

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Administrasi

Administrasi secara umum dapat diartikan sebagai suatu proses yang dilakukan secara kerjasama untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan sebelumnya. Apabila diterapkan secara formal dalam organisasi maka proses kerja sama tersebut adalah dalam upaya mewujudkan tujuan organisasi. Sebagai ilmu pengetahuan administrasi merupakan suatu fenomena masyarakat yang baru, karena baru timbul sebagai suatu cabang daripada ilmu-ilmu sosial, termasuk perkembangan di Indonesia. Administrasi berasal dari bahasa Latin, terdiri dari kata “*ad*” artinya intensif dan “*ministrare*” artinya melayani, jadi secara etimologis administrasi berarti melayani secara intensif.

Sondang P. Siagian yang dikutip oleh **Silalahi (2011:9)** mengemukakan bahwa:

“Administrasi adalah keseluruhan proses pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih yang terlibat dalam suatu bentuk usaha kerjasama demi tercapainya tujuan yang ditentukan sebelumnya”

The Liang Gie yang dikutip oleh **Silalahi (2011:9)** mengemukakan bahwa: **“Administrasi adalah segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan pokok yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam kerjasama mencapai tujuan tertentu”**.

Berdasarkan uraian diatas, dapat dikemukakan bahwa administrasi mencakup seluruh kegiatan, dari pengaturan hingga pengurusan kelompok orang yang memiliki diferensiasi pekerjaan untuk mencapai suatu tujuan bersama.

2.1.2 Administrasi Publik

Administrasi Publik merupakan salah satu bagian dari ilmu administrasi yang erat kaitannya dengan proses politik, terutama kaitannya dengan perumusan berbagai kebijakan negara, sehingga administrasi publik itu sudah dikenal sesuai dengan keberadaan sistem politik di suatu negara.

Administrasi Publik menurut **Chandler dan Plano** yang dikutip oleh **Pasolong (2016:7)**, menjelaskan bahwa:

“Administrasi Publik merupakan seni dan ilmu (*art and science*) yang ditujukan untuk mengatur *“public affairs”* dan melaksanakan berbagai tugas yang ditentukan. Administrasi Publik sebagai disiplin ilmu bertujuan untuk memecahkan masalah public melalui perbaikan-perbaikan terutama dibidang organisasi, sumber daya manusia dan keuangan”

Dr.H. Amin Ibrahim (2007), mengatakan bahwa:

“Administrasi Publik adalah seluruh upaya penyelenggaraan pemerintah yang meliputi kegiatan manajemen pemerintah (perencanaan, pengorganisasian,

pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pembangunan) dengan seluruh mekanisme kerja serta dukungan sumber daya manusia.”

Berdasarkan uraian diatas, dapat dikemukakan bahwa administrasi publik merupakan seni dan ilmu mengelola semua urusan negara yang melibatkan lembaga-lembaga negara, pemerintah, pegawai negara, masyarakat dan swasta dalam melaksanakan kebijakan negara mulai dari mencatat, mengarsipkan, mendokumentasikan kejadian yang menjamin, memastikan kebenaran informasi yang terukur dan dibutuhkan secara berkelanjutan untuk mencapai tujuan konstitusional negara.

2.1.3 Manajemen

Manajemen secara umum merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh manajer pada setiap tingkatan organisasional. Manajemen sebagai seni berkembang melalui pengalaman praktik sedangkan sebagai ilmu dan pengetahuan manajemen didapat baik dari pendidikan formal maupun pelatihan. Secara etimologis kata manajemen berasal dari bahasa Prancis Kuno *management*, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Sedangkan secara terminologis para pakar mendefinisikan manajemen secara beragam yaitu :

Robert Kreitner yang dikutip oleh **Silalahi (2011:5)** mendefinisikan manajemen sebagai :

“Management is the process of working with and through others to achieve organizational objectives in a changing environment. (Proses kerja dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi dalam lingkungan yang

berubah. Proses ini berpusat pada penggunaan secara efektif dan efisien terhadap sumber daya yang terbatas)”.

George R Terry yang dikutip oleh **Silalahi (2011:6)** mendefinisikan manajemen sebagai :

“Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources. (Suatu proses yang membedakan atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan dengan memanfaatkan baik ilmu maupun seni demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya).”

Malayu S.P. Hasibuan (2006:10) mengatakan bahwa : **“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”**.

Berdasarkan uraian diatas, dapat dikemukakan bahwa manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, penyediaan sumber daya, pengkomunikasian, kepemimpinan, pemotivasian dan pengendalian pelaksanaan tugas-tugas dan penggunaan sumber-sumber untuk mencapai tujuan organisasional secara efektif dan efisien.

2.1.4 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi. Fokus yang dipelajari manajemen sumber daya manusia ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja saja. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena

manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Adapun beberapa pendapat ahli tentang pengertian manajemen sumber daya manusia yaitu :

Hasibuan (2003:10) mendefinisikan bahwa : **“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”**

Flippo yang dikutip **Hasibuan (2007:11)** pengertian manajemen personalia sebagai berikut :

“Personel management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished. (Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat).”

Berdasarkan uraian diatas, dapat dikemukakan bahwa sumber daya manusia sangat penting untuk mengolah, mengatur, dan memanfaatkan sumber daya yang ada sehingga berfungsi secara produktif, efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat.

2.1.5 Mutasi

Mutasi merupakan salah satu tindak lanjut yang dilakukan dari hasil penilaian prestasi pegawai karena dengan penilaian prestasi kerja pegawai

akan diketahui kecakapan pegawai dalam menyelesaikan uraian pekerjaan (*Job description*) yang dibebankan kepadanya. Suatu organisasi dapat mencapai tujuannya dengan sempurna apabila pegawainya diberikan kesempatan dalam mengembangkan karir dan meningkatkan kemampuan kerjanya terutama melalui mutasi yang tepat. Mutasi juga dilakukan di lingkup internal bagian, antar bagian atau antar unit dalam satu induk instansi yang secara geografis di lokasi berbeda.

Adapun beberapa pendapat ahli tentang pengertian mutasi yakni menurut **Hasibuan (2003:102)** bahwa : **“Mutasi adalah suatu perubahan posisi / jabatan / tempat / pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal (promosi/demosi) maupun vertikal (rotasi atau transfer) di dalam suatu organisasi.”**

Berdasarkan uraian diatas, dapat dikemukakan bahwa suatu mutasi yang tidak dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi, maka mutasi yang dijalankan tersebut tidak akan mempunyai arti lagi, bahkan mungkin justru akan merugikan organisasi yang bersangkutan. **Edirson et.all (2018:230)** mendefinisikan mutasi sebagai :**“Mutasi atau transfer adalah proses perpindahan seseorang ke posisi baru dengan tingkatan (level) dan kompensasi yang sama”**.

Berdasarkan uraian diatas, dapat dikemukakan bahwa suatu mutasi perlu memperhatikan aspek kompetensi individu, minimal tidak merusak

tatanan lingkungan dimana ia akan dipindahkan. **Sastrohadwiryo** yang dikutip oleh **Kadarisman (2012:68-69)** mendefinisikan mutasi sebagai :

“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.”

Berdasarkan uraian diatas, dapat dikemukakan bahwa demikian mutasi pegawai tersebut termasuk dalam fungsi pengembangan pegawai, karena fungsinya adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja dalam organisasi. Selanjutnya **Saydam** yang dikutip oleh **Kadarisman** dalam **(2012:69-70)** mengatakan sebagai berikut :

“Mutasi dalam manajemen sumber daya manusia dapat mencakup dua pengertian, yaitu a) kegiatan pemindahan pegawai dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang baru dan sering disebut dengan “alih tempat” (*tour for area*); b) kegiatan pemindahan pegawai dari tugas yang satu ke tugas yang lain dalam satu unit kerja yang sama, atau dalam organisasi, yang sering disebut dengan istilah “alih tugas” (*tour of duty*).”

Berdasarkan uraian diatas, dapat dikemukakan bahwa mutasi merupakan proses kegiatan yang dapat mengembangkan pegawai dalam suatu organisasi. Karena mutasi merupakan kekuatan yang sanggup mengubah posisi pegawai, maka dikatakan bahwa mutasi merupakan salah satu cara paling ampuh untuk mengembangkan pegawai dalam lingkungan organisasi.

2.1.6 Tujuan Mutasi

Pelaksanaan mutasi sangatlah bermanfaat untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja pegawai dalam suatu organisasi. Dengan adanya mutasi tersebut diharapkan dapat memberikan kejelasan terkait uraian, sifat serta lingkungan pekerjaan dan juga alat-alat kerja yang cocok bagi pegawai yang bersangkutan sehingga dapat bekerja secara optimal demi mencapai tujuan organisasi. **Hasibuan (2003:102)** mengemukakan untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif, maka perlu dipenuhi beberapa tujuan mutasi, antara lain :

- 1) Untuk meningkatkan produktivitas kerja 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-pelanggaran yang dilakukannya.**
- 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 menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan.**
- 11) Untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan.**

Berdasarkan uraian diatas, dapat dikemukakan bahwa pada prinsipnya mutasi tersebut adalah perubahan pada diri pegawai. Seorang pegawai mungkin saja dalam bekerja ia harus terus belajar, sehingga pada suatu waktu ia berhasil mendapat ijazah sarjana misalnya. Maka perubahan tingkat pendidikan pegawai tersebut mungkin perlu disesuaikan dengan

jenis pekerjaan bagi yang bersangkutan, setelah yang bersangkutan dapat memenuhi persyaratan-persyaratan lainnya (ujian dinas, pelatihan dan pendidikan, dsb).

Pemberian kesempatan pada pegawai untuk meraih prestasi diluar organisasi harus pula menjadi perhatian bagi suatu organisasi untuk dapat menghargainya, karena yang bersangkutan belajar tanpa beban biaya organisasi. Menghargai prestasi pegawai seperti ini mungkin jauh lebih mudah dan murah daripada menugaskan pegawai mengikuti pendidikan ke lembaga-lembaga diluar organisasi.

Saydam yang dikutip oleh **Kadarisman (2012:79-80)** menegaskan tujuan mutasi sebagai berikut :

- 1) Menempatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.**
- 2) Meningkatkan semangat dan keairahan kerja pegawai.**
- 3) Upaya pengembangan pegawai.**
- 4) Sebagai tindak preventif dalam upaya mengamankan pegawai dan organisasi.**

Berdasarkan uraian diatas, dapat dikemukakan bahwa kegiatan mutasi tersebut dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia untuk mengembangkan kualitas kinerja pegawai yang menjadi tanggung jawabnya. Hal ini disebabkan tidak selamanya pegawai yang ditempatkan pada bagian tertentu merasa cocok dengan jenis pekerjaan maupun lingkungan tempat kerja mereka.

2.1.7 Manfaat Mutasi

Felix A. Nigro yang dikutip oleh **Moekijat (2010: 117)** menyebutkan lima macam manfaat mutasi, yaitu :

1. **Mutasi merupakan alat/cara yang berguna dalam program pelatihan jabatan**, seperti misalnya dalam pengembangan administrator.
2. **Mutasi merupakan alat/cara mengembangkan pegawai-pegawai lama untuk mencapai harapan-harapan puncak**. Hal ini mencegah adanya penyewaan pegawai-pegawai baru dari luar yang mahal untuk memenuhi kebutuhan tenaga manusia yang mendadak.
3. **Untuk menyelesaikan pertentangan-pertentangan perseorangan**. Kadang-kadang baik pemimpin maupun bawahan adalah cakap, tetapi apabila terjadi pertentangan antara mereka, maka satu-satunya cara penyelesaian adalah mungkin memindahkan pegawai.
4. **Untuk memenuhi kebutuhan pegawai perseorangan**. Pemindahan dapat diminta oleh pegawai untuk memenuhi kebutuhan atau preferensi perseorangan pada tempat pekerjaan.
5. **Mutasi sebagai suatu tindakan disipliner**

2.1.8 Dasar-Dasar Mutasi

Hasibuan (2003:102) mengemukakan ada tiga dasar/landasan pelaksanaan mutasi pegawai yang kita kenal dengan *merit system*, *seniority system* dan *spoiled system*. Berikut adalah penjelasannya :

1) **Merit System**

Merit System adalah mutasi pegawai yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan hasil prestasi kerjanya. Merit system atau career system ini merupakan dasar mutasi yang baik karena :

- (1) Output dan produktivitas kerja meningkat;
- (2) Semangat kerja meningkat;
- (3) Absensi dan disiplin kerja pegawai semakin baik;
- (4) Jumlah kecelakaan akan menurun.

2) **Seniority system**

Seniority system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia dan pengalaman kerja dari pegawai bersangkutan. Sistem mutasi seperti ini belum tentu mampu memangku jabatan baru.

3) **Spoil System**

Spoil System adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan pertimbangan suka atau tidak suka (*like or dislike*).

2.1.9 Dasar Hukum Mutasi

Dasar hukum mutasi diatur dalam perundang-undangan dan peraturan pemerintah daerah, sebagai berikut :

- (1) Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- (2) Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2005 tentang Peraturan Pemerintah tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang telah ditetapkan dengan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2005 tentang Pemerintahan Daerah.
- (3) Peraturan Pemerintah Nomor 97 Tahun 2000 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan

Pemerintah Nomor 54 Tahun 2003 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil.

- (4) Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil.
- (5) Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.
- (6) Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 13 Tahun 2003 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Peraturan Nomor 9 Tahun 2003.

2.1.10 Ruang Lingkup Mutasi

Hasibuan (2003:104) ruang lingkup mutasi mencakup semua perubahan posisi/pekerjaan/tempat karyawan, baik secara horizontal maupun vertikal (promosi atau demosi) yang dilakukan karena alasan personal transfer ataupun production transfer di dalam suatu organisasi. Mutasi ini merupakan penempatan kembali (*replacement*) pegawai ke posisi tempat yang baru sehingga kemampuan dan kecakapan kerjanya semakin baik, mencakup mutasi secara horizontal dan vertikal yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) **Mutasi Horizontal (*Job rotation/transfer*)**

Perubahan tempat atau jabatan pegawai 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.

2) **Mutasi Vertikal**

Mutasi vertikal adalah perubahan posisi/jabatan/pekerjaan, promosi atau demosi, sehingga kewajiban dan kekuasaannya juga berubah. Promosi memperbesar authority dan responsibility, sedangkan demosi mengurangi authority dan responsibility seorang pegawai.

2.1.11 Prinsip-Prinsip Mutasi

Prinsip-prinsip mutasi **Kadarisman (2010:146-147)** diantaranya

sebagai berikut :

- 1) **Memutasikan pegawai pada posisi yang tepat**, pegawai ditempatkan sesuai dengan persepsi pribadi atau keinginan sendiri dan ditetapkan oleh pimpinan/atasan organisasi itu sendiri. Biasanya jika ditetapkan oleh pimpinan/atasan organisasi telah diukur dari prestasi atau tingkat kinerjanya. Namun, jika keinginan sendiri/persepsi sendiri itu biasanya berdasarkan keinginan karena dekat dengan keluarga atau adanya masalah dengan pegawai yang lain sehingga membuatnya jenuh dan kinerjanya tidak stabil.
- 2) **Sesuai pengetahuan**, pegawai yang dimutasi harus sesuai dengan latar belakang pendidikan yang telah ditempuh dan pelatihan-pelatihan yang telah dijalani selama menjadi pegawai.
- 3) **Sesuai keterampilan**, pegawai yang akan dipindahkan harus berdasarkan pengalaman cukup dalam bidang yang akan dipindahkan dan kemahiran/kecakapan yang pegawai miliki sehingga dapat menambah wawasan atau bahkan menambah prestasi kerja di dalam bidang yang baru.
- 4) **Sesuai kemampuan**, pegawai yang akan dimutasi harus sesuai dengan kemampuan fisik dan intelektual yang pegawai miliki.

2.1.12 Jenis-Jenis Mutasi

Paul Pigors dan Charles Mayers yang dikutip **Hasibuan (2003:105-106)** mengemukakan bahwa mutasi dibagi dalam beberapa jenis yaitu *production transfer, replacement transfer, versality transfer, shift transfer* dan *remedial transfer* yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) ***Production transfer***
Production transfer mengalih tugaskan pegawai dari satu bagian ke bagian lain secara horizontal, karena pada bagian lain kekurangan tenaga kerja padahal produksi akan ditingkatkan.
- 2) ***Replacement transfer***
Replacement transfer mengalih tugaskan pegawai yang sudah lama dinasnya ke jabatan lain secara horizontal untuk menggantikan karyawan yang masa dinasnya sedikit atau diberhentikan. Jenis ini terjadi karena aktivitas instansi diperkecil.
- 3) ***Versality transfer***
Versality transfer mengalih tugaskan pegawai ke jabatan/pekerjaan lainnya secara horizontal agar pegawai yang bersangkutan dapat melakukan pekerjaan atau ahli dalam berbagai lapangan pekerjaan.
- 4) ***Shift transfer***
Shift transfer mengalih tugaskan pegawai yang sifatnya horizontal dari satu regu ke regu lainnya sedangkan pekerjaannya tetap sama.
- 5) ***Remedial transfer***
Remedial transfer mengalih tugaskan seorang pegawai ke jabatan lain, baik pekerjaannya sama atau tidak atas permintaan pegawai bersangkutan karena tidak dapat bekerja sama dengan rekan-rekannya.

2.1.13 Cara-Cara Mutasi

Hasibuan (2003:105-106) mengemukakan bahwa cara-cara mutasi yang dilakukan di dalam suatu organisasi dibagi dalam dua macam yaitu cara tidak ilmiah dan cara ilmiah yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) **Cara Tidak Ilmiah**

Mutasi dengan cara yang tidak ilmiah dilakukan :

- (1) Tidak didasarkan kepada norma/standar kriteria tertentu;
- (2) Berorientasi semata-mata kepada masa kerja dan ijazah, bukan atas prestasi atau faktor-faktor riil;
- (3) Berorientasi kepada banyaknya anggaran yang tersedia, bukan atas kebutuhan riil pegawai;
- (4) Berdasarkan Spoil System.

2) Cara Ilmiah

Mutasi dengan cara ilmiah dilakukan :

- (1) Berdasarkan norma atau standar kriteria tertentu seperti analisis pekerjaan;
- (2) Berorientasi pada kebutuhan yang riil/nyata;
- (3) Berorientasi pada formasi riil kepegawaian;
- (4) Berorientasi kepada tujuan yang beraneka ragam;
- (5) Berdasarkan objektivitas yang dapat dipertanggungjawabkan.

2.1.14 Faktor-Faktor Mutasi

Mutasi yang dilaksanakan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi oleh karena itu perlu ada evaluasi pada setiap perkerja secara berkesinambungan secara objektif. **Saydam (2012:107)** melaksanakan mutasi harus dipertimbangkan faktor-faktor yang dianggap objektif dan rasional, yaitu :

- 1) **Perlu adanya pedoman mutasi yang jelas, sehingga mutasi tidak terjebak oleh unsur subjektivitas.**
- 2) **Harus ditempuh mutasi yang paling menguntungkan pegawai, agar yang bersangkutan tidak merasa dihukum.**
- 3) **Mutasi dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja pegawai.**
- 4) **Alat pemacu dalam pengembangan prestasi.**
- 5) **Dapat memperkecil keresahan pegawai.**
- 6) **Dapat menjadi alat ukur untuk melaksanakan promosi.**
- 7) **Benar-benar sesuai dengan kebutuhan yang mendesak.**

Berdasarkan uraian diatas, dapat dikemukakan bahwa pegawai yang telah bekerja sekian lama di suatu unit kerja, pada suatu waktu akan menjadi jenuh dan bosan. Rasa bosan ini bila tidak dicarikan jalan keluarnya dapat mengarah pada menurunnya motivasi kerja dan semangat kerja. Bila kondisi sudah melilit para pegawai, produktivitas kerja mereka akan cepat merosot dan yang bersangkutan dapat dihinggap stress. Melakukan pekerjaan yang bersifat tidak ada variasi, dapat pula

menimbulkan rasa jenuh. Lain halnya, lingkungan pekerjaan yang nyaman membuat pegawai bergairah, tenang, dan bersemangat dalam melaksanakan pekerjaan.

2.1.15 Pelaksanaan Mutasi

Hasibuan (2003:102) pelaksanaan mutasi ada tiga dasar/landasan yaitu :

1) ***Merit System***

Merit System adalah mutasi pegawai yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan hasil prestasi kerjanya. *Merit system* atau *career system* ini merupakan dasar mutasi yang baik karena :

- (1) Output dan produktivitas kerja meningkat;
- (2) Semangat kerja meningkat;
- (3) Absensi dan disiplin kerja pegawai semakin baik;
- (4) Jumlah kecelakaan akan menurun.

2) ***Seniority system***

Seniority system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia dan pengalaman kerja dari pegawai bersangkutan. Sistem mutasi seperti ini belum tentu mampu memangku jabatan baru.

3) ***Spoil System***

Spoil System adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan pertimbangan suka atau tidak suka (*like or dislike*).

2.1.16 Kendala-Kendala Pelaksanaan Mutasi

Sastrohadiwiry (2012:214) 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

2.1.17 Sebab dan Alasan Mutasi

Hasibuan (2003:104-105) sebab-sebab pelaksanaan mutasi digolongkan atas permintaan sendiri (*personnel transfer*) dan alih tugas produktif (*production transfers*). Berikut penjelasan secara rinci :

1) **Permintaan Sendiri**

Mutasi atas permintaan sendiri adalah mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari pegawai yang bersangkutan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi. Mutasi permintaan sendiri pada umumnya hanya perpindahan kepada jabatan yang peringkatnya sama baik, antarbagian maupun pindah ke tempat lain. Peringkatnya sama artinya kekuasaan dan tanggung jawab maupun besarnya balas jasa tetap sama. Cara pegawai mengajukan permohonan dengan mengemukakan alasan-alasan kepada pimpinan organisasi tersebut sebagai berikut :

- (1) **Kesehatan** : misalnya fisik pegawai yang kurang mendukung untuk melaksanakan pekerjaan. Misalnya dinas luar, mohon dimutasi menjadi dinas malam.
- (2) **Keluarga** : misalnya untuk merawat orang tua yang sudah lanjut usia.
- (3) **Kerja sama** : misalnya :tidak dapat bekerja sama dengan pegawai lainnya karena terjadi pertengkaran atau perselisihan.

2) **Alih Tugas Produktif (ATP)**

Alih Tugas Produktif (ATP) adalah mutasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan pegawai bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya. ATP didasarkan pada hasil penilaian prestasi kerja

pegawai. Pegawai yang berprestasi baik dipromosikan, sedangkan pegawai yang tidak berprestasi dan tidak disiplin didemosikan. Alasan lain tugas produktif (production transfers) didasarkan pada kecakapan, kemampuan, sikap dan disiplin pegawai. ATP ini bersifat mutasi vertikal (promosi atau demosi).

2.1.18 Kinerja

Kinerja bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para pegawai akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut. **Edirson et.all (2018:186)** mendefinisikan kinerja sebagai : **“Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya”**.

Rivai (2013:309) mengatakan bahwa : **”Kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.”**

Berdasarkan uraian diatas, dapat dikemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh kemampuan dari individu atau kelompok yang diiringi dengan proses belajar dan berlatih secara maksimal. Kinerja yang optimal dan stabil, bukanlah sesuatu yang kebetulan. Tentunya sudah melalui tahapan dengan manajemen kinerja yang baik dan usaha maksimal untuk mencapainya. Tanpa melalui manajemen kinerja yang baik, memungkinkan hasil yang dibanggakan

sesungguhnya semu, sehingga keberhasilan merupakan sebuah kebetulan yang bukan didasarkan pada fondasi yang kuat.

2.1.19 Kinerja Pegawai

Kinerja secara etimologi, kinerja berasal dari kata *performance*, *performance* berasal dari kata “*to perform*” yang mempunyai beberapa masukan (*entrie*) yakni melakukan, memenuhi atau menjalankan sesuatu, melaksanakan tanggung jawab dan melakukan sesuatu yang diharapkan seseorang. Pengertian Kinerja Individu **Sedarmayanti (2014:53)** bahwa:

“Kinerja Individu adalah bagaimana seorang pegawai melaksanakan pekerjaannya atau untuk kerjanya, Kinerja pegawai yang meningkat akan turut mempengaruhi atau meningkatkan prestasi organisasi tempat pegawai yang bersangkutan bekerja dan bertujuan organisasi yang telah ditentukan dapat dicapai”.

Sebagai bahan perbandingan peneliti mengemukakan pengertian kinerja **Mangkunegara (2009:67)** yaitu: **“Kinerja Pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.**

Dari pengertian diatas dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu.

2.1.20 Arti Penting Kinerja

Unit sumber daya manusia dalam suatu organisasi seharusnya berperan untuk menganalisis dan membantu memperbaiki masalah-

masalah dalam pencapaian kinerja Arti penting dari kinerja **Sedarmayanti (2013: 260)** adalah:

“Hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.

Robbins yang dikutip dan diterjemahkan oleh **Sedarmayanti (2012:82)** yaitu:

“Apa yang sesungguhnya menjadi peranan unit sumber daya manusia dalam suatu organisasi ini seharusnya tergantung pada apa yang diharapkan manajemen tingkat atas, seperti fungsi manajemen manapun, kegiatan manajemen sumber daya manusia harus dievaluasi dan direkayasa sedemikian sehingga mereka dapat memberikan kontribusi untuk kinerja yang kompetitif dari organisasi dan individu pada pekerjaan”.

Berdasarkan uraian diatas, dapat dikemukakan bahwa arti kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan juga haruslah dapat memberikan kontribusi yang penting bagi perusahaan yang dilihat dari segi kualitas yang dirasakan oleh perusahaan dan sangat besar manfaatnya dimasa yang akan datang.

2.1.21 Faktor-Faktor Kinerja

Faktor-faktor kinerja **Mangkunegara (2011:67)**, menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *Reality (knowledge+skill)* artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2) **Faktor Motivasi**

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan dari pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sedarmayanti (2013:51), kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu:

- 1) **Kualitas Kerja (*Quality of Work*)**
- 2) **Ketepatan Waktu (*Promptness*)**
- 3) **Inisiatif (*Initiative*)**
- 4) **Kemampuan (*Capability*)**
- 5) **Komunikasi (*Communication*)**

Hasibuan (2013:95), aspek-aspek yang dinilai kinerja mencakup:

- 1) **Kesetiaan**
Penilai mengukur kesetiaan pegawai terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan pegawai menjaga dan membela organisasi di dalam maupun diluar pekerjaan dari ronrongan orang yang tidak bertanggung jawab.
- 2) **Prestasi kerja**
Penilai menilai hasil kerja yang baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan pegawai tersebut dari uraian pekerjaan.
- 3) **Kejujuran**
Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti pada bawahannya.
- 4) **Kedisiplinan**
Penilai menilai disiplin pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.
- 5) **Kreativitas**
Penilai menilai kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil.
- 6) **Kerjasama**
Penilai menilai kesediaan pegawai berpartisipasi dalam bekerja sama dengan pegawai lainnya secara vertical dan horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.
- 7) **Kepribadian**
Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, member kesan menyenangkan, memperhatikan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

8) Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berpikir yang orsinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

9) Kecakapan

Penilai menilai kecakapan pegawai dalam menyatukan dan melaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

10) Tanggung jawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaan, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

Jika ukuran pencapaian kinerja sudah ditetapkan, maka langkah berikutnya dalam mengukur kinerja adalah mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut dari seseorang selama periode tertentu. Dengan membandingkan hasil ini dengan standar yang dibuat pada periode waktu yang bersangkutan, akan didapatkan tingkat kinerja dari seorang pegawai. Secara ringkasnya, dapatlah dikatakan bahwa pengukuran tentang kinerja karyawan tergantung kepada jenis pekerjaanya dan tujuan dari organisasi yang bersangkutan.

2.1.22 Dimensi-Dimensi Kinerja

Untuk mencapai atau menilai kinerja, ada dimensi yang menjadi tolok ukur **John Miner (1998)** yang dikutip oleh **Edirson et.all (2018:192-193)** diantaranya :

- 1) **Kualitas**, yaitu : tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan;
- 2) **Kuantitas**, yaitu : jumlah pekerjaan yang dihasilkan;
- 3) **Penggunaan waktu dalam kerja**, yaitu : tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang;
- 4) **Kerja sama** dengan orang lain dalam bekerja.

Edirson et.all (2018:192-193) mengembangkan pemikiran dari **John**

Miner sehingga dimensi kinerja dideskripsikan menjadi :

- 1) **Target**
Target merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.
- 2) **Kualitas**
Kualitas terhadap hasil yang dicapai dan ini adalah elemen penting, karena kualitas merupakan kekuatan dalam mempertahankan kepuasan pelanggan.
- 3) **Waktu Penyelesaian**
Penyelesaian yang tepat waktu dan atau penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan. Pengertian pelanggan disini berlaku juga terhadap layanan pada bagian lain di lingkup internal perusahaan/organisasi.
- 4) **Taat Asas**
Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang besar, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

2.1.23 Jenis-Jenis Kinerja

Jenis-jenis kinerja **Robbins** yang dikutip oleh **Sedarmayanti (2011:155)** mengatakan hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut.

- 1) **Kuantitas**, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- 2) **Kualitas**, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran "tingkat kepuasan", yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- 3) **Ketepatan waktu**, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

2.1.24 Langkah-Langkah Peningkatan Kinerja

Langkah-langkah dalam peningkatan kinerja menurut **Mangkunegara**

(2012:22) sebagai berikut:

- 1) **Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja.** Dapat dilakukan melalui tiga cara, yaitu:
 - a) Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus-menerus melalui fungsi-fungsi bisnis
 - b) Mengidentifikasi masalah melalui karyawan.
 - c) Memperhatikan masalah yang ada.

- 2) **Mengenal kekurangan dan tingkat keseriusan.** Untuk memperbaiki keadaan tersebut, diperlukan beberapa informasi, antara lain:
 - a) Mengidentifikasi masalah setepat mungkin.
 - b) Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan :
 - (1) Harga yang harus dibayar bila tidak ada kegiatan.
 - (2) Harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan kinerja.
 - (3) Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
 - (4) Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.

2.1.25 Penilaian Kinerja

Kinerja pegawai terbentuk setelah merasa mendapatkan kepuasan atas kerjanya, karena apabila kebutuhannya terpenuhi maka kepuasan kerja akan tercapai begitu sebaliknya apabila kebutuhannya tidak terpenuhi maka kepuasan kerjanya tidak akan tercapai. Apabila kepuasan kerja tidak tercapai, maka dari itu akan sulit terbentuk suatu prestasi kinerja. Penilaian harus berakar pada realitas kinerja karyawan.

Penilaian bersifat nyata, bukan abstrak dan memungkinkan pemimpin dan karyawan untuk mengambil pandangan yang positif tentang

bagaimana kinerja bisa menjadi lebih baik di masa depan dan bagaimana masalah-masalah yang timbul dalam memenuhi standar dan sasaran kinerja dapat dipecahkan. **Edirson et.all** menerjemahkan **Armstrong (2018:193)** penilaian kinerja sebagai : **“Terkadang diasumsikan bahwa penilaian kinerja sama dengan manajemen kinerja. Tetapi ada perbedaan yang signifikan”**.

Dick Grote yang dikutip oleh **Edirson et.all** dalam **(2018:194)** bahwa:

“Performance appraisal is a formal management system that provides for the evaluation of the quality of an individual’s performance in an organization, The appraisal is usually prepared by the employee’s immediate supervisor. The procedure typically requires the supervisor to fill out a standardized assessment form that evaluates the individual on several different dimensions and then discusses that evaluation with the employee. (Penilaian kinerja adalah sistem manajemen formal untuk menyediakan evaluasi tentang kualitas kinerja seseorang dalam sebuah organisasi. Penilaian ini biasanya disiapkan oleh atasan langsung. Prosedur ini biasanya membutuhkan pengawas untuk mengisi formulir penilaian standar yang mengevaluasi individu pada dimensi yang berbeda dan kemudian membahas hasil evaluasi dengan karyawan)”.

Mengginson yang dikutip oleh **Mangkunegara (2012 : 10) :**

“Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seseorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya”.

Edirson et.all (2018:195) menyebutkan alasan-alasan penilaian kinerja :

- 1) **Manajemen perlu mengetahui kemampuan karyawan (pihak yang dinilai) dalam menjalankan tugasnya.**

- 2) **Manajemen perlu memastikan bahwa karyawan telah bekerja dengan benar sesuai dengan tujuan perusahaan/organisasi.**
- 3) **Manajemen memberi sinyal kepada pegawai bahwa setiap proses atau hasil yang dicapai akan dinilai dan dihargai sesuai kontribusi dan prestasi yang dicapai.**

Berdasarkan uraian diatas, dapat dikemukakan bahwa sistem penilaian kinerja ini dapat memacu motivasi pegawai untuk berprestasi dan pada saat bersamaan membantu manajemen dalam mengambil keputusan, misalnya pemberian penghargaan, kenaikan kompensasi, promosi dan juga sebagai sarana kaji banding. Karena itu, cara pengukuran kinerja yang objektif menjadi sangat penting. Sebab, penilaian akan diterima baik oleh yang dinilai jika cara pengukurannya disepakati bersama dan transparan.

2.1.26 Permasalahan Penilaian Kinerja

Edirson et.all mengutip dari **Henry Simanora (2018:195-196)**

bahwa :

“Masalah proses penilaian kinerja harus dikenali dan diminimalkan oleh penyelia terlatih, orang yang seyogyanya tidak hanya mengetahui masalahnya saja, tetapi juga mempelajari bagaimana menghindari kesalahan penilaian yang lazim terjadi”.

Berdasarkan uraian diatas, dapat dikemukakan bahwa penilaian kinerja yang sering menimbulkan masalah adalah manakala standar penilaian yang digunakan dapat ditafsirkan berbeda atau yang menilai menggunakan perasaan (*like and dislike*). Karena itu, perlu dibuat kriteria dan pedoman penilaian yang jelas sehingga tidak ditafsirkan subjektif bagi yang dinilai.

Selain itu, banyak sekali perusahaan/organisasi melakukan penilaian yang sesungguhnya tidak memiliki makna apa-apa terhadap perbaikan kinerja. Misalnya, penilaian kinerja semua pegawai nilainya dipersepsikan baik, tapi kinerja perusahaan/organisasi tidak ada perubahan (stagnan). Hal ini terjadi karena persepsi dan sistem penilaian menggunakan basis yang salah. Permasalahan dalam penilaian kerja **Edirson et.all (2018:195-198)** bahwa :

- 1) **Standar yang digunakan**, biasanya menggunakan basis kehadiran yang mana kehadiran merupakan alat (*tools*) untuk mencapai sasaran (*objectives*), maka seharusnya yang dinilai adalah sasaran. Kemudian menilai pegawainya denganya basis uraian pekerjaan (*job description*).yang mana pada umumnya hanya mengatur batasan dan tanggung jawab seseorang dalam suatu jabatan dan tidak merinci secara terukur apa yang harus dilakukan untuk mencapai kinerja.
- 2) **Intervensi dalam penilaian**, tindakan mengintervensi pegawai sesungguhnya dapat mengacaukan sistem penilaian yang ada. Dengan demikian jika standar penilaian memiliki multitafsir atau tidak memiliki ukuran yang jelas akan menghasilkan persepsi yang berbeda dan makna penilaian menjadi bias. Karena itu, penilaian seperti ini perlu dievaluasi sehingga menghasilkan kriteria yang jelas dan terukur. Setelah itu lakukan pengujian-pengujian, setelah yakin, lakukan sosialisasi dan pelaksanaan.

2.1.27 Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja adalah dasar bagi penilaian dalam memenuhi standar dan sasaran yaitu bagaimana kinerja karyawan dapat memecahkan masalah yang dihadapi dalam mencapai sasaran. Evaluasi kinerja atau penilaian kinerja **Wibisono** yang dikutip oleh **Edirson et.all (2018:195)** bahwa :
“Evaluasi kinerja adalah penilaian kinerja yang dibandingkan dengan rencana atau standar-standar yang telah ditetapkan.”

Simanora yang dikutip oleh **Edirson et.all (2018:195)** menyebutkan:

“Evaluasi kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan sahih tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin akurat dan sahih informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi.”

Dengan demikian dari pendapat diatas peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa evaluasi kinerja Evaluasi kinerja adalah dasar bagi penilaian dalam memenuhi standar yang telah ditetapkan sehingga menghasilkan informasi yang akurat dan berpotensi besar nilainya bagi organisasi.

2.1.28 Hubungan Teoritik Mutasi dengan Kinerja

Pengaruh Mutasi terhadap Kinerja Pegawai merupakan salah satu yang perlu dilakukan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan yaitu pelaksanaan mutasi yang baik agar menempatkan pegawai pada tempat yang tepat, supaya pegawai yang bersangkutan memperoleh suasana baru atau kepuasan kerja setinggi mungkin dan dapat meningkatkan kinerja yang lebih tinggi. **Sastrohadiwiryo** yang dikutip oleh **Kadarisman (2012:68-69)** mendefinisikan mutasi sebagai :

“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.”

Berdasarkan uraian diatas, dapat dikemukakan bahwa demikian mutasi pegawai tersebut termasuk dalam fungsi pengembangan pegawai,

karena fungsinya adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja dalam organisasi.

Edirson et.all (2018:186) mendefinisikan kinerja sebagai : **“Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya”**.

Dengan demikian dari pendapat diatas peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh kemampuan dari individu atau kelompok yang diiringi dengan proses belajar dan berlatih secara maksimal. Untuk mengungkapkan adanya keterkaitan antara mutasi terhadap kinerja pegawai dikemukakan **Hasibbuan** yang dikutip oleh **Kadarisman (2012:81)** menyatakan bahwa:

“Pelaksanaan mutasi dengan istilah maksud pemindahan pegawai yaitu menempatkan pegawai pada tempat yang tepat, agar karyawan yang bersangkutan memperoleh suasana baru atau kepuasan kerja setinggi mungkin dan dapat menunjukkan kinerja yang lebih tinggi.”

Pelaksanaan mutasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, karena dengan adanya mutasi dapat melihat kemampuan dan keterampilan pegawai serta dapat mengembangkan keahlian pegawai di bidang yang baru setelah di mutasi. Sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai yaitu pelaksanaan mutasi yang baik agar menempatkan pegawai pada tempat yang tepat, supaya karyawan yang bersangkutan memperoleh suasana baru atau kepuasan kerja setinggi mungkin dan dapat meningkatkan kinerja yang lebih tinggi.

2.2 Kerangka Pemikiran

Berkaitan dengan topik permasalahan mengenai **“Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jawa Barat”**. Selanjutnya untuk memecahkan permasalahan, peneliti akan menjelaskan kerangka pemikiran yang menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti yaitu hubungan antar variabel independen dan dependen.

Berdasarkan masalah-masalah yang telah dikemukakan, maka peneliti akan kemukakan teori-teori dari para ahli berhubungan dengan variabel yang menjadi kajian dalam melaksanakan penelitian, yakni: Mutasi (variabel bebas) dan Kinerja Pegawai (variabel terikat) berikut ini peneliti akan mengemukakan pengertian Mutasi **Hasibuan (2003:102)** mengatakan bahwa : **“Mutasi adalah suatu perubahan posisi /jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal (promosi/demosi) maupun vertikal (rotasi atau transfer) di dalam suatu organisasi.”**

Untuk memindahkan posisi pegawai harus melalui prinsip-prinsip mutasi. Prinsip-prinsip mutasi menurut **Kadarisman (2012:69)** diantaranya sebagai berikut :

- 1) **Memutasikan pegawai pada posisi yang tepat**, pegawai ditempatkan sesuai dengan persepsi pribadi atau keinginan sendiri dan ditetapkan oleh pimpinan/atasan organisasi itu sendiri. Biasanya jika ditetapkan oleh pimpinan/atasan organisasi telah diukur dari prestasi atau tingkat kinerjanya. Namun, jika keinginan sendiri/persepsi sendiri itu biasanya berdasarkan keinginan karena dekat dengan keluarga atau adanya masalah dengan pegawai yang lain sehingga membuatnya jenuh dan kinerjanya tidak stabil.

- 2) **Pekerjaan yang Sesuai pengetahuan**, pegawai yang dimutasi harus sesuai dengan latar belakang pendidikan yang telah ditempuh dan pelatihan-pelatihan yang telah dijalani selama menjadi pegawai.
- 3) **Pekerjaan yang Sesuai keterampilan**, pegawai yang akan dipindahkan harus berdasarkan pengalaman cukup dalam bidang yang akan dipindahkan dan kemahiran/kecakapan yang pegawai miliki sehingga dapat menambah wawasan atau bahkan menambah prestasi kerja di dalam bidang yang baru.
- 4) **Pekerjaan yang Sesuai kemampuan**, pegawai yang akan dimutasi harus sesuai dengan kemampuan fisik dan intelektual yang pegawai miliki.

Berdasarkan uraian di atas kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu. Untuk mencapai atau menilai kinerja, ada dimensi-dimensi yang menjadi tolok ukur. **Edirson et.all (2018:192-193)** mengembangkan pemikiran dari **John Miner** sehingga dimensi kinerja dideskripsikan menjadi :

- 1) **Target**
Target merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.
- 2) **Kualitas**
Kualitas terhadap hasil yang dicapai dan ini adalah elemen penting, karena kualitas merupakan kekuatan dalam mempertahankan kepuasan pelanggan.
- 3) **Waktu Penyelesaian**
Penyelesaian yang tepat waktu dan atau penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan. Pengertian pelanggan disini berlaku juga terhadap layanan pada bagian lain di lingkup internal perusahaan/organisasi.
- 4) **Taat Asas**
Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

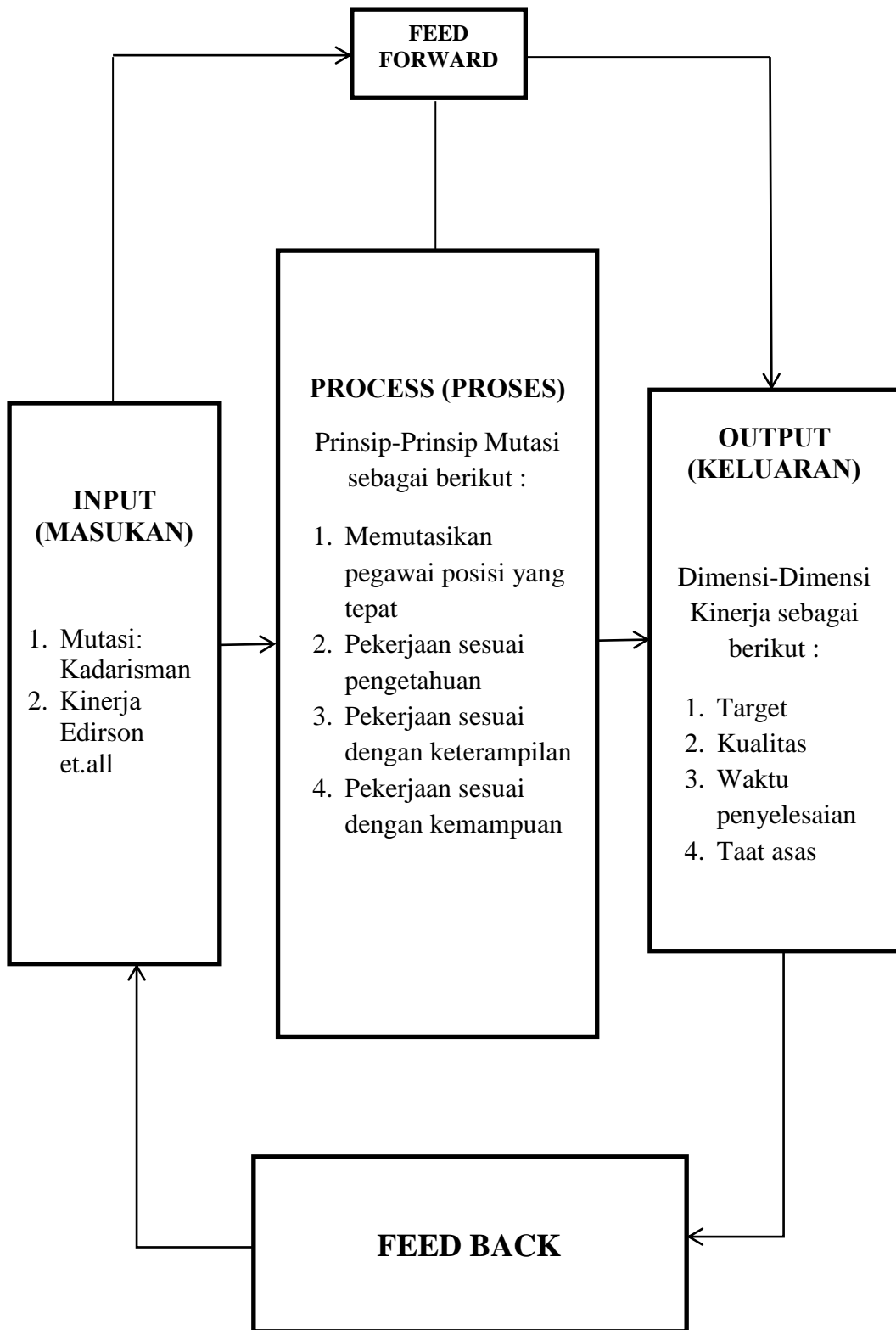
Dengan adanya dimensi-dimensi kinerja memudahkan pimpinan untuk menilai kinerja pegawai yang akan dipindahkan atau dimutasi ke bidang lain. Untuk mengungkapkan adanya keterkaitan antara mutasi terhadap kinerja

pegawai dikemukakan **Malayu Hasibbuan** yang dikutip oleh **Kadarisman (2012:81)** menyatakan bahwa:

“Pelaksanaan mutasi dengan istilah maksud pemindahan pegawai yaitu menempatkan pegawai pada tempat yang tepat, agar karyawan yang bersangkutan memperoleh suasana baru atau kepuasan kerja setinggi mungkin dan dapat menunjukkan kinerja yang lebih tinggi.”

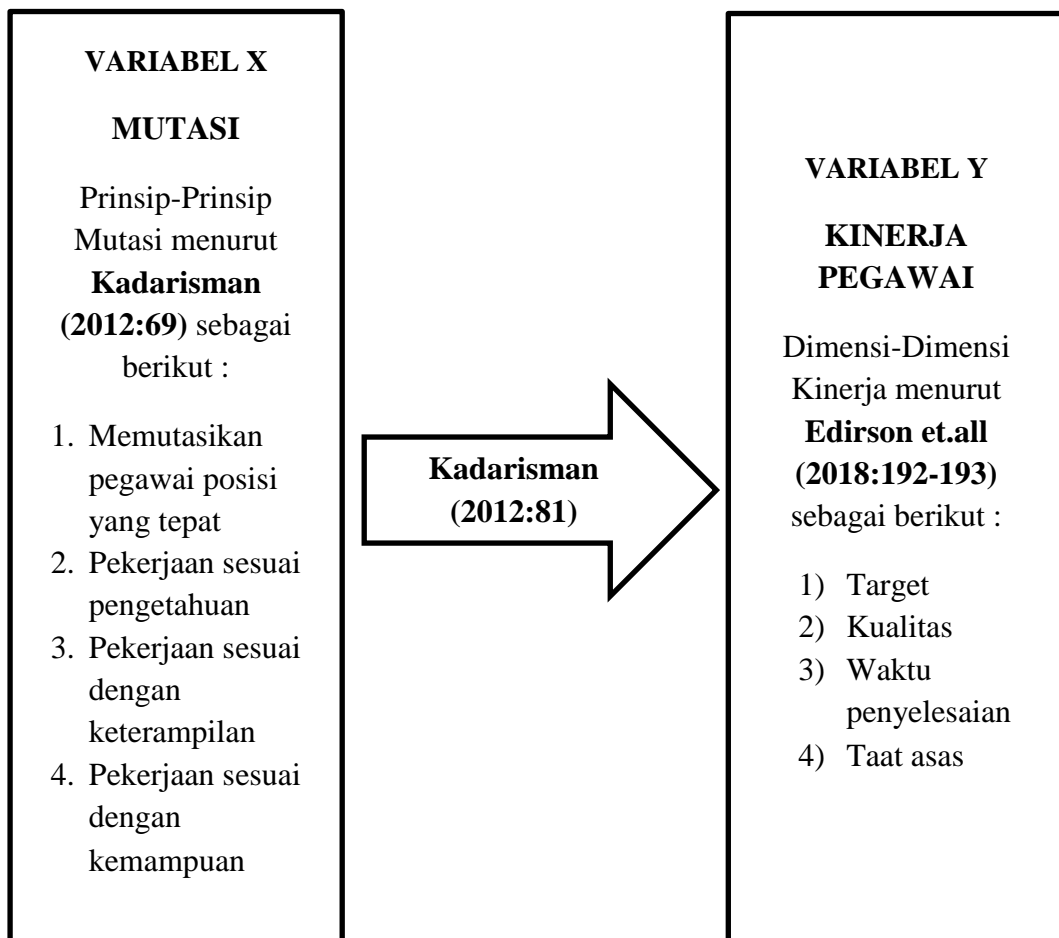
Dengan demikian pelaksanaan mutasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, karena dengan adanya mutasi dapat melihat kemampuan dan keterampilan pegawai serta dapat mengembangkan keahlian pegawai di bidang yang baru setelah di mutasi. Sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai yaitu pelaksanaan mutasi yang baik agar menempatkan pegawai pada tempat yang tepat, supaya karyawan yang bersangkutan memperoleh suasana baru atau kepuasan kerja setinggi mungkin dan dapat meningkatkan kinerja yang lebih tinggi.

Pengaruh Mutasi terhadap Kinerja Pegawai merupakan salah satu yang perlu dilakukan untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai yaitu pelaksanaan mutasi yang baik agar menempatkan pegawai pada tempat yang tepat, supaya pegawai yang bersangkutan memperoleh suasana baru atau kepuasan kerja setinggi mungkin dan dapat meningkatkan kinerja yang lebih tinggi.



Gambar 2. 1

Input, Proses dan Output Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja



Gambar 2. 2

Pengaruh Mutasi dan Kinerja Pegawai

Sumber : Kadarisman (2012:69) dan Edirson et.all (2018:192-193)

diolah oleh peneliti

2.3 Hipotesis

Bertolak dari kerangka pemikiran diatas, maka peneliti dapat mengemukakan hipotesis sebagai berikut :

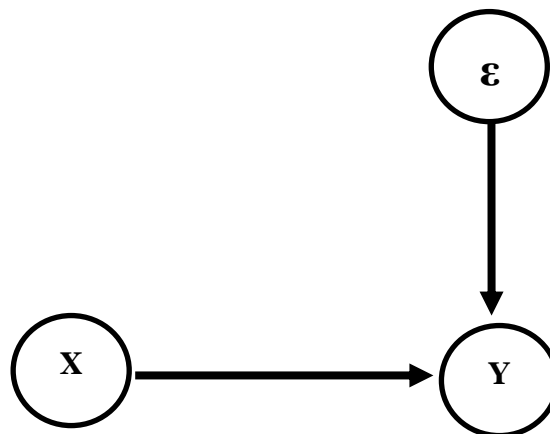
“Ada Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jawa Barat”

Hipotesis diatas adalah hipotesis penelitian yang sifatnya verbal dan subitatif artinya belum bisa di uji, oleh karena itu harus diterjemahkan kedalam hipotesis statistik yang sudah operasional sebagai berikut :

$H_0: \rho_{s} = 0$, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan Mutasi (X) dengan Kinerja Pegawai (Y)

$H_0: \rho_{s} \neq 0$, artinya ada pengaruh yang signifikan Mutasi (X) dengan Kinerja Pegawai (Y)

Berikut ini peneliti uraikan paradigma penelitian :



Gambar 2. 3

Paradigma Pengaruh X terhadap Y Mutasi (X) dengan Kinerja Pegawai (Y)

Keterangan :

X = Mutasi

Y = Kinerja Pegawai

ε = Variabel lain diluar variabel mutasi yang tidak diukur dan berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai