

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Mutasi

2.1.1.1 Pengertian Mutasi

Menurut beberapa ahli pengertian dari Mutasi adalah sebagai berikut:

1. Menurut Sastroha diwirjoyo (2002:247), mutasi merupakan kegiatan ketenaga kerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenaga kerjaan 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 perusahaan.
2. Menurut Dessler (2005:46), mutasi merupakan perpindahan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya, biasanya tanpa perubahan gaji atau tingkatan.
3. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2008:26) Mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertical (promosi/demosi) di dalam satu organisasi". Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan pegawai, karena tujuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan (pemerintahan) tersebut.

4. Menurut Sastrohadiwiryo dalam Hasibuan (2008:28) Menjelaskan tentang mutasi yakni: “Mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan.

Dari berbagai pendapat yang telah dipaparkan dapat disimpulkan bahwa mutasi adalah pemberian kesempatan kepada karyawan untuk aktualisasi-diri dalam mengembangkan kemampuan mencapai potensi karyawan ataupun pegawai dengan cara memindahkan dari pekerjaan yang sebelumnya ke pekerjaan lainnya baik dalam bentuk jabatan yang lebih tinggi ataupun antar instansi dengan di ikuti oleh perubahan gaji ataupun tingkatan maupun tidak di ikuti oleh perubahan gaji atau tingkatan.

2.1.1.2 Sebab Mutasi

Herry Simamora (2004:640) mengutarakan pendapat lain tentang sebab terjadi mutasi diantaranya:

1. Karyawan dengan riwayat kinerja yang rendah atau perilaku bermasalah yang tidak ingin lagi dipertahankan oleh kepala departemennya.
2. Karena praktik penempatan karyawan yang tidak sempurna, ketidakcocokan pekerjaan bisa terjadi.
3. Seorang karyawan yang dapat menjadi tidak puas dengan sebuah pekerjaan karena satu atau berbagai alasan.

4. Beberapa organisasi kadang-kadang memulai transfer untuk pengembangan karyawan yang lebih lanjut.
5. Perusahaan sering menjumpai perlunya reorganisasi.
6. Membuat posisi-posisi tersedia dalam saluran promosi utama.
7. Memuaskan hasrat pribadi karyawan.

2.1.1.3 Indikator Mutasi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan, (2012:104) ruang lingkup mutasi mencakup semua perubahan posisi/ pekerjaan/ tempat karyawan, baik secara horizontal maupun vertical (Promosi, Demosi dan Transfer). Berbagai bentuk mutase dapat dipergunakan dalam suatu organisasi yang secara garis besar dapat diklarifikasikan dalam golongan yaitu :

1. Mutasi Vertikal

Mutasi Vertikal dapat diartikan sebagai suatu bentuk perubahan jabatan/ posisi/ pekerjaan yang lebih tinggi atau rendah. Beberapa jenis mutase vertical adalah:

A. Promosi

Suatu Promosi yang diartikan sebagai perubahan tingkat posisi/ jabatan/ pekerjaan dari tingkat yang lebih rendah ke yang lebih tinggi.

B. Demosi

Demosi merupakan bentuk mutasi vertikal yang berupa penurunan pangkat/ jabatan/ posisi yang secara otomatis dengan penurunan pendapatan.

2. Mutasi Horizontal (Transfer)

Mutasi horizontal merupakan pemindahan karyawan dari posisi jabatan/ pekerjaan ke pekerjaan lain tetapi masih dalam tingkat yang sama.

2.1.2 Budaya Kerja

2.1.2.1 Pengertian Budaya Kerja

Menurut beberapa ahli Budaya Kerja adalah sebagai berikut :

1. Menurut Triguno (2003) budaya kerja adalah suatu fasalah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.
2. Menurut Moeljono (2005:2) budaya kerja pada umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat pada karyawan karena dapat diformulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari budaya yang ada dalam perusahaan. Pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keanekaragaman sumberdaya-sumberdaya yang ada sebagai stimulus sehingga seseorang dalam perusahaan mempunyai perilaku yang spesifik bila dibandingkan dengan kelompok organisasi atau perusahaannya.
3. Menurut Trigono (2004:1) sebenarnya budaya kerja sudah lama dikenal manusia, namun belum disadari bahwa sebuah keberhasilan kerja berakar

pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat-istiadat, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinan pada diri pelaku kerja atau organisasi. Nilai-nilai yang menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya kerja.

4. Menurut Moeljono (2005:2) budaya kerja pada umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat pada karyawan karena dapat diformulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari budaya yang ada dalam perusahaan. Pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keanekaragaman suberdaya-sumberdaya yang ada sebagai stimulus sehingga seseorang dalam perusahaan mempunyai perilaku yang spesifik bila dibandingkan dengan kelompok organisasi atau perusahaannya.

2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja

Faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya kerja (Suyadi, 2000:181) adalah kebersamaan dan intensitas

1. Kebersamaan

Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara Bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur-unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru maupun melalui program-program latihan. Melalui program orientasi, anggota-anggota baru organisasi diberi nilai-nilai budaya yang perlu dianut secara

Bersama oleh anggota-anggota organisasi. Disamping orientasi kebersamaan, juga dipengaruhi oleh imbalan dapat berupa kenaikan gaji, jabatan (promosi), hadiah-hadiah, tindakan-tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya kerja.

2. Intensitas

Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota perusahaan kepada nilai-nilai inti budaya kerja. Derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan perlu memperhatikan dan mentaati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota perusahaan guna menanamkan nilai-nilai budaya kerja.

3. Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan perusahaan. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

4. Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu perusahaan dapat mendorong unit-unit perusahaan untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit perusahaan dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

5. Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas

terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap bawah (Karyawan) sangat membantu kelancaran kinerja suatu perusahaan

6. Kontrol

Alat control yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu perusahaan. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan/karyawan dalam suatu perusahaan.

7. Identitas

Identitas dimaksudkan sejauh mana para anggota/karyawan suatu perusahaan dapat mengidentifikasi dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian professional tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan dalam perusahaan sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

8. Sistem Imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja karyawan, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya. Sistem imbalan yang didasarkan atas prestasi kerja karyawan dapat mendorong karyawan/karyawan suatu perusahaan untuk bertindak dan berperilaku inovatif dan mencari prestasi kerja yang maksimal sesuai kemampuan dan keahlian yang dimilikinya. Sebaliknya,

sistem imbalan yang didasarkan atas senioritas dan pilih kasih, akan berakibat tenaga kerja yang punya kemampuan dan keahlian dapat berlaku pasif dan frustrasi. Kondisi semacam ini dapat berakibat kinerja perusahaan menjadi terhambat.

9. Toleransi terhadap konflik

Sejauh mana para karyawan/karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu perusahaan. Namun, perbedaan pendapat atau kritik yang terjadi bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu perusahaan.

Sedangkan Menurut Ndraha dalam buku teori budaya kerja, mendefinisikan budaya kerja, yaitu “ Budaya kerja merupakan sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat

2.1.2.3 Indikator Budaya Kerja

Adapun indikator dalam budaya kerja menurut Ndraha (2012:209) adalah sebagai berikut

1. Sikap dengan pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu dalam hidupnya

2. Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin berdedikasi, bertanggung jawab, berhati hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama pegawai, atau sebaliknya.

2.1.3 Kinerja Karyawan

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan menurut beberapa ahli sebagai berikut :

1. Bambang Kusriyanto dalam Mangkunegara (2005:9) Kinerja Karyawan adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peranserta tenaga kerja persatuan waktu (Lazimnya perjam)
2. Rivai (dalam Muhammad Sandy 2015:12) memberikan pengertian bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kritesia yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.
3. Mangkunegara (2005:9) Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Kesimpulannya Kinerja Karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik dari kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan per satuan periode waktu

dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Adapun factor-faktor yang mempengaruhi kinerja (Mangkunegara, 2005:13) antara lain:

1. Faktor kemampuan

Secara psikologi, kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan dalam hal kepintaran dan juga kemampuan dalam hal keahlian: Artinya karyawan yang memiliki keahlian diatas rata-rata dengan Pendidikan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh sebab itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi penggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2005: 67)

2.1.3.3 Indikator Kinerja

Menurut Simamora (2004: 485) menyatakan bahwa maksud penetapan tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna tidak hanya evaluasi kinerja pada akhir periode, tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut. Sasaran sebagai alat untuk mengarahkan karyawan dalam memfokuskan kegiatan kearah tertentu dari pada lainnya. Simamora menyatakan bahwa dalam kinerja itu harus dilihat proses dan hasil, jadi tidak hanya hasilnya saja.

Penilaian kinerja sebuah organisasi itu sangat perlu baik pada proses maupun hasil, baik pada karyawan maupun bagi organisasi, dalam hal ini adalah organisasi pemerintah daerah guna mengetahui apakah kinerja yang dilakukan karyawan itu sudah memenuhi harapan atau sebaliknya, sehingga dengan penilaian tersebut dapat diketahui dan ditingkatkan kinerjanya. Untuk mengetahui tingkat keberhasilan kinerja karyawan, maka harus ada pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan/program/kebijaksanaan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi instansi pemerintah. Pengukuran kinerja tersebut mencakup indikator-indikator pencapaian kinerja.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Sebelum melakukan penelitian ini penulis, sudah membaca, dan mempelajari penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti lain. Kajian ini berguna untuk memberikan gambaran dan memperjelas kerangka berfikir pembahasan

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan
1	Patricia Runtuwene ¹ , Bernhard Tewa ² , Christoffel Mintardjo ³	Pengaruh penempatan kerja, mutasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Sulutgo Manado	Persamaan pada variabel independent yaitu : Mutasi Persamaan lainnya terdapat pada variabel Dependent Yaitu : Kinerja Karyawan	Perbedaannya pada variabel independent yaitu : Beban Kerja

2	Fitria Ulfah	Pelaksanaan Mutasi Transfer dan Promosi pegawai negeri sipil pada secretariat daerah di kabupaten Kapuas	Persamaannya pada Variabel Independent yaitu : Mutasi	Perbedaannya pada Variabel Independent yaitu :Promosi Pegawai
No	Nama Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan
4	Fika Mufaizah	Pengaruh Mutasi dan Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Yogyakarta	Persamaan pada variable independen yaitu : Mutasi Dan juga variable dependent yaitu : Kinerja Pegawai (Karyawan)	Perbedaannya pada variable independen yaitu : Rotasi Kerja
5	Iko Oktafiasari	Pengaruh Promosi Jabatan, Mutasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Jatim Cab. Kediri	Persamaan pada variable independen yaitu : Mutasi Dan juga variable dependent yaitu : Kinerja Karyawan	Perbedaannya pada variable independen yaitu Kompensasi
6	Nova Ellyzar, Mukhlis Yunus, Amri	Pengaruh Mutasi Kerja, Beban kerja dan Konflik interpersonal terhadap Stress kerja serta dampaknya pada Kinerja Pegawai BPKP Perwakilan Provinsi Aceh	Persamaan pada variable independen yaitu : Mutasi Dan juga variable dependent yaitu : Kinerja Pegawai (Karyawan)	Perbedaannya pada variable independen yaitu : Beban Kerja, Konflik interpersonal, Stress Kerja
7	Sobirin	Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai	Persamaannya pada variable independen yaitu : Budaya Kerja dan juga pada Variabel dependen yaitu : Kinerja Pegawai (Karyawan)	Tidak ada Perbedaan
8	Nursyamsu Kukuh Maulana	Pengaruh Budaya Kerja dan kepuasan Kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Koperasi Simpan Pinjam “ Jasa” Di Pekalongan	Persamaannya Pada Variabel Independent Yaitu : Budaya Kerja dan juga pada Variabel Dependent Yaitu : Kinerja Karyawan	Perbedaannya pada Variabel Independetnya Yaitu : Kepuasa Kerja
9	Sugiati Surayitno	Pengaruh Budaya Kerja PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK. Terhadap Kinerja Karyawan	Kesamaanya terdapat pada Variabel Independetnya Yaitu : Pengaruh Budaya Kerja dan Variabel Dependetnya : Kinerja Karyawan	Perbedaannya pada variabel Independetnya tidak ada : Mutasi

2.2 Kerangka Pemikiran

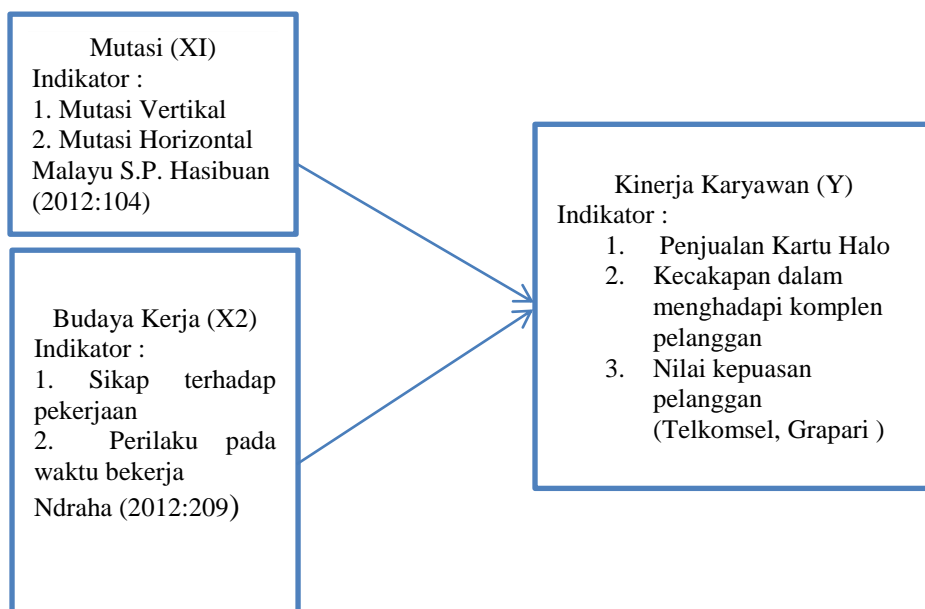
Jika seluruh perusahaan menerapkan mutasi (rotasi) karyawan serta penempatan karyawan yang bijak maka kinerja dari karyawan mungkin akan lebih baik lagi karena dengan melakukan mutasi akan menghilangkan jenuh dari aktifitas pekerjaan yang selalu berulang setiap harinya dan jika penempatan karyawan dilakukan dengan benar serta sesuai bidangnya maka kinerja dari karyawan tersebut akan meningkat.

2.2.1 Keterkaitan antara Mutasi dengan Kinerja

Mutasi terhadap kinerja diperoleh nilai koefisien jalur positif tidak signifikan. Dalam perspektif teoritis, mutasi pegawai adalah pemindahan atau perubahan posisi pegawai dari suatu jabatan ke jabatan lain baik secara vertikal maupun horizontal dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja pegawai dalam suatu organisasi atau instansi. Mutasi sendiri dimaksudkan agar dapat menciptakan efisiensi dan efektifitas di dalam organisasi sehingga secara tidak langsung dapat meningkatkan produktivitas dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan sendirinya (Fitriani, 2011:30). Selanjutnya Sastrohadiwiryo (2002 : 211) menyatakan bahwa mutasi atau pemindahan adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan, sehingga tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh semangat kerja dan prestasi kerja yang semaksimal mungkin. Dalam perspektif empiris, Azlansyah (2013), Warouw dan Tulengen (2013) dan Rusdiyanto (2013).

2.2.2 Keterkaitan antara Budaya Kerja dengan Kinerja

Setiap perusahaan menginginkan produktivitas kerja yang baik dan efisien. Untuk itu maka diperlukan suatu konsep manajemen untuk mengontrol seluruh aktivitas perusahaan. Konsep manajemen sendiri lahir dengan harapan mampu mengelola serta mengawasi cara kerja manusia itu sendiri agar diperoleh hasil yang optimal, baik dalam bentuk barang atau jasa secara produktif dan efisien. Hal ini dikarenakan karena manusia memiliki peran sebagai perencana, pelaku sekaligus penentu terjuwudnya tujuan perusahaan. Untuk menciptakan suatu tenaga kerja yang berkualitas, dalam hal ini tenaga kerja sebagai suatu sumber daya manusia yang professional maka perusahaan senantiasa memberikan upaya-upaya untuk memberdayakan karyawan dengan mengikut sertakan karyawan dalam berbagai pelatihan dan pendidikan yang mendukung kinerja dalam berkarir. Selain itu untuk meningkatkan kedisiplinan serta ketaatan dalam bekerja, perusahaan berkomitmen untuk menerapkan aturan- aturan yang tercantum dalam Standart Operasional Prosedur (SOP)



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian “ Pemetaan Kinerja Karyawan Melalui Mutasi dan Budaya Kerja

2.3 Hipotesis

Menurut Prof. Dr. S. Nasution, Hipotesis adalah dugaan tentang apa yang kita amati dalam upaya untuk memahaminya. (Nasution:2000)

H1: Mutasi secara Parsial diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Telkomsel (Grapari BTC Mall)

H2 : Budaya Kerja diduga berpengaruh pada kinerja karyawan pada PT. Telkomsel (Grapari BTC Mall)