

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian Pustaka ini berisi landasan teori-teori kepustakaan yang melandasi penelitian untuk mendukung pemecahan masalah yaitu kajian mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia, Mutasi, Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan serta penelitian terdahulu yang akan digunakan sebagai acuan dasar teori untuk mengembangkan kerangka pemikiran dan hipotesis.

##### **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. Manajemen yang baik merupakan hasil cipta, rasa, karsa, pikiran, dan perbuatan manusia yang dapat menolong manusia dalam mencapai tujuannya. Pada umumnya, 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:

Malayu S.P. Hasibuan (2015:1) menyatakan:

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu”.

Selanjutnya Anang Firmansyah (2018:4) menyatakan:

“Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu”.

Sedangkan menurut A.F Stoner (2016:6) menyatakan:

*“Management is the process of planning, organizing, directing, and supervising the efforts of organizational members and the use of other resources to achieve predetermined organizational goal”.*

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

### **2.1.1.1 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 mencapai tujuan. Fungsi – fungsi manajemen menurut Henry Fayol (Handoko,2016:21) fungsi – fungsi manajemen meliputi perencanaan dan pengambilan keputusan (*planning and decision*

*making*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*leading*), serta pengendalian (*controlling*)

#### 1. Perencanaan

Penentuan langkah awal yang memungkinkan organisasi mampu mencapai suatu tujuan dan juga menyangkut tentang upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa – masa yang akan datang dan penentuan sebuah strategi atau taktik yang tepat untuk mewujudkan target tujuan suatu organisasi.

#### 2. Pengorganisasian

Menciptakan struktur dengan bagian – bagian yang diintegrasikan sedemikian rupa, sehingga hubungannya satu sama lain terikat oleh hubungan terhadap keseluruhannya.

#### 3. Pengarahan

Merupakan fungsi terpenting dan paling dominan dalam proses manajemen yang baru diterapkan setelah rencana, organisasi dan karyawan.

#### 4. Pengendalian

Pendelegasian wewenang dan pembagian pekerjaan kepada para karyawan oleh manajer.

### **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, penyusunan, pengembangan, pengolahan karier,

evaluasi kinerja, kompensasi dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi 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.

menurut A.F Stoner yang dikutip oleh Sondang P Siagian (2015:6) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

“Manajemen sumber daya manusia yaitu suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang – orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya”.

Selanjutnya menurut Bintoro dan Daryanto (2017:15) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

“Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal”.

Sedangkan menurut Hasibuan (2019:10) menyatakan 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 pendapat para ahli di atas, peneliti 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 (2015:21) mengungkapkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari dua fungsi yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional.

#### **1. Fungsi Manajerial**

##### **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 kerja sama 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 agar karyawan bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Adanya fungsi manajerial yang mengatur aktivitas - aktivitas 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 karyawan 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 karyawan 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 di salah satu 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 sumber daya manusia sangat diperlukan dalam suatu organisasi, instansi maupun perusahaan dalam pengelolaan tenaga kerja atau karyawan. Maka daripada itu tidak mungkin perusahaan tidak menerapkannya dalam perusahaan, karena manajemen sumber daya manusia dalam buku "Manajemen Sumber Daya Manusia" dikatakan memiliki peranan antara lain:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requitment and job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan atas asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan kita pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat Undang-Undang Perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi kerja karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiunan, pemberhentian dan pesangonnya

### **2.1.3 Mutasi**

Mutasi atau rotasi kerja dilakukan untuk menghindari kejenuhan karyawan atau karyawan 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 di sini 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 Hasibuan (2016:102) menyatakan bahwa:

“Mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam suatu organisasi. Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan tersebut”.

Sedangkan Donni (2015:169) menyatakan bahwa:

“Mutasi dapat dipahami sebagai kegiatan memindah tugaskan karyawan dari pekerjaan yang diembannya saat ini ke pekerjaan lain yang ada di dalam organisasi. Mutasi adalah kegiatan memindahkan tenaga kerja dari satu tempat tenaga kerja ke tempat kerja lain, akan tetapi mutasi tidak selamanya sama dengan pemindahan, pemindahan status ketenagakerjaan, dan sejenisnya. Adapun pemindahan hanya terbatas pada mengalihkan tenaga kerja dari satu tempat ke tempat lain”.

Menurut Moekijat (2015:112) menyatakan bahwa:

“Mutasi adalah suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu kelas ke suatu jabatan dalam kelas yang lain yang tingkatnya tidak lebih tinggi atau tidak lebih rendah (yang tingkatnya sama) dalam rencana gaji”.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa mutasi jabatan merupakan perubahan atau pemindahan kerja atau jabatan lain pada jabatan yang baru, karyawan akan lebih baik dan lebih dapat berkembang secara efektif dan efisien.

### **2.1.3.2 Tujuan Pelaksanaan Mutasi**

Menurut Saksono (2015:99) tujuan mutasi adalah

1. Untuk memberikan kepastian *sense of security* kepada karyawan yang bersangkutan bahwa ia akan diperlakukan secara wajar sebagaimana diharapkan oleh setiap karyawan
2. Untuk menumbuhkan kesegaran kerja, memperluas cakrawala pengalaman dalam rangka pembinaan karier karyawan.
3. Untuk menumbuhkan gairah kerja karyawan yang bersangkutan agar produktivitas kerja lebih baik.

### **2.1.3.3 Pelaksanaan dan Sebab akibat Mutasi**

Menurut Mangkuprawira (2015:173) ada tiga sistem yang menjadi dasar pelaksanaan mutasi karyawan yaitu:

#### *1. Seniority system*

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

## 2. *Spoil system*

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

## 3. *Merit system*

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 karyawan semakin baik
- e. Disiplin karyawan semakin baik
- f. Jumlah kecelakaan akan menurun

Menurut Simamora (2016:40) ada tujuh penyebab terjadinya mutasi, diantaranya:

1. Karyawan dengan riwayat kinerja yang rendah atau perilaku bermasalah yang tidak ingin lagi dipertahankan oleh kepala departemen
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.

Menurut Hasibuan (2015:204) mutasi atau pemindahan karyawan terjadi karena:

1. Mutasi atas keinginan karyawan

Mutasi atas permintaan sendiri adalah mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi. Misalnya, karena alasan keluarga untuk merawat orang tua yang sudah lanjut usia. Kemudian alasan kerja sama, dimana tidak dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya karena terjadi pertengkaran atau perselisihan, iklim kerja kurang cocok dengan karyawan dan alasan – alasan sejenisnya.

2. Alih tugas produktif (ATP)

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

### **2.1.3.4 Manfaat Pelaksanaan Mutasi**

Menurut Wursanto (2016:66) mutasi karyawan ini merupakan salah satu metode dalam program pengembangan manajemen yang berfungsi untuk meningkatkan efektifitas manajer secara keseluruhan dalam pekerjaan dan jabatannya dengan memperluas pengalaman dan membiasakan dengan berbagai aspek dari operasi perusahaan. Menurut wursanto manfaat pelaksanaan mutasi adalah:

1. Memenuhi kebutuhan tenaga kerja di bagian atau uni yang kekurangan tenaga tanpa merekrut dari luar.
2. Memenuhi keinginan karyawan sesuai dengan minat dan bidang tugasnya masing – masing.
3. Menjamin keyakinan karyawan bahwa mereka tidak akan diberhentikan karena kekurangmampuan/kekurangkecakapan mereka
4. Memberi motivasi karyawan
5. Mengatasi rasa bosan karyawan pada pekerjaan, jabatan dan tempat kerja yang sama.

### **2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Mutasi**

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

Dimensi Dan indikator mutasi yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi dari Malayu Hasibuan (2016:170), yaitu:

1. Frekuensi mutasi, yaitu tingkat keseringan pelaksanaan mutasi dalam organisasi
2. Alasan mutasi, yaitu faktor – faktor yang menjadi pendukung terlaksananya mutasi baik itu datangnya dari perusahaan maupun dari karyawan itu sendiri
3. Ketepatan dalam melaksanakan mutasi yang disesuaikan dengan:
  - a. Kemampuan kerja karyawan
  - b. Tingkat pendidikan
  - c. Lamanya masa jabatan
  - d. Tanggung jawab atau beban kerja
  - e. Kesenangan atau keinginan karyawan
  - f. Kebijaksanaan atau peraturan yang berlaku
  - g. Kesesuaian antara jabatan yang lama dan jabatan yang baru

#### 4. Pembebastugasan

Pembebastugasan atau lebih dikenal dengan skorsing merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang dilakukan dengan membebastugaskan seseorang tenaga kerja dari posisi/ jabatan/ pekerjaanya, tetapi masih memperoleh pendapatan secara penuh.

#### 5. Pemindehan Karyawan (*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 karyawan, 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 karyawan untuk mencapai target yang ditentukan oleh instansi harus dilakukan penilaian disiplin terhadap karyawan karena semakin baik disiplin karyawan 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 serta mentaati peraturan yang berlaku dalam melakukan pekerjaan. Sebab dia berasal dari pemahaman diri yang mendalam maka pembinaan disiplin merupakan pembinaan sikap untuk senantiasa mematuhi seluruh ketentuan yang berlaku dalam perusahaan ataupun instansi.

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

Menurut Heidjrachman dan Husnan dalam Lijan Poltak Sinambela (2018:333) bahwa:

“Disiplin adalah setiap perorangan dan kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap "perintah" dan berinisiatif untuk melakukan tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada ‘perintah’.”

Sedangkan Lijan Poltak Sinambela (2018:335) bahwa:

“Disiplin kerja merupakan alat yang digunakan pemimpin untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia merubah perilaku mengikuti aturan main yang sudah di tetapkan”.

Menurut Edy Sutrisno (2016:89) bahwa:

“Disiplin adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis. Uraian teori tersebut kedisiplinan merupakan penyesuaian sikap dan perilaku terhadap peraturan serta norma-norma yang berada di perusahaan agar tercapainya tujuan perusahaan, serta mendapatkan sanksi ketika individu melakukan tindakan melanggar peraturan yang sudah disepakati oleh perusahaan.”

Dari pengertian yang dikemukakan para ahli di atas dapat dikatakan jika disiplin kerja karyawan merupakan sesuatu sikap menghormati, menghargai, patuh serta taat terhadap peraturan- peraturan yang berlaku, baik yang tertulis ataupun yang tidak tertulis dalam perusahaan dan mampu melakukannya dan apabila dilanggar akan menerima sanksi yang telah dibuat dalam peraturan dimana dia bekerja.

#### **2.1.4.2 Jenis – Jenis Disiplin Kerja**

Setiap usaha selalu mempunyai tujuan yang hendak dicapai begitu pula dengan suatu perusahaan ataupun instansi juga mempunyai tujuan yang pada akhirnya wajib dicapai. Tindakan disiplin berlaku untuk semua, tidak memilih serta memihak kepada siapa pun yang melanggar akan dikenakan sanksi yang sama termasuk pimpinan ataupun atasan, karena pimpinan wajib memberi contoh terhadap bawahannya.

Mangkunegara dalam Lijan Poltak Sinambela (2018:336) mengungkapkan



bahwa jenis kedisiplinan dibagi menjadi dua bentuk disiplin kerja yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif.

#### A. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan karyawan mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan karyawan, mendisiplinkan diri. Dengan cara preventif, karyawan dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan atau instansi. Pemimpin perusahaan mempunyai tanggung jawab dalam membangun iklim organisasi dengan disiplin preventif. Begitu pula karyawan 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. Tujuan pokok dari disiplin preventif ini adalah mendorong karyawan agar memiliki disiplin diri yang baik, jangan sampai para karyawan berperilaku negatif atau melanggar aturan yang ada.

#### B. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan karyawan 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 karyawan 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 disiplin karyawan pada suatu perusahaan atau instansi yang dapat mempengaruhi kreativitas dan kinerja seorang karyawan dalam menjalankan tugas kewajibannya. Menurut Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2016:89) faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah:

##### 1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan

##### 2. Adanya tidaknya teladan pemimpin

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang telah ditetapkan.

##### 3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sangsi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.

5. Ada tidaknya pengawasan pemimpin

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri.

7. Diciptakan kebiasaan – kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:

- a. Saling menghormati, bila bertemu di lingkungan pekerjaan.
- b. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
- c. Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.

- d. Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan kerja, dengan menginformasikan, ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan pada dasarnya kedisiplinan dipengaruhi oleh beberapa faktor baik dalam diri maupun eksternal dirinya, sehingga sinergi antar pemimpin dan yang dipimpin haruslah baik agar terwujudnya kedisiplinan. Namun, pada pemaparan di atas faktor manajemen sumber daya manusia sangatlah berpengaruh besar pada setiap karyawan untuk menentukan arah kedisiplinan karyawan.

#### **2.1.4.4 Sanksi Pelanggaran Kerja**

Pelanggaran kerja merupakan tiap perkataan, tulisan, perbuatan seorang karyawan yang melanggar peraturan disiplin yang sudah diatur oleh pimpinan perusahaan. Sanksi pelanggaran kerja merupakan hukuman disiplin yang dijatuhkan oleh pimpinan perusahaan kepada karyawan yang melanggar peraturan disiplin yang sudah diatur pimpinan perusahaan.

Menurut Veithzal Rivai dalam Lijan Poltak Sinambela (2018:353) sanksi pelanggaran disiplin kerja yaitu:

“Hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan organisasi kepada karyawan yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi”

Adapun tingkat dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yang dijelaskan oleh Veithzal Rivai Lijan Poltak Sinambela (2018:354) adalah sebagai berikut:

1. Sanksi Pelanggaran Ringan, dengan jenis: Teguran lisan, Teguran tertulis, Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.
2. Sanksi Pelanggaran Sedang, dengan jenis: Penundaan Kenaikan Gaji, Penurunan Gaji, Penundaan Kenaikan Pangkat.
3. Sanksi Pelanggaran Berat, Dengan jenis: Penurunan Pangkat, Pembebasan Dari Jabatan, Pemberhentian, Pemecatan.

Dari pemaparan diatas dapat diketahui bahwa pemberian sanksi harus sesuai dengan kesalahan yang dilakukan oleh karyawan, dan dilakukan bertahap. Agar tidak merasa diberatkan maka tahap ini harus di tempuh oleh manajemen sumber daya manusia terhadap karyawan yang melakukan tindakan pelanggaran disiplin.

#### **2.1.4.5 Tujuan Kedisiplinan**

Terdapatnya tujuan yaitu untuk menentukan arah dalam melangkah agar tidak bias dalam pelaksanaannya. Selain itu tujuan juga berguna agar ketika melaksanakannya jelas pada titik tertentu yang kita sebut dengan target perusahaan atau organisasi. Berikut pendapat ahli yang mengulas tentang tujuan kedisiplinan.

Henry Simamora dalam Lijan Poltak Sinambela (2018:339) tujuan kedisiplinan yaitu memastikan bahwa perilaku-perilaku karyawan konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi.

Bejo Siswanto dalam Lijan Poltak Sinambela (2018:340) menguraikan bahwa tujuan disiplin kerja adalah sebagai berikut:

1. Agar karyawan mentaati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan baik secara tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
2. Mampu melaksanakan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
3. Mampu menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
4. Mampu bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
5. Karyawan mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang.

#### **2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja**

Ada banyak indikator yang memengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan di suatu organisasi atau perusahaan, oleh karena itu harus ada penilaian dengan alat bantu dimensi dan indikatornya. Bejo Siswanto dalam Lijan Poltak Sinambela (2018:356) memaparkan dimensi dan indikator dalam kedisiplinan yaitu:

##### **1. Frekuensi kehadiran**

Frekuensi kehadiran merupakan salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan karyawan. Semakin tinggi frekuensinya maka karyawan tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi. Berikut indikator frekuensi kehadiran diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Kehadiran karyawan tepat waktu di tempat kerja.

b. Absensi

2. Tingkat kewaspadaan karyawan

Karyawan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi terhadap dirinya maupun pekerjaannya. Berikut indikator tingkat kewaspadaan karyawan diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

a. Ketelitian

b. Perhitungan

3. Ketaatan pada standar kerja

Dalam melaksanakan pekerjaannya karyawan diharuskan mentaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan-aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari. Berikut indikator dimensi ketaatan pada standar kerja diukur dengan menggunakan indikator yaitu:

a. Mentaati peraturan dan pedoman kerja

b. Tanggung jawab

4. Ketaatan pada peraturan kerja

Dimaksudkan demi kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja. Dimensi ketaatan pada peraturan kerja diukur dengan dua indikator yaitu:

a. Kepatuhan

b. Kelancaran

5. Etika kerja

Diperlukan oleh setiap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antar sesama karyawan. Dimensi etika kerja diukur dengan menggunakan indikator yaitu:

- a. Suasana harmonis
- b. saling menghargai

### **2.1.5 Kinerja Karyawan**

Kinerja Karyawan adalah salah satu hal yang menjadi perhatian di perusahaan ataupun organisasi, kinerja karyawan yang maksimal menjadi harapan perusahaan dan organisasi. Semakin baik kinerja yang dimiliki oleh karyawan di suatu perusahaan/organisasi maka akan berdampak baik terhadap kinerja perusahaan, begitupun sebaliknya semakin buruk kinerja karyawan maka akan berdampak semakin buruk terhadap kinerja perusahaan oleh karena itu perusahaan harus mengelola secara optimal kinerja karyawan tersebut guna mencapai hasil kinerja sesuai dengan apa yang diharapkan.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam rangka mencapai tujuan tergantung dari kemampuan sumber daya manusia yang menjalankan pekerjaan yang menghasilkan kinerja di dalam organisasi. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Karena itu kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Beberapa pendapat para ahli mengemukakan kinerja sebagai berikut:

Menurut Benardin dan Russel dalam Priansa (2017:48) bahwa:



"Kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai".

Menurut Sinambela dalam Priansa (2017:48) bahwa:

"Kinerja adalah kemampuan karyawan dalam melakukan keahlian tertentu. Kinerja karyawan sangatlah perlu sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu, diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur, serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan."

Menurut Harsuko dalam Priansa (2017:49) menyatakan bahwa:

"Kinerja adalah sejauh mana seseorang telah melaksanakan strategi perusahaan, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berkaitan dengan peran perseorangan dan/atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi perusahaan. Multidimensional yang mencakup tiga aspek, yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*), dan prestasi (*accomplishment*)".

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang baik kuantitas maupun kualitas yang dihasilkan oleh karyawan, dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan dan hasil kerja yang dicapai disesuaikan dengan standar kinerja karyawan yang berlaku dalam perusahaan.

#### **2.1.5.2 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan**

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi. Dalam penilaian kinerja tidak hanya menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja

atau hal-hal sesuai dengan bidang dari tugasnya semua layak untuk dinilai. Menurut Werther dan Davis dalam Priansa (2017:62), tujuan penilaian kerja yaitu:

1. Peningkatan kinerja (*performance improvement*)

Memungkinkan pimpinan dan karyawan untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerjanya.

2. Penyesuaian kompensasi (*compensation adjustment*)

Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan kompensasi, demikian pula sebaliknya.

3. Keputusan penempatan (*placement decision*)

Menentukan promosi, transfer, dan demosi yang berlaku bagi karyawan yang dapat diperoleh dari hasil penilaian kerja.

4. Kebutuhan pelatihan (*training needs*)

Mengevaluasi kebutuhan pelatihan bagi karyawan dalam rangka meningkatkan kinerjanya agar lebih optimal.

5. Perencanaan dan pengembangan karier (*career planning and development*)

Memandu perusahaan untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai oleh karyawan.

6. Proses perekrutan karyawan (*staffing process deficiencies*)

Penilaian kinerja mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan yang digunakan oleh perusahaan.

7. Ketidakkuratan informasi dan kesalahan desain pekerjaan (*informational inaccuracies and job-design errors*)

Membantu menjelaskan kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen SDM, terutama dalam bidang informasi analisis pekerjaan, desain pekerjaan, dan sistem informasi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang berlaku dalam perusahaan.

8. Kesempatan karyawan yang sama (*equal employment opportunity*)

Menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif, artinya setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk jabatan tertentu sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

9. Tantangan eksternal (*eksternal challenges*)

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal, misalnya keluarga, kesehatan, dan lingkungan kerja.

10. Umpan balik (*feedback*)

Hasil penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi kekaryawanan ataupun bagi karyawan itu sendiri.

### **2.1.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

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 oleh periode waktu yang bersangkutan, akan didapatkan tingkat kinerja dari seorang karyawan sesuai jenis pekerjaannya dan tujuan organisasinya yang bersangkutan. Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Menurut Mathis dan Jackson dalam Priansa (2017:50):

### 1. Kemampuan individual

Mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, SAR pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis. Dengan demikian, kemungkinan seorang karyawan mempunyai kinerja yang baik, jika kinerja karyawan tersebut memiliki tingkat keterampilan yang baik, karyawan tersebut akan menghasilkan yang baik pula.

### 2. Usaha yang dicurahkan

Usaha yang dicurahkan bagi karyawan adalah ketika kerja, kehadiran dan motivasinya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Oleh karena itu, jika karyawan memiliki tingkat keterampilan untuk mengerjakan pekerjaan, ia tidak akan bekerja dengan baik jika hanya sedikit upaya. Hal ini berkaitan dengan perbedaan antara tingkat keterampilan dan tingkat upaya. Tingkat keterampilan merupakan cerminan dari kemampuan yang dilakukan, sedangkan tingkat upaya merupakan cerminan dari sesuatu yang dilakukan.

### 3. Lingkungan organisasi

Di lingkungan organisasi, perusahaan menyediakan fasilitas bagi karyawan yang meliputi pelatihan dan pengembangan peralatan, teknologi, dan manajemen

#### **2.1.5.4 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja haruslah dilakukan untuk mengetahui sejauh mana karyawan menyelesaikan tugas-tugas yang sudah diberikan kepadanya. Penilaian juga dilakukan

untuk merancang langkah-langkah yang akan diambil, untuk mengetahui arah perusahaan serta pencapaian kinerja karyawan dan pencapaian terhadap target organisasi atau perusahaan selama melakukan produktivitas.

Simanjuntak yang dikutip dalam Lijan Poltak Sinambela (2018:519) menyatakan bahwa penilaian kinerja atau sering disebut evaluasi kinerja merupakan suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang, sekelompok orang, unit-unit, kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang diterapkan terlebih dahulu.

#### **2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Dalam variabel kinerja karyawan, peneliti mengadaptasi indikator yang dikemukakan Menurut Anwar Prabu Mangkunegara dikutip Lijan Poltak Sinambela (2018:527) yaitu sebagai berikut:

##### **1. Kualitas kerja**

Menunjukkan kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan instansi. Indikatornya yaitu kerapian, kemampuan, dan keberhasilan.

##### **2. Kuantitas kerja**

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan instansi. Indikatornya yaitu kecepatan dan kepuasan.

##### **3. Tanggung jawab**

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari. Indikatornya yaitu hasil kerja, pengambilan keputusan, sarana, dan prasarana.

#### 4. Kerja sama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik. Indikatornya yaitu kekompakan dan hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan.

#### 5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta alam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang karyawan. Indikatornya yaitu kemandirian

## 2.2 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Penelitian, Tahun penelitian dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1	Gharsina Fajarani P (2015) Jurnal STPB Vol.1 No.1  Pengaruh Mutasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Vio Cihampelas Hotel Bandung	Memiliki Variabel bebas mutasi dan kinerja pegawai	tidak ada variabel disiplin kerja	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara mutasi kerja terhadap kinerja pegawai
2	Wafa Urwatul (2017) Jurnal UNY Vol.1 No.1 Pengaruh Mutasi dan Pemberian insentif terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelayanan Pajak Penanaman Modal Asing	Memiliki Variabel bebas mutasi dan variabel terikat Kinerja pegawai	tidak ada variabel disiplin kerja	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara mutasi dan pemberian insentif terhadap kinerja pegawai
3	Nuraini (2015) Jurnal <i>Islamic Economics and Banking</i> Vol.6. No.1  Pengaruh Rotasi dan Mutasi Kerja Terhadap Kinerja karyawan di KJKS BMT Anda Salatiga	Memiliki kesamaan variabel bebas Mutasi dan variabel terikat kinerja pegawai	Tidak ada variabel disiplin kerja memiliki perbedaan waktu dan tempat penelitian dilakukan	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara mutasi kerja terhadap kinerja pegawai

No	Nama Penelitian, Tahun penelitian dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
4	Valensia Angelina Wisti (2015) Jurnal Unsrat Vol.3 No.3  <i>The Influence of Work Discipline, and Motivation on Employee Performance at PT. Takindo Utama Manado</i>	Memiliki kesamaan variabel bebas disiplin kerja dan variabel terikat kinerja pegawai	Tidak ada variabel mutasi dan memiliki perbedaan waktu dan tempat penelitian dilakukan	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai
5	Yordan Ariandy (2015) Jurnal Unpas Vol.5 No.2  <i>Effect of Work Discipline on Employee Performance in PT. Amerta Indah Otsuka Jakarta</i>	Memiliki kesamaan variabel bebas disiplin kerja dan variabel terikat kinerja pegawai	Tidak ada variabel mutasi dan memiliki perbedaan tempat dan waktu penelitian	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai
6	Romkye Manasal (2016) Jurnal Unsrat Vol.16 No.1  Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsrat di Manado	Memiliki kesamaan variabel bebas disiplin kerja dan variabel terikat kinerja pegawai	Tidak ada variabel mutasi dan memiliki perbedaan waktu dan tempat penelitian	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai



No	Nama Penelitian, Tahun penelitian dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
7	Navrathin Datu Sabar (2017) Jurnal Unsrat Vol.5 No.2  Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pembedaharaan Provinsi Sulawesi Utara	Memiliki kesamaan variabel bebas mutasi dan variabel terikat kinerja pegawai	Tidak ada variabel disiplin kerja dan memiliki perbedaan waktu dan tempat penelitian	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara promosi jabatan dan mutasi terhadap kinerja pegawai
8	Ela Suparinah (2018) Jurnal Administrasi Bisni Vol.6 No.2  Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Waru Kaltim Plantation di Panajam Paser Utara	Memiliki kesamaan variabel bebas mutasi dan variabel terikat kinerja pegawai	Tidak ada variabel disiplin kerja dan memiliki perbedaan waktu dan tempat penelitian	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara mutasi jabatan terhadap kinerja pegawai
9	Elok Febriandani (2016) Jurnal Unej Vol.1 No. 1  Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai tetap PTPN XII kebun kalikempit Glenmore Banyuwangi	Memiliki kesamaan variabel bebas mutasi dan variabel terikat kinerja pegawai	Tidak ada variabel disiplin kerja dan memiliki perbedaan waktu dan tempat penelitian	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara mutasi dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai

No	Nama Penelitian, Tahun penelitian dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
10	Satrio Wiji Pradana (2018) Jurnal “Unars” Vol 16. No. 2  Pengaruh Promosi Jabatan, Mutasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Situbondo	Memiliki kesamaan variabel bebas mutasi, disiplin kerja dan variabel terikat kinerja pegawai	Ada tambahan variabel promosi jabatan dan memiliki perbedaan waktu dan tempat penelitian	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara promosi jabatan, mutasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai
11	Faiqoh Lisa Apriyanti (2019) Jurnal UIN Sunan Ampel Surabaya Vol.1 no.1  Pengaruh kebijakan mutasi, disiplin kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai di PD BPR Bank Daerah Lamongan Jawa Timur	Memiliki kesamaan variabel bebas mutasi, disiplin kerja dan variabel terikat kinerja pegawai	Ada tambahan variabel beban kerja dan memiliki perbedaan waktu dan tempat penelitian	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara mutasi, disiplin kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai
12	Suchy Rahmadany (2019) Jurnal “ <i>Academic Conference For Management</i> ” Vol. 1 No. 1.  Pengaruh disiplin kerja, mutasi jabatan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan semen padang hospital.	Memiliki kesamaan variabel bebas mutasi, disiplin kerja dan variabel terikat kinerja pegawai	Ada tambahan variabel lingkungan kerja dan memiliki perbedaan waktu dan tempat penelitian	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja, mutasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai

Sumber: Kutipan Jurnal Penelitian dan Olah Data (2021)

Berdasarkan Tabel 2.1 maka dapat dikatakan bahwa adanya perbedaan dan persamaan baik judul atau variabel metode yang diteliti, tempat atau objek penelitian, ataupun waktu pelaksanaan penelitiannya. Dilihat dari judul atau variabel yang diteliti, bahwa sudah banyak peneliti yang menggunakan variabel mutasi kerja, disiplin kerja dan kinerja karyawan sehingga dapat merujuk pada penelitian sebelumnya.

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

Setiap perusahaan ataupun organisasi dalam kegiatan sehari-hari akan selalu berusaha memaksimalkan kinerja dalam upaya mencapai tujuannya. Maka diperlukan tenaga kerja yang memiliki kemampuan, keterampilan dan kecakapan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik, dengan begitu perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Kinerja sendiri adalah prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja. Seberapa besar kinerja karyawan yang dihasilkan oleh sebagaimana peran organisasi dalam mengembangkan kualitas karyawan dengan baik yang akan berdampak pada peningkatan produktivitas. Sebagaimana kita telah ketahui bahwa sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam setiap organisasi dalam usahanya mencapai tujuan. Salah satu hal yang perlu diperhatikan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan yaitu melalui penerapan mutasi kerja, dengan adanya penambahan keterampilan. Semakin meningkatnya skill yang dimiliki maka akan membuat mereka semangat dalam berkerja akan semakin meningkat dan akan berdampak positif bagi peningkatan kinerja yang akan mereka capai. Disertai dengan disiplin kerja yang tepat kepada para karyawan yang sesuai dengan kemampuan

mereka, agar setiap karyawan yang ada di perusahaan dapat menjalankan tugas mereka dengan baik, dapat mentaati apa yang diperintahkan oleh atasan mereka. Tujuannya agar seluruh karyawan dapat mematuhi setiap tata tertib yang berlaku di perusahaan, semua itu dilakukan agar setiap karyawan bisa menunjukkan kinerja terbaik mereka bagi perusahaan.

### **2.3.1 Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Sumber daya manusia dalam suatu perusahaan ataupun organisasi adalah penggerak utama untuk mencapai tujuan dengan begitu perusahaan harus memberikan perhatian lebih kepada karyawannya agar kemampuannya meningkat dengan salah satu caranya yaitu mutasi. Dengan cara melakukan mutasi diharapkan hal tersebut dapat memaksimalkan kinerja karyawan. Untuk mengungkapkan adanya keterkaitan antara mutasi terhadap kinerja karyawan, menurut Malayu Hasibuan (2016:102): “Mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam suatu organisasi. Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan tersebut.”

Diperkuat dengan beberapa penelitian yang dilakukan oleh Rahmat Gharsina Fajarani P (2015), Nuraini (2015), Wafa Urwatul (2017), Navrathin Datu Sabar (2017), Ela Suparinah (2018) dan Elok Febriandani (2016). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara mutasi dengan kinerja karyawan secara signifikan.

### **2.3.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Disiplin seharusnya dilakukan secara pribadi, disiplin juga bersifat membangun, kedisiplinan sangat diperlukan bagi sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Masalah kinerja karyawan adalah masalah yang sangat penting dan disiplin sangat berpengaruh untuk memaksimalkan suatu kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Menurut Edy Sutrisno (2016:89) bahwa: “Disiplin adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis. Uraian teori tersebut kedisiplinan merupakan penyesuaian sikap dan perilaku terhadap peraturan serta norma-norma yang berada di perusahaan agar tercapainya tujuan perusahaan, serta mendapatkan sanksi ketika individu melakukan tindakan melanggar peraturan yang sudah disepakati oleh perusahaan.”

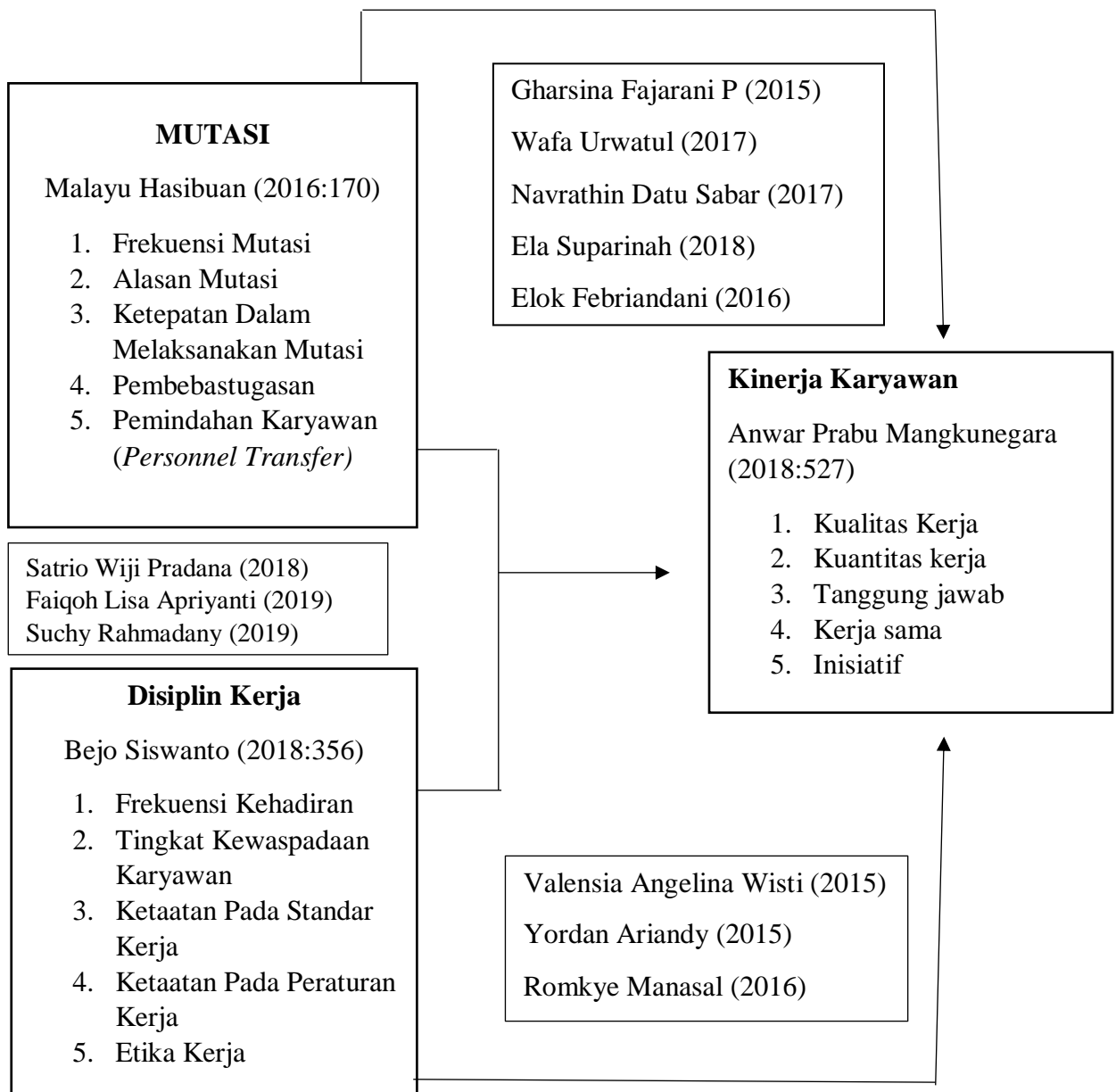
Maka dari itu apabila karyawan sudah memiliki dasar kedisiplinan yang kuat secara tidak langsung karyawan sudah memiliki kinerja yang baik dan apabila karyawan kurang memiliki kedisiplinan yang kuat berarti juga karyawan tersebut tidak akan mempunyai kinerja yang baik.

Diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Valensia Angelina Wisti (2015), Yordan Ariandy (2015) dan Romkye Mansal (2016) hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada terdapat pengaruh positif antara disiplin kerja dan kinerja karyawan secara signifikan.

### **2.3.3 Pengaruh Mutasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Mutasi adalah perubahan posisi seseorang pada tingkat atau level yang berbeda dengan perubahan besarnya tanggung jawab dan wewenang. Mutasi pada umumnya menempatkan karyawan pada tempat yang seharusnya agar karyawan yang bersangkutan mendapatkan kepuasan kerja yang setinggi mungkin dan dapat memberikan prestasi yang sebesar-besarnya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah mutasi. Sedangkan beberapa cara untuk meningkatkan kinerja misalnya dengan menempatkan karyawan pada posisi yang tepat dan pada jabatan yang tepat pula yaitu posisi dan jabatan yang sesuai dengan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan. Selain itu disiplin kerja juga mempengaruhi kinerja karyawan, disiplin kerja juga ditentukan oleh para karyawan itu sendiri. Faktor yang mempengaruhi dari disiplin kerja salah satunya yaitu ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.

Pernyataan tentang pengaruh mutasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan didukung oleh penelitian Satrio Wiji Pradana (2018), Faiqoh Lisa Apriyanti (2019), Suchy Rahmadany (2019). berdasarkan penjelasan kerangka pemikiran tersebut, untuk variabel independen adalah Mutasi dan Disiplin kerja dan variabel dependen adalah Kinerja Karyawan, maka paradigma penelitian dapat dilihat pada gambar di halaman selanjutnya:



**Tabel 2.2**  
**Paradigma Penelitian**

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban – jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta – fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data, Sugiyono (2017:96).

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti mengambil dugaan sementara atau penelitian sebagai berikut:

### 1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh mutasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

### 2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh mutasi terhadap kinerja karyawan.
- b. Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.