

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Tinjauan Teori

##### 2.1.1 Mutasi

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 (Waty, & Medan, (2015) sedangkan menurut Ellyzar (2017) mutasi adalah kegiatan dari pimpinan perusahaan untuk memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar.

Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam pemerintahan tersebut.

Dalam mengukur variabel mutasi kerja, digunakan indikator sebagai berikut:

1. Adanya kesempatan karyawan berprestasi untuk mutasi jabatan;
2. Harapan karyawan untuk mutasi jabatan;
3. Kejelasan informasi mutasi jabatan;
4. Memberikan semangat kerja pada karyawan.

## 1. Tujuan Mutasi

Hasibuan (2015) antara lain :

1. Untuk meningkatkan menciptakan memperluas atau menambah pengetahuan karyawan.
2. Untuk menghilangkan rasa bosan/jemu terhadap pekerjaannya.
3. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.
4. Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya.
5. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka.
6. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik.

## 2. Prinsip Mutasi

Prinsip mutasi adalah memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat.

## 3. Cara – Cara Mutasi

Ada dua cara mutasi yang dilakukan dalam suatu organisasi Hasibuan dalam et al (2015) sebagai berikut :

- a. Cara tidak ilmiah
- b. Cara ilmiah

## 4. Sebab dan Alasan Mutasi

Sebab-sebab pelaksanaan mutasi digolongkan atas permintaan sendiri (*personal transfer*) dan alih tugas produktif (*production transfer*)

- a. Permintaan sendiri

Alasan-alsannya adalah sebagai berikut :

- a. Kesehatan
- b. Keluarga
- c. Kerja sama

#### 2.1.2 Promosi Jabatan

Promosi adalah masalah penting, tidak hanya dalam pemilihan / penempatan orang yang tepat di sebelah kanan tempat tetapi juga dorongan bagi atasan / pemimpin untuk melaksanakan kebijakan bidang motivasi personil bawahan untuk mengembangkan diri untuk mencapai. Promosi adalah terjadinya persalinan yang ditransfer dari posisi yang lebih tinggi dalam upah, tanggung jawab dan tingkat organisasi. Menurut Razak, Sarpan, & Ramlan (2018) sebagai berikut "Secara teknis, promosi adalah gerakan di dalam diri menuju organisasi dari satu posisi lain yang melibatkan kenaikan atau peningkatan status." Memahami definisi di atas bahwa promosi secara teknis adalah gerakan menuju organisasi dari satu posisi lain yang melibatkan kenaikan upah dan status. Promosi akan memberikan yang penting peran dalam setiap karyawan karena dengan promosi berarti kepercayaan dan pengakuan terhadap kemampuan dan keterampilan karyawan untuk mempertahankan posisi tinggi. Sedangkan Razak (2018) menambahkan selain senioritas dan kinerja juga merupakan kombinasi dari pekerjaan kinerja dan senioritas. Tujuan dari kombinasi semacam itu adalah untuk mempertimbangkan apakah karyawan itu layak promosi atau tidak. Hal ini yaitu dasar dari promosi terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dari keterampilan (pandai) yang baik, sehingga kekurangan promosi berdasarkan pengalaman/keterampilan saja dapat diatasi.

Seorang karyawan dapat dikembangkan dengan menugaskan ia untuk menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dengan kata lain dengan jalan promosi. Beberapa indikator dari promosi jabatan yang dapat dijadikan pedoman dalam pelaksanaan promosi jabatan Yanuarmawan (2012) yaitu :

1. Kejujuran.

Khusus pada jabatan-jabatan yang berhubungan dengan finansial, produksi, pemasaran, dan sejenisnya, kejujuran dipandang amat penting. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga jangan sampai kegiatan promosi malah merugikan perusahaan, karena ketidakjujuran tenaga kerja yang dipromosikan.

2. Loyalitas.

Tingkat loyalitas tenaga kerja terhadap perusahaan seringkali menjadi salah satu kriteria untuk kegiatan promosi. Loyalitas yang tinggi akan berdampak pada tanggung jawab yang lebih besar.

3. Tingkat Pendidikan.

Saat ini, manajemen perusahaan umumnya mempunyai kriteria minimum tingkat pendidikan tenaga kerja yang bersangkutan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasan yang melatarbelakanginya adalah dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan tenaga kerja memiliki daya nalar yang tinggi terhadap prospek perkembangan perusahaan diwaktu mendatang.

4. Pengalaman Kerja.

Pengalaman kerja seringkali digunakan sebagai salah satu standar untuk

kegiatan promosi. Dengan alasan lebih senior, pengalaman yang dimilikipun dianggap lebih banyak daripada junior. Dengan demikian, diharapkan tenaga kerja yang bersangkutan memiliki kemampuan lebih tinggi, gagasan lebih banyak, dan kemampuan manajerial yang baik.

#### 5. Inisiatif.

Untuk kegiatan promosi pada jenis pekerjaan tertentu, barangkali karsa dan daya cipta (inisiatif) merupakan salah satu syarat yang tidak perlu ditawarkan lagi. Hal ini disebabkan untuk jenis pekerjaan tertentu sangat memerlukan karsa dan daya cipta demi kelangsungan perusahaan. Dengan demikian, pelaksanaan promosi bagi tenaga kerja berdampak pada meningkatnya laba yang tinggi daripada waktu sebelumnya.

#### 2.1.3 Kinerja Karyawan

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta ketepatan waktu. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor yakni kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran, serta tingkat motivasi seorang pekerja.

Menurut Rahayu (2017) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Prestasi atau kinerja karyawan adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan

selama kurun waktu tertentu.

Sedangkan menurut Rahayu (2017) kinerja karyawan atau kinerja sumber daya manusia adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain :

- a. Kuantitas kerja yaitu volume kerja yang dihasilkan di bawah kondisi normal.
- b. Kualitas kerja yaitu kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume kerja.
- c. Pemanfaatan waktu yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.
- d. Kerjasama yaitu kemampuan menangani hubungan kerja.

Menurut Rahayu (2017), Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melakukan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut ini penjelasan mengenai penelitian terdahulu yang menjadi bahan rujukan dalam penelitian ini.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel dan Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	(Muda & Rafiki, 2014)	<i>Human Resources Development and Performance of Government Provincial Employees: A Study in North Sumatera, Indonesia Iskandar</i>	<i>Variabel Independen Resources Development Variabel Dependen Performance Metode Analisis multiple linear regression</i>	Disimpulkan bahwa secara simultan elemen pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan
2	(Achmad & Sriekaningsih, 2017)	<i>Effect of Mutation and Career Development on Performance through Work Motivation at the Class I Airport of Juwata Tarakan</i>	<i>Variabel Independen Mutation Career Development Variable Dependen Performance Metode Analisis statistical analysis and</i>	Mutasi dan pengembangan karir mempunyai pengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja setelah motivasi kerja di Bandara Juwata Tarakan Kelas I, berdasarkan besaran koefisien

			<i>path analysis with tools of SPSS application program (Statistical Package for the Social Sciences) version 22 for Windows</i>	variabel, pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung.
3	(Rahayu, 2017)	Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Garuda Metalindo	Variabel Independen Promosi Jabatan  Variable Dependen Kinerja Karyawan  Metode Analisis Regresi Sederhana	hasil uji hipotesis diperoleh thitung (2,204) > ttabel (1,900) pada taraf 5%, hal ini menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Garuda Metalindo
4	(Suparinah,	Pengaruh	Variabel	Hasil pengujian

	2018)	Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Waru Kaltim Plantation di Penajam Paser Utara.	Independen Mutasi, Promosi Jabatan  Variabel Dependen Kinerja Karyawan  Metode Analisis Regresi Linier Berganda	hipotesis dengan uji t diketahui bahwa Mutasi merupakan faktor yang paling berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.
5	(Yanuarmawan, 2012)	Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Dikaji Menurut Teori Alderfer	Variabel Independen Promosi Jabatan  Variable Dependen Kinerja Karyawan  Metode Analisis Ordinary Least Square (OLS)	Hasil analisis data menunjukkan bahwa Variabel promosi pekerjaan (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y)
6	(Zailani, 2015)	Analisi Pengaruh Mutasi Dan	Variabel Independen Mutasi Dan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Mutasi

		Promosi Jabatan Pada Peningkatan Karir Karyawan	Promosi Jabatan Variable Dependen Karir Karyawan  Metode Analisis Regresi Linier Berganda	dan Promosi Jabatan pada Pengembangan Karir Karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan
7	(Surata , 2015)	Pengaruh kebijakan Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Pada Bagian Administrasi dan Prestasi Kerja Karyawan Pada Bagian Administrasi Umum dan Keuangan di Politeknik Negeri Bali	Variabel Independen Mutasi Dan Promosi Jabatan Variable Dependen Kepuasan Kerja dan Prestasi  Metode Analisis ini adalah penelitian kuantitatif dengan metode pengumpulan data berupa wawancara dan kuesioner.	Hasil analisis data menunjukkan bahwa mutasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, promosi jabatan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan, mutasi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan, dan promosi jabatan tidak berpengaruh

				signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Dengan demikian, variabel yang berpengaruh terhadap prestasi kerja adalah kepuasan kerja dan variabel mutasi.
8	( Judas ,2013)	Mutasi dan Promosi Jabatan Pengaruh Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado	Variabel Independen Mutasi dan Promosi Jabatan  Variable Dependen Prestasi Kerja  Metode Analisis Metode analisis yang digunakan regresi linear berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi dan promosi jabatan berpengaruh secara simultan terhadap prestasi kerja karyawan. Mutasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap prestasi kerja karyawan. Promosi jabatan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Hubungan antara mutasi dan promosi jabatan terhadap prestasi kerja karyawan kuat. Mutasi dan promosi merupakan salah satu kegiatan penting bagi pengembangan karyawan, dan untuk memberi motivasi kepada para karyawan agar lebih

				meningkatkan prestasi kerja karyawan.
9	(Wambugu, Ombui, Campus, & Campus, 2013)	<i>Effects of Reward Strategies on Employee Performance at Kabete Technical Training Institute, Nairobi, Kenya</i>	<i>Variabel Independen Reward Strategies</i> <i>Variable Dependen Employee Performance</i> <i>Metode Analisis stratified random sampling technique</i>	Studi tersebut menemukan hubungan yang signifikan antara strategi penghargaan dan prestasi kerja karyawan. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa kebutuhan pribadi Prestasi memainkan peran kunci dalam mempengaruhi kinerja karyawan dan diberi pilihan yang ditunjukkan karyawan preferensi untuk promosi, remunerasi yang lebih baik, hadiah uang tunai dan

				peluang pelatihan sebagai strategi penghargaan.
10	(Rinny, Purba, & Handiman, 2020)	<i>The Influence of Compensation, Job Promotion, And Job Satisfaction On Employee Performance Of Mercubuana University</i>	<i>Variabel Independen The Influence of Compensation, Job Promotion, And Job Satisfaction</i>  <i>Variable Dependen Employee Performance</i>  <i>Metode Analisis analysis using a quantitative approach</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, promosi kerja dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kompensasi parsial tidak mempengaruhi kinerja. Pekerjaan Promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan berpengaruh pada kinerja.

## 2.3 Pengembangan hipotesis

### 2.3.1 Hubungan antara mutasi dan kinerja

Mutasi dalam sumber daya manusia disebut pengalihan tugas. Menurut Muda & Rafiki, (2014) bahwa menggambarkan dua perspektif, pertama, mereka dianggap sebagai bentuk penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, posisi, hieraris dan memiliki penghasilan relatif status di pos sebelumnya, sedangkan bentuk kedua mengacu pada pergeseran tempat kerjasama dengan tanggung jawab relatif tanpa perubahan pendapatan.

Mutasi sebagai perpindahan dari satu tempat ke tempat lainnya. Atau bisa pula dimaknai perpindahan dari satu jenis kerjaan ke jenis lainnya. Idealnya, mutasi ini dimaksudkan sebagai pembinaan kepada pegawai, dan bukan nya pembinasaan nya karir si karyawan.

Hal ini dapat di perkuat dalam penelitian sebelumnya, Menurut (Zailani, 2015) Adanya mutasi pada suatu perusahaan jika dikelola dengan baik sehingga menimbulkan dampak positif, maka karyawan akan lebih bertanggung jawab atas pekerjaan yang dijalani nya. Berdasarkan hasil penelitian menunjukan mutasi berpengaruh positif dan signifikan. Oleh karena itu penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut.

H1 : Mutasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan

### 2.3.2. Hubungan antara promosi dan kinerja

Muda & Rafiki, (2014) promosi adalah perubahan posisi, dari satu pos ke pos lainnya dan di evaluasi berdasarkan tingkat tanggung jawab, pekerjaan persyaratan atau pendapatan. Selain itu, promosi adalah cara untuk mengembangkan karir karyawan.

Promosi sebagai suatu apresiasi terhadap karyawan yang memiliki prestasi serta kinerja yang sangat baik, dengan bentuk perubahan posisi jabatan dari yang sebelumnya menjadi lebih tinggi dengan tanggung jawab yang lebih besar dan gaji yang lebih besar untuk suatu komitmen nya terhadap perusahaan..

Hal ini diperkuat dalam penelitian sebelumnya, (Yanuarmawan, (2012) Salah satu cara untuk memunculkan sumber daya manusia yang berkualitas adalah dengan promosi jabatan. Adanya promosi jabatan diharapkan dapat membuat sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi atau perusahaan mampu menunjukkan kemampuan terbaiknya, karena promosi jabatan juga merupakan rangsangan atau dorongan bagi mereka untuk berlomba dalam memberikan kemampuan terbaik yang dimilikinya. Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut.

H2 : Promosi berpengaruh positif pada kinerja karyawan

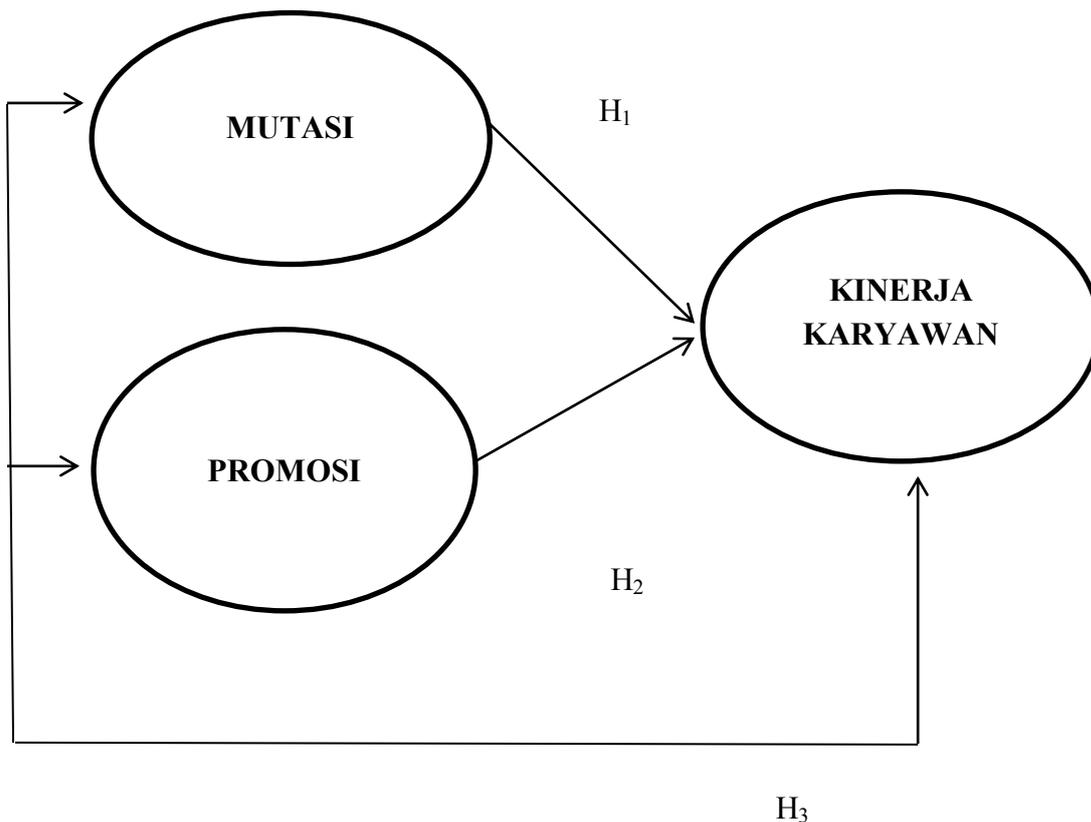
### 2.3.3 Hubungan antara mutasi, promosi, dan kinerja

Manajemen Sumber Daya Manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan karyawan atau pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Menurut (Suparinah, (2018) Sumber Daya Manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Salah satu melalui pengembangan karyawan dengan kebijakan Mutasi dan Promosi Jabatan.

Promosi dan mutasi sebagai salah satu acuan dalam memutuskan suatu karir karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Dengan ini mutasi dan promosi dapat mencapai tujuan perusahaan dalam memanfaatkannya mengatur dan mengelola perusahaan.

Hal ini diperkuat dalam penelitian sebelumnya, (Suparinah, 2018) Mutasi memberikan penghargaan dengan kerja keras karyawan selama bekerja sesuai dengan bidangnya dan layak dinyatakan untuk naik jabatan atau dipromosikan melalui penilaian kinerja Seorang karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan selalu menginginkan adanya promosi yang mengalami perubahan dari sebelumnya. Karyawan yang bekerja di setiap perusahaan sering berfikir apa yang mengharuskan mereka memperoleh promosi jabatan dan bagaimana cara agar promosi itu dapat diraih. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan mutasi dan promosi berpengaruh positif dan signifikan. Oleh karena itu penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut.

H3 : Mutasi dan Promosi berpengaruh pada kinerja karyawan.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Sumber : modifikasi penelitian Muda & Rafiki, (2014) & Razak (2018)

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan Latar Belakang dan Kerangka Pemikiran, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

1. Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada BKP Kelas I Bandar Lampung.
2. Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada BKP Kelas I Bandar Lampung.
3. Mutasi, Promosi jabatan secara bersamaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada BKP Kelas I Bandar Lampung.