**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA**

**2.1 Pengertian Administrasi**

Administrasi adalah usaha dan kegiatan yang berkenaan dengan penyelenggaraan kebijaksanaan untuk mencapai tujuan. Administrasi dalam arti sempit adalah kegiatan yang meliputi catat-mencatat, surat menyurat, pembukuan ringan, ketik mengetik, agenda, dan sebagainya yang bersifat teknis ketatausahaan. Administrasi dalam arti luas adalah seluruh proses kerjasama antara dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan tertentu secara berdaya guna dan berhasil guna.

Menurut **The Liang Gie (1999: 14)** administrasi adalah “Segenap rangkaian penataan terhadap pekerjaan pokok yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu.”

Masih dari sumber yang sama, definisi administrasi menurut **Luther Gullick** yaitu “Administrstion has to do with getting things done, with the accomplishment of defenid objectives.”Jadi menurut Gullick, administrasi berkenaan dengan penyelesaian haal apa yang hendak dikerjakan, dengan tercapainya tujuan-tujuan yang hendak ditetapkan. Sementara itu, menurut **Nawawi (1999: 1)**, administrasi adalah “Kegiatan atau rangkaian kegiatan sebagai proses pengendalian usaha kerjasama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

Menurut **Siagian (2002: 2)** administrasi adalah: “Keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.” Selain itu ada juga beberapa ciri-ciri administrasi, yaitu sebagai berikut:

1. Adanya kelompok manusia yang terdiri atas 2 (dua) orang atau lebih.

2. Adanya kerjasama.

3. Adanya proses usaha.

4. Adanya bimbingan, kepemimpianan, dan pengawasan

5. Adanya tujuan.

“Administrasi negara adalah suatu studi mengenai bagaimana bermacam-macam badan pemeintah diorganisasi, diperlengkapi dengan tenaga-tenaganya, dibiayai, digerakkan, dan dipimpin.” **(Kencana, 2003:33)**

Adapun menurut Dimock dalam bukunya Public Administration, mengemukakan bahwa: “ Public Administration is the activity of the State in the exercise of its political power.” (Administrasi negara adalah kegiatan negara dalam melaksanakan kekuasaan atau kewenangan politiknya. **(Handayaningrat, 1996:3)**

**2.1.1 Pengertian Adminstrasi Negara**

Menurut Pfiffner dan Presthus yang dikutip **Syafei (2003: 31)** memberikan penjelasan mengenai administrasi negara sebagai berikut:

1. Administrasi Negara meliputi implementasi kebijaksanaan pemerintah yang ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik.
2. Administrasi Negara dapat didefinisikan sebagai koordinasi usahausaha perorangan dan kelompok untuk melaksanakan kebijaksanaan pemerintahan. Hal ini terutama meliputi pekerjaan sehari-hari pemerintah.
3. Secara ringkas, Administrasi Negara adalah suatu proses yang bersangkutan dengan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemerintah, pengarahan kecakapan dan teknik-teknik yang tidak terhingga jumlahnya, memberikan arah dan maksud terhadap ejumlah orang. Sedangkan menurut **Chander** dan **Plano** dalam **Keban (2004: 3)** mengemukakan bahwa:

**“Administrasi Publik adalah proses dimana sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikordinasikan untu memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (manage) keputusan-keputusan dalam publik.”**

Menurut Leonard dikutip oleh **Handayaningrat (1980:2)**, menyebutkan pengertian administrasi: “Administrasi adalah suatu proses yang pada umum nya terdapat pada semua usaha kelompok, negara atau swasta, sipil atau militer, usaha yang besar atau kecil dan sebagainya.

Ciri-ciri administrasi negara disebutkan **Thoha (2008:36-38)**, sebagai berikut:

1. Administrasi negara adalah suatu kegiatan yang tidak bisa dihindari (unavoidable). Setiap orang selama hidupnya selalu berhubungan dengan administrasi negara. Mulai dari lahir sampai meninggal dunia, orang tidak bisa melepaskan diri dari sentuhan kegiatan administrasi negara, baik warga negara ataupun orang asing.
2. Administrasi negara memerlukan adanya kepatuhan. Hal ini administrasi negara mempunyai monopoli untuk mempergunakan wewenang dan kekuasaan yang ada padanya untuk memaksa setiap warga negara mematuhi peraturan-peraturan dan segala perundangan yang telah ditetapkan.
3. Administrasi negara mempunyai prioritas. Banyak kegiatan yang bisa dilakukan oleh administrasi negara. Dari sekian banyaknya tersebut tidak lalu semuanya diborong olehnya. Prioritas diperlukan untuk mengatur pelayanan terhadap masyarakat.
4. Administrasi negara mempunyai ukuran yang tidak terbatas. Besar lingkup kegiatan administrasi negara meliputi seluruh wilayah negara, di darat, di laut dan di udara.
5. Pimpinan atasnya (top management) bersifat politis. Administrasi negara dipimpin oleh pejabat-pejabat politik. Hal ini berarti pimpinan tertinggi dari administrasi negara dijabat oleh pejabat yang dipilih atau diangkat berdasarkan ketentuan-ketentuan yang berlaku.
6. Pelaksanaan administrasi negara adalah sangat sulit diukur. Oleh karena kegiatan administrasi negara sebagiannya bersifat politis dan tujuan di antaranya untuk mencapai perdamaian, keamanan, kesehatan, pendidikan, keadilan, kemakmuran, pertahanan, kemerdekaan, dan persamaan, maka hal tersebut tidak mudah untuk diukur.
7. Banyak yang diharapkan dari administrasi negara. Dalam hubungan ini akan terdapat dua standar penilaian. Satu pihak masyarakat menghendaki administrasi negara berbuat banyak untuk memenuhi kebutuhan mereka. Di pihak lain administrasi negara mempunyai kemampuan, keahlian, dana, dan sumber-sumber lain yang terbatas.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa Administrasi Negara adalah kegiatan memberikan pengarahan, bimbingan, dan pengawasan terhadap usaha-usaha kelompok dalam rangka mencapai tujuan bersama. Proses operasi administrasi terdapat sejumlah unsur yang saling berkait antara satu dan yang lain, yang apabila salah satunya tidak ada, proses operasi administrasi akan pincang. Unsur-unsur administrasi menurut **Anggara (2012:29)** menyebutkan :

1. Organisasi, yaitu wadah bagi segenap kegiatan usaha kerja sama.
2. Manajemen, yaitu kegiatan menggerakkan sekelompok orang dan mengerahkan fasilitas kerja. Meliputi perencanaan, pembuatan keputusan, pembimbingan, pengoordinasian, pengawasan, penyempurnaan dan perbaikan tata struktur dan tata kerja.
3. Komunikasi, yaitu penyampaian berita dan pemindahan buah pikiran dari seseorang kepada yang lainnya dalam rangka terwujudnya kerja sama.
4. Kepegawaian, yaitu pengaturan dan pengurusan pegawai yang diperlukan.
5. Keuangan, yaitu pengolahan segi-segi pembiayaan dan pertanggungjawaban keuangan.
6. Perbekalan, yaitu perencanaan, pengadaan dan pengaturan pemakaian barang-barang keperluan kerja.
7. Tata Usaha, yaitu penghimpunan, pencatatan, pengolahan, pengiriman dan penyimpanan berbagai keterangan ang diperlukan.
8. Hubungan Masyarakat, yaitu perwujudan hubungan yang baik dan dukungan dari lingkungan masyarakat terhadap usaha kerjasama.

**2.2 Pengertian Organisasi**

Ilmu organisasi merupakan bagian dari Ilmu Administrasi karena organisasi merupakan salah satu unsur administrasi. Jadi pembahasan terhadap organisasi akan menimbulkan ilmu organisasi sebagai cabang dari Ilmu Administrasi.

Menurut **Weber** dalam bukunya **Silalahi (2011:124)** menjelaskan pengertian organisasi sebagai berikut : “Organisasi merupakan tata hubungan sosial, dimana setiap individu yang melakukan kerja sama melakukan proses interaksi dengan individu lainnya“.

Menurut **Waldo** dalam bukunya **Silalahi (2011:124)** menyebutkan : “Organisasi adalah struktur hubungan-hubungan diantara orang-orang berdasarkan wewenang dan bersifat tetap dalam suatu sistem administrasi”.

Menurut penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah sebuah proses kerja sama yang dilakukan dua orang atau sekelompok yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab dalam menjalakan suatu organisasi.

Menurut **Etzioni** dalam bukunya **Silalahi (2011:125)** organisasi merupakan pengelompokan orang-orang yang sengaja disusun untuk mencapai tujuan tertentu. Menjelaskan ciri-ciri organisasi sebagai berikut :

1. Adanya pembagian dalam pekerjaan, kekuasaan dan tanggung jawab komunikasi yang merupakan bentuk-bentuk pembagian yang tidak dilainkan sengaja direncanakan untuk dapat lebih meningkatkan usaha mewujudkan tujuan tertentu
2. Adanya pengendalian usaha-usaha organisasi serta mengarahkan organisasi mencapai tujuannya, pusat kekuasaan harus juga secara kontinu mengkaji sejauh mana hasil yang telah dicapai organisasi, dan apabila memang diperlukan harus juga menyusun lagi pola-pola baru guna meningkatkan efisiensi.
3. Penggantian tenaga, dalam hal ini tenaga yang dianggap tidak bekerja sebagaimana diharapkan, dapat diganti oleh tenaga lain. Demikian juga organisasi dapat mengkombinasikan lagi anggotanya melalui proses pengalihan maupun promosi.

Menurut **Silalahi (2011:132)** banyak ragam bentuk dan tipe dari organisasi dapat dikategorikan bentuk organisasi atas :

1. Organisasi Lini atau Garis Dimana otoritas mengalir dari puncak organisasi dilimpahkan kepada unit-unit organisasi di bawahnya dalam semua sektor pekerjaan. Dan pertanggung jawaban juga mengalir dari bawah hingga ke tingkat yang paling atas secara bertahap berdasarkan hirarki.
2. Organisasi Lini dan Staf Di samping otoritas berasal dari pimpinan puncak dan dilimpahkan kepada unit di bawah hirarki dalam semua unit kerja, juga ada satuan unit organisasi yang membantu pimpinan dalam bidang tertentu tanpa ikut serta dalam otoritas lini.
3. Organisasi Fungsional Organisasi di mana otoritas pimpinan puncak didelegasikan kepada unit-unit organisasi hingga ke paling bawah dalam bidang pekerjaan tertentu dan masing-masing pimpinan unit mempunyai otoritas secara fungsional untuk memerintah semua pelaksana dari semua unit sepanjang berhubungan dengan pekerjaannya.
4. Organissi Lini-Fungsiona Memperlihatkan ciri organisasi lini dan organisasi fungsional
5. Organisasi Lini-Staf-Fungsional Memperlihatkan ciri-ciri organisasi lini dan staf serta organisasi fungsional.

**2.3 Mutasi**

**2.3.1 Pengertian Mutasi**

Suatu perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan sempurna apabila tenaga kerja yang dimilikinya diberikan kesempatan dalam mengembangkan karir dan meningkatkan kemampuan kerjanya terutama melalui mutasi yang tepat.

Dengan dilakukannya mutasi, karyawan dapat memperoleh pengalaman yang lebih luas dari posisi atau jabatannya yang baru, serta dapat memperbaiki motivasi dan kepuasan kerja karena telah bekerja pada tempat yang sesuai, yang dapat mencegah kebosanan karyawan.

Menurut **Manullang (2004:157)** mutasi adalah pemindahan pegawai dari jabatan satu ke jabatan lainnya, baik jabatan itu sama tingkatan uang atau upahnya, lebih tinggi ataupun lebih rendah dari pada semula.

Adapun pendapat lainnya terkait mutasi adalah menurut **Hasibuan (2012:103)** bahwa mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi.

Tidak hanya  itu,  pengertian lain  tentang mutasi menurut **Sastrohadiwiryo  (2002:9)**  yang  mengemukakan  bahwa “rotasi jabatan adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggungjawab dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan”.

Dari beberapa pendapat tersebut, maka penulis menarik kesimpulan bahwa mutasi merupakan suatu proses peralihan jabatan baik dari segi vertikal maupun horizontal untuk mendapatkan posisi yang sesuai, yang dilakukan demi pengembangan karir karyawan.

**2.3.2 Dasar Hukum dan Pelaksanaan Mutasi**

**a. Dasar Hukum Mutasi**

1.   Undang- Undang nomor 8 tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian sebagimana telah diubah dengan undang-undang nomor 43 tahun 1999

2.  Undang-Undang nomor 32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah sebagimana telah diubah dengan peraturan pemerintah pengganti undang-undang no 3 tahun 2005 tentang peraturan pemerintah pengganti undang-undang nomor 3 tahun 2005 tentang perubahan atas undang-undang nomor 32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah yang telah ditetapkan dengan undang-undang nomor 8 tahun 2005.

3.  Peraturan pemerintah nomor 97 tahun 2000 tentang formasi pegawai negeri sipil sebagimana telah diubah dengan peraturan pemerintah nomor 54 tahun 2003

4.  Peraturan pemerintah nomor 98 tahun 2000 tentang pengadaan pengawai negri sipil sebagimana telah diubah dengan peraturan pemerintah nomor 11 tahun 2002

5.    Peraturan pemerintah nomor 9 tahun 2003 tentang wewenang pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian pengawai negeri sipil

6. Keputusan kepala badan kepegawian negara (BKN) nomor 13 tahun 2003 tentang petunjuk teknis pelaksanaan peraturan pemerintah nomor 9 tahun 2003

pramata bayu putra melodica. 2009. Mutasi dan rotasi merupakan fenomena yang biasa terjadi di sebuah organisasi.

**b. Pelaksanaan Mutasi**

Menurut **Hasibuan (2012:102),** ada tiga dasar/landasan pelaksanaan mutasi karyawan, yaitu:

**a**.**Merit System**, yaitu mutasi karyawn yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan hasil prestasi kerja. Dasar dari mutasi ini adalah:

1) Output dan produktifitas kerja meningkat.

` 2) Semangat kerja meningkat.

3) Jumlah kesalahan yang dibuat menurun.

4) Absensi dan disiplin karyawan semakin baik.

5) Jumlah kecelakaan akan menurun.

**b. Seniority System**, yaitu mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, pengalaman kerja dari karyawan yang bersangkutan.

**c. Spoiled System**, yaitu mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan dan pertimbangan suka atau tidak suka.

**2.3.3 Ruang Lingkup Mutasi**

Menurut **Hasibuan (2012:104)**, ruang lingkup mutasi mencakup semua perubahan posisi/ pekerjaan/ tempat karyawan, baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) yang dilakukan karena alasan personal transfer atau production transfer di dalam suatu organisasi.

Mutasi ini merupakan penempatan kembali (replacement) karyawan ke posisi tempat yang baru sehingga kemampuan dan kecakapan kerjanya semakin baik, mencakup mutasi secara horizontal dan vertikal.

a  **Mutasi  horizontal  (job rotation/transfer)**   artinya   perubahan tempat atas jabatan karyawan tetapi masih pada ranking yang sama di dalam organisasi itu. Mutasi horizontal mencakup ”mutasi tempat dan mutasi jabatan”.

1). **Mutasi tempat (tour of area)** adalah perubahan tempat kerja, tetapi tanpa perubahan jabatan/ posisi/ golongannya. Sebabnya adalah karena rasa bosan atau tidak cocok pada  suatu   tempat baik  karena  kesehatan maupun pergaulan yang kurang baik.

2). **Mutasi jabatan (tour of duty)** adalah perubahan jabatan atau penempatan pada posisi semula.

b. **Mutasi vertikal** adalah perubahan posisi/jabatan/ pekerjaan, promosi atau demosi, sehingga kewajiban dan kekuasaannya juga berubah. Promosi memperbesar authority dan responsibility, sedangkan demosi mengurangi authorirty dan responsibility seorang karyawan. Jadi promosi berarti menaikan pangkat/jabatan, sedangkan demosi adalah penurunan pangkat/jabatan.

**2.3.4 Sebab dan Alasan Mutasi**

**Menurut Hasibuan (2012:104)** “sebab-sebab mutasi digolongkan atas dua, yakni permintaan sendiri (personel transfers) dan alih tugas produktif/ATP (production transfers)”.

Mutasi atas permintaan sendiri adalah mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi. Mutasi permintaan sendiri pada umumnya peringkatnya sama, dalam artian bahwa kekuasaan dan tanggung jawab serta besarnya balas jasa tetaplah sama.

Dalam mengajukan permintaan mutasi sendiri karyawan dapat menggunakan cara, yaitu dengan mengemukakan alasan-alasannya kepada pimpinan organisasi sebagai berikut :

**a. Kesehatan** : misalnya fisik karyawan kurang mendukung untuk melaksanakan pekerjaan. Misalnya dinas luar, mohon dimutasi menjadi dinas malam.

**b.  Keluarga** : misalnya untuk merawat orang tua yang sudah lanjut usianya.

**c.  Kerjasama** : misalnya tidak dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya karena terjadi pertengkaran atau perselisihan.

Sedangkan alih tugas produktif adalah mutasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya.

ATP didasarkan pada hasil penilaian prestasi kerja karyawan, dilihat dari kecakapan, kemampuan, sikap dan kedisiplinan. ATP ini bersifat mutasi vertikal (promosi/demosi), dimana karyawan yang berprestasi baik dipromosikan, sedang karyawan yang tidak berprestasi dan tidak disiplin didemosikan.

Berbeda dengan pendapat **Hasibuan**, menurut **Simamora (2004:640)** tujuh hal sebab terjadinya mutasi, adalah:

1. Karyawan dengan riwayat kinerja yang rendah atau perilaku bermasalah yang tidak ingin lagi dipertahankan oleh kepala departemennya.
2. Karena praktik penempatan karyawan yang tidak sempurna, ketidakcocokan pekerjaan bisa saja terjadi.
3. Seorang karyawan yang dapat menjadi tidak puas dengan sebuah pekerjaan karena satu atau berbagai alasan.
4. Beberapa organisasi kadang-kadang memulai transfer untuk pengembangan karyawan yang lebih lanjut.
5. Perusahaan sering menjumpai perlunya reorganisasi.
6. Membuat posisi-posisi tersedia dalam saluran promosi utama.
7. Memuaskan hasrat pribadi karyawan.

**2.3.5 Manfaat dan Tujuan Mutasi**

Pelaksanaan mutasi sangatlah bermanfaat untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam suatu perusahaan. Dengan adanya mutasi tersebut diharapkan dapat memberikan kejelasan terkait uraian, sifat serta lingkungan pekerjaan dan juga alat-alat kerja yang cocok bagi karyawan yang bersangkutan sehingga dapat bekerja secara optimal demi mencapai tujuan perusahaan.

Menurut **Hasibuan (2012:102)** tujuan mutasi antara lain :

1. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

2.  Untuk menciptakan keseimbangan antara kerja dengan komposisi pekerjaan/jabatan.

3 .   Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan.

4 .  Untuk menghilangkan rasa bosan/jenuh karyawan terhadap pekerjaannya.

5 .   Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karir yang lebih tinggi.

6.   Untuk pelaksanaan hukuman/sanksi atas pelanggaran yang dilakukannya.

7.   Untuk memberikan pengakuan/imbalan terhadap prestasinya.

8.   Sebagai alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka.

9.    Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik.

10.  Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan.

11.   Untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan.

Menurut **Dinnul Alfian Akbar** , **(2010. 15)** Tujuan Mutasi adalah :

1. Untuk meningkatkan produktivitas karyawan

2. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan

3. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan

4. Untuk menghilangkan rasa bosan/jemu terhadap pekerjaannya

5. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi

6. Untuk pelaksanaan hukuman/sanksi atas pelanggaran yang dilakukan

7. Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya

8. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka

9. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik

10. Untuk penyesuaian pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan

11. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan

2**.3.6 Cara-cara Mutasi**

Ada dua cara mutasi yang dilakukan dalam organisasi menurut **Hasibuan (2012:103-104)** yaitu cara tidak ilmiah dan cara ilmiah yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

**a. Mutasi dengan cara tidak ilmiah dilakukan:**

1). Tidak didasarkan atas norma/standar kriteria tertentu.

2). Berorientasi semata-mata kepada masa kerja dan jasa, bukan atas prestasi atau faktor-faktor riil.

3). Berorientasi kepada banyaknya anggaran yang  tersedia

4). Bukan atas kebutuhan riil karyawan.

5). Berdasarkan atas spoil system.

**b. 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 objektifitas yang dapat dipertanggung jawabkan.

**2.3.7 Kendala Pelaksanaan Mutasi**

**Sastrohadiwiryo (2002 : 214)**mengemukakan ada tiga jenis penolakan pegawai terhadap mutasi pegawai, yaitu :

**1. *Faktor logis atau rasional***

Penolakan ini dilakukan dengan pertimbangan waktu yang diperlukan 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 ekonomi yang ditimbulkan oleh perusahaan.

**2. *Faktor Psikologis***

Penolakan berdasarkan faktor psikologis ini merupakan penolakan yang dilakukan berdasarkan emosi, sentimen, dan sikap. Seperti 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 akan rasa aman.

**3. *Faktor Sosiologis (kepentingan kelompok)***

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

**2.3.8**  **Faktor-Faktor Yang Harus di Perhatikan Dalam Mutasi**

Mutasi yang dilaksanakan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi oleh karena itu perlu ada evaluasi pada setiap perkerja secara berkesinambungan secara objekif. Dalam melaksanakan mutasi harus dipertimbangkan faktor-faktor yang dianggap objektif dan rasional, yaitu **(Siswanto, 2002 : 221):**

1. Mutasi disebabkan kebijakan dan peraturan manajer.

2. Mutasi atas dasar prinsip The right man on the right place.

3. Mutasi sebagai dasar untuk meningkatkan modal kerja.

4. Mutasi sebagai media kompetisi yang maksimal.

5. Mutasi sebagai langkah untuk promosi.

6. Mutasi untuk mengurangi labour turn over.

7. Mutasi harus terkoordinasi.

**2.3.9 Jenis-Jenis Mutasi**

**Paul Pigors** dan **Charles Mayers (Nasution, 2000 : 155)**mutasi dibagi dalam beberapa jenis yaitu production transfer, replacement transfer, versatility transfer, shift transfer, dan remedial transfer

1. ***Production transfer***

adalah mengalih tugaskan karyawan dari satu bagian ke bagian lain secara horizontal, karena pada bagian lain kekurangan tenaga kerja padahal produksi akan ditingkatkan.

***2.*    *Replacement transfer***

Replacement transfer adalah mengalih tugaskan karyawan yang sudah lama dinasnya ke jabatan kain secara horizontal untuk menggentikan karyawan yang masa dinasnya sedikit atau diberhentikan. Replacement transfer terjadi kerena aktivitas perusahaan diperkecil.

***3.*    *Versality transfer***

Versality transfer adalah mengalih tugaskan karyawn ke jabatan/pekejaan lainnya secara horizontal agar karyawn yang bersangkutan dapat melakukan pekerjaan atau ahli dalam berbagai lapangan pekerjaan.

***4.*    *Shift transfer***

Shift transfer adalah mengalih tugaskan karyawan yang sifatnya horizontal dari satu regu ke regu lain sedangkan pekerjaannya tetap sama.

***5.*    *Remedial transfer***

Remedial transfer adalah mengalih tugaskan seorang karyawan ke jabatan lain, baik pekerjaannya sama atau tidak atas permintaankaryawan bersngkutan karena tidak dapat bekerja sama dengan rekan-rekannya.

[**2.4 Produktivitas Kerja**](http://www.asikbelajar.com/2014/04/teori-produktivitas-kerja.html)**.**

**2.4.1 Pengertian Produktivitas Kerja**

Secara umum yang dimaksud dengan produktivitas kerja adalah perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (input).  Konsep produktivitas dikembangkan untuk mengukur besarnya kemampuan menghasilkan nilai tambah atas komponen masukan yang digunakan (**Cahyono, 1996: 281).**  Secara sederhana produktivitas yang dimaksud disini adalah perbandingan ilmu hitung antara jumlah yang dihasilkan dan jumlah setiap sumber yang digunakan selama kegiatan berlangsung

Dewan Produktivitas Nasional Departemen Tenaga Kerja Republik Indonesia dalam kaitannya dengan pengertian produktivitas tenaga kerja sebagai berikut: Produksi dan produktivitas merupakan dua pengertian yang berbeda.  Peningkatan produksi menunjukkan pertambahan jumlah hasil yang dipakai, sedangkan peningkatan produktivitas mengandung pengertian pertambahan dan perbaikan cara produksi.  Peningkatan produksi tidak selalu disebabkan oleh peningkatan produktivitas.  Karena produksi dapat meningkatkan walaupun produktivitasnya tepat ataupun menurun  
 Pengertian produktivitas tersebut di atas menguraikan peningkatan produksi maupun peningkatan produktivitas yang pada dasarnya menjadi peran utama adalah sumber daya manusia dalam proses peningkatan produktivitas, karena alat produksi dan teknologi pada hakekatnya merupakan hasil kerja manusia.  Sehingga peningkatan produktivitas dapat dilihat dalam 3 bentuk yaitu:

1. Jumlah produksi meningkat menggunakan sumber daya yang sama.
2. Jumlah produksi yang sama atau meningkat dicapai dengan menggunakan sumber daya yang lebih sedikit.
3. Jumlah produksi yang jauh lebih besar diperoleh dengan pertambahan  sumber daya yang relatif lrbih kecil.

 Adapun pengertian produktivitas kerja menurut **Nawawi (1990:97)** sebagai berikut:  
 Produktivitas kerja adalah perbandingan terbaik antara hasil yang diperoleh (output) dengan jumlah sumber kerja yang digunakan (input).  Produktivitas kerja dikatakan tinggi jika hasil yang diperoleh lebih besar daripada sumber kerja yang digunakan.  Sebaliknya produktivitas kerja dikatakan rendah, jika hasil yang diperoleh kecil dari sumber kerja yang digunakan.   
 Dari pengertian produktivitas kerja di atas, produktivitas kerja mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja menekankan pada hasil kerja dalam organisasi yang merupakan perwujudan tujuan-tujuannya, sedangkan hasil kerja tersebut bisa bersifat material dan non material.  Dengan demikian produktivitas kerja digambarkan melalui tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi.

Konsep produktivitas erat hubungannya dengan efisiensi dan efektivitas **(Gomes, 2000).** Efektivitas dan efisiensi yang tinggi akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Dan jika efektivitas dan efisiensi rendah, maka diasumsikan telah terjadi kesalahan manajemen. Jika efektivitas tinggi tetapi efisiensi rendah dimungkinkan terjadi pemborosan (biaya tinggi), sementara bila efisiensi tinggi namun efektivitas rendah, berati tidak tercapai sasaran atau terjadinya penyimpangan dari target.

**2.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja**

Faktor-faktor mendasar yang mempengaruhi pencapaian produktivitas adalah oleh posisi investasi, baik modal, teknologi, manajemen, serta keterampilan dari tenaga kerja **(Sinungan, 1997)**. Faktor manajemen meliputi cara dan proses menggerakkan orang lain untuk tujuan tertentu. Sedangkan faktor keterampilan tenaga kerja menyangkut kemampuan yang dimiliki oleh tenaga kerja, motivasi kerja, disiplin, etos kerja serta hubungan antarpersonal.

**Anoraga** yang dikutip **Yuniarsih** dan **Suwatno** **(2011;159**) menyebutkan, bahwa fsktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah sebagai berikut :

* 1. Pekerjaan yang menarik
  2. Upah yang baik
  3. Keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan
  4. Penghayatan atas maksud dan makna pekerjaan
  5. Lingkungan atau suasana kerja yang baik
  6. Promosi dan pengembangan diri merasa sejalan dengan perkembangan perusahaan/organisasi
  7. Merasa terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi
  8. Pengertian dan simpati atas persoalan-persoalan pribadi
  9. Kesetiaan pipinpinan pada diri si pekerja
  10. Disiplin kerja yang keras

**2.4.3 Pengukuran Produktivitas Kerja**

Produktivitas kerja dapat diukur dengan 2 standar utama, yaitu produktivitas fisik dan produktivitas nilai. Secara fisik produktivitas kerja diukur secara kuantitatif seperti banyaknya keluaran (panjang, berat, lamanya waktu, jumlah). Sedangkan berdasarkan nilai kemampuan sikap, perilaku, motivasi dan komitmen terhadap pekerjaan/tugas.

**2.4.4 Manfaat Pengukuran Produktivitas Kerja**

**Gasperesz** yang dikutip **Yuniarsih dan Suwatno** **(2011:164)** menyatakan bahwa terdapat beberapa manfaat pengukuran produktivitas kerja dalam suatu organisasi antara lain, sebagai berikut:

1. Organisasi dapat menilai efisiensi konversi penggunaan sumber daya, agar dapat meningkatkan produktivitas.
2. Perencanaan sumber daya akan menjadi lebih efektif dan efisien melalui pengukuran produktivitas, baik dalam perencanaan jangka panjang maupun jangka pendek.
3. Tujuan ekonomis dan non ekomomis organisasi dapat diorganisasikan kembali dengan cara memberikan prioritas yang tepat, dipandang dari sudut produktivitas.
4. Perencanaan terget tingkat prodiktivitas dimasa mendatang dapat dimodifikasi kembali berdasarkan informasi pengukuran tingkat produktivitas sekarang.
5. Strategi untuk meningkatkan produktivitas organisasi dapat ditetapkan berdasarkan tingkat produktivitas *(productivity gap)* yang ada di antara tingkat produktivitas yang diukur *(actual productivity)*. Dalam hal ini produktivitas akan memberikan informasi dalam mengidentifikasi masalah atau perubahan yang terjadi sebelum tindakan kolektif diambil.
6. Pengukuran produktivitas menjadi informasi yang bermanfaat dalam membandingkan tingkat produktivitas antarorganisasi yang sejenis, serta bermanfaat pula untuk informasi produktivitas organisasi pada skala nasional maupun global.
7. Nilai-nilai produktivitas yang dihasilkan dari suatu pengukuran dapat menjadi informasi yang berguna untuk merencanakan tingkat keuntungan organisasi.
8. Pengukuran produktivitas akan menciptakan tindakan-tindakan kompetitif berupa upaya peningkatan produktivitas terus-menerus.

Pengukuran produktivitas menyangkut permasalahan yang kompleks dan interdisipliner. Pengukuran produktivitas pendidikan dapat dilakukan dalam tiga cara menurut **(Sinungan, 1997)**, yaitu dilihat dari:

(1). dimensi keluaran administrasi,

(2). dimensi keluaran perubahan perilaku; dan

(3). dimensi keluaran ekonomis.

Pengukuran dari dimensi keluaran administrasi maksudnya adalah dengan melihat seberapa baik pelayanan yang dapat diberikan oleh guru, kepala sekolah maupun pihak lain yang berkepentingan.  Dimensi keluaran administrasi bagi guru dapat berupa produk proses belajar mengajar mulai dari persiapan pengajaran hingga evaluasi pengajaran. Sedang pengukuran dimensi keluaran perubahan perilaku dilakukan dengan melihat nilai-nilai yang diperoleh peserta didik sebagai gambaran dari prestasi akademik yang telah dicapai. Dan pengukuran dari dimensi keluaran ekonomis dilakukan dengan mengaitkan layanan pendidikan dengan aspek pembiayaan.

**2.4.5 Ciri-Ciri Pegawai yang Produktiv**

**Timpe (1989)** juga mengemukakan ciri-ciri seorang pegawai yang produktiv yaitu:

**1.** **Lebih dari memenuhi kualifikasi pekerjaan**, artinya produktivitas tinggi tidak mungkin tercapai jika kualifikasi pegawai rendah. Pengamatan yang khas adalah:

(1). cerdas dan dapat belajar dengan cepat;

(2). kompeten secara profesional atau teknis;

(3). kreatif dan inovatif,

(4). memahami pekerjaaan;

(5).bekerja dengan “cerdik”, menggunakan logika, mengorganisasi pekerjaan dengan efisien, selalu memperhatikan kinerja rancangan, mutu, kehandalan, pemeliharaan, kemananan, pembiayaan, dan penjadwalan;

**2.** **Bermotivasi tinggi, yang dalam hal ini pengamatan yang khas** adalah:

(1). dapat memotivasi diri sendiri;

(2) .tekun;

(3). mempuanyai kemauan keras untuk bekerja;

(4). bekerja efektif dengan atau tanpa atasan;

(5). melihat hal-hal yang harus dikerjakan dan mengambil tindakan yang perlu

**3.**  **Mempunyai orientasi pekerjaan yang positif.** Hal ini dapat diamati dari:

(1). menyukai pekerjaannya dan membanggakannya;

(2). menetapkan standar yang tinggi;

(3) .mempunyai kebiasaan kerja yang baik;

(4). selalu terlihat dalam pekerjaannya;

(5). cermat, dapat dipercaya, dan konsisten;

**4. Dewasa. Dalam hal ini pegawai yang dewasa memperlihatkan kinerja yang konsisten**. Kedewasaan pegawai dapat diamati melalui:

(1). integritas tinggi;

(2). mempunyai rasa tanggung jawab yang kuat;

(3) .mengetahui kelemahan atau kekuatan sendiri;

(4) .mandiri, percaya diri, dan disiplin diri;

(5) .pantas memperoleh harga diri;

**2.4.6 Pencapaian Produktivitas yang Tinggi**

Suatu tinjauan pada studi produktivitas menunjukkan bahwa kecakapan manajemen yang bertanggung jawab adalah satu faktor terpenting dalam mencapai produktivitas tinggi pada organisasi yang berdasarkan teknologi **(Timpe, 1989)**.  Sejak tahun 1973, Hughes Aircraft Company, sebuah perusahaan elektronik berteknologi tinggi dengan 77.000 pekerja, telah melakukan studi ekstensif dengan tujuan mengoptimisasikan produktivitas dalam perusahaan yang berteknologi tinggi dan menyimpulkan bahwa faktor-faktor dasar yang digunakan untuk meningkatkan produktivitas secara keseluruhan harus dilengkapi dengan faktor-faktor yang digunakan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi.  
 **Timpe (1989)** meninjau ratusan penemuan studi dan wawasan dari ribuan manajer yang berpartisipasi dalam suatu seminar tentang produktivitas, mengemukakan tujuh kunci untuk mencapai produktivitas yang tinggi yaitu:

(1). keahlian, manajemen yang bertanggung jawab;

(2). kepemimpinan yang luar biasa;

(3). kesederhanaan organisasional dan operasional;

(4). kepegawaian yang efektif;

(5). tugas yang menantang;

(6). perencanaan dan pengendalian tujuan; dan

(7). pelatihan manajerial khusus.

**2.4.7 Strategi Meningkatkan Produktivitas Kerja**

Agar peningkatan Produktivitas kerja dapat terwujud, pimpinan perlu memahami secara tepat tentang faktor-faktor penentu keberhasilan peningkatan produktivitas kerja. **Siagian** yang dikutip **Yuniarsih dan Suwatno** **(2011:171)** mengemukakan faktor-faktor tersebut sebagian diantaranya adalah etos kerja, adapun etos kerja yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. **Perbaikan terus menerus**, salah satu upaya untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja adalah dengan melakukan perbaikan terus-menerus oleh seluruh komponen dalam organisasi.
2. **Peningkatan mutu hasil pekerjaan**, peningkatan produktivitas dapat dicapai melalui peningkatan hasil kerja oleh semua orang dan segala komponen organisasi. Mutu tidak hanya berkaitan dengan produk yang dihasilkan dan dipasarkan, baik berupa barabg maupun jasa, akan tetapi menyangkut segala jenis kegiatan yang diselenggarakan oleh semua pegawai dalam organisasi. Peningkatan mutu sumber daya manusia merupakan aspek lain yang sangat penting sebagai peningkatan mutu hasil kerja.
3. **Pemberdayaan sumber daya manusia**, sumber daya manusia merupakan unsur paling strategik dalam organisasi. Oleh karena itu pemberdayaan sumber daya manusia merupakan etos kerja yang sangat mendasar yang harus dipegang teguh oleh semua pimpinan dalam hierarkhi organisasi, manakala pimpinan berupaya untuk meningkatkan produktivitas pegwainya.

**2.5 Relevansi Mutasi dan Produktivitas Kerja**

**Hasibuan (2010:102)** mengemukakan bahwa :

Prinsip Mutasi adalah memutasikan karyawan pada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat.

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa relevansi atau keterkaitan antara mutasi dan produktivitas kerja yaitu dimana produktivitas kerja dapat ditingkatkan salah satunya dengan dilakukannya kegiatan mutasi secara tepat sesuai dengan prinsip mutasi, maka produktivitas kerja pegawai seperti yang diharapkan organisasi dapat terwujud .