

**BAB II**  
**TINJAUAN PUSTAKA**

**2.1 Penelitian Terdahulu**

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama	Hasil	Perbedaan
1.	Runtuwene, P. (2016). “Pengaruh Penempatan Kerja, Mutasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulutgo Manado.”	Penempatan kerja, mutasi, dan beban kerja ini secara simultan atau bersama-sama memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lokasi PT. Bank Sulutgo Manado.</li> <li>2. Jumlah sampel ini 68.</li> <li>3. Variabel penempatan kerja, beban kerja.</li> <li>4. Peneliti menambahkan motivasi dan lingkungan kerja.</li> </ol>
2.	Amalia, N. M. R. (2018). “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Tenaga Kerja dan Sosial Kabupaten Sleman.”	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai.</li> <li>2. Motivasi memiliki pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.</li> <li>3. Lingkungan kerja dan motivasi kerja bersama-sama memiliki pengaruh positif terhadap</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jumlah variabel 3 dan peneliti menambahkan mutasi</li> <li>2. Lokasi ini Dinas Tenaga Kerja dan Sosial Kabupaten Sleman.</li> <li>3. Jumlah sampel ini 105.</li> </ol>

No.	Nama	Hasil	Perbedaan
		kinerja pegawai.	
3.	Permanasari, R. (2013). “Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja PT. Anugrah Raharjo Semarang.”	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivasi secara simultan atau bersamaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>2. Lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.</li> <li>3. Motivasi dan lingkungan kerja secara simultan atau bersama-sama memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jumlah variabel dan peneliti menambahkan mutasi.</li> <li>2. Lokasi PT. Anugrah Raharjo Semarang.</li> <li>3. Jumlah sampel 69 orang.</li> </ol>
4.	Hustia, A. (2020). “Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan WFO Masa Pandemi. “	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivasi kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>2. Motivasi kerja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lokasi di PT CS2 pola sehat Palembang.</li> <li>2. Jumlah sampel 73 orang.</li> <li>3. Terdapat variabel disiplin kerja.</li> </ol>

No.	Nama	Hasil	Perbedaan
		<p>berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>3. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>4. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>4. Peneliti menambahkan variabel mutasi.</p> <p>5. Dalam kondisi WFO masa pandemi covid-19.</p>
5.	<p>Suparinah, E. (2018). “Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Waru Kaltim Plantation Di Penajam Paser Utara.”</p>	<p>Variabel mutasi dan promosi jabatan secara parsial dan secara simultan atau bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>	<p>1. Jumlah variabel dan peneliti menambahkan variabel motivasi dan lingkungan kerja.</p> <p>2. Lokasi PT Waru Kaltim Plantation Kabupaten Penajam Paser Utara.</p> <p>3. Jumlah sampel 70 orang.</p> <p>4. Terdapat variabel promosi jabatan</p>
6.	<p>Hasibuan, S. M. (2018). “Pengaruh Kepemimpinan,</p>	<p>1. Kepemimpinan, lingkungan kerja dan variabel motivasi</p>	<p>1. Lokasi POLRI Polsek Medan Area.</p>

No.	Nama	Hasil	Perbedaan
	Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja”	<p>berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.</p> <p>2. Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.</p> <p>3. Lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.</p> <p>4. Motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.</p>	<p>2. Jumlah sampel 85 orang.</p> <p>3. Terdapat variabel kepemimpinan.</p> <p>4. Peneliti menambahkan mutasi.</p>
7.	<p>Syah, A., Mattalatta, M., &amp; Ilyas, G. B. (2017). “Pengaruh Budaya Organisasi, Mutasi, Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Distrik Navigasi Kelas I Makassar.”</p>	<p>1. Budaya Organisasi dapat memberikan dampak positif signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> <p>2. Mutasi dapat berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> <p>3. Motivasi dapat berpengaruh positif</p>	<p>1. Lokasi Kantor distrik navigasi Kelas I Makassar.</p> <p>2. Terdapat variabel budaya organisasi.</p> <p>3. Peneliti menambahkan lingkungan kerja.</p>

No.	Nama	Hasil	Perbedaan
		<p>namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> <p>4. Variabel budaya organisasi, mutasi pekerjaan, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>	
8.	<p>Sabar, N. D., Adolfina, A., &amp; Dotulong, L. O. (2017). Pengaruh Promosi Jabatan Dan Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Utara).</p>	<p>1. Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> <p>2. Mutasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.</p> <p>3. Promosi jabatan dan mutasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>	<p>1. Jumlah variabel dan peneliti menambahkan motivasi dan lingkungan kerja.</p> <p>2. Lokasi Kantor Wilayah Direktorat Jenderal perbendaharaan Provinsi Sulawesi Utara</p> <p>3. Terdapat variabel promosi jabatan.</p> <p>4. Jumlah sampel 30 orang.</p>
9.	<p>Adha, R. N., Qomariah, N.,</p>	<p>1. Variabel motivasi</p>	<p>1. Lokasi Dinas</p>

No.	Nama	Hasil	Perbedaan
	& Hafidzi, A. H. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember	kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. 3. Variabel budaya kerja dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Sosial Kabupaten Jember. 2. Terdapat variabel budaya kerja 3. Jumlah sampel 32 orang. 4. Peneliti menam- bahkan mutasi.
10.	Sari, M., Onsardi, O., & Arianto, T. (2020). Pengaruh Rotasi Dan Mutasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PTPN 7 Cabang Bengkulu.	1. Rotasi kerja berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Mutasi berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Rotasi dan Mutasi kerja secara simultan berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.	1. Lokasi PTPN 7 Cabang Bengkulu. 2. Jumlah variabel 3 3. Jumlah sampel 40 orang. 4. Terdapat variabel rotasi. 5. Peneliti menam bahkan motivasi dan lingkungan kerja.

## 2.2 Pengertian Mutasi



Salah satu bentuk pengembangan terhadap sumber daya manusia adalah melakukan kegiatan mutasi. Mutasi pegawai merupakan proses pemindahan pegawai yang berfungsi sebagai penyegaran ditempat kerja agar pegawai tidak merasakan kejenuhan saat bekerja. Pemindahan tenaga kerja berdasarkan pada indeks pencapaian keberhasilan oleh pegawai yang bersangkutan, pemindahan dimaksudkan agar mendapatkan tempat yang tepat, mendapatkan suasana baru dan kepuasan bekerja sehingga akan menunjukkan pencapaian yang lebih tinggi (Judas A. 2013). Dengan adanya kegiatan mutasi, karyawan dapat memperoleh pengalaman yang lebih luas dari jabatan sebelumnya serta diharapkan dapat memperbaiki motivasi karena telah bekerja pada tempat yang sesuai dan juga dapat mencegah rasa bosan karyawan (Edison, Thomi A, 2018).

Menurut Sastrohadiwiryo dalam Syah A., Mattalatta, M., & Ilyas, G. B. (2017) menyatakan bahwa mutasi adalah sebuah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan. Menurut Tanjung dan Rahmawati dalam Edison, T. A. (2018). Mutasi dapat mencakup dua pengertian, yaitu:

- a. Kegiatan pemindahan karyawan dari satu tempat kerja ke tempat yang baru yang sering disebut dengan istilah alih tempat (*tour of area*).

- b. Kegiatan pemindahan karyawan dari tugas yang satu ke tugas yang lain dalam satu unit kerja yang sama atau dalam perusahaan yang sering disebut dengan istilah alih tugas.

Berdasarkan hasil dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa mutasi adalah suatu kegiatan yang dilaksanakan oleh suatu perusahaan terkait pemindahan tempat, fungsi, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan karyawan ke situasi tertentu dengan tujuan karyawan memperoleh pengalaman dan suasana baru serta mendapatkan kepuasan bekerja yang lebih tinggi sehingga dapat memberikan prestasi yang semaksimal mungkin untuk perusahaan.

### **2.2.1 Jenis-Jenis Mutasi**

- a. Mutasi atas keinginan tenaga kerja

Dimana tenaga kerja secara spontanitas mengajukan keinginan untuk di pindahkan ketempat lain yang ada dalam lingkungan perusahaan ini. Berbagai alasan seringkali mereka kemukakan misalnya tugas dan pekerja yang mereka kerjakan tidak sesuai dengan keinginan mereka serta iklim kerja yang kurang cocok, lingkungan kerja yang tidak menggairahkan. Sering pula terjadi tenaga kerja menginginkan pindah ke tempat kerja lain tetapi tidak mempunyai alasan yang tepat. Sifat mutasi ketenaga kerjaan dapat dibedakan yaitu mutasi permanen dan mutasi sementara.

- b. Mutasi Kebijakan Manajemen Tenaga Kerja

Salah satu fungsi dari manajemen tenaga kerja maka sudah tentu kegiatan ini menuntut untuk dijalankan sehingga manajemen tenaga kerja yang bijaksana akan selalu memprogramkan kegiatan ini, baik dalam jangka yang



pendek maupun dalam jangka yang panjang. Dalam jangka yang pendek biasanya di peruntukkan karena tuntutan (*claim*) yang mendesak, sedangkan dalam jangka panjang sebagai input dalam menjaga kontinuitas produksi maupun kontinuitas perusahaan secara makro. Mutasi atas kebijakan manajemen tenaga kerja yaitu mutasi permanen dan mutasi sementara. (Syah, A., Mattalatta, M., & Ilyas, G. B.2017).

### 2.2.2 Ruang Lingkup Mutasi

Menurut Hasibuan dalam Kusumastutik, N. V (2014), ruang lingkup mutasi di bagi menjadi dua yaitu mutasi horizontal dan mutasi vertikal.

- a. Mutasi cara horizontal (*job rotation/transfer*) artinya perubahan tempat atau jabatan karyawan tetapi masih pada ranking yang sama didalam organisasi itu. Mutasi horizontal ini mencakup mutasi tempat dan mutasi jabatan. Mutasi secara horizontal ini di bagi menjadi dua yaitu mutasi tempat (*tour of area*) dan mutasi jabatan (*tour of duty*).
- b. Mutasi cara vertikal adalah perubahan posisi/jabatan/pekerjaan, promosi atau demosi, sehingga kewajiban dan kekuasaannya juga berubah. Promosi memperbesar *authority* dan *responsibility* seseorang. Jadi promosi berarti menaikkan jabatan, sedang demosi adalah penurunan jabatan seseorang. Demosi merupakan perpindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih rendah didalam suatu organisasi, wewenang dan tanggung jawab pendapatan serta statusnya semakin rendah.

### 2.2.3 Prinsip Mutasi

Prinsip bahwa mutasi hendaknya dilaksanakan berdasarkan prinsip “*the right man in the right place*” atau menempatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat, sehingga kinerjanya lebih meningkat dan lebih berkualitas atau pekerjaannya dilakukan secara efektif dan efisien (Kadarisman, M. 2013).

Menurut Malayu S.P. Hasibuan dalam Sari Yuni P. (2020) prinsip mutasi pegawai didalam sebuah organisasi/ perusahaan harus berpegang pada prinsip memutasikan pegawai kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai agar kinerja meningkat.

#### **2.2.4 Faktor-Faktor Mutasi**

Faktor-Faktor mutasi menurut Siswanto dalam Edison, T. A. (2018) beberapa faktor yang mengakibatkan mutasi adalah:

- a. Peraturan manajer.
- b. Mutasi atas dasar prinsip *the right man on right place*.
- c. Mutasi sebagai dasar untuk meningkatkan modal kerja.
- d. Mutasi sebagai langkah promosi.
- e. Mutasi untuk mengurangi *labour turn over*.
- f. Mutasi harus terkoordinasi.

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 kurang mendukung dalam melaksanakan pekerjaan.
  - 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.

### **2.2.5 Tujuan Mutasi**

Tujuan mutasi menurut Malayu SP Hasibuan dalam Edison, T. A. (2018), beberapa tujuan dari mutasi karyawan sebagai berikut.

- a. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- b. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan.
- c. Menghilangkan rasa bosan atau jemu karyawan terhadap pekerjaannya.
- d. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan.
- e. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.

- f. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan.

### 2.2.6 Indikator Mutasi

Mutasi adalah suatu perubahan posisi/ jabatan/ tempat/ pekerjaan yang dilakukan secara horizontal dalam organisasi. Indikator mutasi menurut Hasibuan (2010) mutasi antara lain:

- a. Pengalaman

Pelaksanaan mutasi karyawan perusahaan perlu memperhatikan 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 diharapkan mampu bekerja sesuai dengan apa yang menjadi kebutuhan pekerjaan.

- c. Kebutuhan

Ketika perusahaan melakukan mutasi karyawan perlu didasarkan pada kebutuhan dan sesuai bidangnya, sehingga organisasi tidak asal melakukan mutasi.

- d. Kecakapan

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. (Nugroho, D. S. 2021).

e. Tanggung jawab

Pegawai memiliki tanggung jawab terhadap tugas dan kewajibannya, bertanggung jawab terhadap segala keputusan.

Penelitian ini menggunakan teori dari Hasibuan Sabar, N. D., Adolfini, A., & Dotulong, L. O. (2017) yang menggunakan lima indikator yaitu: pengalaman, pengetahuan, kebutuhan, kecakapan dan tanggung jawab.

## **2.3 Motivasi**

### **2.3.1 Pengertian Motivasi**

Motivasi memiliki kaitan yang erat dengan perilaku karyawan dalam menjalankan tugas sehari-harinya. Motivasi merupakan suatu perbuatan yang memberikan daya gerak dan menimbulkan semangat kepada seorang pegawai agar mau untuk bekerja serta dapat bekerja sama secara efektif dan terpadu guna memperoleh hasil yang memuaskan. Motivasi adalah suatu keadaan yang menggerakkan seorang karyawan pada suatu tujuan tertentu, suatu kemampuan untuk mengarahkan karyawan agar mau bekerja secara optimal. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan bekerja lebih dari apa yang diharapkan. Sebaliknya karyawan yang tidak termotivasi untuk bekerja menjadi sesuatu yang tidak menyenangkan dan akan muncul sikap negatif seperti tidak melakukan pekerjaan, menghindari pekerjaan yang bersifat fisik dan psikologis serta dapat melakukan absensi atau kemangkiran. (Akbar, A., Irawan, H., Ansar, A., & Dahlan, S. S. 2022).

Menurut Rivai, (2013). Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Menurut Robbins dalam Hans, R. B. (2022) menyatakan bahwa motivasi merupakan kesediaan untuk melakukan berbagai upaya untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Sedangkan menurut Farida dalam Novi, L. A. S. (2018) menyatakan bahwa motivasi adalah sesuatu yang menyebabkan dan menopang perilaku manusia. Supaya mau bekerja dengan giat dan antusias dalam mencapai hasil yang optimal.

Berdasarkan hasil dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan dari dalam diri maupun dari luar untuk menggerakkan perilaku seseorang untuk memenuhi kebutuhan atau tujuan tertentu, karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan bekerja lebih dari apa yang diharapkan. Sebaliknya karyawan yang tidak termotivasi untuk bekerja menjadi sesuatu yang tidak menyenangkan dan akan muncul sikap negatif dalam lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kinerja operasional perusahaan. Dalam dunia kerja motivasi dari luar biasanya didapat dari imbalan, promosi, bonus yang diberikan oleh suatu perusahaan yang akan secara tidak langsung mendorong semangat dalam bekerja sehingga akan mempengaruhi kinerja karyawan sehingga operasional perusahaan dapat berjalan dengan baik.

Menurut Diery dalam Rahmawati, (2013), didalam buku *Beginning to Unlock The Black Box In The HR Form Performance Relationship* berpendapat bahwa “Motivasi terdiri dari 4 dimensi:



1. Evaluasi kinerja kesempatan untuk memperoleh komisi lebih banyak diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja.
2. Kenaikan gaji dengan kesempatan untuk memperoleh komisi lebih banyak dapat meningkatkan produktivitas dan hasil kerja.
3. Bonus dengan pemberian bonus, motivasi kerja untuk meningkatkan produktivitas dan hasil kerja.
4. Kesempatan promosi pemberian promosi yang sama setiap karyawan, dapat meningkatkan kinerja karyawan.

### **2.3.2 Tujuan Motivasi**

Menurut Malayu S.P. Hasibuan dalam Hasanah U, (2021) menjelaskan tujuan pemberian motivasi dalam bekerja sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja.
2. Mempertahankan kestabilan pegawai.
3. Meningkatkan kedisiplinan pegawai.
4. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

### **2.3.3 Jenis-Jenis Motivasi**

Jenis motivasi menurut Gibson dan Donnelly Asmono, Oktavia Farida. (2015) ada dua, yaitu:

1. Motivasi positif manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan memberikan hadiah maka semangat kerja bawahan akan tinggi karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi negatif manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dalam memotivasi negatif ini semangat kerja dalam jangka waktu pendek akan meningkat. Karena mereka takut dihukum, tetapi dalam jangka waktu panjang akan berakibat kurang baik.

#### **2.3.4 Indikator Motivasi**

Motivasi merupakan suatu dorongan dalam melaksanakan suatu pekerjaan guna mencapai tujuan dalam organisasi. Adapun indikator motivasi dalam bekerja menurut Sastrohadiwiryono dalam Hasanah U. (2021), sebagai berikut:

- a. Penghargaan.

Pengakuan atas suatu kinerja yang telah dicapai seorang pegawai akan memberikan kepuasan batin tersendiri yang lebih tinggi.

- b. Tantangan.

Tantangan yang dihadapi merupakan penggerak paling kuat bagi manusia untuk mengatasinya. Munculnya tantangan demi tantangan biasanya akan menumbuhkan semangat untuk mengatasinya.

- c. Keterlibatan.

Rasa ikut terlibat dalam suatu proses pengambilan keputusan dari pegawai, akan membuat pegawai merasa menjadi bagian dari instansi tersebut.

Adanya rasa keterlibatan bukan hanya menciptakan rasa memiliki, rasa tanggung jawab, tetapi juga rasa ingin bekerja lebih baik.

- d. Kesempatan.

Kesempatan untuk maju dalam bentuk jenjang karier yang terbuka dari tingkat bawah sampai tingkat puncak merupakan penggerak untuk bekerja lebih baik.

e. Pengembangan.

Pengembangan seseorang terutama dalam kemampuan, baik dari pengalaman kerja atau kesempatan untuk maju dapat membuat penggerak yang kuat bagi pegawai.

f. Tanggung jawab.

Adanya rasa ikut memiliki akan menimbulkan motivasi untuk turut bertanggung jawab dalam segala hal proses aktivitas pekerjaannya.

Dalam penelitian ini menggunakan teori dari Sastrohadiwiryono dalam Hasanah U. (2021) yang menggunakan 6 indikator yaitu: penghargaan, tantangan, keterlibatan, pengembangan, kesempatan dan tanggung jawab.

### 2.3.5 Aspek-aspek motivasi

Menurut Anoraga Pratamajaya, A., Riauwanto, S., & Chasanah, U. (2019), aspek-aspek motivasi kerja karyawan yaitu:

1. Adanya kedisiplinan dari karyawan.

Sikap, tingkah laku/perbuatan karyawan dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas kerja yang sesuai dengan norma-norma yang telah ditetapkan dan disetujui bersama baik secara tulis maupun lisan antara karyawan dengan perusahaan. Serta sanggup menerima sanksi apabila melanggar peraturan, tugas dan wewenang yang diberikan.

2. Imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi.

Mampu mengkombinasikan ide-ide atau gambaran, disusun secara lebih teliti, atau inisiatif bukan ditiru dan bersifat konstruktif sehingga membentuk suatu hasil atau produk yang mendukung pada kualitas kerja yang lebih baik.

3. Kepercayaan diri.

Perasaan yakin yang dimiliki karyawan terhadap kemampuan dirinya, memiliki kemandirian, dapat berfikir secara positif dalam menghadapi kenyataan yang terjadi serta bertanggung jawab atas keputusan yang diambil sehingga dapat menyelesaikan masalahnya dengan tenang.

4. Daya tahan terhadap tekanan.

Reaksi karyawan terhadap pengalaman emosional yang dirasakan sebagai ancaman atau sebab adanya ketidak seimbangan antara tuntutan dan kemampuan yang dimiliki, dan tekanan tersebut diselesaikan dengan cara tersendiri yang khas bagi masing-masing individu.

5. Tangung jawab dalam melaksanakan pekerjaan.

Suatu kesadaran individu untuk melakukan kewajiban atau pekerjaan, diiringi rasa keberanian menerima segala resiko, inisiatif yang besar dalam menghadapi kesulitan terhadap pekerjaan dan dorongan yang besar untuk berbuat dan menyesuaikan apa yang harus dan patut diselesaikan.

Menurut Robbins dan Judge dalam Pratamajaya, A., Riauwanto, S., & Chasanah, U. (2019), menyatakan aspek – aspek motivasi kerja adalah:

- a. Mempunyai sifat agresif.
- b. Kreatif dalam melaksanakan pekerjaan.

- c. Mutu pekerjaan meningkat dari hari ke hari.
- d. Mematuhi jam kerja.
- e. Tugas yang diberikan dapat diselesaikan dengan kemampuan.
- f. Inisiatif kerja yang tinggi dapat mendorong prestasi kerja, kesetiaan dan kejujuran, terjalin hubungan kerja antara karyawan dengan pimpinan, tercapainya tujuan perorangan dan tujuan organisasi, dan menghasilkan informasi yang akurat dan tepat.

### **2.3.6 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Motivasi Kerja**

Faktor motivasi kerja menurut Afandi dalam Andrew, A. (2021). terdapat empat dapat memengaruhi motivasi, yaitu:

#### **1. Kebutuhan Hidup**

Kebutuhan ini untuk menopang kehidupan didalam kebutuhan yang mencakup kebutuhan papan, kebutuhan pangan dan sandang. Keinginan memenuhi kebutuhan tersebut mendorong seseorang untuk berperilaku dan bekerja secara aktif.

#### **2. Kebutuhan Masa Depan**

Faktor ini sangat diperlukan untuk menunjang masa yang akan datang dan berdampak positif dengan terpenuhinya kepercayaan diri yang kuat dan keharmonisan.

#### **3. Kebutuhan Harga Diri**

Faktor ini diperlukan dalam penerimaan serta pengakuan dari karyawan dan kedudukan dilingkungan masyarakat. Tingkat jabatan atau kedudukan Tingginya jabatan seseorang, maka kewibawaan juga dijunjung tinggi.

#### 4. Kebutuhan Pengakuan Prestasi Kerja

Faktor yang dimaksud dengan kebutuhan ini dapat memanfaatkan keahlian, ketangkasan maupun kapabilitas secara keseluruhan agar yang memberikan kelebihan dalam organisasi untuk mendapatkan prestasi kerja dalam organisasi.

Menurut Swaminathan dalam Bran Hans, R. (2022) mengatakan bahwa motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh 2 faktor, yaitu:

1. Faktor internal merupakan motivasi seseorang yang dipengaruhi oleh dalam diri seseorang, misalnya jika seorang karyawan yang ingin mendapatkan nilai yang memuaskan dalam penilaian kinerja akan mengarahkan keyakinan dan perilakunya sedemikian rupa sehingga memenuhi syarat dari penilaian kinerja yang telah ditentukan.
2. Faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar individu seperti faktor kenaikan pangkat, penghargaan, gaji, keadaan kerja, kebijakan perusahaan, serta pekerjaan yang mengandung tanggung jawab. Karyawan akan termotivasi apabila ada dukungan dari manajemen serta lingkungan kerja yang kondusif yang pada gilirannya berdampak pada kepuasan kerja.



### 2.3.7 Prinsip-Prinsip dalam Motivasi Kerja

Prinsip untuk memotivasi kerja karyawan menurut Afandi dalam Andrew,

A. (2021). terdapat lima prinsip, yaitu:

1. Prinsip partisipasi prinsip partisipasi digunakan untuk memotivasi pekerja dengan diberi kesempatan mengikuti serta memilih tujuan terbaik pemimpin untuk diraih dalam sebuah organisasi.
2. Prinsip komunikasi menghubungi pimpinan dengan tujuan pencapaian tugas supaya dapat disampaikan dengan jelas maka pekerja akan lebih fleksibel dan dapat mengikuti arahan kerjanya.
3. Prinsip mengakui andil bawahan seorang pimpinan yang meyakinkan karyawan dalam mengambil tindakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan adanya kepercayaan tersebut, dapat membuat karyawan lebih termotivasi.
4. Prinsip pendelegasian wewenang seorang pimpinan yang membagi kewenangan kepada pekerja setiap saat dapat menentukan keputusan tentang tugas yang dilakukannya, dapat memotivasi pekerja tersebut guna mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin tersebut.
5. Prinsip memberi perhatian prinsip ini dengan memperhatikan karyawan terhadap keinginannya supaya dapat menyalurkan karyawan tersebut untuk lebih termotivasi dalam tempat kerja sesuai pimpinan harapkan. Dengan ini, maka karyawan dapat merasakan keberadaannya dalam memberikan kemampuan terbaik dalam sebuah organisasi.

## **2.4 Lingkungan Kerja**

### **2.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan oleh perusahaan karena berkaitan erat dengan tinggi rendahnya semangat kerja para karyawan Hastuti T.P (2015). Menurut Nitisemito dalam Amalia N.M.R (2018), lingkungan kerja merupakan sesuatu yang ada disekitar para tenaga kerja dan mempengaruhi diri mereka dalam melakukan tugas yang diberikan. Sedangkan menurut Sedarmayati dalam Amalia N.M.R (2018), bahwa lingkungan kerja sebagai bagian keseluruhan alat perkakas dan bahan yang ditemui, lingkungan yang ada disekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Menurut pendapat diatas disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan sesuatu yang ada disekitar para pekerjaa baik itu alat perkakas, metode kerja yang ditemui serta pengaturan kerja baik secara perorang maupun kelompok dalam suatu perusahaan atau instansi dan lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang berkaitan dengan tinggi rendahnya semangat para pekerja karena lingkungan kerja yang mendukung atau baik akan mempengaruhi semangat para pekerja dalam melaksanakan tugas yang diberikan dan sebaliknya.

### **2.4.2 Indikator Lingkungan Kerja**

Menurut para ahli ada beberapa indikator-indikator dalam lingkungan kerja, menurut Nitisemito dalam Amalia N.M.R (2018), diantaranya dapat dijelaskan sebagai berikut:

### 1) Suasana kerja

Kondisi yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Suasana kerja ini akan meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut (Saydam, dalam Amalia, N.M.R (2018)

### 2) Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja. Hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

### 3) Tersedianya fasilitas kerja

Peralatan dan perlengkapan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja sudah lengkap & memadai. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses dalam bekerja

Dalam penelitian ini menggunakan teori dari Nitisemito dalam Amalia N.M.R (2018), yang menggunakan tiga indikator yaitu: suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan tersedianya fasilitas kerja.

## **2.4.3 Jenis – Jenis Lingkungan Kerja**

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 secara 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 dapat memberikan pengaruh pada karyawan tersebut seperti: temperature, kelembaban, sirkulasi & 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.

#### **2.4.4 Aspek-Aspek Lingkungan Kerja**

Menurut Simanjuntak dalam Tambunan, A. P. (2018), lingkungan kerja dapat dibagi menjadi beberapa bagian atau dapat disebut juga aspek pembentuk lingkungan kerja, bagian-bagian itu bisa diuraikan sebagai berikut:

1. Pelayanan Kerja.

Pelayanan karyawan merupakan aspek terpenting yang harus dilakukan oleh setiap perusahaan terhadap tenaga kerja. Memberikan pelayanan yang baik dari perusahaan akan membuat karyawan lebih bergairah dalam bekerja, mempunyai rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya, serta dapat

terus menjaga nama baik perusahaan melalui produktivitas kerjanya dan tingkah lakunya.

## 2. Kondisi Kerja.

Kondisi kerja karyawan diusahakan oleh manajemen perusahaan sebaik mungkin agar timbul rasa aman dalam bekerja untuk karyawannya, kondisi kerja ini meliputi penerangan yang cukup, suhu udara yang tepat, kebisingan yang dapat dikendalikan, pengaruh warna, ruang gerak yang diperlukan dan keamanan kerja karyawan.

## 3. Hubungan Karyawan.

Hubungan karyawan akan menentukan dalam menghasilkan produktivitas kerja. Hal ini disebabkan karena adanya hubungan antara motivasi serta semangat dan kegairahan kerja dengan hubungan yang kondusif antar sesama karyawan dalam bekerja, ketidakserasian hubungan antara karyawan dapat menurunkan motivasi dan kegairahan yang akibatnya akan dapat menurunkan produktivitas kerja. (Tambunan, A. P. 2018).

## 2.5 Kinerja

### 2.5.1 Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *Job performance* atau *actual performance*. Pengertian kinerja adalah hasil kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dipercayakan kepadanya (Syafriana Nova, 2017). Sedangkan kinerja menurut Sedarmayanti dalam Syafriana Nova (2017) menyatakan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah

proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur atau dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan. Menurut Hasibuan dalam Sabar, N. D., Adolfina, A., & Dotulong, L. O. (2017) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang telah dicapai seseorang dalam melaksanakan semua tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang diperoleh atau dicapai para pekerja setelah menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan atau dibebankan kepada para pekerja sesuai dengan tanggung jawab yang dipercayakan kepadanya.

### **2.5.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Berikut ini ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja dari karyawan didalam suatu perusahaan. Menurut Mangkunegara dalam Susilawati E (2018) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu sebagai berikut:

a. Faktor Kemampuan (*ability*)

Intinya adalah pimpinan dan karyawan yang memiliki kemampuan di atas rata-rata. Apalagi jika *IQ superior, very superior, gifted* dan genius memadai untuk jabatannya serta terampil dalam pekerjaan sehari-hari maka akan lebih mudah dalam mencapai kinerja yang maksimal.

b. Faktor Motivasi

Motivasi dapat diartikan sebagai suatu sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja dilingkungan organisasinya.



Menurut Sarapuddin dalam Susilawati E (2018) supervisi kepemimpinan termasuk dalam salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, karena dengan melakukan supervise kepemimpinan yang berupa:

- a. Pembinaan terus menerus.
- b. Pengembangan kemampuan professional karyawan.
- c. Perbaikan situasi kerja dengan sasaran akhir pencapaian peningkatan kinerja bagi karyawan.

Menurut pendapat Kasmir dalam Hustia, A. (2020), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

- a. kemampuan dan keahlian

Suatu kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam bekerja memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat membantu menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

- b. pengetahuan

Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, dan sebaliknya.

- c. Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

- d. Kepribadian

Kepribadian merupakan karakter seseorang, seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan

secara serius dan penuh tanggung jawab sehingga akan mempengaruhi hasil pekerjaannya.

e. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar, maka seseorang atau karyawan akan terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

f. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

g. Gaya kepemimpinan

Merupakan sikap atau perilaku seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

h. Budaya organisasi

Norma atau kebiasaan yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. Norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima serta harus dipatuhi oleh anggota suatu organisasi/perusahaan.

i. Kepuasan kerja

Merupakan suatu perasaan yang dirasakan seseorang ketika melakukan pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

j. Lingkungan kerja

Suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja lingkungan kerja dapat berupa ruangan, *layout*, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

k. Loyalitas

Kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja & membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

l. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan peraturan perusahaan dalam bekerja.

m. Disiplin kerja

Merupakan keadaan yang memberikan dorongan/ usaha kepada karyawan untuk menjalankan peraturan atau kebijakan yang sudah ditetapkan secara sungguh-sungguh.

### 2.5.3 Pengukuran Kinerja

Menurut Sutrisno dalam Asmono, Oktavia Farida. (2015), pengukuran kinerja diarahkan pada enam aspek yaitu:

1. Hasil kerja: tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
2. Pengetahuan pekerjaan: tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja,

3. Inisiatif: tingkat inisiatif selama menjalankan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
4. Kecakapan mental: tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
5. Sikap: tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
6. Disiplin waktu dan absensi: tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

#### **2.5.4 Tujuan Penilaian Kinerja**

Mangkunegara A. P. (2005), tujuan penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya untuk meningkatkan kepedulian terhadap karier pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hak yang perlu diubah.

### 2.5.5 Manfaat Kinerja

Manfaat penilaian kinerja pegawai bagi organisasi menurut Rivai (2011) diantaranya:

1. Perbaikan kinerja

*Feedback* pelaksanaan kerja bermanfaat bagi pegawai dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja pegawai.

2. Penyesuaian kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyesuaian ganti rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikan upah, dan kompensasi lainnya.

3. Keputusan penempatan

Dapat membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.

4. Pelatihan dan pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karier

*Feedback* penilaian kinerja juga dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier pegawai. (Sekarmiati V. 2021)

### 2.5.6 Indikator Kinerja

Menurut Robbins dalam Amalian N.M.R (2018), mengemukakan bahwa ada 5 indikator kinerja yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

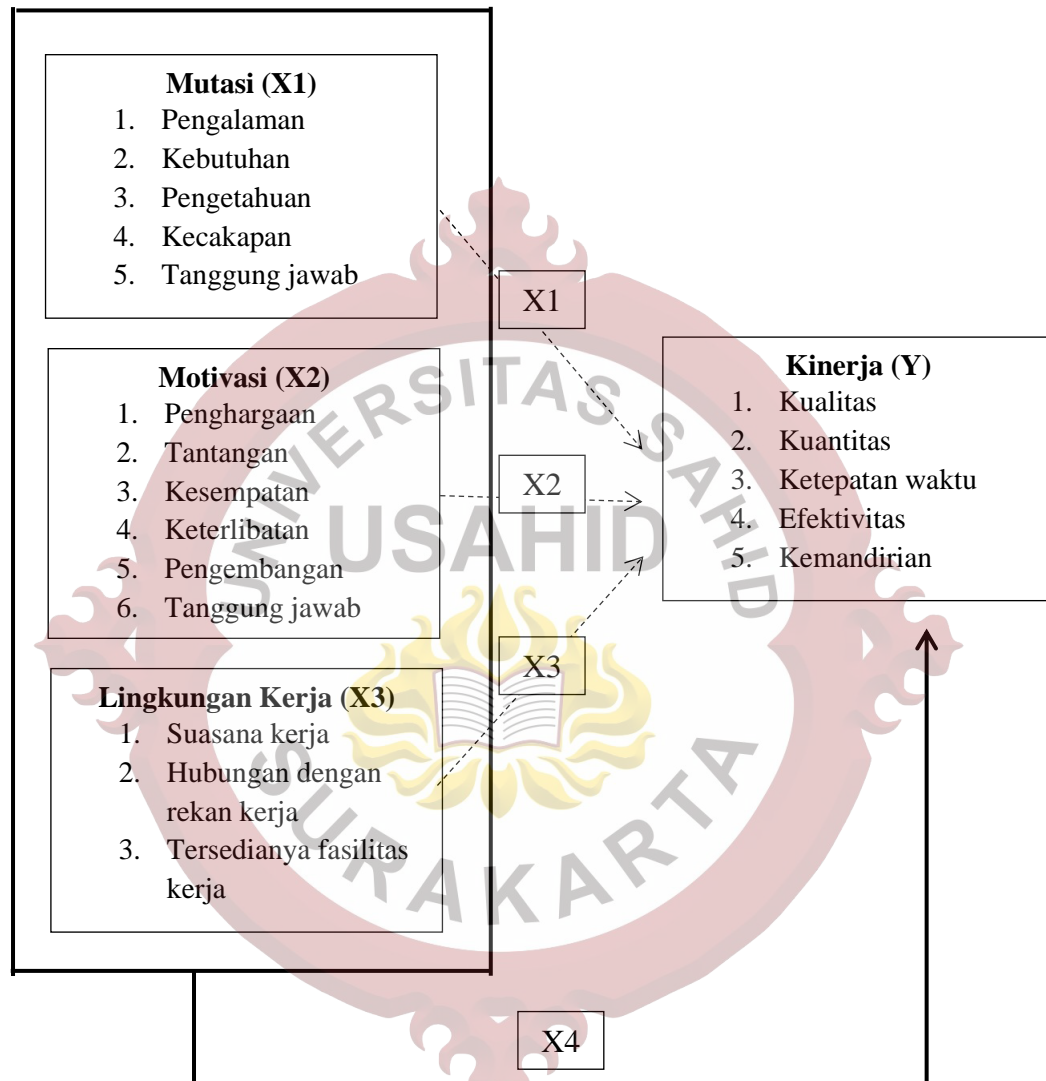
5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas



## 2.6 Kerangka Pemikiran

Gambar 1 Kerangka Berpikir



Keterangan :

Parsial : -----

Simultan : \_\_\_\_\_

## 2.7 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas serta masalah dan tujuan penelitian yang telah diuraikan diatas maka dirumuskan hipotesis atau dugaan sementara penelitian sebagai berikut.

## **1. Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pertanahan Nasional.**

Mutasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja jika mutasi kerja yang diterapkan sesuai dengan keadaan karyawan maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan. Untuk mengungkapkan adanya keterkaitan antara mutasi jabatan terhadap kinerja karyawan menurut Malayu Hasibuan dalam Yuliana, S. (2020), menyatakan bahwa mutasi merupakan suatu perubahan posisi/ jabatan/ tempat/ pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi. Mutasi pada dasarnya termasuk dalam pengembangan sumber daya manusia atau fungsi karyawan, karena tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja didalam suatu perusahaan atau instansi.

Sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Runtuwene, P. (2016), Sari, M., Onsardi, O., & Arianto, T. (2020), Suparinah, E. (2018), Chrishartanto, R., & Said, S. (2019), Sabar, N. D., Adolfini, A., & Dotulong, L. O. (2017) dari kelima jurnal penelitian terdahulu menjelaskan bahwa mutasi berpengaruh positif atau signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Aini, N., & Tulus, T. (2015) menyatakan bahwa mutasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan kinerja. Mutasi pegawai harus dilakukan dengan cara yang sesuai berdasarkan kemampuan pegawai agar kinerja pegawai dapat meningkat. Berdasarkan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwasannya hipotesis 1 berbunyi Mutasi terdapat secara parsial dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja.

**H1** : Mutasi secara parsial dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Pertanahan Nasional.

## **2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pertanahan Nasional.**

Motivasi adalah dorongan atau tenaga penggerak dalam seseorang untuk mencapai apa yang diinginkannya dan berhubungan langsung dengan sesuatu yang diminatinya. Motivasi yang tinggi akan membangkitkan individu untuk mengerjakan tugas pekerjaan yang lebih terarah dan lebih intensif dalam proses menyelesaikan pekerjaan dan sebaliknya, sehingga tinggi rendahnya motivasi terhadap diri individu mampu membangkitkan seberapa besar keinginan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

(Nisyak, I. R., 2016).

Menurut Robbins dalam Syah, A., Mattalatta, M., & Ilyas, G. B. (2017). mengelompokkan beberapa teori motivasi yang meliputi teori awal motivasi dan teori kontemporer tentang motivasi. Teori awal motivasi adalah teori X dan teori Y serta teori dua faktor. Sedangkan teori kontemporer meliputi teori ERG, teori kebutuhan McClelland, teori evaluasi kognitif, teori penetapan sasaran, teori penguatan, teori hanyut (*flow*) dan motivasi intrinsik, teori kesetaraan dan teori pengharapan. teori motivasi yang berkaitan erat dengan pencapaian kinerja adalah teori pengharapan. Teori pengharapan mengatakan bahwa pegawai dimotivasi untuk melakukan upaya lebih keras apabila pegawai tersebut meyakini upaya tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang lebih baik. Teori pengharapan berfokus pada tiga hubungan yaitu:

1. Hubungan upaya – kinerja.

Probabilitas yang telah dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja.

2. Hubungan kinerja – imbalan.

Sampai sejauh mana individu itu meyakini bahwa berkinerja pada tingkat tertentu akan mendorong tercapainya output yang diinginkan.

3. Hubungan imbalan– sasaran-pribadi.

Sampai sejauh mana imbalan-imbalan organisasi memenuhi sasaran atau kebutuhan pribadi individu serta potensi daya tarik imbalan tersebut bagi individu tersebut.

Sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nisyak, I. R., & Triyonowati, T. (2016), Hasibuan, S. M. (2018), Bachtiar, D. (2012), Juniantara, I. W., & Riana, I. G. (2015), Hustia, A. (2020) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Pasaribu, S. E. (2019) menyatakan bahwa motivasi secara parsial berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap variabel kinerja.

Berdasarkan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwasannya hipotesis 2 berbunyi Motivasi secara parsial dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja.

**H2** : Motivasi secara parsial dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Pertanahan Nasional.

### 3. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pertanahan Nasional

Menurut pendapat Garg Pooja dan Rostagi dalam Sari, M., Onsardi, O., & Arianto, T. (2020) yaitu karyawan akan menghasilkan pekerjaan yang bernilai positif apabila karyawan nyaman dengan lingkungan kerja, termotivasi dan puas dalam bekerja. Dengan adanya lingkungan kerja yang kondusif karyawan akan menciptakan tim kerja yang solid dan efektif, sehingga kontribusi dan kinerja akan meningkat. Lingkungan kerja adalah semua yang ada di sekitar pekerja yang dapat saling mempengaruhi dalam pelaksanaan tugas yang diberikan dan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja apabila semakin tinggi atau baik lingkungan kerja pada suatu perusahaan akan berdampak pada semakin tingginya kinerja karyawan.

Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. (2019), Permanasari, R. (2013), Hustia, A. (2020), Amalia, N. M. R. (2018), Putri, M. A. N., & Parwati, A. A. I. A. (2022) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sedangkan menurut Arianto, D. A. N. (2013) dan Nabawi, R. (2020) menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan penelitian terdahulu, dapat dirumuskan hipotesis ke tiga berbunyi Lingkungan kerja secara parsial dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja.

**H3** : Lingkungan kerja secara parsial dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Pertanahan Nasional.

#### **4. Pengaruh Mutasi, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pertanahan Nasional.**

Menurut Hasibuan dalam Sabar, N. D., Adolfina, A., & Dotulong, L. O. (2017) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang telah dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan semua tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mandasari, N. A., Magfirah, M., & Makmur, M. (2017), Sabar, N. D., Adolfina, A., & Dotulong, L. O. (2017) menyatakan bahwa mutasi dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Amalia, N. M. R. (2018) menyatakan bahwa motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kinerja yang optimal bisa dicapai karena terdapat lingkungan kerja yang baik dengan motivasi yang cukup dari para pegawai. Lingkungan kerja yang baik akan mendukung efektivitas kerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu, adanya motivasi yang cukup mendorong para pegawai untuk bersemangat dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan sehingga hasil yang dicapai akan berkualitas, berkuantitas tinggi dan terlaksana tepat waktu.

Menurut hasil penelitian Hustia, A. (2020) yang menyatakan bahwa motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Perusahaan yang memperhatikan faktor ukuran ruangan kerja, sirkulasi yang baik dan memastikan kelengkapan perlengkapan kerja serta memberikan motivasi kerja maka karyawan dapat merasa nyaman berada dalam lingkungan perkerjaan



sehingga akan memberi kontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan teori menurut Kasmir, dalam Hustia A.(2020), bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu: kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis ke empat dalam penelitian ini.

**H4** : Mutasi, motivasi dan lingkungan kerja secara simultan dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Pertanahan Nasional.

