**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

1. **Tinjauan Pustaka**
2. **Pengertian Mutasi**

Mutasi atau perpindahan jabatan/pekerjaan merupakan fenomena yang biasa terjadi pada suatu perusahaan. Perubahan posisi jabatan/pekerjaan disini masih dalam level yang sama dan juga tidak diikuti perubahan tingkat wewenang, tanggung jawab, status, kekuasaan dan pendapatannya. Yang berubah dalam mutasi hanyalah bidang tugasnya.

Definisi Mutasi menurut **Sastrohadiwirjo** dalam **Kadarisman (2012:68):**

**“Mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja kesituasi tertentu dengan tujuna agar tenaga kerja yang bersangkutan mempeperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada organisasi”.**

Peneliti beranggapan perlunya definisi dari ahli lain untuk dapat mempermudah pemahaman mengenai mutasi. Menurut **Daryanto (2010:112)** definisi mutasi adalah sebagai berikut : **“mutasi adalah suatu kegiatan rutin dari suatu perusahaan untuk dapat melaksanakan prinsip *‘the right man on the right place’*”.**

Berikut definisi lainnya mengenai mutasi yang dapat lebih mudah dipahami yang dikutip menurut **Hanggraeni (2012: 80) “mutasi adalah pemindahan dari posisi yang baru tapi memiliki kedudukan, tanggung jawab, dan jumlah remunerasi yang sama”.**

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa mutasi adalah suatu proses pemindahan posisi/ jabatan/ pekerjaan seorang karyawan ke posisi/ jabatan/ pekerjaan lain yang dianggap setingkat/ sederajat. Mutasi merupakan kegiatan rutin dari perusahaan untuk melaksanakan prinsip *the right man on the right place*.

**2.1.1.1 Jenis-jenis Mutasi**

Mutasi sering kali dilakukan atas keinginan/ kebutuhan perusahaan atau atas keinginan karyawan sendiri. Berikut merupakan jenis mutasi menurut **Endang** (2010:87) adalah:

1. **Ditinjau dari tempat kerja karyawan**
2. **Mutasi antarurusan**
3. **Mutasi antarseksi**
4. **Mutasi antar bagian**
5. **Mutasi antarbiro**
6. **Mutasi antarisntansi**
7. **Ditinjau dari tujuan dan maksud mutasi**
8. ***Production transfer*, mutasi pada jabatan yang sama, karena produksi di tempat yang lain menurun.**
9. ***Replacement transfer*, mutasi dari jabatan yang sudah lama dipegang ke jabatan yang sama dibagian lain, untuk menggantikan karyawan yang belum lama kerja atau karyawan yang diberhentikan.**
10. ***Versality transfer,* mutasi dari jabatan yang satu ke jabatan yang lain untuk menambah pengetahuan karyawan yang bersangkutan.**
11. ***Shift transfer*, mutasi dalam jabatan yang sama. Misalnya, shift A (malam) pindah ke shift B (pagi).**
12. ***Remedial transfer*, mutasi karyawan ke bagian mana saja untuk memupuk dan memperbaiki kerjasama antar karyawan.**
13. **Ditinjau dari masa kerja karyawan**
14. ***Temporary transfer,* mutasi yang bersifat sementara untuk mengganti karyawan yang cuti atau berhalangan.**
15. ***Permanent transfer,* mutasi yang bersifat tetap.**

**2.1.1.2 Metode Mutasi**

Metode Mutasi dalam suatu organisasi dapat dilakukan dengan dua cara menurut **Hasibuan** (2011: 103), yaitu:

1. **Cara tidak ilmiah Mutasi dengan cara tidak ilmiah dilakukan:** 
   1. **Tidak didasarkan kepada norma/standar kriteria tertentu.**
   2. **Berorientasi semata-mata kepada masa kerja dan ijazah, bukan atas prestasi atau faktor-faktor riil.**
   3. **Berorientasi kepada banyaknya anggaran yang tersedia, bukan atas kebutuhan riil karyawan**
   4. **Berdasarkan spoil system.**
2. **Cara ilmiah Mutasi dengan cara ilmiah dilakukan:**
   1. **Berdasarkan norma atau standar kriteria tertentu, seperti analisis pekerjaan.**
   2. **Berorientasi pada kebutuhan yang riil/nyata.**
   3. **Berorientasi pada formasi riil kepegawaian.**
   4. **Berorientasi kepada tujuan yang beraneka ragam.**
   5. **Berdasarkan objektivitas yang dapat dipertanggung jawabkan.**

Selain metode diatas terdapat pendapat lain mengenai cara atau metode mutasi kerja yang peneliti akan paparkan untuk bahan dijadikan bahan perbandingan. **Endang** (2010: 84) mengemukakan bahwa mutasi dalam suatu organisasi dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu:

* + 1. **Horizontal (rotasi kerja/mutasi biasa), pemindahan karyawan dari satu posisi/ jabatan/tempat/pekerjaan yang lain yang setara tanpa diikuti dengan kenaikan atau penurunan jabatan.**
    2. **Vertikal (promosi dan demosi),**
  1. **Promosi adalah pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi disertai dengan wewenang, dan tanggung jawab yang lebih besar.**
  2. **Demosi, pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih rendah dalam suatu organisasi, sehingga wewenang, tanggung jawab, pendapatan, dan statusnya pun lebih rendah.**

**2.1.1.3 Dasar Mutasi**

Ada tiga dasar/landasan pelaksanaan mutasi karyawan menurut **Hasibuan** (2011: 103). Dasar/landasan yang dimaksud adalah:

1. ***Merit system*, adalah mutasi karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya. Merit system atau carrer system ini merupakan dasar mutasi yang baik karena:**
2. **Output dan produktivitas kerja meningkat.**
3. **Semangat kerja meningkat.**
4. **Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun.**
5. **Absensi dan disiplin karyawan semakin baik. e. Jumlah kecelakaan akan menurun.**
6. ***Seniority system,* adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari karyawan bersangkutan. Sistem mutasi seperti ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku jabatan baru.**
7. ***Spoil system,* adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka (like or dislike).**

Peneliti beranggapan terdapat beberapa hal yang perlu di perhatikan dalam penerapan mutasi. Seperti yang dikemukakan oleh **Manullang** (2008: 276) yaitu:

* 1. **Jabatan karyawan yang dipindahkan harus bersamaan isinya dengan jabatan yang ditinggalkan.**
  2. **Metode melakukan pekerjaan harus sama antara yang satu dengan yang lain.**
  3. **Pejabat yang dimutasikan harus mempunyai pengalaman yang memungkinkan mengerti dasar-dasar pekerjaan baru.**

**2.1.1.4 Manfaat dan Tujuan Mutasi**

Pelaksanaan mutasi pegawai mempunyai banyak manfaat dan tujuan yang sangat berpengaruh kepada kemampuan dan kemauan kerja pegawai yang mengakibatkan suatu keuntungan bagi perusahaan itu sendiri. Mutasi pegawai ini merupakan salah satu metode dalam program pengembangan manajemen yang berfungsi untuk meningkatkan efektivitas manajer secara keseluruhan dalam pekerjaan dan jabatannya dengan memperluas pengalaman dan membiasakan dengan berbagai aspek dari operasi perusahaan. Menurut **Simamora** (2000:66) manfaat pelaksanaan mutasi adalah:

* 1. **memenuhi kebutuhan tenaga kerja di bagian atau unit yang kekurangan tenaga kerja tanpa merekrut dari luar.**
  2. **memenuhi keinginan pegawai sesuai dengan pekerjaan.**
  3. **jaminan bagi pegawai bahwa dia tidak akan diberhentikan.**
  4. **tidak terjadi kejenuhan.**
  5. **motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi, berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.**

Mutasi yang dilakukan kepada para pegawai sesungguhnya memperoleh manfaat yang tidak sedikit untuk pegawai tersebut jika proses mutasi dilakukan dengan benar. Seperti yang dipaparkan menurut **Siagian** (2001:172) melalui, antara lain dalam bentuk:

1. **Pengalaman baru.**
2. **Cakrawala pandangan yang lebih luas.**
3. **Tidak terjadinya kejenuhan atau kebosanan.**
4. **Perolehan pengetahuan dari keterampilan baru.**
5. **prospektif baru mengenai kehidupan organisasional.**
6. **untuk menghadapi tugas baru, misalnya karena promosi.**
7. **Motivasi dan keputusan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.**

Mutasi juga dapat menurunkan kegairahan kerja karena dianggap sebagai hukuman dan memperburuk produktivitas kerja karena adanya ketidaksesuaian dan ketidakmampuan kerja karyawan. Bila terjadi keadaan yang demikian maka mutasi tidak mencapai tujuan yang diharapkan, yaitu bertambahnya efektivitas dan efesiensi dalam perkerjaan. Menurut **Nitisemo** (2002:119), hal ini terjadi karena:

1. **Karyawan tersebut telah terlanjur mencintai perkerjaanya.**
2. **Hubungan kerjasama yang baik dengan sesama rekan.**
3. **Perasaan dari karyawan bahwa pekerjaan-pekerjaan lain yang sederajat, dan lain-lain.**

Peneliti beranggapan bahwa tujuan mutasi yang seharusnya tercapai oleh suatu organisasi lebih lengkapnya dapat dijelaskan oleh **Hasibuan** (2008 **:** 102), bahwa tujuan mutasi antara lain, adalah:

* 1. **Untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai.**
  2. **Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.**
  3. **Untuk memperluas atau menambah pengetahuan pegawai.**
  4. **Untuk menghilangkan rasa bosan/ jemu terhadap pekerjaannya.**
  5. **memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.**
  6. **Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik pegawai.**
  7. **Untuk mengatasi perselisihan antara sesama pegawai.**
  8. **Untuk mengusahakan pelaksanaan prinsip orang tepat pada tempat yang tepat.**

Beberapa teori mengenai mutasi berikut telah dipaparkan, untuk dapat lebih memahami bagaiman tujuan mutasi dalam meningkatkan prestasi kerja, peneliti akan memaparkan pula teori-teori mengenai prestasi kerja baik menuru para ahli maupun analisis peneliti.

1. **Pengertian Prestasi kerja**

Salah satu kebutuhan manusia yang terkuat adalah kebutuhan untuk merasa berprestasi (sense of achievement), untuk merasa bahwa ia melakukan sesuatu, bahwa pekerjaanya itu penting.

Berbagai pandangan yang utama ini akan membantu kita memahami bagaimana motivasi mempengaruhi prestasi kerja.

Prestasi kerja menurut **Ranupandojo dan Husnan** (1984 : 188) : **“Prestasi ditafsirkan sebagai arti pentingnya suatu pekerjaan, tingkat keterampilan yang diperlukan, kemajuan dan tingkat penyelesaian suatu pekerjaan”.**

Menurut **Hasibuan** dalam bukunya yang berjudul **“Manajemen Sumber Daya Manusia”** (1995:105),

**“Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesunguhan serta waktu”.**

Berdasarkan pengertian tersebut maka kata prestasi dapat dimaknai sebagai hasil yang telah dicapai melalui suatu keterampilan tertentu. Pencapaian prestasi membutuhkan perencanaan yang baik disertai dengan keterampilan yang dibutuhkan.

Berdasarkan pengertian diatas maka penulis menyimpulkan bahwa prestasi kerja merupakan hasil kerja dan proses pencapaiannya dari seorang pegawai dalam melaksanakan fungsi-fungsi pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya, serta dapat dimaknai sebagai hasil yang telah dicapai melalui suatu keterampilan tertentu.

**2.1.2.1 Penilaian Prestasi Kerja**

Ukuran terakhir keberhasilan dari suatu departemen personalia adalah prestasi kerja. Karena baik departemen itu sendiri maupun pegawai memerlukan umpan balik atas upayanya masing-masing, maka prestasi kerja dari setiap pegawai perlu dinilai. Oleh karena itu penilaian prestasi kerja, Menurut **Heidjarahman dan Husnan (**1990:126), faktor-faktor prestasi kerja yang perlu dinilai adalah sebagai berikut:

* + - 1. **Kuantitas Kerja**

**Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan.**

* + - 1. **Kualitas Kerja**

**Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan.Biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan, keberhasilan hasil kerja.**

* + - 1. **Keandalan**

**Dapat atau tidaknya pegawai diandalkan adalah kemampuan memenuhi atau mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan dan kerjasama.**

* + - 1. **Inisiatif**

**Kemampuan mengenali masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran untuk peningkatan dan menerima tanggung jawab menyelesaikan.**

* + - 1. **Kerajinan**

**Kesediaan melakukan tugas tanpa adanya paksaan dan juga yang bersifat rutin.**

* + - 1. **Sikap**

**Perilaku pegawai terhadap porganisasi atau atasan atau rekan kerja.**

* + - 1. **Kehadiran**

**Keberadaan pegawai di tempat kerja untuk bekerja sesuai dengan waktu/jam kerja yang telah ditentukan.**

**2.1.2.2 Faktor-Faktor Prestasi Kerja**

Faktor-faktor yang biasa dipakai untuk menilai prestasi kerja adalah kuantitas, dan kualitas pekerjaan, kerjasama, kepemimpinan, kehati-hatian, pengetahuan mengenai jabatannya, kerajinan, kesetiaan, dapat tidaknya diandalkan dan inisiatif.

Berikut ini adalah faktor-faktor dari prestasi kerja **Heidjarahman dan Husnan (**1990: 126) :

1. **Kualitas kerja, meliputi ketepatan dan keberhasilan.**
2. **Kuantitas kerja, yaitu mengenai output, serta perlu diperhatikan pula tidak hanya output yang rutin saja, tetapi seberapa cepat dia dapat menyelesikan pekerjaan ekstra.**
3. **Dapat tidaknya diandalkan termasuk dalam hal ini yaitu mengikuti instruksi, inisiatif, rajin serta sikap hati-hati.**
4. **Sikap, yaitu sikap terhadap karyawan perusahaan dan pekerjaan serta kerjasama.**

**2.1.2.3 Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja**

Menurut **Handoko, (1987)** **“Penilaian prestasi kerja dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka”**. Maka dari itu kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut:

1. **Perbaikan prestasi kerja umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka.**
2. **Penyesuaian-penyesuaian kompensasi evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.**
3. **Keputusan-keputusan penempatan promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.**
4. **Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus di kembangkan.**
5. **Perencanaan dan pengembangan karier umpan balik prestasi kerja mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti**
6. **Penyimpangan-penyimpangan proses staffing prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia**
7. **Ketidak-akuratan informasional prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Akibatnya keputusan- keputusan yang diambil menjadi tidak tepat.**
8. **Kesalahan-kesalahan desain pekejaan prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.**
9. **Kesempatan kerja yang adil penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.**
10. **Tantangan-tantangan eksternal kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.**
11. **Teori yang menghubungkan Tujuan Mutasi terhadap Prestasi kerja**

Salah satu tujuan pelaksanaan mutasi kerja adalah untuk mengusahakan orang tepat pada tempat yang tepat ***“the right man on the right place”***dengan demikian akan dapat meningkatkan prestasi kerja. Berikut merupakan teori yang dapat menghubungkan antara tujuan mutasi dalam meningkatkan prestasi kerja.

Mutasi Pegawai menurut **Sastrohadiwiryo** dalam **Kadarisman,** (2012: 68):

**“Mutasi adalah 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 organisasi”.**

**2.2.1 Potret Tujuan Mutasi dan Prestasi Kerja Pegawai di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung**

Salah satu tujuan mutasi yaitu untuk meningkatkan produktivitas pegawai. Pegawai di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung tidak menggunakan waktu untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik mungkin.. Selain itu, untuk mengusahakan pelaksanaan prinsip orang tepat pada tempat yang tepat. Terdapat beberapa Pegawai di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung yang masih belum menguasai pekerjaannya dikarenakan pegawai tersebut tidak memiliki kemampuan di bidang tersebut.

Indicator prestasi kerja pegawai seperti kualitas kerja, yang di miliki oleh Pegawai Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung masih kurang baik dalam menjalankan tugasnya. Terlihat ketika peneliti melakukan observasi pada Bulan Desember, pegawai yang berjaga di Pusat Pelayanan Terpadu sering kali melakukan kesalahan penginputan. Berkas persyaratan pembuatan KARIS/KARSU berupa data pribadi para Pegawai Negeri Sipil yang seharusnya diinput ke bagian Mutasi malah diinput ke bidang Pensiun dan Kenaikan Pangkat. Ketepatan waktu yaitu Pegawai Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung kurang memperhatikan ketepatan waktu dalam bekerja. Masih terlihat pegawai yang keluar pada waktu jam kerja khususnya pada hari Jumat, untuk melaksanakan kegiatan yang tidak ada kaitannya dengan urusan pekerjaan. Dilihat dari keadaan kantor yang jauh lebih sepi dari biasanya, dan hanya terlihat beberapa pegawai saja pada setiap bidangnya yang mengerjakan tugasnya. Selain itu, dalam menginput data bahan pelaksanaan pengelolaan barang milik negara dan pengadaan barang/jasa yang dapat dilakukan secara perBulan, namun para Pegawai di Bidang Tata Usaha dan Umum terbiasa menumpuk pekerjaan tersebut pada akhir tahun.

Peneliti mengidentifikasi bahwa prestasi kerja pegawai di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung ada hubungannya dengan tujuan mutasi pegawai.

**GAMBAR 2.1**

**Hubungan antara Mutasi dengan Prestasi kerja**

FEED FORWARD

*INPUT*

*OUTPUT*

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas kerja
3. Ketepatan waktu

*PROCCESS*

1. Pelaksanaan Mutasi di BKN Kanreg III Bandung berdasarkan tujuan Mutasi
2. Peraturan Kepegawaian BKN Kanreg III
3. Tujuan Mutasi
4. Teori Mutasi
5. Ukuran Prestasi Kerja
6. Kondisi Eksisting

FEED BACK

Sumber: Hasil Analisis Peneliti, Tahun 2017

Meskipun kita sudah mengusahakan agar tujuan untuk menempatkan orang tepat pada tempat yang tepat, tetapi tidaklah berarti persoalannya telah selesai. Suatu pekerjaan yang bersifat rutin mungkin dapat menimbulkan rasa bosan, sehingga dalam keadaan tersebut kemungkinan semangat dan kegairahan kerjanya turun. Hal ini dapat terjadi meskipun sebetulnya penenempatan orang tersebut pada tempat orang yang tepat telah dilaksanakan.

Memutasikan pegawai harus mengusahakan agar tugas yang baru tersebut masih searah dengan tugas dan pekerjaan sebelumnya. Seorang yang berwenang untuk memutasikan pegawainya yaitu Kepala Kantor Regional III Badan Kepegawaian Negara harus memiliki kemampuan untuk melakukan analisis kompetensi pegawai dan memetakan potensi dan performa pegawai dilihat dari pengalaman pegawai, pengetahuan pegawai, kebutuhan pada setiap bidang/instansi, kecakapan pegawai dan tanggung jawab pegawainya tersebut.

Apabila pelaksanaan mutasi kerja dengan baik dan sesuai dengan peraturan yang berlaku maka mutasi tersebut akan berdampak positif terhadap pegawai dimana tujuan dari mutasi akan tercapai dan dapat meningkatkan prestasi kerja. Prestasi kerja yang dihasilkan dari pada setiap pegawai dalam suatu organisasi (Kantor Regional III Badan Kepegawaian Negara) dapat mempermudah organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Namun bila mutasi tersebut dilakukan tanpa memperhatikan dengan seksama dan tanpa dilandasi dengan argumentasi yang menyakinkan maka mutasi akan berdampak negatif terhadap pegawai dan organisasi tersebut.