

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian Pustaka adalah kumpulan teori yang menjadi dasar penelitian secara teoritis untuk menginformasikan kepada pembaca tentang hasil permasalahan dari sebuah penelitian.

2.1.1 Kajian Terdahulu

Penelitian terdahulu memiliki tujuan untuk mengetahui perbandingan dan acuan untuk meneliti suatu masalah. Oleh sebab itu peneliti mencantumkan hasil hasil dari penelitian terdahulu sebagai berikut:

1. Muhamad fardiansyah (2021) dengan judul “pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas perumahan Rakyat dan Kawasan Pemukiman Kota Tasikmalaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa besarnya pengaruh mutasi terhadap kinerja pegawai di Dinas perumahan rakyat dan kawasan pemukiman Kota Tasikmalaya ditentukan oleh adanya pemindahan fungsi melalui aspek penempatan pegawai berdasarkan pemahaman tempat kerja baru, pendidikan, tingkat perbedaan tempat kerja lama ke tempat kerja baru, dan prestasi pegawai, sementara faktor perpindahan tanggung jawab diukur dari aspek kemampuan mengembangkan tugas baru, tingkat keinginan perpindahan, tingkat kemampuan yang dimiliki pegawai, dan semangat kerja yang dimiliki pegawai, sedangkan pemindahan status didasari dari aspek yang diukur berdasarkan aspek objektivitas pemindahan, subjektivitas pemindahan, kepuasan status pekerjaan dan kesempatan promosi.

2. Bungaran Sain (2017) dalam jurnal yang berjudul “Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Bekasi”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji seberapa besar pengaruh mutasi dan pelatihan terhadap kinerja pegawai dinas perhubungan kota Bekasi. Pengambilan sampel dilakukan melalui penyebaran kuisioner dan dilaksanakan pada 90 pegawai Dinas Perhubungan Kota Bekasi. Analisis data pada penelitian ini menggunakan aplikasi Statistical Product and Service Solution (SPSS). Teknik sampling yang dipakai adalah metode purposive sampling dan teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas dengan analisis koefisien korelasi sederhana, uji reliabilitas dengan alpha cronbach, analisis koefisien determinasi, analisis korelasi ganda, analisis rentang kriteria, untuk menguji dan membuktikan hipotesis penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel yang memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja pegawai adalah mutasi dan pelatihan, dengan pengujian secara parsial diperoleh nilai T hitung sebesar 2,357 dan 3,647 atau lebih besar dari T tabel sebesar 1,987. Sehingga diperlukan peranan pimpinan dalam mutasi untuk seluruh pegawai untuk peningkatan karier yang dilakukan oleh seluruh pegawai untuk meningkatkan kinerja Dinas Perhubungan.

3. Farida Hanum Nst (2017 dalam jurnal yang berjudul “Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan”. Dalam penelitian ini penulis menggunakan penelitian deskriptif kuantitatif yaitu menggambarkan objek penelitian dan mencatat yang sebelumnya telah penulis merumuskan yaitu Tentang Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan. Populasi dari

penelitian ini sebanyak 21 orang pegawai negeri sipil Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan. Teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui pengamatan (observasi), wawancara dan penyebaran angket (kuesioner). Berdasarkan hasil penelitian maka diketahui bahwa mutasi yang dilakukan pada Dinas Perindustrian dan perdagangan berpengaruh pada kinerja pegawai negeri sipil, hal ini dapat dilihat pada hasil penelitian dimana 75% responden yang berpendapat demikian dan dapat disimpulkan bahwa mutasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

No	Nama peneliti	judul	Teori yang digunakan	pendekatan	Metode	Teknik analisis
1	Muhama d fardiansyah	pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas perumahan Rakyat dan Kawasan Pemukiman Kota Tasikmalaya	1) Konsep sumber daya manusia (Supomo & Nurhayati, 2018) 2) konsep kinerja pegawai (Tjahjono, 2006)	Kuantitatif	deskriptif	Perhitungan regresi berganda
2	Bungaran Saing	Pengaruh mutasi dan pelatihan terhadap kinerja pegawai dinas perhubungan kota bekasi	1) konsep mutasi (Sastrohadi wiryo,2003) 2) konsep kinerja Pegawai (Alamsyah et al., 2017)	kuantitatif	deskriptif	Regresi Linier Sederhana
3	Farida Hanum Nst	Pengaruh Mutasi terhadap kinerja pegawai sipil pada dinas perindustrian dan perdagangan	1) konsep Mutasi (Siswanto, 2002 : 221) 2) Konsep Kinerja (WIBOWO, 2007).	Kuantitatif	deskriptif	Regresi Linier Sederhana

2.1.2 Konsep Administrasi Publik

Administrasi sebagai ilmu pengetahuan adalah suatu fenomena yang baru, dimana ilmu tersebut muncul sebagai suatu cabang daripada ilmu-ilmu sosial yang lain dalam perkembangannya di Indonesia. Administrasi telah membawa prinsip-prinsip universal, dan pada prakteknya administrasi disertai dengan keadaan di Indonesia dengan tetap memperhatikan faktor-faktor internal maupun eksternal yang memiliki pengaruh terhadap perkembangan ilmu administrasi.

Sebagai makhluk sosial manusia akan selalu membutuhkan pertolongan satu sama lain dalam memenuhi kebutuhannya, oleh karena itu manusia perlu melakukan kerja sama untuk memenuhi kebutuhannya. Kerjasama merupakan serangkaian kegiatan oleh sekelompok orang yang dilakukan secara bersama-sama sesuai dengan pembagian tugas sesuai dengan kesepakatan bersama yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Sondang P. Siagian, 1980 keseluruhan proses pelaksanaan kegiatan yang dilakukan dua orang atau lebih yang terlibat dalam suatu bentuk usaha kerja sama demi tercapainya tujuan yang ditentukan sebelumnya.

Pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa administrasi sebagai sebuah proses kegiatan kerja sama yang dilakukan bersama-sama oleh dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan yang telah disepakati oleh bersama tidak lupa dengan pembagian kerja serta tugas dan pokok fungsinya masing-masing untuk mencapai sebuah tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Ordway Tead (1954) “administrasi adalah meliputi kegiatan-kegiatan individu-individu (eksekutif) dalam suatu organisasi yang bertugas mengatur, memajukan, dan menyediakan fasilitas usaha kerja sama sekelompok individu-individu untuk merealisasikan tujuan yang

ditentukan. Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa administrasi adalah serangkaian bentuk kerja sama secara individu maupun bersama-sama yang dibentuk untuk mengatur serta mengarahkan sekelompok individu di dalam sebuah organisasi untuk merealisasikan tujuan secara efektif dan efisien.”

2.1.3. Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Manullang dalam Zaini (2016:3) menyatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi, tidak tergantung semata-mata pada sumber daya alam yang tersedia, melainkan tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang bertanggung jawab merencanakan, melaksanakan, dan mengontrol organisasi tersebut. Dalam prakteknya sumber daya manusia akan mempunyai pengaruh yang besar dalam keberhasilan suatu organisasi. Oleh karena itu dibutuhkan manajemen sumber daya manusia supaya organisasi bisa mencapai tujuan yang telah mereka tetapkan.

Menurut Edy Sutrisno (2016:6) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah: “Kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.” Menurut Hasibuan (2016 : 10) 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 pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kegiatan atau ilmu yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi dan individu dengan cara mengatur hubungan dan peran tenaga kerja secara efektif dan efisien. MSDM juga dianggap sebagai seni

karena melibatkan keahlian dan kreativitas dalam mengelola sumber daya manusia agar dapat memberikan kontribusi yang maksimal pada organisasi dan mencapai tujuan yang diinginkan.

Adapun tujuan dari manajemen sumber daya manusia menurut Samsuni (2017;117) ialah

1. Meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi: Dengan menempatkan karyawan yang tepat pada pekerjaan yang tepat, memberikan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan, serta manajemen kinerja yang efektif, MSDM dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi.
2. Meningkatkan kepuasan karyawan: MSDM juga bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan aman serta memberikan kondisi kerja yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan karyawan. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan mempertahankan mereka dalam jangka panjang.
3. Meningkatkan loyalitas karyawan: Dengan memberikan pengembangan karir dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan mereka, MSDM dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi.
4. Meningkatkan daya saing organisasi: MSDM dapat membantu organisasi dalam mengembangkan keunggulan bersaing dengan menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, serta meningkatkan kinerja organisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif.
5. Meningkatkan citra perusahaan: MSDM dapat membantu organisasi dalam membangun citra yang baik di mata publik dan calon karyawan dengan

memberikan kondisi kerja yang baik dan kebijakan sumber daya manusia yang fair dan transparan.

Berdasarkan hal yang dipaparkan diatas tentunya dibutuhkan suatu pengembangan dari manajemen sumber daya manusia agar organisasi bisa merasakan manfaatnya jika sumber daya manusia tersebut dikembangkan dengan baik. Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu proses yang berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk menciptakan karyawan yang lebih produktif, berkualitas, dan terampil, serta meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Dika, 2011;2).

Adapun terdapat 3 teori utama dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia (MSDM), yaitu manajemen karir, pengembangan karyawan dan diklat. Ketiga teori ini berfokus pada upaya organisasi dalam meningkatkan kualitas dan kinerja karyawan.

1. Manajemen Karir

Manajemen karir merupakan salah satu aspek penting dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) di organisasi. Manajemen karir merupakan serangkaian aktivitas dan proses untuk membantu karyawan dalam merencanakan dan mengembangkan karirnya dalam organisasi. Adapun tujuan dari manajemen karir adalah untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan organisasi, mengurangi turnover karyawan, serta membantu karyawan mencapai tujuan karirnya.

Beberapa aspek dalam manajemen karir yang perlu diperhatikan adalah identifikasi karir, perencanaan karir, pengembangan karir, dan evaluasi karir. Identifikasi karir melibatkan pengenalan terhadap kebutuhan organisasi dan karyawan, sementara perencanaan karir melibatkan pembuatan rencana jangka panjang dan jangka pendek untuk mencapai tujuan karir. Pengembangan karir melibatkan pengembangan kompetensi karyawan, sedangkan evaluasi karir melibatkan penilaian kinerja dan potensi karyawan.

Adapun kebijakan yang diperlukan dalam manajemen karir antara lain: kebijakan promosi, kebijakan rotasi kerja, kebijakan pengembangan karyawan, dan kebijakan pemberian insentif. Kebijakan promosi merupakan kebijakan untuk menaikkan jabatan karyawan, kebijakan rotasi kerja merupakan kebijakan untuk memindahkan karyawan ke posisi yang berbeda dalam organisasi, kebijakan pengembangan karyawan merupakan kebijakan untuk memberikan pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan, sedangkan kebijakan pemberian insentif merupakan kebijakan untuk memberikan penghargaan atas kinerja karyawan yang baik (Sriwati, 2008;7).

2. Pengembangan Karyawan

Pengembangan karyawan adalah suatu proses yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kualitas, keterampilan, dan kemampuan karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Pengembangan karyawan dapat dilakukan melalui berbagai program, seperti mentoring, coaching, pembelajaran mandiri, dan lain sebagainya (Supardi, 2019;71). Pengembangan

karyawan bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di dalam organisasi, sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya dengan lebih efektif dan efisien.

3. Diklat (Pelatihan dan Pengembangan)

Diklat adalah salah satu bentuk pengembangan karyawan yang dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Melalui diklat, karyawan dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuannya dalam bidang tertentu. Diklat dapat dilakukan secara internal atau eksternal, tergantung pada kebutuhan organisasi dan karyawan. Pelatihan yang tepat dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.(Dika, 2011;4)

2.1.4 Definisi Mutasi

Mutasi adalah suatu perubahan posisi, jabatan, atau tempat pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosisi) didalam satu organisasi (S.P.Hasibuan, 2008 :102).

Menurut (Edison dkk, 2018:230) “Mutasi atau transfer adalah proses perpindahan seseorang ke posisi baru dengan tingkatan (level) dan kompensasi yang sama, mutasi bisa dilakukan di lingkup internal bagian, antar bagian, atau antar unit dalam satu induk perusahaan yang secara geografis berada di lokasi yang berbeda”

Menurut sastrohadiwiryono (2002 : 247) “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 maksimal kepada perusahaan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa mutasi diartikan sebagai perubahan mengenai atau pemindahan kerja/ jabatan lain dengan harapan pada jabatan baru ini dia akan lebih berkembang.”

Menurut peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 5 tahun 2019 tentang tata cara pelaksanaan mutasi. Mutasi adalah perpindahan tugas atau lokasi dalam 1 (satu) instansi pusat, antar-instansi pusat. 1 (satu) Instansi daerah, antar-instansi daerah, antar instansi pusat dan instansi daerah, dan ke perwakilan negara indonesia di luar negeri serta atas permintaan sendiri.

2.1.5 Indikator Mutasi

Indikator mutasi berdasarkan Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 5 tahun 2019 tentang tata cara pelaksanaan mutasi yaitu:

1. Kompetensi
2. Pola Karir
3. pemetaan pegawai
4. Kelompok Rencana Suksesi (talentpool)
5. Perpindahan dan Pengembangan Karir
6. Penilaian Prestasi Kerja/Kinerja dan Perilaku Kerja
7. Kebutuhan organisasi
8. sifat pekerjaan teknis atau kebijakan tergantung pada klasifikasi jabatan

Sedangkan mutasi yang dimaksud oleh undang-undang nomor 43 tahun 1999 tentang perubahan atas undang-undang nomor 8 tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian, adalah pemindahan dan pengangkatan Aparatur Sipil

Negara dalam pangkat dan jabatan-jabatan tertentu, yang didasarkan atas prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang telah ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat-syarat lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan. Sedangkan untuk menjamin objektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan suatu penilaian prestasi kerja.

Indikator yang mempengaruhi mutasi menurut Malayu S. P. Hasibuan (2010:103) :

- a. Pengalaman Pegawai memiliki pengalaman sesuai dengan bidangnya, mempunyai sejumlah pengalaman yang mendukung pekerjaannya, dan mempunyai jam terbang yang tinggi.
- b. Pengetahuan Pegawai memahami dengan baik tugas pokok dan fungsi, mengetahui kebijakan-kebijakan tentang mutasi dan memahami mengenai tujuan dari mutasi
- c. Kebutuhan Adanya kebutuhan pada instansi tertentu, adanya kesesuaian mutasi dengan kebutuhan, dan kebutuhan sesuai dengan bidangnya.
- d. Kecakapan Pegawai memiliki kompetensi sesuai dengan bidangnya, memiliki kecakapan pada bidang lainnya, dan memiliki skill yang mampu diandalkan
- e. Tanggung Jawab Pegawai memiliki tanggung jawab terhadap tugas dan kewajibannya, bertanggung jawab terhadap segala keputusan

2.1.6 Dasar Pelaksanaan Mutasi

Mutasi dilakukan atas kebutuhan perusahaan atau instansi atas keinginan pegawai sendiri, dari kebutuhan yang dimaksud seperti mutasi produksi, yaitu ketika ada kebutuhan dalam suatu perusahaan atau instansi dan surplus tenaga kerja di perusahaan atau instansi. Landasan atau dasar dari mutasi karyawan sendiri dibagi menjadi tiga. Hasibuan (2016:103) menyatakan bahwa Landasan atau dasar yang dimaksud adalah:

- 1) Merit system adalah sistem mutasi pegawai yang didasarkan atas landasan bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya. Merit system atau career 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 dan disiplin pegawai semakin baik
 - e) Jumlah kecelakaan menurun
 - 2) Seniority system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari pegawai bersangkutan. Sistem mutasi seperti ini tidak objektif karena kecakapan orang yang di mutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu bertanggung jawab atas jabatan baru.
 - 3) Spoil system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka (like or dislike).
- Siswanto (2006 : 221) menyatakan bahwa dalam melaksanakan mutasi ada

beberapa hal yang dapat dipertimbangkan yang di anggap objektif dan rasional, yaitu:

1. Kebijakan mutasi di sebabkan oleh peraturan.
2. Kebijakan mutasi atas dasar prinsip the right man on thr right place.
3. Kebijakan mutasi sebagai dasar untuk meningkatkan modal kerja.
4. Kebijakan mutasi sebagai media kompetisi yang maksimal.
5. Kebijakan mutasi sebagai langkah untuk promosi.
6. Kebijakan mutasi untuk mengurangi labour turn over.
7. Kebijakan mutasi harus terkoordinasi.

Prinsip mutasi adalah memutasikan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktifitas kerjanya meningkat. Menurut Thoha (2005 : 57)

“Dasar mutasi adalah dasar yang digunakan untuk menentukan mutasi pegawai diantaranya adalah lamanya masa kerja di suatu bidang pekerjaan, kebutuhan organisasi, penyegaran organisasi, pengetahuan, dan keterampilan serta alasan khusus (misalnya ikut suami)”.

Edison dkk (2018:230-231) menyatakan pada umumnya mutasi dilakukan atas dasar beberapa pertimbangan, yaitu:

1. Penyebaran, dimaksudkan agar tidak terjadi kejenuhan kerja yang telah dijalani bertahun-tahun atau karena diperlukan penyebaran secara fisik yang telah diatur berdasarkan kebijakan manajemen. Hal ini sering terjadi pada pramugari/pramugara, resepsionis, dan pemasaran.
2. Kompetensi, dimaksudkan agar penempatan pegawai didasari pengetahuan dan keahlian yang dimilikinya.
3. Reorganisasi, karena organisasi melakukan perampingan atau perluasan usaha, sehingga perlu promosi dan mutasi sesuai dengan kebutuhan

2.1.7 Manfaat Mutasi

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

Menurut Simamora (2000:66) manfaat pelaksanaan mutasi adalah:

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

2.1.8 Konsep Kinerja Pegawai

Kinerja di dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pemimpin maupun pekerja. Banyak sekali factor yang dapat mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya. Terdapat dari dalam diri sumber daya manusia sendiri maupun dari luar dirinya. Menurut sedarmayanti (2011:260) mengungkapkan bahwa kinerja

merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pegawai, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur.

Selanjutnya menurut Gomes (dalam Mangkunegara,2005:9), mengatakan bahwa definisi kerja karyawan sebagai ungkapan seperti output,efisiensi serta efektifitas sering dihubungkan dengan produktifitas. Pengertian kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut Suntoro (dalam Tika,2006:121) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Sedangkan menurut Miner (dalam Sutrisno,2011:170) kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya.

Menurut Mangkunegara (2005:10) “kinerja adalah hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Dengan demikian, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Menurut Wibowo (2010:7) mengemukakan bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Gibson dkk (2003:54) mengemukakan job performance adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan kinerja. Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Simanjuntak

(2005:98) yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.

Moeheriono (2012:11) menyimpulkan pengertian kinerja karyawan atau definisi kinerja atau performance sebagai :

“hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika”.

Untuk mendapatkan kinerja yang baik dari seorang karyawan pada sebuah organisasi harus dapat memberikan sarana dan prasarana sebagai penunjang dalam penyelesaian pekerjaan. Menurut Rivai (2005:50) menyatakan kinerja adalah :

“bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati Bersama”.

Dengan adanya pengertian-pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja atau karya yang dihasilkan oleh masing-masing pegawai untuk membantu organisasi dalam mencapai dan mewujudkan tujuan organisasi. Menurut Siagian (2001:172) melalui para karyawan sesungguhnya memperoleh manfaat yang tidak sedikit, antara lain dalam bentuk :

- 1.pengalaman baru.
2. cakrawala pandangan yang lebih luas.
3. tidak terjadinya kejenuhan atau kebosanan.
4. perolehan pengetahuan dari keterampilan baru.
5. perolehan prospektif baru mengenai kehidupan organisasional.
6. persiapan untuk menghadapi tugas baru, misalnia karena promosi.

7. Motivasi dan keputusan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.

Sejalan dengan hal tersebut mutasi ini adalah suatu kegiatan memindahkan pegawai dari unit atau bagian lain yang kekurangan tenaga kerja yang lebih memerlukan. Dari pengertian tersebut bahwa mutasi sangat dibutuh dalam jenjang karir pegawai. Menurut sudjana (2000:28) Ada beberapa aspek positif yang diperoleh melalui mutasi, yaitu:

1. Mutasi adalah usaha untuk mempertahankan pegawai pada pekerjaan dan jabatan yang sesuai dengan keahlian dan kemampuannya.
2. Mutasi adalah usaha untuk meningkat kan semangat kerja pegawai.
3. Mutasi sebagai salah satu usaha untuk meningkat kan persaingan yang sehat diantara pegawai.

2.1.9 Indikator Kinerja pegawai

Kinerja pegawai secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para pegawai untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Kinerja merupakan pencapaian yang optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki seseorang. Kinerja ini menggambarkan sejauh mana aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan berusaha dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut Robbins (2006) Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu terdapat indikator, yaitu :

1. kualitas kerja, kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut kordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan

2.1.10 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Mathis dan Jackson dalam Rucky (2011) menyatakan bahwa kinerja merupakan rangkaian yang kritis antara strategi dan hasil organisasi, banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu karyawan yaitu kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi.

Kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan atau pegawai (Wirawan, 2009), masing-masing faktor tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Faktor Internal Pegawai. Faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh, misalnya kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja.
2. Faktor-Faktor Lingkungan Internal Organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya pegawai. Sebaliknya, jika sistem kompensasi dan iklim kerja organisasi buruk, kinerja karyawan akan menurun. Faktor internal organisasi lainnya misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif.
3. Faktor Lingkungan Eksternal Organisasi. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Keith Davis yang diterjemahkan oleh Mangkunegara, (2013 : 67) juga menjabarkan faktor apa saja yang mampu mempengaruhi aspek pencapaian kinerja adalah kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation) dengan uraian berikut ini :

1. Faktor Kemampuan Secara psikologis, kemampuan (ability) karyawan meliputi kemampuan potensial (IQ) dan kemampuan aktual (pengetahuan dan keterampilan). Artinya, karyawan dengan IQ di atas rata-rata (IQ 110-120), pendidikan kerja yang layak dan kecakapan dalam pekerjaan sehari-hari akan lebih berpeluang mencapai kinerja yang diharapkan.
2. Faktor Motivasi Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan beberapa pendapat yang diuraikan di atas, dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain faktor internal pegawai atau faktor dalam diri meliputi; kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja. Faktor eksternal meliputi; peluang, dukungan yang diterima, kebudayaan pekerjaan. Faktor lingkungan meliputi keadaan, kejadian, situasi dan peristiwa dalam organisasi, serta karakteristik organisasi.

2.1.11 Pengaruh Mutasi terhadap kinerja pegawai

Mutasi merupakan suatu kegiatan yang lazim dan rutin dalam suatu organisasi. Mutasi dapat diartikan sebagai suatu proses perubahan status kepegawaian seorang pegawai. Baik disebabkan oleh adanya pemindahan tempat tugas, kenaikan pangkat dan sebagainya. Dalam pengertian yang lebih sempit, Wirawan (2013:69) mengungkapkan mutasi sebagai proses perpindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain, baik masih berada dalam satu wilayah ataupun wilayah yang berbeda. Semakin sempit rentang kendali organisasi, maka pengaruh yang ditimbulkan dari mutasi ini relatif lebih kecil, sebaliknya semakin luas rentang kendali suatu organisasi, maka pengaruh yang ditimbulkan akan lebih besar.

Simamoran (2004:641) mengemukakan bahwa penilaian mutasi yang ideal menggunakan tiga indikator yang meliputi promosi, keuasan pegawai,

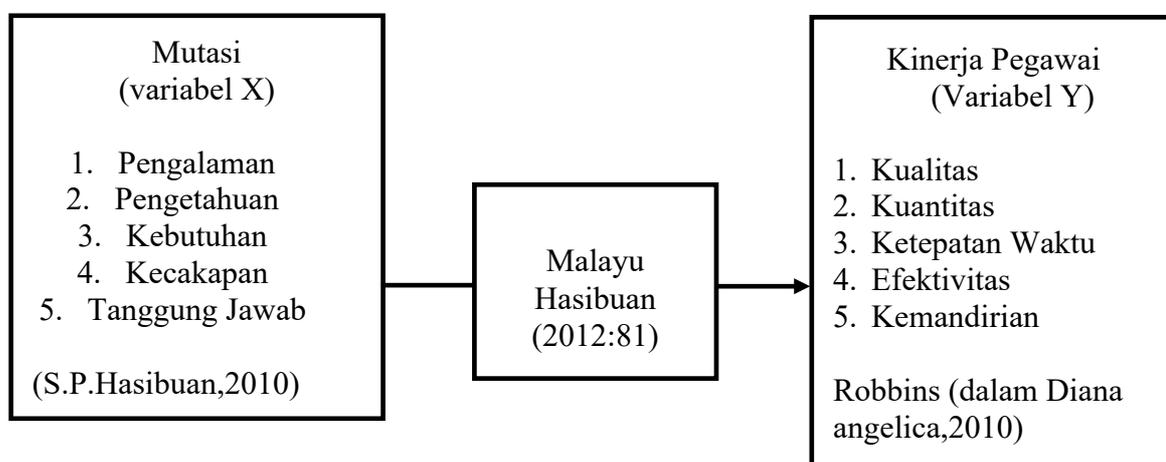
dan demosi. Promosi adalah pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi disertai wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar. Keusangan pegawai menekankan pada strategi dimana pemindahan pegawai menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial. Demosi, pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih rendah dalam suatu organisasi, sehingga wewenang dan tanggung jawab, pendapatan, dan status lebih rendah.

Malayu Hasibbuan dalam 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. Dan Hasibuan berpendapat bahwa salah satu tujuan dari mutasi karyawan adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan.

2.2 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang teori berhubungan dengan berbagai faktor yang didefinisikan sebagai masalah yang penting. Teori adalah konsep-konsep dan generalisasi-generalisasi hasil penelitian yang dapat dijadikan sebagai landasan teoritis untuk pelaksanaan penelitian (Sugiyono 2014:55). Berdasarkan uraian tersebut, maka penelitian ini mengetahui pengaruh mutasi terhadap kinerja organisasi di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung ditinjau dari lima indikator, yaitu : pengalaman, pengetahuan, kebutuhan, kecakapan, tanggung jawab (S.P.Hasibuan,2010). Sedangkan untuk variabel kinerja pegawai ditinjau dari aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, dan kemandirian (Robbins, 2010)

Tabel 2. 1 Kerangka Pemikiran



2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. **“Berapa Besar Pengaruh Mutasi terhadap Kinerja Organisasi Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III”**
2. **“Adakah pengaruh Mutasi terhadap kinerja pegawai berdasarkan alat ukur indikator pengalaman, pengetahuan, kebutuhan, kecakapan, dan tanggung jawab pada Badan Kepegawaian Negara Kanreg III Bandung”**

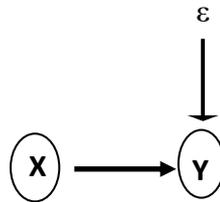
Hipotesis diatas adalah hipotesis penelitian yang sifatnya verbal dan substantif artinya belum bisa diuji oleh karena itu harus diterjemahkan kedalam hipotesis statistik yang sudah operasional sebagai berikut :

Ho : $\rho_s = 0$, artinya tidak ada perbedaan pengaruh antara Mutasi (X) dengan Kinerja Organisasi (Y)

Hi : $\rho_s \neq 0$, artinya ada perbedaan pengaruh Mutasi (X) dengan kinerja Organisasi (Y)

Berikut ini peneliti uraikan paradigma penelitian :

Gambar 2. 1 Paradigma Penelitian



Keterangan:

X= Mutasi

Y= Kinerja organisasi

ε = Variabel dari luar Mutasi yang tidak diukur, yang mempengaruhi Kinerja organisasi.