

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1 Semangat Kerja

2.1.1 Pengertian Semangat Kerja

Setiap organisasi selalu mengharapkan agar produktivitas kerja para pegawainya dapat terus meningkat. Namun dalam kenyataannya, yang mendukung untuk mencapai tujuan tersebut sering kurang mendapat perhatian, tidak adanya usaha-usaha yang dilakukan untuk meningkatkan semangat kerja dan kegairahan bekerja para pegawai. Memang dapat diakui, bahwa para pegawai dapat bekerja dengan cara diawasi. Tetapi akan berbeda halnya jika para pegawai bekerja dengan kemauannya sendiri atau dengan semangat kerja yang baik.

Menurut George A. Steiner (1979) dalam bukunya *Trategic Planning* sebagaimana dikutip kembali oleh Sudarwan Danim (2004:48) menyatakan bahwa semangat kerja adalah kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan baku mutu yang ditetapkan. Kesepakatan batiniah muncul dari dalam diri individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengertian semangat kerja menurut Alexander Leightemy dalam Alex Nitisemito (2010:160) adalah “sebagai sesuatu yang positif dan sesuatu yang baik, sehingga mampu memberikan sumbangan terhadap pekerjaan dalam arti lebih baik.

Menurut Nitisemito (2010:160) semangat kerja adalah “melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan diharapkan lebih cepat dan lebih baik”.

Menurut Moekijat (2009:130) adalah “kemampuan sekelompok orang-orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama”.

Menurut Siagian (2010:57) semangat kerja adalah “sejauh mana karyawan bergairah dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya di dalam perusahaan”.

Menurut William and Keith Davis (2003:130) yaitu :

“Morale means the attitude of individuals or group toward their work environment and forward voluntary cooperation to the full extent of their ability to the best interest of business”.

“semangat kerja adalah sikap individu atau kelompok terhadap lingkungan kerja mereka ketersediaan kerjasama dengan orang lain secara menyeluruh sesuai dengan kemampuan mereka yang paling baik demi kepentingan perusahaan”.

Semangat kerja juga merupakan suatu sikap individu atau kelompok terhadap kesukarelaannya untuk bekerjasama agar mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh. (Pariata Westra, 1988:65).

Menurut Siswanto (2000:35), mendefinisikan semangat kerja sebagai keadaan psikologis seseorang. Semangat kerja dianggap sebagai keadaan psikologis yang baik bila semangat kerja tersebut menimbulkan kesenangan yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Menurut Nitisemito (2002:56), definisi dari semangat kerja adalah kondisi seseorang yang menunjang dirinya untuk melakukan pekerjaan lebih cepat dan lebih baik di dalam sebuah perusahaan.

Apabila suatu organisasi mampu meningkatkan semangat dan kegairahan kerja, maka organisasi akan memperoleh banyak keuntungan. Dari uraian di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa semangat kerja merupakan sikap kejiwaan dan kesediaan perasaan dari para pegawai yang ditunjukkan dengan adanya kegairahan kerja, keinginan bekerja yang lebih baik yang selaras dengan tujuan organisasi.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa semangat kerja merupakan cermin dari kondisi karyawan dalam lingkungan kerjanya dan ekspresi serta mental individu atau kelompok yang menunjukkan rasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya, sehingga merasa bergairah dan mampu bekerja secara lebih cepat dan lebih baik demi tercapainya suatu tujuan kelompok maupun organisasi, jika semangat kerja meningkat maka perusahaan akan memperoleh banyak keuntungan seperti rendahnya tingkat absensi, pekerjaan lebih cepat diselesaikan dan sebagainya. Sehingga tingkat kedisiplinan kerja dapat ditingkatkan.

2.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja Karyaawan

Semangat kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Banyak faktor yang mempengaruhi semangat kerja, diantaranya

sistem pengupahan, kondisi lingkungan kerja, insentif produksi, pendidikan, penghargaan dan sebagainya.

Menurut Nitisemito dalam tohardi (2002), faktor yang mempengaruhi semangat kerja adalah :

a. Gaji yang cukup

Setiap perusahaan seharusnya dapat memberikan gaji yang cukup pada karyawan. Pengertian cukup adalah sangat relatif sifatnya, yaitu apabila jumlah yang mampu dibayarkan oleh perusahaan tanpa menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Dan dengan sejumlah gaji yang diberikan tersebut akan mampu memberikan semangat kerja pada karyawan.

b. Memperhatikan kebutuhan rohani

Perusahaan harus memperhatikan kebutuhan rohaniyah karyawan dengan membangun tempat ibadah.

c. Sesekali perlu mendapat perhatian suasana santai

Suasana kerja yang kompleks dapat menimbulkan kebosanan dan ketegangan kerja bagi karyawan. Untuk menghindari hal-hal tersebut perusahaan perlu menciptakan suasana santai dalam bekerja.

d. Menempatkan pegawai pada posisi yang tepat

Setiap perusahaan hendaknya menempatkan karyawan pada posisi yang tepat, karena apabila terjadi ke tidak tepatan dalam penempatan posisi dapat menurunkan prestasi kerja karyawan, karena ia tidak sesuai dengan kemampuan yang ia miliki.

- e. Memberikan kesempatan untuk maju

Semangat kerja karyawan akan timbul apabila mereka memiliki harapan untuk dapat maju. Perusahaan hendaknya memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, yang dapat berupa pengakuan, hadiah, kenaikan gaji, kenaikan pangkat dan promosi jabatan.

- f. Perasaan aman untuk masa depan perlu diperhatikan

Semangat kerja karyawan akan terbina jika mereka merasa aman dalam menghadapi masa depan dengan pekerjaan yang ditekuni. Untuk menciptakan rasa aman perusahaan mengadakan program pensiunan, mereka memiliki alternatif lain yaitu mewajibkan karyawan untuk menyisihkan sebagian penghasilannya untuk ditabung dalam polis asuransi.

- g. Fasilitas yang memadai

Fasilitas yang memadai untuk karyawan hendaknya perlu disediakan oleh setiap perusahaan. Hal tersebut akan menimbulkan rasa senang dan akan menimbulkan semangat kerja karyawan.

2.1.3 Turunnya Semangat Kerja

Turunnya semangat kerja sangat penting untuk diketahui suatu perusahaan karena dengan pengetahuan tersebut akan dapat diketahui sebab-sebabnya. Dengan demikian perusahaan dapat mengambil tindakan-tindakan pencegahan atau pemecahan masalah sedini mungkin. Ada beberapa faktor yang harus diketahui oleh Ahmad Tohardi (2008:432) adalah indikasi penurunan semangat kerja :

1. Turunnya / rendahnya produktivitas

Salah satu indikasi turunnya semangat kerja adalah turunnya produktivitas. Turunnya produktivitas ini dapat diukur atau diperbandingkan dengan waktu sebelumnya. Itu semua merupakan indikasi turunnya semangat kerja meskipun demikian, sebelum mengambil kesimpulan hendaknya diteliti dahulu apakah ada faktor lain yang mempengaruhi turunnya produktivitas.

2. Tingkat absensi yang naik / tinggi

Tingkat absensi yang tinggi juga merupakan salah satu indikasi turunnya semangat kerja karyawan. Oleh karena itu bila ada gejala-gejala absensi naik, perlu segera dilakukan penelitian. Pada umumnya bila semangat kerja turun, mereka akan malas untuk datang setiap hari kerjanya. Apalagi bila kompensasi atau upah yang diterimanya tidak dipotong waktu mereka tidak masuk. Setiap ada kesempatan untuk tidak bekerja akan mereka gunakan, apalagi waktu luang tersebut dapat dipakai untuk dapat penghasilan yang lebih tinggi meskipun untuk sementara.

3. Tingkat kerusakan yang tinggi

Indikasi lain yang menunjukan turunnya semangat kerja karyawan adalah bila tingkat kerusakan terhadap bahan baku, maupun peralatan yang digunakan naik. Naiknya tingkat kerusakan tersebut sebetulnya menunjukkan bahwa perhatian dalam bekerja berkurang, terjadi kecerobohan dalam bekerja dan sebagainya.

4. Kegelisahan dimana-mana

Kegelisahan dimana-mana akan terjadi bila semangat kerja turun, kegelisahan itu dapat terwujud dalam bentuk ketidaktenangan bekerja, keluh kesah serta hal-hal lain. Kegelisahan pada tingkat terbatas mungkin akan berhenti dengan sendirinya bila dibiarkan begitu saja, tetapi pada tingkat tertentu yang dibiarkan begitu saja akan dapat merugikan perusahaan.

5. Tuntutan sering kali terjadi

Sering terjadi tuntutan juga merupakan indikasi semangat kerja turun. Tuntutan sebetulnya merupakan dari ketidakpuasan. Oleh karena itu, disuatu perusahaan sering terjadi tuntutan oleh karyawan.

2.1.4 Cara Meningkatkan Semangat Kerja

Pembinaan semangat kerja karyawan perlu dikatakan terus-menerus agar mereka menjadi terbiasa memiliki semangat kerja yang tinggi dan penuh gairah. Dengan kondisi demikian, para pegawai dapat melakukan pekerjaannya dengan baik dan kreatif. Hal ini sangat penting bagi kelangsungan hidup karyawan di perusahaan. Oleh sebab itu instansi harus berupaya untuk memelihara semangat kerja karyawan dengan melakukan dengan berbagai cara dan kombinasi mana yang tepat biasanya dari perusahaan tersebut serta tujuan yang ingin dicapai.

Ahmad Tohardi (2009:421) cara-cara tersebut antara lain :

1) Gaji yang cukup

Setiap perusahaan seharusnya dapat memberikan gaji yang cukup kepada pegawainya. Pengertian cukup disini relative, artinya mampu dibayarkan tanpa menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

2) Memperhatikan kebutuhan rohani

Selain kebutuhan materi yang berwujud gaji yang cukup, para pegawai membutuhkan kebutuhan rohani. Kebutuhan rohani adalah menyediakan tempat ibadah, menghormati kepercayaan orang lain.

3) Perlu menciptakan suasana santai

Suasana rutin sering kali menimbulkan kebosanan dan ketegangan bagi para pegawai. Untuk menghindari hal tersebut, maka perlu perusahaan sekali-kali menciptakan suasana santai seperti rekreasi bersama-sama, mengadakan pertandingan olahraga antar karyawan yang lainnya.

4) Tempatkan karyawan pada posisi yang tepat

Setiap perusahaan harus mampu menempatkan karyawannya pada posisi yang tepat, artinya menempatkan mereka pada posisi yang sesuai dengan keterampilan mereka. Ketidaktepatan dalam penempatan karyawan bisa membuat karyawan tidak bisa maksimal dalam menyelesaikan tugasnya.

5) Perasaan aman dan masa depan

Semangat kerja akan terpupuk apabila para karyawan mempunyai perasaan aman terhadap masa depan profesi mereka, kestabilan perusahaan biasanya modal yang dapat diandalkan untuk menjamin rasa aman bagi para karyawan. Cara lain yang sering digunakan untuk perusahaan yaitu mengadakan program pensiun.

6) Fasilitas yang memadai.

Setiap perusahaan bila memungkinkan hendaknya menyediakan fasilitas yang memadai untuk karyawannya. Apabila perusahaan sanggup

menyediakan fasilitas-fasilitas yang memadai, maka akan timbul rasa senang dan akan menimbulkan semangat kerja.

Menurut Alex S. Nitisemito (1983) mengatakan dengan melaksanakan mutasi kerja, maka akan dapat meningkatkan semangat kerja dan kegairahan kerja. Mutasi sangat berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai, karena tempat dan posisi yang baru dapat membuat seseorang lebih bersemangat lagi dalam menjalankan pekerjaannya. Situasi kerja dan rekan kerja yang baru dapat memicu pegawai lebih telaten dan giat lagi untuk menunjukkan prestasi kerjanya untuk mendapat sesuatu hasil yang baik.

2.1.5 Aspek-Aspek Semangat Kerja

Menurut Sugiyono dalam utomo (2002) aspek-aspek semangat kerja karyawan dapat dilihat dari beberapa segi, yaitu :

a. Disiplin yang tinggi

Individu yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan bekerja giat dan sadar akan peraturan-peraturan yang berlaku dalam perusahaan.

b. Kualitas untuk bertahan

Individu yang mempunyai semangat kerja yang tinggi, tidak akan mudah putus asa dalam menghadapi kesukaran-kesukaran yang timbul dalam pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa individu tersebut mempunyai energi dan kepercayaan untuk memandang masa yang akan datang dengan baik yang dapat meningkatkan kualitas seseorang untuk bertahan.

c. Kekuatan untuk melawan frustrasi

Individu yang mempunyai semangat kerja yang tinggi, tidak memiliki sikap yang pesimistis apabila menemui kesulitan dalam pekerjaannya.

d. Semangat berkelompok

Adanya semangat kerja membuat karyawan lebih berfikir sebagai "kami" dari pada sebagai "saya". Mereka akan saling tolong menolong dan tidak saling bersaing untuk saling menjatuhkan.

2.1.6 Unsur-Unsur Semangat Kerja

Semangat kerja dapat diukur melalui presensi pegawai di tempat kerja, tanggungjawabnya terhadap pekerjaan, disiplin kerja, kerja sama dengan pimpinan atau teman sejawat dalam organisasi serta tingkat produktivitas kerja. (Asas-asas manajemen. D. Hasley 1988:67).

Untuk memahami unsur-unsur semangat kerja berikut diuraikan penjelasan masing-masing unsur:

1) Absensi

Absensi merupakan kehadiran pegawai yang berkenaan dengan tugas dan kewajibannya. Pada umumnya instansi/lembaga selalu mengharapkan pegawainya untuk datang dan pulang tepat waktu, sehingga pekerjaan tidak tertunda. Ketidakhadiran seorang pegawai akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja, sehingga instansi/ lembaga tidak bisa mencapai tujuan secara optimal. absensi atau kehadiran pegawai dapat diukur melalui :

- a) Kehadiran pegawai di tempat kerja
- b) Ketepatan pegawai datang/pulang kerja

- c) Kehadiran pegawai apabila mendapat undangan untuk mengikuti kegiatan atau acara dalam instansi

2) Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan ketaatan seseorang terhadap suatu peraturan yang berlaku dalam organisasi yang menggabungkan diri dalam organisasi itu atas dasar adanya kesadaran dan keinsafan, bukan karena adanya paksaan. (IG. Wursanto.1985:67).

Disiplin merupakan suatu kekuasaan yang berkembang dalam penyesuaian diri dengan sukarela kepada ketentuan-ketentuan, peraturan-peraturan dan nilai-nilai dari pekerja. (Moekijat, 1997:67)

Dan pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin merupakan kemauan dan kepatuhan untuk bertingkah laku sesuai dengan peraturan yang ada di instansi yang bersangkutan.

- a) Tingkat kedisiplinan kerja pegawai dapat diukur melalui:
- b) Kepatuhan pegawai terhadap peraturan dan tata tertib di instansi.
- c) Kepatuhan pegawai terhadap intruksi yang datang dari atasan.
- d) Bekerja sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.
- e) Memakai pakaian seragam sesuai dengan ketentuan yang berlaku
- f) Menggunakan dan memelihara peralatan

3) Kerjasama

Kerjasama merupakan tindakan konkret seseorang dengan orang lain (Winardi,1975:51). Kerjasama juga diartikan sebagai suatu sikap dari individu maupun kelompok terhadap kesukarelaannya untuk bekerja sama agar dapat

mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh. (Pariata Westra, 1980: 49). Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi tergantung pada orang-orang yang terlibat di dalamnya. Untuk itu penting adanya kerjasama yang baik diantara semua pihak dalam organisasi, baik dengan atasan, teman sejawat, maupun bawahan.

Untuk mengukur tingkat kerjasama digunakan kriteria sebagai berikut:

- a) Kesadaran pegawai untuk bekerja sama dengan atasan, teman sejawat, maupun bawahannya.
- b) Adanya kemauan untuk membantu teman yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan.
- c) Adanya kemauan untuk memberi dan menerima kritik serta saran dari orang lain.
- d) Bagaimana tindakan seseorang apabila mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya.

4) Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan keharusan pada seseorang yang melaksanakan kegiatan selayaknya apa yang telah diwajibkan kepadanya. (Pariata Westra, 1975:91).

Tanggung jawab juga merupakan kewajiban seseorang untuk melaksanakan segala sesuatu yang telah diwajibkan kepadanya, dan jika terjadi kesalahan yang disebabkan karena kelalaiannya, maka seseorang dapat dituntut atau dipersoalkan.

Tingkat tanggung jawab seseorang dapat melalui:

- a) Dapat dituntut atau dipersoalkan Kesanggupan dalam melaksanakan perintah dan kesanggupan dalam bekerja.
 - b) Kemampuan menyelesaikan tugas dengan tepat dan benar.
 - c) Melaksanakan tugas atau perintah yang diberikan dengan sebaikbaiknya.
 - d) Mempunyai kesadaran bahwa pekerjaan yang diberikan bukan hanya untuk kepentingan instansi, tetapi juga untuk kepentingan dirinya sendiri.
- 5) Produktivitas Kerja

Produktivitas adalah rasio antara produksi yang dapat dihasilkan dengan keseluruhan biaya yang telah dikeluarkan untuk keperluan produk itu. (Slamet Saksosno, 1988:133).

Produktivitas juga diartikan sebagai efisiensi modal dan waktu yang digunakan untuk menghasilkan barang dan jasa.(Ravianto,1985:21).

Dari pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja adalah kemampuan seseorang untuk menghasilkan barang atau jasa dengan menggunakan berbagai sumber produksi sesuai dengan mutu dan jangka waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan. Produktivitas kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor lain Seperti ketrampilan, disiplin, sikap dan mental, etika kerja, motivasi kerja, kesehatan, penghasilan, jaminan social, lingkungan kerja, manajemen dan berprestasi. (Ravianto, 1985, 139).

2.1.7 Indikator Semangat Kerja

Berikut adalah beberapa indikator semangat kerja yang dikemukakan oleh Alex S. Nitisemito (2010 : 427), diantaranya adalah sebagai berikut :

a. Naiknya produktivitas karyawan

Karyawan yang semangat kerjanya tinggi cenderung melaksanakan tugas-tugas sesuai waktu, tidak menunda pekerjaan dengan sengaja, serta mempercepat pekerjaan dan sebagainya. oleh karena itu harus dibuat standar kerja untuk mengetahui apakah produktivitas karyawan yang tinggi apa tidak.

Dimensi naiknya produktivitas karyawan diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu :

- 1) Professionalisme dalam menyelesaikan pekerjaan
- 2) Tidak menunda pekerjaan
- 3) Mempercepat pekerjaan

b. Tingkat absensi rendah

Tingkat absensi rendah merupakan salah satu indikasi meningkatnya semangat kerja, karena nampak bahwa persentase absen seluruh karyawan rendah.

Dimensi absensi yang rendah diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu :

- 1) Tingkat kehadiran yang baik
- 2) Ketepatan waktu

c. Labour Turn Over

Tingkat karyawan keluar masuk, karyawan yang menurun merupakan salah satu indikasi meningkatnya semangat kerja. Hal ini dapat disebabkan oleh kesenangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut. Tingkat keluar masuk karyawan yang tinggi dapat mengganggu jalannya perusahaan.

Dimensi Labour turn over diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- 1) Setia terhadap perusahaan
- 2) Senang bekerja di dalam perusahaan
- d. Berkurangnya kegelisahan

Semangat kerja karyawan akan meningkat apabila mereka tidak gelisah. Kegelisahan dapat dilihat melalui bentuk keluhan, ketidaktenagaan bekerja, dan hal-hal lainnya.

Dimensi berkurangnya kegelisahan diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu :

- 1) Kepuasan Kerja
- 2) Ketenangan dalam bekerja
- 3) Keamanan dan kenyamanan dalam bekerja
- 4) Hubungan kerja yang harmonis

2.2 Mutasi

2.2.1 Pengertian Mutasi

Salah satu tindak lanjut yang dilakukan dari hasil penilaian prestasi karyawan adalah mutasi karena dengan penilaian prestasi kerja karyawan akan

diketahui kecakapan karyawan dalam menyelesaikan uraian pekerjaan (*job description*) yang dibebankan kepadanya.

Dengan adanya mutasi, diharapkan dapat terjadi hubungan yang cocok antara karyawan dan jabatan “*The Right Man In The Right Place*“ sehingga karyawan dapat bekerja secara efisien dan efektif pada jabatan itu. Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja dalam perusahaan. Sebelum membahas lebih jauh mengenai mutasi ini didalam perusahaan, maka peneliti akan mengemukakan pengertian tentang mutasi.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat diuraikan pengertian mutasi menurut beberapa ahli, antara lain .:

Menurut Alex S Nitisemito (1982:132) pengertian mutasi adalah kegiatan dari pimpinan perusahaan untuk memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar.

Selanjutnya Hasibuan (2008:102) menyatakan bahwa mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisai. Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan tersebut.

Menurut Henry Simamora (2012:640) “Mutasi adalah perpindahan seorang karyawan dari satu pekerjaan ke posisi lainnya yang gaji, tanggung jawab, dan atau jenjang organisasionalnya relatif sama”.

Sedangkan menurut Sastrohadiwiryono (2002:247) 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.

Menurut Samsudin (2006:254) mutasi adalah Kegiatan memindahkan tenaga kerja dari suatu tempat kerja ke tempat kerja lain yang pemindahan hanya terbatas pada mengalihkan tenaga kerja dari suatu tempat ke tempat lain.”

Pengertian mutasi menurut Sadili (2013:254) : “Mutasi adalah kegiatan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan pegawai ke situasi tertentu dengan tujuan agar pegawai yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi dan kontribusi kerja yang maksimal pada organisasi. Jadi kegiatan memindahkan pegawai dari suatu tempat kerja ke tempat lain dinamakan mutasi”.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa suatu mutasi adalah pemindahan jabatan ke jabatan lain dengan disertai perubahan status, upah maupun tanggung jawabnya. Dari uraian tersebut tampak bahwa mutasi atau pemindahan pegawai sangat penting dan perlu dilakukan baik dilihat dari kepentingan pegawai maupun kepentingan perusahaan. Mutasi yang baik adalah mutasi yang dilakukan sesuai prosedur yang berlaku pada suatu organisasi, tidak ada pandang bulu, setiap pegawai sama dimata pemimpin.

2.2.2 Prinsip-Prinsip Dalam Mutasi

Terdapat beberapa prinsip dalam mutasi menurut Malayu S.P. Hasibuan (2013:102) diantaranya yaitu: Prinsip Mutasi pegawai di dalam sebuah organisasi harus berpegang pada prinsip “ memutasikan pegawai kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar kinerja meningkat.”

Selain itu seorang pemimpin dalam memutasi pegawai harus memiliki dasar yang kuat, agar seorang pegawai tidak merasa dasingkan atau merasa mendapat sanksi dari lembaga tetapi dengan mutasi pegawai tersebut harus berdasar pada prinsip-prinsip mutasi pegawai sesuai dengan peraturan yang berlaku di dalam lembaga tersebut. Seperti dikemukakan oleh Malayu S.P Hasibuan (2013:103) mengemukakan tentang dasar mutasi pegawai yaitu:

- 1) *Merit System* adalah mutasi pegawai yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan prestasi kerja. Merit atau karir sistem ini merupakan dasar mutasi yang baik antara lain:
 - a) Output dan produktivitas kerja meningkat.
 - b) Kinerja meningkat
 - c) Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun
 - d) Absensi dan disiplin pegawai semakin membaik
 - e) Jumlah kesalahan/kecelakaan menurun
- 2) *Seniority Sytem* adalah mutasi pegawai yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, pengalaman kerja dari pegawai yang bersangkutan.

3) *Spion System* adalah mutasi yang didasarkan atas landasan asas kekeluargaan. Sistem ini seperti kurang baik karena berdasarkan suka atau tidak suka.

Prinsip mutasi adalah memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat (Hasibuan, 2000:101).

Sedangkan menurut Sutrisno (2009:2) prinsip mutasi yaitu “... *The right man on the right place*, akan membawa suatu organisasi pada hasil kinerja yang maksimal dan mengurangi kesalahan-kesalahan dalam tugas atau pekerjaan”.

Prinsip mutasi juga tercantum dalam PP Nomor 43 Tahun 1999 pasal 19, yaitu prinsip pokok penempatan dalam jabatan adalah mendapatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat. Pada dasarnya prinsip mutasi untuk memindahkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan kecakapan dan keahliannya. Agar hasil kinerja dari pegawai maksimal dengan adanya tantangan dan tugas baru yang nantinya produktivitasnya meningkat.

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dasar mutasi pegawai harus berdasarkan prinsip-prinsip mutasi pegawai sesuai peraturan yaitu : Mutasi untuk mengusahakan orang yang tepat pada tempat yang tepat, mutasi pegawai tidak boleh dirasakan sebagai hukuman, mutasi pegawai untuk menciptakan persaingan yang sehat. Dan mutasi pegawai sebagai upaya langsung meningkatkan semangat dan kegairahan kerja.

2.2.3 Tujuan Pelaksanaan 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.

Tujuan pelaksanaan mutasi menurut Hasibuan (2008:102) antara lain, adalah:

- a) Untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
- b) Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
- c) Untuk memperluas atau menambah pengetahuan pegawai.
- d) Untuk menghilangkan rasa bosan/ jemu terhadap pekerjaannya.
- e) Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.
- f) Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik pegawai.
- g) Untuk mengatasi perselisihan antara sesama pegawai.
- h) Untuk mengusahakan pelaksanaan prinsip orang tepat pada tempat yang tepat.

Sedangkan menurut Moekijat (2010:117) dalam program kepegawaian, mutasi bertujuan untuk:

1. Mempertahankan pegawai-pegawai yang telah lama masa kerjanya sebagai perubahan atau pengurangan keperluan produksi.
2. Mengembangkan kecakapan pegawai dalam berbagai bidang.
3. Mengadakan penggantian antar regu.
4. Memperbaiki penempatan yang tidak memuaskan.

Menurut Kasmir (2008:157), tujuan mutasi adalah agar karyawan tidak merasa jenuh dengan pekerjaannya. Kita tahu bahwa karyawan akan jenuh terhadap pekerjaan yang digelutinya selama bertahun-tahun. Akibatnya akan mengurangi motivasi karyawan sehingga berimbas kepada produktivitas yang dilakukannya. Mutasi juga dapat dilakukan kepada karyawan yang telah lalai melaksanakan tugasnya atau tidak mampu melakukan tugasnya secara sempurna.

2.2.4 Manfaat Pelaksanaan Mutasi

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.

Sedangkan menurut Siagian (2011:172) manfaat mutasi adalah:

1. Pengalaman baru
2. Cakrawala pandangan yang lebih luas.

3. Tidak terjadinya kebosanan atau kejenuhan.
4. Perolehan pengetahuan dan keterampilan baru.
5. Perolehan perspektif baru mengenai kehidupan organisasional.
6. Persiapan untuk menghadapi tugas baru, misalnya promosi.
7. Motivasi dan kepuasan 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 efisiensi dalam perkerjaan. Menurut Nitisemo (2002:119), hal ini terjadi karena:

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

2.2.5 Jenis-Jenis Mutasi

Mutasi seringkali dilakukan atas keinginan/kebutuhan perusahaan atau atas keinginan karyawan sendiri. Jenis mutasi menurut Endang (2010:87) adalah:

1. Ditinjau dari tempat kerja karyawan :
 - a. Mutasi antarurusan yakni mutasi ke tempat yang memiliki urusan yang berbeda
 - b. Mutasi antar seksi yakni mutasi ke seksi yang berbeda bidang

- c. Mutasi antar bagian yakni mutasi ke bagian yang lain di tempat yang sama
 - d. Mutasi antar biro yakni mutasi ke bagian dari instansi yang mengurus suatu urusan
 - e. Mutasi antar instansi yakni mutasi ke lembaga yang memberikan pelayanan sesuai kebutuhan
2. Ditinjau dari tujuan dan maksud mutasi :
- a. *Production transfer*, mutasi pada jabatan yang sama, karena produksi di tempat yang lama menurun.
 - b. *Replacement transfer*, mutasi dari jabatan yang sudah lama dipegang ke jabatan yang sama di bagian lain, untuk menggantikan karyawan yang belum lama bekerja atau karyawan yang diberhentikan.
 - c. *Versatility transfer*, mutasi dari jabatan yang satu ke jabatan lain untuk
 - d. menambah pengetahuan karyawan yang bersangkutan.
 - e. *Shift transfer*, mutasi dalam jabatan yang sama. Misalnya, *shift A* (malam) pindah ke *shift B* (pagi).
 - f. *Remedial transfer*, mutasi karyawan ke bagian mana saja untuk memupuk dan memperbaiki kerja sama antarkaryawan.
3. Ditinjau dari masa kerja karyawan :
- a. *Temporary transfer*, mutasi yang bersifat sementara untuk mengganti karyawan yang cuti atau berhalangan.
 - b. *Permanent transfer*, mutasi yang bersifat tetap.

2.2.6 Dasar-Dasar Pelaksanaan Mutasi

Menurut Manullang (1981:138), Pola dasar pemindahan jabatan menurut Manullang adalah sebagai berikut:

1. Hubungan horizontal dan vertikal dari masing-masing jabatan dalam organisasi.
2. Penilaian kecakapan pegawai, karyawan atau anggota organisasi.
3. Ramalan-ramalan lowongan dan data-data pegawai, karyawan, atau anggota organisasi.

Sedangkan menurut Hasibuan (2008:103) Ada 3 sistem yang menjadi dasar pelaksanaan mutasi pegawai menurut H. yaitu :

1. *Seniority System*

Adalah mutasi yang didasarkan atau landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari pegawai yang bersangkutan. Sistem mutasi ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu menduduki jabatan yang baru.

2. *Spoil System*

Adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka.

3. *Merit System*

Adalah mutasi pegawai yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan hasil prestasi kerja. *Merit system* ini merupakan dasar mutasi yang baik karena :

- a. Output dan produktivitas kerja meningkat.

- b. Semangat kerja meningkat.
- c. Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun.
- d. Absensi karyawan semakin baik.
- e. Disiplin karyawan semakin baik.
- f. Jumlah kecelakaan akan menurun

2.2.7 Kendala Pelaksanaan Mutasi

Menurut Sastrohadiwiryono (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.

2.2.8 Sebab-Sebab Terjadi Mutasi

Menurut Simamora (2004:640), mengutarakan tentang sebab-sebab terjadinya mutasi, diantaranya yaitu:

- 1) Karyawan dengan riwayat kkinerja yang rendah ataaau perilaku bermasalah yang tidak ingin lagi dipertahankan oleh kepala departemennya.
- 2) Karena praktik penempatan karyawan yang tidak sempurna, ketidakcocokan pekerjaan bisa saja terjadi.
- 3) Seorang karyawa yang dapat menjadi tidak puas dengan sebuah pekerjaan karena satu atau berbagai alasan.
- 4) Beberapa organisasi kadang-kadang memulai transfer untuk pengembangan karyawan yang lebih lanjut.
- 5) Perusahaan sering menjumpai perlunya reorganisasi.
- 6) Membuat posisi-posisi tersedia dalam saluran promosi utama.
- 7) Memuskan hasrat pribadi karyawan.

Menyoroti pembahassan diatas, dapat disimpulkan bahwa secara umum penyebab mutasi ada dua hal. Pertama yaitu permintaan karyawan yang bersangkutan itu sendiri. Hal ini disebabkan oleh ketidakpuasan karyawan terhadap posisi/jabatan atau tempat pekerjaannya, ketidakcocokan pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuan yang ia miliki. Penyebab yang kedua adalah

keputusan organisasi atau perusahaan yang bersangkutan. Hal ini dikarenakan instansi tersebut perlu melakukan reorganisasi atau perputaran jabatan/posisi untuk menghindari kejenuhan yang dirasakan oleh karyawan.

2.2.9 Faktor-Faktor Pelaksanaan Mutasi

Mutasi yang dilaksanakan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi oleh karena itu perlu ada evaluasi pada setiap pekerja secara berkesinambungan secara objektif. 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.

2.2.10 Indikator Mutasi

Mutasi dalam suatu organisasi dapat dilakukan dengan dua cara menurut Hasibuan (2011: 103), yaitu:

1. Cara tidak ilmiah

Mutasi dengan cara tidak ilmiah dilakukan:

- a. Tidak didasarkan kepada norma/standar kriteria tertentu.
- b. Berorientasi semata-mata kepada masa kerja dan ijazah, bukan atas prestasi atau faktor-faktor riil.

- c. Berorientasi kepada banyaknya anggaran yang tersedia, bukan atas kebutuhan riil karyawan.
- d. Berdasarkan *spoil system*.

2. Cara ilmiah

Mutasi dengan cara ilmiah dilakukan:

- a. Berdasarkan norma atau standar kriteria tertentu, seperti analisis pekerjaan.
- b. Berorientasi pada kebutuhan yang riil/nyata.
- c. Berorientasi pada formasi riil kepegawaian.
- d. Berorientasi kepada tujuan yang beraneka ragam.
- e. Berdasarkan objektivitas yang dapat dipertanggung jawabkan.

Sedangkan menurut Endang (2010:84) mutasi dalam suatu organisasi dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu:

1. Horizontal (rotasi kerja/mutasi biasa), pemindahan karyawan dari satu posisi/ jabatan/tempat/pekerjaan yang lain yang setara tanpa diikuti dengan kenaikan atau penurunan jabatan.
2. Vertikal (promosi dan demosi),
 - a. Promosi adalah pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi disertai dengan wewenang, dan tanggung jawab yang lebih besar.
 - b. Demosi, pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih rendah dalam suatu organisasi, sehingga wewenang, tanggung jawab, pendapatan, dan statusnya pun lebih rendah.

2.2.11 Hubungan Pengaruh Mutasi Kerja dengan Peningkatan Semangat Kerja

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, mutasi kerja merupakan perpindahan tempat kerja/posisi bagi karyawan dalam satu organisasi. Karena memang perpindahan itu terkadang diperlukan bagi karyawan ataupun perusahaan itu sendiri. Prinsip mutasi adalah memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat kerjanya meningkat.

Menurut Hasibuan (2006:102), Salah satu tujuan mutasi adalah untuk meningkatkan semangat kerja dari karyawan. Apabila semangat kerja karyawan meningkat maka peluang tingkat pencapaian dari tujuan perusahaan pun berjalan dengan cepat.

Sedangkan menurut Samsudin (2006:254) mengatakan “memindahkan tenaga kerja tersebut ke posisi yang menurut hasil analisis jabatan, telah sesuai dengan klasifikasi, kemampuan dan keinginan tenaga kerja yang bersangkutan akan memperoleh kepuasan kerja semaksimal mungkin .

Dapat dilihat dari teori tersebut bahwa kesuksesan dari mutasi harus didasarkan dari beberapa faktor, salah satunya adalah sesuai dengan keinginan tenaga kerja yang bersangkutan. Jika tenaga kerja yang bersangkutan tidak memiliki keinginan untuk di mutasi maka akan terjadi keterpaksaan mutasi. Keterpaksaan mutasi akan dapat mengakibatkan semangat kerja seseorang menurun. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya semangat kerja merupakan sikap kejiwaan dan kesediaan perasaan dari para pegawai yang ditunjukkan dengan adanya kegairahan kerja, keinginan bekerja yang lebih baik yang selaras

dengan tujuan organisasi. Mutasi tidak akan menurunkan semangat kerja apabila dasar dan cara mutasi yang diterapkan atau dilaksanakan dengan benar oleh pihak manajemen.

Menurut Hasibuan (2001:101) dalam menyebutkan pengaruh mutasi terhadap semangat kerja :

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai
2. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan
3. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan pegawai
4. Untuk menghilangkan rasa bosan/ jenuh terhadap pekerjaannya
5. Untuk memberikan perangsang agar pegawai mau berupaya meningkatkan karir yang lebih tinggi
6. Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya
7. Untuk alat pendorong agar semangat kerja meningkat melalui persaingan terbuka.

Dengan jalan memutasikan, selain semangat dan kegairahan kerja dapat timbul kembali, pekerjaan yang baru itupun sesuai dengan kemampuan dan kesenangannya. Oleh karena itulah, meskipun tujuan utama dan mutasi meningkatkan semangat dan kegairahan kerja, faktor-faktor lain untuk suksesnya mutasi yang dilaksanakan harus pula diperhatikan (Nitisemito, 1999: 73).

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

NO	Penelitian dan tahun	Judul	Variabel Penelitian	Hasil penelitian
1	Gharsina Fajarani Putri 2016	Pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja karyawan oprasional Di Vio Cihampelas Hotel Bandung	Independent : Mutasi jabatan Dependent : kinerja karyawan	Dari hasil penelitiannya didapat hasil perhitungan koefisiensi korelasi product moment dari pearson (r) sebesar 0,852 dan koefisien determinasi (kd) sebesar 72,5 % maka hal ini mengandung arti bahwa mutasi jabatan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja
2	Adi perwira 2011	Analisis pengaruh mutasi terhadap semangat kerja pegawai pada Harris Hotel	Independent : Mutasi Dependent : Semangat kerja pegawai	Hasil uji analisis dengan menggunakan statistik diperoleh nilai R sebesar 0,953, angka ini menunjukkan bahwa hubungan antara mutasi terhadap semanga kerja berada pada kategori kuat. Sedangkan nilai koefisien determinasi (R ²) dengan pengolahan data SPSS diperoleh sebesar 0,908.

2.4 Kerangka Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji pengaruh pelaksanaan mutasi karyawan terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Parma Mutiara Jaya Pekanbaru. pelatihan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Perkebunan. Berdasarkan tinjauan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun kerangka penelitian dalam penelitian seperti tersaji dalam gambar berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Penelitian



Sumber: Modifikasi Data Olan, 2017

2.5 Hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah dan dari teori-teori yang telah diuraikan sebelumnya maka dibuat suatu hipotesis sebagai berikut:

“Diduga bahwa mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada PT.Parma Mutiara Jaya”.