

KEPUASAN KERJA KARYAWAN PASCA MUTASI JABATAN DI KOPERASI BMT-MMU SIDOGIRI PASURUAN KANTOR CABANG PURWOSARI

M. Sulhan.S.Sos.,M.AB.
sulhan2artayudha@gmail.com

ABSTRAK

Perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan. Diantaranya dengan cara memindahkan karyawan dari satu pekerjaan pada pekerjaan lain atau disebut juga mutasi jabatan. Dengan adanya mutasi jabatan diharapkan karyawan semakin produktif dengan pengalaman dan tantangan baru dari pekerjaan mereka.

Untuk itu dalam pelaksanaan program mutasi, selain penyesuaian pekerjaan dengan kemampuan karyawan sesuai dengan hasil analisis jabatan, perusahaan juga harus memperhatikan kepuasan kerja karyawan pasca dimutasi. Tidak menutup kemungkinan karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaan barunya pasca dimutasi, karena pekerjaan baru tidak sesuai dengan harapan karyawan misalnya atau karena karyawan sudah merasa nyaman dengan pekerjaan lamanya. Sehingga setelah dimutasi, produktifitas karyawan bukan semakin meningkat dengan pengalaman dan pengetahuan baru sesuai harapan manajemen, tetapi semakin menurunkan semangat kerja dan produktifitas mereka.

Kepuasan kerja karyawan berperan penting dalam kemampuan perusahaan untuk menarik dan memelihara karyawan yang berkualitas. Kepuasan juga dapat berfungsi untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, menurunkan tingkat absensi, meningkatkan produktifitas, meningkatkan loyalitas karyawan dan mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kepuasan kerja karyawan pasca dimutasi jabatan pada Koperasi BMT-MMU Sidogiri Jawa Timur di kantor cabang Purwosari. Unit analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah kepuasan fisik dan kepuasan sosial. Sedangkan analisis data yang digunakan adalah metode perbandingan tetap (*Constant Comparative Methode*) melalui reduksi data, kategorisasi dan penyusunan hipotesis kerja. Obyek penelitian dalam penelitian ini adalah karyawan Koperasi BMT-MMU Sidogiri Jawa Timur di kantor cabang Purwosari. Penetapan obyek penelitian menggunakan teknik sampel purposif dan sampel heterogen.

Hasil penelitian menyebutkan bahwa karyawan Koperasi BMT-MMU Sidogiri Jawa Timur di kantor cabang Purwosari sebagian besar merasa puas pasca dimutasi jabatan. Kepuasan tersebut timbul karena jenis pekerjaan sesuai dengan kepribadian karyawan. Karyawan yang merasa puas pasca mutasi jabatan adalah karyawan yang karakternya *suka akan tantangan*. Berikutnya hasil penelitian menyebutkan bahwa juga terdapat karyawan yang merasa tidak puas pasca mutasi jabatan. Ketidakpuasan itu timbul dari ketidaksesuaian jenis pekerjaan dengan kepribadian karyawan. Karyawan yang tidak puas adalah karyawan yang *tidak suka akan tantangan* dan tergolong karyawan pasif. sehingga ketika dimutasi jabatan pelaksanaan pekerjaan baru tidak maksimal karena masih dibutuhkan penyesuaian terhadap pekerjaan.

Kata Kunci: Kepuasan Karyawan, Mutasi Jabatan

PENDAHULUAN

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan tidak terlepas dari peran karyawan. Karyawan bukan semata obyek dalam pencapaian tujuan perusahaan, tetapi juga menjadi subyek atau pelaku. Mereka dapat menjadi perencana, pelaksana dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan serta mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikapnya terhadap pekerjaan. Dalam interaksi tersebut, karyawan memberikan kontribusi kepada perusahaan berupa kemampuan, keahlian dan ketrampilan yang dimiliki, sedangkan perusahaan diharapkan memberi imbalan dan penghargaan kepada karyawan secara adil sehingga dapat memberikan kepuasan.

Pada pelaksanaan praktis di lapangan, manajemen sumber daya manusia berperan sangat penting dalam upaya peningkatan kualitas dan produktifitas kerja karyawan. Manajemen sumber daya manusia menjadi monitoring utama perusahaan yang secara intensif memantau dan memperhatikan dinamisasi karyawan dengan pekerjaannya serta pola pergerakan hubungan karyawan dengan rekan kerja baik sesama karyawan ataupun dengan atasan mereka. Karena semua hal yang berkaitan dengan karyawan adalah tugas dan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia, maka dalam hal ini tugas manajer sumber daya manusia tidak hanya pada perekrutan karyawan, pendidikan dan pelatihan, tetapi upaya pengembangan karyawan juga merupakan tugas penting manajemen sumber daya manusia.

Setiap harinya akan selalu terjadi perubahan pada karyawan terkait dengan nilai dan sikapnya terhadap pekerjaan dan tentunya juga terhadap perusahaan. Ada kalanya karyawan merasa jenuh dengan pekerjaan lamanya dan menginginkan jenis pekerjaan baru. Ada juga karyawan senang dengan pekerjaannya tetapi menginginkan fasilitas lebih untuk meningkatkan semangat kerjanya. Maka dari itu setiap harinya manajer sumber daya manusia harus selalu mengetahui dinamisasi tersebut dengan melakukan upaya monitoring,

kontrol dan evaluasi sehingga dengan mudah dapat menjaga produktifitas kerja karyawan.

Agar produktifitas tersebut tetap terjaga, manajer SDM selain melakukan pengembangan karyawan dalam bentuk pelatihan peningkatan kualitas kerja, upaya pengembangan karyawan juga dapat dilakukan dengan cara memindah karyawan dari satu pekerjaan pada pekerjaan lain atau dari satu tempat kerja ke tempat kerja lain dalam perusahaan. Perpindahan tersebut dapat dilakukan perusahaan dengan mengadakan program mutasi. Mutasi karyawan sah dilakukan oleh perusahaan, karena status karyawan dalam suatu perusahaan secara umum tidak tetap. Status karyawan bergerak secara konstan ke atas, secara lateral ke bawah dan ke luar perusahaan.

Pada dasarnya mutasi juga termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja (Hasibuan, 2005). Mutasi mencakup semua perubahan posisi, jabatan, pekerjaan dan tempat karyawan baik secara *vertikal* maupun *horizontal* yang dilakukan atas dasar pengajuan karyawan (*personal transfer*) dan atas kebijakan manajemen (*production transfer*). Karena dalam dunia ketenagakerjaan, aktifitas memindahkan karyawan dari bagian satu ke bagian lain bukanlah kegiatan yang dianggap rahasia. Kegiatan ini dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia untuk mengembangkan kualitas kerja karyawan.

Pada pelaksanaannya, mutasi memang juga dapat mengalami kendala. Seperti yang dipaparkan oleh Hasibuan (2005), yang menjadi kendala pelaksanaan mutasi diantaranya adalah formasi jabatan tidak memungkinkan, pengaruh senioritas, sosial etis (etika) dan kesulitan menetapkan standar-standar sebagai kriteria untuk pelaksanaan. Perusahaan dapat mengambil langkah antisipasi terhadap kendala-kendala mutasi dengan mempersiapkan program mutasi semaksimal mungkin. Akan lebih baik jika pada pelaksanaan mutasi perusahaan tidak hanya memperhatikan

kepentingan perusahaan, tetapi juga memperhatikan kebutuhan karyawan.

Menurut Samsudin (2009), manajemen harus mampu memindahkan karyawan ke posisi yang menurut hasil analisis jabatan telah sesuai dengan kualifikasi, kemampuan dan keinginan karyawan. Dengan demikian karyawan akan memperoleh kepuasan kerja semaksimal mungkin serta dapat memberikan keluaran (output) yang produktif sesuai dengan target perusahaan. Ketika karyawan puas dengan pekerjaannya maka produktifitasnya akan meningkat, sehingga sebagai elemen utama manajemen, melalui produktifitas karyawan maka produktifitas perusahaan juga akan semakin meningkat.

Untuk itu dalam pelaksanaan program mutasi, selain penyesuaian pekerjaan dengan kemampuan karyawan sesuai dengan hasil analisis jabatan, perusahaan juga harus memperhatikan kepuasan kerja karyawan pasca dimutasi. Tidak menutup kemungkinan karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaan barunya pasca dimutasi, karena pekerjaan baru tidak sesuai dengan harapan karyawan misalnya atau karena karyawan sudah merasa nyaman dengan pekerjaan lamanya. Sehingga setelah dimutasi, produktifitas karyawan bukan semakin meningkat dengan pengalaman dan pengetahuan baru sesuai harapan manajemen, tetapi semakin menurunkan semangat kerja dan produktifitas mereka.

Kepuasan kerja karyawan berperan penting dalam kemampuan perusahaan untuk menarik dan memelihara karyawan yang berkualitas. Kepuasan juga dapat berfungsi untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, menurunkan tingkat absensi, meningkatkan produktifitas, meningkatkan loyalitas karyawan dan mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan terutama karyawan ahli yang sangat besar peranannya dalam pengoperasian perusahaan (Supriyanto dan Mahfudz, 2010).

Bagi perusahaan, karyawan merupakan aset utama dan menjadi elemen utama pula dalam manajemen. Dengan mendahulukan kepentingan karyawan

bukan berarti perusahaan mengesampingkan kepentingan produk atau yang lain, tetapi perusahaan menjadikan kepentingan yang lain berjalan dengan mendahulukan kepentingan karyawan. Karena karyawan dalam suatu perusahaan merupakan performa yang menunjukkan jati diri dan budaya perusahaan.

LANDASAN TEORI

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah penilaian kerja tentang seberapa jauh pekerjaan secara keseluruhan memuaskan kebutuhan karyawan. Kepuasan kerja juga sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja (Rivai dan Mulyadi, 2003).

Agar karyawan merasakan kenyamanan dalam bekerja, semangat kerja meningkat dan semakin produktif, dibutuhkan kepuasan kerja karyawan yang merupakan bentuk apresiasi karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga pada akhirnya akan mempengaruhi aktifitas karyawan saat bekerja serta sikap karyawan setelah bekerja.

Handoko (2001) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu keadaan emosional yang menyenangkan dan tidak menyenangkan para karyawan memandang pekerjaan mereka. Pada saat karyawan merasa senang dengan pekerjaan mereka, karyawan akan menikmati pekerjaannya. Dan sebaliknya, jika karyawan sudah tidak senang dengan pekerjaan, setiap pekerjaan yang diberikan akan menjadi beban bagi karyawan. Karyawan akan merasa terpaksa melakukan pekerjaan tersebut karena sudah tidak sesuai dengan apa yang diinginkan mereka.

Menurut As'ad (2001) dalam Supriyanto dan Machfudz (2010) indikator kepuasan kerja yaitu:

- 1) *Kepuasan finansial*, adalah faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi

sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan dan promosi.

- 2) *Kepuasan fisik*, adalah indikator yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan. Hal ini *mencangkup* jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan suhu atau ruangan, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan dan umur karyawan.
- 3) *Kepuasan sosial*, adalah indikator yang berhubungan dengan interaksi sosial antara karyawan dengan atasan, maupun antar karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya dan dengan lingkungan sekitar perusahaan.
- 4) *Kepuasan psikologi*, adalah indikator yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan. Hal ini *mencangkup* minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.

Mutasi

Mutasi adalah suatu perubahan posisi, jabatan, tempat, pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam suatu organisasi.

Menurut Samsudin (2009), mutasi merupakan kegiatan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan ke situasi tertentu agar karyawan yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja dan dapat memberikan prestasi serta kontribusi kerja yang maksimal bagi perusahaan.

Gagasan mutasi tidak selamanya berasal dari kebijakan manajemen saja, tetapi seringkali berasal dari keinginan karyawan.

Mutasi menurut Hasibuan (2005) dapat dibedakan menjadi dua sumber:

- 1) *Mutasi atas keinginan tenaga kerja*
Adalah mutasi yang pelaksanaannya diajukan secara spontanitas oleh karyawan untuk dipindahkan ke tempat kerja lain atau jenis pekerjaan yang lain dalam lingkungan perusahaan karena alasan tertentu.

2) *Mutasi atas kebijakan manajemen*

Adalah mutasi yang sudah menjadi kegiatan manajemen sumber daya manusia baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Ruang lingkup mutasi menurut Hasibuan (2005) *mencangkup* mutasi horizontal dan mutasi vertikal.

- 1) Mutasi horizontal (*Job rotation atau transfer*), adalah perubahan tempat atau jabatan karyawan tetapi masih pada ranking yang sama dalam organisasi itu. Mutasi horizontal *mencangkup* “mutasi tempat dan mutasi jabatan”.
 - a) Mutasi tempat (*tour of area*) adalah perubahan tempat kerja, tetapi tanpa perubahan jabatan, posisi dan golongannya. Penyebabnya adalah karena rasa bosan atau tidak cocok pada suatu tempat baik karena kesehatan maupun pergaulan yang kurang baik.
 - b) Mutasi jabatan (*tour of duty*) adalah perubahan jabatan atau penempatan pada posisi semula.
- 2) Mutasi Vertikal adalah perubahan posisi, jabatan dan pekerjaan, promosi atau demosi sehingga kewajiban dan kekuasaannya juga berubah. Promosi memperbesar authority dan responsibility, sedang demosi mengurangi authority dan responsibility seorang karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif (*descriptive research*) dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data dilaksanakan dengan observasi dan wawancara tidak terstruktur dengan obyek penelitian sampai pada akhirnya diperoleh suatu permasalahan yang akan digali dalam penelitian ini. Selanjutnya pada penelitian ini, peneliti hadir sebagai partisipan sementara yang menggali permasalahan kepada sumber data utama sebagai sampel atau beberapa obyek utama penelitian.

Peneliti melakukan penelitian di kantor cabang Purwosari Koperasi BMT-MMU (*Baitul Maal wat Tamwil-Maslahah Mursalah lil Ummah*) Sidogiri Jawa Timur, Jl. Raya Purwosari No.155 Kecamatan Purwosari Kabupaten Pasuruan Jawa Timur. Obyek penelitian dalam penelitian ini adalah karyawan Koperasi BMT-MMU Sidogiri Jawa Timur di kantor cabang Purwosari yang dipilih melalui teknik pemilihan obyek penelitian, dengan menggunakan sampel heterogen dan sampel purposif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Gambaran Umum Koperasi BMT-MMU Sidogiri Kantor Cabang Purwosari

Koperasi BMT-MMU (*Baitul Maal wat Tamwil-Maslahah Mursalah lil Ummah*) didirikan karena keprihatinan yang mendalam para ustadz Madrasah Miftahul Ulum-Pondok Pesantren Sidogiri tentang maraknya pola pinjaman yang mengandalkan akad *riba* berkembang didesa Sidogiri. Setelah mempelajari secara seksama buku panduan dan petunjuk pada seminar *Simpan Pinjam Syari'ah* di Probolinggo dan *Pendidikan Perbankan Syari'ah* di Batu Malang, berdirilah BMT-MMU pada tanggal 12 Rabi'ul Awal 1418 H atau 17 Juli 1997 dengan modal 13,5 juta

2. Pelaksanaan Mutasi Jabatan Karyawan di Kantor Koperasi BMT-MMU Sidogiri Cabang Purwosari

Pelaksanaan mutasi jabatan di kantor cabang Purwosari menggambarkan agenda tahunan bahkan bulanan yang rutin dilaksanakan. Hasil penelitian menyebutkan bahwa pada dasarnya semua karyawan Koperasi BMT-MMU Sidogiri pernah dan akan mengalami mutasi, baik mutasi jabatan (*tour of job*) atau mutasi tempat (*tour of duty*). Kecuali beberapa karyawan ahli, proses mutasinya cenderung akan berlangsung lama. Tetapi pada tahun berikutnya juga akan mengalami mutasi. Tujuan mutasi jabatan di kantor cabang Purwosari adalah sebagai berikut:

- a. Mutasi dilakukan dalam bentuk rolling jabatan, agar karyawan dapat merasakan semua pekerjaan. Dengan begitu akan menambah pengetahuan baru dan pengalaman baru.
- b. Setelah mengalami mutasi jabatan dan merasakan semua pekerjaan, ketika ada kekosongan jabatan karena ketidakhadiran satu karyawan atau karena adanya mutasi tempat dari manajemen, karyawan lain dapat mengisi pekerjaan tersebut.
- c. Karyawan dapat belajar menyesuaikan diri dengan pekerjaan baru yang menjadi tantangan baru bagi karyawan.

Pada pelaksanaannya mutasi jabatan dilakukan oleh manajemen dan dilakukan oleh masing-masing cabang. Mutasi jabatan yang dilakukan atas kebijakan manajemen dilakukan 1 sampai 2 tahun sekali. Sedangkan mutasi jabatan atas kebijakan cabang dilakukan 6 bulan sekali. Minimal masing-masing cabang dapat melakukan mutasi jabatan 3 bulan sekali sesuai dengan kebutuhan cabang. Mutasi jabatan pada tingkatan cabang dilakukan atas rekomendasi kepala cabang kepada manajemen berdasarkan hasil penilaian kinerja karyawan.

Ada Beberapa kendala pelaksanaan mutasi jabatan di kantor cabang Purwosari sebagaimana hasil penelitian, antara lain:

- a. Ketika mutasi jabatan dimaksudkan untuk menambah pengalaman dan pembelajaran karyawan, ternyata pelaksanaan mutasi jabatan belum bisa dilakukan secara merata kepada semua karyawan.
- b. Mutasi jabatan tidak merata karena ada beberapa posisi yang tidak bisa ditinggalkan oleh orang tertentu. Ketika posisi tersebut digantikan oleh karyawan lain, maka dikhawatirkan akan menurunkan produktifitas dan target capaian cabang.

Pada tingkat manajemen, kendala dalam memutasi karyawan adalah pada kondisi posisi pekerjaan setelah ditempatkan karyawan baru. Belum tentu hasil pekerjaan baru seperti kompetensi

karyawan sebelumnya. Karyawan baru akan berbeda dengan karyawan lama dalam menangani pekerjaan. Mereka masih membutuhkan waktu menyesuaikan diri untuk cakup dalam pekerjaan. Bisa jadi semakin produktif atau sebaliknya, hasil kerja akan semakin menurun.

Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa kendala pelaksanaan mutasi jabatan pada Koperasi BMT-MMU Sidogiri khususnya di kantor cabang Purwosari adalah pada kondisi pekerjaannya. Karena baik buruknya hasil pekerjaan akan tergantung pada penyesuaian diri karyawan terhadap pekerjaan barunya.

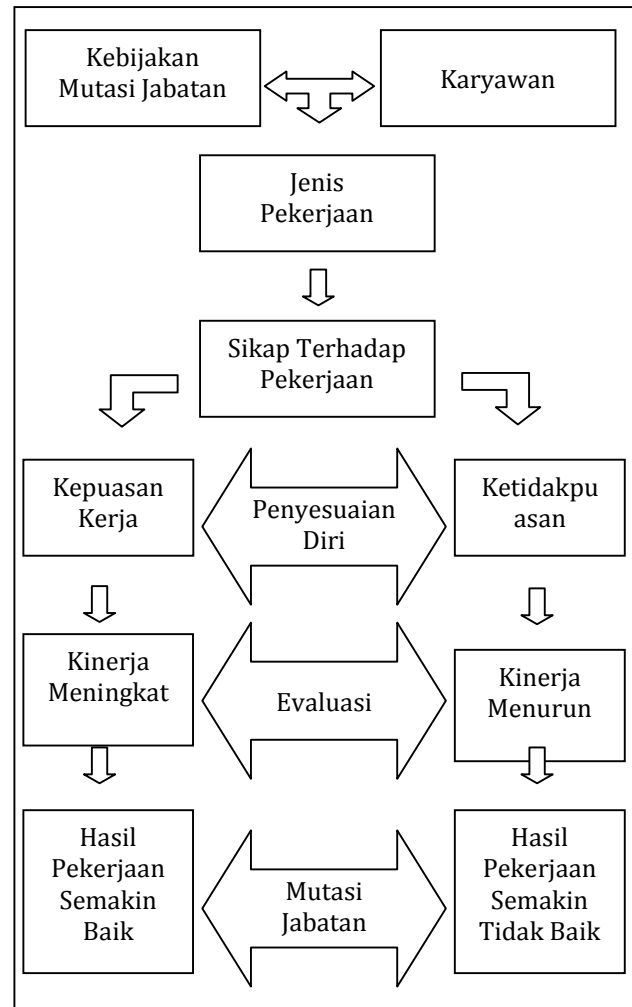
3. Kepuasan Kerja Karyawan Pasca Mutasi Jabatan Di Kantor Cabang Purwosari

Hasil penelitian jelas menggambarkan bahwa kepuasan kerja karyawan pasca mutasi jabatan timbul karena persepsinya terhadap pekerjaan. Seberapa sesuai jenis pekerjaan dengan kepribadiannya, seberapa sesuai pekerjaan yang diberikan dengan kondisi fisik dan kepuasan tersebut dipengaruhi oleh beban tanggung jawab pekerjaan baru yang diterima pasca mutasi jabatan.

Seperti halnya yang disebutkan oleh Indrawijaya (2009) bahwa kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Karena menyangkut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti kognisi, emosi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan itu tidak tampak secara nyata, tetapi dapat berwujud dalam suatu hasil pekerjaan.

Sikap karyawan terhadap pekerjaannya akan menjadi tolok ukur karyawan puas atau tidak puas. Terdapat dua kategori sikap karyawan Koperasi BMT-MMU Sidogiri di kantor cabang Purwosari pasca mutasi jabatan. Berdasarkan hasil penelitian, kategori pertama adalah karyawan yang merasa *puas* dan kategori kedua adalah karyawan yang merasa *tidak puas* pasca dimutasi jabatan. Secara sekilas memang kepuasan atau ketidakpuasan karyawan memang

tidak tampak. Tetapi sikap tersebut dapat diukur dari hasil pekerjaan karyawan serta dapat dilihat dari tingkat penyesuaian diri dengan pekerjaan baru pasca dimutasi jabatan. Berikut alur kepuasan kerja karyawan pasca mutasi jabatan:



Alur kepuasan kerja karyawan pasca mutasi jabatan

Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan dengan sepenuhnya melaksanakan tugas yang diberikan. Karyawan akan dengan mudah menyesuaikan diri dengan pekerjaan baru dan pasca mutasi jabatan kinerjanya semakin meningkat, dengan hasil capaian pekerjaan yang semakin baik dari karyawan sebelumnya.

Sebaliknya, karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya memang tetap menjalankan tugas dan pekerjaan. Tetapi pekerjaan dilakukan hanya untuk

memenuhi target capaian saja dan tidak berjalan secara maksimal. Karena karyawan masih membutuhkan beberapa waktu, paling tidak 1 minggu untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaan. Ketidaksesuaian karyawan dengan pekerjaan tersebut dapat menurunkan kinerja karyawan yang pada akhirnya hasil pekerjaan akan semakin menurun dibandingkan dengan karyawan sebelumnya.

Kepuasan kerja karyawan di kantor cabang Purwosari pasca mutasi jabatan dominan tampak dari kepuasan fisik dan kepuasan sosial karyawan. Karena secara finansial karyawan di kantor cabang Purwosari sudah merasa puas. Terbukti dengan adanya tabungan khusus beberapa persen dari gaji mereka setiap bulan. Tabungan tersebut berbentuk tabungan hari raya yang dapat diambil satu tahun sekali dan secara otomatis langsung masuk dalam rekening karyawan.

Faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan fisik karyawan.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001) dalam Wibowo (2009), terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu:

- 1) *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)
Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
- 2) *Discrepancies* (perbedaan)
Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil pemenuhan harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.
- 3) *Value attainment* (pencapaian nilai)
Gagasan *Value attainment* bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi

pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4) *Equity* (keadilan)

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan kerja merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.

Hasil penelitian menyebutkan bahwa ada beberapa faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan fisik karyawan di kantor cabang Purwosari adalah:

1) Jenis pekerjaan

Jenis pekerjaan merupakan salah satu faktor utama yang menyebabkan karyawan puas atau tidak puas setelah dimutasi jabatan. Karyawan akan puas pasca mutasi jabatan jika pekerjaan yang diberikan sesuai dengan pembawaannya atau kepribadiannya. Jika pekerjaan tidak sesuai dengan pekerjaannya maka karyawan tidak akan puas. Hal ini seperti pendapat Kreitner dan Kinicki (2001) dalam Wibowo (2009) bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya (*Need fulfillment*).

2) Karakter karyawan

Karakter karyawan juga menjadi faktor yang menyebabkan karyawan puas atau tidak puas. Misalnya, karyawan yang aktif akan cenderung menyukai jenis pekerjaan yang variatif dan jenis pekerjaan yang penuh tantangan. Jadi meskipun tidak sesuai dengan kepribadiannya karyawan akan tertantang untuk berusaha menyesuaikan diri dengan pekerjaan serta menyelesaikannya. Berbeda dengan karyawan pasif, mereka cenderung mengeluhkan pekerjaan yang tidak sesuai dengan kepribadiannya. Mereka akan kesulitan dan membutuhkan beberapa waktu untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaan. Hal

tersebut seperti pendapat Kreitner dan Kinicki (2001) dalam Wibowo (2009) yang didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik.

3) Komitmen kerja karyawan

Komitmen kerja karyawan menjadi faktor yang menyebabkan kepuasan kerja karyawan. Dengan adanya komitmen karyawan untuk berusaha menyesuaikan diri dengan pekerjaan akan menjadikan karyawan mempelajari pekerjaan barunya. Karyawan yang tertantang komitmennya untuk siap dengan jenis pekerjaan apapun akan menjadikan karyawan puas sedangkan karyawan yang komitmennya rendah akan tetap tidak puas dengan pekerjaannya dan selalu mengeluh.

Faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan sosial karyawan

Dari hasil penelitian menyebutkan bahwa yang menyebabkan karyawan puas secara sosial pasca mutasi jabatan adalah adanya ikatan pertemanan dan ikatan antara guru dan murid dalam karyawan. Ikatan pertemanan ditujukan dengan hubungan sesama karyawan dalam pekerjaan.

Hubungan karyawan dengan karyawan lain pasca mutasi jabatan bukanlah faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja. Antara satu karyawan dengan karyawan lain saling mengisi dan melengkapi kekurangan antara keduanya. Pasca mutasi jabatan, karyawan yang menempati posisi baru akan lebih banyak pasif dalam beberapa waktu untuk memperhatikan dan mempelajari pekerjaan barunya dari karyawan lama. Begitu juga karyawan yang sudah lama memegang pekerjaan akan aktif memberikan wawasan dan gambaran kerja kepada rekan kerja barunya agar sesegera mungkin dapat menyesuaikan diri.

Ikatan antara guru dan murid ditunjukkan dengan hubungan antara karyawan dengan atasan. Hasil penelitian menyebutkan bahwa pelaksanaan mutasi jabatan sudah disampaikan dan secara

terbuka diketahui maksud dan tujuannya sudah difahami oleh karyawan. Jadi karyawan sudah secara sosial hubungan karyawan dengan atasan merupakan salah satu bentuk kepuasan kerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Karyawan Koperasi BMT-MMU Sidogiri Jawa Timur di kantor cabang Purwosari sebagian besar merasa puas pasca dimutasi jabatan. Kepuasan tersebut timbul karena jenis pekerjaan sesuai dengan kepribadian karyawan.
2. Karyawan yang merasa puas pasca mutasi jabatan adalah karyawan yang karakternya *suka akan tantangan*. Dengan dilakukannya mutasi jabatan, karyawan merasa bahwa pekerjaan baru yang diberikan adalah kesempatan belajar baru untuk memperkaya pengalaman. Dan pasca dimutasi jabatan, karyawan akan merasa *puas* dengan pekerjaan barunya.
3. Kepuasan kerja karyawan di kantor cabang Purwosari pasca mutasi jabatan dominan tampak dari kepuasan fisik dan kepuasan sosial karyawan. Hasil penelitian menyebutkan bahwa secara fisik kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh jenis pekerjaan. Karena jenis pekerjaan akan berpengaruh juga terhadap jam kerja karyawan, fasilitas kerja dan beban tanggung jawab karyawan. Beberapa faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan fisik karyawan di kantor cabang Purwosari adalah jenis pekerjaan yang diberikan, karakter karyawan dan komitmen kerja karyawan.
4. Kepuasan dan ketidakpuasan kerja karyawan secara fisik berdampak pada kualitas hasil pekerjaannya. Karyawan yang puas dengan pekerjaan pasca mutasi jabatan, akan bertambah semangat kerjanya. Sebaliknya karyawan yang tidak puas akan menurun semangat kerjanya yang menyebabkan hasil kerjanya semakin buruk.

5. adanya kepuasan sosial karyawan pasca mutasi jabatan. Karyawan cenderung puas secara sosial karena pada Koperasi BMT-MMU Sidogiri tergolong minim sekali kompetisi secara pribadi karyawan yang berdampak pada pertentangan. Yang menyebabkan karyawan puas secara sosial pasca mutasi jabatan adalah adanya ikatan pertemanan dan ikatan antara guru dan murid dalam karyawan. Ikatan pertemanan ditujukan dengan hubungan sesama karyawan dalam pekerjaan.
6. kepuasan sosial muncul dengan adanya proses saling mengisi dalam karyawan. Seperti ketika ada karyawan baru, karyawan lama akan lebih menjadi trainer dalam menjalankan tugas dalam masa penyesuaian dengan pekerjaan. Begitu juga dengan hubungan dengan atasan. Karyawan sebenarnya akan lebih bebas menyampaikan keluhan atau masukan terhadap atas tentang target dan inovasi strategi. Karena sudah tercipta hubungan yang harmonis dengan keterbukaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : PT. BPFE.
- Hasibuan, Malayu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT. Bumi Aksara.
- Indrawijaya, Adam I. 2009. *Perilaku Organisasi*. Bandung : Sinar Baru Algensindo
- J. Moleong, Laexi. 2008. *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung . Rosda karya
- J. Moleong, Lexy. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Munandar, Ashar. 2008. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : Universitas Indonesia.

- Narbuko, Cholid dan Achmadi, Abu. 2009. *Metodologi Penelitian*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Nasution. 1996. *Metode Penelitian Naturalistik-Kualitatif*. Bandung : Tarsito.
- Rivai, veithzal dan mulyadi, Deddy. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Samsudin, Sadili. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : CV. Pustaka Setia.
- Sugiyono, 2001. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : IKAPI.
- Supriyanto, Sani dan Machfud, Masyhuri. 2010. *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang : UIN-Maliki Press.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajawali Pers.