

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan aset yang paling utama pada setiap aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan, yang didalam kegiatannya mengandung pengertian bahwa operasi dan tujuan perusahaan tidak akan tercapai tanpa adanya peran serta manusia. Manusia sebagai penggerak organisasi, tidak menutup kemungkinan akan banyak melakukan penyimpangan sehingga dapat menimbulkan kesulitan dan hambatan terhadap jalannya organisasi, apabila dibiarkan akan mengakibatkan organisasi tidak dapat berjalan lancar, sehingga diperlukan suatu alat untuk mengatur sumber daya manusia yang efektif dan efisien agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh suatu organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia atau yang sering dikenal dengan *Human Resource Management* merupakan aset kritis organisasi yang tidak hanya diikutsertakan dalam filosofi perusahaan tetapi juga dalam proses perencanaan strategis. Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Mondy (2010:4-5) adalah utilisasi dari individu-individu untuk mencapai tujuan organisasi. Maka dari itu, manajer-manajer di setiap tingkat harus memperhatikan manajemen sumber daya manusia. Pada dasarnya, semua manager menyelesaikan segala sesuatunya dengan mendelegasikan tugas kepada karyawannya, hal ini memerlukan manajemen sumber daya manusia yang efektif.

Manajemen sumber daya manusia menurut Dessler (2011:4) adalah kebijakan dan praktek di dalam menggerakkan sumber daya manusia atau aspek

aspek terkait posisi manajemen di dalam sumber daya manusia yang mencakup kegiatan perekrutan, penyaringan, pelatihan, pemberian penghargaan dan penilaian.

Menurut (Sadorno Sukirno, 2004 : 172-173) sumber daya manusia adalah orang-orang yang ada dalam organisasi yang memberikan sumbangan pemikiran dan melakukan berbagai jenis pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi. Sumbangan yang dimaksud adalah pemikiran dan pekerjaan yang mereka lakukan di berbagai kegiatan dalam perusahaan. Dalam pengertian sumber daya manusia, yang diliput bukanlah terbatas kepada tenaga ahli, tenaga berpendidikan ataupun tenaga yang berpengalaman saja, tetapi semua tenaga kerja yang digunakan perusahaan untuk mewujudkan tujuan-tujuannya.

Mendapatkan pekerja yang tepat merupakan langkah awal yang sangat penting bagi tugas-tugas manajerial dalam organisasi. Sumber daya manusia meliputi semua orang yang berstatus sebagai anggota dalam organisasi, yang masing-masing memiliki peran dan fungsi. sumber daya manusia adalah potensi manusiawi yang melekat keberadaannya pada seseorang yang meliputi potensi fisik dan non-fisik.

Pettigrew & Whipp dalam (Ati Cahayani, 2005:2) mengatakan manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan total seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang perusahaan perlu untuk menyelesaikan. Ini melibatkan kepedulian dan tindakan dalam pengelolaan orang, termasuk: seleksi, pelatihan dan pengembangan, hubungan karyawan, dan kompensasi. Tindakan tersebut dapat terikat bersama oleh penciptaan filosofi manajemen sumber daya manusia. Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright (2008:4), sumber daya

manusia adalah kebijakan, praktek, dan sistem-sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan.

Menurut H. Hadari Nawawi dalam Sulistiyani, (2003: 9-10) yang dimaksudkan sebagai SDM adalah :

- a. Sumber Daya Manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pegawai atau karyawan)
- b. Sumber Daya Manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam era mewujudkan eksistensinya.
- c. Sumber Daya Manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (*non material / non finansial*) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Semula SDM merupakan terjemahan dari "*Human Resources*", namun ada pula ahli yang menyamakan sumber daya manusia dengan "*manpower*" (tenaga kerja). Bahkan sebagian orang menyetarakan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya). Werther dan Davis dalam (Edy Sutrisno, 2011: 3-4), menyatakan bahwa sumber daya manusia, adalah "pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi".

2.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan baik bagi dirinya sendiri, bagi perusahaan,

maupun bagi masyarakat. Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Malayu S.P Hasibuan (2003 : 21) adalah :

- a. Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.
- b. Pengorganisasian (*organizing*) Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi.
- c. Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
- d. Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
- e. Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- f. Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- g. Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

- h. Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.
- i. Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
- j. Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan pendapat diatas bahwa pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia bukan hanya dapat menciptakan sumber daya manusia yang produktif mendukung tujuan organisasi, tetapi juga menciptakan kondisi perusahaan yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan potensi karyawan dalam meningkatkan produktivitas kerjanya

Ada 5 area fungsional menurut Mondy (2010:5) yang terasosiasi dengan keefektivan sumber daya manusia yakni:

1. Susunan Kepegawaian

Susunan kepegawaian adalah proses di dalam sebuah organisasi yang memastikan organisasi tersebut memiliki ketepatan jumlah karyawan dengan keahlian yang tepat, untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang utama mencakup tidak hanya pelatihan dan pengembangan tetapi perencanaan karir dan kegiatan pengembangan, pengembangan organisasi, dan manajemen kinerja dan penilaian.

3. Kompensasi

Kompensasi mengacu pada total dari semua penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas jasa pelayanannya. Penghargaan yang diberikan berupa salah satu atau kombinasi dari:

- a. Kompensasi keuangan langsung Kompensasi yang diberikan kepada karyawan perusahaan dalam bentuk upah, gaji, komisi dan bonus.
- b. Kompensasi keuangan tidak langsung Kompensasi yang diberikan kepada karyawan perusahaan dalam bentuk tunjangan rekreasi, sakit, tunjangan hari libur, jaminan kesehatan.

4. Keselamatan dan Kesehatan

Keselamatan Mencakup kegiatan yang melindungi karyawan dari kecelakaan kerja. Kesehatan mencakup kegiatan yang melindungi karyawan dari penyakit fisik dan emosional. Aspek ini penting karena karyawan yang bekerja di dalam lingkungan yang aman dan menikmati hidup yang sehat dapat menjadi lebih produktif dan memberikan keuntungan jangka panjang bagi perusahaan.

5. Karyawan dan Hubungan Industrial

Hubungan antara karyawan dan pekerja-pekerja lain ini dahulu dianggap sebagai jalan hidup banyak karyawan. Kebanyakan perusahaan akan lebih menginginkan sebuah lingkungan yang mempunyai hubungan kuat.

2.3. Pengertian Mutasi

Kata mutasi atau pemindahan oleh sebagian masyarakat sudah dikenal, baik dalam lingkungan perusahaan maupun di luar lingkungan perusahaan (pemerintahan). Mutasi atau pemindahan adalah kegiatan dari pimpinan perusahaan untuk memindahkan karyawan/pegawai dari suatu tempat pekerjaan ke pekerjaan yang lain yang dianggap sejajar atau setingkat. Mutasi adalah suatu hal yang wajar di dalam setiap organisasi atau instansi, baik pemerintahan maupun swasta. Mutasi atau perpindahan jabatan/pekerjaan merupakan fenomena yang biasa terjadi pada suatu perusahaan. Perubahan posisi jabatan/pekerjaan disini masih dalam level yang sama dan juga tidak diikuti perubahan tingkat wewenang, tanggung jawab, status, kekuasaan dan pendapatannya, yang berubah dalam mutasi hanyalah bidang tugasnya.

Menurut Sastrohadiwiryo (dalam Kadarisman, 2012: 68), Mutasi adalah proses 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.

Menurut Hanggraeni (2012: 80) “mutasi adalah pemindahan dari posisi yang baru tapi memiliki kedudukan, tanggung jawab, dan jumlah remunerasi yang sama”. Dan menurut Daryanto (2013: 41) “mutasi adalah suatu kegiatan rutin dari suatu perusahaan untuk dapat melaksanakan prinsip *‘the right men on the right place’*”.

Sedangkan menurut Moekijat (2010: 112) 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 beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa mutasi adalah suatu proses pemindahan posisi/jabatan/pekerjaan seorang karyawan ke posisi/jabatan/pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sederajat. Mutasi merupakan kegiatan rutin dari perusahaan untuk melaksanakan prinsip *the right men on the right place*.

Sedangkan landasan hukum pelaksanaan mutasi, pengangkatan dan pemberhentian pegawai negeri sipil adalah:

- a. Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 1999, tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaga Negara Tahun 1999 Nomor 16 Tambahan lembaran Negara Nomor 3890).
- b. Tentang wewenang pengangkatan, pemindahan, pemberhentian pegawai negeri sipil, diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 96, Tahun 2000.

Kedua peraturan perundang-undangan tersebut di atas merupakan pedoman pelaksanaan mutasi kepegawaian di setiap instansi pemerintah umum dan daerah.

2.3.1. Jenis-Jenis Mutasi

Mutasi seringkali dilakukan atas keinginan/kebutuhan perusahaan atau atas keinginan karyawan sendiri. Jenis mutasi menurut Endang (2010: 87) adalah:

1. Ditinjau dari tempat kerja karyawan
 - a. Mutasi antar urusan
 - b. Mutasi antar seksi

- c. Mutasi antar bagian
 - d. Mutasi antar biro
 - e. Mutasi antar instansi
2. Ditinjau dari tujuan dan maksud mutasi
- a. *Production transfer*, mutasi pada jabatan yang sama, Karena produksi di tempat yang lama menurun.
 - b. *Replacement transfer*, mutasi dari jabatan yang sudah lama dipegang ke jabatan yang sama di bagian lain, untuk menggantikan karyawan yang belum lama bekerja atau karyawan yang diberhentikan.
 - c. *Versatility transfer*, mutasi dari jabatan yang satu ke jabatan lain untuk menambah pengetahuan karyawan yang bersangkutan.
 - d. *Shift transfer*, mutasi dalam jabatan yang sama. Misalnya, shift A (malam) pindah ke shift B (pagi).
 - e. Remedial transfer, mutasi karyawan ke bagian mana saja untuk memupuk dan memperbaiki kerja sama antar karyawan.
3. Ditinjau dari masa kerja karyawan
- a. *Temporary transfer*, mutasi yang bersifat sementara untuk mengganti karyawan yang cuti atau berhalangan.
 - b. *Permanent transfer*, mutasi yang bersifat tetap.

Menurut Hasibuan (2011: 105) ada beberapa sebab dan alasan dilakukannya mutasi adalah sebagai berikut:

1. Permintaan sendiri

Alasan-alasannya adalah:

- a. Kesehatan; misalnya fisik karyawan kurang mendukung untuk melaksanakan pekerjaan. Misalnya dinas luar, mohon dimutasi menjadi dinas malam.
- b. Keluarga; misalnya untuk merawat orang tua yang sudah lanjut usianya.
- c. Kerja sama; misalnya tidak dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya karena terjadi pertengkaran atau perselisihan.

2. Alih Tugas Produktif (ATP)

Alasannya didasarkan pada kecakapan, kemampuan, sikap, dan disiplin karyawan. Jadi ATP ini biasanya bersifat mutasi vertikal (promosi atau demosi). Menurut Paul Pigors dan Charles Mayers (dalam Hasibuan, 2011) mengemukakan 5 macam transfer, yaitu:

- a. *Production transfer*, mengalih tugaskan karyawan dari satu bagian ke bagian lain secara horizontal, karena pada bagian lain kekurangan tenaga kerja padahal produksi akan ditingkatkan.
- b. *Replacement transfer*, mengalih tugaskan karyawan yang sudah lama dinasnya ke jabatan lain secara horizontal untuk menggantikan karyawan yang masa dinasnya sedikit atau diberhentikan.
- c. *Versality transfer*, mengalih tugaskan karyawan ke jabatan/pekerjaan lainnya secara horizontal agar karyawan yang bersangkutan dapat melakukan pekerjaan atau ahli dalam berbagai lapangan pekerjaan.
- d. *Shift transfer*, mengalih tugaskan seorang karyawan yang sifatnya horizontal dari satu regu ke regu lain sedang pekerjaannya tetap sama.
- e. *Remedial transfer*, mengalih tugaskan seorang karyawan ke jabatan/pekerjaan lain, baik pekerjaannya sama atau tidak atas permintaan

karyawan bersangkutan karena tidak dapat bekerja sama dengan rekan-rekannya.

3. Pendekatan mutasi dari segi waktu

- a. *Temporary transfer*, mengalih tugaskan karyawan ke jabatan/pekerjaan lainnya baik horizontal maupun vertikal yang sifatnya sementara.
- b. *Permanent transfer*, mengalih tugaskan karyawan ke jabatan/pekerjaan baru dalam waktu lama sampai dia dipindahkan/pensiun.

4. Masalah merit rating dan mutasi

Merit rating artinya penilaian prestasi kerja yang telah dilaksanakan apakah dengan rencana semula. Dalam hal ini penilaian dilakukan apabila pekerjaan telah selesai dikerjakan atau pekerjaan sedang dikerjakan. Merit rating terdiri atas *initial appraisal* (penilaian awal) dan *periodical appraisal* (penilaian akhir).

5. Kendala-kendala pelaksanaan mutasi :

- a. Formasi jabatan tidak (belum) memungkinkan.
- b. Pengaruh senioritas.
- c. Soal etis (etika).
- d. Kesulitan menetapkan standar-standar sebagai kriteria untuk pelaksanaan.

2.3.2. Metode Mutasi

Mutasi dalam suatu organisasi dapat dilakukan dengan dua cara menurut Hasibuan (2011: 103), yaitu:

1. Cara tidak ilmiah Mutasi dengan cara tidak ilmiah dilakukan:
 - a. Tidak didasarkan kepada norma/standar kriteria tertentu.

- b. Berorientasi semata-mata kepada masa kerja dan ijazah, bukan atas prestasi atau faktor-faktor riil.
- c. Berorientasi kepada banyaknya anggaran yang tersedia, bukan atas kebutuhan riil karyawan.
- d. Berdasarkan *spoil system*.

2. Cara ilmiah

Mutasi dengan cara ilmiah dilakukan:

- a. Berdasarkan norma atau standar kriteria tertentu, seperti analisis pekerjaan.
- b. Berorientasi pada kebutuhan yang riil/nyata.
- c. Berorientasi pada formasi riil kepegawaian.
- d. Berorientasi kepada tujuan yang beraneka ragam.
- e. Berdasarkan objektivitas yang dapat dipertanggung jawabkan.

Menurut Endang (2010: 84) mutasi dalam suatu organisasi dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu:

1. Horizontal (rotasi kerja/mutasi biasa), pemindahan karyawan dari satu posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang lain yang setara tanpa diikuti dengan kenaikan atau penurunan jabatan.
2. Vertikal (promosi dan demosi),
 - a. Promosi adalah pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi disertai dengan wewenang, dan tanggung jawab yang lebih besar.
 - b. Demosi, pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih rendah dalam suatu organisasi, sehingga wewenang, tanggung jawab, pendapatan, dan statusnya pun lebih rendah.

2.3.3. Dasar Mutasi

Ada tiga dasar/landasan pelaksanaan mutasi karyawan menurut Hasibuan (2011: 103). Dasar/landasan yang dimaksud adalah:

1. *Merit system*, adalah mutasi karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya. *Merit system* atau *carrer 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 karyawan semakin baik.
 - e. Jumlah kecelakaan akan menurun.
2. *Seniority system*, adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari karyawan bersangkutan. Sistem mutasi seperti ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku 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).

Menurut Manullang (2008: 276) dalam penerapan mutasi, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Jabatan karyawan yang dipindahkan harus bersamaan isinya dengan jabatan yang ditinggalkan.
2. Metode melakukan pekerjaan harus sama antara yang satu dengan yang lain.

3. Pejabat yang dimutasikan harus mempunyai pengalaman yang memungkinkan mengerti dasar-dasar pekerjaan baru.

2.3.4. Faktor-faktor yang Harus Diperhatikan Dalam Mutasi

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

1. Mutasi disebabkan kebijakan dan peraturan manajer.
2. Mutasi atas dasar prinsip *The right man on the right place*.
3. Mutasi sebagai dasar untuk meningkatkan modal kerja.
4. Mutasi sebagai media kompetisi yang maksimal.
5. Mutasi sebagai langkah untuk promosi.
6. Mutasi untuk mengurangi *labour turn over*.
7. Mutasi harus terkoordinasi.

2.3.5. Tujuan dan 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 efektivitas manajer secara keseluruhan dalam pekerjaan dan jabatannya dengan memperluas pengalaman dan membiasakan dengan berbagai aspek dari operasi perusahaan.

Adapun tujuan dari mutasi menurut Hasibuan (2011: 102) adalah sebagai berikut:

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 karir 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.

Menurut Moekijat (2010: 117) dalam program kepegawaian mutasi bertujuan untuk:

1. Mempertahankan pegawai-pegawai yang telah lama masa kerjanya sebagai perubahan atau pengurangan keperluan produksi.
2. Mengembangkan kecakapan pegawai dalam berbagi bidang.
3. Mengadakan penggantian antar regu.
4. Memperbaiki penempatan yang tidak memuaskan.

Sedangkan menurut Kasmir (2008: 157), tujuan mutasi adalah agar karyawan tidak merasa jenuh dengan pekerjaannya. Kita tahu bahwa karyawan akan jenuh terhadap pekerjaan yang digelutinya selama bertahun-tahun.

Akibatnya akan mengurangi motivasi karyawan sehingga berimbas kepada produktivitas yang dilakukannya. Mutasi juga dapat dilakukan kepada karyawan yang telah lalai melaksanakan tugasnya atau tidak mampu melakukan tugasnya secara sempurna.

Selain itu tujuan mutasi yang terkandung dalam Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 1999, tentang Pokok-Pokok Kepegawaian adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan produktivitas kerja.
2. Pendayagunaan pegawai.
3. Pengembangan karier.
4. Penambahan tenaga-tenaga ahli pada unit-unit yang membutuhkan.
5. Pengisian jabatan-jabatan lowongan yang belum terisi.
6. Sebagai hukuman.

Selain tujuan, mutasi juga memiliki manfaat bagi karyawan. Menurut Siagian (2011: 172) manfaat mutasi adalah:

1. Pengalaman baru.
2. Cakrawala pandangan yang lebih luas.
3. Tidak terjadinya kebosanan atau kejenuhan.
4. Perolehan pengetahuan dan keterampilan baru.
5. Perolehan perspektif baru mengenai kehidupan organisasional.
6. Persiapan untuk menghadapi tugas baru, misalnya karena promosi.
7. Motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.

Sedangkan menurut Endang (2011: 84) manfaat mutasi adalah:

1. Untuk memenuhi kekurangan karyawan di bagian lain, sehingga tidak perlu mengambil tenaga kerja dari luar.
2. Untuk memenuhi keinginan karyawan, disesuaikan dengan minat, keahlian, dan bidang tugas dan kemampuannya.
3. Untuk mengatasi rasa jenuh dan bosan karyawan terhadap pekerjaan, jabatan, dan suasana tempat kerja.
4. Untuk memberikan motivasi kepada karyawan dalam mengembangkan kemampuannya.

Menurut Felix A. Nigro (dalam Moekijat, 2010: 117) menyebut 5 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

2.3.6. Kendala Pelaksanaan Mutasi

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

1. Faktor logis atau rasional

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

2. Faktor Psikologis

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

3. Faktor Sosiologis (kepentingan kelompok)

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

2.4. Pengertian Semangat Kerja

Setiap organisasi selalu mengharapkan agar produktivitas kerja para pegawainya dapat terus meningkat. Namun dalam kenyataannya, yang mendukung untuk mencapai tujuan tersebut sering kurang mendapat perhatian, tidak adanya usaha-usaha yang dilakukan untuk meningkatkan semangat kerja dan

kegairahan bekerja para pegawai. Memang dapat diakui, bahwa para pegawai dapat bekerja dengan cara diawasi. Tetapi akan berbeda halnya jika para pegawai bekerja dengan kemauannya sendiri atau dengan semangat kerja yang baik.

Menurut George A. Steiner (1979) dalam bukunya *Trategic Planning* sebagaimana dikutip kembali oleh Sudarwan Danim (2004 : 48) menyatakan bahwa semangat kerja adalah kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan baku mutu yang ditetapkan. Kesepakatan batiniah muncul dari dalam diri individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Alexander Leighten sebagaimana dikutip oleh Moekijat (2010: 130) mengatakan bahwa semangat atau moral kerja adalah kemampuan sekelompok orang untuk bekerjasama dengan giat dan konsekwen dalam tujuan bersama. Jadi, semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik lagi.

Menurut Saifudin Anwar (2002 : 180) adalah sebagai berikut: “Semangat Kerja merupakan suatu gambaran suatu perasaan agak berhubungan dengan tabiat/ jiwa semangat kelompok, kegembiraan/ kegiatan, untuk kelompok-kelompok pekerja menunjukkan iklim dan suasana pekerja”. Sedangkan menurut Malayu SP. Hasibuan (2004:94) mengemukakan bahwa : “Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai produktivitas yang maksimal”.

Dari beberapa pengertian semangat kerja di atas dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah tingkah laku para karyawan yang bekerja dengan kondisi

lebih optimal sehingga mencerminkan keadaan dimana perusahaan dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Dengan semangat kerja yang tinggi merupakan suatu reaksi yang positif dengan kata lain dapat menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang lebih baik, maka semangat kerja mempunyai pengaruh terhadap aktifitas perusahaan, sehingga perusahaan atau organisasi menginginkan karyawan yang mempunyai semangat kerja yang tinggi.

Apabila suatu organisasi mampu meningkatkan semangat dan kegairahan kerja, maka organisasi akan memperoleh banyak keuntungan. Dari uraian di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa semangat kerja merupakan sikap kejiwaan dan kesediaan perasaan dari para pegawai yang ditunjukkan dengan adanya kegairahan kerja, keinginan bekerja yang lebih baik yang selaras dengan tujuan organisasi.

2.4.1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja

Bukhari Zainudin (2001:33) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja adalah sebagai berikut :

- a. Hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan, terutama antara pimpinan kerja yang sehari-hari berhubungan dan berhadapan dengan para karyawan.
- b. Terdapat suatu suasana dan iklim kerja yang bersahabat dengan anggota anggota lain organisasi, apalagi dengan mereka yang sehari-hari banyak berhubungan dengan pekerjaan.
- c. Rasa kemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang merupakan tujuan bersama mereka yang harus diwujudkan bersama-sama.

- d. Adanya tingkat kepuasan ekonomi dan kepuasan-kepuasan materi lainnya yang memadai, sehingga imbalan yang dirasakan akan adil terhadap jerih payah yang telah diberikan terhadap organisasi.
- e. Adanya ketenangan jiwa, jaminan kepastian serta perlindungan terhadap segala yang dapat membahayakan diri pribadi dan karir pekerjaan dalam perusahaan atau organisasi.

2.4.2. Indikasi Turunnya Semangat Kerja

Indikasi turunnya semangat kerja sangat penting untuk diketahui suatu perusahaan karena dengan pengetahuan tersebut akan dapat diketahui sebab-sebabnya. Dengan demikian perusahaan dapat mengambil tindakan-tindakan pencegahan atau pemecahan masalah sedini mungkin. Ada beberapa faktor yang harus diketahui oleh perusahaan Menurut Nitisemito yang dikutip kembali oleh Ahmad Tohardi (2002:431) adalah indikasi penurunan semangat kerja:

1. Gaji (pendapatan) yang rendah.

Salah satu indikasi turunnya semangat kerja adalah Gaji yang rendah karena dengan pendapatan yang rendah sangat memungkinkan semangat kerja akan menurun.

2. Tingkat absensi yang naik/tinggi

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

tersebut dapat dipakai untuk dapat penghasilan yang lebih tinggi meskipun untuk sementara.

3. *Labor turnover* (tingkat perpindahan buruh) yang tinggi

Bila dalam suatu perusahaan tingkat keluar-masuk karyawan naik dari tingkat sebelumnya, hal ini merupakan indikasi turunnya semangat kerja. Keluar-masuknya karyawan yang meningkat tersebut terutama disebabkan ketidaksenangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut. Selain dapat menurunkan produktivitas, tingkat keluar-masuk karyawan yang tinggi juga dapat mengganggu kelangsungan jalannya perusahaan.

4. Tingkat kerusakan yang tinggi

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

5. Kegelisahan dimana-mana

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

6. Tuntutan sering kali terjadi

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

7. Pemogokan

Indikasi paling kuat tentang turunnya semangat kerja adalah terjadinya pemogokan. Pemogokan merupakan perwujudan dari ketidakpuasan, kegelisahan dan rasa kekecewaan yang begitu mendalam serta sebagainya. Bila hal ini telah memuncak dan tidak tertahankan lagi, akan menimbulkan tuntutan. Jika tuntutan itu tidak berhasil, pada umumnya akan berakhir dengan pemogokan besar-besaran yang ini tentunya akan sangat merugikan bagi perusahaan.

2.4.3. Cara untuk meningkatkan Semangat Kerja karyawan

Ada beberapa cara untuk meningkatkan semangat kerja yaitu dengan memberikan kepada karyawan beberapa bentuk kebutuhan baik yang bersifat materi maupun non materi. Cara dan kombinasi mana yang paling tepat biasanya dari perusahaan tersebut serta tujuan yang ingin dicapai. Menurut Nitisemito yang dikutip kembali oleh Ahmad Tohardi (2002:420) cara-cara tersebut antara lain :

- a. Gaji yang cukup, Setiap perusahaan seharusnya dapat memberikan gaji yang cukup kepada pegawainya. Pengertian cukup disini relatif, artinya mampu dibayarkan tanpa menimbulkan kerugian bagi perusahaan.
- b. Memperhatikan kebutuhan rohani, Selain kebutuhan materi yang berwujud gaji yang cukup, para karyawan membutuhkan kebutuhan rohani. Kebutuhan

rohan adalah menyediakan tempat ibadah, menghormati kepercayaan orang lain.

- c. Perlu menciptakan suasana santai, Suasana rutin sering kali menimbulkan kebosanan dan ketegangan bagi para karyawan. Untuk menghindari hal tersebut, maka perusahaan perlu sekali-kali menciptakan suasana santai seperti rekreasi bersama-sama, mengadakan pertandingan olahraga antar karyawan dan lainnya.
- d. Tempatkan karyawan pada posisi yang tepat, Setiap perusahaan harus mampu menempatkan karyawannya pada posisi yang tepat, artinya menempatkan mereka pada posisi yang sesuai dengan keterampilan mereka. Ketidaktepatan dalam penempatan karyawan bisa membuat karyawan tidak bisa maksimal dalam menyelesaikan tugasnya.
- e. Perasaan aman dan masa depan, Semangat kerja akan terpupuk apabila para karyawan mempunyai perasaan aman terhadap masa depan profesi mereka, kestabilan perusahaan biasanya modal yang dapat diandalkan untuk menjamin rasa aman bagi para karyawan. Cara lain yang sering digunakan perusahaan yaitu mengadakan program pensiun.
- f. Fasilitas yang memadai, Setiap perusahaan bila memungkinkan hendaknya menyediakan fasilitas yang memadai untuk karyawannya.

Apabila perusahaan sanggup menyediakan fasilitas-fasilitas yang memadai, maka akan timbul rasa senang dan akan menimbulkan semangat kerja. Dimensi dan indikator semangat kerja. Adapun Dimensi-dimensi dan indikator-indikator dari Semangat Kerja menurut Saifudin Anwar (2002:180) yaitu:

1. Sedikitnya perilaku yang agresif yang menimbulkan frustrasi:

- a. Konsentrasi Kerja
 - b. Ketelitian
 - c. Hasrat Untuk Maju
2. Individu bekerja dengan suatu perasaan bagaimana dari perasaan lain yang menyenangkan:
 - a. Kebanggaan Karyawan
 - b. Kepuasan Karyawan
 - c. *Labour Turn Over*
 - d. Tingkat Absensi
 3. Menyesuaikan diri dengan teman-teman sekerja :
 - a. Perlakuan yang baik dari atasan dan rekan kerja
 4. Keterlibatan ego dalam bekerja
 - a. Tanggung Jawab
 - b. Lancarnya aktivitas

2.4.4. Tujuan dan Manfaat Semangat Kerja

Alex S. Nitisemito dalam (Dessler, Gary, 2010) mengatakan bahwa tujuan dan manfaat semangat kerja adalah untuk meningkatkan produktivitas yang lebih baik. Sehingga instansi atau organisasi perlu menimbulkan semangat kerja pegawai yang tinggi, akan mempermudah untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya, sementara apabila semangat kerja rendah maka produktivitas juga rendah. Indikasi turunnya semangat kerja antara lain :

- a. Rendahnya pendapatan (gaji)
- b. Tingkat absensi pegawai yang naik/tinggi.
- c. Tingkat perpindahan pegawai tinggi.

- d. Tingkat keresahan yang tinggi.
- e. Menimbulkan kegelisahan.
- f. Tuntunan sering kali terjadi.

Sebab-sebab rendahnya semangat kerja antara lain adalah :

- a. Upah atau gaji yang rendah.
- b. Insentif yang tidak terarah.
- c. Kondisi lingkungan kerja yang buruk.
- d. Ketidakpuasan para karyawan, dan lain-lain.

Dari uraian diatas, dengan memperhatikan tujuan dan manfaat dari semangat kerja, serta dengan mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi rendahnya semangat kerja dan indikasi yang ditimbulkan maka perlu diadakan peningkatan kerja. Menurut Sastrohadiwiryo (2002 : 284), peningkatan semangat kerja dapat ditempuh dengan cara :

- a. Pemberian gaji yang cukup.
- b. Memperhatikan kebutuhan rohani.
- c. Sekali-sekali perlu menciptakan suasana santai.
- d. Harga diri perlu mendapat perhatian.
- e. Tempatkan para pegawai pada posisi yang tepat.
- f. Berikan kesempatan untuk maju.
- g. Perasaan aman menghadapi masa depan atau dengan kata lain memperhatikan hari esok para tenaga kerja.
- h. Sesekali para pegawai perlu diajak berunding dan diberikan kesempatan untuk
- i. menyumbangkan aspirasinya.
- j. Pemberian insentif yang terarah.

k. Fasilitas yang menyenangkan.

2.5. Pengaruh Mutasi Kerja dengan Peningkatan Semangat Kerja

Salah satu tujuan pelaksanaan mutasi kerja adalah untuk mengusahakan orang tepat pada tempat yang tepat “the right man on the right place”. Dengan demikian akan dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Meskipun kita sudah mengusahakan agar tujuan untuk menempatkan orang tepat pada tempat yang tepat, tetapi tidaklah berarti persoalannya telah selesai. Suatu pekerjaan yang bersifat rutin mungkin dapat menimbulkan rasa bosan, sehingga dalam keadaan tersebut kemungkinan semangat dan kegairahan kerjanya turun.

Hal ini dapat terjadi meskipun sebetulnya penempatan orang tersebut pada tempat orang yang tepat telah dilaksanakan. Untuk itulah dalam memutasikan kita harus mengusahakan agar tugas yang baru tersebut masih searah dengan tugas dan pekerjaan sebelumnya. Misalnya, jangan sampai seorang yang sebelumnya ditempatkan dibagian pembukuan, kemudian dimutasikan pada bagian laboratorium.

Menurut Alex S. Nitisemito (2002 : 123) dengan jalan memutasikan maka selain semangat dan kegairahan kerja dapat timbul kembali, maka pekerjaan yang baru itu pun akan sesuai dengan kemampuan dan kesenangannya. Oleh karena itulah, meskipun tujuan utama di dalam memutasikan tersebut meningkatkan semangat kerja dan kegairahan kerjanya tetapi faktor-faktor lain untuk suksesnya mutasi yang dilaksanakan harus pula diperhatikan. Apabila pelaksanaan mutasi kerja dengan baik dan sesuai dengan peraturan yang berlaku maka mutasi tersebut akan berdampak positif terhadap pegawai seperti meningkatkan semangat kerja. Namun bila mutasi tersebut dilakukan tanpa memperhatikan dengan seksama dan

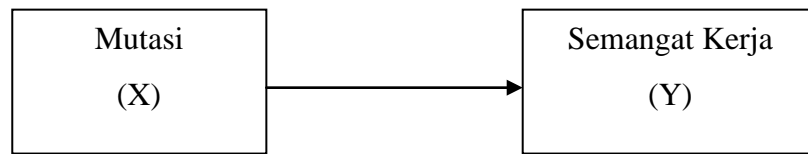
tanpa dilandasi dengan argumentasi yang menyakinkan maka mutasi akan berdampak negatif terhadap pegawai dan organisasitersebut.

2.6. Kerangka Pemikiran

Salah satu bentuk dari pengembangan terhadap pegawai negeri sipil adalah mutasi. Dalam pelaksanaan mutasi harus benar-benar berdasarkan penilaian yang objektif dan didasarkan atas indeks prestasi yang dicapai oleh karyawan mengingat sistem pemberian mutasi dimaksudkan untuk memberikan peluang bagi para pegawai negeri sipil untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya. Mutasi yang dilakukan dengan tepat akan meningkatkan semangat kerja pegawai. Sebelum melakukan mutasi terlebih dahulu instansi tersebut menanyakan kepada pegawai yang bersangkutan apakah dengan mutasi akan bersemangat atau tidak, sehingga pelaksanaan mutasi tidak sia-sia

Semangat kerja pegawai juga dapat menurun apabila pihak atasan tidak memperhatikan kepentingan para bawahan. Hal ini akan menurunkan semangat kerja para pegawai. Indikator dari turunnya semangat kerja antara lain rendahnya produktivitas, tingkat absensi pegawai tinggi, gaji rendah, dan lain-lain. Dengan demikian pastilah akan mempengaruhi semangat kerja pegawai dalam suatu organisasi.

Dengan kerangka penelitian diatas maka dapat dibuat paradigma penelitian. Dengan paradigma penelitian, penulis dapat menggunakannya sebagai panduan untuk hipotesis penelitian selanjutnya dapat digunakan dalam mengumpulkan data dan analisis. Paradigma pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar.2.1
Kerangka Konsep

2.7. Hipotesis

Perumusan hipotesis penelitian merupakan langkah ke tiga dalam penelitian setelah penelitian mengemukakan Landasan teori dan Kerangka berfikir. Sugiyono (2011:64) menjelaskan tentang hipotesis sebagai berikut : “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan”. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.

Berdasarkan latar belakang, landasan teori, dan perumusan masalah maka penulis mengajukan hipotesis yang merupakan kesimpulan sementara bagaimana pengaruh tiga variabel bebas terhadap satu variabel terikat dalam penulisan hipotesis penelitian berikut ini :

H₁: Mutasi jabatan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai di kantor BPK RI Provinsi Sumatera Utara

H₀: Mutasi jabatan tidak berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai di kantor BPK RI Provinsi Sumatera Utara