

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada dasarnya suatu perusahaan berdiri dengan tujuan tertentu. Pencapaian tujuan ini tidaklah mudah. Diperlukan sumber daya manusia yang selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan perusahaan, karena sumber daya manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan aset paling penting dalam satu organisasi untuk mempertahankan dan mengembangkan organisasinya dalam berbagai tuntutan masyarakat dan zaman. Penanganan sumber daya manusia sendiri berbeda dengan faktor produksi lainnya dikarenakan sumber daya manusia selalu berkembang dan bertambah baik kuantitas maupun kualitasnya. Sehingga untuk dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, diperlukan manajemen sumber daya manusia yang dapat mengatur kelangsungan suatu organisasi.

Manajemen sumber daya manusia sendiri merupakan suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Panggabean, 2004) oleh karena itu, organisasi harus mampu mengelola sumber daya manusia sebaik mungkin, agar tujuan-tujuan organisasi yang diharapkan dapat tercapai. Salah satu upaya yang harus dilakukan oleh organisasi dalam mengelola sumber daya manusia agar dapat berkembang yaitu dengan meningkatkan kinerja sumber daya manusia tersebut.

Kinerja merupakan hasil kerja /kemampuan kerja yang diperlihatkan seseorang, sekelompok orang (organisasi) atas satu pekerjaan, pada waktu tertentu. Kinerja dapat berupa produk akhir (barang dan jasa) dan atau berbentuk perilaku, kecakapan, kompetensi, sarana dan keterampilan spesifik yang dapat mendukung pencapaian tujuan, sasaran organisasi. Kinerja pegawai yang meningkat akan turun mempengaruhi/meningkatkan prestasi organisasi tempat pegawai yang bersangkutan bekerja, sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat dicapai (sedarmayanti, 2009:53). Dimana tujuan-tujuan organisasi telah dirancang untuk bisa bersaing dengan pengusaha jasa yang lain.

Kinerja yang diharapkan dari karyawan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari pegawai tersebut terhadap pegawai lainnya. Tujuan dari kinerja agar dapat memotivasi karyawan untuk dapat berbuat lebih baik, atau sekurang kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu. Dalam hal ini perusahaan berkewajiban untuk memberikan perhatian, serta dorongan kepada karyawannya untuk meningkatkan kinerja, salah satunya adalah dengan melaksanakan promosi jabatan yang objektif dan adil serta penempatan yang tepat.

Pelaksanaan promosi jabatan yang dimaksud untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan agar mau bekerja dengan perilaku kerja yang baik sesuai dengan yang dikehendaki oleh perusahaan guna meningkatkan produktifitas kerja perusahaan dan menjamin keberhasilan perusahaan tersebut didalam mencapai sasarannya, dimana harus terdapat keseimbangan antara faktor individu dan faktor organisasi yang menjadi tempat

bagi karyawan tersebut bernaung dan bekerja apabila kinerja karyawan tinggi, maka dengan sendirinya akan berpengaruh pada kinerja perusahaan atau organisasi, dengan demikian perusahaan atau organisasi dapat bersaing-bersaing dalam dunia kerja yang semakin ketat seperti sekarang ini.

Promosi jabatan memfokuskan pendidikan, kemampuan dan pengalaman kerja untuk berprestasi. Jika kolaborasi tersebut bersifat positif maka kemungkinan akan berdampak pada peningkatan kinerja, akan tetapi sebaliknya jika hasil kolaborasinya negatif maka akan berdampak pada kemunduran yang akhirnya memerlukan pengembangan karir. Dengan adanya promosi jabatan diharapkan dapat berjalan sesuai dengan paradigma kepangkatan dalam kedinasan serta menghindari adanya status kekerabatan yang mengarah pada kesengangan kerja dan jabatan yang ditempati bukan pada pegawai dipromosikan tetapi pada orang yang memiliki kepentingan individual .

Selain promosi jabatan, bentuk peningkatan kinerja lain yang diberikan perusahaan pada karyawan nya sebagai hasil dari prestasi kerjanya adalah mutasi. mutasi merupakan satu perubahan posisi jabatan atau kerjaan yang dilakukan secara horizontal didalam satu organisasi. Mutasi termasuk dalam pengembangan karir karyawan karena bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dalam organisasi sehingga karyawan dapat menepatin tempat atau posisi jabatan yang tepat, dengan maksud agar karyawan atau anggota yang bersangkutan memperoleh suasana baru dan kepuasan kerja setinggi mungkin dan dapat menunjukkan prestasi yang lebih tinggi lagi.

Mutasi tidak terlepas dari alasan untuk mengurangi rasa bosan pegawai kepada pekerjaan serta meningkatkan motivasi dan semangat kerja pegawai, selain itu untuk

memenuhi keinginan pegawai sesuai dengan minat dan bidang tugasnya masing-masing dimana dalam pelaksanaan mutasi kerja sering disalah tafsirkan orang yaitu sebagai hukuman jabatan atau didasarkan atas hubungan baik antara atasan dengan bawahan. Dalam pelaksanaan mutasi harus benar-benar berdasarkan penilaian yang objektif dan didasarkan atas indeks prestasi yang dicapai oleh karyawan mengingat sistem pemberian mutasi dimaksudkan untuk memberikan peluang bagi para pegawai untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya. Semangat kerja pegawai juga dapat menurun apabila pihak atasan tidak memperhatikan kepentingan para bawahan.

Pelaksanaan mutasi dan promosi di Kantor Bupati Deli Serdang dilaksanakan dengan cara Kantor Bupati merekomendasikan pegawai yang akan dimutasi ke BKD (Badan Kepegawaian Daerah), lalu dari BKD sendiri yang memproses pegawai disetujui atau tidaknya untuk dimutasi dan dipromosikan. Proses seperti ini sudah pernah berjalan sebelumnya, tetapi saat ini respon dari pihak BKD sudah mulai berkurang karena disebabkan minimnya jumlah pegawai di Bagian Umum Sekretariat Kantor Bupati Deli Serdang.

Hal ini akan menurunkan kualitas kerja para pegawai dan kurangnya ketetapan waktu dalam mengerjakan sebuah pekerjaan, pengalaman kerja yang baik dan tanggung jawab yang lebih tinggi akan mendapatkan jabatan yang lebih baik dengan demikian pula jika pengalaman kerja menurun akan mendapatkan penurunan jabatan. Dan pastilah akan mempengaruhi semangat kerja pegawai dalam suatu organisasi.

Penulis tertarik untuk melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh mutasi dan promosi terhadap kinerja pegawai bagian umum sekretariat Kantor Bupati Deli Serdang.

1.2 Identifikasi Masalah

Dengan bertitik tolak dari latar belakang yang menjadi permasalahan yang hendak diangkat oleh peneliti dalam penelitian dengan judul: **“Pengaruh Mutasi dan Promosi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Umum Sekretariat Kantor Bupati Deli Serdang”**.

- 1) Lambatnya dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan.
- 2) Kurangnya ketelitian dalam mengerjakan tugas pekerjaan yang diberikan
- 3) Ketetapan mutasi pegawai yang dapat berubah sewaktu-waktu
- 4) Pengalaman kerja yang masi rendah mengakibatkan rendahnya kinerja pegawai yang dihasilkan karyawan.

1.3 Batasan Dan Rumusan Masalah

1.3.1 Batasan Masalah

Batasan Masalah Berdasarkan latar belakang dan indentifikasi masalah,penulis memfokuskan dan memperkecil bahasa masalah agar tidak terjadi kesimpang siuran dalam pembahasan. Dalam penelitian ini penulis hanya akan membahas sebatas pengaruh promosi dan mutasi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dan ruang lingkup objek dari penelitian ini adalah karyawan tetap pada pegawai di Kantor Bupati Deli Serdang

1.3.2 Rumusan Masalah

Dari uraian di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini dinyatakan sebagai berikut:

- 1) Apakah ada pengaruh Mutasi terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Bupati Deli Serdang ?
- 2) Apakah ada pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja pegawai di kantor Bupati Deli Serdang ?
- 3) Apakah ada pengaruh mutasi dan promosi jabatan terhadap kepuasan pegawai di Kantor Bupati Deli serdang?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian adalah untuk:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh mutasi secara parsial terhadap kinerja pegawai di Kantor Bupati Deli serdang.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh promosi jabatan secara parsial terhadap kinerja pegawai di kantor bupati Deli Serdang.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh mutasi dan promosi jabatan secara simultan terhadap pegawai Di Kantor Bupati Deli Serdang.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat yaitu:

- 1) Bagi penulis
Mempelajari lebih mendalam mengenai pengaruh mutasi dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai di Kantor Bupati Deli Serdang.
- 2) Bagi Akademisi

Untuk menambah pengetahuan dan wawasan tentang praktek dari ilmu yang didapat selama bangku kuliah, khususnya tentang pengaruh mutasi dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai

3) Bagi perusahaan

Sebagai masukan untuk membuat kebijakan atau dalam mengambil keputusan yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia terkhusus dalam hal mutasi dan promosi jabatan guna meningkatkan kinerja pegawai dalam instansi perusahaan.

4) Bagi Peneliti

Penelitian dapat menjadi masukan atau referensi serta sebagai bahan perbandingan bagi peneliti selanjutnya dalam melakukan penelitian dengan objek atau masalah yang berkaitan dengan mutasi dan promosi jabatan serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Uraian Teoritis

2.1.1 Mutasi

a. Pengertian Mutasi

Kata mutasi atau pemindahan oleh sebagian masyarakat sudah dikenal, baik lingkungan maupun diluar lingkungan perusahaan (pemerintahan). Mutasi adalah kegiatan memindahkan tenaga kerja dari satu tempat tenaga kerja ketempat kerja lain. Akan tetapi mutasi tidak selamanya sama dengan pemindahan. Mutasi meliputi kegiatan memindahkan tenaga kerja, pengoperan tanggung jawab, pemindahan setatus ketenagakerjaan, dan sejenisnya. Adapun pemindahan hanya terbatas pada mengalihkan tenaga kerja dari suatu tempat ketempat lain.

Menurut Nitisemito (2002:132), pengertian mutasi adalah kegiatan dari pimpinan perusahaan untuk memindahkan kariawan 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 didalam satu organisasi. Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya untuk meningkatkan efesensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan tersebut. Sedangkan 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 maksimal mungkin kepada perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa mutasi diartikan sebagai perubahan mengenai atau pemindahan kerja/jabatan lain dengan harapan pada jabatan baru itu seorang karyawan akan lebih kembang.

b. Manfaat Dan Tujuan Mutasi

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

Menurut Siagian (2016) melalui mutasi para karyawan sesungguhnya memperoleh manfaat yang tidak sedikit, antara lain dalam bentuk :

- 1) Pengalaman baru.
- 2) Cakrawala pandangan yang lebih luas.
- 3) Tidak terjadinya kejenuhan atau kebosanan.
- 4) Perolehan pengetahuan dari keterampilan baru.
- 5) Perolehan prospektik baru mengenai kehidupan organisasional.
- 6) Persiapan untuk menghadapi tugas baru, misalnya karena promosi.

- 7) Motivasi dan keputusan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.

Sedangkan tujuan pelaksanaan mutasi menurut Hasibuan (2017:102) antara lain, adalah :

- 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/jemu terhadap pekerjaannya.
- 5) Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.
- 6) Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik pegawai.
- 7) Untuk mengatasi perselisihan antara sesama pegawai.
- 8) Untuk mengusahakan pelaksanaan prinsip orang tepat pada tempat yang tepat.

Selain itu tujuan mutasi yang terkandung dalam peraturan pemerintah nomor 43 tahun 1999, tentang pokok-pokok kepegawaian adalah sebagai berikut:

- 1) Peningkatan produktivitas kerja.
- 2) Pendayagunaan pegawai.
- 3) Pengembangan karier.
- 4) Penambahan tenaga-tenaga ahli pada unit-unit yang membutuhkan.
- 5) Pengisian jabatan-jabatan lowongan yang belum terisi.
- 6) Sebagai hukuman .

c. Faktor-faktor Yang Harus Di perhatikan dalam mutasi

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

Menurut Sastrohadiwiryono (2013 : 221), dalam melaksanakan mutasi harus dipertimbangkan faktor-faktor yang dianggap objektif dan rasional, yaitu:

- 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.

d. Sebab dan Alasan Mutasi

Mutasi atau pemindahan pegawai menurut Hasibuan (2017:103) dapat terjadi karena 2 hal,yaitu:

1) Mutasi atas keinginan pegawai

Mutasi atas permintaan sendiri adalah mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari pegawai yang bersangkutan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi. Misalnya, karena alasan keluarga merawat orang tua yang sudah lanjut usia. Kemudian alasan kerja sama, dimana tidak dapat bekerja sama dengan pegawai lainnya karena terjadi pertengkaran atau perselisihan, iklim kerja kurang cocok dengan pegawai dan alasan-alasan sejenisnya.

2) Alih tugas produktif (ATP)

Alih tugas produktif adalah mutasi karena kehendak pemimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan pegawai bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya. Alasan lain tugas produktif didasarkan pada kecakapan, kemampuan pegawai, sikap dan disiplin pegawai.

e. Dasar Pelaksanaan Mutasi

Ada tiga sistem yang menjadi dasar pelaksanaan mutasi pegawai menurut Hasibuan (2017 : 103) yaitu :

a) Seniority system

Seniority system Adalah mutasi yang didasarkan atas 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.

b) Spoil system

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

c) Merit system

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 : Output dan produktifitas kerja meningkat, semangat kerja meningkat jumlah kesalahan yang diperbuat menurun, absensi kariawan semakin baik, disiplin karyawan semakin baik, jumlah kecelakaan akan menurun.

f. Kendala pelaksanaan mutasi

Sastrohadiwiryono (2013 : 214) mengemukakan ada tiga jenis penolakan pegawai terhadap mutasi pegawai, yaitu:

a) 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 promosi jabatan tidak memungkinkan, serta kerugian ekonomi yang ditimbulkan oleh perusahaan.

b) Faktor Psikologis

Penolakan berdasarkan faktor psikologis ini merupakan penolakan yang dilakukan berdasarkan emosi, sentiment, dan sikap. Seperti kekehawatiran 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.

c) Faktor sosiologis (kepentingan kelompok)

Penolakan terjadi karena beberapa alasan antar lain konspirasi yang bersifat politis, pertentangan dengan nilai kelompok, kepentingan pribadi, dan keinginan mempertahankan hubungan (relationship) yang terjalin sekarang.

g. Macam-Macam Mutasi

Mutasi dapat dibedakan menjadi beberapa macam, tergantung tinjauan terhadap mutasi tersebut.

a) Ditinjau dari aktifitas tempat pegawai bekerja :

- 1) Mutasi antarurusan
- 2) Mutasi antarseksi
- 3) Mutasi antar bagian

- 4) Mutasi antarbiro
- 5) Mutasi antarinstansi
- b) Ditinjau dari tujuan maksud mutasi :
 - 1) Production transfer: mutasi dalam jabatan yang sama karena produksi ditempat terdahulu menurun
 - 2) Replacement transfer: mutasi dari jabatan yang sudah lama dipegang jabatan yang sama di unit/bagian lain, untuk menggantikan pegawai yang belum lama bekerja atau pegawai yang diberhentikan
 - 3) Versatility transfer: mutasi dari jabatan yang satu ke jabatan yang lain untuk menambahkan pengetahuan pegawai yang bersangkutan
 - 4) Shift transfer: mutasi dalam jabatan yang sama, tetapi berbeda shift, misalnya dari shift A (malam) ke shift B (siang)
 - 5) Remedial transfer : mutasi pegawai ke bagian mana saja, dengan tujuan untuk memupuk atau untuk memperbaiki kerja sama antar pegawai
- c) Ditinjau dari masa kerja pegawai:
 - 1) Temporary transfer : mutasi yang bersifat sementara, untuk meningkatkan pegawai yang berhalangan
 - 2) Permanent transfer: mutasi yang bersifat tetap
- h. Indikator Pengukuran Mutasi Kerja

Beberapa indikator mutasi kerja Malayu Hasibuan (2016:170), yaitu:

 - 1) Frekuensi mutasi, yaitu tingkat keseringan pelaksanaan mutasi dalam organisasi

- 2) Alasan mutasi, yaitu faktor-faktor yang menjadi pendukung terlaksananya mutasi baik itu datang dari perusahaan maupun dari pegawai itu sendiri
- 3) Ketepatan dalam melaksanakan mutasi yang disesuaikan dengan:
 - a) Kemampuan kerja pegawai
 - b) Tingkat pendidikan
 - c) Lamanya masa jabatan
 - d) Tanggung jawab atau beban kerja
 - e) Kesenangan atau keinginan pegawai
 - f) Kebijakan atau peraturan yang berlaku
 - g) Kesesuaian antara jabatan yang lama dan jabatan yang baru

4) Pembebasan tugas

Pembebasan tugas atau lebih dikenal dengan skorsing merupakan satu bentuk mutasi vertikal yang dilakukan dengan membebastugaskan seseorang tenaga kerja dari posisi / jabatan / pekerjaannya, tetapi masih memperoleh pendapatan secara penuh.

5) Personnel Transfer

Satu bentuk mutasi horizontal yang terjadi atas kehendak atau keinginan tenaga kerja yang bersangkutan

2.1.2 Promosi Jabatan

A. Pengertian promosi Jabatan

Promosi atau kenaikan jabatan merupakan peningkatan dari seorang tenaga pegawai pada suatu bidang tugas yang lebih baik, dibandingkan dengan sebelumnya dari sisi tanggung jawab lebih besar, prestasi, fasilitas, status yang lebih tinggi, dan

adanya penambahan upah atau gaji, serta tanggung jawab lainnya. promosi pekerjaan atau jabatan merupakan perkembangan yang positif dari seorang pekerja atau pegawai karena tugasnya dinilai baik oleh pejabat yang berwenang . oleh karena itu pemberian tanggung jawab dan kewenangan yang lebih tinggi patut diberikan kepada mereka yang berprestasi. Penilaian seorang pegawai dilakukan oleh pejabat yang membawahnya dan unit biro yang mempunyai tugas untuk mengolah kegiatan administrasi kepegawaian. (Fathoni, 2016 : 160).

Promosi jabatan memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian promosi akan memberikan status sosial, wewenang, tanggung jawab, serta penghasilan yang semakin besar bagi karyawan. Jika ada kesempatan bagi setiap karyawan dipromosikan berdasarkan azas keadilan dan objektivitas, karyawan akan terdorong bekerja giat, bersemangat, berdisiplin, dan berprestasi kerja sehingga sasaran perusahaan secara optimal dapat dicapai. Begitu besarnya pelaksanaan promosi karyawan maka sebaiknya manajer personalia harus menetapkan program promosi serta mengonfirmasikannya kepada para karyawan. Program promosi harus memberikan informasi tentang asas-asas, dasar-dasar, jenis-jenis, dan syarat-syarat karyawan yang dapat dipromosikan dalam perusahaan bersangkutan. Program promosi harus diinformasikan secara terbuka. Jika hal ini dipromosikan dengan baik, akan menjadi motivasi bagi karyawan untuk bekerja sungguh-sungguh.

Menurut Siagian (2016 : 196), promosi adalah apabila seseorang dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatan hierarki jabatan lebih tinggi, dan penghasilannya pun lebih besar.

Sedangkan menurut Manullang (2015 : 153), promosi berarti kenaikan jabatan, menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya.

- a) Ketika pembuat keputusan dapat membedakan antara karyawan yang kuat dan yang lemah secara objektif.
- b) Peter principle atau prinsip Peter, yang menyatakan bahwa secara hierarki manusia cenderung untuk terus meningkatkan tingkat kompetisinya setiap pegawai menambahkan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan dan jabatan yang dipangkunya sekarang, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Promosi dapat terjadi tidak hanya mereka yang menduduki jabatan manajerial, akan tetapi juga bagi mereka yang pekerjaannya bersifat teknis dan non – manajerial.

Siagian (2016:170) mengatakan bahwa organisasi pada umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan, yaitu:

- a) Prestasi kerja

Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil kerja yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Dengan demikian promosi

tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi anggotanya tersebut. Akan tetapi promosi demikian akan pula didasarkan pada pertimbangan lain, yaitu perhitungan yang matang atas potensi kemampuan yang bersangkutan menduduki posisi yang lebih tinggi.

b) Senioritas

Promosi berdasarkan senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan ialah yang masa kerjanya paling lama. Banyak organisasi yang menempuh cara ini dengan tiga pertimbangan, yaitu:

- 1) Sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi.
- 2) Penilaian biasanya bersifat obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan.
- 3) Mendorong organisasi mengembangkan para pegawainya karena pegawai yang paling lama berkarya akhirnya dan mendapat promosi. Cara ini mengandung kelemahan, terutama pada kenyataan bahwa pegawai yang paling senior belum tentu merupakan pegawai yang paling produktif. Juga belum tentu paling mampu bekerja. Kelemahan tersebut memang dapat diatasi dengan adanya program pendidikan dan pelatihan, baik yang diperuntukkan bagi sekelompok pegawai yang melakukan pekerjaan-pekerjaan tertentu maupun yang secara khusus diperuntukkan bagi para pegawai senior tertentu yang akan dipertimbangkan untuk dipromosikan.

B.Syarat-syarat Promosi Jabatan

Dalam mempromosikan karyawan, harus sudah dipunyai syarat-syarat tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan dalam program promosi perusahaan. Syarat-syarat promosi harus diinformasikan kepada semua karyawan, agar mereka mengetahuinya secara jelas. Hal ini penting untuk memotivasi karyawan untuk mencapai syarat-syarat promosi tersebut. Persyaratan promosi menurut Hasibuan (2017 : 111) tidak selalu sama tergantung kepada perusahaan masing-masing syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi :

1) Kejujuran

Karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatan untuk kepentingan pribadi

2) Disiplin

Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

3) Prestasi kerja

Karyawan mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggung jawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

4) Kerja sama

Karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertical dalam mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian, akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik diantara semua karyawan.

5) Kecakapan

Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan terus menerus dari atasannya.

6) Loyalitas

Karyawan harus loyal dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korpsnya. Ini menunjukkan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan atau korpsnya.

7) Kepemimpinan

Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan. Dia harus menjadi panutan dan memperoleh personality authority yang tinggi dari bawahannya.

8) Komunikatif

Karyawan itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsi informasi dari atasan maupun bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.

9) Pendidikan

Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

C. Jenis- jenis Promosi Jabatan

Jenis promosi yang dikenal Hasibuan (2017:113) adalah:

1) Promosi sementara (temporary promotion)

Seorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus segera diisi.

2) Promosi tetap (permanent promotion)

Seorang karyawan dipromosikan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.

3) Promosi kecil (small scale promotion)

Menaikkan jabatan seorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab, dan gaji.

4) Promosi Kering (Dry Promotion)

Seorang karyawan dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji dan upah.

D. Dasar-dasar dan prosedur promosi

Program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seorang karyawan dalam perusahaan tersebut. Hal ini penting agar karyawan dapat mengetahui dan memperjuangkan nasibnya. Menurut Hasibuan (2017:109), pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan adalah:

1) Pengalaman (senioritas)

Pengalaman (senioritas) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja seseorang, orang yang terlama bekerja dalam perusahaan m endapat

prioritas pertama dalam tindakan promosi.Kebaikannya adalah adanya penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan saka guru yang berharga. Dengan pengalaman, seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan akan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu iya akan dipromosikan. Kelemahannya adalah seorang karyawan yang kemampuannya sangat terbatas, tetapi karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan.Dengan demikian. Perusahaan akan dipimpin oleh seorang yang berkemampuan rendah, sehingga perkembangan dan kelangsungan perusahaan di sangsikan.

2) Kecakapan (ability)

Kecakapan (ability) yaitu seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli dapat prioritas pertama untuk dipromosikan.Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggung jawabkan. Kecakapan merupakan kumpulan pengetahuan (tanpa memperhatikancara mendapatkannya) yang diperlukan untuk memenuhi hal-hal berikut:

- a) Kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja yang praktis,teknik-teknik khusus, dan disiplin ilmu pengetahuan.
- b) Kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan dan didalam situasi manajemen. Percakapan ini mengombinasikan elemen-elemen dari perencanaan, pengorganisasian, pengaturan (directing), penilaian (evaluating), dan pemburuan (innovating).
- c) Kecakapan dalam memberi motivasi secara langsung.

- d) Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan terampil. Sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman atau kecakapan saja dapat diatasi.

Hasibuan (2017:111) berpendapat bahwa promosi yang berdasarkan kombinasi pengalaman dan kecakapan, memberikan kebaikan –kebaikan sebagai berikut:

- a) Memotivasi karyawan untuk memperdalam pengetahuannya bahkan memaksa diri mengikuti pendidikan formal. Dengan demikian, perusahaan akan mempunyai karyawan semakin terampil.
- b) Moral karyawan yang akan semakin baik, bergairah, semangat, dan prestasi kerjanya semakin meningkat karena ini termasuk elemen –elemen dinilai untuk promosi.
- c) Disiplin karyawan semakin baik karena disiplin termasuk elemen yang akan mendapat penilaian prestasi untuk di promosikan.
- d) Motivasi berkembangnya persaingan sehat dan dinamis di antara karyawan sehingga mereka berlomba –lomba untuk mencapai tujuan.
- e) Perusahaan akan menepatkan karyawan yang baik pada setiap jabatan sehingga sasaran optimal akan tercapai.

Sedangkan kelemahan yang dimiliki oleh kombinasi pengalaman dan kecakapan

adalah :

- a) Karyawan yang kurang mampu akan frustrasi bahkan mengundurkan diri dari perusahaan tersebut .
- b) Biaya perusahaan akan semakin besar karena adanya ujian kenaikan golongan .

E. Indikator promosi

Ada beberapa indikator promosi jabatan menurut Nitisemito (2013:199) yaitu :

1) Pengalaman kerja

Setiap karyawan yang telah mencapai masa kerja tertentu semestinya mendapatkan promosi jabatan

2) Tingkat pendidikan

Tingkat pendidikan menjadi hal penting dalam pemberian promosi Karena semangkin tinggi tingkat pendidikan maka semangkin tinggi jabatan yang diberikan

3) Prestasi kerja

Karyawan yang diberikan promosi jabatan tentulah karyawan yang berprestasi tinggi

4) Peningkatan karir

Seorang karyawan yang dipromosikan dapat meningkatkan karir karyawan tersebut

5) Keadilan

Pemberian promosi harus berdasarkan asas keadilan agar pelaksanaan promosi tidak menimbulkan konflik organisasi

2.1.3 Kinerja

a. Pengertian kinerja

Secara etimologi ,kinerja berasal dari kata prestasi kerja(performance). Bagaimana dikemukakan oleh mangkunegara (2017) bahwa istilah kinerja dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Lebih lanjut mangkunegara (2017) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua,yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Menurut simanjuntak (2012) kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.Simanjuntak juga mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurung waktu tertentu.

Kinerja individu adalah bagian hasil kerja dari pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan,sementara kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dan kinerja kelompok.

Luthans (2011:165) menyatakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja,yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan.

Dessler (2015:41) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab diberikan.

Mangkunegara(2017:22) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan

tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakatin bersama.

b. Faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut simanjuntak (2012) kinerja dipengaruhi oleh:

- 1) Kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
- 2) Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja)
- 3) Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Menurut Sedarmayanti (2017), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja), pendidikan, keterampilan, manajemen kepemimpinan, tingkat penghasilan, gaji dan kesehatan, jaminan sosial, iklim kerja, sarana dan prasarana, teknologi, dan kesempatan berprestasi.

Menurut Mathis dan Jackson (2017) dalam pembahasan kinerja karyawan maka tidak terlepas dari berbagai macam faktor yang menyertai diantaranya:

1) Faktor kemampuan (ability)

Secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge dan skill) artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk

jabatannya dan trampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor Motivasi

Motivasi berbentuk sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan kerja.

Menurut Sedarmayanti (2017), instrumen pengukuran kinerja merupakan alat yang dipakai dalam mengukur kinerja individu seorang pegawai yang meliputi, yaitu:

- 1) Prestasi kerja, hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas, baik secara kualitas maupun kuantitas kerja.
- 2) Keahlian, tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian ini bisa dalam bentuk kerja sama, komunikasi, insentif, dan lain-lain.
- 3) Prilaku, sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawah dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pengertian prilaku disini juga mencakup kejujuran, tanggung jawab dan disiplin.
- 4) Kepimpinan, merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mengoordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat, termasuk pengambilan keputusan, dan penentuan prioritas.

c. Penilaian kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Karena adanya kebijakan atau program penilaian kinerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut, maka dapat diketahui bagaimana kondisi riil pegawai dilihat dari kinerja. Dengan demikian data-data ini dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan suatu organisasi.

Menurut Wert & Davis (2012) penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi hasil kerja para karyawan. Sedangkan menurut Mondy (2012) penilaian kinerja adalah sistem formal untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja para individu atau sim dalam menjalankan tugasnya. Menurut Schuler & Jackson (2013) penilaian kinerja melibatkan evaluasi kinerja yang didasarkan pada penilaian dan pendapat dari para bawahan, rekan kerja, atasan, manajer lainnya, dan bahkan karyawan itu sendiri.

Manurut Dessler (2015) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

- 1) Prestasi pekerja, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan pengeluaran.
- 2) Kuantitas pekerjaan, meliputi : volumen kuluaran dan kontribusi.
- 3) Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi : membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
- 4) Kedisiplinan, meliputi : kehadiran, saksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu.

- 5) Komunikasi, meliputi : hubungan antar pegawai maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

d. Manfaat penilaian kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu alat yang manfaatnya tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja seorang pegawai akan tetapi juga mengembangkan serta memotivasi pegawai. Penilaian tersebut juga akan memberikan dampak positif dan semangat dalam diri pegawai untuk lebih berkualitas dan menghasilkan kinerja yang optimal.

Menurut Rivai (2013), kugunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah:

- 1) Posisi Tawar

Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan pegawainya.

- 2) Perbaikan Kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

- 3) Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyesuaian ganti rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikan gajinya.

- 4) Keputusan Penempatan

Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau dan mengantisipasi kerja.

5) Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembalikan

e. Metode penilaian kinerja

Penilaian kinerja merupakan salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana. Penilaian kerja ini harus disertai metode-metode yang memungkinkan agar dapat menilai yang objektif.

Menurut Mondy & Noe (2012), ada enam metode penilaian kinerja, yaitu:

1) Rating Scales

Dengan menggunakan metode ini hasil penilaian kinerja karyawan dicatat dalam suatu skala. Evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilaian, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.

2) Critical Incidents

Pada metode ini, penilaian harus menyimpan catatan tertulis tentang tindakan-tindakan atau perilaku kerja yang sangat positif (high unfavorable) selama periode penilaian

3) Essay

Evaluator menulis deskripsi mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan, kinerjanya pada masa lalu, potensinya dan memberikan saran-saran untuk pengembangan pekerja tersebut.

4) Work Standard

Metode ini membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan.

5) Ranking

Penilai menempatkan seluruh pekerja dalam satu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan.

6) Forced Distribution

Penilai harus “memasukkan” individu dari kelompok kerja didalam sejumlah kategori yang serupa dengan sebuah distribusi frekuensi normal.

f. Indikator kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, yaitu (Robbins, 2017:260):

- 1) Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- 2) Kualitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istila seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain .
- 4) Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

- 5) Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor

2.1.4 Hubungan mutasi dan promosi dengan kinerja pegawai

Pengertian mutasi atau perpindahan adalah kegiatan memindahkan karyawan sebagai salah satu cara untuk mengembangkan karyawan tersebut terutama dari segi kemampuan, pengetahuan, dan keterampilannya. Suatu mutasi yang tidak dapat meningkatkan efektivitas dan efisien tidak akan mempunyai arti, bahkan mungkin justru akan merugikan perusahaan. Untuk itu mutasi harus didasarkan pada pertimbangan yang matang.

Promosi jabatan merupakan proses pemindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi, yang biasanya diikuti oleh tugas, tanggung jawab wewenang, dan penghasilan yang juga lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Dengan memberikan kesempatan promosi, berarti perusahaan melakukan usaha pengembangan karyawan melalui jenjang karir yang jelas, sehingga karyawan termotivasi untuk bekerja dan berprestasi sehingga kelangsungan operasional perusahaan akan lebih terjamin (Hasibuan, 2017).

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini didasari oleh hasil-hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan masalah mutasi, promosi jabatan dan kinerja karyawan berikut ini adalah hasil-hasil penelitian terdahulu yang dapat dilihat pada table 2.1 berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Norvani habibi (2005)	Pengaruh mutasi dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai di kantor secretariat Kantor Bupati Deli Serdang	Berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa dengan uji signifikan simultan, dapat diketahui bahwa variable mutasi dan promosi secara bersama-sama berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai yang ditunjukkan oleh nilai signifikansi $F_{0,385} > 0,05$ hasil ini didukung dari nilai koefisien determinasi (R Square) 0,060 yang menunjukkan bahwa variable independen mutasi dan promosi mampu menjelaskan sebesar 6% variasi atau perubahan dari variable dependen yaitu kinerja pegawai. Sedangkan sisanya sebesar 96% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.
2.	Luh Putu Darmikayani (2016)	Pengaruh promosi jabatan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Hotel Bali Handara Golf and Country Club Resort	Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dari promosi jabatan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, promosi jabatan terhadap kinerja karyawan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Hotel Bali Handara Golf and Country Club Resort.
3.	Ansita Christiana (2017)	Pengaruh stress kerja dan mutasi kerja terhadap kinerja karyawan PT.mentaya sawit mas (MSM) di Kabupaten Kota Waringin timur	Hasil uji F memperlihatkan bahwa pengaruh secara bersama-sama dari seluruh variabel independen yaitu stres kerja dan mutasi kerja terhadap variabel signifikan. Hal tersebut ditunjukkan dari besarnya nilai F hitung $> F_{table}$ yaitu $57.262 > 3.09$ dengan tingkat signifikan $0.0000 < 0.05$.

2.3 Kerangka Konseptual

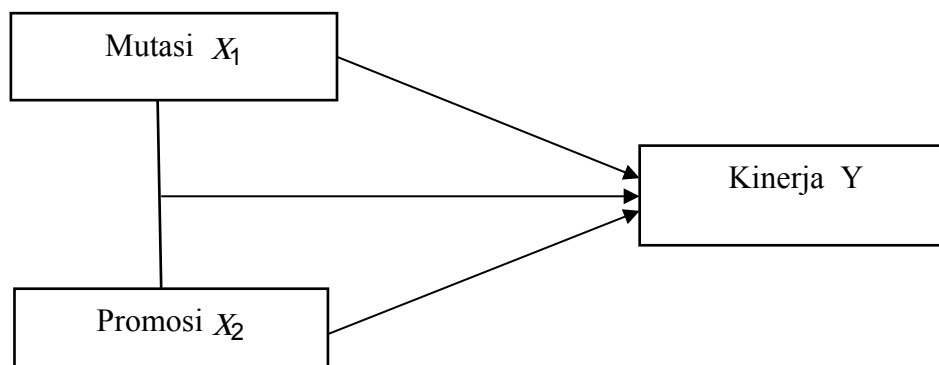
Kerangka konseptual menurut M.Iqbal Hasan (2012:12) merupakan bagian dari penelitian yang menggambarkan alur pikir penelitian, dalam memberikan penjelasan kepada orang lain, mengapa dia mempunyai anggapan seperti yang diutarakan dalam hipotesis. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat digambarkan kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Keterangan:

- 1) Hubungan Variabel Mutasi (X_1) berpengaruh terhadap variabel kinerja (Y) yang telah dibuktikan oleh penelitian terdahulu oleh Norvani Habibi (2005) yang hasil penelitiannya adalah berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa dengan uji signifikan simultan, dapat diketahui bahwa variabel mutasi dan promosi secara bersama-sama berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai yang ditunjukkan oleh nilai signifikansi $F 0,385 > 0,05$ hasil ini didukung dari nilai koefisien determinasi (R square) 0,060 yang menunjukkan bahwa variabel independen mutasi dan promosi mampu menjelaskan sebesar 6% variasi atau perubahan dari variabel dependen yaitu kinerja pegawai sedangkan sisanya 96% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.
- 2) Hubungan variabel Promosi (X_2) berpengaruh terhadap variabel kinerja (Y) yang telah dibuktikan oleh penelitian terdahulu oleh Luh Putu Darmikayani (2016). Yang hasil penelitiannya adalah hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dari promosi jabatan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan,

promosi jabatan terhadap kompensasi, promosi jabatan terhadap kinerja karyawan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada hotel Bali Handara Golf and Country Club Resort.

- 3) Hubungan variabel Mutasi dan Promosi berpengaruh terhadap variabel Kinerja yang telah dibuktikan oleh penelitian terdahulu oleh Ansita Christiana (2017) yang hasil penelitiannya adalah hasil uji F memperlihatkan bahwa pengaruh secara bersama-sama dari seluruh variabel independen yaitu stress kerja dan mutasi kerja terhadap variabel signifikan. Hal tersebut ditunjukkan dari besarnya nilai F hitung $>$ F table yaitu $57.262 > 3.09$ dengan tingkat signifikan $0.0000 < 0.05$.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis

Berdasarkan teori dan kerangka konseptual, maka hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Mutasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Pegawai Bagian Umum Sekterariat Kantor Bupati Deli Serdang.

- 2) Promosi jabatan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Pegawai Bagian Umum Sekretariat Kantor Bupati Deli Serdang.
- 3) Mutasi dan promosi jabatan swecara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Pegawai Bagian Umum Sekretariat Kantor Bupati Deli Serdang.