BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Mutasi

2.1.1.1 Pengertian Mutasi

Kata mutasi atau pemindahan oleh sebagian masyarakat sudah dikenal, baik dalam lingkungan maupun di luar lingkungan perusahaan (pemerintahan). Mutasi adalah kegiatan memindahkan tenaga kerja dari satu tempat tenaga kerja ke tempat kerja lain. Akan tetapi mutasi tidak selamanya sama dengan pemindahan. Mutasi meliputi kegiatan memindahkan tenaga kerja, pengoperan tanggung jawab, pemindahan status ketenagakerjaan, dan sejenisnya. Adapun pemindahan hanya terbatas pada mengalihkan tenaga kerja dari satu tempat ke tempat lain.

Selanjutnya menurut Henry Simamora (2004:640) menyatakan bahwa : Mutasi adalah perpindahan seorang karyawan dari satu pekerjaan ke posisi lainnya yang gaji, tanggung jawab, dan jenjang organisasionalnya relatif sama.

Menurut Bambang Wahyudi (2003:166) definisi mutasi adalah : Mutasi personal posisi atau Personal Transfer dirtikan sebagai suatu perubahan posisi atau jabatan atau pekerjaan atau tempat kerja dari seseorang tenaga kerja yang dilakukan baik secara vertikal maupun horizontal.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat dikatakan bahwa suatu mutasi tenaga kerja secara vertikal biasanya diikuti dengan perubahan dari wewenang dan tanggung jawab, status, kekuasaan dan pendapatan baik setingkat maupun ketingkat yang lebih rendah atau lebih tinggi. Gagasan penyelenggara tidak selamanya berdasarkan atas kebijaksanaan pimpinan perusahaan tetapi sering kali berdasarkan atas keinginan karyawan yang bersangkutan.

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

1. Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaga Negara Tahun 1999 Nomor 16 Tambahan lembaran Negara Nomor 3890).
2. Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 yang telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun 2009 tentang wewenang pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pegawai negeri sipil.

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

2.1.1.2 Manfaat dan Tujuan 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.

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.

Menurut Siagian (2001:172) melalui mutasi 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, misalnya karena promosi.
7. Motivasi dan keputusan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.

Mutasi juga dapat menurunkan kegairahan kerja karena dianggap sebagai hukuman dan memperburuk produktivitas kerja karena adanya ketidaksesuaian dan ketidakmampuan kerja karyawan. Bila terjadi keadaan yang demikian maka mutasi tidak mencapai tujuan yang diharapkan, yaitu bertambahnya efektivitas dan efesiensi dalam perkerjaan. Menurut Nitisemo (2002:119), hal ini terjadi karena:

1) Karyawan tersebut telah terlanjur mencintai perkerjaanya.
2) Hubungan kerjasama yang baik dengan sesama rekan.
3) Perasaan dari karyawan bahwa pekerjaan-pekerjaan lain yang sederajat, dan lain-lain.

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

a. Peningkatan produktivitas kerja.
b. Pendayagunaan pegawai.
c. Pengembangan karier.
d. Penambahan tenaga-tenaga ahli pada unit-unit yang membutuhkan.

e. Pengisian jabatan-jabatan lowongan yang belum terisi.

f. Sebagai hukuman.

2.1.1.3 Indikator Mutasi

Dalam setiap pelaksanaan mutasi karyawan, perusahaan memilih dan menetapkan terlebih dahulu dasar pertimbangan yang akan dijadikan pedoman untuk memilih karyawan mana yang akan dimutasikan, pada umumnya perusahaan memilih dasar pertimbangan atau landasan yang berbeda dalam menentukan pegawai yang akan dimutasikan. Indikator mutasi menurut Bambang Wahyudi (2003:170) :

1. Promosi

   Suatu promosi diartikan sebagai perubahan posisi atau jabatan atau pekerjaan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi.

2. Demosi

   Merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang berupa penurunan pangkat atau jabatan atau pekerjaan ketingkat yang lebih rendah.

3. Penangguhan kenaikan pangkat

   Memindahkan seorang tenaga kerja yang seharusnya menduduki pangkat atau jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi ke posisi atau jabatan semula.

4. Pembebastugasan

Pembebastugasan atau lebih dikenal dengan Skorsing merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang dilakukan dengan pembebastugasan seseorang tenaga kerja dari posisi atau jabatan atau pekerjaannya, tetapi masih memperoleh pendapatan secara penuh.

5. Temporary Transfer

Suatu bentuk mutasi horizontal yang dilakukan dengan memindahkan untuk sementara waktu seorang tenaga kerja pada jabatan tertentu sampai jabatan tertentu sampai pejabat yang definitif menempati posnya.

6. Job Rotation

Suatu job rotation perputaran jabatan merupakan suatu bentuk mutasi personal yang dilakukan secara horizontal. Bentuk mutasi semacam ini biasanya dilakukan dengan tujuan antara lain untuk menambah pengetahuan seseorang tenaga kerja dan menghindarkan terjadinya kejenuhan. Dalam job rotation ini, dikenal beberapa istilah, antara lain :

1) Mutasi tempat, merupakan pemindahan seseorang tenaga dari satu tempat atau daerah kerja ke tempat atau daerah kerja yang lain tetapi masih dalam jabatan atau pekerjaan yang tingkat atau levelnya sama.

2) Mutasi Jabatan, merupakan pemindahan seseorang tenaga kerja dari suatu jabatan ke jabatan lain pada tingkat atau level yang sama dan dalam lokasi yang sama pula

3) Rehabilitasi, merupakan suatu kebijaksanaan organisasi untuk menempatkan kembali seorang tenaga kerja pada posisi atau jabatan atau pekerjaanya terdahulu, setelah tenaga kerja yang bersangkutan menyelesaikan suatu tugas tertentu.

2.1.1.4 Faktor-faktor Mutasi

a. 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 objekif. 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.

b. Sebab dan Alasan Mutasi

Mutasi atau pemindahan pegawai menurut H. Malayu S.P. Hasibuan (2008 : 104) dapat terjadi karena 2 hal, yaitu :

1) Mutasi atas keinginan pegawai

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

2) Alih tugas produktif (ATP)

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

Paul Pigors dan Charles Mayers (Nasution, 2000:155) mutasi dibagi dalam beberapa jenis yaitu production transfer, replacement transfer, versatility transfer, shift transfer, dan remedial transfer.

1. Production transfer adalah mengalih tugaskan karyawan dari satu bagian ke bagian lains secara horizontal, karena pada bagian lain kekurangan tenaga kerja padahal produksi akan ditingkatkan.

2. Replacement transfer Replacement transfer adalah mengalih tugaskan karyawan yang sudah lama dinasnya ke jabatan kain secara horizontal untuk menggentikan karyawan yang masa dinasnya sedikit atau diberhentikan. Replacement transfer terjadi kerena aktivitas perusahaan diperkecil.

3. Versality transfer Versality transfer adalah mengalih tugaskan karyawn ke jabatan/pekejaan lainnya secara horizontal agar karyawn yang bersangkutan dapat melakukan pekerjaan atau ahli dalam berbagai lapangan pekerjaan.

4. Shift transfer Shift transfer adalah mengalih tugaskan karyawan yang sifatnya horizontal dari satu regu ke regu lain sedangkan pekerjaannya tetap sama.

5. Remedial transfer Remedial transfer adalah mengalih tugaskan seorang karyawan ke jabatan lain, baik pekerjaannya sama atau tidak atas permintaan karyawan bersngkutan karena tidak dapat bekerja sama dengan rekan-rekannya.

2.1.1.5 Kendala Pelaksanaan Mutasi

Sastrohadiwiryo (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.

2.1.2 Beban Kerja

2.1.2.1 Pengertian Beban Kerja

Beban kerja adalah istilah yang mulai dikenal sejak tahun 1970-an. Banyak ahli yang telah mengemukakan definisi beban kerja sehingga terdapat beberapa definisi yang berbeda mengenai beban kerja.Ia merupakan suatu konsep yang multi-definisi, sehingga sulit diperoleh satu kesimpulan saja mengenai definisi yang tepat (Cain, dalam Sinta, 2011).

Pengertian beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu, Menurut Menpan (Dhini Rama Dhania, 2010:16). Sedangkan menurut Permendagri No. 12/2008 Beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu.

Kahneman dalam Warr (2002:33) menjelaskan bahwa beban kerja adalah suatu kompetisi dari suatu sumber mental yang terbatas. Salah satu penyebab menurunnya performa dari beban kerja adalah keharusan untuk mengambil dua atau lebih tugas-tugas yang harus dikerjakan secara bersamaan. Semakin banyaknya permintaan untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut maka semakin berkurangnya performa dalam bekerja.

Tarwaka (2011) mendefinisikan beban kerja adalah suatu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugas. Munandar (2001: 383) mendefinisikan beban kerja

adalah suatu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnsnya yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu.

Menurut penelitian Aminah Soleman (Jurnal Arika, 2011:85) menyatakan bahwa beban kerja merupakan pekerjaan disatu pihak mempunyai arti penting bagi kemajuan dan peningkatan prestasi, sehingga mencapai kehidupan yang produktif sebagai satu tujuan hidup. Dengan kata lain bahwa setiap pekerjaan merupakan beban bagi yang bersangkutan.

Demikian pengertian beban kerja adalah sebuah proses yang dilakukan seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas suatu pekerjaan atau kelompok jabatan yang dilaksanakan dalam keadaan normal dalam suatu jangka waktu tertentu.

2.1.2.2 Dimensi Beban Kerja

Menurut Munandar (2001), mengklasifikasikan beban kerja kedalam faktor-faktor intrinsik dalam pekerjaan sebagai berikut :

1. Tuntutan Fisik.

Kondisi kerja tertentu dapat menghasilkan prestasi kerja yang optimal disamping dampaknya terhadap kinerja pegawai, kondisi fisik berdampak pula terhadap kesehatan mental seorang tenaga kerja. Kondisi fisik pekerja mempunyai pengaruh terhadap kondisi faal dan psikologi seseorang. Dalam hal ini bahwa kondisi kesehatan pegawai harus tetap dalam keadaan sehat saat melakukan

pekerjaan , selain istirahat yang cukup juga dengan dukungan sarana tempat kerja yang nyaman dan memadai.

2. Tuntutan tugas

Kerja shif/kerja malam sering kali menyebabkan kelelahan bagi para pegawai akibat dari beban kerja yang berlebihan.Beban kerja berlebihan dan beban kerja terlalu sedikit dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Beban kerja dapat dibedakan menjadi dua katagori yaitu :

a. Beban kerja terlalu banyak/sedikit " Kuantitatif" yang timbul akibat dari tugas tugas yang terlalu banyak/sedikit diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu.

b. Beban kerja berlebihan/terlalu sedikit Kualitatif yaitu jika orang merasa tidak mampu untuk melaksanakan suatu tugas atau melaksanakan tugas tidak menggunakan keterampilan dan atau potensi dari tenaga kerja. Beban kerja terlalu sedikit dapat menyebabkan kurang adanya rangsangan akan mengarah kesemangat dan motivasi yang rendah untuk kerja, karena pegawai akan merasa bahwa dia tidak maju maju dan merasa tidak berdaya untuk memperlihatkan bakat dan keterampilannya (Sutherland & Cooper dalam Munandar 2001:387).

Sedangkan menurut Tarwaka (2011:131) sebagai berikut) dimensi ukuran beban kerja yang dihubungkan dengan performasi, yaitu :

1. Beban waktu (*time load*) menunjukan jumlah waktu yang tersedia dalam perencanaan, pelaksanaan dan monitoring tugas atau kerja.

2. Beban usaha mental (*mental effort load*) yaitu berarti banyaknya usaha mental dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

3. Beban tekanan Psikologis (*psychological stress load*) yang menunjukan tingkat resiko pekerjaan, kebingungan, dan frustasi".

2.1.2.3 Indikator Beban Kerja

Indikator yang mempengaruhi beban kerja dalam penelitian Aminah Soleman (Jurnal Arika, 2011:85) adalah sebagai berikut :

1) Faktor eksternal: Beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti :

   a. Tugas (Task). Meliputi tugas bersifat seperti, stasiun kerja, tata ruang tempat kerja, kondisi ruang kerja, kondisi lingkungan kerja, sikap kerja, cara angkut, beban yang diangkat. Sedangkan tugas yang bersifat mental meliputi, tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, emosi pekerjaan dan sebagainya.

   b. Organisasi kerja. Meliputi lamanya waktu kerja, waktu istirahat, shift kerja, sistem kerja dan sebagainya.

c. Lingkungan kerja. Lingkungan kerja ini dapat memberikan beban tambahan yang meliputi, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja miniawi, lingkungan kerja bioligis dan lingkungan kerja psikologis.

2) Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal yang berpotensi sebagai stresor, meliputi faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan, dan sebagainya), dan faktor psiksi (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan, dan sebagainya).

Sedangkan indikator beban kerja yang dikemukakan oleh Putra (2012:22), yang meliputi antara lain:

1) Target Yang Harus Dicapai

Pandangan individu mengenai besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya, misalnya untuk mendesain, mencetak, dan finishing. Pandangan mengenai hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

2) Kondisi Pekerjaan

Mencakup tentang bagaimana pandangan yang dimiliki oleh individu mengenai kondisi pekerjaannya, misalnya mengambil keputusan dengan cepat pada saat pengerjaan barang dan kerusakaan pada mesin produksi, serta

mengatasi kejadian yang tak terduga seperti melakukan pekerjaan ekstra diluar waktu yang telah ditentukan.

3) Standar Pekerjaan

Kesan yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya, misalnya perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

2.1.2.4 Dampak Beban Kerja

Beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja perusahaan menurut jenis pekerjaannya (Mangkuprawira, 2003). Beban kerja yang dibebankan kepada karyawan dapat terjadi dalam tiga kondisi.

1) beban kerja sesuai standar.

2) beban kerja yang terlalu tinggi (*over capacity*).

3) beban kerja yang terlalu rendah (*under capacity*).

Beban kerja yang terlalu berat atau ringan akan berdampak terjadinya inefiensi kerja. Beban kerja yang terlalu ringan berarti terjadi kelebihan tenaga kerja. Kelebihan ini menyebabkan organisasi harus menggaji jumlah karyawan lebih banyak dengan produktifias yang sama sehingga terjadi inefiiensi biaya. Sebaliknya, jika terjadi kekurangan tenaga kerja atau banyaknya pekerjaan dengan jumlah karyawan yang dipekerjakan sedikit, dapat menyebabkan keletihan fisik

maupun psikologis bagi karyawan. Akhirnya karyawan pun menjadi tidak produktif karena terlalu lelah.

2.1.2.5 Pengukuran Beban Kerja

Pengukuran beban kerja dapat dilakukan dalam berbagai prosedur, namun O'Donnell & Eggemeier (dalam Muskamal, 2010) telah menggolongkan secara garis besar ada tiga kategori pengukuran beban kerja. Tiga kategori tersebut yaitu:

1. Pengukuran subjektif, yakni pengukuran yang didasarkan kepada penilaian dan peloporan oleh pekerja terhadap beban kerja yang dirasakannya dalam menyelesaikan suatu tugas. Pengukuran jenis ini pada umumnya menggunakan skala penilaian (*ratting scale*).

2. Pengukuran kinerja, yaitu pengukuran yang diperoleh melalui pengamatan terhadap aspek-aspek perilaku/ aktivitas yang ditampilkan oleh pekerja. Salah satu jenis dalam pengukuran kinerja adalah pengkuruan yang diukur berdasarkan waktu. Pengukuran kinerja dengan menggunakan waktu merupakan suatu metode untuk mengetahui waktu penyelesaian suatu pekerjaan yang dikerjakan oleh pekerja yang memiliki kualifikasi tertentu, di dalam suasana kerja yang telah ditentukan serta dikerjakan dengan suatu tempo kerja tertentu (Whitmore, 1987).

3. Pengukuran fisiologis, yaitu pengukuran yang mengukur tingkat beban kerja dengan mengetahui beberapa aspek dari respon fisilogis pekerja sewaktu menyelesaikan suatu tugas/ pekerja tertentu. Pengukuran yang dilakukan

biasanya pada refleks pupil, pergerakan mata, aktivitas otot dan respon-respon tubuh lainnya.

2.1.3 Kinerja

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2008:9) menjelaskan bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Robbins (2001:6) mengungkapkan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Tetapi masih ada yang hilang dari bagian itu selain kemampuan dan motivasi yaitu kesempatan. Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

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 (Rivai dan Basri, 2005:50).

Dessler (2009 : 127) berpendapat bahwa Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan

posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

Jadi dapat diambil suat intisari bahwa “Kinerja Karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai/sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing”.

2.1.3.2 Indikator Kinerja

Menurut Rivai (2009:27) mengatakan ”hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut.

a. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

b. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran ”tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Moorhead dan Chung/Megginson, dalam Sugiono (2009:12) Terdapat beberapa pendapat yang mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu ;

a. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*) Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan.
b. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*) Merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.
c. Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*) Merupakan proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan background pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.
d. Kerjasama Tim (*Teamwork*) Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal ataupun kerjasama antar pegawai, tetapi kerjasama secara horizontal merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu dimana antar pimpinan organisasi dengan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.

e. Kreatifitas (*Creativity*) Merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.
f. Inovasi (*Inovation*) Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.
g. Inisiatif (*initiative*) Melingkupi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Mahmudi (2005:21), yaitu :

a. Faktor personal (Individu), meliputi : Pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
b. Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan pimpinan atau team leader.
c. Faktor team, meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keserataan dan kekompakan anggota tim.
d. Faktor sistem, meliputi : sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.

2.1.3.4 Faktor yang Menentukan Kinerja

Wirawan (2009:6) mengatakan kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor.Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut faktor internal pegawai, faktor-faktor lingkungan internal organisasi serta faktor lingkungan eksternal organisasi.

1. Faktor internal pegawai merupakan 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 pengetahuan, keterampilan, etos kerja, disiplin kerja, pengalaman kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Setelah dipengaruhi oleh lingkungan internal organisasi dan lingkungan eksternal, faktor internal pegawai ini menentukan kinerja pegawai. Jadi dapat diasumsikan bahwa makin tinggi faktor-faktor internal tersebut, makin tinggi pula kinerja pegawai. Sebaliknya, makin rendah faktor-faktor tersebut, makin rendah pula kinerjanya.
2. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi, dimana dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tingkat tinggi rendahnya kinerja pegawai. Misalnya jika sistem kompensasi dan iklim kerja organisasi serta budaya organisasi buruk kinerja karyawan akan menurun. Faktor internal organisasi lainnya misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, teknologi (robot, system

produksi dan sebagainya) serta sistem manajemen, dan kompensasi. Oleh karena itu manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.

Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Misalnya krisis ekonomi, dan keuangan yang terjadi di Indonesia meningkatkan inflasi dan menurunkan nilai upah dan gaji karyawan dan selanjutnya menurunkan daya beli karyawan. Jika inflasi tidak diikuti dengan kenaikan upah atau gaji para karyawan yang sepadan dengan tingkat inflasi, maka kinerja mereka akan menurun.

2.1.3.5 Pengukuran Kinerja

Menurut Wibowo (2007) pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan cara:

a. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi.

b. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan.

c. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja.

d. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian.

e. Menghindari konsekuensi dan rendahnya kualitas.

f. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

2.1.4 Hasil penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
Nurdin, Mukhlis Yunus, Syafruddin Chan (2015)	Pengaruh Penempatan, Mutasi, dan Promosi Terhadap Prestasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Aceh	Penempatan, Mutasi dan Promosi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Prestasi Kerja.	Dalam Penelitian terdahulu menggunakan 4 variabel	Sama-sama menggunakan variabel mutasi sebagai variabel (X), dan kinerja sebagai variabel (Y)
Nurhayani Hasibuan (2013)	Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bedan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Rokan Hulu	Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap terhadap kinerja pegawai, namun tingkat signifikannya relatif kecil.	Dalam penelitian terdahulu menggunakan 2 variabel	Sama-sama menggunakan variabel Mutasi sebagai variabel idependen, dan Kinerja sebagai variabel dependen
Nurhadis (2012)	Pengaruh Mutasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru SD (Studi Kasus Pada Kecamatan Pelepat Dan Kecamatan Pelepat Ilir Kabupaten Bungo)	Mutasi dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru SD.	Dalam penelitian terdshulu menggunakan variabel Budaya Organisasi sedangkan dalam penelitian saya idak menggunakan variabel Budaya Organisasi	Sama-sama menggunakan 3 variabel
Lila Fitri Alsyani (2015)	Pengaruh Mutasi Dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Pascasarjana Universitas Andalas	Mutasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pascasarjana Universitas Andalas	Dalam penelitian terdahulu menggunakan variabel Kompensasi, sedangkan dalam penelitian saya menggunakan	Sama-sama menggunakan 3 variabel

			variabel Beban Kerja sebagai X2	
Agripa Toar Sitepu (2013)	Beban Kerja dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Negara TBK Cabang Manado	Beban Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan tetapi tidak signifikan.	Dalam penelitian terdahulu menggunakan variabel Motivasi, sedangkan dalam penelitian saya tidak menggunakan variabel motivasi	Sama-sama menggunakan 3 variabel
Sri Rahayu, Dkk (2016)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Manado	Menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, diterima atau terbukti.	Dalam Penelitian terdahulu menggunakan 4 variabel	Sama-sama menggunakan variabel Beban Kerja sebagai variabel idependen, dan Kinerja sebagai variabel dependen
Ahmad Ahid Mudayana (2010)	Pengaruh Motivasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja karyawan di Rumah Sakit Nur Hidayah Bantul	Ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di RS Nur Hidayah Bantul. Ada pengaruh faktor motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan di RS Nur Hidayah Bantul. Ada pengaruh sub variabel motivasi intrinsik (tanggung jawab, pengakuan, prestasi kerja, pengembangan karir, pekerjaan, promosi) terhadap kinerja karyawan di RS Nur Hidayah Bantul.	Beda tempat penelitian	Sama-sama menggunakan 3 variabel
Syed Saad Hussain Shah, Dkk (2011)	Workload and Performance of Employees	beban kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk beban kerja kinerja tinggi pada	Peneliti terdahulu menggunakan 2 variabel	mengunakan variabel x1 dan Y

		karyawan harus sesuai dengan kemampuan dan potensi mereka untuk mengatasi stres.		

2.2 Kerangka Pemikiran

Banyak cara untuk meningkatkan Kinerja Karyawan termasuk Mutasi dan Beban Kerja yang diberikan pada karyawan. Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung pelaksanaan tujuan mutasi dilakukan untuk pemerataan karyawan pada divisi/bagian tertentu yang masih terdapat rasio jumlah karyawan tidak seimbang dengan beban kerja perusahaan. Jika jumlah karyawan tidak seimbang dengan beban kerja maka akan berdampak buruk pada kinerja karyawan. Untuk mecapai kinerja yang optimal perlu adanya keseimbangan antara jumlah karyawan dengan beban kerja perusahaan.

Dari uraian diatas dapat dibuat kerangka pemikiran bahwa mutasi dan beban kerja pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung.

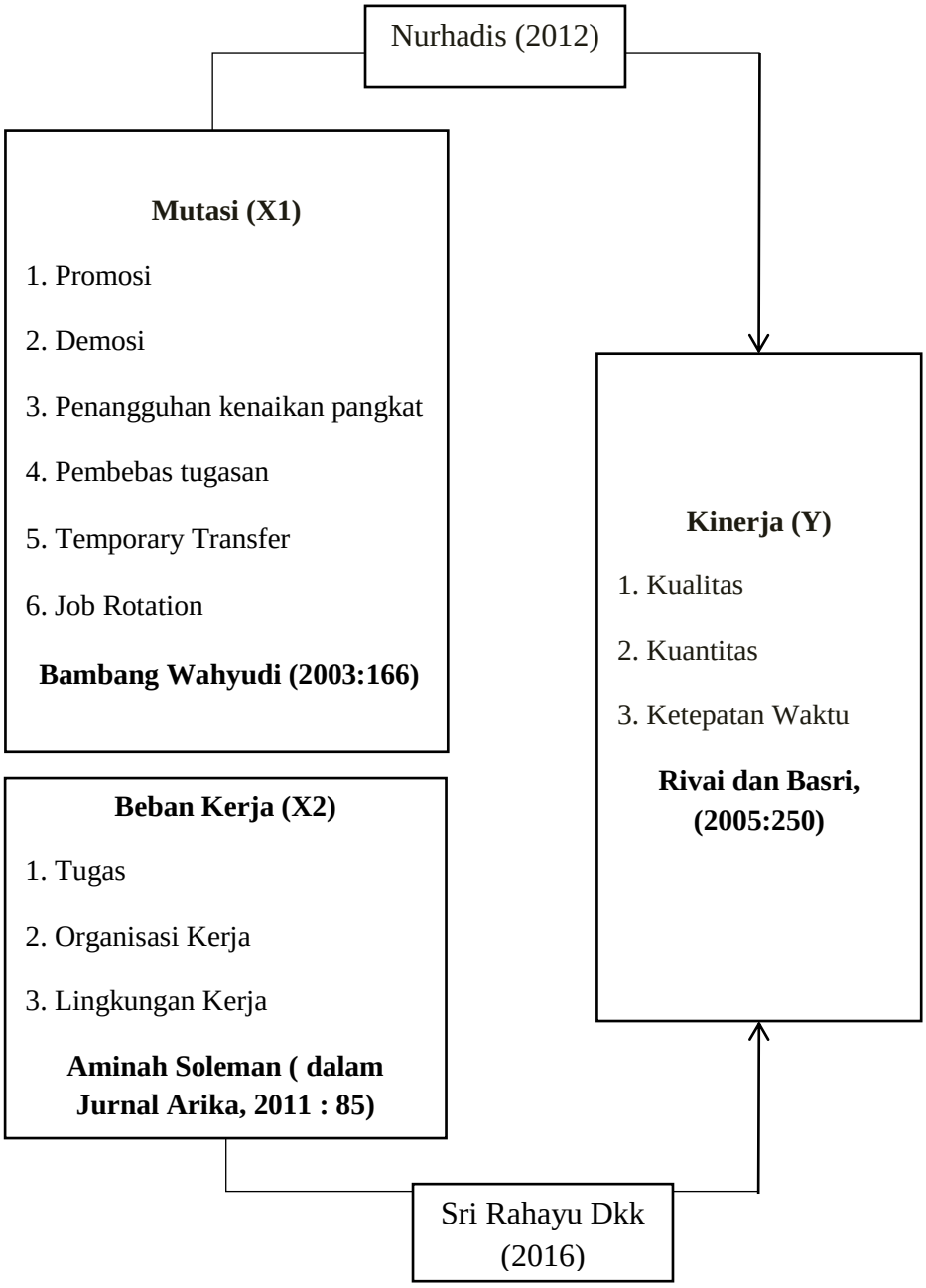
2.2.1 Pengaruh Mutasi terhadap Kinerja

Mutasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena mutasi merupakan salah satu dari bentuk pengembangan dari organisasi atau manajemen tenaga kerja, maka dari itulah proses mutasi perlu dilakukan apabila perusahaan ingin meningkatkan kinerja karyawannya. Menurut Hasubuan (2008) menjelaskan tujuan dari mutasi yang salah satunya adalah untuk meningkatkan kinerja

karyawan. Menurut penelitian Nurhadis (2012) yang menjelaskan bahwa mutasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja

Beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena karyawan seringkali dihadapkan pada keharusan untuk menyelesaikan dua atau lebih tugas yang harus dikerjakan secara bersamaan. Tugas-tugas tersebut tentunya membutuhkan waktu, tenaga, dan sumber daya lainnya untuk penyelesaiannya. Adanya beban dengan penyediaan sumber daya yang seringkali terbatas tentunya akan menyebabkan kinerja karyawan menurun. Hasil ini juga dikuatkan oleh peneliti sebelumnya yaitu Sri Rahayu Dkk (2016) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.



Gambar. 2.1 Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

H1 = Diduga Mutasi pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung termasuk dalam kategori cukup tinggi.

H2 = Diduga Beban Kerja pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung termasuk dalam kategori cukup tinggi.

H3 = Diduga Kinerja pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung termasuk dalam kategori cukup tinggi.

H4 = Diduga ada pengaruh antara Mutasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung.

H5 = Diduga ada pengaruh antara Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung.