

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

1. Penelitian dilakukan oleh Reza Khairina (2008) dengan judul “Analisis Promosi Jabatan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah di Kota Medan.” Adapun instrumen penelitian adalah observasi partisipatif, wawancara dan studi dokumentasi. Dalam penelitiannya peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Pelaksanaan promosi jabatan pegawai BKD kota Medan belum sesuai dengan sistem karir PNS yang berdasarkan sistem prestasi kerja. Hambatan dalam promosi jabatan pegawai BKD Kota Medan adalah lebih dominannya pertimbangan subyektif pada keputusan pejabat yang akan dipromosikan dan kurangnya ketersediaan sumber daya manusia dalam organisasi yang memenuhi syarat jabatan. Upaya dalam mengatasi hambatan tersebut antara lain tidak menerima uang atau segala bentuk hadiah apapun dengan tujuan agar pelaksanaan prospromosi mau menerima titipan pegawai yang akan dipromosikan.
2. Penelitian dilakukan oleh Budi Santoso dan Agung Riyadi (2012) dengan judul “Rotasi, Mutasi dan Promosi Karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten.” Adapun instrumen penelitian adalah Observasi mendalam dan wawancara. Dalam penelitiannya peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa: Rotasi kerja yang dilakukan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten telah sesuai dengan prinsip-prinsip dasar teori rotasi. Mutasi kerja yang terjadi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten sudah sesuai dengan teori mutasi. Promosi yang dialami oleh responden telah sesuai dengan prinsip dari teori promosi. Remunerasi yang diterapkan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten tidak sesuai dengan teori dari remunerasi karena tambahan penghasilan tadi diberikan bukan dalam rangka imbal prestasi kerja tetapi dikarenakan adanya reformasi birokrasi di Kementerian Keuangan.

3. Penelitian dilakukan oleh Eri Sapto Nugroho, Sukanto, dan Endah Setyowati, (2013) dengan judul “ Pelaksanaan Mutasi Jabatan Struktural yang Dilakukan Oleh Pemerintah Kota Malang ((Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).” Adapun instrumen penelitian adalah wawancara, observasi dan dokumentasi. Dalam penelitiannya peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan menggunakan analisis data *interactive model of analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan mutasi jabatan struktural yang dilakukan oleh pemerintah Kota Malang BKD melakukan analisis jabatan struktural berdasarkan peta jabatan dan daftar kekosongan jabatan struktural dari unit kerja Setelah itu BKD menyusun daftar usulan mutasi jabatan struktural dan disampaikan kepada Baperjakat kemudian melaksanakan sidang dan hasilnya disampaikan kepada walikota untuk mendapatkan persetujuan. Kemudian yang terakhir adalah mengadakan

pelantikan dan pengangkatan dalam jabatan struktural oleh wali kota. Dan peneliti menemukan masih terdapat anggapan bahwa karyawan yang dimutasikan adalah hukuman bagi karyawan tersebut, selain itu juga perasaan bagi karyawan tersebut terkait perasaan kinerjanya yang kurang maksimal sehingga harus dimutasikan.

4. Penelitian dilakukan oleh Nelson (2012) dengan judul “Peranan Promosi Jabatan Dalam Usaha Meningkatkan Prestasi Kerja Karyawan Pada CV. Bina Karya Lampung Selatan.” Adapun instrumen penelitian adalah data-data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Prestasi kerja karyawan pada CV. Bina Karya bukan karena promosi jabatan yang diterapkan belum memenuhi syarat-syarat yang telah ditetapkan perusahaan. Dari hasil analisis dengan uji hipotesis melalui pendekatan korelasi *Product Moment* diperoleh nilai $r = 0,351$ berarti terdapat hubungan yang positif antara jabatan terhadap prestasi kerja karyawan. Untuk meningkatkan prestasi kerja maka perusahaan harus meningkatkan pelaksanaan syarat-syarat promosi jabatan karyawan dalam perusahaan.
5. Penelitian dilakukan oleh Dian Novian (2010) dengan judul “ Sistem Pendukung Keputusan Mutasi, Enumerasi dan Promosi Pegawai Menggunakan Metode AHP (*Analytic Hierarchy Process*).” Adapun instrumen penelitian adalah data-data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) memiliki banyak keunggulan dalam menjelaskan proses pengambilan keputusan salah satunya adalah dapat menyusun hirarki dari permasalahan yang dihadapi,

persoalan yang akan diselesaikan diuraikan menjadi kriteria dan alternatif, kemudian disusun menjadi hirarki. Dengan menggunakan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP), dapat membuat dan mengembangkan sistem pendukung keputusan mutasi, enumerasi dan promosi pegawai.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel dan Indikator atau Fokus Penelitian	Instrumen Penelitian	Metode/ Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Reza Khairina, 2008, "Analisis Promosi Jabatan Pegawai Badan Kepegawaian daerah di kota Medan"	Menganalisis pelaksanaan promosi jabatan pegawai Badan Kepegawaian Daerah di kota Medan	Observasi partisipatif, wawancara dan studi dokumentasi	Deskriptif Kualitatif	Pelaksanaan promosi jabatan pegawai BKD kota Medan belum sesuai dengan sistem karir PNS yang berdasarkan sistem prestasi kerja. Hambatan dalam promosi jabatan pegawai BKD Kota Medan adalah lebih dominannya pertimbangan subyektif pada keputusan pejabat yang akan dipromosikan dan kurangnya ketersediaan sumber daya manusia dalam organisasi yang

					memenuhi syarat jabatan. Upaya dalam mengatasi hambatan tersebut antara lain tidak menerima uang atau segala bentuk hadiah apapun dengan tujuan agar pelaksanaan prospromosi mau menerima titipan pegawai yang akan dipromosikan.
2.	Budi Santoso dan Agung Riyadi, 2012, "Rotasi, Mutasi dan Promosi Karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten"	Mengkaji tentang hal-hal yang berkaitan dengan rotasi kerja, mutasi, promosi dan remunerasi dalam mempengaruhi kinerja para karyawan.	Observasi mendalam dan wawancara	Deskriptif Kualitatif	Rotasi kerja yang dilakukan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten telah sesuai dengan prinsip-prinsip dasar teori rotasi. Mutasi kerja yang terjadi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten sudah sesuai dengan teori mutasi. Promosi yang dialami oleh responden telah sesuai dengan prinsip dari teori promosi. Remunerasi yang diterapkan di Kantor Pelayanan Pajak

					Pratama Klaten tidak sesuai dengan teori dari remunerasi karena tambahan penghasilan tadi diberikan bukan dalam rangka imbal prestasi kerja tetapi dikarenakan adanya reformasi birokrasi di Kementerian Keuangan.
3.	Eri Sapto Nugroho, Sukanto, dan Endah Setyowati, 2013, “Pelaksanaan Mutasi Jabatan Struktural yang Dilakukan oleh Pemerintah Kota Malang (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)”	Membahas mengenai pelaksanaan mutasi jabatan struktural yang dilakukan pemerintah kota Malang dan mengkaji berbagai kendala dalam pelaksanaan mutasi jabatan struktural	Wawancara, observasi dan dokumentasi	Deskriptif Kualitatif dengan menggunakan analisis data <i>interactive model of analysis</i>	Dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan mutasi jabatan struktural yang dilakukan oleh pemerintah kota Malang BKD melakukan analisis jabatan struktural berdasarkan peta jabatan dan daftar kekosongan jabatan struktural dari unit kerja Setelah itu BKD menyusun daftar usulan mutasi jabatan struktural dan disampaikan kepada Baperjakat kemudian melaksanakan sidang dan hasilnya disampaikan kepada wali kota untuk mendapatkan

					<p>persetujuan. Kemudian yang terakhir adalah mengadakan pelantikan dan pengangkatan dalam jabatan struktural oleh wali kota. Dan peneliti menemukan masih terdapat anggapan bahwa karyawan yang dimutasikan adalah hukuman bagi karyawan tersebut, selain itu juga perasaan bagi karyawan tersebut terkait perasaan kinerjanya yang kurang maksimal sehingga harus dimutasikan</p>
4.	<p>Nelson, 2012, “Peranan Promosi Jabatan Dalam Usaha Meningkatkan Prestasi Kerja Karyawan Pada CV. Bina Karya Lampung Selatan”</p>	<p>Menganalisis promosi jabatan dalam usaha meningkatkan prestasi kerja</p>	Data-data	<p>Deskriptif Kualitatif dan Kuantitatif</p>	<p>Prestasi kerja karyawan pada CV. Bina Karya bukan karena promosi jabatan yang diterapkan belum memenuhi syarat-syarat yang telah ditetapkan perusahaan. Dari hasil analisis dengan uji hipotesis melalui pendekatan korelasi <i>Product Moment</i> diperoleh nilai $r = 0,351$ berarti terdapat</p>

					<p>hubungan yang positif antara jabatan terhadap prestasi kerja karyawan. Untuk meningkatkan prestasi kerja maka perusahaan harus meningkatkan pelaksanaan syarat-syarat promosi jabatan karyawan dalam perusahaan.</p>
5.	<p>Dian Novian, 2010, “Sistem Pendukung Keputusan Mutasi, Enumerasi dan Promosi Pegawai Menggunakan Metode AHP (<i>Analytic Hierarchy Process</i>)”</p>	<p>Menganalisis keputusan mutasi, enumerasi dan promosi pegawai menggunakan metode AHP (<i>Analytic Hierarchy Process</i>)</p>	Data-data	<p>Metode AHP (<i>Analytic Hierarchy Process</i>)</p>	<p>Metode <i>Analytic Hierarchy Process</i> (AHP) memiliki banyak keunggulan dalam menjelaskan proses pengambilan keputusan salah satunya adalah dapat menyusun hirarki dari permasalahan yang dihadapi, persoalan yang akan diselesaikan diuraikan menjadi kriteria dan alternatif, kemudian disusun menjadi sebuah hirarki. Dengan menggunakan metode <i>Analytic Hierarchy Process</i> (AHP), dapat</p>

					membuat dan mengembangkan sistem pendukung keputusan mutasi, enumerasi dan promosi pegawai.
--	--	--	--	--	---

Sumber data: (data diolah oleh peneliti)

Dengan melihat tabel di atas, maka dapat terlihat persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu. Adapun persamaan yang dilakukan oleh peneliti sekarang dengan peneliti terdahulu adalah terletak pada pembahasan dan metode penelitian. Promosi dan mutasi jabatan merupakan fungsi dari pengembangan karyawan. Dan metode yang digunakan dalam penelitian antara keduanya yaitu dengan pendekatan kualitatif.

Sedangkan yang membedakan antara penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu terletak dalam hal pembahasan terkait pengembangan SDM melalui promosi dan mutasi jabatan dan hal-hal yang terkait di dalamnya. Penelitian sekarang mendeskripsikan tentang efektivitas promosi dan mutasi jabatan sebagai upaya dalam pengembangan karyawan.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Pengertian Pengembangan Karyawan

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan (Hasibuan, 1995:76).

Gouzali (2000:496) mengemukakan sebagai berikut.

“Pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia), merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*), mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan kegiatan pengembangan ini, maka diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan oleh organisasi.”

Singodimedjo (2000) dalam Sutrisno (2009:61) mengemukakan pengembangan SDM adalah proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik.

Pengembangan karyawan merupakan usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien (Husnan, 1990 *dalam* Sutrisno, 2009:61)

Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.

Dengan demikian, pengembangan SDM merupakan sebuah cara efektif untuk menghadapi tantangan-tantangan, termasuk ketertinggalan SDM serta keragaman SDM yang ada dalam organisasi, perubahan teknik kegiatan yang disepakati dan perputaran SDM. Dalam menghadapi tantangan-tantangan di atas

organisasi ataupun perusahaan dapat memelihara SDM yang efektif dengan program pengembangan SDM.

2.2.1.1 Manfaat Pengembangan Karyawan

Adapun menurut Martoyo dalam Kadarisman (2012: 39) adalah sebagai berikut.

“Manfaat atau faedah suatu program pengembangan SDM pegawai dalam suatu organisasi, yang jelas adalah dengan pengembangan pegawai tersebut pegawai lebih mudah melaksanakan tugasnya, sehingga akan lebih positif dalam menyumbang tenaga dan pikiran bagi organisasi”

Dengan demikian, dapat dikemukakan bahwa program pengembangan pegawai adalah menunjukkan tingkat kesadaran yang cukup tinggi bahwa pimpinan organisasi memberi kepercayaan yang lebih besar kepada pegawai untuk berbuat dan menunjukkan prestasi kerjanya.

Apakah pegawai tersebut mampu atau tidak dalam melaksanakan tugas-tugasnya, hal ini sangat tergantung pada pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), serta kemampuan (*ability*), kepercayaan (*trust*), dan tanggungjawab (*responsibility*) yang bersangkutan kepada organisasi. Seorang pegawai yang mempunyai potensi dan berkemauan besar, tentu penugasan tersebut akan diterima dengan antusias dan penuh dedikasi sebagai tantangan dan sekaligus sebagai peluang pengembangan karier.

Sedangkan Proctor, *et al* (dalam Manullang, 1982:14) mengemukakan sebagai berikut.

“Terdapat 13 faedah nyata pengembangan pegawai yaitu sebagai berikut: a)menaikkan rasa puas pegawai; b) pengurangan pemborosan; c) mengurangi ketidakhadiran dan *turnover* pegawai; d) memperbaiki metode da sistem bekerja; e) menaikkan tingkat penghasilan; f) mengurangi biaya-biaya lembur; g) mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin; h) mengurangi keluhan-keluhan pegawai; i) mengurangi kecelakaan-kecelakaan; j) memperbaiki komunikasi; k) meningkatkan pengetahuan serba guna pegawai; l) memperbaiki moral pegawai; dan m) menimbulkan kerja sama yang lebih baik.”

Meskipun demikian, luasnya faedah pengembangan pegawai tersebut, tidaklah berarti bahwa seluruhnya akan dapat dicapai dengan satu jenis latihan saja. Karena tujuan pengembangan dapat berbeda-beda, tergantung dari apa yang ingin dicapai dengan pengembangan tersebut.

2.2.1.2 Tujuan Pengembangan Karyawan

Menurut Ardana (2012:92) tujuan pengembangan karyawan bagi perusahaan, karyawan dan konsumen atau masyarakat yang mengkonsumsi barang/jasa yang dihasilkan perusahaan tersebut:

a. Produktivitas Kerja

Dengan pengembangan maka produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik karena *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik.

b. Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku dan mengurangi arusnya mesin-mesin pemborosan berkurang.

c. Kerusakan

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan tugasnya.

d. Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

e. Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan.

f. Moral

Dengan pengembangan maka moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

g. Karier

Dengan pengembangan kesempatan untuk meningkatkan karir karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik.

h. Konseptual

Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik.

i. Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relations*-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah.

j. Balas jasa

Dengan pengembangan, maka balas jasa (gaji, upah, insentif) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

k. Konsumen

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

2.2.2 Pengertian Promosi

Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar (Hasibuan, 1995:76).

Flippo (1984) dalam Hasibuan (1995:121):

A promotion involves a change from one job to another job that is better in terms status and responsibility. Ordinary the change to the higher job is accompanied by increased pay and privileges, but not always.

(Promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi ini disertai dengan peningkatan gaji/upah lainnya, walaupun tidak selalu demikian).

Ardana (2012:106) mengemukakan sebagai berikut.

“Promosi dapat diartikan sebagai suatu proses perubahan dari suatu pekerjaan ke suatu pekerjaan yang lain dalam hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi ketimbang dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepada diri tenaga kerja pada waktu sebelumnya.”

Berdasarkan uraian tersebut, menunjukkan bahwa suatu promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Begitu pula pada umumnya promosi juga diikuti dengan peningkatan *income* serta fasilitas yang lainnya.

2.2.2.1 Kriteria-Kriteria Promosi

Dalam rangka program promosi tenaga kerja maka perlu dilakukan penetapan kriteria-kriteria terlebih dahulu. Kriteria promosi, tersebut hendaknya dapat dipakai sebagai standar dalam menetapkan siapa yang berhak untuk dipromosikan. Kriteria promosi untuk satu unit kerja sudah barang tentu tidak akan sama dengan dengan unit kerja lain. Walaupun pada kenyataannya dalam suatu pekerjaan yang sejenis, akan tetapi kriteria yang ditetapkan tidaklah sama. Walaupun demikian ada beberapa kriteria umum yang perlu dipertimbangkan dalam rangka mempromosikan tenaga kerja, antara lain sebagai berikut (Ardana, 2012:107):

1. Senioritas. Tingkat senioritas tenaga kerja dalam banyak hal seringkali dipergunakan sebagai salah satu standar untuk kegiatan promosi. Dengan alasan bahwa dengan tingkat senioritas yang tinggi pengalaman yang dimiliki dianggap lebih banyak daripada angkatan yang lebih muda. Sehingga diharapkan tenaga kerja yang bersangkutan

mempunyai kemampuan yang lebih tinggi, gagasan yang lebih banyak pada manajerial yang rasional dan sebagainya.

2. Kualifikasi Pendidikan. Walaupun jarang, tetapi terdapat pula perusahaan yang menjadikan kriteria minimal tingkat pendidikan tenaga kerja yang bersangkutan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasan yang melatarbelakangi adalah bahwa dengan latar belakang pendidikan yang lebih tinggi diharapkan mempunyai daya nalar yang tinggi pula terhadap prospek perkembangan perusahaan.
3. Prestasi Kerja. Hampir semua perusahaan dijadikan salah satu kriteria untuk kegiatan promosi. Prestasi kerja yang tinggi mempunyai kecenderungan untuk memperlancar kegiatan promosi bagi tenaga kerja yang bersangkutan, demikian pula kecenderungan sebaliknya.
4. Karsa dan Daya cipta. Untuk kegiatan promosi pada jenis pekerjaan tertentu barangkali karsa dan daya cipta merupakan salah satu syarat yang tidak perlu ditawar lagi. Hal ini disebabkan karena untuk jenis pekerjaan tertentu sangat diperlukan karsa dan daya cipta demi kontinuitas perusahaan sehingga pelaksanaan promosi bagi tenaga kerja mempunyai dampak meningkatnya tingkat profitable yang tinggi dibandingkan waktu sebelumnya.
5. Tingkat loyalitas. Tingkat loyalitas tenaga kerja terhadap perusahaan seringkali merupakan salah satu kriteria untuk kegiatan promosi. Hal

ini dimaksudkan dengan tingkat loyalitas yang tinggi dapat diperoleh dampak tanggung jawab yang lebih besar.

6. Kejujuran. Khusus pada jabatan-jabatan yang berhubungan dengan finansial, produksi, marketing dan sejenisnya memerlukan kriteria kejujuran yang dipandang amat penting. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga jangan sampai dengan kegiatan promosi akan merugikan perusahaan, karena tindakan ketidakjujuran tenaga kerja yang dipromosikan.
7. Supelitas. Pada jenis pekerjaan/jabatan tertentu diperlukan kepandaian bergaul sehingga kriteria kemampuan bergaul dengan orang lain perlu dijadikan salah satu standar untuk promosi pada pekerjaan/jabatan tersebut.

Adapun manfaat dan dampak yang diharapkan dari promosi bagi tenaga kerjanya sehingga dampak positif dapat tercermin pada perusahaan, antara lain:

1. Meningkatkan moral kerja. Walaupun yang berpengaruh dalam meningkatkan semangat dan kegairahan kerja para tenaga kerja tidak hanya promosi bahkan masih banyak faktor lain yang sangat mendasar dalam mempengaruhi meningkatnya semangat dan kegairahan kerja, akan tetapi promosi merupakan salah satu faktor yang dilakukan demi terwujudnya tujuan tersebut.
2. Meningkatkan disiplin kerja. Disiplin kerja merupakan kondisi ketaatan dan keteraturan terhadap kebijakan dan pedoman normatif yang telah digariskan oleh manajemen yang mempunyai wewenang.

Salah satu kegiatan promosi diperuntukkan guna menjamin kondisi tersebut di atas sehingga dengan disiplin yang tinggi, tenaga kerja mampu memberikan output produktivitas kerja yang tinggi pula.

3. Terwujudnya iklim organisasi yang menggairahkan. Terciptanya iklim organisasi yang menggairahkan pada diri tenaga kerja dalam suatu perusahaan, merupakan salah satu pengharapan dari setiap individu yang terlibat di dalamnya. Oleh karena itu, untuk merealisasikan pengharapan tersebut, alternatif yang dipilih adalah melakukan promosi bagi tenaga kerja yang telah memenuhi kriteria yang telah ditetapkan serta pedoman-pedoman yang berlaku sehingga harmonisasi antar tenaga kerja yang terwujud.
4. Meningkatkan produktivitas kerja. Dengan menduduki jabatan yang lebih tinggi dibandingkan dengan jabatan sebelumnya, diharapkan tenaga kerja mampu meningkatkan produktivitas kerja mereka. Dengan moral kerja, disiplin kerja yang tinggi dan ditunjang dengan iklim organisasi yang menggairahkan diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja. Salah satu cara untuk menunjang hal tersebut di atas, perlu diadakan promosi bagi tenaga kerja yang telah mempunyai kualifikasi sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2.2.3 Pengertian Mutasi

Mutasi adalah perubahan posisi/jabatan/tempat pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi), dengan tujuannya

adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi (Hasibuan, 1995:114).

Mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan suatu 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 (Ardana, 2012:111).

Selanjutnya Gouzali (2000:544) mengemukakan sebagai berikut.

“ Mutasi dalam manajemen sumber daya manusia dapat mencakup dua pengertian, yaitu: a) kegiatan pemindahan pegawai dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang baru dan sering disebut dengan “alih tempat” (*tour of area*);b) kegiatan pemindahan pegawai dari tugas yang satu ke tugas yang lain dalam satu unit kerjayang sama, atau dalam organisasi, yang sering disebut dengan istilah “alih tugas” (*tour of duty*).”

Berdasarkan uraian di atas, menunjukkan bahwa mutasi merupakan proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seorang karyawan dalam suatu organisasi. Karena mutasi merupakan kekuatan yang sanggup mengubah posisi karyawan, maka dikatakan bahwa mutasi merupakan salah satu cara yang paling ampuh untuk mengembangkan karyawan dalam lingkungan organisasi. Pada dasarnya mutasi ini termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan.

Mutasi atau perpindahan pegawai dapat terjadi karena:

a) Keinginan pegawai itu sendiri disebabkan:

- (1) Pegawai merasa tidak sesuai dengan bidang tugasnya atau jabatannya
 - (2) Pegawai tidak dapat merasa bekerja sama dengan rekan sekerjanya atau dengan atasannya
 - (3) Pegawai merasa bahwa tempat atau lingkungan kerja tidak sesuai dengan kondisi fisik pegawai.
- b) Keinginan perusahaan dengan tujuan:
- (1) Perusahaan ingin menunjukkan kepada pegawai bahwa mutasi tersebut bukan merupakan hukuman melainkan upaya untuk menjamin kelangsungan pekerjaan pegawai
 - (2) Perusahaan ingin menunjukkan pegawai bahwa pegawai tersebut tidak akan diberhentikan, karena kekurangan maupun kecakapan pegawai yang bersangkutan.
 - (3) Perusahaan ingin menghindari rasa kejenuhan pegawai pada jenis-jenis pekerjaan, jabatan maupun tempat kerja yang sama.

2.2.3.1 Faktor-Faktor Mutasi

Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam pengadaan mutasi tenaga kerja harus mempertimbangkan faktor-faktor yang dipandang objektif dan rasional sebagai berikut:

1. Mutasi disebabkan kebijakan dan peraturan manajer

Pelaksanaan mutasi tenaga kerja karena telah direncanakan sebelumnya oleh perusahaan berdasarkan kebijakan dan peraturan

yang telah ditetapkan oleh manajer. Mutasi dilaksanakan secara kontinyu dan berdasarkan pedoman normatif yang berlaku.

Dasar kebijakan dan peraturan tersebut pada umumnya dilaksanakan dengan maksud untuk menjaga tingkat objektivitas yang maksimal dalam pelaksanaan mutasi. Di lain pihak pada umumnya kebijakan dan peraturan tersebut dilaksanakan karena mutasi merupakan kewajiban yang dilaksanakan. Untuk menjaga tingkat objektivitas yang maksimal dalam pelaksanaan mutasi maka pedoman normatif yang melandasi hendaknya dituangkan secara tertulis dan dibuat secara tegas dan jelas.

2. Mutasi dasar prinsip "*The right man on the right job*"

Pelaksanaan seleksi tenaga kerja dilaksanakan untuk memenuhi tuntutan atas prinsip tersebut di atas. Penempatannyapun hendaknya dilakukan dengan cara yang paling menguntungkan bagi berbagai pihak dan seobjektif mungkin. Walaupun berbagai kendala tujuan untuk menempatkan tenaga kerja pada pekerjaan yang tepat harus dapat terealisasi.

Melalui pelaksanaan mutasi manajemen berusaha untuk memindahkan para tenaga kerja pada pekerjaan lain yang seimbang dengan beban kerja sebelumnya. Dengan mutasi manajemen akan mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam pelaksanaan seleksi dan penempatan tenaga kerja yang pertama kali. Harapan yang hendak dicapai dengan langkah tersebut adalah untuk menempatkan tenaga kerja pada pekerjaan yang tepat.

3. Mutasi sebagai tindakan untuk meningkatkan moral kerja

Suatu beban kerja yang bersifat kontinyu diberikan kepada seorang tenaga kerja mungkin suatu ketika dapat menimbulkan rasa bosan sehingga dalam situasi dan kondisi tersebut moral kerja tenaga kerja yang bersangkutan ada pada tingkat yang rendah.

Dalam kondisi yang demikian, apabila tindakan untuk memberikan porsi dan komposisi pada pekerjaan yang lebih tinggi belum mengizinkan karena berbagai balansi yang rasional maka salah satu teknik yang harus ditempuh adalah dengan cara memutasikan tenaga kerja yang bersangkutan. Akan tetapi, dalam pelaksanaan mutasi harus dilaksanakan dengan berbagai pertimbangan dan prediksi atas resiko yang mungkin terjadi pada waktu yang akan datang.

4. Mutasi sebagai media kompetisi yang rasional

Dengan kompetisi yang rasional diharapkan kemajuan akan mengalami tingkat yang lebih tinggi dari individu tenaga kerja. Oleh karena itu, kompetisi antar tenaga kerja dalam perusahaan harus dapat diciptakan. Salah satu cara yang harus ditempuh adalah dengan jalan memutasikan tenaga kerja.

Dengan cara mutasi pekerjaan yang dipekerjakan lebih dari seorang tenaga kerja walaupun dengan cara bergantian sehingga bagi tenaga kerja baru akan timbul mutasi untuk mempunyai prestasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan tenaga kerja sebelumnya.

5. Mutasi sebagai langkah untuk promosi

Mutasi dimaksudkan suatu pemindahan pada jenjang horizontal sama dengan beban kerja sebelumnya sedangkan promosi dimaksudkan sebagai suatu pemindahan pada tingkatan vertikal lebih tinggi dengan beban kerja sebelumnya.

Tenaga kerja yang direncanakan untuk mengalami promosi memerlukan penambahan pengalaman, pengetahuan dan keahlian dalam bidang kerja menjadi tanggung jawabnya. Untuk memperoleh pengalaman, pengetahuan dan keahlian pada diri tenaga kerja dalam *scope* yang luas, walaupun kurang mendalam salah satu cara yang harus ditempuh oleh manajemen adalah dengan jalan memutasikan tenaga kerja yang bersangkutan ke beberapa pekerjaan yang akan menjadi tanggung jawabnya apabila dilaksanakan promosi.

6. Mutasi untuk mengurangi "*Labour Turnover*"

Apabila rasa kebosanan terhadap beban kerja yang tiap hari dipikul oleh seorang tenaga kerja mencapai tingkat maksimal maka dampak negatif atas kondisi ini bukan hanya akan menurunkan moral kerja akan tetapi, lebih dari itu dapat juga menimbulkan keinginan dari tenaga kerja yang bersangkutan untuk keluar dari perusahaan. Untuk menanggulangi kondisi ini apabila pelaksanaan promosi belum memungkinkan maka mutasi adalah salah satu jalan yang harus ditempuh.

7. Mutasi harus terkoordinasi

Dalam melaksanakan program mutasi hendaknya dilakukan secara terkoordinasi, karena suatu mutasi yang dilakukan pada umumnya menyangkut aktivitas lainnya secara berantai. Karena mutasi adalah suatu gerak yang berputar sehingga nilai-nilai positif atas pelaksanaan kegiatan tersebut tampak pada perusahaan.

2.2.4 Efektivitas Sumber Daya Manusia

Mathis dan Jackson (2001) menyimpulkan “terdapat dua efektivitas dalam Sumber Daya Manusia atas kinerja perusahaan pada 293 perusahaan”. Dua aspek efektivitas yang dimaksud adalah efektivitas teknis dan efektivitas strategis. Efektivitas teknis dari departemen Sumber Daya Manusia didefinisikan sebagai keberhasilan melakukan rekrutmen, seleksi, manajemen kinerja, pelatihan, dan administrasi kompensasi dan benefit. Sedangkan efektivitas strategis didefinisikan sebagai merancang dan mengimplementasikan sekelompok kebijakan dan praktik yang konsisten yang menjamin kesuksesan bahwa Sumber Daya Manusia memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Periset menemukan tingkat efektivitas teknis Sumber Daya Manusia lebih tinggi dari tingkat efektivitas strategis Sumber Daya Manusia. Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia berhubungan dengan peningkatan kinerja keuangan seperti diukur dengan produktivitas tenaga kerja, arus kas, dan nilai pasar perusahaan.

Sehingga dapat disimpulkan keahlian teknis staf Sumber Daya Manusia penting sebab mereka menyediakan tindakan menuju efektivitas strategis yang diperlukan untuk Sumber Daya Manusia sebagai kontributor keuangan untuk suksesnya organisasi. Dengan kata lain, aktivitas dasar Sumber Daya Manusia harus dilakukan dengan baik untuk membuat departemen Sumber Manusia menjadi lebih efektif secara strategis.

2.2.5 Perspektif Islam Tentang Promosi dan Mutasi Jabatan

Di dalam Islam promosi dan mutasi jabatan dapat dikaitkan dengan salah satu bentuk dari mengembangkan orang lain (Nurdiana, 2008:185-186).

Bukhori:

حدثنا آدم بن أبي إياس قال حدثنا شعبة عن عبد الله بن أبي السفر وإسماعيل بن أبي خالد عن الشعبي عن عبد الله بن عمرو رضي الله عنهما عن النبي صلى الله عليه وسلم قال المسلم من سلم المسلمون من لسانه ويده والمهاجر من هجر ما نهى الله عنه قال أبو عبد الله وقال أبو معاوية حدثنا داود هو ابن أبي هند عن عامر قال سمعت عبد الله يعني ابن عمرو عن النبي صلى الله عليه وسلم و قال عبد الاعلى عن داود عن عامر عن عبد الله عن النبي صلى الله عليه وسلم

Nabi Muhammad SAW bersabda: “ Muslim yang sempurna adalah orang yang menyelamatkan muslim dari bahaya lisan, tangannya, muhajir adalah orang yang hijrah dari apa yang dilarang Allah.”

(Matan lain: Muslim 57, Nasai 4950, Abi Daud 2122, Ahmad 6199, Darimi 2600)

Dari hadis tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa mengembangkan orang lain baik melalui promosi maupun mutasi jabatan. Mengembangkan orang lain melalui promosi yang dikiaskan dengan (*yadun/ yadihi*) berarti memberikan kekuasaan/ amanah kepada orang lain atas kemampuan yang dimiliki untuk perkembangannya. Sedangkan mengembangkan orang lain untuk mutasi yang dikiaskan dengan (*muhajir/hijron*) berarti memberikan amanah kepada orang lain untuk berpindah tugas atau pindah jabatan untuk perkembangan kemampuan yang dimiliki.

Makna jabatan yang dimiliki manusia merupakan amanah dari Allah yang harus dipertanggungjawabkan di hadapan-Nya kelak, (Hafidhuddin dan Tanjung, 2003:34)

لن تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع: عن عمره فيما أفناه
وعن شبابه فيما أبلاه وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفقه وعن علمه ماذا عمل به.

رواه الترمذی

Artinya: “Tidak akan bergeser telapak kaki seorang hamba pada kiamat, sehingga ia ditanya tentang empat hal, yaitu tentang umurnya, bagaimana ia habiskan, tentang masa mudanya, bagaimana ia lewatkan, tentang hartanya, bagaimana ia dapatkan dan ke mana ia infakkan, dan tentang ilmunya, bagaimana ia mengamalkannya.” (HR Tirmidzi)

Jabatan yang diemban oleh seseorang seharusnya dijadikan sebagai peluang untuk beribadah kepada Allah, peluang untuk memberikan manfaat yang sebesar-besarnya kepada orang lain (masyarakat), peluang untuk menyejahterakan

kehidupan bersama, dan peluang untuk meningkatkan dakwah islamiyah dalam berbagai bidang kehidupan.

2.2.5.1 Promosi

Adapun promosi akan lebih baik jika dilakukan oleh manajer personalia bukan permintaan dari karyawan yang ingin dipromosikan, sehingga hal tersebut dapat menghindari dari unsur-unsur ketidakadilan, karena pada dasarnya dalam promosi hal yang paling penting adalah keadilan yang terdapat dalam ayat al Quran surat Yusuf ayat 54:

وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ

أَمِينٌ

54. Dan raja berkata: "Bawalah Yusuf kepadaKu, agar aku memilih Dia sebagai orang yang rapat kepadaku". Maka tatkala raja telah bercakap-cakap dengan Dia, Dia berkata: "Sesungguhnya kamu (mulai) hari ini menjadi seorang yang berkedudukan tinggi lagi dipercayai pada sisi kami".

Sehingga ketika seseorang memangku jabatan sikap-sikap yang patut dimiliki adalah sebagai berikut (Amr, 2009:163):

1. Bisa dipercaya (menjaga amanah)

Sesungguhnya pekerjaan itu adalah amanah. Tanggung jawabnya harus dijalankan sebaik mungkin, begitupun kewajiban-kewajibannya. Menjaga amanah berarti menaga kepercayaan yang dibebankan lewat jabatan atau posisi.

2. Cakap di bidangnya

Sesungguhnya pengetahuan adalah modal untuk menyelesaikan tugas sebaik mungkin, dan mengatasi kendala atau hambatan yang mungkin akan muncul. Cakap di bidangnya juga berarti terampil, selain berilmu pengetahuan memiliki keterampilan dapat membantu mengerjakan tugas dengan baik dan lancar.

2.2.5.2 Mutasi

Mutasi dapat diinterpretasikan dengan hijrah di dalam Al-Quran yang berarti pindah dan untuk menjadi yang lebih baik lagi. Mutasi sendiri merupakan pemindahan jabatan/posisi bagi karyawan untuk pelatihan menambah pengetahuan dan keterampilan. Interpretasi mutasi di dalam Al-Quran terkandung di dalam surat An-Nisaa ayat 100:

﴿ وَمَنْ يُهَاجِرْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يَجِدْ فِي الْأَرْضِ مُرَاعِمًا كَثِيرًا وَسَعَةً وَمَنْ تَخْرُجْ مِنْ بَيْتِهِ ۝

مُهَاجِرًا إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ ثُمَّ يُدْرِكُهُ الْمَوْتُ فَقَدْ وَقَعَ أَجْرُهُ عَلَى اللَّهِ وَكَانَ اللَّهُ

غَفُورًا رَحِيمًا ﴿١٠٠﴾

100. Barangsiapa berhijrah di jalan Allah, niscaya mereka mendapati di muka bumi ini tempat hijrah yang luas dan rezki yang banyak. Barangsiapa keluar dari rumahnya dengan maksud berhijrah kepada Allah dan Rasul-Nya, kemudian kematian menimpanya (sebelum sampai ke tempat yang dituju), Maka sungguh telah tetap pahalanya di sisi Allah. dan adalah Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.

Dari ayat Al Quran di atas dapat disimpulkan bahwa mutasi jabatan dapat diartikan dengan hijrah, akan tetapi hijrah yang dimaksud dalam mutasi jabatan adalah pindah kerja untuk hal yang baik bukan hal yang buruk. Karena tujuan mutasi ialah untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki karyawan.

2.3 Kerangka Berpikir

Pengembangan SDM karyawan merupakan hal terpenting untuk menjalankan kegiatan di suatu organisasi, karena dengan menempatkan karyawan yang tepat dan sesuai akan dapat menciptakan karyawan yang mampu bekerja secara efektif dan efisien, sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan organisasi. Kerangka berpikir dari penelitian disajikan pada gambar 2.2 berikut:

Gambar 2.2

Kerangka Berpikir

