

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 KAJIAN PUSTAKA

Penelitian dengan judul *Job Rotation from the Employees' Point View* oleh Heh Jason Huang yang termuat dalam *Research and Practice in Human Resource Management* 7.1 (1999): 75-85. Fokus dan tujuand dari penelitian ini adalah menguji dari hipotesis yang diajukan yakni bahwa implementasi rotasi jabatan mempunyai efek terhadap sikap pegawai terhadap pekerjaannya. Menggunakan data yang diperoleh dari dua puluh satu perusahaan besar Taiwan, penulis menyoroti efek signifikan dari rotasi pekerjaan pada kepuasan kerja dan evaluasi pelatihan pegawai. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa apa yang diperoleh sangat sejalan dengan hipotesis yang diajukan. Ada bukti bahwa pegawainya besar perusahaan-perusahaan di Taiwan sangat menghargai rotasi pekerjaan. Oleh karena itu, praktik rotasi pekerjaan dikaitkan dengan yang lebih tinggi kepuasan kerja dan evaluasi pelatihan yang

lebih tinggi oleh pegawai. Variabel lain yang patut diperhatikan adalah pendidikan, yang memiliki efek negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan evaluasi pelatihan.

Penelitian selanjutnya dengan judul *Downsizing-Initiated Job Transfer of Hospital Nurses : How do the Job Transferees Fare?* Oleh Marjorie Armstong-Stassen, Sheila J. Cameron & Martha E. Horsburgh yang termuat dalam *Journal of Health and Human Services Administration* Vol. 23 No 4, (SPING 2001), pp. 470-489. Dalam penelitian ini, para peneliti membandingkan reaksi terhadap penggabungan rumah sakit pada 66 perawat yang sudah dipindahtugaskan ke unit yang berbeda untuk alasan terkait perampingan organisasi dengan reaksi dari 181 perawat yang tetap dalam unit yang sama. Sebelum adanya perpindahan posisi/pekerjaan kedua kelompok tersebut merasakan adanya kesamaan dalam hal sikap dan dukungan terhadap pekerjaan mereka dan di rumah sakit. Setelah dua tahun berselang, para perawat yang dipindahtugaskan merasakan adanya penurunan

dukungan yang cukup signifikan dari rekan sekerja. Dilaporkan juga adanya penurunan yang cukup drastis dalam komitmen organisasi daripada dari mereka yang tidak dipindahtugaskan. Namun kedua kelompok tersebut sama-sama melaporkan adanya penurunan yang signifikan antara waktu sebelum dan sesudah penggabungan dalam hal dukungan organisasi, kepuasan akan pekerjaan, masa depan akan karir serta kepercayaan organisasi. Hasil menunjukkan bahwa perampingan yang terkait dengan penggabungan rumah sakit memiliki efek sangat negatif, bukan hanya terhadap perawat yang dipindahtugaskan karena perampingan namun juga pada perawat yang tetap pada unit asli mereka.

Penelitian selanjutnya di tahun 2003 oleh Marjorie Armstrong & Stassen dengan judul *Job Transfer during Organizational Downsizing : A Comparison of Promotion and Lateral Transfers*. Penelitian ini menillli pada transfer pekerjaan di department pemerintah federal yang tengah mengalami perampingan struktur organisasi. Data penelitian

dikumpulkan selama tahap awal perampingan (T1), satu tahun kemudian (T2) kemudian satu tahun setelah perampingan (T3). Jumlah sampel ada 170 orang termasuk mereka, pegawai yang dipromosikan dan mereka yang dipindahtugaskan secara lateral antara T2 dan T3 dan mereka yang tetap dalam posisi yang sama. Hasilnya adalah di T3, kelompok pegawai yang dipromosikan memiliki harapan yang tinggi akan keberhasilan karir mereka di masa yang akan datang, keamanan kerja, koping yang efektif dan keadilan prosedural daripada kelompok yang hanya dipindahkan secara lateral. Karena perbedaan yang sama terjadi sebelum T3, maka tidak dapat dikaitkan dengan pemindahan pekerjaan itu sendiri. Sehingga akan lebih muncul perbedaan antara T1 dan T2 dalam bagaimana mereka, para pegawai, yang mendapat promosi dinilai lebih bisa melakukan koping terhadap perampingan organisasi. Studi ini termuat dalam Sage Journal Volume 28 Issue : 3 page(s) : 392-415. Dipublikasikan pada 1 September 2003.

Penelitian selanjutnya dengan judul *The Adoption of Job Rotation : Testing the Theories* oleh Tor Erikson & Jaime Orteg ILR Review 59(4), 653-666 tahun 2006. Studi ini bertujuan untuk menguji tiga teori mengenai mengapa perusahaan memperkenalkan skema-skema rotasi jabatan seperti pembelajaran pegawai, pembelajaran untuk pemberi kerja dan motivasi para pegawai. Literatur-literatur sebelumnya yang menggunakan data yang berasal dari catatan personalia ataupun data karakteristik perusahaan. Penelitian ini untuk memperbaiki ini dengan menggunakan data informasi gabungan yang disusun dari hasil survey yang cukup detail pada salah satu perusahaan di Denmark. Tiga teori mengapa perusahaan merotasi pegawainya, bukan selalu karena motivasi pegawai, namun lebih pada untuk pembelajaran pegawai maupun pemberi kerja. Kecenderungan perusahaan yang menginvestasikan banyak waktu dan biaya untuk mengadakan pelatihan akan merotasi pegawainya. Di samping itu, rotasi pegawai juga banyak terjadi yang kurang hierarkhis dan dengan masa kerja yang

cenderung lebih pendek. Kemudian rotasi pekerjaan pada pegawai juga tidak berhubungan dengan heterogenitas pegawai. Dalam konsep pembelajaran pegawai memprediksi sebaliknya, karena rotasi pekerjaan berhubungan dengan transfer informasi. Selain itu rotasi pekerjaan juga mempunyai hubungan positif dengan tingkat pertumbuhan perusahaan.

Penelitian selanjutnya dari Shinta Rundengan, Riane Johnly Pio & Max Pankey tahun 2009 dengan judul *Pengaruh Mutasi Jabatan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Manado*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada implikasi dari mutasi jabatan yang dilakukan terhadap kinerja para pegawai. Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa terdapat korelasi positif antara kedua variabel, berarti ada pengaruh antara mutasi jabatan yang dilakukan dengan kinerja pegawai.

Penelitian selanjutnya dengan judul *The Effects of Job Rotation Practices on Motivation : A Research on Managers in the Automotive Organizations* oleh Kurtulus Kaymaz. Termuat dalam jurnal *Business and Economies Research Journal* Volume 1 Number 3 2010 pp. 69-85. Seperti dengan judul yang diangkat tujuan dari penelitian ini untuk menguji hipotesis yang diajukan bahwa implementasi dari rotasi jabatan mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi. Hasil dari studi ini mendukung hipotesis yang diajukan yakni memang rotasi jabatan mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi. Menurunkan kebosanan, meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kompetensi pegawai. Di samping itu juga mengembangkan relasi sosial.

Penelitian yang kedua mengenai mutasi jabatan dari Ria Intan Silvana pada tahun 2011 dengan judul *Pengaruh Mutasi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Malang*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang signifikan antara pelaksanaan mutasi jabatan dengan

kepuasan kerja pada pegawai negeri sipil di Pemerintah Kota Malang. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis regresi linier sederhana diperoleh suatu hasil yang menunjukkan bahwa pelaksanaan mutasi jabatan pada para PNS di lingkungan Pemerintah Kota Malang sangat efektif untuk dilakukan. Tingkat kepuasan para pegawainya pun tergolong tinggi, yang mana sebesar 58,7% kepuasaun pegawainya dipengaruhi oleh adanya mutasi jabatan.

Penelitian selanjutnya dengan judul *Peningkatan Prestasi Kerja Melalui Mutasi dan Motivasi Kerja* oleh Amelia Amzar & Chalid Sahuri yang termuat dalam Jurnal Administrasi Pembangunan Volumen 1 Nomor 1 November 2012. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh peningkatan prestasi kerja melalui mutasi dan motivasi kerja pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Siak. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis survey. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan mutasi yang baik mempengaruhi prestasi kerja

pegawai dalam bekerja. Selain itu motivasi pegawai baik internal maupun eksternal juga memberikan pengaruh positif terhadap prestasi kerja para pegawai.

Penelitian selanjutnya dengan judul *Pelaksanaan Mutasi Jabatan Struktural yang Dilakukan Oleh Pemerintah Kota Malang (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)*. Oleh Eri Sapto Nugroho, Sukanto & Endah Setyowati yang termuat dalam Jurnal Administrasi Publik (JAP) Volume 1 Nomor 6. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya permasalahan dalam pelaksanaan mutasi jabatan structural yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Malang yaitu diindikasikan tidak melalui proses analisis jabatan. Di samping juga terkesan mengandung unsur politis terkait agenda Pilkada 2013 sehingga terjadi penempatan jabatan yang tidak sesuai dengan kompetensi. Dengan menggunakan metode deskriptif melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini menghasilkan fakta bahwa pelaksanaan mutasi jabatan structural yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Malang sesuai peraturan Pemerintah No. 13 Tahun 2002 tentang

Perubahan Atas Peraturan Pemerintah No. 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural meskipun ada beberapa faktor kendala dari pelaksanaannya yakni faktor administratif dan faktor psikologis.

Penelitian selanjutnya dari Agnetha Judas dengan judul *Mutasi dan Promosi Jabatan Pengaruhnya Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado*. Penelitian ini termuat dalam Jurnal EMBA Volume 1 Nomor 4 Desember 2013. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh mutasi dan promosi jabatan terhadap prestasi kerja pegawai pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Sulluttenggo dan Maluku Utara di Manado. Menggunakan metode analisis regresi linier berganda dengan populasi pegawai sebagai 48 orang, hasilnya menunjukkan bahwa mutasi dan promosi jabatan berpengaruh secara simultan terhadap prestasi kerja pegawai. Hubunga antara mutasi dan promosi jabatan terhadap

prestasi kerja pegawai kuat. Mutasi dan promosi merupakan salah satu kegiatan penting bagi pengembangan pegawai.

Kemudian penelitian dengan judul *Does transfer of work from a public sector organization to a commercial enterprise without staff reductions increase risk of long-term sickness absence among the staff? A cohort study of laboratory and radiology employees* oleh Lauri Kokkinen, Marianna Virtanen, Jaana Pentti, Jussi Vahtera and Mika Kivimäki yang termuat dalam *Occupational and Environment Medicine* Vol 70 No. 8, August 2013, pp 585-587. Latar belakang dari suatu proses privatisasi organisasi di sector public tidak jarang yang menunjukkan bahwa perubahan organisasi yang demikian dapat mempengaruhi kesehatan pegawai. Penelitian ini akan menguji apakah transfer atau perpindahan pekerjaan dari *public sector hospital* ke perusahaan komersial, tanpa ada pengurangan jumlah staf dalam jumlah yang besar dikaitkan dengan peningkatan resiko penyakit jangka panjang pada para pegawai. Dengan menggunakan metode penelitian kelompok

yang melibatkan 962 pegawai dari empat unit laboratorium rumah sakit public dan radiology dala tiga rumah sakit yang mana diprivatisasai selama masa tindak lanjut serta 1832 pegawai dari unit yang sama tanpa ada perubahan organisasi. Hasil dan kesimpulan dari penelitian ini adalah perpindahan pekerjaan dari organisasi di sektor public ke perusahaan komersil tidak meningkatkan resiko penyakit jangka panjang pada para pegawai.

Penelitian selanjutnya yang termuat dalam *Journal of Management Info Vol. 1, No. 3 (2014) 10-13* oleh Faisal Khan, Amran MD Rasli, Tariq, Abid-ur-Rahman & Muhammad Muddassar Khan. Judul yang diangkat adalah *Job Rotation, Job performance, organizational commitment : An empirical study on bank employees*. Tujaun dari penelitian ini adalah untuk melakukan penelurusan lebih mendalam tentang hubungan dan dampak dari rotasi jabatan, performa kerja dan komitmen organisasi pada pegawai yang bekerja di sector perbankan di Pakistan. Temuan dari penelitian ini mengungkapkan adanya hubungan yang positif

antara rotasi jabatan, performa kerja dan komitmen organisasi. Hasil penelitian ini sangat berguna bagi para *bankers*, pegawai maupun manager di bidang terkait.

Penelitian dari Sugeng Sudiantoro dengan judul *Pengaruh Mutasi Pegawai Terhadap Prestasi Kerja Pada Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) Perwakilan Provinsi D.I Yogyakarta*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dampak dari mutasi jabatan terhadap performa kerja pegawai di Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) Provinsi D.I Yogyakarta. Sampel dari penelitian ini adalah pegawai BPK dengan jumlah 51 orang, dan metode analisis menggunakan metode *multiple linear regression*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel dari mutasi jabatan secara positif dan signifikan memberikan pengaruh secara langsung terhadap motivasi kerja pegawai. Selain itu mutasi jabatan juga secara signifikan memberikan dampak positif terhadap performa kerja pegawai. Motivasi kerja pegawai juga memberikan pengaruh positif terhadap performa kerja pegawai. Namun motivasi pegawai tidak bisa menjadi

variabel mediator dari pengaruh dilakukannya mutasi jabatan terhadap performan kerja pegawai. Penelitian ini termuat dalam Jurnal Bisnis Teori & Implementasi Volume 5 Nomor 2 Oktober 2014.

Penelitian selanjutnya dengan judul *Mutasi Pegawai Negeri Sipil dari Pemerintah Kabupaten Pelalawan Ke Pemerintah Provinsi Riau Tahun 2013* oleh Doni Munawar. Penelitian ini termuat dalam jurnal Jom Fisip Volume 2 No 1 Februari 2015. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan faktor apa saja yang menyebabkan dilakukan mutasi pegawai dari Pemerintah Kabupaten Pelalawan ke Pemerintah Provinsi Riau dan menentukan apakah kedekatan antara pegawai dengan atasannya menjadi unsure politis dalam proses mutasi tersebut. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa faktor yang menyebabkan dilakukannya mutasi pegawai dari Pemerintah Kabupaten Pelalawan ke Pemerintah Provinsi Riau karena faktor keluarga, kondisi geografis, untuk alasan penyesuaian serta untuk alasan perkembangan karir selanjutnya.

Penelitian oleh Kartika Wandasari, Syamsu Riza dan S.E.L Ninggarwati pada tahun 2016 dengan judul *Pengaruh Mutasi Jabatan Terhadap Prestasi Kerja PNS di Sekretariat Badan Pengawas Perdagangan Berjangka Komoditi*. Tujuan dari riset ini adalah untuk melakukan analisa bagaimana mutasi jabatan mempengaruhi prestasi kerja para PNS di instansi tersebut. Hasil dari penelitian ini membuahkan suatu kesimpulan bahwa jika promise jabatan diberikan kepada pegawai dengan benar dan sesuai dengan aturan yang berlaku, maka akan berdampak pada peningkatan prestasi kerja para pegawai negeri sipil di Sekretariat Badan Pengawas Perdagangan Berjangka Komoditi.

Penelitian selanjutnya dengan judul *Analisis Kebijakan Mutasi Jabatan dan Implikasinya terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Pemerintah Kota Soppeng*. Penelitian ini dilakukan oleh Ima Upuwala Were & Gunawan Bata Ilyas pada tahun 2016 dan termuat dalam Jurnal *Mirai Management* Volume 1 Nomor 2, Oktober 2016. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh penjelasan

tentang pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Soppeng. Metode yang digunakan adalah tipe deskriptif dengan maksud untuk mengetahui gambaran faktual mengenai pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kota Soppeng dalam penempatan para pegawainya serta bagaimana implikasinya. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan pegawai sudah sesuai dengan prinsip profesionalisme antara lain berdasarkan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan dan beberapa syarat obyektif lain tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras maupun golongan. Di samping itu mutasi jabatan yang dilakukan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Soppeng tidak menunjukkan implikasi politik pemerintahan maupun administratif.

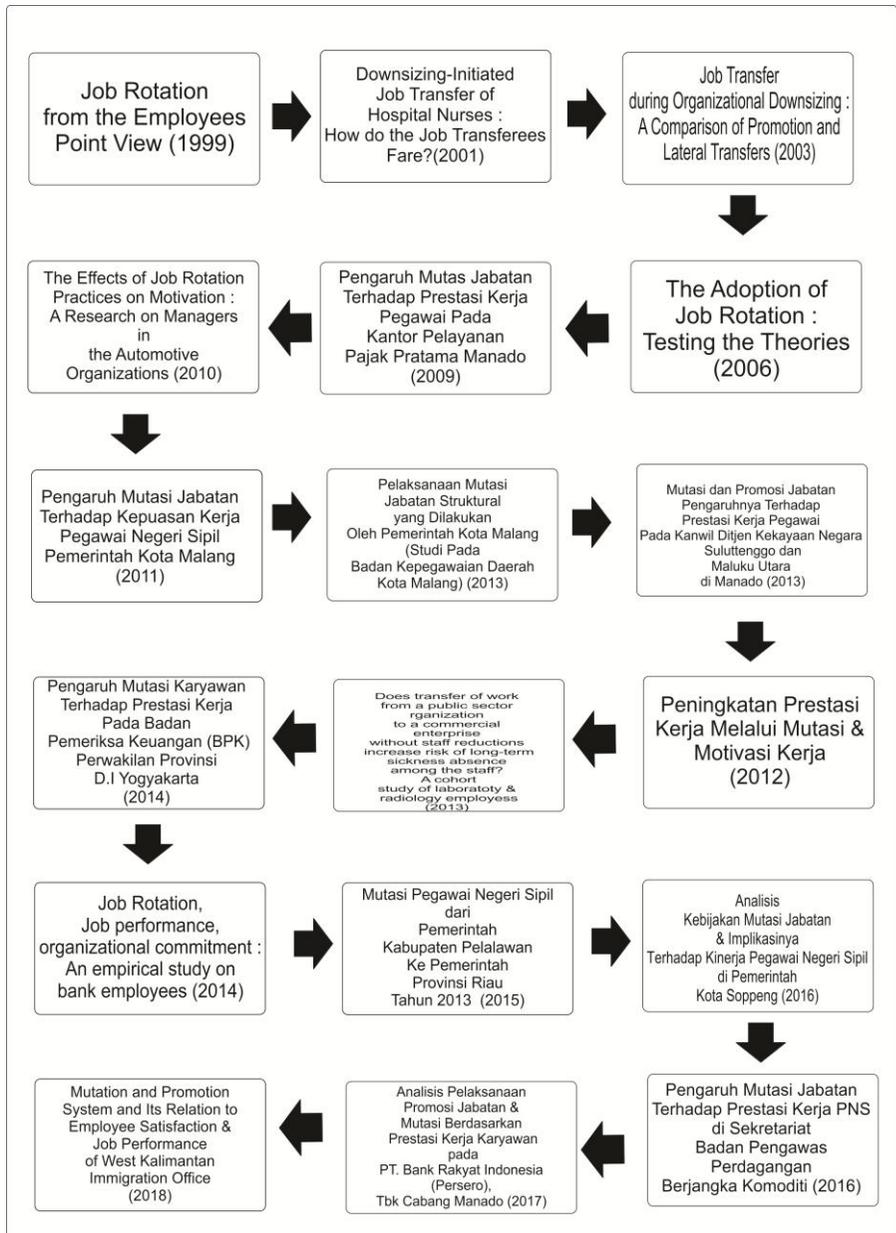
Penelitian selanjutnya dari Jekson Simion D. Animun, Jantje L. Sepang dan Yantje Uhing mengenai *Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan dan Mutasi Berdasarkan Prestasi Kerja Pegawai pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Manado*. Penelitian ini

termuat dalam jurnal EMBA Volume 5 Nomor 3 September 2017. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pelaksanaan promosi dan mutasi berdasarkan prestasi kerja pegawai pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Manado. Metode yang digunakan deskriptif kualitatif dengan populasi sekaligus sampel sebanyak lima informan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi jabatan dan mutasi berpengaruh secara positif terhadap prestasi kerja pegawai. Mutasi tidak berpengaruh secara positif terhadap prestasi kerja pegawai. Sedangkan promosi jabatan berpengaruh terhadap kerja pegawai. Hubungan antara mutasi dan promosi jabatan dengan prestasi kerja pegawai begitu kuat.

Penelitian dengan judul *Mutation and Promotion System and Its Relation to Employee Satisfaction and Job Performance of West Kalimantan Immigration Office* oleh Udin Rinaldi, Sani & Martono. Termuat dalam Journal of Applied Management (JAM) Volume 16 Nomor 1 Maret 2018. Tujuan dari penelitian ini adalah mendalami sistem

mutasi dan promosi dan hubungannya dengan kepuasan pegawai dan performa kerja di Kantor Imigrasi Kalimantan Barat. Melalui pendekatan kualitatif deskriptif, diambil 50 orang sebagai sampel yang sudah pernah dipindahkan. Data terkumpulkan melalui instrumen kuisisioner. Hasil dari penelitian ini menjawab hipotesa yang diajukan yakni terdapat pengaruh yang signifikan mutasi dan promosi dengan kepuasan kerja pegawai. Serta ada pengaruh kepuasan kerja dengan performa kerja pegawai.

Secara ringkas, urutan tahun dari tinjauan pustaka dapat dilihat dalam bagan di bawah ini.



Gambar 2.1. Bagan Ringkasan Tinjauan Pustaka

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan (*policy*). Sebagai suatu proses, Cushway (1994) misalnya, mendefinisikan MSDM sebagai bagian dari proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya .

Sementara itu, Schuler, Dowling, Smart dan Huber (1992) mengartikan MSDM dalam rumusan seperti berikut ini :

Human Resource Management (HRM) is the recognition of the importance of an organization's workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilisation of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization, and society.

Pernyataan tersebut dapat diterjemahkan sebagai berikut: Manajemen Sumber Daya Manusia / MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan

penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat. Fokus MSDM terletak pada upaya mengelola SDM di dalam dinamika interaksi antara organisasi-pekerja yang acap memiliki kepentingan berbeda.

Menurut Stoner (1995) MSDM juga mencakup bagaimana pengoptimalan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual. Stoner menambahkan bahwa karena berupaya mengkoneksikan kepentingan organisasi dan pekerjanya, maka MSDM lebih dari sekadar seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan koordinasi SDM organisasi. MSDM adalah kontributor utama bagi keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, jika MSDM tidak efektif dapat menjadi hambatan utama dalam memuaskan pekerja dan kualitas organisasi. Sedangkan ketika didefinisikan sebagai kebijakan, MSDM dimaksudkan sebagai suatu sarana untuk memaksimalkan efektifitas

organisasi atau kelompok dalam mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks yang demikian ini, MSDM didefinisikan oleh Guest (1987) dengan uraian seperti berikut ini:

Human resource management (HRM) comprises a set of policies designed to maximise organizational integration, employee commitment, flexibility and quality of work.

Menurut Hasibuan (2013) MSDM adalah ilmu dan seni untuk mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien guna membantu mewujudkan tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat. Menurut Schuler, et. al (dalam Sutrisno 2014), MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam member kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Sedangkan Mangkunegara (2013), MSDM merupakan suatu pengelolaan dan penyalahgunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan

tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Berdasarkan dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan/organisasi secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

2.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2013) menyebutkan bahwa fungsi dari manajemen sumber daya manusia itu sendiri mencakup pada dari aspek-aspek sebagai berikut :

a. Perencanaan

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh sebuah perusahaan untuk mencapai suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian, meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengembangan, kompensasi hingga mutasi pegawai.

b. Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi.

c. Pengarahan

Kegiatan mengarahkan yang dilakukan oleh pimpinan kepada seluruh pegawai agar mampu bekerja secara tim dan mampu dalam melakukan suatu hal dalam tercapainya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat.

2.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Notoatmodjo (2009), setidaknya ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia, yaitu :

a. Tujuan masyarakat (*Societal Objective*)

Untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang akan timbul di masyarakat, suatu organisasi suatu organisasi yang berada di tengah-tengah masyarakat, diharapkan

dapat membawa kebermanfaatan serta keuntungan bagi masyarakat di sekitarnya.

b. Tujuan Organisasi

Agar mendapatkan pengetahuan yang lebih komprehensif bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada, diperlukan suatu kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi karena manajemen sumber daya manusia bukan suatu tujuan dan akhir suatu proses secara keseluruhan.

c. Tujuan Fungsi (*Functional Objective*)

Untuk mempertahankan dan sekaligus memelihara kontribusi-kontribusi pada bagian-bagian lain agar mereka yang berada dalam bagian-bagian tersebut melaksanakan tugasnya secara optimal.

d. Tujuan Personel (*Personnel Objective*)

Untuk membantu para anggota organisasi atau pegawai dalam mencapai tujuan-tujuan pribadinya, dalam rangka pencapaian tujuan organisasinya. Tujuan-tujuan pribadi pegawai seharusnya dipenuhi

dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap pegawai tersebut.

2.2.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen merupakan suatu fungsi yang berhubungan dengan merealisasikan suatu hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Berikut peranan manajemen sumber daya manusia (Hasibuan, 2013) :

- a. Menentukan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan deskripsi kerja), kualifikasi kerja, kebutuhan kerja dan evaluasi kinerja.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan pegawai berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.

- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi pegawai.
- i. Mengatur mutasi pegawai baik vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.3 Mutasi

2.3.1 Definisi Mutasi

Salah satu tindak lanjut yang dilakukan dari hasil penilaian prestasi pegawai adalah mutasi pegawai, untuk mengetahui kecakapan pegawai dalam menyelesaikan uraian pekerjaan. Hasibuan (2009) Mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertical (promosi/demosi) didalam sebuah organisasi. Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan pegawai, karena tujuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan maupun instansi pemerintahan.

Menurut Nasution (2004) mutasi merupakan kegiatan pemindahan pegawai dari unit atau bagian yang kelebihan tenaga ke unit/bagian yang kekurangan tenaga atau memang diperlukan. Gauzali Saydam (2002) mutasi dalam manajemen sumber daya dapat mencakup dua pengertian yaitu pemindahan pegawai dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang baru (*tour of area*) dan pemindahan

pegawai dari satu tugas ke tugas yang lain dalam satu unit kerja yang sama (*tour of duty*). Menurut Ales S Nitisemito (2002) mutasi merupakan kegiatan dari pimpinan perusahaan untuk memindahkan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lain yang dianggap setingkat atau sejajar.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian mutasi dan pemindahan (*transfer*) hampir sama, yaitu kegiatan pemindahan pegawai sebagai salah satu cara untuk meningkatkan pegawai tersebut terutama dari segi kemampuan, pengetahuan dan keterampilannya.

2.3.2 Jenis Mutasi

Mutasi seringkali dilakukan atas keinginan/kebutuhan perusahaan atau atas keinginan pegawai sendiri. Jenis mutasi menurut Endang (2010) sebagai berikut

Dintinjau dari tempat kerja pegawai

- a. Mutasi antar urusan
- b. Mutasi antar seksi

- c. Mutasi antar bagian
- d. Mutasi antar biro
- e. Mutasi antar instansi

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 pegawai yang belum lama bekerja atau pegawai yang diberhentikan.

c. *Versatility Transfer*

Mutasi dari jabatan yang satu ke jabatan lain untuk menambah pengetahuan pegawai yang bersangkutan.

d. *Shift Transfer*

Mutasi dalam jabatan yang sama. Misalnya seperti *shift* A (malam) pindah ke *shift* B (pagi).

e. *Remedial Transfer*

Mutasi pegawai ke bagian mana saja untuk memupuk dan memperbaiki kerja sama antarpegawai.

Ditinjau dari masa kerja pegawai

a. *Temporary Transfer*

b. *Permanent Transfer*

Menurut Hasibuan (2011) ada beberapa sebab dan alasan dilakukannya mutasi adalah sebagai berikut:

1. Permintaan sendiri.

Mutasi dengan alasan pribadi, ada beberapa alasan-alasannya yang kerap mendasarinya adalah sebagai berikut

- a. Alasan Kesehatan. Misalnya fisik pegawai kurang mendukung untuk melaksanakan pekerjaan.
- b. Alasan Keluarga; misalnya untuk menjaga orang tua yang sudah lanjut usia.

c. Alasan Kerja sama; misalnya tidak dapat bekerja sama dengan pegawai lainnya karena terjadi pertengkaran atau perselisihan.

2. Alih Tugas Produktif (ATP)

Alasannya dilakukannya Alih Tugas Produksi pada dasarnya adalah pada kecakapan, kemampuan, sikap, dan disiplin dari pegawai bersangkutan. Jadi Alih Tugas Produktif ini biasanya bersifat mutasi vertikal (promosi atau demosi). Artinya pegawai mendapatkan jabatan atau posisi baru yang berbeda dari sebelumnya. Baik itu kenaikan atau penurunan jabatan beserta dengan semua tugas dan tanggung jawabnya.

2.3.3 Metode Mutasi

Menurut Hasibuan (2011), mutasi dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat dilakukan dengan metode atau cara sebagai berikut

1. Menggunakan metode/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 pegawai.
- d. Berdasarkan spoil system.

2. Menggunakan metode 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 dipertanggungjawabkan.

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

- a. Horizontal (rotasi kerja/mutasi biasa)

Adalah pemindahan pegawai dari satu posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang lain yang setara tanpa diikuti dengan kenaikan atau penurunan jabatan.

- b. Vertikal (promosi dan demosi),

Adalah promosi adalah pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi disertai dengan wewenang, dan tanggung jawab yang lebih besar. Sedangkan demosi, pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih rendah dalam suatu organisasi, sehingga wewenang, tanggung jawab, pendapatan, dan statusnya pun lebih rendah.

2.3.4 Dasar Mutasi

Ada tiga dasar/landasan pelaksanaan mutasi pegawai menurut Hasibuan (2011). Dasar/landasan yang dimaksud antara lain,

a. *Merit System*

Merit system Adalah mutasi pegawai yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya. *Merit system* atau *career 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 dan disiplin pegawai semakin baik.
- e. Jumlah kecelakaan akan menurun.

b. *Seniority system*

Seniority system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, dan

pengalaman kerja dari pegawai bersangkutan. Sistem mutasi seperti ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku jabatan baru.

c. *Spoil system*

Spoil system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka (*like or dislike*).

Menurut Manullang (2008) dalam penerapan mutasi, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan yakni,

- a. Jabatan pegawai yang dipindahkan harus bersamaan isinya dengan jabatan yang ditinggalkan.
- b. Metode melakukan pekerjaan harus sama antara yang satu dengan yang lain.

- c. Pejabat yang dimutasikan harus mempunyai pengalaman yang memungkinkan mengerti dasar-dasar pekerjaan baru.

2.3.5 Tujuan dan Manfaat Mutasi

Menurut Hasibuan (2011) menyebutkan tujuan dari dilakukannya mutasi dalam suatu organisasi/perusahaan 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 pegawai mau berupaya meningkatkan karir yang lebih tinggi.
- f. Untuk pelaksanaan hukuman/sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukannya.

- g. Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya.
- h. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka.
- i. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik.
- j. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik pegawai.
- k. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama pegawai.

Kemudian, menurut Kasmir (2008) tujuan mutasi itu sendiri adalah agar pegawai tidak merasa jenuh dengan pekerjaannya. Selain tujuan, mutasi juga memiliki manfaat bagi pegawai. Menurut Felix A. Nigro (dalam Moekijat, 2010) menyebut lima macam manfaat mutasi, yaitu:

- a. Mutasi merupakan alat/cara yang berguna dalam program pelatihan jabatan, seperti misalnya dalam pengembangan administrator.
- b. Mutasi merupakan alat/cara mengembangkan pegawai-pegawai lama untuk mencapai harapan-

harapan puncak. Hal ini mencegah adanya penyewaan pegawai-pegawai baru dari luar yang mahal untuk memenuhi kebutuhan tenaga manusia yang mendadak.

- c. Untuk menyelesaikan pertentangan-pertentangan perseorangan. Kadang-kadang baik pemimpin maupun bawahan adalah cakap, tetapi apabila terjadi pertentangan antara mereka, maka satu-satunya cara penyelesaian adalah mungkin memindahkan pegawai.
- d. Untuk memenuhi kebutuhan pegawai perseorangan. Pemindahan dapat diminta oleh pegawai untuk memenuhi kebutuhan atau preferensi perseorangan pada tempat pekerjaan.
- e. Mutasi sebagai suatu tindakan disipliner.

2.4. Kinerja Pegawai

2.4.1 Definisi Kinerja Pegawai

Istilah kinerja dimaksudkan sebagai terjemahan dari istilah "*performance*". Menurut Kane (Sedarmayanti,

2001), kinerja bukan merupakan karakteristik seseorang, seperti bakat atau kemampuan, namun lebih kepada perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri.

Arifin (2004) menyatakan bahwa kinerja dipandang sebagai hasil perkalian antara kemampuan dan motivasi. Kemampuan menunjuk pada kecakapan seseorang dalam mengerjakan tugas-tugas tertentu, sementara motivasi menunjuk pada keinginan (*desire*) individu untuk -enunjukkan perilaku dan kesediaan berusaha. Orang akan mengerjakan tugas yang terbaik jika memiliki kemauan dan keinginan untuk melaksanakan tugas itu dengan baik..

Yuniarsih, Tjuju dan Suwatno (2008) berpendapat bahwa kinerja merupakan prestasi nyata yang ditampilkan seseorang setelah yang bersangkutan menjalankan tugas dan peranannya dalam organisasi. Kinerja produktif merupakan tingkatan prestasi yang menunjukkan hasil guna yang tinggi.

Noe (2006) berpendapat bahwa kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai. Dari beberapa pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa apa yang disebut sebagai kinerja pegawai adalah aktifitas yang dilakukan oleh seorang pegawai yang berhubungan dengan tugas dan kewajiban yang diberikan kepadanya, baik itu menunjukkan hasil yang baik maupun tidak.

2.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Beberapa pendapat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Moorhead & Chung/Meggison dalam Sugiono (2009) menjelaskan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh :

- 1) Kualitas Pekerjaan

Lebih pada bagaimana level suatu pekerjaan apakah itu baik maupun buruk bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapian dalam bekerja, serta keterampilan dan kecakapannya.

2) Kuantitas Pekerjaan

Besar atau tidaknya beban kerja atau sejumlah tugas yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif di dalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.

3) Pengetahuan akan Pekerjaan

Merupakan proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan latar belakang pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas-tugas yang mereka kerjakan.

4) Kerjasama tim (team work)

Magaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menuntaskan suatu pekerjaan. Kerjasama bukan hanya sebatas secara vertical semata ataupun kerjasama antar pegawai, namun juga kerjasama secara horizontal.

5) Kreativitas

Melihat bagaimana seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap lebih efektif dan efisien serta berdampak positif bagi organisasi.

6) Inovasi

Kemampuan dalam melahirkan ide perubahan yang baru terkait dengan deskripsi pekerjaan maupun pada bagaimana organisasi berkembang ke depannya. Hal ini dapat ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.

7) Inisiatif

Melingkupi beberapa aspek seperti kemampuan mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil langkah pertama dalam kegiatan.

Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa kinerja merupakan rangkaian yang kritis antara strategi dan hasil organisasi, banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu pegawai yaitu kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi.

Kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal pegawai atau pegawai (Wirawan, 2009) :

1) Faktor Internal Pegawai. Faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang..

2) Faktor-Faktor Lingkungan Internal Organisasi

Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya

pegawai. Sebaliknya, jika dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen kompensasi dan iklim kerja organisasi buruk, kinerja pegawai akan menurun.

3) Faktor Lingkungan Eksternal Organisasi.

Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja pegawai.

2.4.3. Aspek-Aspek Kinerja Pegawai

Mathis dan Jackson (2006), menyebutkan ada banyak cara untuk mengukur kinerja pegawai sehingga dapat mendukung keberhasilan suatu organisasi, elemen utama yang merupakan faktor kunci ada tiga, yaitu:

- 1) Produktivitas merupakan ukuran secara kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dilakukan dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.

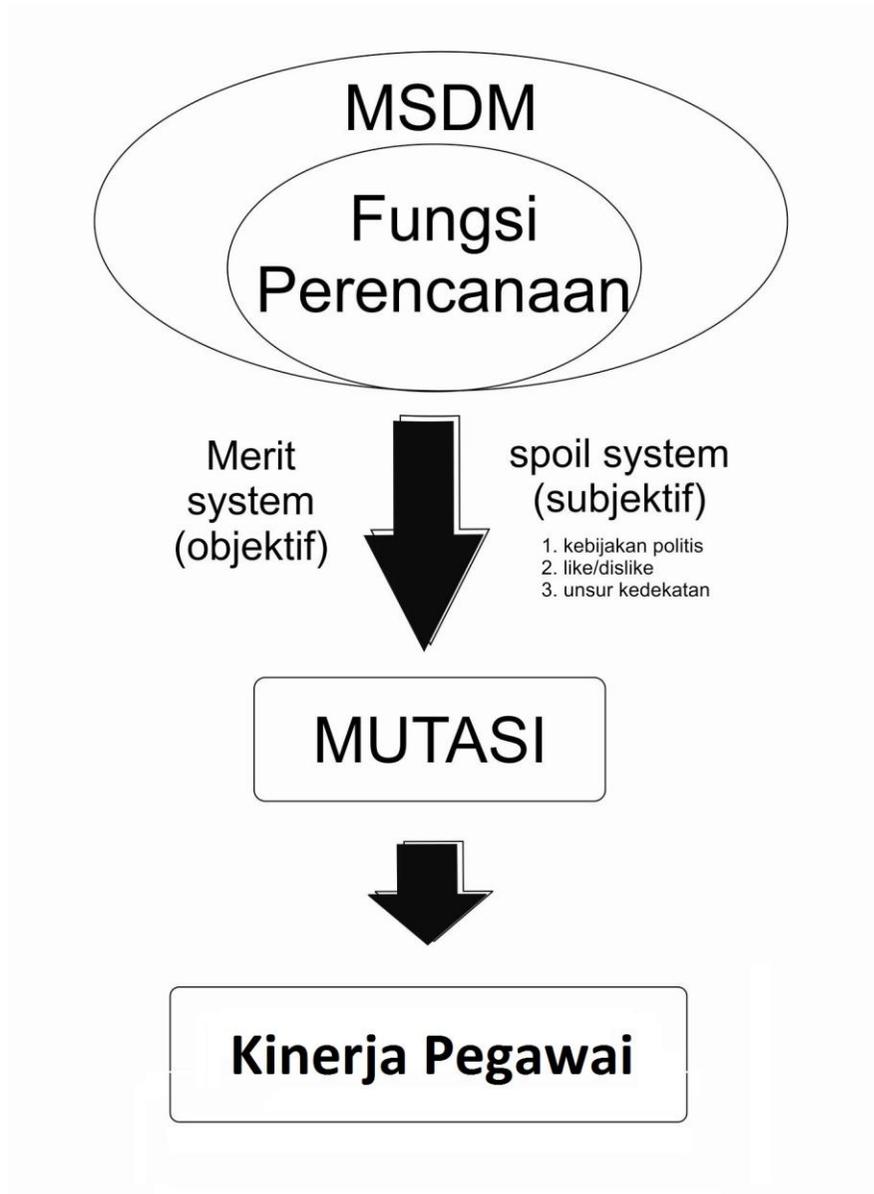
- 2) Kualitas produksi juga harus dipertimbangkan sebagai bagian dari produktivitas, karena ada kemungkinan satu alternatif untuk memproduksi lebih banyak tetapi dengan kualitas yang lebih rendah.
- 3) Pelayanan yang berkualitas tinggi pada pelanggan merupakan hasil penting lainnya yang akan mempengaruhi kinerja kompetitif perusahaan. Dimensi pelayanan terdiri dari keyakinan pengetahuan tenaga kerja, fasilitas dan peralatan fisik, perhatian, bantuan tepat pada waktunya, kinerja yang dapat diandalkan dan tepat, semua menuju pada hasil pelayanan terbaik.
- 4) Sejalan dengan Furtwengler (2002), yang memfokuskan pada ukuran- ukuran kinerja, yaitu Kecepatan; Kualitas; Layanan; dan Nilai. Sedangkan Bernaddin dan Russel (1993) mengungkapkan 6 (enam) kriteria utama kinerja yang dapat dinilai, yaitu:

- a. Kualitas. Merupakan tingkat dimana proses atau hasil dari suatu kegiatan yang sempurna, dengan kata lain melaksanakan kegiatan dengan cara ideal atau sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Kuantitas. Yaitu besaran yang dihasilkan dalam bentuk nilai uang, sejumlah unit atau kegiatan yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat atau hasil yang diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditetapkan dan menggunakan waktu yang disediakan untuk kegiatan lain.
- d. Efektivitas biaya. Yaitu tingkat dimana penggunaan sumber-sumber organisasi atau perusahaan baik berupa sumber daya manusia, teknologi, bahan baku, peralatan digunakan secara optimal untuk mendapatkan target tertinggi.

- e. Kebutuhan pengawasan. Suatu keadaan dimana seberapa jauh pegawai membutuhkan pengawasan untuk dapat memperoleh hasil yang diinginkan tanpa melakukan kesalahan.
- f. Pengaruh interpersonal. Tingkat dimana pegawai menunjukkan perasaan self esteem, goodwill, dan kerja sama diantara rekan sekerja dan bawahan.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa aspek kinerja antara lain adalah: produktivitas, kualitas suatu produksi, pelayanan yang berkualitas, kuantitas, kecepatan, efektivitas waktu dan biaya, layanan, nilai, kebutuhan pengawasan dan pengaruh antar pribadi.

2.5. Kerangka Konseptual



Gambar 2.2. Bagan Alur Pikir Penelitian

Menurut M. Iqbal Hasan (2002), kerangka konseptual adalah bagian dari suatu penelitian yang mana mengilustrasikan alur pikir dari peneliti itu sendiri. Kerangka konseptual ini berisi mengenai asumsi-asumsi peneliti yang dia utarakan dalam penelitiannya, sehingga bisa dijelaskan dan mudah dimengerti oleh orang lain.

1. Dalam penelitian ini variabel yang akan diteliti adalah sebagai berikut : Mutasi jabatan sebagai salah satu fungsi perencanaan dalam MSDM adalah suatu mekanisme pemindahan tugas terhadap seorang individu dalam organisasi baik secara vertikal maupun horizontal dengan tujuan untuk mengembangkan kemampuan individu dan mempercepat tujuan organisasi.
2. Dasar dari mutasi jabatan itu sendiri setidaknya ada dua cara dalam penentuannya, yakni dengan *merit system* atau mekanisme objektif untuk menentukan siapa yang akan dimutasi dengan dasar penilaian kinerja dan pertimbangan-pertimbangan objektif dari pihak yang berwenang atau dalam hal ini atasan atau pimpinan perusahaan.

Kedua dengan dasar *spoil system*, atau bisa dikatakan sebagai mekanisme subyektif. Karena dalam *spoil system* ini bukan pertimbangan-pertimbangan objektif yang dijadikan dasar untuk penentuan mutasi, namun lebih kepada perasaan suka dan tak suka, kedekatan dengan atasan atau bahkan karena ada unsur politis di dalamnya.

3. Kemudian dari penentuan siapa yang akan dimutasi dan keluaran keputusan mutasi, maka akan ada implikasi dari mutasi tersebut terhadap organisasi. Terlebih apabila yang dimutasi adalah orang-orang yang memang memegang peranan dan kendali organisasi. Implikasi mutasi ini lebih kepada sejauh mana dampak yang timbul terhadap kinerja organisasi dan bagaimana pengaruhnya terhadap pencapaian organisasi.

Berikut adalah kerangka konseptual peneliti yang diilustrasikan dalam bentuk bagan sederhana.

2.6 Definisi Operasional

1. Mutasi jabatan diukur dengan beberapa poin indikator sebagai berikut :

- a. Kebutuhan mutasi dalam organisasi RSUD Panembahan Senopati Bantul
 - b. Tujuan mutasi dalam organisasi RSUD Panembahan Senopati Bantul
 - c. Pertimbangan *merit system* dan *spoil system*
 - d. Pola mutasi secara horizontal
2. Penentuan kandidat yang akan dimutasi
 - a. Objektif
 - b. Subjektif
 - c. Pengaruh eksternal
 3. Implikasi mutasi

Sesuai tidaknya penentuan siapa yang akan]dimutasi, tentu akan membawa implikasi secara meluas dalam organisasi yang dapat diperinci sebagai berikut,

- a. Implikasi mutasi terhadap prestasi kerja pegawai
- b. Implikasi mutasi terhadap adopsi pekerjaan
- c. Implikasi mutasi terhadap motivasi kerja pegawai