BAB II
KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini yaitu, Mutasi, Disiplin Kerja, dan Semangat Kerja.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Istilah manajemen merupakan suatu kunci keberhasilan di sebuah perusahaan atau instansi dalam mencapai tujuan-tujuan yang ingin diraihnya, istilah manajemen berasal dari kata ‘’*To manage*” yang berarti mengurus, mengatur, melakukan dan mengelola. Pada umumya, pengertian manajemen adalah suatu proses pencapaian tujuan yang ingin dicapai melalui orang lain, yaitu sumber daya manusia.

Agar diperoleh pengertian manajemen yang lebih jelas berikut dikemukakan pengertian menurut para ahli antara lain :

Terry dan Rue dalam Onisimus Amtu (2011:2) menyatakan :

> “Suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok kearah organisasional atau maksud-maksud yang nyata”.

Selanjutnya Ismail Solihin (2012:4) menyatakan :

> "Proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian dari berbagai sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien".

Sedangkan Oey Liang Lee (2010:16) menyatakan :

> "Seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan dari sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan".

Berdasarkan pendapat menurut para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses kordinasi meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

2.1.1.1 Peranan Manajemen

Setiap perusahaan memiliki manajemen yang memegang berbagai peranan penting yang menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan untuk diwujudkan bersama. Ada banyak peran yang harus dimainkan atau diperankan para manajer secara seimbang sehingga diperlukan orang-orang yang tepat untuk menjalankan peran-peran tersebut.

Manajemen yang baik haruslah berperan sesuai dengan situasi dan kondisi pada perusahaan atau organisasi. Menajemen yang tidak bisa menjalankan peran sesuai tuntutan perusahaan dapat membawa kegagalan.

Berikut ini adalah Peranan Manajemen yang harus diperankan para Manajer :

1. Peran Interpersonal

Hubungan antara manajer dengan orang yang ada di sekelilingnya, meliputi

a. Pemimpin Simbol : Sebagai simbol dalam acara-acara perusahaan.
b. Pemimpin : Menjadi pemimpin yag memberi motivasi para karyawan / bawahan serta mengatasi permasalahan yang muncul.
c. Penghubung : Menjadi penghubung dengan pihak internal maupun eksternal.

2. Peran Informasi

Peran dalam mengatur informasi yang dimiliki baik yang berasal dari dalam maupun luar organisasi, meliputi :

a. Pemantau : Mengawasi, memantau, mengikuti, mengumpulkan dan merekam kejadian atau peristiwa yang terjadi baik didapat secara langsung maupun tidak langsung.
b. Penyebar : Menyebar informasi yang didapat kepada para orang-orang dalam organisasi.
c. Juru Bicara : Mewakili unit yang dipimpinnya kepada pihak luar.

3. Peran Pengambil Keputusan

Adalah peran dalam membuat keputusan baik yang ditentukan sendiri maupun yang dihasilkan bersama pihak lain, meliputi :

a. Kewirausahaan : Membuat ide dan kreasi yang kreatif dan inovatif untuk meningkatkan kinerja unit kerja.
b. Penyelesai Permasalahan : Mencari jalan keluar dan solusi terbaik dari setiap persoalan yang timbul.

c. Pengalokasi Sumber Daya : Menentukan siapa yang menerima sumber daya serta besar sumber dayanya.
d. Negosiator : Melakukan negosiasi dengan pihak dalam dan luar untuk kepentingan unit kerja atau perusahaan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan mengikuti suatu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Pendapat lain bahwa fungsi Manajemen ialah berbagai jenis tugas atau kegiatan manajemen yang mempunyai peranan khas dan bersifat saling menunjang untuk mencapaitujuan. Proses manajemen adalah sebagai berikut :

1. *Planning* (Fungsi Perencanaan)

   Dalam manajemen, perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan—tak akan dapat berjalan.
2. *Organizing* (Fungsi Pengorganisasian)

   Proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi

3. *Actuating/Directing* (Fungsi Pengarahan dan Implementasi)

   Proses implementasi program agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggungjawabnya dengan penuh kesadaran dan produktifitas yang tinggi.

4. *Controlling* (Fungsi Pengawasan dan Pengendalian)

   Proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadap.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .

Manajemen sumber daya manusia bagian terpenting dari sebuah organisasi. Unsur utama manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusanan, pengembangan, pengolahan karir, evaluasi kinerja, kompensasi dan hubungan ketenaga kerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memmpengaruhi secara langsung kepada sumber daya manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan dibandingkan faktor lainnya seperti modal. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

sering juga disebut manajemen personalia. Berikut ini pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli.

Hasibuan (2012:10) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

> "Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat''.

Selanjutnya menurut Edwin B. Fillippo dalam buku Suwanto Donni Juni Priansa (2011:29) menyatakan bahwa:

> "Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasia, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat".

Sedangkan menurut Rivai dalam buku Suwanto dan Donni Juni Priansa (2012:29) menyatakan bahwa :

"Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasiam, pelaksanaan, dan pengendalian".

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, penulis menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mempelajari bagaimana mendayagunakan sumber daya manusia dengan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara optimal sehingga tercapai tujuan organisasi maupun individu.

2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam menjalankan pekerjaan seharusnya organisasi memperhatikan fungsi manajemen fungsi operasional seperti yang dikemukakan oleh hasibuan (2012:21) mengungkapkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari dua fungsi yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional.

1. Fungsi Managerial
    a. Perencanaan *(Planning)*

        Perencanaan mempunyai arti penentuan mengenai program tenaga kerja yang akan mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

    b. Pengorganisasian *(Organizing)*

        Organisasi dibentuk dengan merancang struktur hubungan yang mengaitkan antara pekerjaan, karyawan, dan faktor-faktor fisik sehingga dapat terjalin kerjasama satu dengan yang lainnya.

    c. Pengarahan *(Directing)*

        Pengarahan terdiri dari fungsi *staffing* dan *leading*. Fungsi *staffing* adalah menempatkan orang-orang dalam struktur organisasi, sedangkan fungsi *leading* dilakukan pengarahan sdm agar karyawan bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

    d. Pengawasan *(Controlling)*

        Adanya fungsi manajerial yang mengatur aktifitas-aktifitas agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan tujuan

yang ingin dicapai, bila terjadi penyimpangan dapat diketahui dan segera dilakukan perbaikan.

2. Fungsi Operasional

   a. Pengadaan *(Procurement)*

      Usaha untuk memperoleh sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan, terutama yang berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan.

   b. Pengembangan *(Development)*

      Usaha untuk meningkatkan keahlian karyawan melalui program pendidikan dan latihan yang tepat agar karyawan atau pegawai dapat melakukan tugasnya dengan baik. Aktivitas ini penting dan akan terus berkembang karena adanya perubahan teknologi, penyesuaian dan meningkatnya kesulitan tugas manajer.

   c. Kompensasi *(Compensation)*

      Fungsi kompensasi diartikan sebagai usaha untuk memberikan balas jasa atau imbalan yang memadai kepada pegawai sesuai dengan kontribusi yang telah disumbangkan kepada perusahaan atau organisasi.

Jadi kesimpulan berdasarkan uraian di atas yaitu manajemen sumber daya manusia memiliki dua fungsi, diantaranya fungsi managerial dan fungsi operasional yang masing-masing terdiri dari mengatur, merencanakan, pengorganisasian, memimpin serta mengendalikan manusia yang merupakan aset penting bagi perusahaan. Sedangkan sebagai fungsi operasional karyawan

termasuk pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja.

Intinya pelaksanaan fungsi managerial maupun fungsi operasional itu pada dasarnya diarahkan agar disatu pihak kebutuhan dan kepuasan karyawan dapat dipenuhi dan dilain pihak tujuan perusahaan pun dapat tercapai secara efektif dan efisien.

2.1.2.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dalam manajemen. Hasibuan (2012:14) mengatakan manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan dalam mengatur dan menetapkan program kepagawain yang mencangkup masalah-masalah sebagai berikut:

a. Menetapkan Jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement dan job evaluation.*
b. Menetapkan penarikan, seleksi dan penenpatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job.*
c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembanagan, promosi, dan pemberhentian.
d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
e. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.

f. Merngatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.

g. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.1.3 Mutasi

Mutasi atau rotasi kerja dilakukan untuk menghindari kejenuhan karyawan atau pegawai pada rutinitas pekerjaan yang terkadang membosankan serta memiliki fungsi tujuan lain supaya seseorang dapat menguasai dan mendalami pekerjaan lain di bidang yang berbeda pada suatu perusahaan atau instansi.

2.1.3.1 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. Adapun pengertian mutasi menurut para ahli adalah sebagai berikut :

Menurut Sastrohadiwiryo (dalam Kadarisman, 2012:68) menyatakan bahwa :

> "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".

Sedangkan Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2013:102) menyatakan bahwa :

> "Mutasi adalah Suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) didalam satu organisasi".
>
> Menurut Alex S. Nitisemito (2012:188) menyatakan bahwa :
>
> "Kegiatan dari pemimpin perusahaan untuk memindahkan pegawai dari suatu pekerjaan yang dianggap setingkat atau sejajar".

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat dikatakan bahwa mutasi jabatan merupakan perubahan atau pemindahan kerja atau jabatan lain dengan harapan pada jabatan yang baru itu, dia akan lebih baik dan lebih dapat berkembang secara efektif dan efisien.

2.1.3.2 Tujuan Pelaksanaan Mutasi

Mutasi pegawai ini merupakan salah satu metode dalam program pengembangan manajemen yang berfungsi untuk meningkatkan efektivitas pegawai secara keseluruhan dalam pekerjaan dan jabatannya. Tujuan pelaksanaan mutasi menurut Melayu S.P Hasibuan (2012:102) antara lain adalah :

1. Untuk meningkatkan produktivitas karyawan.
2. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
3. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan pegawai.
4. Untuk menghilangkan rasa bosan atau jenuh terhadap pekerjaannya.

5. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya dalam peningkatan karirnya.
6. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan.
7. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama pegawai.
8. Untuk mengusahakan pelaksanaan prinsip orang tepat pada tempat yang tepat.

2.1.3.3 Sebab dan Alasan Mutasi

Mutasi atau pemindahan pegawai menurut Melayu S.P Hasibuan (2012:104) dapat terjadi karena dua hal, yaitu :

a. Mutasi atas keinginan pegawai

   Mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari pegawai yang bersangkutan dengan mendapat persetujun pimpinan perusahaan. Misalnya, karena alasan keluarga, kemudian alasan kerja yang sama, dimana tidak dapat bekerja sama dengan pegawai lainnya karena terjadi pertengkaran atau perselisihan, iklim kerja kurang cocok dengan pegawai dan alasan-alasan sejenisnya.

b. Alih tugas Produktif (ATP)

   Alih tugas produktif adalah mutasi karena kehendak pemimpin perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan pegawai bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya. Alasan lain tugas produktif didasarkan pada kecakapan, kemampuan pegawai, sikap dan disiplin pegawai. Kegiatan ini menurut keharusan pegawai untuk menjalankannya.

2.1.3.4 Manfaat Pelaksanaan Mutasi

Menurut Simamora (2013:66) manfaat pelaksanaan mutasi adalah :

1. Memenuhi kebutuhan tenaga kerja dibagian unit yang kekurangan tenaga kerja tanpa merekrut dari luar.
2. Memenuhi keinginan pegawai seseuai dengan pekerjaan.
3. Memberikan jaminan bagi karyawan bahwa dia tidak akan diberhentikan.
4. Tidak terjadi kejenuhan.
5. Motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi, berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.

2.1.3.5 Dasar Pelaksanaan Mutasi

Ada 3 (tiga) sistem yang menjadi dasar pelaksanaan mutasi pegawai menurut Melayu S.P Hasibuan (2012:103) yaitu :

1. *Seniority*

   Adalah mutasi yang didasarkan atau landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari pegawai yang bersangkutan. Sistem mutasi ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu menduduki jabatan yang baru.

2. *Spoil Syistem*

   Adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka.

3. *Merit Syistem*

   Adalah mutasi karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan hasil prestasi kerja. *Merit system* ini merupakan dasar mutasi yang baik karena:

   a. Output dan produktivitas kerja meningkat.
   b. Semangat kerja meningkat.
   c. Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun.
   d. Absensi pegawai semakin baik
   e. Disiplin pegawai semakin baik
   f. Jumlah kecelakaan kerja akan menurun

2.1.3.6 Jenis-Jenis Mutasi

Mutasi pelaksanaan jabatan dapat dilakukan baik secara vertical maupun horizontal. Mutasi vertical mengandung arti bahwa karyawan yang bersangkutan dipindahkan pada posisi atau jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi dari sebelumnya, yang biasanya di ikuti dengan perubahan, dari wewenang dan tanggung jawabnya, status, kekuasaan, dan pendapatan baik secara ketingkat yang lebih tinggi maupun yang lebih rendah.

Bentuk mutasi vertical terdiri dari :

1. Promosi

   Promosi diartikan sebagai perubahan tingkat posisi atau jabatan atau pekerjaan dari tingkat yang lebih rendah ketingkat yang lebih tinggi. Perubahan ini

biasanya disertai dengan perubahan tanggung jawab dan status sosial seorang karyawan.

Menurut Bambang Wahyudi (2012:174), promosi terdiri dari beberapa jenis, yaitu :

a. Promosi Sementara *(Temporary Promotion)*

   Merupakan suatu bentuk promosi yang dilaksanakan untuk jangka waktu sementara. Bentuk promosi ini biasanya digunakan apabila perusahaan harus mengisi suatu jabatan yang kosong untuk sementara waktu karena pejabat yang bersangkutan sakit, cuti atau alasan lain.

b. Promosi Tetap *(Permanent Promotion)*

   Menaikan jabatan seorang yang diberikan untuk mengisi lowongan jabatan yang lebih tinggi dan karyawan tersebut telah memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan.

c. Promosi Kecil *(Scale Promotion)*

   Menaikan jabatan seseorang karyawan ketempat yang membutuhkan ketrampilan tertentu tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, maupun gaji.

d. Promosi Kering *(Dry Promotion)*

   Suatu bentuk promosi yang dilakukan dengan disertai peningkatan dalam wewenang, hak dan tanggung jawab, tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji maupun upah.

2. Demosi

   Demosi merupakan bentuk mutasi vertical dimana seseorang karyawan mengalami penurunan, pangkat atau posisi atau jabatan ketingkat yang lebih rendah dari jabatan sebelumnya.

Bentuk Mutasi Horizontal terdiri dari :

Nasution (2012:155) membagi mutasi horizontal dalam beberapa jenis yaitu, *production transfer, replacement transfer, versality transfer, shift transfer,* dan *remedial transfer.*

a. *Production Transfer*

   Adalah mengaloh tugaskan karyawam dari satu bagian kebagian lain secara horizontal, karena pada bagian lain kekurangan tenaga kerja padahal produksi akan ditingkatkan

b. *Replacement Transfer*

   Adalah mengalih tugaskan karyawan yang sudah lama dinasnya kejabatan lain secara horizontal untuk menggantikan karyawan yang masa dinasnya sedikit atau diberhentikan. *Replacement Transfer* terjadi karena aktivitas perusahaan diperkecil.

c. *Versatility Transfer*

   Adalah mengalihtugaskan karyawan kejabatan atau pekerjaan lainnya secara horizontal agar karyawan yang bersangkutan dapat melakukan pekerjaan atau ahli dalam berbagai lapangan pekerjaan.

d. *Shift Transfer*

Adalah mengalihtugaskan karyawan yang sifatnya horizontal dari satu regu ke regu lain sedangkan pekerjaan nya tetep sama.

e. *Remedial Transfer*

Adalah Mengalihtugaskan seseorang karyawan ke jabatan lain, baik pekerjaannya sama atau tidak atas permintaannya karyawan bersangkutan karena tidak dapat bekerja sama dengan rekan-rekannya.

3. Rotasi

Rotas merupakan perpindahan karyawan namun lebih pada perpindahan tempat kerja dengan lingkup dan tugas pekerjaan yang cenderung berbeda agar para karyawan terhindar dari rasa jenuh atau produktivitas yang menurun.

2.1.3.7 Kendala Pelaksanaan Mutasi

Sastrohadiwiryo (2012:214) mengemukakan ada tiga jenis penolakan karyawan terhadap mutasi karyawan, yaitu :

a. Faktor Logis atau Rasional

Penolakan ini dilakukan dengan pertimbangan waktu yang perlukan untuk menyesuaikan diri, upaya ekstra untuk belajar kembali, kemungkinan timbulnya situasi yang kurang diinginkan seperti penurunan tingkat keterampilan karena formasi jabatan tidak memungkinkan, serta kerugian yang ditimbulkan oleh perusahaan.

b. Faktor Psikologis

Penolakan berdasarkan faktor psikologis ini merupakan penolakan yang dilakukan berdasarkan emosi, sentiment, dan sikap. Sikap kekhawatiran akan sesuatu yang tidak diketahui sebelumnya, rendahnya toleransi terhadap perubahan, tidak menyukai pimpinan atau agen perubahan yang lain, rendahnya kepercayaan terhadap pihak lain, kebutuhan rasa aman.

c. Faktor Sosiologis

Penolakan terjadi karena beberapa alasan antara lain konspirasi yang bersifat politis, bertengtangan dengan nilai kelompok, kepentingan pribadi, dan keinginan mempertahankan hubungan (*Relationship*) yang terjalin sekarang.

2.1.3.8 Dimensi dan Indikator Mutasi

Dalam setiap pelaksanaan mutasi pegawai, instansi memilih dan menetapkan terlebih dahulu dasar pertimbangan yang akan dijadikan pedoman untuk memilih pegawai mana yang akan dimutasikan, pada umumnya instansi memilih dasar pertimbangan atau landasan yang berbeda dalam menentukan pegawai yang akan dimutasikan.

Dimensi Dan indikator mutasi yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi dari Hasibuan (2013:170) sebagai berikut :

1. Promosi : Suatu promosi diartikan sebagai perubahan posisi atau jabatan atau pekerjaan dari tingkat yang lebih rendah ketingkat yang lebih tinggi.
   a. Promosi atas prestasi
   b. Promosi atas pengalaman kerja

2. Demosi : Merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang berupa penurunan pangkat atau posisi atau jabatan atau pekerjaan ketingkat yang lebih rendah.
3. Penangguhan Kenaikan Pangkat : Memindahkan seorang tenaga kerja yang seharusnya menduduki pangkat / jabatan / pekerjaan yang lebih tinggi ke posisi / jabatan / pekerjaan semula.
4. Pembebastugasan : Pembebastugasan atau lebih dikenal dengan skorsing merupakan suatu bentuk mutasi vertical yang dilakukan dengan membebastugaskan seseorang tenaga kerja dari posisi / jabatan / pekerjaannya, tetapi masih memperoleh pendapatan secara penuh.
5. *Temporary Transfer* : Suatu bentuk mutasi horizontal yang dilakukan dengan memindahkan untuk sementara waktu seorang tenaga kerja pada jabatan tertentu sampai pejabat yang difinitif menempati posnya.
6. *Job Rotation* : Suatu job rotation atau perputaran jabatan merupakan suatu bentuk mutasi personal yangg dilakukan secara horizontal. Bentuk mutasi semacam ini biasanya dilakukan dengan tujuan antara lain untuk menambah pengetahuan seseorang tenaga kerja dan menghindarkan terjadinya kejenuhan. Dalam *job rotation* ini, dikenal beberapa istilah, antara lain :
   a. Mutasi Tempat, merupakan pemindahan seseorang tenaga dari satu tempat atau daerah kerja ke tempat atau daerah kerja yang lain tetapi masih dalam jabatan/posisi/pekerjaan yang tingkat/levelnya sama.
   b. Mutasi Jabatan, merupakan pemindahan seseorang tenaga kerja dari suatu jabatan ke jabatan lain pada tingkat atau level yang sama dan dalam lokasi yang sama pula.

c. Rehabilitasi, merupakan suatu kebijaksanaan organisasi untuk menempatkan kembali seorang tenaga kerja pada posisi/jabatan/pekerjaanya terdahulu, setelah tenaga kerja yang bersangkutan menyelesaikan suatu tugas tertentu.

7. *Production Transfer* : Suatu bentuk mutasi horizontal yang ditujukan untuk mengisi kekosongan pekerja pada suatu posisi/jabatan/pekerjaan tertentu yang harus segera diisi agar kontinuitas produksi dan peningkatannya dapat terjamin.
8. *Replacement Transfer* : Suatu pergantian tenaga kerja dalam organisasi yang dutujukan untuk mempertahankan tenaga kerja yang berpengalaman dengan cara mengganti pekerja-pekerja yang masih baru. *Replacement Transfer* biasanya dilakukan apabila suatu organisasi harus melakukan penciutan tenaga kerja.
9. *Versatility Transfer* : Versatility transfer merupakan suatu bentuk mutasi horizontal yang bertujuan untuk menempatkan tenaga kerja yang memiliki kecakapan tertentu pada jabatan-jabatan yang memang membutuhkan kecakapan tersebut. Suatu *versatility transfer* dapat pula diartikan sebagai pemindahan tenaga kerja yang bertujuan untuk meningkatkan kecakapan yang dimilikinya.
10. *Personnel Transfer* : Suatu bentuk mutasi horizontal yang terjadi atas kehendak atau keinginan tenaga kerja yang bersangkutan

2.1.4 Disiplin Kerja

Kedisiplinan merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja pegawai, semakin

baik hasil kerja yang dapat dicapai. Tanpa disiplin yang baik sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang optimal. Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi yang diberikan oleh pegawai untuk mencapai target yang ditentukan oleh instansi harus dilakukan penilaian disiplin terhadap pegawai karena semakin baik disiplin pegawai semakin tinggi disiplin kerja yang dapat dicapainya.

2.1.4.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin lebih banyak bersumber dari diri sendiri, yang diperlihatkan dalam bentuk mematuhi dan mentaati peraturan yang berlaku dalam melaksanakan pekerjaan. Karena ia berasal dari kesadaran diri yang mendalam maka pembinaan disiplin adalah pembinaan sikap untuk tetap mematuhi segala ketentuan yang berlaku dalam perusahaan atau instansi.

Berikut adalah pengertian-pengertian disiplin kerja menurut para ahli diantaranya, yaitu:

Menurut Marwansyah (2014:410) bahwa:

"Sebuah prosedur yang mendorong karyawan untuk mengawasi perilaku mereka sendri dan bertanggung jawab atas tindakan mereka".

Sedangkan Menurut Veithzal Rivai (2012:825) bahwa :

"Disiplin kerja adalah suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:193) bahwa :

"Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku."

Dari pengertian yang dikemukakan para ahli di atas, dapatlah dikatakan bahwa disiplin kerja pegawai adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis dalam perusahaan serta sanggup menjalankannya dan apabila dilanggar akan menerimanan sanksi yang sudah dibuat dalam peraturan dimana dia bekerja.

2.1.4.2 Jenis-Jenis Disiplin Kerja

Setiap usaha selalu memiliki tujuan yang hendak dicapai begitu juga dengan sebuah perusahaan atau instansi juga memiliki tujuan yang pada akhirnya harus dicapai. Tindakan disiplin berlaku bagi semua, tidak memilih dan memihak kepada siapapun yang melanggar akan dikenakan sanksi yang sama termasuk pimpinan atau atasan, karena pimpinan harus memberih contoh terhadap bawahannya.

Menurut T. Hani Handoko (2012:208-211) ada 2 bentuk disiplin kerja yaitu disiplin preventik dan disiplin korektif.

a. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan

cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan atau Instansi. Pemimpin perusahaan atau instansi mempunyai tanggung jawab dalam membangun iklim organisasi dengan disiplin preventif. Begitu pula pegawai harus dan wajib mengetahui, memahami semua pedoman kerja serta peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi. Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik maka diharapkan akan lebih mudah menggerakkan disiplin kerja.

b. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan atau organisasi.

Pada disiplin korektif, karyawan yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Tingkat Disiplin Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi tingkat displin karyawan pada suatu organiasi atau perusahaan yang dapat mempengaruhi kreativitas dan kinerja seorang pegawai dalam menjalankan tugas kewajibannya. Menurut Hasibuan (2012:194) faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah:

1. Tujuan dan Kemampuan

   Tujuan yang dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan agar dia bekerja sungguh-sungguh dan berdisiplin untuk mengerjakannya.

2. Teladan Pemimpin

   Teladan pemimpin sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pemimpin dijadikan teladan dan panutan oleh bawahannya.

3. Balas Jasa

   Balas jasa (gaji dan kesejahtraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan atau pekerjaannya.

4. Keadilan

   Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam memberikan balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan.

5. Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan dan organisasi. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir ditempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya.

6. Sanksi Hukuman

   Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan organisi, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

7. Ketegasan

   Ketagasan pimpinan dalam melakukan tindakan dan sanksi terhadap karyawan yang melanggar peraturan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan

2.1.4.4 Sanksi Pelanggaran Kerja

Pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seseorang pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan instansi. Sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan oleh pimpinan instansi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan instansi.

Menurut Veithzal Rivai (2012:832), ada beberapa tingkatan dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu instansi yaitu :

a. Sanksi pelanggaran ringan dengan jenis seperti teguran lisan, teguran tertulis, pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.
b. Sanksi pelanggaran sedang dengan jenis seperti penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, penundaan kenaikan pangkat.
c. Sanksi pelanggaran berat dengan jenis seperti penurunan pangkat, pemecatan.

2.1.4.5 Proses Disiplin Kerja

Menurut Marwansyah (2014:413), tindakan disiplin harus memenuhi syarat sebagai berikut:

a. Segera, tindakan disipilin harus diberlakukan segera sesudah terjadinya pelanggaran.

b. Dengan peringatan, karyawan harus mendapatkan peringatan yang memadai agar mengetahui konsekuensi dari perilaku kerja yang tidak diharapkan.
c. Konsisten, agar dipersepsikan sebagai sesuatu yang adil.
d. Tindakan bersifat pribadi, pimpinan tidak boleh membeda-bedakan bawahannya dalam penerapan tindakan disiplin

2.1.4.6 Mengatur dan Mengelola Disiplin

Setiap pimpinan harus dapat memastikan bahwa pegawai tertib dalam tugas. Konteks disiplin, makna keadilan harus dirawat dengan konsisten. Apabila pegawai menghadapi tantangan tindakan disiplin, pemberian kerja harus dapat membuktikan bahwa pegawai yang terlibat dalam kelakuan yang tidak patut dihukum. Perlu berlatih bagaimana cara mengelola disiplin yang baik. Menurut Veithzal Rivai (2011:834), adanya standar disiplin yang digunakan untuk menentukan bahwa pegawai telah diperlakukan secara wajar yaitu :

a. Standar disiplin

Beberapa standar dasar disiplin berlaku bagi semua pelanggaran aturan apakah besar atau kecil. Setiap pegawai dan penyelia perlu memahami kebijakan organisasi serta mengikuti prosedur secara penuh. Pegawai yang melanggar aturan akan diberi kesempatan untuk memperbaiki perilaku mereka. Para pimpinan perlu mengumpulkan sejumlah bukti untuk membenarkan disiplin. Bukti ini harus secara hati-hati didokumentasikan sehingga tidak bisa untuk diperdebatkan. Sebagai suatu model bagaimana tindakan disipliner harus diatur adalah :

1. Apabila seorang pegawai melakukan suatu kesalahan, maka pegawai harus konsekuen terhadap peraturan pelanggran.
2. Apabila tidak dilakukan secara konsekuen, berarti pegawai tersebut telah melecehkan peraturan yang telah ditetapkan.
3. Kedua hal diatas akan berakibat pemutusan hubungan kerja dan pegawai harus menerima hukuman tersebut.

b. Penegakan standar disiplin

Apabila pencatatan tidak adil dan sah menurut undang-undang atau pengecualian ketenagakerjaan sesuka hati, pengadilan memerlukan bukti dari pemberi kerja untuk membuktikan sebelum pegawai ditindak. Standar kerja tersebut dituliskan dalam kontrak kerja.

2.1.4.7 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja

Dimensi dan indikator ini disiplin kerja yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi dari pendapat Sutrisno (2012:94) sebagai berikut :

1. Dimensi taat terhadap aturan waktu
   a. Jam masuk kerja
   b. Jam istirahat
   c. Jam pulang kerja
2. Dimensi taat terhadap waktu
   a. cara berpakaian
   b. Sopan santun
   c. Kepatuhan bekerja

3. Dimensi taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

   a. Tingkah laku

   b. Tanggung jawab

   c. Kesesuain pekerjaan dengan kemampuang

4. Dimensi taat terhadap aturan lainnya

   a. Norma yang berlaku dalam perusahaan

2.1.5 Semangat Kerja

Semangat kerja atau dalam istilah asingnya disebut morale merupakan hal yang harus dimiliki oleh setiap pegawai agar produktivitas kerjanya meningkat, oleh karena itu selayaknya setiap instansi selalu berusaha agar semangat kerja pegawainya meningkat. Dengan semangat kerja yang tinggi, maka dapat diharapkan aktivitas instansi dapat berjalan dengan baik sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai.

2.1.5.1 Pengertian Semangat Kerja

Semangat kerja akan merangsang seseorang untuk berkarya dan berkreativitas dalam pekerjaannya. Pegawai yang mempunyai semangat kerja yang tinggi pasti mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan efektif dan efisisen. Berikut pengertian semangat kerja yang di kemukakan oleh para ahli dihalaman berikutnya antaranya adalah :

Menurut Alexander Leightemy dalam Alex Nitisemito (2012:160) menyatakan:

"Sebagai sesuatu yang positif dan sesuatu yang baik, sehingga mampu memberikan sumbangan terhadap pekerjaan dan melakukan pekerjaan secara

lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan diharapkan lebih cepat dan baik".

Menurut Moekijat (2010:130) menyatakan:

"kemampuan sekelompok orang-orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama". Sedangkan menurut Siagian (2012:57) menyatakan: "Sejauh mana karyawan bergairah dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya di dalam perusahaan".

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa semangat kerja merupakan cermin dari kondisi pegawai dalam lingkungan kerjanya dan ekspresi serta mental individu atau kelompok yang menunjukan rasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya, sehingga merasa bergairah dan mampu bekerja secara lebih cepat dan lebih baik demi tercapainya suatu tujuan kelompok maupun organisasi. Jika semangat kerja meningkat maka instansi akan memperoleh banyak keuntungan seperti rendahnya tingkat absensi, pekerjaan lebih cepat diselesaikan dan sebagainya. Sehingga tingkat kedisiplinan kerja dapat ditingkatkan.

2.1.5.2 Pentingnya Semangat Kerja

Dengan adanya semangat kerja tersebut, maka pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, absensi dapat diperkecil dan kemungkinan perpindahan pegawai dapat diperkecil seminimal mungkin dan sebagainya. Oleh karena itu maka selayaknya apabila setiap instansi selalu berusaha agar para karyawannya moral kerja yang tinggi sebab dengan moral kerja yang tinggi diharapkan semangat kerja

akan meningkat karena itulah semangat kerja pada hakekatnya adalah perwujudan dari moral yang tinggi.

Dengan semangat kerja yang tinggi maka karyawan diharapkan akan mencapai tingkat produktivitas yang lebih baik dan pada akhirnya menunjang terwujudnya tujuan dari perusahaan. Dengan motivasi yang tepat diberikan kepada pegawai untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melakukan tugasnya, karena dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasaranya, kepentingan-kepentingan pribadi para pegawai tersebut terpelihara juga.

2.1.5.3 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja

Peningkatan semangat kerja dalam suatu instansi merupakan suatu hal yang sangat penting. Pegawai yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan memberikan keuntungan pada instansi dan sebaliknya pegawai yang memiliki semangat kerja yang rendah dapat mendatangkan kerugian pada instansi. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan harus mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi turunnya atau melemahnya semangat kerja menurut Alex S. Nitisemito (2012:167), yaitu :

1. Upah yang rendah

   Upah yang terlalu rendah akan mengakibatkan karyawan lesu didalam bekerja, karena kebutuhan atau hidupnya tidak terpenuhi dari pekerjaan yang dia kerjakan sehingga semangat kerja akan menurun.

2. Lingkungan kerja yang buruk

Lingkungan kerja yang buruk akan menggangu konsentrasi karyawan dalam bekerja, sehingga apa yang mereka kerjakan tidak sesuai yang diharapkan perusahaan.

3. Kurangnya Disiplin kerja

Kurangnya kedisiplinan akan mempengaruhi terhadap penyelesaian kerja, sehingga karyawan dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

4. Gaya kepemimpinan yang buruk

Gaya kepemimpinan yang buruk akan mempengaruhi semangat kerja karyawan dalam bekerja, karena apabila pemimpin terlalu otoriter dan hanya mementingkan kepentingan perusahaan tanpa mempedulikan karyawan, maka semangat kerja karyawan akan menurun.

5. Kurang informasi Kurangnya informasi yang diberikan kepada karyawan akan mengakibatkan lambatnya penyelesian pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, karena informasi yang dibutuhkan karyawan sangat kurang.

Dari pendapat para ahli diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi turunnya semangat kerja ini saling berkaitan satu dengan yang lainnya, maka instansi harus dapat mengurangi faktor-faktor tersebut dengan baik agar tidak menjadi masalah yang mengakibatkan semangat kerja pegawai menurun.

2.1.5.4 Turunnya Semangat Kerja

Turunnya semangat kerja sangat penting untuk diketahui suatu perusahaan karena dengan pengetahuan tersebut akan dapat diketahui sebab-sebabnya. Dengan demikian perusahaan dapat mengambil tindakan-tindakan pencegahan atau pemecahan masalah sedini mungkin. Ada beberapa faktor yang harus diketahui oleh Ahmad Tohardi (2009:432) adalah indikasi penurunan semangat kerja :

1. Turunnya / rendahnya produktivitas

   Salah satu indikasi turunnya semangat kerja adalah turunnya produktivitas. Turunnya produktivitas ini dapat diukur atau diperbandingkan dengan waktu sebelumnya. Itu semua merupakan indikasi turunnya semangat kerja meskipun demikian, sebelum mengambil kesimpulan hendaknya diteliti dahulu apakah ada faktor lain yang mempengaruhi turunnya produktivitas.

2. Tingkat absensi yang naik / tinggi

   Tingkat absensi yang tinggi juga merupakan salah satu indikasi turunnya semangat kerja karyawan. Oleh karena itu bila ada gejala-gejala absensi naik, perlu segera dilakukan penelitian. Pada umumnya bila semangat kerja turun, mereka akan malas untuk datang setiap hari kerjanya. Apalagi bila kompensasi atau upah yang diterimanya tidak dipotong waktu mereka tidak masuk. Setiap ada kesempatan untuk tidak bekerja akan mereka gunakan, apalagi waktu luang tersebut dapat dipakai untuk dapat pengahsilan yang lebih tinggi meskipun untuk sementara.

3. Tingkat kerusakan yang tinggi

Indikasi lain yang menujukan turunnya semangat kerja karyawan adalah bila tingkat kerusakan terhadap bahan baku, maupun peralatan yang digunakan naik. Naiknya tingkat kerusakan tersebut sebetulnya menunjukan bahwa perhatian dalam bekerja berkurang, terjadi kecerobohan dalam bekerja dan sebagainya.

4. Kegelisahan dimana-mana

Kegelisahan dimana-mana akan terjadi bila semangat kerja turun, kegelisahan itu dapat terwujud dalam bentuk ketidaktenangan bekerja, keluh kesah serta hal-hal lain. Kegelisahan pada tingkat terbatas mungkin akan berhenti dengan sendirinya bila dibiarkan begitu saja, tetapi pada tingkat tertentu yang dibiarkan begitu saja akan dapat merugikan perusahaan.

5. Tuntutan sering kali terjadi

Sering terjadi tuntutan juga merupakan indikasi semangat kerja turun. Tuntutan sebetulnya merupakan dari ketidakpuasan. Oleh karena itu, disuatu perusahaan sering terjadi tuntutan oleh karyawan.

2.1.5.5 Cara Meningkatkan Semangat Kerja

Pembinaan semangat kerja pegawai perlu dikatakan terus-menerus agar mereka menjadi terbiasa memiliki semangat kerja yang tinggi dan penuh gairah. Dengan kondisi demikian, para pegawai dapat melakukan pekerjaannya dengan baik dan kreatif. Hal ini sangat penting bagi kelangsungan hidup pegawai di instansi. Oleh sebab itu instansi harus berupaya untuk memelihara semangat kerja pegawai dengan melakukan dengan berbagai cara dan kombinasi mana yang tepat

biasanya dari perusahaan tersebut serta tujuan yang ingin dicapai. Ahmad Tohardi (2009:421) cara-cara tersebut antara lain :

a. Gaji yang cukup

   Setiap perusahaan seharusnya dapat memberikan gaji yang cukup kepada pegawainya. Pengertian cukup disini relative, artinya mampu dibayarkan tanpa menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

b. Memperhatikan kebutuhan rohani

   Selain kebutuhan materi yang berwujud gaji yang cukup, para pegawai membutuhkan kebutuhan rohani. Kebutuhan rohani adalah menyediakan tempat ibadah, menghormati kepercayaan orang lain.

c. Perlu menciptakan suasana santai

   Suasana rutin sering kali menimbulkan kebosanan dan ketegangan bagi para pegawai. Untuk menghindari hal tersebut, maka perlu perusahaan sekali-kali menciptakan suasana santai seperti rekreasi bersama-sama, mengadakan pertandingan olahraga antar karyawan yang lainnya.

d. Tempatkan karyawan pada posisi yang tepat

   Setiap perusahaan harus mampu menempatkan karyawannya pada posisi yang tepat, artinya menempatkan mereka pada posisi yang sesuai dengan keterampilan mereka. Ketidaktepatan dalam penempatan karyawan bisa membuat karyawan tidak bisa maksimal dalam menyelesaikan tugasnya.

e. Perasaan aman dan masa depan

   Semangat kerja akan terpupuk apabila para karyawan mempunyai perasaan aman terhadap masa depan profesi mereka, kestabilan perusahaan biasanya

modal yang dapat diandalkan untuk menjamin rasa aman bagi para karyawan. Cara lain yang sering digunakan untuk perusahaan yaitu mengadakan program pensiun.

f. Fasilitas yang memadai

Setiap perusahaan bila memungkinkan hendaknya menyediakan fasilitas yang memadai untuk karyawannya. Apabila perusahaan sanggup menyediakan fasilitas-fasilitas yang memadai, maka akan timbul rasa senang dan akan menimbulkan semangat kerja.

2.1.5.6 Dimensi dan Indikator Semangat Kerja

Semangat kerja yang terbentuk positif akan bermanfaat karena setiap anggota dalam organisasi membutuhkan sumbang saran, pendapat bahkan kritikan yang bersifat membangun dari ruang lingkup pekerjaannya demi kemajuan di perusahaan tersebut, namun semangat kerja akan berdampak buruk jika pegawai dalam satu organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda hal ini dikarenakan adanya perbedaan setiap individu dalam mengeluarkan pendapat, tenaga dan fikirannya. Dan salah satunya berdampak pada naiknya tingkat absensi pegawai, rata-rata tingkat absensi pegawai yanf wajar berbeda di bawah 3 persen (Murdhiarta, dkk, 2009:93).

Berikut adalah beberapa indikator semangat kerja yang dikemukakan oleh Alex S. Nitisemito (2012:427), diantaranya adalah sebagai berikut :

a. Produktivitas naik

Karyawan yang semangat kerjanya tinggi cenderung melaksanakan tugas-tugas sesuai waktu, tidak menunda pekerjaan dengan sengaja, serta mempercepat pekerjaan dan sebagainya. oleh karena itu harus dibuat standar kerja untuk mengetahui apakah produktivitas karaywan yang tinggi apa tidak.

Dimensi naiknya produktivitas karyawan diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu :

1. Profesionalisme dalam menyelesaikan pekerjaan
2. Tidak menunda pekerjaan
3. Mempercepat pekerjaan

b. Tingkat absensi rendah

Tingkat absensi rendah merupakan salah satu indikasi meningkatnya semangat kerja, karena nampak bahwa persentase absen seluruh karyawan rendah.

Dimensi absensi yang rendah diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu :

1. Cuti
2. Keterlambatan
3. Alfa
4. Sakit

c. Labour Turn Over

Tingkat karyawan keluar masuk, karyawan yang menurun merupakan

salah satu indikasi meningkatnya semangat kerja. Hal ini dapat disebabkan oleh kesenangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut. Tingkat keluar masuk karyawan yang tinggi dapat menggangu jalannya perusahaan.

Dimensi Labour turn over diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu :

1. Setia terhadap perusahaan
2. Senang bekerja di dalam perusahaan

d. Berkurangnya kegelisahaan

Semangat kerja karyawan akan meningkat apabial mereka tidak gelisah. Kegelisahan dapat dilihat melalui bentuk keluhan, ketidaktenagaan bekerja, dan hal-hal lainnya. Dimensi berkurangnya kegelisahan diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu :

1. Kepuasan Kerja.
2. Ketenangan dalam bekerja.
3. Hubungan kerja yang harmonis.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan penulis adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai mutasi, disiplin kerja, yang berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai. Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis yang ada di halaman berikut ini :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Penelitin, Tahun peniliti dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
	Jurnal Penelitian Terdahulu			
1	Arnimisari Ambarta dan Hatta Ridho (2015) Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pematang Siantar	Variabel independen mutasi Variabel dependen semangat kerja	Variabel independen disiplin kerja	Penelitian secara keseluruhan terdapat pengaruh positif antara variabel-variabel dalam penelitian mutasi terhadap semangat kerja
2	Adi Perwira (2011) Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Pekanbaru	Variabel independen mutasi Variabel dependen semangat kerja	Variabel independen disiplin kerja	Bahwa terdapat pengaruh positif mutasi terhadap semangat kerja pegawai
3	Ayu Sulasari (2012) Pegaruh Disiplin Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan pada KSP Tunas Arha Mandiri Nganjuk.	Variabel independen displin Kerja Varibael dependen semangat kerja	Variabel independen mutasi	Hasil penelitian menunjukan bahwa terdapat pengaruh positif mutasi terhadap Semangat Kerja karyawan

4	Sri Indarti dan Susi Hendriani (2012) Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Provinsi Riau	Variabel independen disiplin kerja Variabel dependen semangat kerja	Variabel independen motivasi	Hasil penelitian diperoleh bahwa variabel disiplin secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel semangat kerja
5	Mardjan Dunggio (2013) Semangat dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sulawesi Utara	Variabel independen Disiplin Kerja dan Semangat Kerja	Variabel dependen Produktivitas Kerja	Hasil penelitian Semangat dan Disiplin kerja secara bersama berpengaruh terhadap Produktivitas kerja yang signifikan
	Skripsi Penelitian Terdahulu			
6	Njoo Fancy Yunitasari (2011) Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kompensasi Kerja PT. Nusa Harum Sentosa Semarang	Variabel independen disiplin kerja dan semangat kerja	Variabel independen lingkungan kerja Variabel dependen kompensasi	Penelitian secara seluruh variabel disiplin kerjam lingkungan kerja terhadap semangat kerja berpengaruh siginifikan

7	Rahmat Hidayat (2011) Pengaruh Mutasi dan Disiplin Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai di Rumah Sakit Bersalin Dentatama Sragen	Variabel independen mutasi dan disiplin Variabel dependen semangat kerja	Tidak ada perbedaan antara variabel independen dan dependen	Hasil analisis mutasi dan displin berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa semangat kerja pegawai dapat dipengaruhi oleh mutasi dan disiplin kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Arnimisari Ambarta dan Hatta Ridho, Universitas Sumatra Utara (2015) dengan judul Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pematang Siantar dengan menggunakan variabel penelitian mutasi sebagai variabel bebas dan semangat kerja sebagai variabel terikat menyatakan bahwa penelitian secara keseluruhan terdapat pengaruh positif antara variabel-variabel dalam penelitian mutasi terhadap semangat kerja pada Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pematang Siantar.

Penelitian yang dilakukan oleh Adi Perwira, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau (2011) dengan judul Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Pekanbaru dengan menggunakan variabel penelitian mutasi sebagai variabel bebas dan semangat kerja sebagai variabel terikat menyatkan bahwa terdapat pengaruh positif mutasi terhadap semangat kerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Ayu Sulasari, Poleteknik Negeri Malang (2012) dengan judul Pegaruh Disiplin Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan

KSP Tunas Arha Mandiri Nganjuk dengan menggunakan penelitian variabel bebas disiplin kerja dan semangat kerja sebagai variabel terikat menyatakan hasil penelitian menunjukan bahwa terdapat pengaruh positif mutasi terhadap Semangat Kerja Karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sri Indarti dan Susi Hendriani, Universitas Riau (2012) dengan judul Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Provinsi Riau dengan menggunakan penelitian variabel bebas motivas dan disiplin kerja dan semangat kerja sebagai variabel terikat menyatakan hasil penelitian diperoleh bahwa variabel disiplin secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel semangat kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Mardjan Dunggio, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen, Universitas SamRatugalangi Manado dengan judul Semangat dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sulawesi Utara dengan menggunakan penelitian variabel bebas semangat dan disiplin kerja dan produktivitas kerja karyawan sebagai variabel terikat menyatakan hasil penelitian Semangat dan Disiplin kerja secara bersama berpengaruh terhadap Produktivitas kerja yang signifikan

Penelitian yang dilakukan oleh Njoo Fancy Yunitasari, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Dian Nuswantoro dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Semangat Kerja Terhadap Kompensasi Kerja Karyawan (Studi Kasus Toko Kaca UD Surya dan PT Nusa Harum Sentosa di Semarang) dengan menggunakan penelitian variabel bebas disiplin kerja dan lingkungan

kerja dan semangat kerja dan kompensasi kerja karyawan sebagai variabel terikat menyatakan penelitian secara seluruh variabel disiplin kerjam lingkungan kerja terhadap semangat kerja berpengaruh siginifikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Rahmat Hidayat, Universitas Surakarta dengan judul Pengaruh Mutasi dan Disiplin Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai di Rumah Sakit Bersalin Dentatama Sragen dengan menggunakan penelitian variabel bebas mutasi dan disiplin kerja dan semangat kerja sebagai variavel terikat menyatakan Hasil analisis mutasi dan displin berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai.

2.3 Kerangka Pemikiran

Setiap instansi dihadapkan pada masalah ketenagakerjaan, salah satu diantaranya yaitu bagaimana agar membuat pegawai bekerja dengan baik. Hal ini merupakan tugas pihak manajemen atau pimpinan dalam usaha mendorong pegawainya untuk bekerja dengan penuh semangat. Dengan demikian diharapkan pegawai instansi tersebut dapat menunjukan semangat kerja yang optimal.

Manusia sebagai penggerak utama organisasi dalam mencapai tujuan organisasi merupakan sumber daya yang tidak dapat diganti fungsinya dengan peralatan lain, betapapun pesatnya perkembangan teknologi. Melihat pentingnya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi diperlukan adanya penanganan tersendiri terhada sumber daya manusia agar mereka dapat bekerja yang sesuai.

2.3.1 Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai

Penting sebagai penggerak utama organisasi untuk memberikan perhatian lebih kepada pegawainya dengan cara mutasi. Dengan cara melakukan mutasi diharapkan dapat menumbuhkan semangat kerja. Untuk mengungkapkan adanya keterkaitan antara mutasi terhadap semangat kerja pegawai, Menurut Siswanto (2012:211) menyatakan bahwa mutasi atau pemindahan adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan, sehingga tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh semangat kerja dan prestasi kerja yang semaksimal mungkin.

Penelitian yang dilakukan oleh Adi Perwira (2011) dan Arnimisari Ambarta dkk (2015) Hasil penelitian menunjukan bahwa terdapat pengaruh positif Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Pekanbaru.

2.3.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai

Beberapa pedoman dalam disiplin, antara lain: Disiplin hendaknya dilakukan secara pribadi, disiplin haruslah bersifat membangun, kedisiplinan bagi kesalahan yang lama, keadilan dalam kedisiplinan sangat diperlukan pimpinan seharusnya tidak memberikan kedisiplinan pada waktu bawahan sedang absen, setelah kedisiplinan sikap dari pimpinan haruslah wajar kembali. Masalah semangat kerja adalah masalah yang sangat penting dan setiap usaha kerja sama kelompok orang dalam tujuan dalam mencapai tujuan tertentu dari kelompok tersebut. Pada hakikatnya semangat kerja dan gairah kerja (moral kerja) bersifat subyektif dalam arti tergantung dari perasaan seseorang berhubungan dengan

pekerjaannya. Pengaruh disiplin kerja terhadap semangat kerja pegawai. Dalam Husnan (2012:86) menyatakan bahwa: "Disiplin terhadap semangat kerja menjelaskan bahwa disiplin kerja yang tinggi mengarah kehasil kerja yang lebih baik dan memuaskan, dimana kedisiplinan itu sendiri sangat erat sekali hubungannya dengan semangat kerja". Oleh karena itu apabila seorang pegawai sudah memiliki dasar kedisiplinan yang kuat secara tidak langsung pegawai sudah memiliki semangat kerja yang tinggi dan apabila pegawai kurang memiliki kedisiplinan yang kuat otomatis pegawai tersebut tidak akan mempunyai semangat kerja yang tinggi.

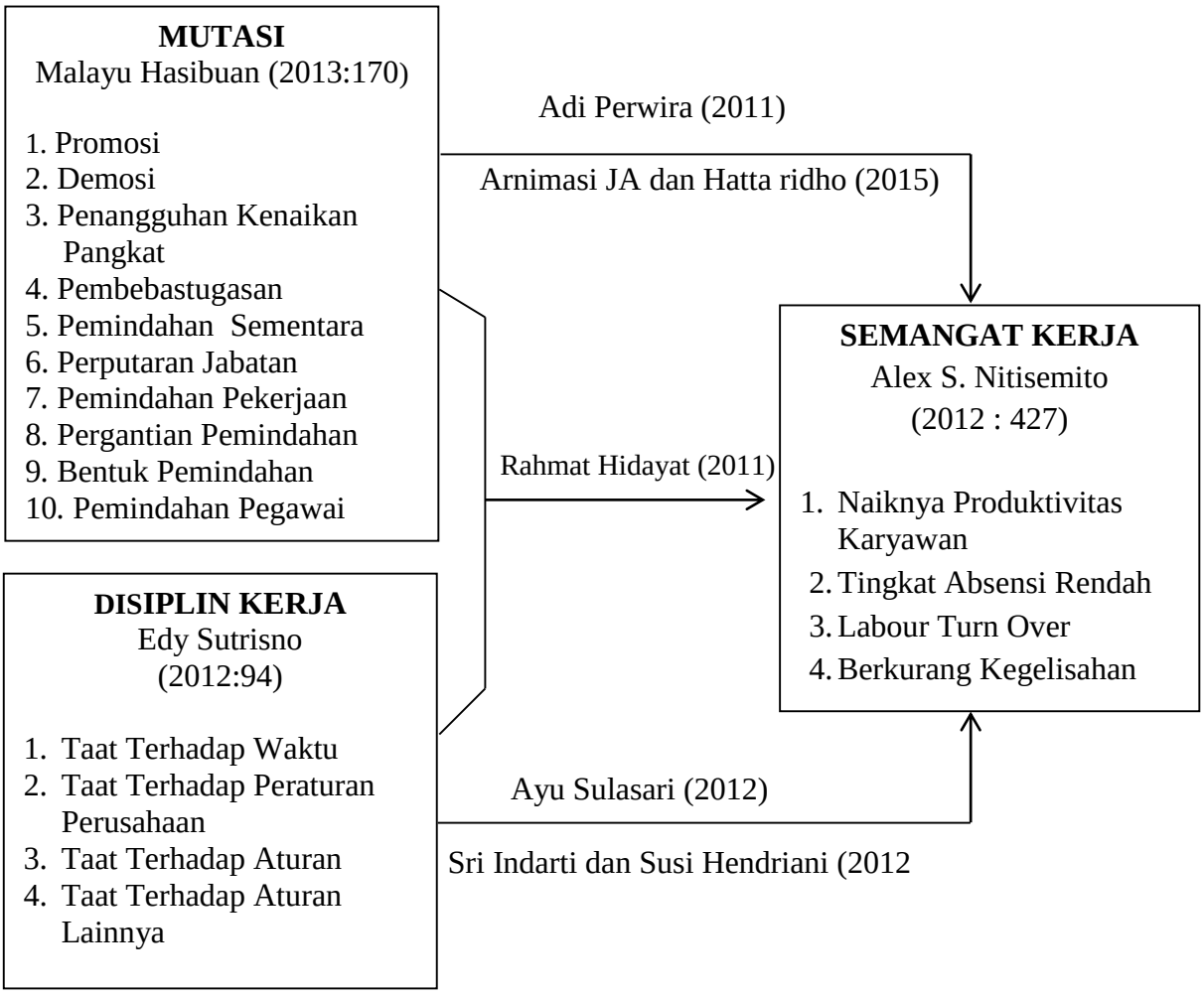
Penelitian yang dilakukan oleh Ayu Sulasari (2012) Sri Indarti dan Susi Hendriani (2012), hasil penelitian ini menunjukan bahwa ada terdapat pengaruh antara disiplin kerja dan semangat kerja secara signifikan.

2.3.3 Pengaruh Mutasi dan Disiplin Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai

Mutasi adalah perubahan posisi seseorang pada tingkat atau level yang sama tanpa perubahan besarnya tanggung jawab dan wewenang. Mutasi pada umumnya dimaksudkan menempatkan pegawai pada tempat yang setepatnya agar pegawai yang bersangkutan mendapatkan kepuasan kerja yang setinggi mungkin dan dapat memberikan prestasi yang sebesar-besarnya. Faktor-faktor yang mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja Pegawai salah satunya adalah mutasi. Sedangkan beberapa cara untuk meningkatkan semangat kerja misalnya dengan menempatkannya pada posisi yang tepat dan pada jabatan yang tepat pula yakni posisi dan jabatan yang sesuai dengan keterampilan yang dimiliki oleh

karyawan. Penentu dalam disiplin kerja adalah ditentukan oleh para pegawai itu sendiri. Faktor yang mempengaruhi dari disiplin kerja salah satunya yaitu dengan meningkatkan semangat kerja para pegawai.

Penelitian yang di Rahmat Hidayat (2011) bahwa adanya hubungan yang signifikan Mutasi dan Disiplin terhadap Semangat Kerja Pegawai di Rumah Sakit Bersalin Dentatama Sragen, berdasarkan penjelasan kerangka pemikiran tersebut, untuk variabel independen adalah Mutasi dan Disiplin dan variabel dependen adalah Semangat Kerja Pegawai, maka paradigma penelitian dapat dilihat pada gambar halaman selanjut:



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2012:134), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teorititis terhadap rumusan masalah penelitian, belum menjawab empirik.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis mengambil dugaan sementara atau hipotesis penelitian sebagau berikut:

1. Hipotesis Simultan

   Terdapat pengaruh mutasi dan disiplin kerja tehadap semangat kerja pegawai

2. Hipotesis Parsial

   a. Terdapat pengaruh mutasi terhadap semangat kerja.

   b. Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap semangat kerja.