

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam suatu perusahaan manusia merupakan sumber daya yang paling penting guna mencapai tujuan perusahaan. Keberhasilan pengelolaan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusianya, oleh karena itulah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menekankan pada pengelolaan manusia bukan pada sumber daya yang lainnya. Menurut Flipppo dalam Yusuf (2015:27) menerangkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Sedangkan menurut Rivai dan Sagala dalam Yusuf (2015:28) manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Kemudian menurut Sunyoto dalam Yusuf (2015:28) manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan terhadap manajemen manusia. Pendekatan terhadap manajemen manusia didasarkan pada nilai manusia dalam hubungannya dengan organisasi. Manusia merupakan sumber daya yang penting dalam organisasi, disamping itu efektivitas organisasi ditentukan oleh manajemen manusia.

Berdasarkan pengertian para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mengatur dan mengelola

tenaga kerja agar dapat melakukan fungsinya secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2012:21)

- a. **Perencanaan :** Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.
- b. **Pengorganisasian :** Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.
- c. **Pengarahan :** Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.
- d. **Pengendalian :** Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai, agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan

tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

- e. Pengadaan : Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
- f. Pengembangan : Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
- g. Kompensasi : Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.
- h. Pengintegrasian : Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.
- i. Pemeliharaan : Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka

tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan : Merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian : Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

2.1.2 Mutasi

1. Pengertian Mutasi

★ Kata mutasi atau pemindahan oleh sebagian masyarakat sudah dikenal, baik dalam lingkungan maupun di luar lingkungan perusahaan. 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. Menurut Priansa (2014:169) mutasi dapat dipahami sebagai kegiatan memindahtugaskan pegawai dari pekerjaan yang diembannya saat ini ke pekerjaan lain yang ada di dalam organisasi. Kemudian menurut Sastrohadiwiryo dalam Kadarisman (2012:68) 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 organisasi. Sedangkan menurut Daryanto (2013:41) mutasi adalah suatu kegiatan rutin dari suatu perusahaan untuk dapat melaksanakan prinsip '*the right men on the right place*'.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa mutasi adalah suatu proses pemindahan posisi, jabatan, pekerjaan seorang pegawai ke posisi, jabatan, pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sederajat.

2. Tujuan Mutasi

Pelaksanaan mutasi pegawai mempunyai banyak manfaat yang sangat berpengaruh kepada kemampuan dan kemauan kerja pegawai 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. Menurut Priansa (2014:169) tujuan pelaksanaan mutasi adalah:

- a. Memenuhi kebutuhan tenaga kerja di bagian atau unit yang kekurangan tenaga kerja tanpa merekrut dari luar.
- b. Memenuhi keinginan pegawai sesuai dengan pekerjaan.
- c. Memberikan jaminan bagi pegawai bahwa dia tidak akan diberhentikan.
- d. Tidak terjadi kejenuhan.
- e. Motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi, berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.

3. Alasan Mutasi

Mutasi atau pemindahan pegawai menurut Hasibuan (2012:104) dapat terjadi karena 2 hal, yaitu :

- a. Mutasi atas keinginan karyawan : Mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari karyawan 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 karyawan lainnya karena terjadi pertengkaran atau perselisihan, iklim kerja kurang cocok dengan karyawan dan alasan-alasan sejenisnya.
- b. Alih tugas produktif (ATP) : Mutasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya. Alasan lain tugas produktif didasarkan pada kecakapan, kemampuan karyawan, sikap dan disiplin karyawan. Kegiatan ini menuntut keharusan karyawan untuk menjalankannya.

4. Jenis Mutasi

Nasution (2000:155) mutasi dibagi dalam beberapa jenis yaitu:

- a. *Production transfer* adalah 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* adalah mengalih tugaskan karyawan yang sudah lama dinasnya ke jabatan lain secara horizontal untuk menggantikan karyawan yang masa dinasnya sedikit atau diberhentikan. *Replacement transfer* terjadi karena aktivitas perusahaan diperkecil.

- c. *Versality transfer* adalah 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* adalah mengalih tugaskan karyawan yang sifatnya horizontal dari satu regu ke regu lain sedangkan pekerjaannya tetap sama.
- e. *Remedial transfer* adalah mengalih tugaskan seorang karyawan ke jabatan lain, baik pekerjaannya sama atau tidak atas permintaan karyawan bersangkutan karena tidak dapat bekerja sama dengan rekan-rekannya.

5. Dimensi Mutasi

Suatu perubahan posisi atau jabatan yang dilakukan secara horizontal maupun vertikal didalam suatu organisasi tanpa perubahan gaji, pangkat atau golongan dengan tujuan menambah pengetahuan dan pengalaman serta untuk menghindari kejenuhan Hasibuan (2012:102).

- a. Pengalaman : tingkat lamanya kerja, tingkat loyalitas, pengetahuan akan ruang lingkup pekerjaan.
- b. Pengetahuan : kemampuan dalam menyelesaikan tugas, mudah mengoperasikan peralatan.
- c. Kebutuhan : kekosongan karyawan, permintaan karyawan, kebutuhan karyawan.
- d. Kecakapan : tingkat pemahaman prosedur kerja, tingkat pengetahuan yang mendukung pelaksanaan kerja, keterampilan dalam berkomunikasi sesama rekan kerja.
- e. Tanggung jawab : keseriusan dalam bekerja, ketaatan pada aturan organisasi, berdedikasi pada aturan organisasi.

2.1.3 Promosi Jabatan

1. Pengertian Promosi Jabatan

Dengan adanya target promosi, pasti pegawai akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh manajemen perusahaan sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (*output*) yang tinggi serta akan mempertinggi loyalitas (kesetiaan) pada perusahaan. Oleh karena itu, pimpinan harus menyadari pentingnya promosi dalam peningkatan produktivitas yang harus dipertimbangkan secara objektif. Jika pimpinan telah menyadari dan mempertimbangkan, maka perusahaan akan terhindar dari masalah-masalah yang menghambat peningkatan keluaran dan dapat merugikan perusahaan seperti: ketidakpuasan pegawai, adanya keluhan, tidak adanya semangat kerja, menurunnya disiplin kerja, tingkat absensi yang tinggi atau bahkan masalah-masalah pemogokan kerja.

★ Menurut Sadili dalam Yusuf (2015:196) promosi adalah perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Kemudian menurut Saydam dalam Kadarisman (2012:133) istilah promosi berasal dari *promotion*, yang berarti peningkatan. Dalam manajemen SDM yang dimaksud dengan promosi merupakan perubahan pekerjaan atau status jabatan pegawai dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Perubahan tersebut biasanya diikuti dengan perubahan tanggung jawab, wewenang, kompensasi, status sosial dan fasilitas yang didapat pegawai tersebut. Sedangkan menurut Hasibuan (2012:108) promosi adalah perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab karyawan ke jabatan yang lebih tinggi didalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar.

Berdasarkan definisi diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa promosi mempunyai arti yang penting bagi perusahaan, sebab dengan promosi berarti kestabilan perusahaan dan moral pegawai akan lebih terjamin. Promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi daripada jabatan yang diduduki sebelumnya. Seseorang dipromosikan karena dianggap mempunyai prestasi rata-rata lebih tinggi dari pegawai yang lain

2. Tujuan Promosi Jabatan

Beberapa tujuan promosi yang diungkapkan Yusuf (2015:201) adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan semangat kerja, perusahaan mempromosikan karyawan secara objektif dan terprogram, maka karyawan akan terdorong untuk bekerja lebih baik lagi.
- b. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
- c. Memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi kerjanya serta dapat memperluas pengetahuan dan pengalaman kerja.
- d. Untuk merangsang karyawan agar bergairah, berdisiplin tinggi dan memperbesar produktivitas kerja.
- e. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong, maka dipromosikan karyawan lainnya.

3. Prosedur Pelaksanaan Promosi

Promosi Jabatan memberikan peranan penting bagi setiap pegawai bahkan menjadi sebuah idaman dan tujuan yang selalu di harapkan. Idaman dan tujuan ini berkaitan dengan apa yang akan diperoleh dan dicapai oleh pegawai setelah

memperoleh promosi jabatan. Setiap pegawai berusaha memberikan performa yang terbaik bagi perusahaan dengan harapan bahwa kinerja yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Perlu adanya analisis dengan berbagai cara bagaimana promosi jabatan dapat dilaksanakan didalam perusahaan.

Prosedur promosi menurut Siswanto (2002:263) terbagi atas tiga, antara lain :

a. Promosi dari dalam perusahaan

Merupakan suatu tradisi untuk mencari calon yang akan menduduki jabatan manajer pada suatu perusahaan diantara jajaran tenaga kerja yang ada. Promosi dari dalam adalah kebijakan mengisi lowongan-lowongan di atas posisi-posisi tingkat pemula (*entry-level*) dengan karyawan yang ada pada saat ini. Ketika perusahaan menekankan promosi dari dalam, para karyawannya mendapatkan rangsangan untuk berupaya keras meraih kemajuan. Motivasi yang diberikan oleh praktik ini seringkali meningkatkan semangat karyawan.

b. Promosi melalui prosedur pencalonan

Pencalonan oleh manajemen adalah proses penunjang guna mengajukan bawahan tertentu untuk dipromosikan. Tidak dapat disangsikan bahwa prosedur inilah yang paling luas digunakan dalam perusahaan untuk menyelidiki tenaga kerja yang akan dipromosikan.

c. Promosi melalui prosedur seleksi

Prosedur lain yang digunakan dalam melaksanakan promosi adalah melalui proses seleksi. Biasanya proses seleksi bagi perusahaan menggunakan berbagai jenis ujian psikologis. Para calon yang akan dipromosikan dihimpun lalu dipilih sesuai dengan kualifikasi yang telah

ditetapkan. Cara ini sebenarnya kurang mendapatkan tanggapan positif dari para karyawan karena prosedur ini dianggap terlalu berbelit-belit (dengan beberapa tahapan) yang harus dilalui oleh karyawan yang akan dipromosikan, dan belum tentu peserta seleksi akan lulus. Akibatnya, banyak waktu dan tenaga kerja yang terbuang sia-sia.

4. Syarat - Syarat Promosi Jabatan

Perusahaan memiliki pertimbangan yang berbeda-beda mengenai syarat-syarat yang diperhitungkan dalam proses promosi jabatan. Yusuf (2015:199) merumuskan syarat-syarat umum yang diperhitungkan dalam proses promosi jabatan sebagai berikut:

- a. Kejujuran : Karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya. Dan tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.
- b. Disiplin : Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.
- c. Prestasi kerja : Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.
- d. Kerja Sama : Karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan, baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran

perusahaan. Dengan demikian akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik di antara semua karyawan.

- e. Kecakapan : Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik, serta bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus-menerus dari atasannya.
- f. Loyalitas : Karyawan harus loyal dalam membela perusahaan dari tindakan yang merugikan perusahaan. Ini menunjukkan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan.
- g. Kepemimpinan : Mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan. Harus menjadi panutan para bawahannya.
- h. Komunikatif : Karyawan itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsi informasi dari atasan maupun bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.
- i. Pendidikan : Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

5. Dimensi Promosi Jabatan

Menurut Yusuf (2015:197) dimensi promosi jabatan adalah sebagai berikut :

- a. Kepercayaan : Kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut. Karyawan akan dipromosikan jika dapat menunjukkan kejujuran, kemampuan, dan kecakapannya dalam memangku jabatan.

- b. Keadilan : Penilaian harus jujur dan objektif tidak pilih kasih atau *like and dislike*. Karyawan yang mempunyai peringkat terbaik hendaknya mendapat kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan, dan keturunannya. Promosi yang berdasarkan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasinya.
- c. Formasi : promosi karyawan hanya dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan atau jabatan (*job description*) yang akan dilaksanakan karyawan. Jadi promosi disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada didalam perusahaan.

2.1.4 Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Menurut Bintoro (2017:106) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Nurlaila dalam Bintoro (2017:106) mengatakan kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Dessler dalam Bintoro (2017:106) mengatakan kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan.

Dari berbagai uraian diatas dapat ditegaskan bahwa kinerja pegawai merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2. Faktor Kinerja Pegawai

Menurut Bintoro (2017:109) lima faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, diantaranya:

- a. Fasilitas Kantor : Merupakan sarana yang menunjang seorang karyawan untuk melakukan aktivitas kerjanya dengan baik dan apabila perusahaan tidak dapat memberikan fasilitas yang memadai, tentu saja hal ini akan menurunkan kinerja karyawan.
- b. Lingkungan Kerja : Merupakan faktor yang sangat penting untuk diperhatikan, karena 80% karyawan *resign* jika lingkungan kerja mereka tidak baik. Lingkungan kerja yang baik memiliki ruang kerja yang cukup luas, penerangan yang sempurna dan temperatur udara yang sesuai dengan luas ruangan kerja karyawan.
- c. Prioritas Kerja : Berikan prioritas kerja yang jelas. Karyawan akan merasa kebingungan jika diberikan banyak tugas dan tidak memberikan skala prioritas yang jelas, kemudian biarkan mereka mengerjakan pekerjaannya satu demi satu dengan *timeline* yang sudah ditentukan dan jangan menambahkan tugas yang lain sebelum pekerjaan tersebut diselesaikan, jika memang ada pekerjaan penting yang harus diberikan kepada karyawan, maka perusahaan harus menggeser *deadline* pekerjaan sebelumnya dikerjakan, supaya karyawan dapat bekerja dengan tenang dan tidak didesak oleh waktu.
- d. *Supportive Boss* : Sebagai atasan yang baik harus mau “mendengarkan” pendapat dan pemikiran karyawan. Berikan dukungan kepada mereka untuk mengemukakan pendapat dan ide-ide baru baru pada saat *meeting*, ajak mereka untuk “terlibat” dalam proyek yang sedang dikerjakan.

e. Bonus : Sebagian besar karyawan akan bekerja dengan senang hati bila pekerjaan yang mereka kerjakan dihargai oleh perusahaan. Penghargaan terhadap karyawan bisa dimulai dari hal yang sederhana atau pujian dari atasan atau bahkan berupa bonus. Bonus ini dapat diberikan kepada karyawan yang memang benar-benar mampu bekerja dengan baik sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Pemberian penghargaan ada bainya jika disaksikan oleh karyawan lain, tujuannya untuk memicu rasa kompetisi agar mereka dapat bekerja lebih baik lagi.

3. Dimensi Kinerja Pegawai

Robbins dalam Bintoro (2017:107) mendefinisikan lima dimensi, yaitu sebagai berikut:

- a. Kualitas : Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas : Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan Waktu : Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas : merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian : Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat

dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan dimana dia bekerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh mutasi dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel 2.1 sebagai berikut :

1. Jurnal Penelitian tahun 2017 Navrathin Datu Sabar, Adolfini, dan Lucky O.H. Dotulong dengan judul “Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada pegawai kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pembedaharaan Provinsi Sulawesi Utara)”.
2. Jurnal Penelitian tahun 2015 Virgina Maulidiah Septiani dengan judul “Pengaruh Pelatihan, Pengalaman Kerja, dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Pemeriksaan Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Sulawesi Utara”.
3. Jurnal Penelitian tahun 2015 Munadiah, Ihyani Malik, dan Burhanuddin dengan judul “Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Luwu”.

Tabel 2.1

Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil Peneliti	Sumber Rujukan
1	Navrathin Datu Sabar, Adolfina, dan Lucky O.H. Dotulong (2017)	Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada pegawai kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pembedaharaan Provinsi Sulawesi Utara)	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa promosi jabatan dan mutasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Mutasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hubungan antara Promosi jabatan	ISSN 2203- 1174 Jurnal EMBA Vol.5 No.2 Juni 2017, Hal. 404-413

			dan mutasi terhadap kinerja pegawai kuat. Promosi Jabatan dan mutasi merupakan salah satu kegiatan yang penting dalam pengembangan pegawai karena dengan adanya promosi jabatan dan mutasi dapat memberi motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan Kinerjanya.	
2	Virgina Maulidiah Septiani (2015)	Pengaruh Pelatihan, Pengalaman Kerja, dan Promosi Jabatan Terhadap	Hasil penelitian menunjukan bahwa pelatihan, pengalaman kerja, dan promosi jabatan	ISSN 2303-11 Jurnal EMBA, Vol.3 No.3

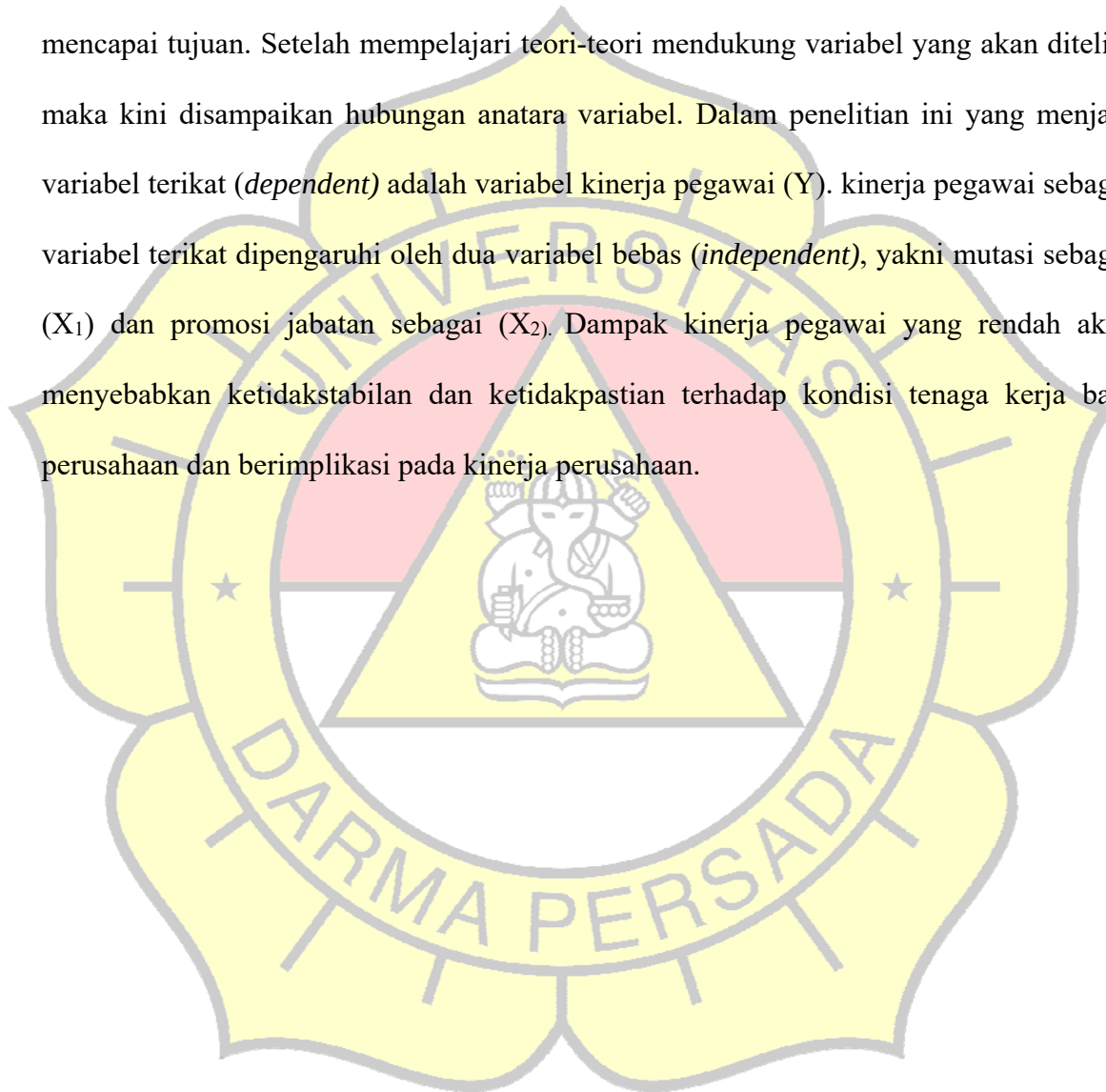
		Kinerja Karyawan Pada Badan Pemeriksaan Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Sulawesi Utara	secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Sept. 2015, Hal.992- 1002
3	Munadiah, Ihyani Malik, dan Burhanuddin (2015)	Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Luwu	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Luwu.	Jurnal Administrasi Publik, Desember 2015. Volume 1. nomor 3. Hal. 251-264

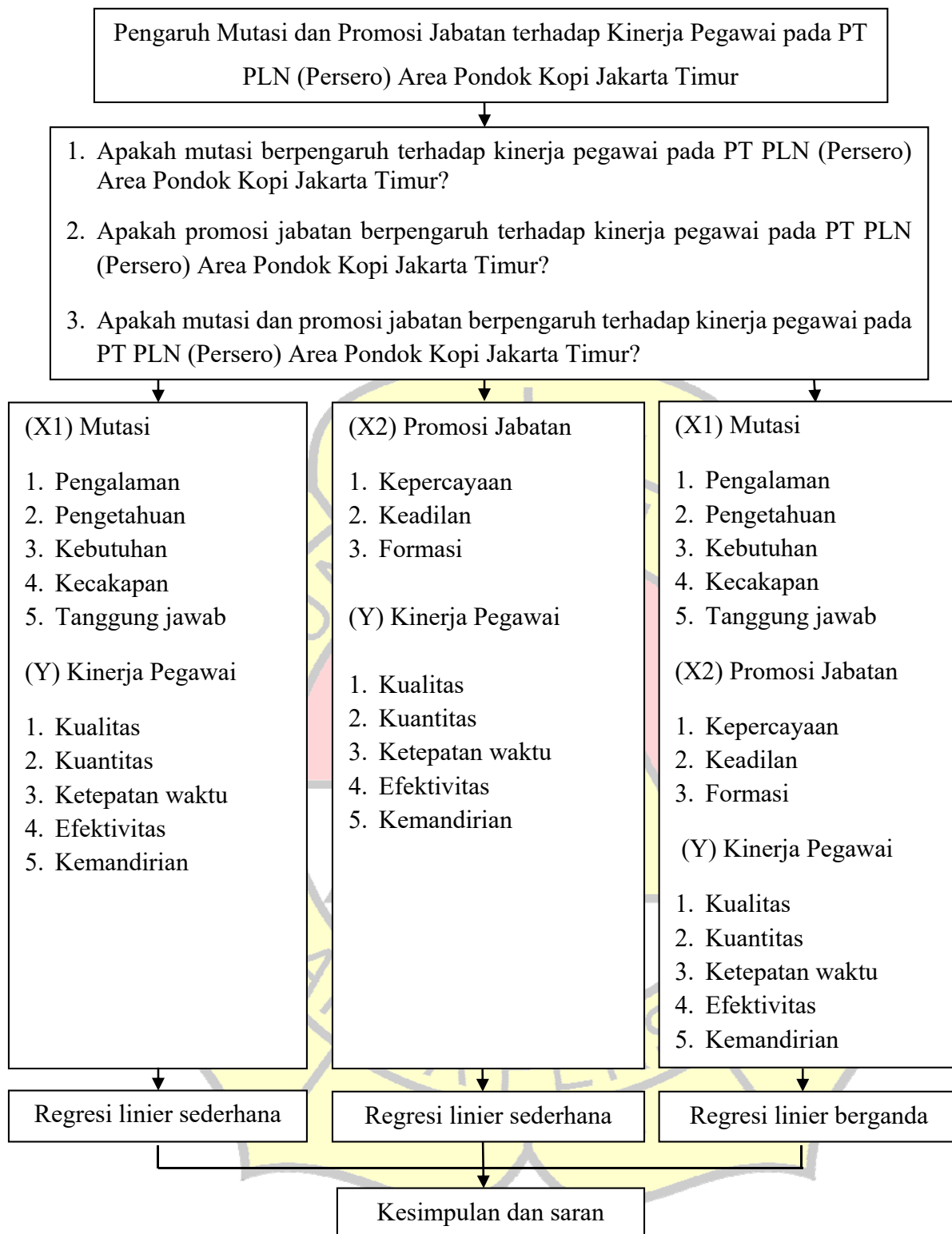
Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2017

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang terletak pada variabel penelitian, periode penelitian, sampel penelitian, metode analisis dan *software statistic* yang digunakan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Berhasil atau tidaknya suatu organisasi akan ditentukan oleh faktor manusia dalam mencapai tujuan. Setelah mempelajari teori-teori mendukung variabel yang akan diteliti, maka kini disampaikan hubungan anantara variabel. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat (*dependent*) adalah variabel kinerja pegawai (Y). kinerja pegawai sebagai variabel terikat dipengaruhi oleh dua variabel bebas (*independent*), yakni mutasi sebagai (X_1) dan promosi jabatan sebagai (X_2). Dampak kinerja pegawai yang rendah akan menyebabkan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja bagi perusahaan dan berimplikasi pada kinerja perusahaan.





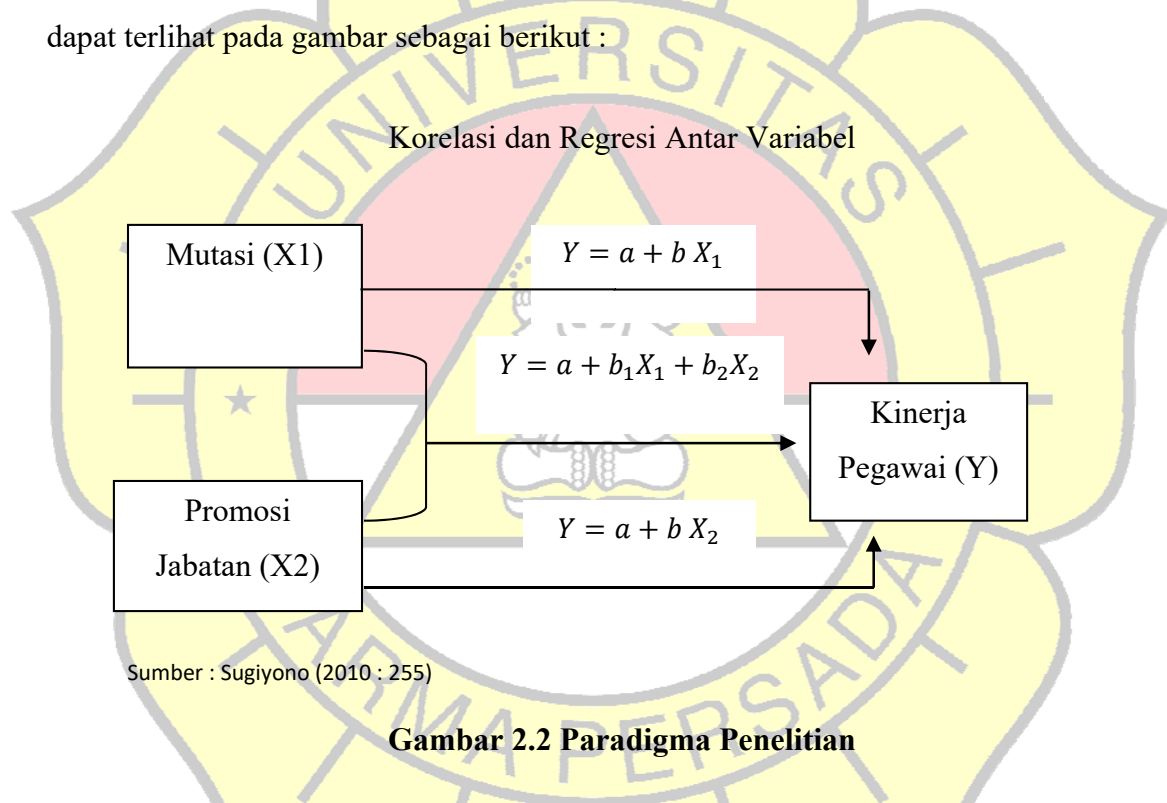
Sumber: Diolah oleh Penulis

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran

2.4 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian menurut Sugiyono (2010:63) mengatakan paradigma penelitian diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti dan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang digunakan. Dimana dalam penulisan skripsi ini menggabungkan paradigma ganda dengan dua variabel independen. Untuk menjelaskan paradigma tersebut dapat terlihat pada gambar sebagai berikut :



Pada gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antar variabel, dimana terdapat dua variabel independen yaitu Mutasi sebagai X1 dan Promosi Jabatan sebagai X2 dan satu variabel dependen yakni Kinerja Pegawai sebagai Y. gambar diatas menjelaskan bahwa Mutasi (X1) dan Promosi Jabatan (X2) mempengaruhi Kinerja Pegawai (Y) secara parsial atau individu dengan rumus persamaan regresi $Y = a + bx$. Berikutnya Mutasi (X1) dan Promosi Jabatan (X2) mempengaruhi Kinerja Pegawai (Y) secara bersama-sama dengan rumus persamaan regresi $Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$

2.5 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2010:93) hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, yang dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Adapun rumusan masalah hipotesis yang dikembangkan dalam penulisan ini adalah :

1. Apakah mutasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara mutasi (X1) terhadap kinerja pegawai (Y)

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara mutasi (X1) terhadap kinerja pegawai (Y)

2. Apakah promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara promosi jabatan (X2) terhadap kinerja pegawai (Y)

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara promosi jabatan (X2) terhadap kinerja pegawai (Y)

3. Apakah mutasi dan promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara mutasi (X1) dan promosi jabatan (X2) terhadap kinerja pegawai (Y)

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara mutasi (X1) dan promosi jabatan (X2) terhadap kinerja pegawai (Y)