

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kerangka Teoritis**

##### **2.1.1 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 suatu tempat tenaga kerja ke tempat kerja yang lain. Akan tetapi mutasi tidak selamanya sama dengan pemindahan mutasi meliputi kegiatan memindahkan tenaga kerja,pengoperan tanggung jawab, pemindahan status ketenagakerjaan ,dan sejenisnya.Adapun pemindahan hanya terbatas pada mengalihkan tenaga kerja dari satu tempat ketempat yang lain.

Menurut beberapa ahli pengertian dari mutasi adalah sebagai berikut:

1. Menurut Sastroha Diwirjoyo (2002:247) mutasi merupakan kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja kesituasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan.
2. Menurut Dessler (2005:46) mutasi merupakan perpindahan dari satu pekerjaan kepekerjaan lainnya, biasanya tanpa perubahan gaji / tingkatan
3. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2008:26) mutasi adalah suatu perubahan posisi / jabatan / tempat/ pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertical (promosi/demosi) didalam satu organisasi.pada dasarnya mutasi termaksud dalam fungsi pengembangan pegawai,karena tujuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perubahan(pemerintahan) tersebut.

4. Menurut Hanggraeni (2012:80) mutasi adalah pemindahan dari posisi yang baru tapi memiliki kedudukan, tanggung jawab dan jumlah remunerasi yang sama. Hasibuan (2012:80) menyatakan sebagai berikut : Mutasi adalah suatu perubahan posisi / jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal ( promosi / demosi) didalam suatu organisasi
5. Menurut Nitisemito (2002:132), pengertian mutasi adalah kegiatan dari pimpinan perusahaan untuk memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap atau sejajar. Selanjutnya Hasibuan (2008: 102), menyatakan bahwa mutasi adalah suatu perubahan posisi / jabatan / pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertical didalam satu organisasi.
6. Sastrohadiwiryo (2002:247), mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi ,tanggung jawab ,dan suatu ketenagakerjaan 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.

### **2.1.2 Manfaat dan Tujuan Mutasi**

Pengaruh kepada kemampuan dan kemauan kerja pegawai yang mengakibatkan suatu keuntungan bagi perusahaan itu sendiri .Mutasi merupakan salah satu metode 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 (2001:172) melalui mutasi para karyawan sesungguhnya memperoleh manfaat yang tidak sedikit antara lain dalam bentuk :

- a. Pengalaman baru
- b. Cakrawala pandangan yang lebih luas

- c. Tidak terjadi kebosanan atau kejenuhan
- d. Perolehan pengetahuan dan keterampilan baru
- e. Perolehan prospektif kehidupan baru mengenai kehidupan organisasional
- f. Persiapan untuk menghadapi tugas baru ,misalnya karena promosi
- g. Motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi yang baru dihadapi

Sedangkan tujuan pelaksanaan mutasi menurut Hasibuan (2008:102) antara lain adalah:

- a. Untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai
- b. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
- c. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan pegawai
- d. Untuk menghilangkan rasa bosan / jenuh terhadap pekerjaan
- e. Untuk memberikan perangsang agar karyawan berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi
- f. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik pegawai

Selain itu tujuan mutasi yang terkandung dalam peraturan pemerintah Nomor 43 Tahun 1999, tentang Pokok pokok kepegawaian adalah sebagai berikut:

- a. Peningkatan produktivitas kerja
- b. Pendayagunaan pegawai
- c. Pengembangan karier
- d. Penambahan tenaga tenaga ahli pada unit yang membutuhkan
- e. Pengisian jabatan jabatan lowongan belum terisi
- f. Sebagai hukuman

### **2.1.3 Dasar Pelaksanaan Mutasi**

Ada tiga sistem yang menjadi dasar pelaksanaan mutasi pegawai menurut Hasibuan (2008:103) yaitu

- a. Seniority System

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

b. 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

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 produktivitas kerja meningkat, Semangat kerja meningkat jumlah kesalahan yang diperbuat menurun , Absensi karyawan semakin baik.Disiplin karyawan semakin baik .jumlah kecelakaan menurun.

Mutasi dilaksanakan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi oleh karena itu perlu ada evaluasi pada setiap pekerja secara berkesinambungan secara objektif.Menurut Sastrohadirwiry (2002:221), dalam melaksanakan mutasi harus dipertimbangkan faktor faktor yang dianggap objektif dan rasional yaitu:

- a) Mutasi disebabkan kebijakan dan peraturan manajer
- b) Mutasi atas dasar prinsip the right man on the right place
- c) Mutasi sebagai dasar untuk meningkatkan modal kerja
- d) Mutasi sebagai media kompetisi yang maksimal
- e) Mutasi sebagai langkah untuk promosi
- f) Mutasi untuk mengurangi labour turn over
- g) Mutasi harus terkoordinasi

Dalam melaksanakan mutasi harus dipertimbangkan faktor - faktor yang dianggap objektif dan rasional.Sastrohadiwiry (2002:214) mengemukakan ada tiga jenis penolakan pegawai terhadap mutasi pegawai, yaitu:

1. Faktor logis atau rasional Penolakan ini dilakukan dengan pertimbangan waktu yang diperlukan untuk menyesuaikan diri, upaya

ekstra untuk belajar kembali, kemungkinan timbulnya situasi yang kurang diinginkan seperti penurunan tingkat keterampilan karena formasi jabatan tidak memungkinkan, serta kerugian ekonomi yang ditimbulkan oleh perusahaan.

2. Faktor Psikologis Penolakan berdasarkan faktor psikologis ini merupakan penolakan yang dilakukan berdasarkan emosi, sentimen, dan sikap. Seperti kekhawatiran akan sesuatu yang tidak diketahui sebelumnya, rendahnya toleransi terhadap perubahan, tidak menyukai pimpinan atau agen perubahan yang lain, rendahnya kepercayaan terhadap pihak lain, kebutuhan akan rasa aman.
3. Faktor Sosiologis (kepentingan kelompok) Penolakan terjadi karena beberapa alasan antara lain konspirasi yang bersifat politis, bertentangan dengan nilai kelompok.

Dalam Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi pada Pasal 1 “Peraturan Badan ini yang dimaksud dengan:

1. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.
2. Mutasi adalah perpindahan tugas dan atau lokasi dalam 1 (satu) Instansi, antar-Instansi dengan (satu) Instansi Daerah, antar-Instansi Daerah, antar-Instansi Pusat dan Instansi Daerah, dan ke perwakilan Negara Indonesia di luar negeri serta atas permintaan sendiri. (2) Mutasi terdiri atas:
  - a. Mutasi PNS dalam satu Instansi atau Instansi Daerah;
  - b. Mutasi PNS antar kabupaten/kota dalam satu provinsi;
  - c. Mutasi PNS antar kabupaten/kota antarprovinsi, dan antar provinsi;
  - d. Mutasi PNS provinsi/kabupaten/kota ke Instansi Pusat atau sebaliknya;
  - e. Mutasi PNS antar-Instansi pusat; dan
  - f. Mutasi ke perwakilan Negara Kesatuan Republik Indonesia di luar negeri.

Mutasi dilakukan paling singkat 2 (dua) tahun dan paling lama 5 (lima) tahun. Mutasi dilakukan atas dasar kesesuaian antara kompetensi PNS dengan persyaratan jabatan, klasifikasi jabatan dan pola karier, dengan memperhatikan kebutuhan organisasi. Mutasi PNS dilakukan dengan memperhatikan prinsip larangan konflik kepentingan, selain mutasi karena tugas atau lokasi. PNS dapat mengajukan mutasi tugas dan/atau lokasi atas permintaan sendiri.

Mutasi dalam 1 (satu) Instansi atau dalam 1 (satu) Instansi Daerah dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Mutasi dalam 1 (satu) Instansi Pusat atau dalam 1 (satu) Instansi Daerah dilakukan oleh PPK, setelah memperoleh pertimbangan Tim Penilai Kinerja PNS.
- b. Dalam hal Tim Penilai Kinerja belum terbentuk, pertimbangan diberikan oleh Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan.
- c. Unit kerja yang membidangi kepegawaian membuat perencanaan mutasi.
- d. Perencanaan mutasi disampaikan kepada Tim penilai Kinerja PNS untuk mendapatkan pertimbangan mutasi.

#### **2.1.4 Indikator Mutasi**

Indikator mutasi yaitu:

- a. Promosi: Suatu promosi diartikan sebagai perubahan posisi atau jabatan atau pekerjaan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi.
- b. Demosi: Merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang berupa penurunan pangkat atau posisi atau jabatan atau pekerjaan ke tingkat yang lebih rendah.
- c. Penangguhan Kenaikan Pangkat: Memindahkan seorang tenaga kerja yang seharusnya menduduki pangkat / jabatan / pekerjaan yang lebih tinggi ke posisi/ jabatan / pekerjaan semula.
- d. Pembebasan tugas: Pembebasan tugas atau lebih dikenal dengan skorsing merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang dilakukan dengan membebasan tugas seseorang tenaga kerja dari posisi/jabatan/ pekerjaannya, tetapi masih memperoleh pendapatan secara penuh.

d Temporary Transfer: Suatu bentuk mutasi horizontal yang dilakukann dengan memindahkan untuk sementara waktu seorang tenaga kerja pada jabatan tertentu sampai pejabat yang difinitif menempati posisinya.

e Job Rotation: Suatu job rotation atau perputaran jabatan merupakan suatu bentuk mutasi personal yangg dilakukan secara horizontal. Bentuk mutasi semacam ini biasanya dilakukan dengan tujuan antara lain untuk menambah pengetahuan Dalam job rotation ini, dikenal beberapa istilah, antara lain :

1. Mutasi Tempat, merupakan pemindahan seseorang tenaga dari satu tempat atau daerah kerja ke tempat atau daerah kerja yang lain tetapi masih dalam jabatan/posisi/pekerjaan yang tingkat/levelnya sama.
2. Mutasi Jabatan, merupakan pemindahan seseorang tenaga kerja dari suatu jabatan ke jabatan lain pada tingkat atau level yang sama dan dalam lokasi yang sama pula.
3. Rehabilitasi, merupakan suatu kebijaksanaan organisasi untuk menempatkan kembali seorang tenaga kerja pada posisi/jabatan/pekerjaanya terdahulu, setelah tenaga kerja yang bersangkutan menyelesaikan suatu tugas tertentu seseorang tenaga kerja dan menghindarkan terjadinya kejenuhan.

### **2.1.5 Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Priansadan Garnida (2013:77) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai yang dikembangkan dan berlaku dalam suatu organisasi, yang menjadikan ciri khas sebagai sebuah organisasi. Sebagai sarana untuk mempersatukan kegiatan para anggota organisasi, budaya organisasi memiliki karakteristik sebagai berikut inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan resiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi, dan pola komunikasi (Tika 2006:10).

Karakteristik budaya organisasi ini menjadikan organisasi berfokus kepada hasil bukan hanya pada proses, lalu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada individu di dalam organisasi itu.

Menurut Robbins dan Judge (2012:212) memberikan tujuh karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko (*Innovation and Risk Taking*), yaitu sejauh mana para anggota organisasi didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian Terhadap Detail (*Attention To Detail*), yaitu sejauh mana anggota organisasi diharapkan untuk memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Berorientasi Pada Hasil (*Outcome Orientation*), yaitu sejauh mana manajemen berfokus kepada hasil dibandingkan dengan perhatian terhadap proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Berorientasi Kepada Manusia (*People Orientation*), yaitu sejauh mana keputusan yang dibuat oleh manajemen memperhitungkan efek terhadap anggota - anggota organisasi.
5. Berorientasi Kepada Kelompok (*Team Orientation*), yaitu sejauh mana pekerjaan secara kelompok lebih ditekankan dibandingkan dengan pekerjaan secara individu.
6. Agresivitas (*Aggressiveness*), yaitu sejauh mana anggota - anggota organisasi berperilaku secara agresif dan kompetitif dibandingkan dengan berperilaku secara tenang.
7. Stabilitas (*Stability*), yaitu sejauh mana organisasi menekankan status sebagai kontras dari pertumbuhan.

#### **2.1.6 Manfaat Budaya Organisasi**

Manfaat Budaya Organisasi yang dikemukakan oleh Robins (1993) yaitu :

1. Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi lain. setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi



2. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi
3. Mementingkan tujuan Bersama daripada mengutamakan kepentingan individu
4. Menjaga stabilitas organisasi. kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.

### **2.1.7 Fungsi Budaya Organisasi**

Fungsi Budaya organisasi adalah sebagai berikut yaitu :

1. Budaya mempunyai suatu peran pembeda. hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
2. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual.

Budaya Organisasi menurut Luthan (1995) menjelaskan bahwa proses sosialisasi budaya dapat dilakukan melalui tahap – tahap sebagai berikut :

1. Seleksi terhadap calon pegawai dimana sejak awal pemilihan calon pegawai apakah calon pegawai tersebut akan merusak kultur yang telah terbentuk.
2. Penempatan pegawai pada suatu pekerjaan tertentu, bahkan pada pekerjaan yang paling mudah sekalipun dengan tujuan agar mereka dapat menghargai kolegaannya diperusahaannya, dan menghargai norma-norma serta nilai-nilai yang berlaku, sehingga diharapkan terbentuknya rasa kesatuan diantara pegawai.
3. Pendalaman bidang pekerjaan, ini dimaksudkan agar seseorang dapat memahami dengan baik apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya

masing – masing, dan dalam tahap ini diharapkan karyawan tersebut akan semakin menyatu dengan budaya Organisasi yang ada diperusahaan masing -masing.

4. Penilaian kinerja dan pemberian penghargaan, dimaksudkan agar para pegawai yang telah melakukan pekerjaan dapat sesuai dengan ketentuan yang merupakan salah satu norma budaya dan dapat lebih intensif dalam menerapkannya dimasa mendatang.
5. Menanamkan kesetiaan kepada nilai -nilai yang dimiliki organisasi, misalnya kesediaan berkorban untuk kelangsungan hidup perusahaan, seperti merelakan dirinya untuk mengurangi jam kerja demi tersedianya pekerjaan bagi rekan kerja yang lain.
6. Memperluas cerita dan berita tentang berbagai hal yang berhubungan dengan budaya organisasi, misalnya cerita tentang pemutusan hubungan kerja kepada seorang pegawai yang melakukan penyalahgunaan wewenang/jabatannya untuk kepentingan pribadinya, meskipun karyawan tersebut sebenarnya sangat potensial bagi perusahaan.
7. Pengakuan atas kinerja dan promosi, yang diberikan kepada karyawan yang telah melaksanakan tugas, kewajibannya dan tanggung jawabnya secara baik serta dapat menjadikan teladan bagi pegawai lain, khususnya bagi pegawai yang baru bergabung dengan perusahaan/instansi.

#### **2.1.8 Indikator Budaya organisasi**

Pada hakikatnya sebuah budaya organisasi harus bisa diandalkan bagi suatu organisasi. Karena tidak hanya berfungsi bagi organisasi tetapi juga bagi konsistensi para pegawainya dan merupakan salah satu metode dalam program pengembangan manajemen yang berfungsi untuk meningkatkan efektivitas dalam pekerjaan dan jabatannya dengan memperluas pengalaman berbagai aspek.

Indikator Budaya organisasi menurut Ndraha (2012:209) adalah sebagai berikut:

1. Sikap dengan pekerjaan,yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain,seperti bersantai atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri,atau merasa terpaksa melakukan sesuatu dalam hidupnya.
2. Perilaku pada waktu bekerja,seperti rajin berdedikasi,bertanggung jawab,berhati-hati,teliti,cermat,kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya,suka membantu sesame pegawai,atau sebaliknya.

### **2.1. 9 Pengertian Kinerja Pegawai**

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2007) 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 pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Lebih lanjut Mangkunegara (2007) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi.

Menurut Simanjuntak (2005) 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 dari kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan.

### **2.1.10 Faktor – Faktor Mempengaruhi Kinerja**

Adapun Faktor faktor yang mempengaruhi kinerja (Mangkunegara,2005:13) antara lain :

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan dalam hal kepintaran dan juga kemampuan dalam hal keahlian : Artinya pegawai yang memiliki keahlian diatas rata-rata dengan Pendidikan sehari – hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.oleh sebab itu,pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan sesuai dengan keahliannya.

## 2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja.Motivasi merupakan kondisi penggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2005:67)

Menurut Sedarmayanti (2007:65) Instrument pengukuran kinerja merupakan alat yang dipakai dalam mengukur kinerja individu seorang pegawai yang meliputi, yaitu:

- a) Prestasi kerja ,hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas,baik secara kualitas maupun kuantitas kerja
- b) Keahlian ,tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya .keahlian ini bisa dalam bentuk kerjasama ,komunikasi ,insentif ,dan lain-lain
- c) Perilaku ,sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya .perilaku yang dimaksud disini mencakup kejujuran,tanggung jawab dan disiplin
- d) Kepemimpinan 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.

### 2.1.11 Indikator Kinerja Pegawai

Terdapat beberapa indikator kinerja yang akan diteliti dalam pelaksanaan yaitu :

- a. Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan

- b. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing.
- c. Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
- d. Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Indikator kinerja Inspektorat Kabupaten Humbang Hasundutan secara langsung menunjukkan kinerja yang akan dicapai dalam waktu 5 (lima) tahun kedepan sebagai komitmen untuk mendukung pencapaian tujuan dan sasaran dalam RPJMD Kabupaten Humbang Hasundutan Tahun 2016-2021 untuk mewujudkan visi dan misi kepala daerah.

Dalam RPJMD Kabupaten Humbang Hasundutan Tahun 2016-2021 terdapat 5 misi yang telah ditetapkan oleh Kepala Daerah terpilih. Dari ke 5 misi yang telah ditetapkan, Inspektorat Daerah Humbang Hasundutan mengacu pada tujuan sasaran RPJMD Kabupaten Humbang Hasundutan yang tertuang ke misi ke 3 yaitu : Meningkatkan Tata Kelola Pemerintah yang baik, Tujuan: Meningkatkan profesionalisme birokrasi dan Sasaran: Meningkatnya akuntabilitas pemerintahan serta dengan indikator sasaran ada tiga sebagai berikut :

1. Nilai Evaluasi AKIP
2. Opini BPK
3. Level Maturitas SPIP

Dari Misi ke tiga RPJMD diatas, Inspektorat Kabupaten Humbang Hasundutan menetapkan tujuan sasaran strategis dan indikator periode 2016-2021 sebagai berikut :

Misi	Tujuan/Sasaran	Indikator	Kon disi Awal	Target Kinerja Sasaran pada Tahun						Kon disi akhir
				2016	2017	2018	2019	2020	2021	
<b>Misi 1 Meningkatkan profesionalisme untuk mewujudkan APIP yang profesional</b>										
	Meningkatnya kualitas pengawasan internal									
	Meningkatnya Kapabilitas APIP	Level Kapabilitas APIP	1	1	2	3	3	3	3	3
<b>Misi 2 Meningkatkan pembinaan dan pengawasan dalam pengendalian internal terhadap penyelenggaraan pemerintahan secara efektif dan efisien</b>										
	Meningkatkan sistem pengendalian dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan									
	1. Meningkatkan akuntabilitas penyelenggaraan Pemerin tahan Kab. Humbang Hasundutan	Level implementasi SPI pada OPD	1	1	1	3	3	3	3	3
	2. Meningkatkan akuntabilitas pengelolaan keuangan Kab. Humbang Hasundutan	Opini BPK atas LKPD	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP
	3. Meningkatkan kepatuhan terhadap penyelesaian tindak lanjut rekomendasi hasil pemeriksaan internal dan eksternal	Persentase rekomendasi hasil pemeriksaan BPK/ Inspektorat Provinsi/Inspektorat Kabupaten	100	100	100	70	75	80	85	85
	4. Meningkatkan penyelesaian penanganan pengaduan Masyarakat		100	100	100	100	100	100	100	100
<b>Misi 3 Mendorong terwujudnya Sistem Akuntabilitas dan Transparansi Kinerja dalam Manajemen Pemerintahan Daerah secara berkelanjutan</b>										
<b>Mendorong terwujudnya akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang baik, terpercaya dan berkelanjutan</b>										
	Meningkatnya akuntabilitas kinerja instansi pemerintah Kabupaten Humbang Hasundutan	Persentase hasil evaluasi AKIP OPD Dengan nilai minimal BB	25	30	50	100	100	100	100	100

### 2.1.12 Penilaian Kinerja

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

Menurut Werther & Davis (1996) penilaian kerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi hasil kerja para karyawan, sedangkan menurut Mondy (2008) penilaian kerja adalah sistem formal untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja para individu atau tim dalam menjalankan tugasnya. Menurut Schular & Jackson (2006) penilaian kinerja adalah melibatkan evaluasi kinerja yang didasarkan pada penilaian kinerja yang mengevaluasi kinerja yang didasarkan pada penilaian dan pendapat dari para bawahan, rekan kerja, atasan, manajer lainnya, dan bahkan karyawan itu sendiri.

Menurut Dessler (2007:75) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer yaitu:

- a) Prestasi pekerja, meliputi akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran
- b) Kuantitas pekerjaan meliputi: volume keluaran dan kontribusi
- c) Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan
- d) Kedisiplinan meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya / diandalkan dan ketepatan waktu.
- e) Komunikasi meliputi : hubungan antar pegawai maupun dengan pimpinan media

### 2.1.13 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 (2006) kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan khususnya manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

a. Posisi Tawar

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

b. Perbaikan Kinerja

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

c. Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam menyesuaikan ganti rugi ,menentukan siapa yang dinaikkan gajinya

d. Keputusan Penempatan

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

e. Pelatihan Pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk Latihan.demikian juga kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan



### 2.1.14 Sumber Daya Inspektorat Kabupaten Humbang Hasundutan

Dalam melaksanakan tugas dan fungsi pengawasan dan pengendalian internal, Inspektorat Kabupaten Humbang Hasundutan didukung oleh Sumber Daya Aparatur sebagai berikut :

#### a. Pegawai berdasarkan golongan

No	Golongan	Jumlah
1	IV	8 orang
2	III	12 orang
3	II	10 orang
4	I	0
	Jumlah	30 orang

#### b. Pegawai Berdasarkan Pendidikan

No	Jenjang Pendidikan	Jumlah
1	Pasca Sarjana	12 orang
2	Sarjana	16 orang
3	Sarjana Muda / Diploma D3	2 orang
4	SLTA	0
	Jumlah	30 orang

#### c. Pegawai berdasarkan Jabatan

No	Jabatan	Eselon	Jumlah	Keterangan
1	Inspektur	II.b	1	
2	Sekretaris	III.a	1	
3	Inspektur Pembantu	III.a	2	
4	Kepala Sub Pagian	IV.a	2	
5	Fungsional Auditor dan P2UPD		21	Jabatan P2UPD
6	Fungsional Umum	-	3	
	Jumlah		30 orang	

## d. Jabatan Fungsional Auditor

No	Nama Diklat	Jumlah	Keterangan
1	Tingkat Pengendali Mutu	-	Sebagian besar auditor diaangkat berdasarkan kebijakan inpassing pada tahun 2017
2	Tingkat Pengendali Mutu	-	
3	Auditor Ahli Tk.Ketua Tim	-	
4	Auditor Ahli Tk.Anggota Tim	10 orang	
5	Auditor Terampil	2	
6	Auditor Kompetensi Tk.Dasar	6	
	Jumlah	18 Orang	

**2.1.15 Metode Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan salah tugas penting untuk dilakukan oleh seseorang manajer atau pimpinan .walaupun demikian pelaksanaan kinerja yang objektif bukanlah tugas yang sederhana.Penilaian kinerja ini harus disertai metode-metode yang memungkinkan agar didapat penilaian yang objektif.

Menurut Mondy & Noe (2005), ada enam metode penilaian kinerja yaitu sebagai berikut :

## a. Rating Scales

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

## b. Critical Incidents

Pada metode ini,penilai harus menyimpan catatan tertulis tentang Tindakan Tindakan atau perilaku kerja yang positive (high favorable)dan perilaku kerja yang sangat negative(high unfavorable) selama periode penilaian

## c. Essay

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

d. Work standart

Metode ini membandingkan kinerja setiap pegawai dengan standart yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan.

e. Banking

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

f. Forced Distribution

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

#### **2.1.16 Penelitian Terdahulu**

Sebelum melakukan penelitian ini penulis sudah membaca ,dan mempelajari penelitian terdahulu yang telah dilakukan peneliti lain.kajian ini berguna untuk memberikan dan memperjelas kerangka berpikir pembahasan

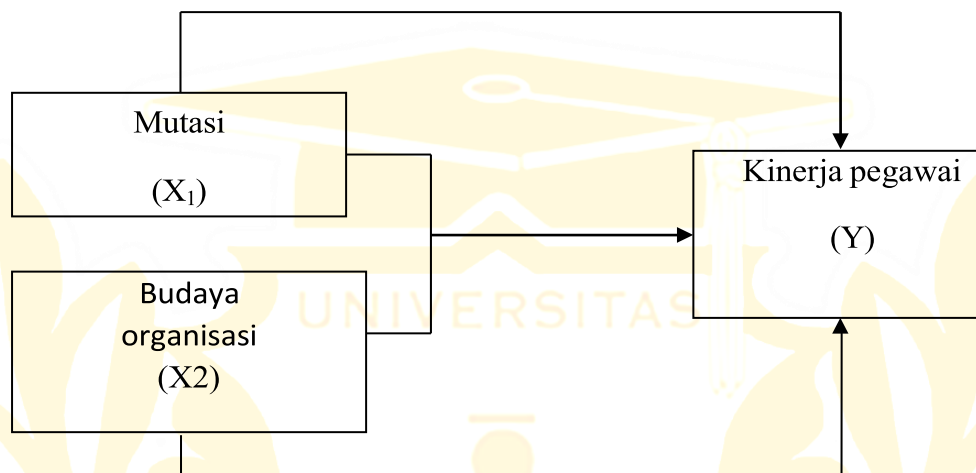
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Penelitian	Judul	Persamaan	Perbedaan
1	Patricia Runtuwene <sup>1</sup> ,Bernhard Tewel <sup>2</sup> ,Christoffel Mintardjo <sup>3</sup> .(2016)	Pengaruh penempatan kerja,mutasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan PT.Bank Sulutgo Manado	Persamaan pada variabel independent yaitu:Mutasi Persamaan lainnya terdapat pada variabel dependen yaitu: Kinerja Karyawan.	Perbedaannya pada variabel independent yaitu: Beban Kerja
2	Fitria Ulfa(2018)	Pelaksanaan Mutasi Transfer dan Promosi pegawai negeri sipil pada secretariat daerah di kabupaten Kapuas	Persamaanya pada Variabel Independen yaitu:Mutasi	Perbedaannya pada Variabel Independent yaitu : Promosi Pegawai
3	Fika Mufaizah(2016)	Pengaruh Mutasi dan Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan keuangan Yogyakarta	Persamaan pada variabel independent yaitu : Mutasi Dan juga variabel dependent yaitu: Kinerja Pegawai (Karyawan)	Perbedaannya pada variabel independent yaitu : Rotasi Kerja
4	Iko oktafiasari(2016)	Pengaruh Promosi Jabatan,Mutasi dan kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Jatim Cab.kediri	Persamaan pada variabel independent yaitu:Mutasi dan juga Variabel dependen yaitu; Kinerja Karyawan	Perbedaannya pada variabel independent yaitu Kompensasi

5	Nova Ellyzar, Muklis Yunus, Amri (2016)	Pengaruh Mutasi Kerja, Beban Kerja dan Konflik interpersonal terhadap Stres kerja serta dampaknya pada Kinerja Pegawai BPKP Perwakilan Provinsi Aceh	Persamaan pada variabel independent yaitu : Mutasi Dan juga variabel dependent yaitu: Kinerja Pegawai (Karyawan)	Persamaannya pada variabel independent yaitu: Budaya Kerja dan juga pada Variabel dependen yaitu: Kinerja Pegawai (Karyawan)
6	Sobirin (2014)	Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai	Persamaannya pada variabel independent yaitu: Budaya Kerja dan juga pada Variabel dependen yaitu: Kinerja Pegawai (Karyawan)	Tidak ada Perbedaan
7	Nursyamsu Kuku Maulana (2016)	Pengaruh Budaya Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Koperasi Simpan Pinjam "Jasa" Di Pekalongan	Persamaannya pada variabel independent yaitu: Budaya Kerja dan juga pada Variabel dependen yaitu: Kinerja Pegawai (Karyawan)	Perbedaannya pada Variabel Independennya yaitu: Kepuasan Kerja
8	Sugiati, Surayitno (2017)	Pengaruh Budaya Kerja PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Terhadap Kinerja Karyawan	Kesamaannya terdapat pada Variabel Independennya yaitu: Pengaruh Budaya Kerja dan Variabel Dependennya : Kinerja Karyawan	Perbedaannya pada variabel independennya Tidak Ada : Mutasi

## 2.2 Kerangka Berpikir

Berdasarkan uraian diatas maka penulis membentuk bagan bagian dari kerangka berpikiran yang merupakan model hubungan variabel ganda dengan dua variabel Independen (Bebas) dan satu variabel Dependen (Terikat). Variabel Mutasi (X1), Variabel Budaya Organisasi (X2), dan Variabel Dependen Kinerja pegawai (Y) seperti pada bagan dibawah ini.



**Gambar 2.1 Hubungan Variabel**

### Keterangan:

X1: Variabel Mutasi

X2: Variabel Budaya Organisasi

Y: Variabel Kinerja Pegawai

## 2.3 Definisi Operasional

Penelitian ini menggunakan dua Variabel Bebas dan satu Variabel Terikat. Variabel Bebas dalam penelitian ini adalah Mutasi dan Budaya Organisasi. Variabel Terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai. Definisi operasional dengan dua variabel dapat dilihat sebagai berikut:

1. Variabel Independent (Variabel Bebas)
2. Variabel Dependent (Variabel Terikat)

Variabel *independent* adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependent (variabel terikat). Adapun yang menjadi variabel independent dari penelitian ini adalah:

Variabel Mutasi (X1), Variabel Mutasi adalah suatu perubahan posisi, jabatan, atau tempat kerja yang dilakukan secara horizontal di dalam suatu organisasi dengan tujuan menghilangkan rasa jenuh dan meningkatkan prestasi kerja

Variabel Budaya Organisasi (X2), Variabel Budaya Organisasi merupakan sistem nilai yang dikembangkan dan berlaku dalam suatu organisasi, yang menjadikan ciri khas sebagai sebuah organisasi.

Variabel Dependent (Variabel Terikat). Variabel Dependent adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Adapun yang menjadi variabel dependent dari penelitian ini adalah Variabel Kinerja Pegawai (Y). Variabel Kinerja Pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

**Tabel 2.2 Definisi Operasional**

No	Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala
1	Kinerja pegawai (Y)	Kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi, dan kriteria lain dari efektivitas	1. Tujuan 2. Standar 3. Umpan balik 4. Alat atau sarana 5. Kompetensi 6. Peluang	Likert
2	Mutasi (X1)	Mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/ pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi / demosi) di dalam suatu organisasi.	1. Promosi 2. Demosi 3. Penangguhan kenaikan pangkat 4. Pembebasan tugas 5. Temporary transfer 6. Job rotation 7. Production transfer 8. Replacement transfer	Likert

3	Budaya organisasi (X2)	Budaya organisasi adalah seperangkat aksi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, norma-norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesadaran diri anggota organisasi</li> <li>2. Keagresifan anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis.</li> <li>3. Kepribadian anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok.</li> </ol>	Likert
---	------------------------	---	--	--------

#### 2.4 Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah serta mempelajari data data yang ada maka penulis membuat hasil uji sementara (hipotesis) yaitu :

1. Mutasi berpengaruh terhadap capaian kinerja pegawai pada inspektorat humbang hasundutan.
2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap capaian kinerja pegawai pada inspektorat humbang hasundutan.
3. Mutasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap capaian kinerja pegawai pada inspektorat humbang hasundutan