

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Organisasi atau perusahaan tidak akan bisa sukses tanpa adanya orang – orang dibalik organisasi tersebut. Perusahaan tidak akan bisa berkembang menjadi besar dan hebat apabila tidak didukung oleh orang – orang hebat. Oleh karena itu manusia adalah bagian vital bagi kelangsungan perusahaan dalam mencapai visi dan misi serta tujuan perusahaan.

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bagian dari perusahaan yang mempunyai tugas, wewenang dalam bidang tenaga kerja. Manajemen personalia atau manajemen sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting di dalam sebuah perusahaan guna mencapai tujuan utama perusahaan tersebut. Peranan dari manajemen personalia adalah dalam bentuk pengadaan tenaga kerja atau karyawan yang handal serta cakap dengan kemampuan yang baik.

Manajemen SDM sangatlah penting bagi perusahaan, dikarenakan walaupun sudah diterapkan kemajuan dibidang teknologi, hal ini tidak akan cukup berarti tanpa adanya sumber daya manusia sebagai penggerak, operator dari kemajuan teknologi tersebut. Jadi SDM merupakan kunci utama dalam menjalankan laju

perusahaan, dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Menurut Flippo dalam Sudisaputra (2006:10) menyatakan :

Manajemen personalia adalah perencanaan, perorganisasian, dan pengawasan atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perorangan, organisasi dan masyarakat.

Menurut Marihot (2007) menyatakan :

Managemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan – kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi ,pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan organisasi dan masyarakat.

Begitu pula menurut Rivai (2009:1) “ **Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi – segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian**”. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2008:13) mengemukakan bahwa :

Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, memberi penghargaan dan penilaian.

Sedangkan menurut Yani (2012:2) menyatakan bahwa :

Sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.

Menurut Ardana, Mujjati, dan Murdhiarta (2012:5) :

Manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi,

agar semua potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal untuk pencapaian tujuan.

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia bertugas melaksanakan suatu kegiatan dengan menitik beratkan pada usaha dalam memperoleh karyawan yang cakap serta terampil melalui program rekrutmen dan penempatan tenaga kerja yang sesuai dengan keahlian dan kemampuannya untuk menggerakkan karyawan guna tercapainya tujuan perusahaan.

2. Fungsi - fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi oprasional manajemen sumber daya manusia merupakan dasar pelaksanaan Manajemen sumber daya manusia yang efisien dan efektif dalam pencapaiannya tujuan organisasi/perusahaan. Manajemen sumber daya manusia secara fungsional memiliki beberapa fungsi yang saling terkait satu sama lainnya dan oprasional yang dijalankan oleh manajemem sumber daya manusia sesuai dengan fungsi yang dimilikinya. Menurut Yani (2012:4) Fungsi oprasional tersebut dibagi menjadi lima fungsi, yaitu:

a. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah untuk memperoleh jenis dan jumlah sumber daya manusia yang tepat, melalui proses penarikan/pemanggilan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan diberikan harus sesuai dengan kebutuhan saat ini dan mendatang.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah proses pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung kepada karyawan, sebagai imbalan jasa(output) yang diberikan kepada organisasi/perusahaan.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

f. Perencanaan(*planning*)

Perencanaan merupakan kegiatan yang sangat esensial, hal ini menyangkut rencana pengelolaan sumber daya manusia di organisasi/perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

B. Mutasi

1. Pengertian Mutasi

Mutasi tidak selamanya sama dengan pemindahan. Mutasi meliputi kegiatan memindahkan tenaga kerja, pengoperan tanggung jawab, pemindahan status ketenaga kerjaan, dan sejenisnya. Adapun pemindahan hanya terbatas pada mengalihkan tenaga kerja dari satu tempat ke tempat lain. Sedangkan daefinisi mutasi tersebut di bawah ini akan dijelaskan oleh para ahli adalah sebagai berikut :

Menurut Sadili pada Kadarisman (2012:71) menyatakan bahwa :

Mutasi adalah kegiatan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi,tanggung jawab dan status ketenagakerjaan karyawan ke situasi tertentu dengan tujuan agar karyawan yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi dan kontribusi kerja yang maksimal pada organisasi.

Selanjutnya menurut Sigian pada Kadarisman (2008:171-172) mengemukakan bahwa mutasi tersebut dengan istilah alih tugas dan alih tempat, yaitu sebagai berikut **“Alih tugas adalah penempatan karyawan pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan, dan penghasilan yang relatif sama dengan setatusnya yang lama.** Selanjutnya Rivai dalam Kadarisman (2013:77) mengemukakan istilah mutasi dengan transfer yaitu **“Transfer terjadi kalau seseorang dipindahkan dari suatu bidang tugas ke bidang tugas lainnya yang tingkatnya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturnya”.** Menurut Hasibuan (2008 : 102) **“menyatakan bahwa mutasi adalah suatu perubahan**

posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi”.

Menurut Sastrohadiwiryo dalam Kadarisman (2013:68) mengemukakan bahwa :

Mutasi adalah 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 organisasi.

Menurut Saydam pada Kadarisman (2013:69) menyatakan bahwa :

Kegiatan pemindahan pegawai dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang baru yang sering disebut alih tempat, atau kegiatan pemindahan pegawai dari tugas yang satu ke tugas yang lain, dari unit satu ke unit yang lain dalam unit kerja yang sama, atau dalam organisasi, yang sering juga disebut dengan istilah alih tugas.

Menurut Nitisemito dalam Kadarisman (2013:74) menyatakan bahwa:

Mutasi atau pemindahan adalah merupakan suatu kegiatan rutin dari suatu kegiatan organisasi untuk dapat melaksanakan prinsip *the right man in the right place, atau orang yang tepat pada tempat yang tepat.*

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, pada dasarnya mutasi adalah memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai agar semangat dan produktivitasnya meningkat. Dengan adanya mutasi diharapkan akan memberikan uraian pekerjaan, sifat pekerjaan, dan alat – alat kerja yang cocok bagi pegawai tersebut sehingga dapat bekerja secara efisien dan efektif pada jabatan tersebut.

2. Tujuan Mutasi

Pelaksanaan mutasi karyawan mempunyai banyak manfaat dan tujuan yang sangat berpengaruh kepada kemampuan dan kemauan kerja karyawan yang mengakibatkan suatu keuntungan bagi perusahaan itu sendiri.

Mutasi karyawan 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.

tujuan pelaksanaan mutasidikemukakan oleh Samsudin dalam Kadarisman (2013 : 83) diantaranya adalah :

- a. Memberikan kesempatan untuk meningkatkan dan meningkatkan kualitas dan kuantitas kerjanya.
- b. Mengembangkan karir karyawan tersebut
- c. Menghilangkan rasa jenuh dalam melaksanakan tugas dari pekerjaan yang itu – itu saja dan beralih ke kondisi kerja yang baru
- d. Untuk mengembangkan kemampuan dari karyawan tersebut.
- e. Menjamin kepercayaan para tenaga kerja bahwa menejemen memberikan perhatian yang besar terhadap pengembangan diri maupun kompensasi yang harus diberikan kepada tenaga kerja yang bersangkutan.

- f. Untuk menggantikan tugas dan pekerjaan karyawan yang meninggal dunia, keluar dari pekerjaan, atau karena kondisi fisik psikisnya yang sudah tidak sesuai dengan tugas dan pekerjaan tersebut.

3. Jenis – Jenis Mutasi

Berkaitan dengan bahasan tentang jenis – jenis mutasi tersebut, berikut ini dikemukakan pendapat dari para ahli di bidang mutasi. Menurut Samsudin pada buku Kadarisman (2013 : 89) menyatakan sebagai berikut : Mutasi dibedakan menjadi dua sumber, yaitu mutasi atas keinginan karyawan dan mutasi atas kebijakan manajemen. Berikut penjelasannya :

- a. Mutasi atas keinginan karyawan, kadang kadang para karyawan secara spontanitas mengajukan keinginannya untuk pindah atau dipindahkan ke tempat kerja yang lain yang ada dalam lingkungan organisasi tersebut. Berbagai alasan sering kali mereka kemukakan, misalnya tugas yang saat ini mereka kerjakan kurang sesuai dengan keinginannya, lingkungan kerja kurang menggairahkan, ataupun alasan – alasan lainnya.
- b. Mutasi atas kebijakan manajemen, manajemen SDM yang bijaksana akan memprogramkan keinginan ini, baik dalam jangka pendek maupun panjang. Tuntutan yang mendesak, sedangkan dalam jangka panjang dalam usaha menjaga kontinuitas produksi maupun kontinuitas organisasi secara makro.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kegiatan mutasi SDM karyawan tidak selamanya bersumber dari kegiatan organisasi sendiri, tetapi tidak jarang juga yang berasal dari karyawan yang bersangkutan. Gagasan mutasi tidak hanya berasal dari kebijakan manajemen SDM, tetapi sering kali berasal dari keinginan karyawan. Masukan gagasan banyak yang berasal dari karyawan yang biasanya secara langsung menangani pekerjaan operasional. Sedangkan menurut Syamsudin dalam Kadarisman (2013 : 90) menjelaskan bahwa mutasi menurut sifatnya keinginan mutasi karyawan dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu mutasi jangka panjang dan mutasi jangka pendek. Berikut penjelasannya :

1) Mutasi jangka panjang

Yaitu dengan memindahkan karyawan ke tempat atau status kepegawaiannya lain dalam jangka waktu lama dan sifatnya tetap.

2) Mutasi jangka pendek

Yaitu karyawan mengajukan permohonan kepada manajemen agar mereka dipindahkan pada posisi kepegawaiannya yang lain meskipun sifatnya jangka pendek/tidak tetap.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa mutasi SDM karyawan mungkin dilakukan karena telah digariskan oleh organisasi/instansi berdasarkan peraturan dan kebijakan yang telah dituangkan secara tertulis. .

4. Faktor – faktor Mutasi

Berkaitan dengan bahasan tentang faktor – faktor dasar mutasi tersebut, berikut ini dikemukakan beberapa teori/pendapat dari para ahli dibidang mutasi ini. Dalam pengadaan program ini, Samsudin dalam Kadarisman (2013:97) menyatakan sebagai karyawan harus mempertimbangkan faktor – faktor yang dipandang objektif dan rasional antara lain sebagai berikut :

- a. kebijakan dan peraturan pimpinan.
- b. Prinsip *the right man on the right job*
- c. Untuk meningkatkan moral kerja
- d. Sebagai media kompetisi yang rasional untuk promosi
- e. Mengurangi *labourturnover*
- f. Harus terkoordinasi

Berdasarkan uraian di atas, maka dikemukakan bahwa prinsip mutasi adalah memutasikan karyawan pada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitasnya meningkat. Mungkin dalam suatu organisasi untuk tugas tertentu hanya dilakukan oleh seseorang, misalnya kepada bagian administrasi dan sebagainya.

5. Dimensi Mutasi

Ada beberapa dimensi dalam proses mutasi karyawan. Menurut Kadarisman (2013:69) terdapat beberapa indikator, diantaranya :

- a. Sesuai dengan pengetahuan karyawan, yakni segala sesuatu yang sesuai dengan ingatan atas bahan-bahan yang telah dipelajari dan mungkin ini menyangkut tentang mengikat kembali sekumpulan bahan yang luas dari hal-hal yang terperinci oleh teori, tetapi apa yang diberikan menggunakan ingatan akan keterangan yang sesuai.
- b. Sesuai dengan keterampilan karyawan, yakni kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan beberapa tugas yang merupakan pengembangan dari hasil *training* dan pengalaman yang didapat.
- c. Kemampuan (kompetensi) karyawan yang bersangkutan, yakni merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.
- d. Rasa tanggung jawab yang dimiliki karyawan, yakni kesadaran manusia akan tingkah laku atau perbuatannya yang disengaja maupun yang tidak disengaja. Tanggung jawab juga berarti berbuat sebagai perwujudan kesadaran akan kewajibannya.
- e. Kesenangan dalam mengerjakan semua tanggung jawab pekerjaan yang diberikan, yakni sensasi atau perasaan yang positif dalam mengerjakan semua tugas yang diberikan, menyenangkan atau euforia, terbentuk secara alami ketika suatu kebutuhan terpenuhi oleh tubuh manusia. misalnya menyenangkan (hiburan), untuk kebosanan, dan pengetahuan (ilmiah atau non-ilmiah) atau budaya (berbagai jenis seni) untuk kebodohan, rasa ingin tahu dan kebutuhan untuk menciptakan dan mengembangkan semangat.

6. Indikator – indikator Mutasi

Ada beberapa indikator dalam proses mutasi karyawan, diantaranya sebagai berikut:

- a. Memiliki pengetahuan yang luas yaitu memiliki suatu kemampuan dasar yang tinggi yang mampu menghasilkan sebuah prediksi, semakin luas ilmu yang dimiliki, maka semakin akurat prediksi yang dihasilkan.
- b. Dapat mengerjakan lebih dari pekerjaan yaitu sebuah potensi kemampuan yang memiliki kesediaan yang tinggi untuk menerima stimulus berupa apapun. Ia mudah menerima rangsangan dan mudah beradaptasi untuk situasi apapun. Potensi utamanya menjadi manusia yang generik, serba bisa.
- c. Hasil pekerjaannya sesuai dengan kemampuan yaitu, keselarasan /kesesuaian suatu hasil pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan tersebut.
- d. Hasil pekerjaan dilandasi keterampilan dan pengetahuan yaitu, suatu hasil yang didapat sesuai dengan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan tentang karakteristik barang/jasa yang akan dikerjakan berdasarkan *Standard Operating Procedures*.
- e. Memiliki sikap/prilaku kerja yang dituntut oleh pekerjaan yaitukemampuan kerja dan perilaku-perilaku dimana hal tersebut sangat penting di setiap pekerjaan dan situasi kerja.

- f. Bersungguh – sungguh dalam mengerjakan tugas yaitumemberikan perhatian dengan sepenuh hati kepada segala sesuatu yang dikerjakan.
- g. Semua pekerjaan dapat diselesaikan yaitu kemampuan untuk menyelesaikan semua pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan tanpa ada sedikitpun yang tersisa
- h. Selalu bersemangat dalam mengerjakan tugas yaitusebuah dorongan yang membuat seseorang akan terus maju dan bekerja guna mencapai suatu tujuan dalam pekerjaannya.
- i. Tidak pernah mengeluh yaitu, tidak adanya ungkapan ketidaksepakatan atau penolakan teradap semua yang di berikan kepada karyawan tersebut.

7. Manfaat Mutasi

Ada beberapa manfaat dalam proses mutasi karyawan, diantaranya sebagai berikut:

- a. Meningkatkan efektivitas organisasi.
- b. Meningkatkan fleksibilitas dan kompetensi posisi kunci.
- c. Menghadapi fluktuitas kebutuhan kerja.
- d. Memperbaiki hubungan antar karyawan.
- e. Mengkoreksi penempatan yang salah.
- f. Mengurangi rasa jenuh.
- g. Mengatu tenaga kerja.

h. Menghukum karyawan.

C. Pengertian Kinerja

1. Definisi Kinerja

Pengertian kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Untuk mengkaji lebih dalam, berikut beberapa teori yang dapat menjelaskan pengaruh kinerja sebagaimana diuraikan berikut ini. Menurut Rivai dan Basri dalam buku karangan Kaswan (2012:187) bahwa **“kinerja adalah yang mempengaruhi seberapa banyak atau besar mereka memberi kontribusi organisasi”**. Menurut Wibowo (2007:8) mengatakan :

Kinerja merupakan sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar dan persyaratan – persyaratan atribut yang disepakati .

Menurut Hasibuan pada Yani (2012 : 117) mengatakan bahwa **“kinerja adalah Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”**. Adapun pengertian kinerja menurut Simanjuntak (2005:1)

menyatakan bahwa **“Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu”**. Menurut Tika (2006) menyatakan bahwa :

kinerja adalah sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Selain itu menurut Malayu Hasibuan (2005:105) mengatakan:

kinerja adalah Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Basri (2005) pengertian kinerja adalah **“kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan”**. Menurut Bambang Guritno dan Waridin (2005:63-74) **“kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan”**. Menurut Sulistiyani (2003:223), **“kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”**

Berdasarkan pengertian tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang baik kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsi, tugas, dan tanggung jawab dalam pekerjaan

berdasarkan standar hasil kerja, target dan kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan.

2. Pengukuran Kinerja

Menurut Simamora pada Yani (2012:117) mengatakan:

Penilaian/pengukuran kinerja pegawai adalah proses yang dipakai oleh perusahaan/organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan untuk memperjelas bagaimana penilaian kerja dalam sebuah organisasi untuk dapat menghasilkan individu – individu yang berkualitas dan kuantitas yang dihasilkan oleh karyawan.

Menurut Surya Dharma (2005:15) mengatakan:

Penilaian/pengukuran kinerja pegawai merupakan suatu kegiatan yang amat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan pegawai dalam menunjang keberhasilan lembaga dalam mencapai misi sebuah lembaga.

Menurut Mondy dan Noe dalam Yani (2012:118) menyatakan bahwa “penilaian kerja adalah sebuah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang”. Penilaian kinerja memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi ditempat kerja. Jika penilaian kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian tersebut memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Adapun menurut Rivai pada Andhka (2012 :29) mengatakan bahwa :

Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk ketidakhadiran.

Definisi-definisi pengukuran kinerja yang telah dikemukakan oleh para ahli tersebut dengan jelas telah menggambarkan bahwa yang dimaksud dengan pengukuran kinerja yaitu sebuah proses kegiatan penilaian terhadap kinerja dengan variabel tertentu yang sesuai dengan faktor-faktor yang membentuk kinerja tersebut untuk melihat apakah tujuan dari lembaga tersebut telah tercapai dengan baik atau belum. Dengan demikian penilaian kinerja adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya.

3. Dimensi Kinerja

Penilaian kinerja yang baik harus mampu menciptakan gambaran yang tepat mengenai kinerja karyawan yang dinilai. Penilaian tidak hanya ditujukan untuk menilai dan memperbaiki kinerja yang buruk namun juga untuk mendorong karyawan bekerja lebih baik lagi. Terdapat enam kriteria utama yang digunakan untuk menilai kinerja menurut Bernardin dan Russel dalam Andhika (2012:) adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas, yakni seberapa jauh/baik proses atau hasil menjalankan aktivitas mendekati sempurna, ditinjau dari kesesuaian dengan cara ideal menjalankan suatu kegiatan atau memenuhi tujuan yang dikehendaki oleh suatu aktivitas.
- b. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam nilai dolar/rupee, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan

- c. Ketepatan waktu, ialah seberapa jauh/baik sebuah aktivitas diselesaikan atau hasil yang diproduksi pada waktu yang paling awal yang dikehendaki dan sudut pandang koordinasi dengan output yang lain maupun memaksimalkan waktu yang ada untuk kegiatan-kegiatan lain.
- d. Efektivitas biaya, yakni seberapa jauh/baik sumber daya organisasi (misalnya manusia, moneter, teknologi, bahan) dimaksimalkan dalam pengertian memperoleh keuntungan tertinggi atau pengurangan dalam kerugian dari masing-masing unit, atau contoh penggunaan sumber daya.
- e. Kebutuhan untuk supervisi, ialah seberapa jauh/baik seorang karyawan dapat melaksanakan fungsi kerja tanpa harus meminta bantuan pengawasan atau memerlukan intervensi pengawasan untuk mencegah hasil yang merugikan.
- f. Dampak interpersonal, ialah seberapa jauh/baik karyawan meningkatkan harga diri, itikad baik (*goodwill*) dan kerjasama antar sesama karyawan dan bawahan.

4. Indikator – indikator Kinerja

Ada beberapa indikator dalam proses mutasi karyawan, diantaranya sebagai berikut:

- a. Hasil pekerjaan baik yaitu, hasil menjalankan aktivitas mendekati sempurna, ditinjau dari kesesuaian dengan cara ideal menjalankan

suatu kegiatan atau memenuhi tujuan yang dikehendaki oleh suatu aktivitas.

- b. Proses pengerjaan sesuai dengan *Standard Operating Procedures* yaitu, pengerjaan pekerjaan sesuai karakteristik barang/jasa yang akan dikerjakan berdasarkan *Standard Operating Procedures*.
- c. Mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan yaitu, merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam nilai target, atau jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan.
- d. Menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya yaitu, hasil yang diproduksi pada waktu yang paling awal yang dikehendaki dan sudut pandang koordinasi dengan output yang lain maupun memaksimalkan waktu yang ada untuk kegiatan-kegiatan lain.
- e. Tidak perlu over time dalam penyelesaian pekerjaan yaitu, menggunakan waktu yang disediakan dengan semaksimal mungkin untuk mengerjakan pekerjaan – pekerjaan yang telah ditentukan.
- f. Dapat memaksimalkan sumber daya yang disediakan yaitu, memaksimalkan sumber daya dalam pengertian memperoleh keuntungan tertinggi atau pengurangan dalam kerugian dari masing-masing unit.
- g. Dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik tanpa pengawasan dari atasan yaitu, karyawan dapat melaksanakan fungsi kerja tanpa harus

meminta bantuan pengawasan atau memerlukan intervensi pengawasan untuk mencegah hasil yang merugikan.

- h. Karyawan beretikad baik untuk loyal kepada badan yaitu, seberapa jauh/baik karyawan memutuskan untuk setia dan berkomitmen kepada badan.
- i. Karyawan dapat bekerja sama & melakukan hubungan baik dengan atasan yaitu, seberapa jauh/baik karyawan dapat meningkatkan kerja sama dengan atasan,
- j. Karyawan dapat bekerja sama dengan baik antar sesama karyawan yaitu, seberapa jauh/baik karyawan dapat bersosialisasi dan menjalin kerja sama antar sesama karyawan.

D. Hubungan Antara Mutasi Dengan Kinerja karyawan

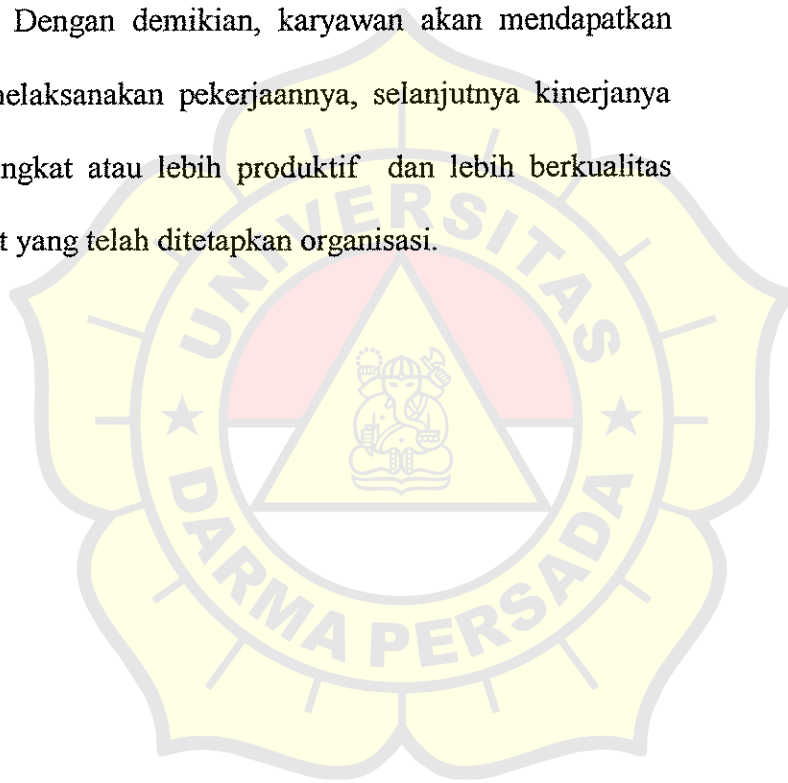
Menurut Sadili dalam Kadarisman (2012:71) menyatakan bahwa :

Mutasi adalah kegiatan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi,tanggung jawab dan status ketenagakerjaan karyawan ke situasi tertentu dengan tujuan agar karyawan yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi dan kontribusi kerja yang maksimal pada organisasi.

Menurut Nitisemito pada Kadarisman (2012:74) menyatakan bahwa “**mutasi atau pemindahan adalah merupakan suatu kegiatan rutin dari suatu organisasi untuk dapat melaksanakan prinsip *the right man in the right place*, atau orang yang tepat pada tempat yang tepat**”. Dengan demikian, mutasi yang dijalankan oleh organisasi

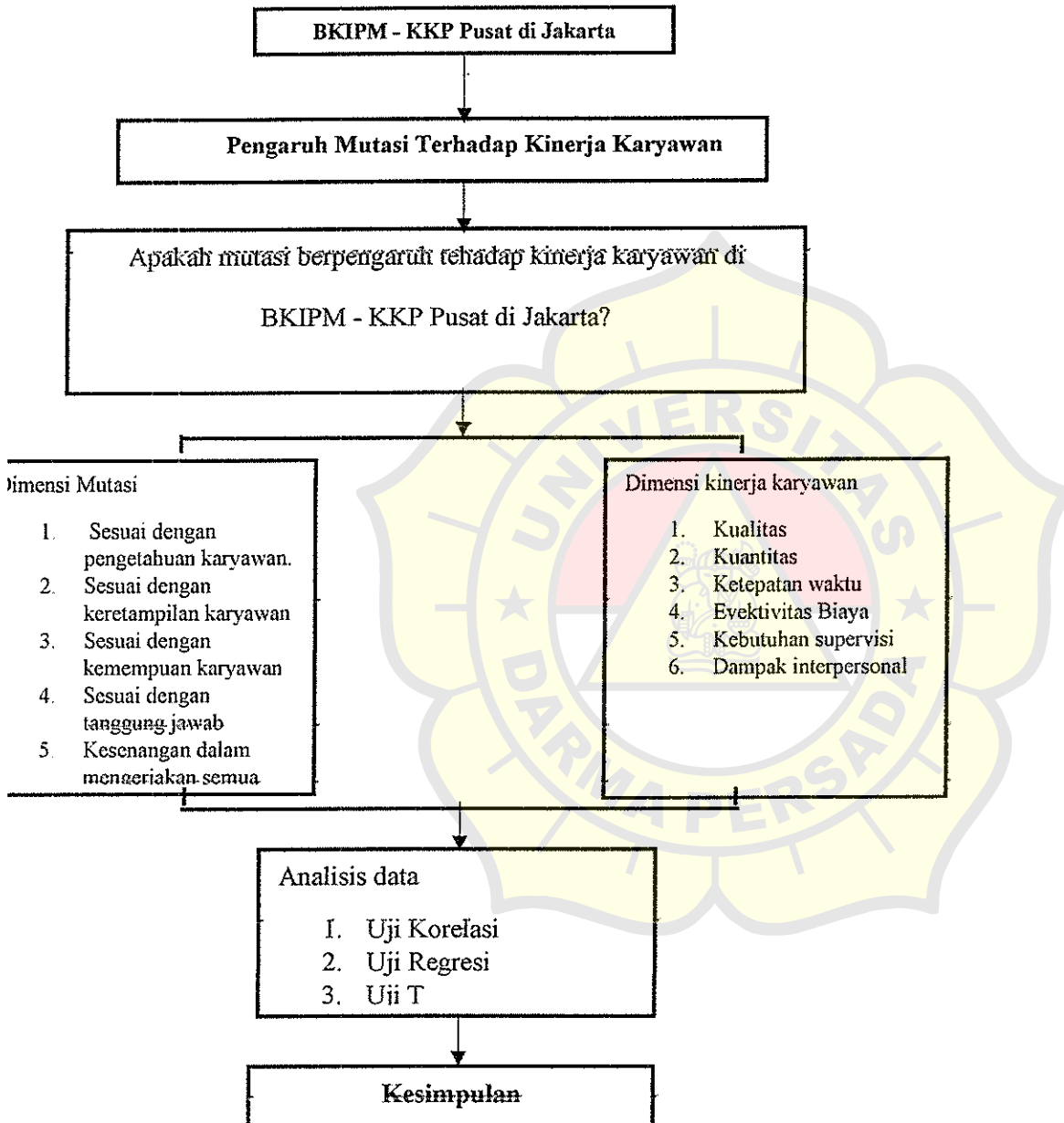
bertujuan agar pekerjaan dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien. Adapun tujuan mutasi terutama agar tugas pekerjaan dapat dilaksanakan secara lebih efektif dan efisien.

Berdasarkan uraian tersebut, berikut ini dapat dikemukakan bahwa di dalam memindahkan karyawan harus didasarkan pada hasil analisis jabatan, sesuai dengan kualifikasi, kemampuan, dan keinginan pegawai yang bersangkutan. Dengan demikian, karyawan akan mendapatkan kepuasan dalam melaksanakan pekerjaannya, selanjutnya kinerjanya menjadi lebih meningkat atau lebih produktif dan lebih berkualitas sesuai harapan/target yang telah ditetapkan organisasi.



E. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran ini digunakan untuk memudahkan dalam memahami inti penelitian ini. Yang dijelaskan gambar 2.1 sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

number :Diolah Penulis 2014

F. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono. 2010:93). Adapun hipotesis penulisan ini adalah :

H_0 : mutasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H_a : mutasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

