel mutasi karyawan telah dilaksanakan namun masih belum seluruhnya optimal dilakukan sehingga perlu adanya perbaikan terkait pelaksanaan mutasi agar memberikan pengaruh besar pada kepuasan kerja dan peningkatan kinerja karyawan.

4.1.2.2 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja

Berikut adalah hasil penilaian responden terkait variabel lingkungan kerja yang ada di PG. Gondang Baru:

Tabel 4.9 Analisis Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja

Kode	Pernyataan	Mean	Keterangan
Pengawasan terhadap karyawan			
X2.1	Atasan (manajemen) melakukan pengawasn secara berkelanjutan terhadap karyawan yang baru dimutasi	3.90	Agak Tinggi
X2.2	Pimpinan memberi perhatian pada karyawan atas keluhan yang dihadapi dalam pekerjaan barunya	3.94	Agak Tinggi
Suasana ditempat kerja yang kondusif			
X2.3	Kondisi lingkungan kerja baru saya tidak menyenangkan karena kotor (tidak bersih)	3.42	Agak Rendah
X2.4	Pada lingkungan kerja yang baru saya mampu beradaptasi dengan baik	3.74	Agak Tinggi
X2.5	Saya merasa senang dengan lingkungan kerja baru saya karena tidak bising sehingga dapat meningkatkan konsentrasi saya dalam bekerja	3.56	Agak Tinggi
Sistem pemberian imbalan yang adil			
X2.6	Sistem pemberian imbalan pada setiap unit kerja diberikan secara adil	4.04	Agak Tinggi
X2.7	Jumlah gaji yang diberikan kepada saya sesuai dengan kontribusi saya di perusahaan	3.80	Agak Tinggi
Perlakuan baik dilingkungan kerja			
X2.8	Pada lingkungan kerja yang baru saya mendapat pengakuan atas prestasi kerja dari pimmpinan	4.06	Agak Tinggi
X2.9	Pada lingkungan kerja yang baru saya mendapatkan perlakuan yang baik dari sesama rekan kerja	4.16	Agak Tinggi
Karyawan merasa aman ditempat kerja			

X2.10	Sarana dan prasarana yang disediakan oleh perusahaan mendukung saya untuk lebih kreatif dalam bekerja	3.28	Agak Rendah
X2.11	Adanya jaminan keamanan lingkungan yang diberikan perusahaan kepada setiap karyawan, baik di dalam maupaun diluar perusahaan	3.88	Agak Tinggi
Hubungan dengan anggota lain			
X2.12	Pada lingkungan kerja yang baru hubungan kerja saya dengan sesama rekan kerja berjalan dengan baik	4.14	Agak Tinggi
X2.13	Pada lingkungan kerja yang baru hubungan kerja saya dengan atasan berjalan dengan baik	3.96	Agak Tinggi
X2.14	Hubungan antar unit kerja diperusahaan ini berjalan dengan harmonis	3.94	Agak Tinggi
Adil dan objektif pada karyawan			
X2.15	Saya tidak merasa di diskriminasikan pada lingkungan kerja baru saya	4.02	Agak Tinggi
X2.16	Menurut saya atasan (manajer) berlaku adil bagi para karyawannya	3.98	Agak Tinggi
X2.17	Saya betah bekerja diperusahaan ini karena perusahaan selalu memberikan penghargaan terhadap karyawan dengan adil	3.88	Agak Tinggi
Variabel Lingkungan Kerja (X_2)		3.87	Agak Tinggi

Sumber: Data primer diolah 2021 (lampiran 2, halaman 215)

Dari hasil analisis jawaban responden pada tabel 4.9 terkait dengan pertanyaan-pertanyaan mengenai variabel lingkungan kerja dapat disimpulkan bahwa rata-rata penilaian dari responden terhadap variabel tersebut adalah sebesar 3.87 dan masuk pada kategori agak tinggi (cukup baik). Dimana dapat dibuktikan nilai tertinggi pada item kode X2.9 "Pada lingkungan kerja yang baru saya mendapatkan perlakuan yang baik dari sesama rekan kerja" dengan nilai mean sebesar (4.16), sedangkan nilai terendah pada item kode X2. "Sarana dan prasarana yang disediakan oleh perusahaan mendukung saya untuk lebih kreatif dalam bekerja" dengan nilai mean sebesar (3.28).

Kemudian dari penjelasan tersebut dapat dibuat data frekuensi variabel lingkungan kerja (X_2) yang disajikan dalam Tabel 4.10 sebagai berikut:

Tabel 4.10 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Lingkungan Kerja

Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1-17	Sangat Rendah	0	0
18-34	Rendah	4	8
35-51	Agak rendah	8	16
52-68	Agak Tinggi	15	30
69-85	Tinggi	13	26
86-102	Sangat Tinggi	10	20
Lingkungan Kerja		50	100

Sumber: Data primer diolah 2021 (lampiran 2, halaman 221)

Berdasarkan Tabel 4.10 menunjukan bahwa frekuensi variabel lingkungan kerja paling dominan adalah "Agak Tinggi", yakni sebanyak 15 responden (30 persen), sehingga dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja di PG. Gondang Baru cukup baik. Menurut penelitian Daniyaturrizkiyah (2017) mengatakan bahwa makna lingkungan kerja dengan kategori agak tinggi (cukup baik) menjelaskan lingkungan kerja karyawan baik secara fisik maupun non fisik dapat dipenuhi dengan cukup baik oleh perusahaan dan dirasakan mampu mendukung bagi karyawan terkait pelaksanaan pekerjaan, namun belum maksimal perlu adanya perbaikan lagi agar terciptanya kenyamanan ditempat kerja.

4.1.2.3 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

Berikut adalah hasil penilaian responden terkait variabel kepuasan kerja yang ada di PG. Gondang Baru:

Tabel 4.11 Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

Kode	Pernyataan	Mean	Keterangan
Isi pekerjaan yang sesuai dengan karyawan			
Z.1	Saya berusaha mengerjakan pekerjaan dengan teliti dan sungguh–sungguh	3.58	Agak Tinggi
Z.2	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan ke saya dengan baik	3.86	Agak Tinggi
Organisasi dan manajemen yang baik			
Z.3	Hubungan antara atasan (manajer) dengan karyawan diperusahaan berjalan dengan baik	3.58	Agak Tinggi
Z.4	Kerjasama antar karyawan ditempat saudara bekerja berjalan baik	3.66	Agak Tinggi
Supervisi (pengawasan) terhadap karyawan			
Z.5	Pimpinan memberikan kritik dan saran yang membangun terhadap karyawan dalam segala situasi	3.56	Agak Tinggi
Z.6	Pimpinan memberikan kepercayaan terhadap karyawan sehingga dapat saling berkontribusi	3.26	Agak Rendah
Gaji dan intensif yang adil			
Z.7	Gaji yang diberikan perusahaan sebanding dengan standar yang ditetapkan dan kemampuan yang saya miliki	3.26	Agak Rendah
Z.8	Saya merasa puas atas pemberian gaji yang adil untuk pekerjaan yang saya kerjakan	3.44	Agak Rendah
Kesempatan untuk maju			
Z.9	Karyawan diberi kesempatan untuk menduduki tingkat jabatan yang lebih tinggi (dipromosikan)	3.84	Agak Tinggi
Z.10	Saya merasa nyaman bekerja disini karena banyaknya peluang untuk maju atau mengembangkan karier	3.58	Agak Tinggi
Kondisi pekerjaan yang mendukung			
Z.11	Saya merasa puas karena pekerjaan yg dibebankan ke saya sesuai dengan keterampilan saya	3.68	Agak Tinggi
Z.12	Pekerjaan yang saya terima sesuai dengan latar pendidikan yang saya miliki.	3.66	Agak Tinggi
Rekan kerja yang mendukung			
Z.13	Saya merasa puas saat bekerja karena rekan kerja dapat diajak kerja sama	3.74	Agak Tinggi
Z.14	Rekan kerja memberikan bantuan atau solusi ketika saya berada dalam kesulitan dalam pekerjaan	3.70	Agak Tinggi
Variabel Kepuasan Kerja Z		3.60	Agak Tinggi

Sumber: Data Primer diolah 2021 (lampiran 2, halaman 213)

Dari hasil analisis jawaban responden pada Tabel 4.11 terkait dengan pertanyaan-pertanyaan mengenai variabel kepuasan kerja dapat disimpulkan bahwa rata-rata penilaian dari responden terhadap variabel tersebut adalah sebesar 3.60 dan masuk pada kategori agak tinggi. Dimana dapat dibuktikan nilai tertinggi pada item kode Z.2 "Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan ke saya dengan baik" dimana dengan nilai mean sebesar (3.86), sedangkan nilai terendah pada item kode Z.6 "Pimpinan memberikan kepercayaan terhadap karyawan sehingga dapat saling berkontribusi" dengan nilai mean sebesar (3.26) dan Z.7 "Gaji yang diberikan perusahaan sebanding dengan standar yang ditetapkan dan kemampuan yang saya miliki" dengan nilai mean sebesar (3.26).

Kemudian dari penjelasan tersebut dapat dibuat data frekuensi variabel kepuasan kerja (Z) yang disajikan dalam Tabel 4.12 sebagai berikut:

Tabel 4.12 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja

Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1-14	Sangat Rendah	0	0
15-28	Rendah	2	4
29-42	Agak rendah	16	32
43-56	Agak Tinggi	20	40
57-70	Tinggi	10	20
71-84	Sangat Tinggi	2	4
Kepuasan Kerja		50	100

Sumber: Data primer diolah 2021 (lampiran 2, halaman 221)

Berdasarkan Tabel 4.12 menunjukan bahwa frekuensi variabel kepuasan kerja paling dominan adalah "Agak Tinggi", yakni sebanyak 20

responden (40 persen), sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan di PG. Gondang Baru cukup baik. Menurut penelitian Nugroho (2012) mengatakan bahwa makna kepuasan kerja karyawan agak tinggi (cukup baik) menunjukan ada beberapa karyawan yang belum mendapatkan kepuasan kerja yang diharapkan, dimana hal ini bisa dipengaruhi oleh hubungan antar karyawan, gaji, promosi, pengawasan, serta pekerjaan itu sendiri sehingga perlu adanya evaluasi lagi agar apa yang menjadi kebutuhan karyawan dapat terpenuhi semua.

4.1.2.4 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

Berikut adalah hasil penilaian responden terkait variabel kinerja karyawan yang ada di PG. Gondang Baru:

Tabel 4.13 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

Kode	Pernyataan	Mean	Keterangan
Quality (Kualitas Kerja)			
Y.1	Saya mampu memaksimalkan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan	3.86	Agak Tinggi
Y.2	Saya teliti dalam bekerja	3.62	Agak Tinggi
Y.3	Saya rapih dalam bekerja	3.46	Agak Rendah
Quantity (Kuantitas Kerja)			
Y.4	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan	4.00	Agak Tinggi
Y.5	Saya mampu memenuhi pekerjaan sesuai harapan dari perusahaan	3.88	Agak Tinggi
Ketepatan waktu karyawan			
Y.6	Saya memanfaatkan waktu luang dikantor untuk hal yang berguna bagi pekerjaan	3.98	Agak Tinggi
Y.7	Saya hadir di kantor tepat waktu	3.94	Agak Tinggi
Y.8	Saya pulang tepat waktu	3.88	Agak Tinggi
Efektivitas ditempat kerja			
Y.9	Saya melaksanakan pekerjaan dengan benar dan tepat waktu	3.96	Agak Tinggi
Y.10	Saya mampu mengurangi kesalahan yang terjadi di kantor	3.66	Agak Tinggi

Kemandirian karyawan			
Y.11	Saya mempunyai inisiatif melakukan pekerjaan tanpa harus menunggu perintah dari pimpinan	3.90	Agak Tinggi
Y.12	Saya mempunyai tanggung jawab dengan baik terkait pekerjaan yang saya lakukan	3.92	Agak Tinggi
Variabel Kinerja Karyawan Y		3.84	Agak Tinggi

Sumber: Data primer diolah 2021 (lampiran 2, halaman 210)

Dari hasil analisis jawaban responden pada tabel 4.13 terkait dengan pertanyaan-pertanyaan mengenai variabel kinerja karyawan dapat disimpulkan bahwa rata-rata penilaian dari responden terhadap variabel tersebut adalah sebesar 3.84 dan masuk pada kategori agak tinggi. Dimana dapat dibutikan nilai tertinggi pada item kode Y.4 "Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan" dengan nilai mean sebesar (4.00), sedangkan nilai terendah pada item kode Y.3 "Saya rapih dalam bekerja" dengan nilai mean sebesar (3.46).

Kemudian dari penjelasan tersebut dapat dibuat data frekuensi variabel kinerja karyawan (Y) yang disajikan dalam Tabel 4.14 sebagai berikut:

Tabel 4. 14 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1-12	Sangat Rendah	0	0
13-24	Rendah	5	10
25-36	Agak rendah	9	18
37-48	Agak Tinggi	13	26
49-60	Tinggi	11	22
61-72	Sangat Tinggi	12	24
Kinerja		50	100

Sumber: Data primer diolah 2021 (lampiran 2, halaman 221)

Berdasarkan Tabel 4.14 menunjukan bahwa frekuensi variabel kinerja paling dominan adalah “Agak Tinggi”, yakni sebanyak 13 responden (26 persen), sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja di PG. Gondang Baru cukup baik. Menurut penelitian Pratiwi (2018) mengatakan bahwa makna kinerja karyawan masuk kategori agak tinggi (cukup baik) menunjukan terjadi ketidak seimbangan antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan, dimana semakin baik tingkat disiplin kerja akan berdampak pada semakin baik kinerja karyawan sehingga penting bagi perusahaan untuk berupaya agar terciptanya kinerja karyawan yang baik mampu bekerja secara optimal pada perusahaan.

Agar mempermudah dalam memahami hasil survei terkait karakteristik deskriptif variabel berikut ditampilkan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.15 Rekapitulasi Variabel

Kode	Variabel	Mean	Keterangan
X1	Mutasi Karyawan	3.66	Agak Tinggi
X2	Lingkungan Kerja	3.87	Agak Tinggi
Z	Kepuasan Kerja	3.60	Agak Tinggi
Y	Kinerja Karyawan	3.84	Agak Tinggi

Sumber: Data primer diolah 2021 (lampiran 2, halaman 221)

Pada Tabel 4.15 menunjukan hasil rekapitulasi kategori dari semua variabel penelitian. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel mutasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dikategorikan memiliki kategori agak tinggi (cukup baik).

Tabel 4.16 Rekapitulasi Jawaban Variabel Penelitian

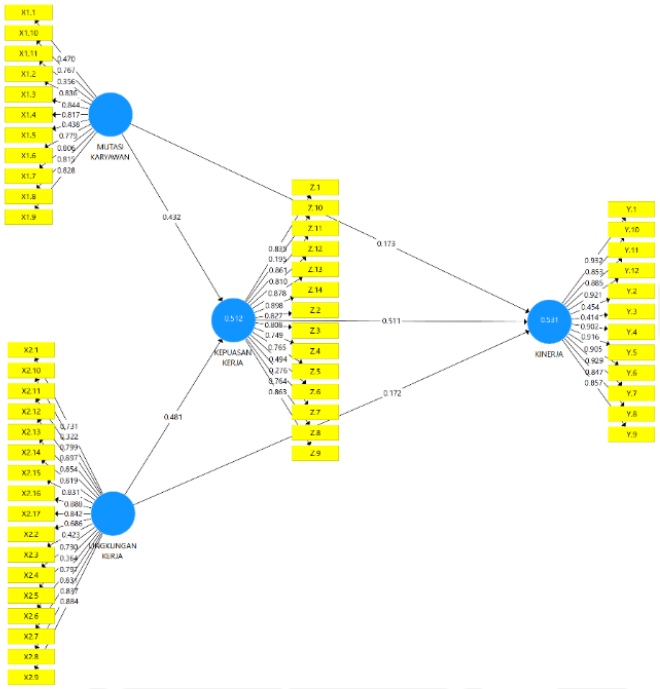
Kategori	Mutasi Karyawan		Lingkungan Kerja		Kinerja Karyawan		Kepuasan Kerja	
	Fre	%	Fre	%	Fre	%	Fre	%
Sangat Rendah	0	0	0	0	0	0	0	0
Rendah	3	6	4	8	5	10	2	4
Agak Rendah	10	20	8	16	9	18	16	32
Agak Tinggi	17	34	15	30	13	26	20	40
Tinggi	13	26	13	26	11	22	10	20
Sangat Tinggi	7	14	10	20	12	24	2	4

Sumber: Data primer diolah 2021 (lampiran 2, halaman 221)

Pada Tabel 4.16 menunjukan hasil rekapitulasi dari data analisis frekuensi variabel penelitian dari semua variabel penelitian berdasarkan 50 responden. Maka dapat disimpulkan bahwa Karyawan PG. Gondang Baru memiliki tingkat mutasi karyawan, lingkungan kerja, kinerja, dan kepuasan kerja yang agak tinggi (cukup baik).

4.2 Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Dalam penelitian ini kemudian dilakukan pengujian model dengan cara menguji validitas dan reliabilitasnya. Berikut pada gambar 4.1 merupakan model pengukuran *outer model* menggunakan alat Smart PLS versi 3.3.3.



Gambar 4.1. Model Awal *Path* (Sumber: Data primer diolah 2021, lampiran 4, halaman 224)

4.2.1 Uji Validitas

Dalam tahapan uji validitas bertujuan untuk menguji setiap indikator dalam mengukur variabel, apakah indikator tersebut sudah valid mampu mengukur variabelnya atau belum. Berikut dalam uji validitas terbagi menjadi dua yakni: validitas konvergen (*Convergent Validity*) dan validitas diskriminan (*Discriminant Validity*).

4.2.1.1 Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Pada tahap validitas konvergen kita akan mengukur indikator dilihat dari nilai yang dihasilkan oleh *loading factor*. *Loading Factor*

merupakan sebuah nilai yang dihasilkan oleh setiap indikator untuk mengukur variabelnya. Dalam pengukurannya di alat Smart PLS sebuah indikator dikatakan valid jika indikator bernilai >0.70. Namun menurut Chin dalam Ghozali (2021) mengatakan bahwa nilai *loading factor* berkisar antara 0.50 – 0.60 masih dianggap cukup valid.

Dalam Penelitian ini batas nilai *loading factor* yang digunakan adalah >0.70, sehingga ketika nilai indikator ada yang <0.70 maka akan dikeluarkan atau dieliminasi dari model.

1. *Loading Factor*

Berikut pada Tabel 4.17 merupakan hasil dari *loading factor*:

Tabel 4.17 Nilai *Loading Factor*

Indikator	Kepuasan Kerja	Kinerja	Lingkungan Kerja	Mutasi Karyawan
X1.1				**0.470**
X1.10				0.767
X1.11				**0.356**
X1.2				0.836
X1.3				0.844
X1.4				0.817
X1.5				**0.438**
X1.6				0.779
X1.7				0.806
X1.8				0.815
X1.9				0.828
X2.1			0.731	
X2.10			**0.322**	
X2.11			0.799	
X2.12			0.897	

X2.13			0.854	
X2.14			0.819	
X2.15			0.831	
X2.16			0.888	
X2.17			0.842	
X2.2			**0.686**	
X2.3			**0.423**	
X2.4			0.730	
X2.5			**0.364**	
X2.6			0.797	
X2.7			0.831	
X2.8			0.837	
X2.9			0.884	
Y.1		0.932		
Y.10		0.853		
Y.11		0.885		
Y.12		0.921		
Y.2		**0.454**		
Y.3		**0.414**		
Y.4		0.902		
Y.5		0.916		
Y.6		0.905		
Y.7		0.929		
Y.8		0.847		
Y.9		0.857		
Z.1	0.835			
Z.10	**0.195**			
Z.11	0.861			
Z.12	0.810			
Z.13	0.878			
Z.14	0.898			
Z.2	0.827			
Z.3	0.808			
Z.4	0.749			
Z.5	0.765			
Z.6	**0.494**			

Z.7	**0.276**			
Z.8	0.764			
Z.9	0.863			

Sumber: Data primer diolah 2021 (lampiran 4, halaman 224)

Pada tabel 4.17 terkait hasil *loading factor* ditemukan beberapa indikator yang memiliki nilai <0.70 yakni:

a. Variabel mutasi karyawan (X_1) ditemukan ada 3 indikator yang menunjukan hasil <0.70 yaitu: X1.1 (0.470), X1.5 (0.438), X1.11 (0.356).
b. Vaariabel Lingkungan Kerja (X_2) ditemukan ada 4 indikator yang menunjukan hasil <0.70 yaitu: X2.2 (0.686), X2.3 (0.423), X2.5 (0.364), X2.10 (0.322).
c. Variabel Kinerja (Y) ditemukan ada 2 indikator yang menunjukan hasil <0.70 yaitu: Y.2 (0.454), Y.3 (414).
d. Variabel Kepuasan Kerja (Z) ditemukan ada 3 indikator yang menunjukan hasil <0.70 yaitu: Z.6 (0.494), Z.7 (0.276), Z.10 (0.195).

Dengan demikian indikator yang memiliki hasil *loading factor* <0.70 akan dikeluarkan atau dieliminasi dari model:

Tabel 4.18 Nilai *Loading Factor* Iterasi Kedua

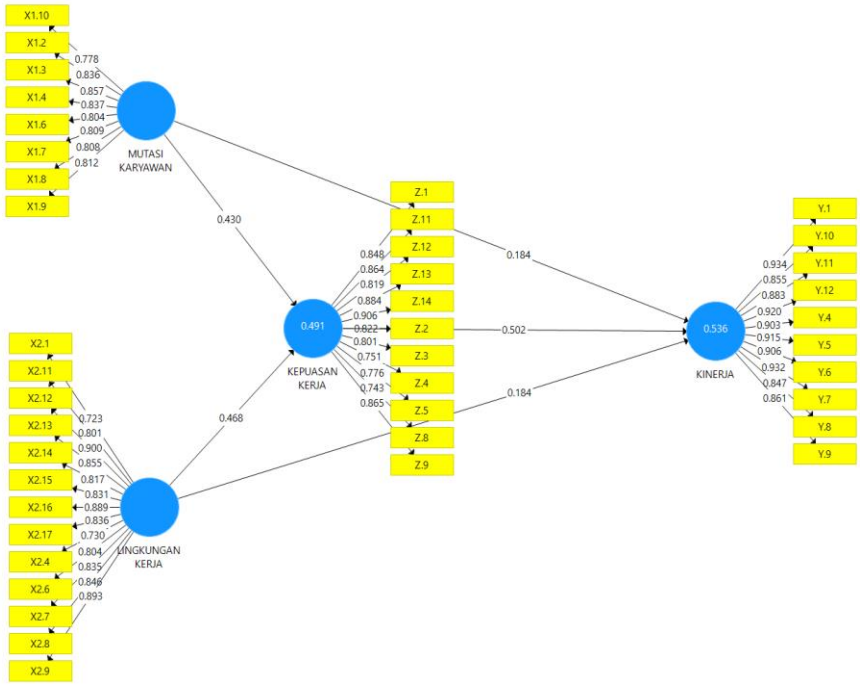
Indikator	Kepuasan Kerja	Kinerja	Lingkungan Kerja	Mutasi Karyawan
X1.10				0.778
X1.2				0.836
X1.3				0.857
X1.4				0.837

X1.6				0.804
X1.7				0.809
X1.8				0.808
X1.9				0.812
X2.1			0.723	
X2.11			0.801	
X2.12			0.900	
X2.13			0.855	
X2.14			0.817	
X2.15			0.831	
X2.16			0.889	
X2.17			0.836	
X2.4			0.730	
X2.6			0.804	
X2.7			0.835	
X2.8			0.846	
X2.9			0.893	
Y.1		0.934		
Y.10		0.855		
Y.11		0.883		
Y.12		0.920		
Y.4		0.903		
Y.5		0.915		
Y.6		0.906		
Y.7		0.932		
Y.8		0.847		
Y.9		0.861		
Z.1	0.848			
Z.11	0.864			
Z.12	0.819			
Z.13	0.884			
Z.14	0.906			
Z.2	0.822			
Z.3	0.801			
Z.4	0.751			
Z.5	0.776			

Z.8	0.743			
Z.9	0.865			

Sumber: Data primer diolah 2021 (lampiran 4, halaman 226)

Pada Tabel 4.18 dapat disimpulkan bahwasannya setelah pengahapusan indikator-indikator yang memiliki nilai <0.70, nilai loading factor iterasi kedua memiliki hasil nilai >0.70, sehingga konstruksi seluruh variabel sudah tidak ada yang di eliminasi atau dikeluarkan lagi dari model. Berikut merupakan gambar model modifikasi yang sudah valid:



Gambar 4.2. Model *Path* Sudah Sesuai dengan *Convergent Validity* (Sumber: Data primer diolah 2021, lampiran 4, halaman 226)

2. *Average Variance Extracted* (AVE)

Kemudian selain menguji melalui *loading factor* kita juga perlu mengamati *Average Variance Extracted* (AVE). AVE merupakan sebuah nilai yang dimiliki oleh setiap variabel. Dalam pengukurannya AVE dikatakan valid jika >0.50.

Tabel 4.19 Hasil *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	AVE
Mutasi Karyawan	**0.669**
Lingkungan Kerja	**0.688**
Kinerja	**0.803**
Kepuasan Kerja	**0.684**

Sumber: Data primer diolah 2021 (lampiran 4, halaman 228)

Dari hasil pada Tabel 4.19 dapat disimpulkan bahwa ke-empat variabel (mutasi karyawan, lingkungan kerja, kinerja, dan kepuasan kerja) memiliki AVE >0.50 yang berarti dapat dikatan valid.

4.2.1.2 Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Pada tahapan validitas diskriminan bertujuan untuk menguji validitas dari sebuah model. Dalam melakukan pengujian validitas diskriminan dengan melihat nilai *fornell lacker* dan *cross loading*. Dimana nilai fornell lacker dan cross loading memiliki standarisasi nilai yang harus dipenuhi agar dikatakan valid.

1. *Fornell Lacker*

Fornell lacker merupakan sebuah nilai korelasi antara variabel dengan variabel itu sendiri dan variabel dengan variabel lainnya. Dimana

dalam pengukurannya dengan melihat korelasi antara variabel dengan variabel itu sendiri tidak boleh lebih kecil dari korelasi antara variabel dengan variabel lainnya.

Tabel 4.20 *Fornell Lacker*

	Kepuasan Kerja	**Kinerja**	**Lingkungan Kerja**	**Mutasi Karyawan**
Kepuasan Kerja	**0.827**			
Kinerja	0.703	**0.896**		
Lingkungan Kerja	0.560	0.505	**0.829**	
Mutasi Karyawan	0.531	0.490	0.215	**0.818**

Sumber: Data primer diolah 2021 (lampiran 4, halaman 228)

Berdasarkan Tabel 4.20 menunjukan (secara diagonal) korelasi hubungan antara variabel dengan variabel itu sendiri lebih besar dibandingkan variabel dengan variabel lainnya, sehingga dapat dikatakan valid.

2. *Cross Loading*

Cross loading merupakan korelasi antara indikator dengan variabel. Dimana dalam pengukurannya indikator yang harusnya mengukur variabel korelasinya harus lebih besar dari pada korelasi antara indikator dengan variabel lainnya. Cross loading dapat dikatakan valid jika memiliki nilai >0.70.

Tabel 4.21 Cross Loading

	Kepuasan Kerja	Kinerja	Lingkungan Kerja	Mutasi Karyawan
X1.10	0.264	0.245	0.221	**0.778**
X1.2	0.486	0.500	0.184	**0.836**
X1.3	0.474	0.496	0.199	**0.857**
X1.4	0.395	0.376	0.056	**0.837**
X1.6	0.254	0.307	0.076	**0.804**
X1.7	0.433	0.380	0.119	**0.809**
X1.8	0.425	0.273	0.107	**0.808**
X1.9	0.573	0.479	0.359	**0.812**
X2.1	0.415	0.444	**0.723**	0.124
X2.11	0.406	0.260	**0.801**	0.192
X2.12	0.472	0.385	**0.900**	0.121
X2.13	0.511	0.470	**0.855**	0.190
X2.14	0.482	0.405	**0.817**	0.131
X2.15	0.459	0.461	**0.831**	0.142
X2.16	0.583	0.531	**0.889**	0.243
X2.17	0.413	0.439	**0.836**	0.211
X2.4	0.473	0.419	**0.730**	0.255
X2.6	0.391	0.348	**0.804**	0.165
X2.7	0.409	0.381	**0.835**	0.111
X2.8	0.491	0.399	**0.846**	0.218
X2.9	0.468	0.416	**0.893**	0.190
Y.1	0.668	**0.934**	0.472	0.463
Y.10	0.617	**0.855**	0.527	0.449
Y.11	0.570	**0.883**	0.472	0.475
Y.12	0.556	**0.920**	0.379	0.372
Y.4	0.583	**0.903**	0.419	0.342
Y.5	0.612	**0.915**	0.390	0.460
Y.6	0.645	**0.906**	0.409	0.394
Y.7	0.726	**0.932**	0.475	0.493
Y.8	0.596	**0.847**	0.342	0.536
Y.9	0.686	**0.861**	0.599	0.391
Z.1	**0.848**	0.564	0.422	0.538
Z.11	**0.864**	0.630	0.452	0.500

Z.12	**0.819**	0.621	0.441	0.392
Z.13	**0.884**	0.657	0.472	0.455
Z.14	**0.906**	0.651	0.450	0.597
Z.2	**0.822**	0.459	0.404	0.416
Z.3	**0.801**	0.590	0.542	0.346
Z.4	**0.751**	0.513	0.405	0.325
Z.5	**0.776**	0.508	0.482	0.320
Z.8	**0.743**	0.526	0.520	0.362
Z.9	**0.865**	0.630	0.508	0.516

Sumber: Data primer diolah 2021 (lampiran 4, halaman 228)

Berdasarkan Tabel 4.21 terkait cross loading dapat disimpulkan bahwa nilai cross loading dari masing-masing indikator memiliki nilai >0.70 dan selain itu masing-masing indikator memiliki nilai yang paling besar ketika dihubungkan dengan variabel latennya dibanding dengan variabel laten lainnya, sehingga setiap variabel manifest pada penelitian ini telah menjelaskan variabel latennya dan membuktikan seluruh indikator valid.

4.2.2 Uji Reliabilitas

Setelah melakukan pengujian validitas langkah selanjutnya melakukan pengungujian reliabilitas. Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui apakah pernyataan setiap indikator sudah sesuai dengan apa yang ada dilapangan atau belum. Dimana pada smart PLS versi 3.3.3 untuk melakukan uji reliabilitas terdapat 2 metode yakni: *cronbach's alpha dan composite reliability*.

4.2.2.1 *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

Cronbach's Alpha merupakan metode untuk mengukur batas bawah nilai reliabilias suatu konstruk, sedangkan *Composite Reliability* merpakan metode untuk mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas dari suatu konstruk. Metode *Cronbach's Alpha* untuk menguji reliabilitas konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah dibanding dengan *Composite Reliability*, sehingga sangat disarankan menggunakan *Composite Reliability* dalam menguji suatu konstruk. Menurut Ghozali (2021) mengatakan bahwa dalam pengukurannya menilai reliabilitas konstruk yakni nilai *Composite Reliability* harus >0.70 agar dapat dikatakan *reliable*.

Tabel 4.22 *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

	Cronbach's Alpha	*Rho*-A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0.953	0.957	0.959	0.684
Kinerja	0.973	0.974	0.976	0.803
Lingkungan Kerja	0.962	0.965	0.966	0.688
Mutasi Karyawan	0.931	0.946	0.942	0.669

Sumber: Data primer diolah 2021 (lampiran 4, halaman 229)

Dari Tabel 4.22 terkait nilai *Cronbach's Alpha dan Composite Reliability* dapat disimpulkan bahwa setiap variabel memiliki nilai >0.70 yang berarti variabel-variabel yang diujikan sudah *reliable*, sehingga dapat dilanjutkan ke langkah selanjutnya.

4.3 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah melakukan pengujian dari uji validitas hingga uji reliabilitas, langkah selanjutanya adalah melakukan analisis model karena perlu adanya evaluasi terkait hubungan antar kontruksi. Dimana kita dapat mengetahui pengaruh signifikan melalui koefisien jalur (*path coefficient*) yang menggambarkan besaran hubungan antar kontruksi tersebut. Kemudian untuk mengevaluasi model struktural dapat melalui *R-Square* (R^2) untuk konstruk *dependent*.

4.3.1 *R-Square* (R^2)

R-Square (R^2) merupakan nilai yang digunakan untuk mengukur kekuatan prediksi model struktural. Fungsi dari nilai *R-Square* (R^2) adalah untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah memiliki pengaruh yang subtantif. Dalam pengukurannya menurut Ghozali (2021) mengatakan bahwa nilai dengan ketentuan 0.75 (menunjukkan model yang kuat), 0.50 (menunjukkan model yang moderate), dan 0.25 (menunjukkan model yang lemah).

Tabel 4.23 *R-Square* (R^2)

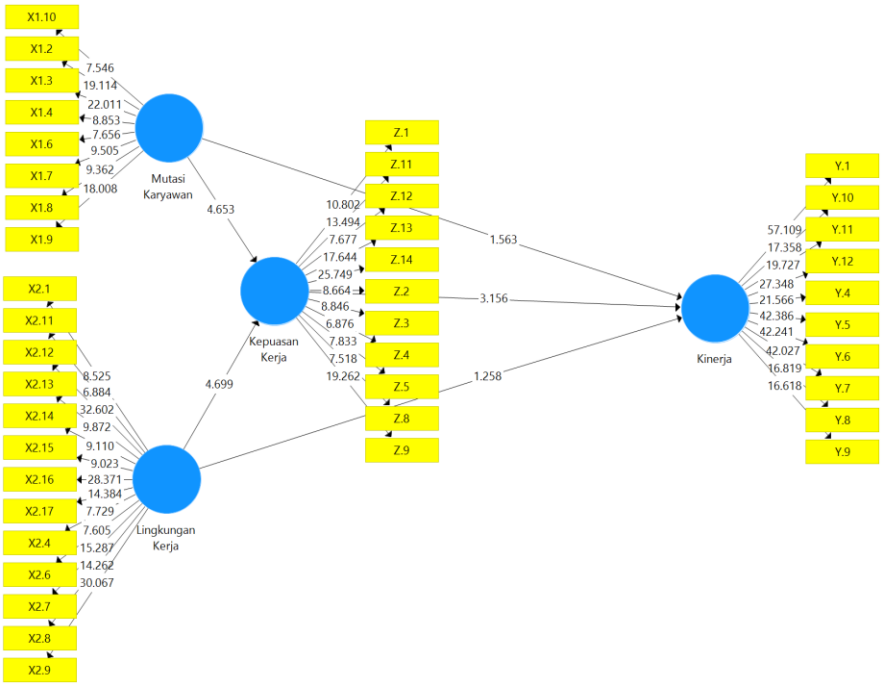
	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0.491	0.469
Kinerja	0.536	0.506

Sumber: Data primer diolah 2021 (lampiran 5, halaman 231)

Dari Tabel 4.23 dapat diambil kesimpulan bahwa nilai *R-Square* variabel kepuasan kerja memiliki nilai sebesar 0.491 yang berarti persentase besarnya kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh mutasi karyawan dan lingkungan kerja sebesar 49.1 %. Nilai *R-Square* variabel kinerja diketahui 0.536 yang berarti persentase besarnya kinerja dapat dijelaskan oleh mutasi karyawan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi sebesar 53.6 %, sisanya 46.4 % dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian ini.

4.3.2 Uji Hipotesis

Kemudian setelah melakukan analisis model langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian hipotesis. Dimana dalam penghitungannya melalui *bootstrapping* di *software smart* PLS versi 3.3.3. Hasil nilai dari perhitungan melalui *bootstrapping* dapat dikatakan memiliki pengaruh yang signifikan jika nilai dari *t-statistic* lebih besar dari 1.96, sedangkan jika nilai *t-statistic* menghasilkan nilai lebih kecil dari 1.96 dapat dikatakan tidak signifikan.



Gambar 4.3. Hasil *Inner Model*: *Bootstrapping* (Sumber: Data primer diolah 2021, lampiran 5, halaman 231)

Berdasarkan Gambar 4.3 memperlihatkan hasil dari *Bootstrapping*, dimana secara keseluruhan variabel pada model ini memiliki *path coefficient* dengan angka yang positif, sehingga dapat disimpulkan bahwa jika semakin besar nilai *path coefficient* pada satu variabel independen terhadap variabel dependen, maka semakin kuat pula pengaruh antar variabel *independent* terhadap variabel *dependent*.

Tabel 4.24 Hasil Path Coefficient (Pengaruh Langsung)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
KK -> K	0.502	0.489	0.159	3.156	0.002
LK -> KK	0.468	0.458	0.100	4.699	0.000
LK -> K	0.184	0.196	0.146	**1.258**	**0.209**
MK -> KK	0.430	0.448	0.092	4.653	0.000
MK -> K	0.184	0.196	0.118	**1.563**	**0.119**

Sumber: Data primer diolah 2021 (lampiran 5, halaman 232)

Keterangan:

a. MK = Mutasi Karyawan
b. LK = Lingkungan Kerja
c. KK = Kepuasan Kerja
d. K = Kinerja

Pada Tabel 4.24 menunjukan bahwa beberapa variabel memiliki korelasi pengaruh positif dan signifikan, seperti pada hubungan antara mutasi karyawan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Kemudian juga terdapat beberapa variabel memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan, hal ini terjadi pada korelasi hubungan antara mutasi karyawan terhadap kinerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja, dimana ditunjukan korelasi hubungan mutasi karyawan terhadap kinerja memiliki *t-statistik* sebesar 1.563 < 1.960 dan pada korelasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja memiliki *t-statistik* sebesar 1.258 < 1.960.

Tabel 4.25 Hasil Specific Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
LK -> KK -> K	0.235	0.225	0.096	2.458	0.014
MK-> KK -> K	0.216	0.214	0.071	3.045	0.002

Sumber: Data primer diolah 2021 (lampiran 5, halaman 232)

Keterangan:

a. MK = Mutasi Karyawan
b. LK = Lingkungan Kerja
c. KK = Kepuasan Kerja
d. K = Kinerja

Pada Tabel 4.25 menunjukan bahwa korelasi hubungan variabel secara tidak langsung memiliki pengaruh postif dan signifikan, dengan demikian dapat disimpulkan bahwasannya kepuasan kerja mampu berperan dalam mempengaruhi hubungan antara mutasi karyawan terhadap kinerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja.

Berdasarkan pada tabel diatas, dalam penentuan hipotesis diterima atau ditolak dijelaskan sebagai berikut:

1. Hipotesis 1: Pengaruh mutasi karyawan terhadap kepuasan kerja
   a. Hipotesis 1

      H0: Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara mutasi karyawan terhadap kepuasan kerja

      Ha: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara mutasi karyawan terhadap kepuasan kerja.

b. Kriteria

1.) Jika tingkat sig. *t-statistik* penelitian <1.96 dan nilai *p-value* > 0.050, maka H0 diterima dan Ha ditolak.

2.) Jika tingkat sig. *t-statistik* penelitian >1.96 dan nilai *p-value* < 0.050, maka H0 ditolak dan Ha diterima

c. Hasil

Pengujian hipotesis 1 menghasilkan nilai *t-statistik* 4.653 > 1.96 dan nilai *p-value* 0.000 < 0.050, sehingga H0 ditolak dan Ha diterima

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang berbunyi "Diduga terdapat pengaruh postif dan signifikan antara mutasi karyawan terhadap kepuasan kerja" **Diterima**.

2. Hipotesis 2: Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

a. Hipotesis 2

H0: Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

Ha: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

b. Kriteria

1.) Jika tingkat sig. *t-statistik* penelitian <1.96 dan nilai *p-value* > 0.050, maka H0 diterima dan Ha ditolak.

2.) Jika tingkat sig. *t-statistik* penelitian >1.96 dan nilai *p-value* < 0.050, maka H0 ditolak dan Ha diterima

c. Hasil

Pengujian hipotesis 2 menghasilkan nilai *t-statistik* 4.699 > 1.96 dan nilai *p-value* 0.000 < 0.050, sehingga H0 ditolak dan Ha diterima

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang berbunyi "Diduga terdapat pengaruh postif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja" **Diterima**.

3. Hipotesis 3: Pengaruh mutasi karyawan terhadap kinerja

a. Hipotesis 3

H0: Tidak terdapat signifikan namun positif hubungan antara mutasi karyawan terhadap kinerja

Ha: Terdapat signifikan dan positif hubungan antara mutasi karyawan terhadap kinerja

b. Kriteria

1.) Jika tingkat sig. *t-statistik* penelitian <1.96 dan nilai *p-value* > 0.050, maka H0 diterima dan Ha ditolak.

2.) Jika tingkat sig. *t-statistik* penelitian >1.96 dan nilai *p-value* < 0.050, maka H0 ditolak dan Ha diterima.

c. Hasil

Pengujian hipotesis 3 menghasilkan nilai *t-statistik* 1.563 < 1.96 dan nilai *p-value* 0.119 > 0.050, sehingga H0 diterima dan Ha ditolak

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 yang berbunyi "Diduga terdapat pengaruh postif namun tidak signifikan antara mutasi karyawan terhadap kinerja" **Diterima**.

4. Hipotesis 4: Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja

a. Hipotesis 4

H0: Tidak terdapat signifikan namun positif hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja

Ha: Terdapat signifikan dan positif hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja

b. Kriteria

1.) Jika tingkat sig. *t-statistik* penelitian <1.96 dan nilai *p-value* > 0.050, maka H0 diterima dan Ha ditolak.

2.) Jika tingkat sig. *t-statistik* penelitian >1.96 dan nilai *p-value* < 0.050, maka H0 ditolak dan Ha diterima

c. Hasil

Pengujian hipotesis 4 menghasilkan nilai *t-statistik* 1.258 < 1.96 dan nilai *p-value* 0.209 > 0.050, sehingga H0 diterima dan Ha ditolak

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 yang berbunyi "Diduga terdapat pengaruh postif namun tidak signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja" **Diterima**.

5. Hipotesis 5: Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja

a. Hipotesis 5

H0: Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja

Ha: Terdapat pengaruh postif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja

b. Kriteria

1.) Jika tingkat sig. *t-statistik* penelitian <1.96 dan nilai *p-value* > 0.050, maka H0 diterima dan Ha ditolak.

2.) Jika tingkat sig. *t-statistik* penelitian >1.96 dan nilai *p-value* < 0.050, maka H0 ditolak dan Ha diterima

c. Hasil

Pengujian hipotesis 5 menghasilkan nilai *t-statistik* 3.156 > 1.96 dan nilai *p-value* 0.002 < 0.050, sehingga H0 ditolak dan Ha diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 yang berbunyi "Diduga terdapat pengaruh postif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja" **Diterima**.

6. Hipotesis 6: Pengaruh mutasi karyawan terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja

a. Hipotesis 6

H0: Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara mutasi karyawan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

Ha: Terdapat pengaruh postif dan signifikan antara mutasi karyawan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

b. Kriteria

1.) Jika tingkat sig. *t-statistik* penelitian <1.96 dan nilai *p-value* > 0.050, maka H0 diterima dan Ha ditolak.

2.) Jika tingkat sig. *t-statistik* penelitian >1.96 dan nilai *p-value* < 0.050, maka H0 ditolak dan Ha diterima

c. Hasil

Pengujian hipotesis 6 menghasilkan nilai *t-statistik* 3.045 > 1.96 dan nilai *p-value* 0.002 < 0.050, sehingga H0 ditolak dan Ha diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 yang berbunyi "Diduga terdapat pengaruh postif dan signifikan antara mutasi karyawan terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja" **Diterima**.

7. Hipotesis 7: Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja

a. Hipotesis 7

H0: Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

Ha: Terdapat pengaruh postif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

b. Kriteria

1.) Jika tingkat sig. *t-statistik* penelitian <1.96 dan nilai *p-value* > 0.050, maka H0 diterima dan Ha ditolak.

2.) Jika tingkat sig. *t-statistik* penelitian >1.96 dan nilai *p-value* < 0.050, maka H0 ditolak dan Ha diterima

c. Hasil

Pengujian hipotesis 7 menghasilkan nilai *t-statistik* 2.458 > 1.96 dan nilai *p-value* 0.014 < 0.050, sehingga H0 ditolak dan Ha diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 yang berbunyi "Diduga terdapat pengaruh postif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja" **Diterima**.

4.3.3 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Berikut ini merupakan rekapitulasi dari hasil uji hipotesis penelitian:

Tabel 4.26 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis		Keterangan
$\mathbf{H_1}$	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara mutasi karyawan terhadap kepuasan kerja	**DITERIMA**
$\mathbf{H_2}$	Terdapat pengaruh postif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja	**DITERIMA**
$\mathbf{H_3}$	Terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan antara mutasi karyawan terhadap kinerja	**DITERIMA**
$\mathbf{H_4}$	Terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja	**DITERIMA**
$\mathbf{H_5}$	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja	**DITERIMA**
$\mathbf{H_6}$	Kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara mutasi karyawan terhadap kinerja	**DITERIMA**
$\mathbf{H_7}$	Kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja	**DITERIMA**

Sumber: Data primer diolah 2021 (lampiran 5, halaman 232)

Berdasarkan Tabel 4.26 menunjukan bahwa seluruh hipotesis dapat diterima semua. Beberapa hipotesis menyatakan terdapat pengaruh postif dan signifikan, seperti pada hipotesis 1, 2, 5, 6, dan 7. Namun juga beberapa hipotesis menyatakan terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan, seperti pada hipotesis 3 dan hipotesis 4.

4.4 Diskusi dan Pembahasan

4.4.1 Pengaruh Mutasi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis penelitian pada hipotesis 1 dinyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara mutasi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan di PG. Gondang Baru. Hasil Penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Raju (2016) dalam penelitiannya menunjukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara promosi dan transfer karyawan terhadap kepuasan kerja, dimana perusahaan memiliki praktik HRD yang baik terhadap karyawan, seperti halnya: memiliki kebijakan promosi dan mutasi yang transparan, cepat diterima secara luas, sehingga mampu membuat karyawan puas ditempat kerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Nurcahyani (2017) mengatakan bahwa dengan semakin baik pelaksanaan mutasi karyawan maka akan semakin baik pula kepuasan karyawan ditempat kerja tersebut, dimana kepuasan karyawan ini tercipta dikarenakan dalam menempatkan karyawan disesuaikan dengan kemampuan dalam bidangnya, sehingga akan membuat karyawan merasa nyaman dan puas karena dapat memahami pekerjaanya yang baru sesuai dengan harapannya. Hal Ini sejalan dengan penelitian Setioningtyas dan Dyatmika (2020) mengatakan bahwa perusahaan juga perlu memperhatikan faktor lain agar pelaksanaan mutasi karyawan tidak memberikan kesulitan atau kesusahan yang justru dapat menimbulkan kinerja karyawan menurun.

Kaitannya dengan penelitian ini perlu diperhatikan oleh PG. Gondang Baru, dimana dalam pelaksanaan mutasi karyawan tidak hanya berdasarkan kebutuhan perusahaan saja melainkan juga penting memperhatikan faktor lain terkait karyawan seperti keadilan bagi karyawan, perancanaan yang matang terkait mutasi karyawan, bersifat transparan tidak ada yang ditutup-tutupi kepada karyawan, serta dilakukan tidak mendadak, sehingga karyawan mampu mempersiapkan segala sesuatunya dengan matang dan juga dapat menjaga kepercayaan karyawan pada perusahaan bahwasannya mutasi karyawan dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan bukan memberikan tekanan pada karyawan. Hal ini dapat dibuktikan pada indikator X1.6 "Saya merasa kebijakan mutasi karyawan terjadi atas faktor kebutuhan dari perusahaan", X1.7 "Mutasi dilaksanakan karena adanya kebutuhan sesuai dengan bidangnya" dan X1.8 "Mutasi yang dilaksanakan perusahaan sesuai dengan skill dan kompetensi yang saya miliki", dimana ketiga indikator menunjukan hasil yang cukup baik, sehingga dengan adanya kebijakan mutasi yang baik akan menciptakan kepuasan kerja pada karyawan untuk memberikan prestasi kerja yang maksimal pada perusahaan.

Kemudian dalam hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wyk *et al*. (2018) mengatakan bahwa adanya perpindahan karyawan dapat memberikan manfaat yakni menambah pengetahuan, keterampilan dan

pengalaman, selain itu juga karyawan merasa mendapat tantangan baru, terhindar dari kebosanan ditempat kerja, serta merangsang ide-ide baru.

Kaitannya dengan penelitian ini menunjukan bahwa PG. Gondang Baru dengan adanya pelaksanaan mutasi karyawan mendapat pengetahuan terkait bidang pekerjaanya yang baru. Hal ini dapat dibuktikan pada indikator X1.4 "Dengan adanya mutasi saya mendapat pengetahuan terkait tugas - tugas dan fungsi pekerjaan yang baru", dimana indikator tersebut menunjukan hasil yang cukup baik, sehingga dengan adanya pelaksanaan mutasi dapat memberikan manfaat bagi karyawan untuk memperkaya diri terkait kemampuan, pengetahuan dan pengalaman terkait pekerjaan yang nantinya dapat memberikan kepuasan kerja bagi karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan dengan baik.

4.4.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis penelitian pada hipotesis 2 dinyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PG. Gondang Baru, hal ini membuktikan bahwa dengan lingkungan kerja yang baik maka kepuasan kerja karyawan juga ikut meningkat. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil peneltian terdahulu yang dilakukan oleh Pangarso dan Ramadhyanti (2015) mengatakan bahwa dalam penelitiannya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja, dimana

lingkungan kerja non fisik memberikan pengaruh besar pada kepuasan kerja yang artinya menunjukan bahwa lingkungan kerja menjadi faktor penting dalam mewujudkan organisasi atau perusahaan berjalan dengan baik.

Kaitannya dengan penilitian ini menujukan bahwa korelasi antara variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja memiliki nilai yang lebih tinggi dibanding dengan variabel mutasi terhadap kepuasan kerja dengan nilai *t-statistik* sebesar 4.699, sehingga dapat disimpulkan bahwa kaitannya dengan lingkungan kerja di PG. Gondang Baru memiliki pengaruh yang besar terhadap kepuasan karyawan ditempat kerja.

Kemudian dalam hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Agbozo *et al*. (2017) menemukan bahwa karyawan merasa cukup puas terhadap lingkungan kerjanya, dikarenakan sebagian besar karyawan dipengaruhi oleh bantuan yang mereka terima dari rekan kerja dan atasan yang kemudian berdampak pada kepuasan kerja dan semangat kerja karyawan, sehingga dengan adanya hubungan dan komunikasi yang baik memiliki pangaruh langsung terhadap semangat dan kepuasan karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Oginyi *et al*. (2018) mengatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan, hal ini dikarenakan dengan adanya kenyaman dan percaya diri dengan organisasi serta keselamatan dalam pekerjaan, sehingga karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung akan melakukan peran

ekstra untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini juga sejalan dengan peneltian terdahulu yang dilakukan oleh Mehmeti dan Telaku (2020) mengatakan bahwa jika karyawan mempersepsikan lingkungan kerja cukup baik, maka tidak akan menimbulkan persepsi negatif terhadap lingkungan kerjanya. Selain itu, korelasi ditemukan pada persepsi lingkungan kerja terkait dengan hubungan rekan kerja, pengembangan diri, orientasi tujuan, serta perubahan dan pemeliharaan sistem yang berdampak pada kepuasan kerja karyawan.

Kaitannya dengan penelitian ini menunjukan bahwa lingkungan kerja di PG. Gondang Baru mendukung karyawan dengan cukup baik, hal tersebut dapat dibuktikan pada indikator X2.5 “Saya merasa senang dengan lingkungan kerja baru saya karena tidak bising sehingga dapat meningkatkan konsentrasi saya dalam bekerja”, X2.11 ”Adanya jaminan keamanan lingkungan yang diberikan perusahaan kepada setiap karyawan, baik di dalam maupaun diluar perusahaan”, X2.12 ”Pada lingkungan kerja yang baru hubungan kerja saya dengan sesama rekan kerja berjalan dengan baik”, X2.13 “Pada lingkungan kerja yang baru hubungan kerja saya dengan atasan berjalan dengan baik”, X2.14 “Hubungan antar unit kerja diperusahaan ini berjalan dengan harmonis”, dimana 5 indikator tersebut menunjukan hasil yang cukup baik, sehingga lingkungan kerja di PG. Gondang Baru cukup mendukung dikarenakan mampu memberikan kenyamanan bagi karyawan dalam bekerja dan tidak adanya tekanan maupun ancaman ditempat kerja. selain itu dengan

adanya kedekatan hubungan personal antar rekan kerja dan atasan juga dapat memberikan pengaruh bagi karyawan untuk bekerja secara optimal.

4.4.3 Pengaruh Mutasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis penelitian pada hipotesis 3 dinyatakan terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan antara mutasi karyawan terhadap kinerja karyawan di PG. Gondang Baru, hal ini membuktikan bahwa semakin baik mutasi karyawan maka kinerja karyawan juga ikut baik. Namun dalam pengaruhnya hubungan antara mutasi terhadap kinerja memiliki pengaruh yang kecil (tidak signifikan).

Hasil penelitian ini didukung oleh hasil peneltian terdahulu yang dilakukan oleh Rarung *et al*. (2015) mengatakan bahwa dalam penelitiannya mutasi pegawai berpengaruh tapi tidak signifikan terhadap prestasi kerja, artinya bahwa adanya mutasi karyawan terhadap kinerja hanya bersifat sementara dikarenakan tidak memberikan dampak yang begitu besar dalam peningkatan kinerja karyawan.

Kaitannya dengan penelitian ini menunjukan bahwa karyawan PG. Gondang Baru memandang pelaksanaan mutasi karyawan sebagai hal biasa dalam rangka pengembangan dan pembinaan karyawan guna untuk menambah pengetahuan serta keterampilan teknis terkait pekerjaan karyawan, sehingga hal inilah yang membuat pelaksanaan mutasi karyawan tidak terlalu berpengaruh pada kinerja karyawan. Selain itu juga kurangnya

rasa tanggung jawab atas keputusan yang diberikan perusahaan pada karyawan, hal tersebut dapat dibuktikan pada indikator X1.11 “Saya bertanggung jawab atas segala keputusan yang telah diberikan perusahaan kepada saya”, dimana menunjukan hasil yang cukup rendah, sehingga dengan kurangnya tanggung jawab karyawan dalam pelaksanaan mutasi akan memberikan karyawan tidak berkembang yang kemudian berdampak pada kinerja karyawan yang hanya berada disitu saja (Stuck).

Kemudian dalam hasil penelitian Syah *et al*. (2017) mengatakan bahwa mutasi memberikan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana dengan adanya pelaksanaan mutasi karyawan yang baik dapat memberikan peningkatan terkait pengetahuan dan kemampuan karyawan dari segi kualitas dan kuantitas. Menurut Rivai dalam Syah *et al.* (2017) mengatakan bahwa dari sisi organisasi atau perusahaan manfaaat adanya mutasi karyawan yakni dapat memberikan stimulus bagi karyawan agar mengeluarkan potensi yang ada didalam diri mereka.

Kaitannya dengan penelitian ini menunjukan bahwa variabel mutasi karyawan memberikan hasil yang cukup baik. sehingga penting bagi PG. Gondang Baru untuk terus meningkatkan pelaksanaan mutasi karyawan sebaik mungkin agar dapat memberikan suasana dan tantangan baru kepada karyawan, serta mendorong karyawan dapat lebih bersemangat dan termotivasi dalam menjalankan pekerjaannya secara maksimal.

Selanjutnya hasil penelitian Lumangkun *et al*. (2018) mengatakan bahwa mutasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap prestasi kerja, dimana dengan adanya mutasi karyawan akan memunculkan persaingan dalam meningkatkan kinerja karyawan dikarenakan setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama dalam meraih jenjang karir yang lebih tinggi, namun perlu dipahami bahwa adanya persaingan dalam meningkatkan kinerja akan timbul seiring pelaksanaan mutasi karyawan dilakukan secara objektif.

Kaitannya dengan penelitian ini menmukan bahwa kebijakan dari PG. Gondang Baru dimana salah satunya dalam pelaksanaan mutasi karyawan hanya didasarkan pada kebutuhan dari perusahaan saja, dimana dengan kurangnya objektif dalam memutasikan karyawan dapat memberikan dampak yang buruk terhadap kinerja dari karyawan tersebut.

4.4.4 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis penelitian pada hipotesis 4 dinyatakan terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PG. Gondang Baru, hal ini membuktikan bahwa semakin baik lingkungan kerja karyawan maka akan semakin baik kinerja karyawan tersebut. Namun dalam pengaruhnya hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja memiliki pengaruh yang kecil (tidak signifikan).

Hasil penelitian ini didukung oleh hasil peneltian terdahulu yang dilakukan oleh Pawirosumarto *et al*. (2018) mengatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak terlalu signifikan. Bagi karyawan lingkungan kerja yang baik tidaklah penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan dalam penelitiannya karyawan yang memiliki masa kerja (1-4 tahun) menganggap lingkungan kerjanya baik, sehingga mampu menciptakan kepuasan karyawan.

Kaitannya dengan penelitian ini menunjukan bahwa PG. Gondang Baru dengan adanya mutasi, karyawan dengan mudah dapat beradaptasi pada situasi keadaan yang berbeda dari sebelumnya tanpa membutuhkan waktu yang lama, hal ini dapat dibuktikan pada indikator X2.4 "Pada lingkungan kerja yang baru saya mampu beradaptasi dengan baik", dimana indikator tersebut menunjukan hasil yang cukup baik. Mudahnya karyawan beradaptasi pada lingkungan kerja yang baru dikarenakan adanya pengalaman karyawan terkait pekerjaaannya, sehingga membuat karyawan tidak merasa bingung pada lingkungan kerja sekitarnya karena persepsi karyawan menganggap lingkungan kerja barunya sama seperti lingkungan kerja sebelumnya.

Selanjutnya dalam hasil penelitian Siahaan dan Bahri (2019) mengatakan bahwa Secara parsial variabel lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana lingkungan kerja baik secara fisik maupun non fisik menunjukan sudah cukup baik, namun perlu

adanya perbaikan sehingga nantinya mampu menciptakan kinerja karyawan yang optimal diperusahaan. Kemudian sejalan dengan hasil penelitian Bukhari dan Pasaribu (2019) mengatakan bahwa lingkungan kerja dapat dikatakan baik ketika karyawan bekerja secara optimal, memiliki produktifitas yang tinggi serta lingkungan kerja yang tenang (kondusif).

Kaitannya dalam penelitian ini menunjukan PG. Gondang memiliki kondisi lingkungan kerja yang cukup baik, maka perlu menjadi perhatian lebih bagi perusahaan untuk memperbaiki lagi lingkungan kerja karyawan seperti halnya sarana dan prasaran yang dapat mendukung kerja karyawan guna dapat memberikan dampak pada peningkatan kinerja karyawan. hal ini dapat dibuktikan pada indikator X2.10 “Sarana dan prasarana yang disediakan oleh perusahaan mendukung saya untuk lebih kreatif dalam bekerja”, dimana indikaor tersebut menunjukan hasil yang cukup rendah.

4.4.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis penelitian pada hipotesis 5 dinyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PG. Gondang Baru. Hal ini membuktikan bahwa dengan semakin baik kepuasan kerja karyawan diperoleh maka semakin baik pula kinerja karyawan didalam perusahaan.

Hasil Penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Siengthai dan Pila-Ngarm (2016) mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi tautan utama untuk mobilisasi kinerja karyawan, sehingga penting bagi perusahaan untuk memperhatikan fungsi SDM organisasi dalam mendukung upaya peningkatan kepuasan kerja karyawan, seperti pelatihan, pembinaan, dll, sehingga karyawan lebih memhami pekerjaan yang diemban yang kemudian membuat mereka dapat bekerja secara optimal pada pekerjaan tersebut. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Indarti *et al*. (2017) mengatakan bahwa ketika kepuasan kerja karyawan tinggi maka kinerja karyawan juga akan ikut meningkat. Kemudian juga didukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Eliyana *et al*. (2019) mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana dengan terbentuknya kepuasan kerja dan organisasi komitmen yang nyaman bagi karyawan akan membentuk kinerja terbaik dari karyawan itu sendiri.

Kaitannya dengan penelitian ini menunjukan bahwa PG. Gondang Baru dalam hal kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan menunjukan hasil yang cukup baik, dimana hal ini ditunjukan pada indikator Z.6 “Pimpinan memberikan kepercayaan terhadap karyawan sehingga dapat saling berkontribusi”, Z7 “Gaji yang diberikan perusahaan sebanding dengan standar yang ditetapkan dan kemamp, Z8 “Saya merasa puas atas pemberian

gaji yang adil untuk pekerjaan yang saya kerjakan", dari ketiga indikator tersebut menunjukan hasil yang cukup rendah. Dengan demikian perlu bagi PG. Gondang Baru untuk mengevaluasi dan meningkatkan kembali upaya-upaya dalam menciptakan kepuasan karyawan terkait hubungan dengan atasan dan sistem pemberian gaji yang adil agar karyawan terdorong untuk bekerja secara optimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, dengan demikian kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan secara signifikan.

Selanjutnya dalam hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Valaei dan Jiroudi (2016) menemukan bahwa semua aspek kepuasan kerja berhubungan positif dan signifikan terhadap prestasi kerja kecuali tunjangan, imbalan kontingen, dan komunikasi. Dimana indikator rekan kerja menghasilkan koefisien jalur tertinggi, diikuti oleh kondisi operasi, pembayaran, dan promosi, hal ini menunjukan bahwa kepuasan kerja karyawan ditempat kerja dipengaruhi oleh rekan kerja, kondisi kerja, serta peluang promosi, sehingga dengan adanya kepuasan karyawan ditempat kerja akan menstimulus karyawan untuk bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Loan (2020) mengatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan, seperti: kondisi kerja, pendapatan, hubungan dengan rekan kerja dan manajer, dan peluang untuk promosi, sehingga ketika pekerjaan memiliki tekanan tinggi dan tidak stabil,

pemenuhan kebutuhan secara mendesak akan mempengaruhi kinerja pekerjaan secara langsung dari pada pemenuhan kebutuhan bertahap, sehingga penting bagi perusahaan untuk memperhatikan kebutuhan karyawan pada intesitas pekerjaannya agar karyawan dapat memberikan kontribusi pada perusahaan secara maksimal.

Kaitannya dengan penelitian ini menunjukan bahwa kepuasan kerja karyawan di PG. Gondang Baru dipengaruhi oleh beberapa faktor yakni rekan kerja, kesempatan untuk maju atau mengembangkan karir, kondisi pekerjaan yang mendukung, hal ini dapat dibuktikan pada indikator Z.9 "Karyawan diberi kesempatan untuk menduduki tingkat jabatan yang lebih tinggi (dipromosikan)", Z.11 "Saya merasa puas karena pekerjaan yg dibebankan ke saya sesuai dengan keterampilan saya", Z.13 "Saya merasa puas saat bekerja karena rekan kerja dapat diajak kerja sama", Z14 "Rekan kerja memberikan bantuan atau solusi ketika saya berada dalam kesulitan dalam pekerjaan", dari keempat indikator tersebut menunjukan hasil yang cukup baik, sehingga dengan adanya hubungan harmonis antar rekan kerja terkait pekerjaan dan kondisi pekerjaan yang mendukung bagi karyawan akan memberikan semangat bagi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik, selain itu adanya kesempatan untuk mengembangkan karir akan memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja mereka diperusahaan.

Kemudian pada hasil penelitian Hendri (2019) mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana dalam analisisnya menemukan indikator yang dianggap penting dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan yakni terkait pekerjaan itu sendiri sedangkan indikator yang dianggap penting dalam menciptakan kinerja karyawan yakni integritas, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya saat ini sangat penting dan sangat berharga karena dapat mempengaruhi integritas mereka yang diwujudkan dalam kejujuran karyawan dalam bekerja sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

Kaitannya dengan penelitian ini menunjukan perbedaan dengan PG. Gondang Baru, dimana indikator yang tertinggi terkait kepuasan kerja yakni isi pekerjaan itu sendiri, sedangkan dalam indikator yang tertinggi terkait kinerja karyawan yakni kuantitas kerja, sehingga menunjukan bahwa karyawan PG. Gondang Baru merasa puas terhadap pekerjaan yang diberikan perusahaan dimana dibuktikan karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan dengan baik yang kemudian memberikan kuantitas kerja berupa ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai yang telah ditetapkan perusahaan.

4.4.6 Pengaruh Mutasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis penelitian pada hipotesis 6 dinyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara mutasi karyawan terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan di PG. Gondang Baru, Hasil penelitian ini didukung oleh hasil peneltian terdahulu yang dilakukan oleh Jamil (2016) mengatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada variabel rotasi (mutasi) terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, hal ini berarti menunjukan tingkat kepuasan karyawan perlu diperhatikan terkait dengan mutasi karyawan, sehingga memberikan kinerja karyawan maksimal kepada perusahaan, dimana tingkat kepuasan karyawan dapat dilakukan dengan cara seperti: menempatkan karyawan sesuai dengan bidangnya, melakukan mutasi karyawan yang bertujuan untuk menciptakan kesegaran suasana kerja dan pembinaan karyawan, menyediakan sarana dan prasarana karyawan ditempat kerja lebih baik, serta kebijakan terkait dengan kompensasi yang adil. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Hafifah (2018) mengatakan bahwa agar terciptanya kinerja karyawan yang meningkat perusahaan perlu memperhatikan penerapan dalam memutasikan karyawan, serta mempertahankan sistem mutasi karyawan yang sudah berjalan dan meningkatkannya. Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian Nurmawati *et al*. (2020) mengatakan bahwa

pelaksanaan mutasi karyawan bertujuan untuk memberikan kepuasan kerja karyawan yang mendalam sehingga mampu memberikan peningkatan kinerja pada karyawan tersebut.

Kaitannya dengan penelitian ini menunjukan bahwa PG. Gondang Baru telah memberikan kepuasan kerja didalam memutasikan karyawan, dimana karyawan yang memiliki pengalaman ditempatkan sesuai dengan bidang keahliannya. Hal ini membuat karyawan merasa puas atas kebijakan yang dibuat perusahaan sehingga karyawan dapat terdorong atau termotivasi untuk berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan dari perusahaan. Hal ini dapat dibuktikan pada indikator X1.2 “Saya memiliki pengalaman yang sesuai dengan bidang keahlian saya”, Z.2 “Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan ke saya dengan baik”, Y.4 “Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan”, dari ketiga indikator tersebut merupakan indikator yang memiliki nilai paling tinggi di setiap variabelnya (mutasi karyawan, kinerja, dan kepuasan kerja) menunjukan hasil yang cukup baik.

4.4.7 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis penelitian pada hipotesis 7 dinyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan di PG.

Gondang Baru, Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan Gul *et al.* (2018) mengatakan bahwa lingkungan kerja akan baik ketika karyawan memiliki jenis pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang tepat diperlukan untuk melakukan tugasnya, kecocokan atau keselarasan nilai inilah menghasilkan lebih efektif di tempat kerja mereka, sehingga prestasi karyawan akan tinggi dan karyawan juga akan merasa puas dalam bekerja.

Kaitannya dengan penelitian ini menunjukan bahwa lingkungan kerja di PG. Gondang Baru memberikan karyawan merasa puas atas kesuaian antara beban kerja yang diberikan dengan keterampilan, dan latar belakang pendidikannya dapat dibuktikan pada indikator Z.11 “Saya merasa puas karena pekerjaan yg dibebankan ke saya sesuai dengan keterampilan saya”, Z.12 “Pekerjaan yang saya terima sesuai dengan latar pendidikan yang saya miliki”, dari kedua indikator tersebut menunjukan hasil yang cukup baik, sehingga dengan adanya kesuaian antara beban kerja dengan kemampuan akan memberikan kenyamanan serta kepuasan kerja bagi karyawan yang kemudian dapat berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Selanjutnya pada hasil penelitian Idris *et al*. (2020) mengatakan bahwa kepuasan kerja menjadi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh yang signifikan, dimana lingkungan kerja karyawan baik secara fisik maupun non fisik dianggap penting oleh

karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja, sehingga lingkungan kerja terbukti menjadi pemicu bagi karyawan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan yang kemudian dapat mendrong mereka untuk bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chaudhry *et al*. (2017) mengatakan bahwa ketika lingkungan yang baik diberikan kepada karyawan ditempat kerja, maka karyawan tidak hanya senang maupun puas melainkan juga akan setia pada perusahaan dan berkontribusi demi kemajuan perusahaan.

Kaitannya dengan penelitian ini menunjukan bahwa lingkungan kerja yang ada di PG. Gondang Baru karyawan mendapatkan perlakuan baik dari sesama rekan kerjanya sehingga menciptakan hubungan yang harmonis didalam perusahaan. Dengan demikian hubungan haromonis memberikan karyawan kepuasan dalam bekerja dan dapat berdampak pada kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan perusahaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan sebelumnya. Dapat dibuktikan pada indikator X2.9 “Pada lingkungan kerja yang baru saya mendapatkan perlakuan yang baik dari sesama rekan kerja”, Z.2 “Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan ke saya dengan baik”, Y.4 “Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan”, dari ketiga indikator tersebut merupakan indikator yang memiliki

nilai paling tinggi di setiap variabelnya (lingkungan kerja, kinerja, dan kepuasan kerja) menunjukan hasil yang cukup baik.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil peelitian dan pembahasan di bab 4, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Mutasi karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Mutasi karyawan memiliki pengaruh postif namun tidak signifikan terhadap kinerja.
3. Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. Lingkungan kerja memiliki pengaruh postif namun tidak signifikan terhadap kinerja.
5. Kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
6. Kepuasan kerja karyawan memediasi hubungan antara mutasi karyawan terhadap kinerja.
7. Kepuasan kerja karyawan memediasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja.

5.2 Saran

1. Bagi Institut dan karyawan terkait:

   PG. Gondang Baru diharapkan dapat melakukan pengelolaan mutasi karyawan dengan baik lagi, dimana perusahaan harus berpedoman pada prinsip mutasi karyawan berdasarkan Pasal 32 UU No. 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan mengatakan bahwa mutasi karyawan harus dilakukan dengan asas terbuka, bebas, obyektif, serta adil tanpa adanya diskriminasi, dimana dalam menempatkan tenaga kerja pada jabatan harus sesuai dengan keahlian dalam bidangnya, serta mutasi karyawan didasarkan adanya kebutuhan dari perusahaan.

   Kemudian dalam hasil penelitian ini menemukan adanya pengaruh positif namun tidak signifikan hubungan antara mutasi karyawan terhadap kinerja, artinya bahwa mutasi karyawan tidak memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan, hal ini juga didukung dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rarung *et al*. (2015), Lumangkun *et al*. (2018), Syah *et al*. (2017), dimana dari tiga jurnal tersebut menjelaskan bahwa mutasi karyawan memiliki pengaruh positif namun tidak terlalu signifikan (tidak berdampak begitu besar terhadap kinerja karyawan), hal ini mengindikasikan ada beberapa prinsip pelaksanaan mutasi masih belum seluruhnya optimal dilakukan, sehingga kadang masih terjadi kurang objektifitas dalam memutasikan karyawan yang kemudian membuat kinerja

karyawan kurang berkembang, sehingga penting bagi perusahaan dalam memperhatikan lebih dan mengevaluasi kembali terkait pelaksanaan mutasi karyawan agar memberikan tantangan baru dalam hal beban pekerjaan yang diberikan serta menciptakan suasana baru yang nantinya dapat memberikan pengaruh bagi peningkatan kinerja karyawan.

Selanjutnya terkait dengan lingkungan kerja didalam perusahaan diharapkan tetap menjaga hubungan baik hubungan rekan kerja maupun hubungan antara karyawan dengan atasan agar terciptanya keselarasan atau keharmonisan ditempat kerja, sehingga karyawan dapat merasa puas terhadap lingkungan kerjanya dan mampu memberikan kontribusi penuh kepada perusahaan.

Terkait dengan lingkungan kerja hasil penelitian ini juga menemukan adanya pengaruh positif namun tidak signifikan hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja yang berarti menunjukan bahwa lingkungan kerja secara langsung tidak memberikan dampak begitu besar pada kinerja karyawan. Dalam peneltian ini didukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pawirosumarto *et al*. (2018), Bukhari dan Pasaribu (2019), Siahaan dan Bahri (2019), dimana dari tiga jurnal tersebut menunjukan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif namun tidak terlalu signifikan (tidak memiliki pengaruh yang besar) terhadap kinerja. Hal ini dikarenakan karyawan memiliki cukup pengalaman terkait

pekerjaannya yang kemudian membuat karyawan cepat beradaptasi pada lingkungan kerja yang baru, sehingga karyawan menganggap lingkungan kerja barunya sama seperti lingkungan sebelumnya. maka penting bagi perusahaan untuk memberikan suasana baru serta tantangan terkait beban pekerjaan agar karyawan termotivasi kembali untuk memberikan kinerja secara optimal kepada perusahaan.

Selain itu juga kepuasan kerja karyawan perlu dipertahankan dan ditingkatkan terus agar apa yang menjadi keinginan karyawan dapat terpenuhi sehingga membuat karyawan terdorong atau termotivasi untuk berkerja lebih maksimal dalam mewujudkan cita-cita atau tujuan dari perusahaan.

2. Bagi peneliti Selanjutnya:

   Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mempertimbangkan variabel *independent* lainnya seperti promosi, demosi, yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja, sehingga diharapkan mampu memberikan hasil yang lebih baik lagi dan mampu memberikan kontribusi kepada perusahaan terkait.

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah, H. (2015). *Metodologi Penelitian Kuantitatif.* Yogyakarta: CV. Aswaja Pressindo.

Agbozo, G., Owusu, I., Hoedoafia, M., & Atakorah, Y. (2017). The Effect of Work Environment on Job Satisfaction: Evidence from the Banking Sector in Ghana. *Journal of Human Resource Management, 5*(1), 12-18.

Animun, J., Sepang, J., & Uhing, Y. (2017). Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Cabang Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 5*(3), 3098-3107.

Antara, G., Landra, N., & Agung, A. (2020). The Effect of Performance Appraisal and Work Environment towards Employee Performance Mediated By Job Satisfaction. *International Journal of Contemporary Research and Review, 11*(5), 21798–21806.

Aoliso, A., & Lao, H. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Kupang. *BISMAN, Jurnal Bisnis & Manajemen, 3*(1), 9-16.

Aprilyanti, S. (2017). Pengaruh Usia dan Masa Kerja Terhadap Produktivitas Kerja (Studi Kasus: PT. OASIS Water International Cabang Palembang). *Jurnal Sistem dan Manajemen Industri, 1*(2), 68-72.

As'ad, M. (2001). *Psikologi Industri, Edisi Keempat.* Yogyakarta: Liberty.

Bukhari, & Pasaribu, S. E. (2019). Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 2*(1), 89-103.

Chaudhry, N., Jariko, M., Mushtaque, T., Mahesar, H., & Ghani, Z. (2017). Impact of Working Environment and Training & Development on Organization Performance Through Mediating Role of Employee Engagement and Job Satisfaction. *ResearchGate: Eropean, American Journal - European Journal of Training and Development Studies, 4*(2), 33-48.

Cheraskin, N. R., & Stevens, E. K. (2004). Promotion Decisions as a Diversity Practices. *Journal of Management Development, 14*(2), 6-23.

Daniyaturrizkiyah, D. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten Ciamis. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 17-30.

Dessler, G. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kesepuluh (jilid 2).* Jakarta: PT. Indeks.

Dewi, D. K., Suwendra, I. W., & Yulianthini, N. N. (2016). Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha, 4*(1).

Dharmanegara, I. A., Sitiari, N. W., & Wirayudha, I. G. (2016). Job Competency and Work Environment: The Effect on Job Satisfaction and Job Performance among SMEs Worker. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 18*(1), 19-26. doi:10.9790/487X-18121926.

Dimyati, A. (2018). *Pengaruh Mutasi Terhadap Motivasi Pegawai Pada Dinas Perumahan Kawasan Pemukiman Dan Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Lampung*. Skripsi. Program Studi S1 Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Bandar Lampung: Lampung.

Dodi, H., & Evanita, S. (2014). Pengaruh Mutasi, Kompensasi, dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Barat Area Solok. *Jurnal Riset Manajemen Bisnis dan Publik, 2*(1).

Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect in The Transformational Leadership towards Employee Performance. *Science Direct: Eropean Research on Management and Business Economics*, *25*(3), 144-150.

Ellyzar, N., Yunus, M., & Amri. (2017). Pengaruh Mutasi Kerja, Beban Kerja, dan Konflik Interpersonal terhadap Stress Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai BPKP Perwakilan Provinsi Aceh. *Jurnal Magister Manajemen, 1*(1), 35-45.

Endang, S., Mulyani, S., & Suyetty. (2010). *Modul Memahami Prinsip-Prinsip Penyelenggaraan Administrasi Perkantoran.* Jakarta: Erlangga.

Fahmiyati, L., Kurniati, R., & Zunaida, D. (2019). Pengaruh Promosi dan Mutasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. PINDAD (Persero) Divisi Munisi Turen, Malang. *JIAGABI (Jurnal Ilmu Administrasi Niaga/Bisnis), 8*(3), 121-129.

Ghozali, H. (2021). *Partial Least Squares (Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris) Edisi 3.* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

_____. (2015). *Partial Least Squares (Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris) Edisi 2.* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnely, J. H. (1996). *Organisasi, Struktur, Perilaku, Proses. (Nunuk, Terjemahan).* Jakarta: Binapura Aksara.

Gul, H., Usman, M., Liu, Y., Rehman, Z., & Jebran, K. (2018). Does the effect of power distance moderate the relation between person environment fit and job satisfaction leading to job performance? Evidence from Afghanistan and Pakistan. *Science Direct: Future Business Journal*, *4*(1), 68–83.

Hafifah, N. (2018). Analisis Pengaruh Quality of Work Life dan Mutasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Mantri BRI Cabang Gombong. *Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Putra Bangsa Kebumen*, 1-15.

Handoko, T. H. (2006). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: BPFE-UGM.

_____. (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Edisi 2.* Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.

Haryono, S. (2016). *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS LISREL PLS.* Jakarta: PT. Intermedia Personalia Utama.

Hasibuan, M. S. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: PT. Bumi Aksara.

_____. (2005). *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah.* Jakarta: Bumi Aksara.

_____. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Bandung: Bumi Aksara.

_____. (2008). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah.* Jakarta: PT. Bumi Aksara.

_____. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi.* Jakarta: Bumi Aksara.

Hendri, M. (2019). The Mediation Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on The Organizational Learning Effect of The Employee Performance. *Emerald Insight: International Journal of Productivity and Performance Management, 68*(7), 1208-1234.

Hidayat, S., & Saleh, M. (2019). Komparasi Kemampuan Kerja antara Lulusan SMA dan SMK Di Industri Permesinan Modern. *Jurnal IKRA-ITH Ekonomika, 2*(3), 45-56.

Hosniyatun, A., Poernomo, D., & Puspitaningtyas, Z. (2016). Pengaruh Mutasi, Promosi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada RSUD dr. Abdoer Rahem Situbondo). *Jurnal Strategi dan Bisnis, 4*(2), 201-228.

Idris, Adi, K., Soetjipto, B., & Supriyanto, A. (2020). The Mediating Role of Job Satisfaction on Compensation, Work Environment, and Employee Performance Evidence From Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues, 8*(2), 735-750.

Indarti, S., Solimun, S., Fernandes, A., & Hakim, W. (2017). The Effect of OCB In Relationship Between Personality, Organizational Commitment and Job Satisfaction To Performance. *Emerald Insight: Journal of Management Development, 36*(10), 1283-1293.

Indrasari, M. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan.* Yogyakarta: Indomedia Pustaka.

Jamil, M. (2016). Rotasi Pekerjaan dan Kinerja Karyawan: Peran Kepuasan Kerja dan Variasi Keterampilan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Sekretari (JEMENSRI), 1*(2), 96-117.

Kreitner, & Kinicki. (2005). *Perilaku Organisasi.* Jakarta: Salemba Empat.

Kurniawan, A. W., & Puspitaningtyas, Z. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif.* Yogyakarta: Pandiva Buku.

Kusumastuti, I., Kurniawati, N., Satria, D. L., & Wicaksono, D. (2019). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Karyawan Pada Sp Alumuniun Yogyakarta. *Jurnal REKOMEN (Riset Ekonomi Manajemen), 3*(1), 43-53.

Lestari, R., Faisal, & Nurdin, R. (2020). Analysis of The Effect of Work Load and The Work Environment on Job Stress and Motivation and Its Impact on The Performance of Aceh Hospital Nurse. *International Journal of Scientific and Management Research, 3*(6), 19-31.

Lie, T., & Siagian, H. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada CV. Union Event Planner. *AGORA, 6*(1), 1-6.

Loan, L. (2020). The Influence of Organizational Commitment on Employees' Job Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Growing Science: Management Science Letters, 10*(4), 3307–3312.

Lumangkun, C., Mangantar, M., & Uhing, Y. (2018). Analisis Pengaruh Pelatihan, Promosi, dan Mutasi Pegawai Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pangan Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA (Bisnis dan Akuntansi), 6*(4), 2338 – 2347.

Mangkunegara, A. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Manullang, M. (1974). *Manajemen Personalia.* Jakarta: Aksara Baru.

_____. (1981). *Manajemen Personalia.* Jakarta: Ghalia Indonesia.

Mar'at. (1982). *Sikap Manusia: Perubahan Serta Pengukurannya.* Jakarta: Ghalia Indonesia.

Mehmeti, I., & Telaku, M. (2020). Relation of the Perception of Work Environment with Job Satisfaction: The Case of Teachers in High Schools in the Municipality of Prishtina. *International Research Journal, 9*(1), 3-33.

Naibaho. (2010). *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.* Jakarta: Bumi Aksara.

Ningsih, S. W. (2019). *Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Metro Riau Pekanbaru*. Skripsi. Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau: Pekanbaru.

Nitisemito, A. T. (1992). *Manajemen dan Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: BPFE UGM.

_____. (2000). *Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar.* Jakarta: Ghalia Indonesia.

Nugroho, G. (2012). *Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Karyawan PT. Busana Mulya Tekstil*. Publikasi. Program Studi S1 Fakultas Psikologi. Universitas Muhammadiyah: Surakarta.

Nurcahyani, D. (2017). *Pengaruh Mutasi Kerja dan Promosi Jabatan terhadap Semangat Kerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT. Bank Negara Indonesia Syariah Cabang Semarang)*. Skripsi. Program Studi S1 Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. Institut Agama Islam Negeri: Salatiga.

Nurhadis. (2012). *Pengaruh Mutasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru SD (Studi Kasus Pada Kecamatan Pelepat dan Kecamatan Pelepat Ilir Kabupaten Bungo)*. Skripsi. Program Magister (TAPM). Universitas Terbuka: Jambi.

Nurmawati, Pahlevi, C., & Nohong, M. (2020). The Effect of Job Promotion and Mutation on Performance of Universitas Hasanuddin Civil Servant through Job Satisfaction. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship, 3*(3), 33-49.

Oginyi, R., Mbam, O., Nwoba, M., & Nwankwo, O. (2018). Occupational Stress, Work Engagement and Work Environment as Predictors of Job Satisfaction among Primary School Teachers in Ebonyi State, Nigeria. *Eropean Journal of Social Science, 56*(2), 160-171.

Ortega, & Mangiapane. (2012). The Adoption of Job Rotation: Testing The Theories. *The Aarhus School of Business and Universidad Carlos III de Madrid*, 7-1.

_____. (2001). Job Rotation as a Learning Mechanism. *Management Science, 47*(10), 1361-1370.

Pangarso, A., & Ramadhyanti, V. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kepuasan Kerja Dosen Tetap Studi pada Fakultas Komunikasi dan Bisnis Universitas TELKOM Bandung. *KINERJA Journal of Business and Economics*, *19*(1), 172-191.

Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2018). The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture towards Job Satisfaction and its Implication towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *Emerald insight: International Journal of Law and Management, 59*(6), 1337-1358.

Prasetyo, E., & Marlina, P. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen, 3*(1), 21-30.

Pratiwi, E. (2018). *Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Umum Darmayu Ponorogo*. Skripsi. Program Studi Kesehatan Masyarakat. STIKES Bhakti Husada Mulia: Madiun.

Purba, J. (2020). Pengaruh Mutasi dan Promosi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen, 6*(2), 83-90.

Raju, G. (2016). Is Promotion and Transfer helps to Employee's Job Satisfaction? An Empirical Study at BSNL with Special Reference in Three Different SSAs Using Modeling. *Asian Journal of Management Research, 6*(4), 277-285.

Rarung, N., Mananeke, L., & Lengkong, V. P. (2015). Pengaruh Mutasi Pegawai dan Pelaksanaan Penilaian Prestasi kerja terhadap Prestasi kerja Pegawai. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 3*(4), 143-154.

Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Science Direct: Procedia Economics and Finance, 23*, 717 – 725.

Rezita, R. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di Bank Jatim Cabang Utama Surabaya. *Jurnal Pendidikan Administrasi Perkantoran (JPAP), 2*(2), 2-15.

Rivai, V. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik.* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

_____. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Teori dan Praktek.* Jakarta: Murai Kencana.

_____. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik.* Jakarta: PT. Raja Grafindo.

_____., & Basri. (2005). *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan.* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks, Kelompok.

_____. (2008). *Perilaku Organisasi, Edisi Kedua Belas.* Jakarta: Salemba Empat.

_____. (2009). *Organizational Behaviour, 13 Three Edition.* USA: Pearson International Edition, Prentice-Hall.

_____. (2011). *Organizational behavior (14th ed.).* New Jersey: Prentice Hall.

_____. (2016). *Perilaku Organisasi Edisi 16.* Jakarta: Salemba Empat.

Runtuwene, P., Tewal, B., & Mintardjo, C. (2016). Pengaruh Penempatan Kerja, Mutasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank SULUTGO Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi, 16*(1), 269-279.

Russel, T. V., & Bernadin. (1995). *Penilaian Prestasi Kerja, Teori dan Praktek, Seri Manajemen Nomor 9.* Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.

Saripudin, J. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan. *Jurnal Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, 3*(2).

Sastrohadiwiryo, B. S. (2003). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia.* Jakarta: Bumi Aksara.

Saydam, G. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management) jilid 2.* Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.

Schnake, M. E., & Dumler, M. P. (2003). Level of Measurement and Analysis Research issue in Organizational Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psycology*, 76: 283-301.

Sedarmayanti, & Gunawan, G. G. (2019). Pengaruh Mutasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja di Lingkungan PT. Pegadaian (Persero). *Jurnal Manajemen Maranatha, 18*(2), 103-114.

_____. (2009). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja.* Bandung: CV. Mandar Maju.

_____. (2011). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja.* Jakarta: Mandar Maju.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business : A Skill-Building Approach, Seventh Edition (Ed. 7).* United Kingdom: John Wiley & Sons, Inc.

Sentosa, I. H., & Riana, I. G. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Motivasi Intrinsik dan Kepuasan Kerja Di DInas Pendapatan Daerah Badung. *E-Jurnal Manajemen Unud, 7*(8), 4417-4446.

Setiaman, S. (2020). *Tutorial Analisa Partial Model Persamaan Struktural dengan SMART-PLS versi 3 Edisi Pertama.* Jakarta: PPNI Qatar.

Setioningtyas, W., & Dyatmika , S. (2020). Pengaruh Mutasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di PT. Cipta Aneka Selera Indonesia. *Majalah Ekonomi, 25*(1), 19-28.

Shalley, C. E., Gilson, L., & Blum, T. C. (2000). Matching Creativity Requirements and The Work Environtment: Effect on Satisfaction and Intention to Leave. *Academy of Management Journal*, 43, 215-223.

Siagian, Sondang. P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara.

Siahaan, S., & Bahri, S. (2019). Pengaruh Penempatan Pegawai, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 2*(1), 16-30.

Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016). The Interaction Effect of Job Redesign and Job Satisfaction on Employee Performance. *Emerald Insight: Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship, 4*(2), 162-180.

Sinambela, L. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja).* Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Managing Human Resource, Sixteenth Edition.* United States of America: South-Western Cengage Learning.

Sofyandi, H. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: PT. Graha Ilmu.

Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D).* Bandung: CV. Alfabeta.

Sulastiningtiyas, D., & Nilasari, B. (2018). The Effect of Leadership Style, Work Environment, and Organizational Motivation on Employee Performance With Job Satisfaction as Variable Mediating. *Business and Entrepreneurial Review, 18*(2), 93 - 114.

Sutrisno, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Kencana.

Syah, A., Mattalatta, M., & Ilyas, G. B. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Mutasi, Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Distrik Navigasi Kelas I Makassar. *Jurnal Mirai Management, 2*(2), 215 - 230.

Tyssen, T. G. (2005). *Buku Petunjuk Bagi Manajer Pemula Alih Bahasa. (A.H. Pudjaatmaka, Terjemahan).* Jakarta: ARCAN.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003, Pasal 32 Tentang Penempatan Kerja

Valaei, N., & Jiroudi, S. (2016). Job Satisfaction and Job Performance in the media industry: A Synergistic Application of Partial Least Squares Path Modelling. *Emerald Insight: Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 28*(5), 984-1014.

Were, I., & Ilyas, G. (2016). Analisis Kebijakan Mutasi Jabatan dan Implikasinya terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Pemerintah Kabupaten Soppeng. *Jurnal Mirai Management, 1*(2).

Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja.* Jakarta: PT. Raja Grafindo Perkasa.

Wursanto, I. (2009). *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi, Edisi Dua.* Yogyakarta: Andi.

Wyk, A., Swarts, I., & Mukonza, C. (2018). The Influence of The Implementation of Job Rotation on EmployeesPerceived Job Satisfaction. *International Journal Business and Management, 13*(11), 89-101.

Yukl, G. (2004). *Leadership in Organization, Englewood Cliffs.* New Jersey: Prentice Hall.

Zare, D. A. (2005). Displacement Effect on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Bank Credit Management. *Practical Psychology Quartely, 5*(1), 47-26.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

Kuesioner Penelitian

Kepada

Yth. Responden Penelitian

Karyawan PG. Gondang Baru

Dengan hormat,

Dalam rangka mencari data guna penyusunan skripsi dengan judul "Pengaruh Mutasi Karyawan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja Karyawan di PG. Gondang Baru Klaten" saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Dwi Septianto Nugroho
NIM	: 17311274
Universitas	: Universitas Islam Indonesia
Fakultas	: Ekonomi
Jurusan	: Manajemen

Memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk membantu mengisi kuesioner terlampir. Atas bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i saya ucapkan terimakasih

Peneliti

Dwi Septianto Nugroho

A. Identitas Responden

Responden diminta untuk memberi jawaban terhadap pernyataan dengan memberi tanda silang (X) pada jawaban yang sesuai dengan kenyataan yang dialami:

1. **Jenis Kelamin:**
   - ☐ a. Laki-laki
   - ☐ b. Perempuan

2. **Usia:**
   - ☐ a. < 30 tahun
   - ☐ b. 31 tahun – 40 tahun
   - ☐ c. 41 tahun – 50 tahun
   - ☐ d. > 50 tahun

3. **Pendidikan terkahir:**
   - ☐ a. SMP
   - ☐ b. SMA
   - ☐ c. D3
   - ☐ d. Sarjana (S1)
   - ☐ e. Magister (S2)
   - ☐ f. Doktoral (S3)

4. **Lama Bekerja:**
   - ☐ a. < 5 tahun
   - ☐ b. 6 tahun – 10 tahun
   - ☐ c. 11 tahun – 15 tahun
   - ☐ d. 16 tahun – 20 tahun
   - ☐ e. 20 tahun – 25 tahun
   - ☐ f. 25 tahun – 30 tahun
   - ☐ g. > 30 tahun

B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Jawablah setiap pernyataan yang sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i
2. Setiap pertanyaan hanya dijawab dengan satu jawaban.
3. Setelah melakukan pengisian kuesioner, mohon Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengembalikan kepada yang menyerahkan angket/ kuesioner.
4. Mohon untuk memberikan jawaban sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dengan penuh tanggung jawab.

1. Mutasi Karyawan

Lingkari (O) angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:

6 = Sangat Setuju (**SS**)
5 = Setuju (**S**)
4 = Agak Setuju (**AS**)
3 = Agak Tidak Setuju (**ATS**)
2 = Tidak Setuju (**TS**)
1 = Sangat Tidak Setuju (**STS**)

Pengalaman kerja karyawan yang cukup							
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**AS**	**ATS**	**TS**	**STS**
1.1	Saya mempunyai sejumlah pengalaman yang mendukung pekerjaan	6	5	4	3	2	1
1.2	Saya memiliki pengalaman yang sesuai dengan bidang keahlian saya	6	5	4	3	2	1
1.3	Saya memiliki jam kerja yang cukup terkait pekerjaan saya	6	5	4	3	2	1

Pengetahuan karyawan terkait pekerjaan							
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**AS**	**ATS**	**TS**	**STS**
1.4	Dengan adanya mutasi saya mendapat pengetahuan terkait tugas - tugas dan fungsi pekerjaan yang baru.	6	5	4	3	2	1
1.5	Saya memahami mengenai apa tujuan dari adanya mutasi	6	5	4	3	2	1
Mutasi didasarkan pada kebutuhan							
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**AS**	**ATS**	**TS**	**STS**
1.6	Saya merasa kebijakan mutasi karyawan terjadi atas faktor kebutuhan dari perusahaan	6	5	4	3	2	1
1.7	Mutasi dilaksanakan karena adanya kebutuhan sesuai dengan bidangnya	6	5	4	3	2	1
Kecakapan karyawan yang memumpuni							
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**AS**	**ATS**	**TS**	**STS**
1.8	Mutasi yang dilaksanakan perusahaan sesuai dengan skill dan kompetensi yang saya miliki.	6	5	4	3	2	1
1.9	Saya dimutasikan karena saya memiliki potensi atau kemampuan lebih diantara yang lain.	6	5	4	3	2	1
Tanggung jawab karyawan							
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**AS**	**ATS**	**TS**	**STS**
1.10	Dengan dilakukannya mutasi, saya merasa dipercaya memiliki tanggung jawab terhadap jabatan serta tugas yang diberikan.	6	5	4	3	2	1

1.11	Saya bertanggung jawab atas segala keputusan yang telah diberikan perusahaan kepada saya	6	5	4	3	2	1

2. Lingkungan Kerja

Lingkari (O) angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:

6 = Sangat Setuju (**SS**)
5 = Setuju (**S**)
4 = Agak Setuju (**AS**)
3 = Agak Tidak Setuju (**ATS**)
2 = Tidak Setuju (**TS**)
1 = Sangat Tidak Setuju (**STS**)

Pengawasan terhadap karyawan							
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**AS**	**ATS**	**TS**	**STS**
2.1	Atasan (manajemen) melakukan pengawasn secara berkelanjutan terhadap karyawan yang baru dimutasi	6	5	4	3	2	1
2.2	Pimpinan memberi perhatian pada karyawan atas keluhan yang dihadapi dalam pekerjaan barunya	6	5	4	3	2	1
Suasana ditempat kerja yang kondusif							
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**AS**	**ATS**	**TS**	**STS**
2.3	Kondisi lingkungan kerja baru saya tidak menyenangkan karena kotor (tidak bersih)	6	5	4	3	2	1

2.4	Pada lingkungan kerja yang baru saya mampu beradaptasi dengan baik	6	5	4	3	2	1
2.5	Saya merasa senang dengan lingkungan kerja baru saya karena tidak bising sehingga dapat meningkatkan konsentrasi saya dalam bekerja	6	5	4	3	2	1
Sistem pemberian imbalan yang adil							
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**AS**	**ATS**	**TS**	**STS**
2.6	Sistem pemberian imbalan pada setiap unit kerja diberikan secara adil	6	5	4	3	2	1
2.7	Jumlah gaji yang diberikan kepada saya sesuai dengan kontribusi saya di perusahaan	6	5	4	3	2	1
Perlakuan baik dilingkungan kerja							
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**AS**	**ATS**	**TS**	**STS**
2.8	Pada lingkungan kerja yang baru saya mendapat pengakuan atas prestasi kerja dari pimmpinan	6	5	4	3	2	1
2.9	Pada lingkungan kerja yang baru saya mendapatkan perlakuan yang baik dari sesama rekan kerja	6	5	4	3	2	1
Karyawan merasa aman ditempat kerja							
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**AS**	**ATS**	**TS**	**STS**
2.10	Sarana dan prasarana yang disediakan oleh perusahaan mendukung saya untuk lebih kreatif dalam bekerja	6	5	4	3	2	1

2.11	Adanya jaminan keamanan lingkungan yang diberikan perusahaan kepada setiap karyawan, baik di dalam maupaun diluar perusahaan	6	5	4	3	2	1
Hubungan dengan anggota lain							
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**AS**	**ATS**	**TS**	**STS**
2.12	Pada lingkungan kerja yang baru hubungan kerja saya dengan sesama rekan kerja berjalan dengan baik	6	5	4	3	2	1
2.13	Pada lingkungan kerja yang baru hubungan kerja saya dengan atasan berjalan dengan baik	6	5	4	3	2	1
2.14	Hubungan antar unit kerja diperusahaan ini berjalan dengan harmonis	6	5	4	3	2	1
Adil dan objektif pada karyawan							
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**AS**	**ATS**	**TS**	**STS**
2.15	Saya tidak merasa di diskriminasikan pada lingkungan kerja baru saya	6	5	4	3	2	1
2.16	Menurut saya atasan (manajer) berlaku adil bagi para karyawannya	6	5	4	3	2	1
2.17	Saya betah bekerja diperusahaan ini karena perusahaan selalu memberikan penghargaan terhadap karyawan dengan adil	6	5	4	3	2	1

3. Kepuasan Kerja Karyawan

Lingkari (O) angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:

6 = Sangat Setuju (**SS**)

5 = Setuju (**S**)

4 = Agak Setuju (**AS**)

3 = Agak Tidak Setuju (**ATS**)

2 = Tidak Setuju (**TS**)

1 = Sangat Tidak Setuju (**STS**)

Isi pekerjaan yang sesuai dengan karyawan							
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**AS**	**ATS**	**TS**	**STS**
3.1	Saya berusaha mengerjakan pekerjaan dengan teliti dan sungguh – sungguh	6	5	4	3	2	1
3.2	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan ke saya dengan baik	6	5	4	3	2	1
Organisasi dan manajemen yang baik							
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**AS**	**ATS**	**TS**	**STS**
3.3	Hubungan antara atasan (manajer) dengan karyawan diperusahaan berjalan dengan baik	6	5	4	3	2	1
3.4	Kerjasama antar karyawan ditempat saudara bekerja berjalan baik	6	5	4	3	2	1
Supervisi (pengawasan) terhadap karyawan							
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**AS**	**ATS**	**TS**	**STS**
3.5	Pimpinan memberikan kritik dan saran yang membangun terhadap karyawan dalam segala situasi	6	5	4	3	2	1

3.6	Pimpinan memberikan kepercayaan terhadap karyawan sehingga dapat saling berkontribusi	6	5	4	3	2	1
Gaji dan intensif yang adil							
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**AS**	**ATS**	**TS**	**STS**
3.7	Gaji yang diberikan perusahaan sebanding dengan standar yang ditetapkan dan kemampuan yang saya miliki	6	5	4	3	2	1
3.8	Saya merasa puas atas pemberian gaji yang adil untuk pekerjaan yang saya kerjakan	6	5	4	3	2	1
Kesempatan untuk maju							
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**AS**	**ATS**	**TS**	**STS**
3.9	Karyawan diberi kesempatan untuk menduduki tingkat jabatan yang lebih tinggi (dipromosikan)	6	5	4	3	2	1
3.10	Saya merasa nyaman bekerja disini karena banyaknya peluang untuk maju atau mengembangkan karier	6	5	4	3	2	1
Kondisi pekerjaan yang mendukung							
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**AS**	**ATS**	**TS**	**STS**
3.11	Saya merasa puas karena pekerjaan yg dibebankan ke saya sesuai dengan keterampilan saya	6	5	4	3	2	1
3.12	Pekerjaan yang saya terima sesuai dengan latar pendidikan yang saya miliki.	6	5	4	3	2	1

Rekan kerja yang mendukung							
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**AS**	**ATS**	**TS**	**STS**
3.13	Saya merasa puas saat bekerja karena rekan kerja dapat diajak kerja sama	6	5	4	3	2	1
3.14	Rekan kerja memberikan bantuan atau solusi ketika saya berada dalam kesulitan dalam pekerjaan	6	5	4	3	2	1

4. Kinerja Karyawan

Lingkari (O) angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:

6 = Sangat Setuju (**SS**)

5 = Setuju (**S**)

4 = Agak Setuju (**AS**)

3 = Agak Tidak Setuju (**ATS**)

2 = Tidak Setuju (**TS**)

1 = Sangat Tidak Setuju (**STS**)

Quality (Kualitas Kerja)							
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**AS**	**ATS**	**TS**	**STS**
4.1	Saya mampu memaksimalkan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan	6	5	4	3	2	1
4.2	Saya teliti dalam bekerja	6	5	4	3	2	1
4.3	Saya rapih dalam bekerja	6	5	4	3	2	1
Quantity (Kuantitas Kerja)							
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**AS**	**ATS**	**TS**	**STS**

4.4	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan	6	5	4	3	2	1
4.5	Saya mampu memenuhi pekerjaan sesuai harapan dari perusahaan	6	5	4	3	2	1
Ketepatan waktu karyawan							
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**AS**	**ATS**	**TS**	**STS**
4.6	Saya memanfaatkan waktu luang dikantor untuk hal yang berguna bagi pekerjaan	6	5	4	3	2	1
4.7	Saya hadir di kantor tepat waktu	6	5	4	3	2	1
4.8	Saya pulang tepat waktu	6	5	4	3	2	1
Efektivitas ditempat kerja							
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**AS**	**ATS**	**TS**	**STS**
4.9	Saya melaksanakan pekerjaan dengan benar dan tepat waktu	6	5	4	3	2	1
4.10	Saya mampu mengurangi kesalahan yang terjadi di kantor	6	5	4	3	2	1
Kemandirian karyawan							
No.	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**AS**	**ATS**	**TS**	**STS**
4.11	Saya mempunyai inisiatif melakukan pekerjaan tanpa harus menunggu perintah dari pimpinan	6	5	4	3	2	1
4.12	Saya mempunyai tanggung jawab dengan baik terkait pekerjaan yang saya lakukan	6	5	4	3	2	1

LAMPIRAN 2

Tabulasi Data Mentah

1. Kinerja (Y)

No.	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6
1	4	4	4	4	4	4
2	5	5	5	5	5	4
3	3	2	3	3	3	3
4	5	5	5	5	5	5
5	2	3	2	2	3	2
6	6	5	1	5	5	4
7	3	2	3	2	2	3
8	4	4	4	4	4	5
9	5	1	6	5	5	6
10	2	3	2	2	2	2
11	5	5	5	5	5	5
12	5	5	5	5	5	5
13	2	2	3	5	2	2
14	5	1	5	6	5	5
15	5	5	2	5	5	5
16	5	5	5	5	5	5
17	4	4	4	5	5	5
18	3	3	3	3	3	3
19	5	2	5	5	5	5
20	2	3	6	2	2	3
21	2	3	2	3	2	2
22	4	4	4	5	5	5
23	3	4	4	5	5	4
24	2	3	2	3	2	3
25	5	2	5	5	5	5
26	3	4	3	4	4	3
27	3	2	3	2	2	3
28	5	5	1	5	4	5
29	2	3	2	2	3	2
30	4	6	4	3	4	3
31	4	3	4	4	3	4

32	4	4	3	4	4	3
33	2	3	3	3	2	3
34	5	6	1	5	5	5
35	6	1	6	6	6	6
36	6	6	2	5	5	5
37	3	3	3	2	3	3
38	2	3	2	2	3	2
39	5	5	2	5	4	6
40	4	4	4	5	5	6
41	5	5	1	5	5	5
42	5	2	5	5	5	4
43	3	3	3	2	3	3
44	6	6	6	6	5	5
45	3	3	3	3	3	4
46	3	3	3	3	2	4
47	4	4	4	4	4	4
48	2	3	2	2	3	2
49	5	6	5	6	6	6
50	3	3	3	3	2	3
Rata-rata	**3.86**	**3.62**	**3.46**	**4.00**	**3.88**	**3.98**

Lanjutan Data Variabel Kinerja (Y)

Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12
4	4	5	5	4	4
4	4	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	6	5
2	2	3	2	2	3
5	5	6	5	5	6
2	2	3	2	2	2
5	5	5	5	4	4
6	6	6	5	5	5
2	2	3	2	2	2
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
3	2	2	3	2	2
5	6	5	5	6	5

5	5	2	2	5	5
5	5	2	2	5	5
2	2	3	3	6	6
3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2
3	2	3	2	3	2
5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	4
2	3	2	2	3	2
5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4
2	2	3	2	2	2
5	5	5	5	5	5
2	3	2	2	3	2
4	6	4	3	4	3
4	3	4	3	4	3
4	3	4	4	3	4
2	3	2	3	2	2
6	4	6	3	5	5
6	6	4	3	3	4
5	5	6	6	5	5
3	3	3	3	3	3
2	3	2	2	3	2
6	3	6	6	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4
4	4	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3
6	5	6	6	6	6
4	3	4	3	4	4
4	4	4	3	1	4
4	4	4	3	3	4
2	3	2	2	2	3
6	6	6	6	6	6
2	2	3	2	2	3
3.94	**3.88**	**3.96**	**3.66**	**3.90**	**3.92**

2. Kepuasan Kerja (Z)

No.	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7
1	3	2	3	4	3	3	3
2	4	4	3	3	3	3	3
3	3	3	2	3	3	3	3
4	5	5	6	5	5	1	1
5	2	2	3	2	2	3	2
6	6	5	5	6	4	5	1
7	3	4	3	4	3	3	3
8	5	5	5	5	4	4	4
9	5	5	6	6	5	5	3
10	3	2	2	2	3	2	2
11	3	3	5	3	5	5	3
12	5	5	5	5	5	1	5
13	3	3	3	3	3	3	3
14	4	3	4	4	3	4	3
15	2	3	2	3	2	3	2
16	5	5	2	2	5	2	2
17	1	1	1	1	1	1	6
18	3	3	3	3	3	3	3
19	5	5	5	5	5	1	5
20	2	3	2	3	2	3	2
21	2	3	2	3	3	3	4
22	4	4	4	4	4	4	3
23	4	4	4	3	4	4	3
24	5	5	4	4	3	3	2
25	5	5	5	5	5	6	2
26	3	3	3	2	3	3	3
27	2	3	2	2	3	2	2
28	2	3	3	3	3	3	3
29	2	3	2	2	3	5	2
30	3	3	3	3	2	3	3
31	3	4	3	4	4	3	4
32	2	3	3	3	3	3	2
33	3	2	2	3	2	2	3
34	6	6	5	1	5	6	2
35	6	6	1	5	6	2	6
36	5	5	5	5	5	5	2

37	6	6	4	5	4	2	4
38	2	3	3	3	3	3	6
39	6	1	5	4	5	1	6
40	6	6	6	3	3	6	2
41	4	4	5	5	4	4	5
42	1	6	5	5	5	5	5
43	2	2	2	2	2	2	2
44	4	6	6	6	6	5	5
45	5	6	6	6	6	5	6
46	1	3	1	3	3	1	2
47	4	6	5	4	4	4	5
48	2	3	4	3	2	2	3
49	5	5	4	6	1	6	5
50	2	3	2	4	3	2	2
Rata-rata	**3.58**	**3.86**	**3.58**	**3.66**	**3.56**	**3.26**	**3.26**

Lanjutan Data Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Z.8	Z.9	Z.10	Z.11	Z.12	Z.13	Z.14
3	4	2	3	2	3	4
3	4	4	5	5	4	4
3	3	3	3	3	3	3
1	5	1	5	5	5	5
2	3	3	2	3	2	2
5	6	2	5	5	5	5
4	3	4	3	4	3	4
4	4	2	4	4	4	4
2	4	4	4	6	5	5
2	2	6	3	2	2	2
5	3	5	5	5	3	2
5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	3	4
2	3	3	3	3	3	3
2	5	5	5	5	5	5
1	1	6	1	1	2	2
3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5

2	2	3	2	2	3	3
2	3	2	2	3	2	2
3	4	3	4	5	5	5
3	3	3	4	3	5	4
3	3	5	4	4	4	4
5	5	1	5	5	6	6
3	2	3	2	3	2	3
3	2	2	3	2	3	2
3	2	3	2	2	3	2
3	2	2	3	2	2	3
3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3
2	2	3	2	2	3	2
4	6	2	5	5	5	5
5	6	5	5	6	5	5
4	5	5	5	5	5	5
4	5	6	5	5	5	5
3	3	3	2	2	2	2
5	6	5	5	5	5	5
6	6	6	6	1	6	6
5	5	1	5	5	5	5
5	5	2	5	5	5	5
2	5	5	2	2	2	2
5	6	5	5	6	3	6
5	5	5	6	5	5	5
2	1	2	1	3	2	2
5	6	6	1	5	4	4
2	3	3	4	2	3	2
6	6	6	6	4	6	3
3	4	3	2	2	3	2
3.44	**3.84**	**3.58**	**3.68**	**3.66**	**3.74**	**3.70**

3. Lingkungan Kerja (X_2)

No.	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8
1	3	4	3	3	3	3	4	3
2	4	3	4	4	4	5	4	5

3	5	5	5	6	1	5	5	5
4	2	4	5	5	2	5	5	5
5	3	2	3	2	3	2	2	3
6	4	5	4	5	5	6	5	5
7	4	4	4	5	5	5	5	5
8	5	4	4	4	4	4	3	3
9	5	5	2	4	4	5	4	5
10	3	5	4	4	5	4	6	4
11	5	5	5	5	5	5	5	5
12	5	5	5	5	1	5	5	5
13	3	2	3	2	3	2	3	2
14	4	3	2	3	4	4	3	4
15	2	2	5	2	2	2	2	2
16	2	2	2	2	4	2	2	5
17	3	3	2	2	5	2	2	3
18	4	5	3	5	2	5	5	5
19	3	4	3	4	4	4	3	4
20	2	3	2	2	2	3	2	2
21	4	6	4	4	5	6	2	4
22	4	4	3	3	3	5	5	4
23	5	5	5	5	5	4	4	3
24	3	2	3	2	3	3	2	3
25	5	6	4	4	4	6	5	5
26	3	3	2	3	2	3	2	2
27	2	3	2	3	2	3	2	2
28	5	5	2	5	5	5	5	4
29	3	3	3	3	3	4	3	4
30	3	3	2	3	3	3	3	3
31	6	6	1	6	6	6	6	6
32	3	3	3	3	3	3	2	3
33	3	4	6	3	4	4	4	4
34	6	6	5	5	1	5	5	6
35	3	5	4	5	4	3	1	3
36	5	5	5	4	4	5	5	6
37	3	3	6	3	3	3	2	3
38	4	6	5	2	1	6	5	5
39	4	4	5	5	3	4	5	6
40	5	4	1	5	4	5	5	5
41	5	5	5	1	5	5	5	5

42	6	6	5	5	4	1	5	5
43	3	2	3	3	3	3	3	3
44	6	1	6	5	6	6	6	5
45	3	3	1	4	4	4	4	4
46	3	3	1	2	1	3	2	3
47	4	4	5	5	5	5	5	5
48	3	3	2	3	2	2	3	2
49	6	6	1	6	6	6	6	4
50	6	3	1	3	6	3	3	6
Rata-rata	**3.90**	**3.94**	**3.42**	**3.74**	**3.56**	**4.04**	**3.80**	**4.06**

Lanjutan dari Variabel Lingkungan Kerja (X_2)

X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	X2.15	X2.16	X2.17
2	2	3	4	3	2	4	3	2
5	1	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	6	6
2	2	3	2	2	3	2	3	2
5	4	5	5	6	4	5	5	4
5	4	5	6	5	4	5	5	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	2	5	5	5	5	5	5	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	2	3	2	3	2	3	2	3
4	3	4	4	4	3	4	4	4
3	2	2	2	3	2	2	2	3
5	2	2	5	5	5	5	5	2
2	2	2	3	2	2	2	2	3
5	4	5	5	5	5	6	5	5
4	2	4	4	3	4	3	4	3
3	6	2	3	2	2	3	2	2
5	5	5	5	5	6	5	4	5
4	2	4	3	3	3	4	4	4
3	3	4	5	5	5	5	5	5
2	3	2	3	2	2	2	3	2

6	1	6	6	6	6	6	5	5
3	2	3	2	2	3	3	3	3
3	2	2	3	2	2	2	2	2
5	5	4	5	5	4	5	5	5
4	3	4	3	4	3	3	3	3
3	3	3	3	2	3	2	2	3
6	6	6	6	1	1	1	6	6
3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	4	4	4	5	6	5	5
5	5	5	5	5	5	5	6	4
3	3	3	3	3	4	4	4	4
6	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3
6	5	6	6	6	6	5	3	4
6	4	4	5	5	6	5	4	5
5	2	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	1	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	2	3	3
5	1	5	6	6	5	6	6	5
4	4	4	4	4	4	3	3	4
3	2	2	3	2	2	3	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	2	2	3	2	2	2	2	2
6	2	1	4	6	6	6	4	6
3	3	3	3	3	4	3	3	3
4.16	**3.28**	**3.88**	**4.14**	**3.96**	**3.94**	**4.02**	**3.98**	**3.88**

4. Mutasi Karyawan (X_1)

No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5
1	6	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5
3	6	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5
5	3	3	1	1	4
6	5	5	4	5	5
7	3	3	3	2	3

8	5	5	5	5	5
9	2	6	6	2	2
10	1	1	1	1	5
11	2	3	2	2	2
12	2	5	5	5	5
13	2	3	2	3	2
14	6	5	6	5	5
15	5	5	5	5	2
16	5	5	5	5	1
17	3	2	3	2	2
18	5	5	5	5	2
19	5	5	5	5	2
20	2	3	2	2	3
21	2	3	2	2	6
22	1	5	5	5	5
23	1	2	2	3	3
24	5	4	4	5	4
25	5	5	5	5	4
26	5	5	5	5	3
27	6	3	2	2	3
28	2	3	2	2	3
29	1	5	6	5	6
30	6	6	6	4	4
31	3	4	4	4	3
32	3	2	3	2	2
33	3	2	3	2	3
34	3	4	4	4	5
35	2	3	3	6	5
36	5	5	5	5	5
37	1	5	5	4	5
38	2	3	2	2	3
39	5	5	4	3	5
40	5	5	5	5	5
41	1	4	3	5	5
42	2	5	4	4	4
43	5	5	5	5	1
44	1	5	5	1	5
45	1	4	5	3	5
46	1	4	1	4	4

47	2	3	2	4	4
48	3	3	2	3	2
49	5	4	5	4	1
50	1	2	2	3	2
Rata-rata	**3.32**	**4.04**	**3.82**	**3.72**	**3.70**

Lanjutan Data Variabel Mutasi Karyawan (X_1)

X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11
5	5	4	4	5	2
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	6	2
5	5	5	5	5	2
1	1	1	1	1	2
5	6	5	4	5	1
2	2	2	2	3	2
5	5	5	5	5	2
2	2	2	3	3	3
1	2	1	1	2	2
2	3	2	2	3	2
5	5	5	5	5	5
3	3	3	2	3	2
6	5	5	5	5	2
5	5	2	2	3	3
5	5	2	2	3	3
3	2	3	2	2	2
6	5	4	4	5	5
2	2	3	3	3	3
2	2	3	2	2	3
3	2	2	2	3	2
4	4	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3
5	5	5	4	4	4
5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	2
3	3	2	3	2	2
2	2	3	2	2	2
5	5	6	5	6	5

5	6	6	4	4	2
3	3	4	4	4	1
3	6	2	2	3	2
2	2	2	3	2	2
6	6	5	5	5	5
6	5	6	6	3	1
6	6	5	6	6	2
5	5	6	4	3	2
2	2	2	3	2	2
4	5	5	5	5	5
6	5	4	5	5	1
1	1	6	6	1	6
5	5	5	4	1	6
5	5	5	5	5	5
1	6	1	6	1	6
1	5	6	5	5	5
3	3	3	3	4	4
4	4	4	3	4	4
2	3	2	3	2	2
4	3	3	5	4	4
3	2	2	3	1	2
3.74	**3.94**	**3.70**	**3.70**	**3.54**	**3.02**

5. Rekapitulasi Variabel

Kode	Variabel	Mean	Keterangan
X1	Mutasi Karyawan	3.66	Agak Tinggi
X2	Lingkungan Kerja	3.87	Agak Tinggi
Z	Kepuasan Kerja	3.60	Agak Tinggi
Y	Kinerja Karyawan	3.84	Agak Tinggi

6. Rekapitulasi Jawaban Variabel Penelitian

Kategori	Mutasi Karyawan		Lingkungan Kerja		Kinerja Karyawan		Kepuasan Kerja	
	Fre	%	Fre	%	Fre	%	Fre	%
Sangat Rendah	0	0	0	0	0	0	0	0
Rendah	3	6	4	8	5	10	2	4
Agak Rendah	10	20	8	16	9	18	16	32
Agak Tinggi	17	34	15	30	13	26	20	40

Tinggi	13	26	13	26	11	22	10	20
Sangat Tinggi	7	14	10	20	12	24	2	4

LAMPIRAN 3

Analisis Deskriptif Responden Penelitian

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Laki-laki	33	66
Perempuan	17	34
Total	50	100

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
< 30	11	22
31 tahun – 40 tahun	20	40
41 tahun – 50 tahun	15	30
> 50 tahun	4	8
Total	50	100

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terkahir

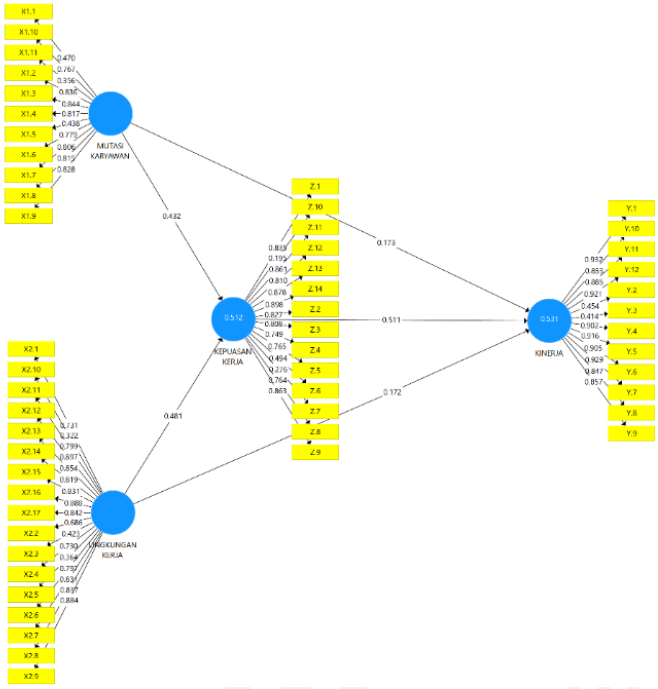
Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
SMP	-	-
SMA	28	56
D3	8	16
Sarjana (S1)	13	26
Magister (S2)	1	2
Doktoral (S3)	-	-
Total	50	100%

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
< 5 tahun	9	18
6 tahun - 10 tahun	13	26
11 tahun - 15 tahun	11	22
16 tahun - 20 tahun	11	22
20 tahun - 25 tahun	4	8
25 tahun - 30 tahun	2	4
> 30 tahun	-	-
Total	50	100

LAMPIRAN 4

Hasil Analisis *Outer Model*



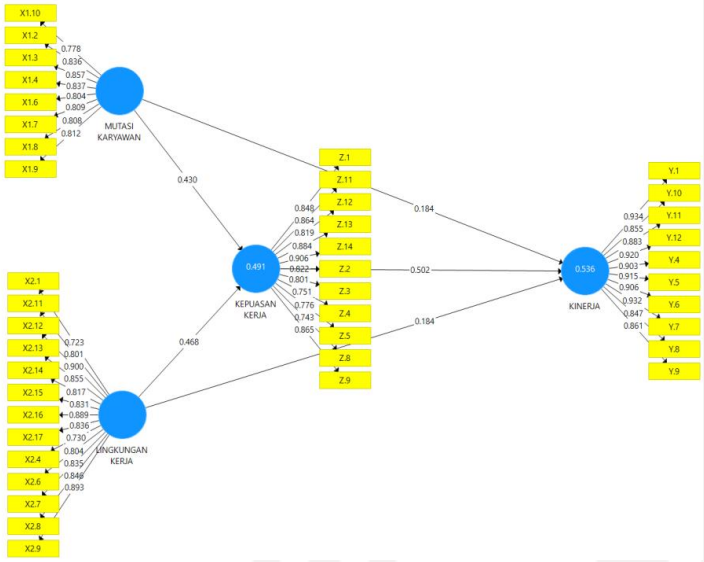
Gambar 1. Model Awal

1. Nilai *Loading Factor*

Indikator	Kepuasan Kerja	Kinerja	Lingkungan Kerja	Mutasi Karyawan
X1.1				**0.470**
X1.10				0.767
X1.11				**0.356**
X1.2				0.836
X1.3				0.844
X1.4				0.817
X1.5				**0.438**
X1.6				0.779
X1.7				0.806
X1.8				0.815
X1.9				0.828
X2.1			0.731	

X2.10			**0.322**	
X2.11			0.799	
X2.12			0.897	
X2.13			0.854	
X2.14			0.819	
X2.15			0.831	
X2.16			0.888	
X2.17			0.842	
X2.2			**0.686**	
X2.3			**0.423**	
X2.4			0.730	
X2.5			**0.364**	
X2.6			0.797	
X2.7			0.831	
X2.8			0.837	
X2.9			0.884	
Y.1		0.932		
Y.10		0.853		
Y.11		0.885		
Y.12		0.921		
Y.2		**0.454**		
Y.3		**0.414**		
Y.4		0.902		
Y.5		0.916		
Y.6		0.905		
Y.7		0.929		
Y.8		0.847		
Y.9		0.857		
Z.1	0.835			
Z.10	**0.195**			
Z.11	0.861			
Z.12	0.810			
Z.13	0.878			
Z.14	0.898			
Z.2	0.827			
Z.3	0.808			

Z.4	0.749			
Z.5	0.765			
Z.6	**0.494**			
Z.7	**0.276**			
Z.8	0.764			
Z.9	0.863			



Gambar 2. Model *Path* sudah sesuai dengan *Convergent Validity*

2. Nilai *Loading Factor* Iterasi Kedua

Indikator	Kepuasan Kerja	Kinerja	Lingkungan Kerja	Mutasi Karyawan
X1.10				0.778
X1.2				0.836
X1.3				0.857
X1.4				0.837
X1.6				0.804
X1.7				0.809

X1.8				0.808
X1.9				0.812
X2.1			0.723	
X2.11			0.801	
X2.12			0.900	
X2.13			0.855	
X2.14			0.817	
X2.15			0.831	
X2.16			0.889	
X2.17			0.836	
X2.4			0.730	
X2.6			0.804	
X2.7			0.835	
X2.8			0.846	
X2.9			0.893	
Y.1		0.934		
Y.10		0.855		
Y.11		0.883		
Y.12		0.920		
Y.4		0.903		
Y.5		0.915		
Y.6		0.906		
Y.7		0.932		
Y.8		0.847		
Y.9		0.861		
Z.1	0.848			
Z.11	0.864			
Z.12	0.819			
Z.13	0.884			
Z.14	0.906			
Z.2	0.822			
Z.3	0.801			
Z.4	0.751			
Z.5	0.776			
Z.8	0.743			
Z.9	0.865			

3. Hasil *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	AVE
Mutasi Karyawan	**0.669**
Lingkungan Kerja	**0.688**
Kinerja	**0.803**
Kepuasan Kerja	**0.684**

4. Fornell Lacker

	Kepuasan Kerja	Kinerja	Lingkungan Kerja	Mutasi Karyawan
Kepuasan Kerja	**0.827**			
Kinerja	0.703	**0.896**		
Lingkungan Kerja	0.560	0.505	**0.829**	
Mutasi Karyawan	0.531	0.490	0.215	**0.818**

5. Cross Loading

	Kepuasan Kerja	Kinerja	Lingkungan Kerja	Mutasi Karyawan
X1.10	0.264	0.245	0.221	**0.778**
X1.2	0.486	0.500	0.184	**0.836**
X1.3	0.474	0.496	0.199	**0.857**
X1.4	0.395	0.376	0.056	**0.837**
X1.6	0.254	0.307	0.076	**0.804**
X1.7	0.433	0.380	0.119	**0.809**
X1.8	0.425	0.273	0.107	**0.808**
X1.9	0.573	0.479	0.359	**0.812**
X2.1	0.415	0.444	**0.723**	0.124
X2.11	0.406	0.260	**0.801**	0.192
X2.12	0.472	0.385	**0.900**	0.121
X2.13	0.511	0.470	**0.855**	0.190
X2.14	0.482	0.405	**0.817**	0.131
X2.15	0.459	0.461	**0.831**	0.142
X2.16	0.583	0.531	**0.889**	0.243

X2.17	0.413	0.439	**0.836**	0.211
X2.4	0.473	0.419	**0.730**	0.255
X2.6	0.391	0.348	**0.804**	0.165
X2.7	0.409	0.381	**0.835**	0.111
X2.8	0.491	0.399	**0.846**	0.218
X2.9	0.468	0.416	**0.893**	0.190
Y.1	0.668	**0.934**	0.472	0.463
Y.10	0.617	**0.855**	0.527	0.449
Y.11	0.570	**0.883**	0.472	0.475
Y.12	0.556	**0.920**	0.379	0.372
Y.4	0.583	**0.903**	0.419	0.342
Y.5	0.612	**0.915**	0.390	0.460
Y.6	0.645	**0.906**	0.409	0.394
Y.7	0.726	**0.932**	0.475	0.493
Y.8	0.596	**0.847**	0.342	0.536
Y.9	0.686	**0.861**	0.599	0.391
Z.1	**0.848**	0.564	0.422	0.538
Z.11	**0.864**	0.630	0.452	0.500
Z.12	**0.819**	0.621	0.441	0.392
Z.13	**0.884**	0.657	0.472	0.455
Z.14	**0.906**	0.651	0.450	0.597
Z.2	**0.822**	0.459	0.404	0.416
Z.3	**0.801**	0.590	0.542	0.346
Z.4	**0.751**	0.513	0.405	0.325
Z.5	**0.776**	0.508	0.482	0.320
Z.8	**0.743**	0.526	0.520	0.362
Z.9	**0.865**	0.630	0.508	0.516

6. *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

	Cronbach's Alpha	***Rho*-A**	**Composite Reliability**	**Average Variance Extracted (AVE)**
Kepuasan Kerja	0.953	0.957	0.959	0.684
Kinerja	0.973	0.974	0.976	0.803
Lingkungan Kerja	0.962	0.965	0.966	0.688

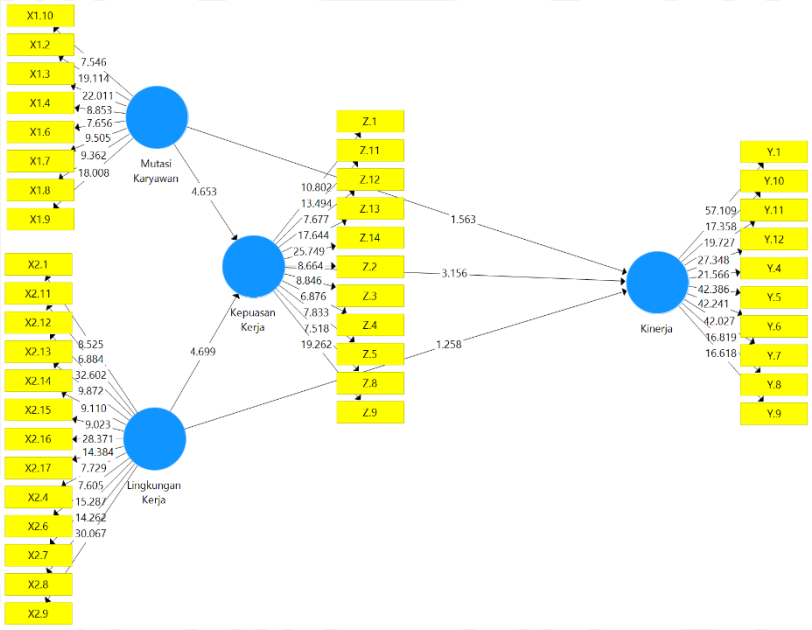
Mutasi Karyawan	0.931	0.946	0.942	0.669

LAMPIRAN 5

Hasil Analisis Inner Model

1. ***R-Square*** **(R^2)**

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0.491	0.469
Kinerja	0.536	0.506



Gambar 1. Hasil *Inner Model*: *Bootstrapping*

2. Hasil Path Coefficient (Pengaruh Langsung)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
KK -> K	0.502	0.489	0.159	3.156	0.002
LK -> KK	0.468	0.458	0.100	4.699	0.000
LK -> K	0.184	0.196	0.146	**1.258**	**0.209**
MK -> KK	0.430	0.448	0.092	4.653	0.000
MK -> K	0.184	0.196	0.118	**1.563**	**0.119**

3. Hasil Specific Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
LK -> KK -> K	0.235	0.225	0.096	2.458	0.014
MK-> KK -> K	0.216	0.214	0.071	3.045	0.002

4. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis		Keterangan
$\mathbf{H_1}$	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara mutasi karyawan terhadap kepuasan kerja	**DITERIMA**
$\mathbf{H_2}$	Terdapat pengaruh postif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja	**DITERIMA**
$\mathbf{H_3}$	Terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan antara mutasi karyawan terhadap kinerja	**DITERIMA**
$\mathbf{H_4}$	Terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja	**DITERIMA**
$\mathbf{H_5}$	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja	**DITERIMA**
$\mathbf{H_6}$	Kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara mutasi karyawan terhadap kinerja	**DITERIMA**
$\mathbf{H_7}$	Kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja	**DITERIMA**

LAMPIRAN 6

Surat Permohonan Izin Penelitian



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja
Ringroad Utara, Condong Catur, Depok
Sleman, Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 883087, 885376;
F. (0274) 882589
E. fe@uii.ac.id
W. fecon.uii.ac.id

Nomor : 1441/DEK/10/Div.URT/VII/2021
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

Kepada Yth
Pimpinan
PG. Gondang Baru

Assalamu alaikum wr.wb.
Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami di bawah ini :

Nama	: Dwi Septianto Nugroho
No. Mahasiswa	: 17311274
Tempat/Tanggal Lahir	: Klaten / 22 September 1998
Program Studi	: Manajemen
Jenjang	: Strata 1 (S1)
Alamat	: Jl. Sumatera, Rt 015 / Rw 004, Plandi, Kec. Jombang

Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul :

"Pengaruh Mutasi Karyawan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan PG. Gondang Baru di Klaten)"

Dosen Pembimbing : Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D.

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perhatian Bapak/Ibu, kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu alaikum Wr.Wb.

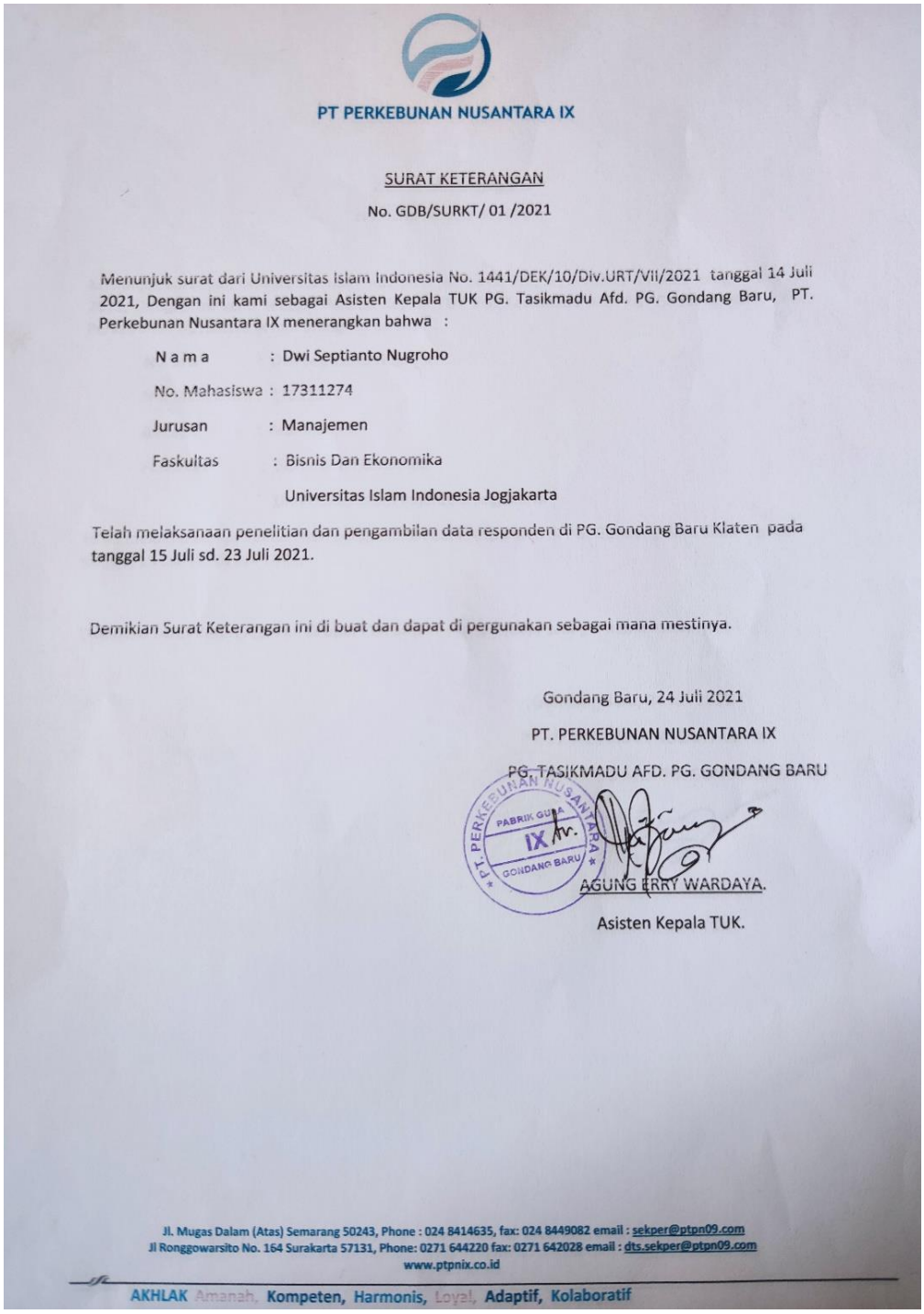
Yogyakarta, 14 Juli 2021
Dekan,

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA ★ YOGYAKARTA ★ FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

Prof. Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D.
NIK. 955130101

LAMPIRAN 7

Surat Balasan dari Perusahaan



PT PERKEBUNAN NUSANTARA IX

SURAT KETERANGAN

No. GDB/SURKT/ 01 /2021

Menunjuk surat dari Universitas Islam Indonesia No. 1441/DEK/10/Div.URT/VII/2021 tanggal 14 Juli 2021, Dengan ini kami sebagai Asisten Kepala TUK PG. Tasikmadu Afd. PG. Gondang Baru, PT. Perkebunan Nusantara IX menerangkan bahwa :

N a m a : Dwi Septianto Nugroho

No. Mahasiswa : 17311274

Jurusan : Manajemen

Faskultas : Bisnis Dan Ekonomika

Universitas Islam Indonesia Jogjakarta

Telah melaksanaan penelitian dan pengambilan data responden di PG. Gondang Baru Klaten pada tanggal 15 Juli sd. 23 Juli 2021.

Demikian Surat Keterangan ini di buat dan dapat di pergunakan sebagai mana mestinya.

Gondang Baru, 24 Juli 2021

PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IX

PG. TASIKMADU AFD. PG. GONDANG BARU

AGUNG ERRY WARDAYA.

Asisten Kepala TUK.

Jl. Mugas Dalam (Atas) Semarang 50243, Phone : 024 8414635, fax: 024 8449082 email : sekper@ptpn09.com
Jl Ronggowarsito No. 164 Surakarta 57131, Phone: 0271 644220 fax: 0271 642028 email : dts.sekper@ptpn09.com
www.ptpnix.co.id

AKHLAK Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif

LAMPIRAN 8

Dokumentasi Peneliti



Sumber: Dokumentasi Peneliti Tahun 2021



Sumber: Dokumentasi Peneliti Tahun 2021

LAMPIRAN 9

Biodata Peneliti

Nama	: Dwi Septianto Nugroho
Tempat Tanggal Lahir	: Klaten, 22 September 1998
Jenis Kelamin	: Laki-laki
NIM	: 17311274
Perguruan Tinggi	: Universitas Islam Indonesia
Fakultas	: Bisnis dan Ekonomika
Jurusan	: Manajemen
Konsentrasi	: Sumber Daya manusia
Alamat	: Jl. Sumatera, Plandi, Jombang, Jawa Timur
Pendididkan Formal	:

1. 2002-2005: TK 17 Teladan Pemalang
2. 2005-2009: SDN 03 Banjar Mulya Pemalang
3. 2009-2011: SDN 01 Ngijo Karanganyar
4. 2011-2014: SMPN 03 Tasikmadu Karanganyar
5. 2014-2017: SMAN 01 Jogonalan Klaten

Email : dwiseptiantonugroho162@gmail.com