



## **Pengaruh Motivasi, Mutasi dan Kualitas Pelayanan Publik terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia)**

**Mardiana Henderika Medah<sup>1</sup>, John E. H. J. FoEh<sup>2</sup>, Henny A. Manafe<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Universitas Katolik Widya Mandira, Kupang, Indonesia, [mardianahmedah@gmail.com](mailto:mardianahmedah@gmail.com)

<sup>2</sup> Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Indonesia, [john.edward@dsn.ubharajaya.ac.id](mailto:john.edward@dsn.ubharajaya.ac.id)

<sup>3</sup> Universitas Katolik Widya Mandira, Kupang, Indonesia, [hennyunwira@gmail.com](mailto:hennyunwira@gmail.com)

**Corresponding Author:** Mardiana Henderika Medah

**Abstract:** *This scientific work intends to find out motivation (X1), mutation (X2), and quality of public services (X3) in influencing performance (Y) through job satisfaction (Z) which are intervening variables. Motivation is very influential for those who give motivation and those who receive it. Employee mutations also affect performance because placing the right people according to their educational background can make a major contribution to the organization. The quality of public services provided is also able to provide satisfaction to the community so that the resulting performance also has a positive impact. Customers who are impressed with the quality of public services provided will make these customers come again and promote to others so that the company can get big profits. Maximum performance is obtained from human resources who have passion and work experience. The maximum performance brings satisfaction to employees in a company or organization.*

**Keyword:** *Motivation, Mutations, Public Service Quality, Job Satisfaction, Employee Performance.*

**Abstrak:** : Karya ilmiah ini bermaksud mencari tahu motivasi (X1), mutasi (X2), kualitas pelayanan publik (X3) dalam memengaruhi kinerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z) yang menjadi variabel intervening. Motivasi sangat berpengaruh bagi yang memberi motivasi maupun yang menerima. Mutasi pegawai juga berpengaruh dalam kinerja karena menempatkan orang yang benar sesuai latar belakang pendidikan mampu memberikan kontribusi yang besar bagi organisasi. Kualitas pelayanan publik yang diberikan juga mampu memberi kepuasan kepada masyarakat sehingga kinerja yang dihasilkan pun memberikan dampak positif. Pelanggan yang terkesan dengan kualitas pelayanan public yang diberikan, akan membuat pelanggan tersebut datang lagi dan mempromosikan pada orang lain sehingga perusahaan bisa mendapatkan keuntungan yang besar. Kinerja yang maksimal didapat dari

SDM yang punya semangat dan pengalaman kerja. Kinerja yang maksimal mendatangkan kepuasan bagi karyawan di perusahaan atau organisasi.

**Kata Kunci:** Motivasi, Mutasi, Kualitas Pelayanan Publik, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai.

---

## PENDAHULUAN

Farida (2015:09) mempertegas apabila manajemen sumber daya manusia (MSDM), yaitu upaya untuk merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengawasi aktivitas pengadaan, pengembangan, pemberian upah, dan pemeliharaan SDM, yang bermaksud guna membantu perolehan tujuan organisasi, perseorangan ataupun masyarakat. SDM bagi suatu organisasi berperan vital sebab bertugas untuk menggerakkan semua aktivitas demi memperoleh tujuan perusahaan, perseorangan, atau menjaga keberlangsungan hidup perusahaan. Gagal atau tidaknya perusahaan selama mempertahankan keberadaannya dimulai dengan pengelolaan SDM, terkhusus usaha memaksimalkan efektivitas maupun efisiensi kerja karyawan.

Motivasi yang diberikan kepada pegawai mampu membuat pegawai semangat selama menjalankan tugas kerja yang didapat dari pimpinan ditunjang oleh lingkungan kerja. Gitosudarmo (2015:109) memperjelas apabila motivasi sebagai faktor pendorong individu guna menjalankan kegiatan tertentu sehingga motivasi acap dipahami sebagai pendorong perilaku.

Sastrohadiwiryo (dalam Kadarisman, 2012:68) menyebut jika mutasi ialah proses ketenagakerjaan terkait memindahkan peran, pertanggungjawaban, dan status ketenagakerjaan ke keadaan tertentu dengan maksud supaya pihak terkait akan mendapat kepuasan kerja secara terperinci, serta bisa memberi prestasi kerja yang maksimal. Hanggraeni (2012:80) berpendapat apabila mutasi ialah memindahtugaskan atau memindah posisi sebelumnya ke posisi baru, tetapi dengan kedudukan, pertanggungjawaban maupun jumlah remunerasi yang tidak berbeda. Daryanto (2013:41) memperjelas mutasi menggambarkan aktivitas rutin dari suatu organisasi agar bisa menjalankan konsepsi orang yang tepat berada di tempat yang tepat.

Beracuan ke pemahaman tersebut, menyimpulkan apabila mutasi sebagai tahap memindahkan jabatan/posisi/pekerjaan ke jabatan/posisi/pekerjaan lainnya dengan tingkatan yang tidak berbeda. Mutasi pegawai pun memberikan dampak yang besar pada kualitas pelayanan.

Sinambela (2006:6) menyebut bila secara teoretis, layanan publik bermaksud untuk memberi kepuasan bagi masyarakat. Demi memperoleh kepuasan tersebut, diharuskan ada layanan yang berkualitas, seperti:

1. Keterbukaan. Sudah sepatutnya layanan bersifat transparan dan mudah mengakses atau mendapatkannya.
2. Pertanggungjawaban. Tanggung jawab layanan berdasar pada undang-undang.
3. Kondisional, yaitu layanan berdasar pada keadaan atau kemampuan pihak yang memberi atau menerima layanan yang beracuan ke prinsip efektivitas.
4. Keterlibatan, yaitu layanan yang mengarahkan partisipasi masyarakat selama menyelenggarakan layanan publik dengan memedulikan kebutuhan, aspirasi, dan keinginan pengguna.
5. Hak yang berimbang, yakni layanan yang adil dan tidak terkesan diskriminasi.
6. Hak berimbang dan bersifat wajib. Layanan yang memberi pertimbangan terhadap keadilan antara pemberi dan penerima layanan publik.

Beracuan ke pemaparan tersebut, peneliti bisa merumuskan masalah yang hendak dijabarkan agar bisa menentukan hipotesis.

1. Apakah motivasi mempengaruhi kinerja?
2. Apakah mutasi mempengaruhi kinerja?
3. Apakah kualitas pelayanan mempengaruhi kinerja?
4. Apakah motivasi, mutasi, kualitas pelayanan mempengaruhi kinerja?
5. Apakah motivasi mempengaruhi kepuasan kerja?
6. Apakah mutasi mempengaruhi kepuasan kerja?
7. Apakah kualitas pelayanan mempengaruhi kepuasan kerja?
8. Apakah motivasi, mutasi maupun kualitas pelayanan mempengaruhi kepuasan kerja?
9. Apakah kepuasan kerja mediasi hubungan pada kinerja?

## METODE

Tata cara dalam menuliskan karya ilmiah ini, yaitu mempergunakan prosedur penulisan kualitatif dan kajian pustaka. Meneliti teori dan hubungan/pengaruh antarvariabel melalui referensi yang didapat secara *online* ataupun *offline*.

**Tabel 1: Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Sukmaida dan Ekakomalasari (2015)	Analisis Kualitas Pelayanan Publik di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Dumai	Beberapa kementerian, masyarakat akan cenderung mudah, adil dan merata namun dalam prakteknya khususnya di kota Dumai dalam kualitas pelayanan public sebagai tolak ukur pemberian pelayanan cenderung ketentuan yang ada dan rendahnya mutu layanan publik. Perihal ini diakibatkan minimnya kinerja pegawai selama melayani.
2	Hana Leolulu Ndolu (2016)	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Kupang	Motivasi berakibat positif dan penting kepada kinerja pegawai.
3	Dicky Ari Vanjery MD (2016)	Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Biro Umum Sekretariat Jendral Kementerian Dalam Negeri	Motivasi maupun gaya kepemimpinan berakibat ke kinerja pegawai pada Biro Umum Kementerian Dalam Negeri, yang ditetapkan oleh dimensi kemampuan, ketepatan maupun objektivitas, cakupan, dan tepat waktu.
4	Reni Larasati (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi Empiris pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bantul)	Budaya organisasi ataupun kepuasan bekerja berakibat positif kepada kinerja organisasi publik, sedangkan gaya kepemimpinan tanpa berakibat ke kinerja organisasi publik
5	Rido Sanjaya (2018)	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dalam Perspektif Ekonomi Islam	Motivasi kerja berakibat penting ke kinerja karyawan: kepala dinas berperan sebagai pimpinan yang memotivasi pegawainya
6	Venice Dijanto, Yendra, Khusnul Khotimah, Usman Pakasi (2020)	Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Sekolah Tinggi Agama Islam	Budaya organisasi tanpa berakibat penting ke kinerja karyawan; gaya kepemimpinan tanpa berakibat penting ke kinerja karyawan; motivasi tanpa berakibat penting ke kinerja karyawan; dan budaya

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi berakibat ke kinerja karyawan STAIN Al Fatah Jayapura
7	John EHJ FoEh, Kardinah Indriana Meutia dan Rudi Basuki (2021)	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan RSUD S.K Lerik Kota Kupang	Sesuai analisis SEM menggunakan AMOS, didapat hasil bila kepemimpinan berakibat penting kepada kinerja karyawan RSUD S.K. Lerik Kota Kupang bernilai CR sejumlah 3.589 dan 10.974. Analisis lain pun memperlihatkan bila kedisiplinan tanpa berakibat ke kinerja karyawan. Perihal ini tampak melalui nilai CR sejumlah 0,662

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Motivasi Kerja Memengaruhi Kinerja Pegawai

Motivasi kerja ialah keinginan mendasar pada diri manusia. Karyawan yang berkinerja tinggi bisa mempermudah dalam mencapai tujuan organisasi. Farida (2015:09) berpendapat jika manajemen SDM bertugas untuk merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengawasi aktivitas pengadaan, pengembangan, penyediaan upah, dan memelihara SDM demi mempermudah dalam mencapai tujuan organisasi, perseorangan, atau masyarakat.

Stokes (Kadarisman, 2012:278) dalam konsepnya, menyebut bila motivasi kerja ialah faktor yang mendorong individu guna menjalankan tugas kerja semaksimal mungkin, serta sebagai faktor pembeda antara keberhasilan atau kegagalan di bermacam hal. Motivasi pun menjadi tenaga emosional yang penting bagi pekerjaan baru. Motivasi memberikan perubahan emosional seseorang dalam berkerja sehingga karyawan menjadi lebih bersemangat dalam menjalankan tugas.

Motivasi kerja acap mengikutsertakan faktor perseorangan maupun organisasional. Kadarisman (2012:306) menyebut bila faktor perseorangan terdiri atas kebutuhannya, sikap, keterampilan, dan tujuan. Faktor organisasional, seperti upah, keamanan, antarpekerja, supervisi, monitoring, dan pekerjaan tersebut. Motivasi individual kadangkala menunjukkan kemauan seseorang dalam bekerja. Sedangkan motivasi dalam faktor organisasi menunjukkan kemampuan seorang pemimpin dalam mengayomi bawahan dengan tetap berpegang pada aturan perusahaan untuk menciptakan kinerja optimal.

### Motivasi Kerja Memengaruhi Kepuasan Kerja

Hasil dari kinerja seseorang ditunjukkan dari kesuksesan individu secara menyeluruh selama rentang waktu tertentu selama menjalankan tugas dibanding bermacam potensi, misal standar kerja, sasaran, atau ketentuan yang sudah mendapat persetujuan bersama (Rivai & Sagala, 2013). Hasil kajian memperjelas bila kinerja bisa terpengaruh oleh daya saing dan kepemimpinan (Sidharta & Lusyana, 2014;2015) maupun motivasi (Machmud & Sidharta, 2016).

(Sutrisno, 2015:111) memperjelas motivasi ialah faktor pendorong seseorang guna menjalankan kegiatan tertentu. Sebab itulah, motivasi acap dipahami sebagai faktor yang mendorong perilaku individu. Bilamana organisasi hendak memperoleh kinerja maksimal, tentu organisasi perlu memotivasi pegawainya. Permasalahan selama mendorong pegawai bukan perkara mudah, mengingat pegawai mempunyai kebutuhan, kehendak, dan harapan berbeda.

### Mutasi Kerja Memengaruhi Kinerja Pegawai

Mutasi kerja mampu memengaruhi kinerja karyawan sebab mutasi tersebut membuat pegawai harus menyesuaikan diri dan pengalaman dengan situasi yang baru di lingkungan kerja yang baru sehingga kinerja pegawai tersebut bisa kurang optimal. Martoyo (dalam Agnesta Judas, 2013) menyatakan mutasi menjadi aktivitas yang terlaksana secara berkala agar organisasi bisa menerapkan prinsip seseorang akan menempati tempat yang sesuai . Untuk mendapatkan orang yang tepat di, mutasi dilakukan supaya pekerja mendapatkan suasana yang baru dan kepuasan kerja yang tinggi sehingga kinerja lebih maksimal. Sastrohadiwiryo (dalam Kadarisman, 2012:68) menyebut jika mutasi ialah proses ketenagakerjaan terkait memindahkan peran, pertanggungjawaban, dan status ketenagakerjaan ke keadaan tertentu dengan maksud supaya pihak terkait akan mendapat kepuasan kerja secara terperinci, serta bisa memberi prestasi kerja yang maksimal.

### Mutasi Kerja Memengaruhi Kepuasan Kerja

Mutasi kerja dengan orang yang tepat mampu memberikan rasa puas maksimal dan hasil yang dicapai sangat menguntungkan instansi itu. Hanggraeni (2012: 80) memperjelas bila mutasi ialah perpindahan dari posisi yang bari, tetapi dengan pertanggungjawaban, kedudukan, dan jumlah remunerasi yang tidak berbeda. Daryanto (2013: 41) menambahkan, mutasi menjadi aktivitas rutin dari organisasi untuk menjalankan prinsip orang yang tepat berada di tempat yang tepat.

### Kualitas Pelayanan Memengaruhi Kinerja Pegawai

Kualitas Pelayanan yang baik memicu pelanggan atau masyarakat puas akan mendatangkan suasana lingkungan kerja yang baik sehingga pegawai makin semangat dalam bekerja sehingga kinerja pegawai tersebut meningkat. Kasmir (2017:47) menyebut bila mutu pelayanan ialah tindakan seseorang atau sekelompok orang di suatu organisasi dengan maksud memberi kepuasan untuk konsumen atau pegawai. Aria dan Atik (2018:16), mutu layanan sebagai unsur terpenting yang patut mendapat perhatian. Mutu layanan menjadi faktor utama bagi organisasi dalam memengaruhi kepuasan pelanggan.

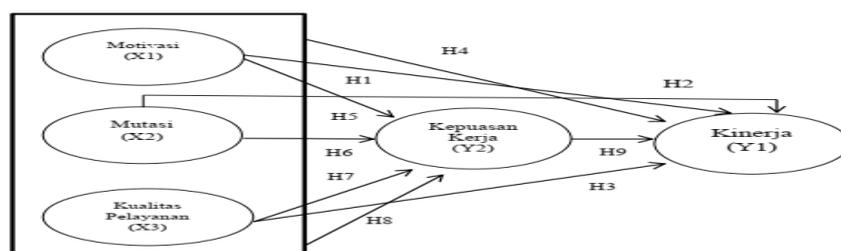
### Kualitas Pelayanan Memengaruhi Kepuasan Kerja

Kualitas pelayanan yang diberikan tanpa memilah siapa yang akan diberikan pelayanan prima membuat kualitas pelayanan lebih optimal. Fitzsimmons dalam Zaenal Mukarom dan Muhibudin (2015:108) menyebut lima indikator kualitas pelayanan:

1. Reliability: mutu layanan diberikan secara tepat.
2. Tangibles: ketersediaan sumber daya secara layak.
3. Responsibilitas: cepat dalam memberi pelayanan untuk konsumen.
4. Assurance: memberi perhatian terhadap moral dan etika.
5. Berempati: berupaya mencari tahu kebutuhan atau kehendak pelanggan.

### Kerangka Pikir

Beracuan ke pemaparan di atas, peneliti memperoleh kerangka berpikir, yakni.



Gambar 1. Kerangka Pikir

Beracuan ke uraian di atas, berarti motivasi (X1), mutasi (X2), kualitas pelayanan (X3) memengaruhi kinerja pegawai (Y) melalui kepuasan kerja (Z) secara langsung atau tidak langsung.

Kinerja karyawan sebagai aspek terpenting untuk organisasi karena apabila karyawan mempunyai semangat kerja tinggi, mutasi pegawai yang sesuai latar pendidikan, kualitas pelayanan yang optimal maka kepuasan kerja dapat dicapai sehingga kinerja pegawai bisa maksimal dan pelayanan yang diberikan mampu membuat pelanggan puas.

## KESIMPULAN

Sesuai teori diatas, menghasilkan hipotesis dalam penulisan karya ilmiah ini:

1. Motivasi berakibat ke kinerja.
2. Mutasi berakibat ke kinerja.
3. Kualitas pelayanan berakibat ke kinerja.
4. Motivasi, mutasi, kualitas pelayanan berpengaruh terhadap kinerja.
5. Motivasi berakibat ke kepuasan kerja.
6. Mutasi berakibat ke kepuasan kerja.
7. Kualitas pelayanan berakibat ke kepuasan kerja.
8. Motivasi, mutasi maupun kualitas pelayanan berakibat ke kepuasan kerja.
9. Kepuasan kerja sebagai mediasi hubungan berakibat pada kinerja.

## REFERENSI

- Abdullah, M. Ma'ruf. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Hasibuan, H. Malayu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Hasibuan, H. Malayu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- FoEh John EHJ., & Papote, E. 2021. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Anggota Ditlantas Kepolisian Daerah NTT. *ULTIMA Management-Jurnal Ilmu Manajemen*. Jakarta.
- FoEh John EHJ., Meutia, K. I. & Basuki, R. 2021. *Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan RSUD S. K. Lerik Kota Kupang*. Jurnal Kajian Ilmiah, Ubhara Jaya. Jakarta.
- Hasibuan, A. E, & Afrizal. 2019. *Analisis Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara*. *JEM: Jurnal Ekonomi dan Manajemen STIE Pertiba*. Pangkal Pinang.
- Ndolu Hana Leolulu. 2016. *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Kupang. Dan hasil penelitian yaitu Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Kupang*.
- Reni Larasati. 2017. *Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi Empiris pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bantul)*.
- Sanjaya Rido. 2018. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi Di Dinas Sosial Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kabupaten Pesisir Barat)*. Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
- Saputri, R. 2021. *Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perdagangan Kabupaten Luwu*. Luwu.

- Sukmaida dan Ekakomalasari. 2015. *Analisis Kualitas Pelayanan Publik Di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Dumai*.
- Vanjery MD Dicky Ary. 2016. *Pengaruh Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Biro Umum Sekretariat Jendral Kementrian Dalam Negeri*.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Mangkunegara, Anwar A.A. 2007. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson.2006. *Human Resource Management*. Alih Bahasa. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen. P. 2003. *Teori Organisasi, Struktur Desain dan Aplikasi, Edisi Ketiga*, Jakarta; Penerbit: Arcan.
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi ke- 12*. Jakarta: Salemba.
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge. 2012. *Organizational Behaviour Fifteenth Edition*. USA: Pearson Education Limited.
- Siagian, Sondang P. 2009. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja, Rineka Cipta*. Jakarta.
- Sutrisno, Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Wirawan. 2013. *Kepemimpinan: (Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.