

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## BAB III

### LANDASAN TEORI

#### A. Manajemen Sumber Daya Manusia

##### 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia atau bisa disebut juga dengan manajemen personalia menurut Drs. Heidjracman Ranupandoyo dan Drs. Saud Husnan, MBA adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu dan masyarakat.<sup>21</sup>

Manajemen personalia menurut John Soeprihanto sering disamakan arti dengan *Man Power Personal Administration* yaitu: seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap fungsi-fungsi pengadaan, penarikan, pengembangan dan pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud membantu tercapainya tujuan organisasi perusahaan atau individu dari pekerja dan masyarakat.<sup>22</sup>

Sedangkan menurut Manullang, Manajemen personalia adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap fungsi-fungsi pengadaan, penarikan, pengembangan dan pemberian

---

<sup>21</sup> Triton PB, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Partnership dan Kolektivitas*, (Jakarta Selatan: PT. Suka Buku, 2010), h. 18

<sup>22</sup> *Ibid*, h.19

konfensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja untuk membantu tercapainya tujuan organisasi dari pekerja dan masyarakat.<sup>23</sup>

Dari pengertian di atas, maka manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan organisasional baik individual maupun kolektif terhadap manusia untuk memberikan kontribusi optimal dalam mencapai sasaran organisasi, dengan cara menghindari sebanyak mungkin perlakuan manusia sebagai asset, namun sebaliknya, meningkatkan upaya-upaya perlakuan manusia sebagai partner.

## 2. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam unsur sumber daya manusia dapat dilihat dari tiga aspek utama dari manajemen sumber daya manusia yaitu:<sup>24</sup>

### a. Fungsi Manajerial Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajerial adalah fungsi yang mempunyai wewenang kepemimpinan terhadap SDM lain. Dalam hal ini direktur, kepala bagian, atau penyelia adalah orang-orang yang mempunyai posisi manajerial sesuai dengan tingkatannya. Seorang manajer harus menjalankan fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.

- 1) Perencanaan (*Planning*), perencanaan bagi manajer berarti menentukan lebih dahulu program-program SDM yang akan yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan.

<sup>23</sup> *Ibid*, h.20

<sup>24</sup> I Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudhiartha Utama, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), h.17

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 2) Pengorganisasian (*Organizing*), yaitu alat untuk mencapai tujuan. SDM membentuk suatu organisasi dengan merancang struktur hubungan antar jabatan, personalia dan faktor fisik.
- 3) Penggerakan (*Actuating*), fungsi ini sebagai “stater” untuk menggerakkan, mengarahakan, memotivasi, mengusahakan tenaga kerja bekerja secara suka rela, efektif dan efisien.
- 4) Pengawasan (*Controlling*), yaitu mengadakan pengamatan dan pemeriksaan atas pelaksanaan dan membandingkannya dengan rencana. Apabila terjadi penyimpangan diambil tindakan koreksi atau penyusunan kembali rencana yang telah dibuat untuk penyesuaian yang diperlukan atas penyimpangan yang tidak dapat dihindari.

#### b. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi operasional MSDM meliputi, sebagai berikut:<sup>25</sup>

- 1) Pengadaan SDM (*Procurement*), yaitu kegiatan memperoleh SDM yang tepat baik dari segi kuantitas maupun kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam fungsi pengadaan meliputi hal-hal sebagai berikut:
  - a) Perencanaan SDM (PSDM), yaitu suatu cara untuk memenuhi kebutuhan SDM agar dapat melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan perusahaan. Proses ini meliputi penentuan kualifikasi yang dipersyaratkan dan jumlah SDM yang dibutuhkan dengan mutu dan

<sup>25</sup> *Ibid*, h.18

- jenis SDM yang tepat, pada waktu yang tepat serta dapat mengerjakan segala sesuatunya dengan tepat sehingga dapat memberikan manfaat yang maksimal bagi individu, karyawan, perusahaan dan masyarakat.
- b) Penarikan SDM, yaitu usaha menarik dan menyediakan SDM baru untuk kebutuhan perusahaan baik dari dalam maupun dari luar perusahaan.
  - c) Mengadakan seleksi SDM, yaitu merupakan langkah menyeleksi calon karyawan dengan maksud untuk memperoleh karyawan yang betul-betul sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan sebagai standar personalia.
  - d) Penempatan, adalah proses mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki dengan persyaratan pekerjaan dan memberikan tugas.
  - e) Orientasi, adalah kegiatan pemberian intruksi, perintah, pengenalan tentang situasi dan kondisi perusahaan.
- 2) Pengembangan SDM, adapun kegiatan yang termasuk pengembangan SDM adalah:
- a) Latihan karyawan operasional
  - b) Pengembangan Karyawan majerial
  - c) Penilaian prestasi kerja karyawan
  - d) Melaksanakan promosi dan pemindahan
  - e) Merencanakan dan mengembangkan karier karyawan

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- f) Membina SDM untuk memperoleh kepuasan kerja melalui pembinaan loyalitas, hubungan kerja, disiplin kerja, semangat dan kegairahan kerja.
- 3) Pemberian Kompensasi atau Balas Jasa, fungsi balas jasa diartikan sebagai pemberian penghargaan langsung dan tidak langsung, baik dalam bentuk material maupun non material yang adil dan layak kepada karyawan atas kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan perusahaan.
- 4) Pengintegrasian Karyawan, Fungsi pengintegrasian berusaha untuk memperoleh keamanan kepentingan individu karyawan, perusahaan dan masyarakat. Oleh karena itu, perusahaan harus memahami perasaan dan sikap karyawan untuk menjadi bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan dan kebijakan, yang terkait dengan masalah-masalah SDM.
- 5) Pemeliharaan Karyawan, Fungsi ini berkaitan dengan usaha-usaha untuk mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai. Dua aspek utama dari karyawan yang telah dipertahankan dalam fungsi pemeliharaan yaitu sikap positif karyawan terhadap tugas pekerjaannya dan kondisi fisik karyawan.
- 6) Pemutusan Hubungan Kerja, fungsi ini penuh dengan tantangan karena karyawan akan meninggalkan perusahaan walaupun belum habis masa kerja. Oleh karena itu, menjadi tanggung jawab perusahaan untuk memenuhi kebutuhan tertentu yang timbul akibat dilakukan tindakan pemutusan hubungan kerja, seperti, memberikan uang pesangon, uang ganti rugi dan hak pensiun.

### c . Peranan MSDM Dalam Mencapai Tujuan Perusahaan

Dalam arti melihat kepentingan individu karyawan, perusahaan dan masyarakat luas menuju tercapainya efektifitas dan efisien perusahaan. Perusahaan berkepentingan memperoleh SDM yang terampil dan dapat bekerja efektif dan efisien sehingga menejer SDM harus dapat menyediakan dan mempertahankan karyawan yang *kualifed* untuk mencapai tujuan tersebut dengan selalu menjaga department SDM agar bekerja dengan baik.<sup>26</sup>

## B. Mutasi

### 1. Pengertian Mutasi

Perpindahan lateral dari seorang karyawan dalam suatu organisasi disebut transfer.<sup>27</sup> Mutasi/ transfer/ rotasi jabatan menurut Eko Budiyanto adalah suatu perubahan posisi/ jabatan/ tempat/ pekerjaan yang dilakukan manajemen perusahaan/ organisasi kepada seseorang pegawai/ anggota organisasi secara horizontal di dalam suatu organisasi. Pengertian horizontal seorang pegawai diberikan tugas dan tanggung jawab baru memiliki jenjang/ level/ bobot yang setara dengan tugas dan tanggung jawab sebelumnya, secara sturktur organisasi dapat digambarkan bergerak kesamping kanan dan kekiri.<sup>28</sup>

<sup>26</sup> *Ibid*, h. 20

<sup>27</sup> R. Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 2, Edisi 10*, (Jakarta: Erlangga,2008), h.176

<sup>28</sup> Eko Budiyanto, *Sistem Informasi Manajemen Sumberdaya Manusia Kerangka Teori Dengan Pendekatan Teknis*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013), h. 108

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Menurut Sastrohadiwiryo (2003:247) mutasi atau transfer adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status 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.<sup>29</sup>

Menurut Gary Dessler, Pemindahan atau mutasi adalah sebuah cara untuk memberikan kesempatan kepada karyawan yang mungkin tidak bisa ke mana-mana lagi, kecuali keluar, untuk mendapatkan tugas lain dan barangkali merupakan suatu pertumbuhan pribadi.<sup>30</sup>

Sedangkan menurut M. Manullang perpindahan adalah meliputi perubahan jabatan seorang pegawai yang setingkat yang tidak mengurangi atau menaikan baik kekuasaan maupun tanggung jawabnya. Perpindahan pada umumnya dimaksudkan menempatkan pegawai pada tempat yang setepatnya (*the right man, the right place*).<sup>31</sup>

Berdasarkan beberapa pengertian di atas mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan dimana karyawan dipindahkan posisi/ jabatan/ tempat/ pekerjaan dan tanggungjawabnya secara horizontal atau setingkat dengan tujuan agar karyawan yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja dan

<sup>29</sup> Tjutju Yuniarsih, Suwarno, *op. cit*, h. 146

<sup>30</sup> Jimmy Joses Sembiring, *Smart HRD Perusahaan Tenang Karyawan Senang*, (Jakarta: Transmedia Pustaka, 2010), h.65

<sup>31</sup> M. Manullang, Marihot AMH Manullang, *Manajemen Personalia, Edisi 3*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001), h. 157

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarangi mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan.

#### 2. Jenis-Jenis Mutasi

Ada berbagai macam perpindahan atau mutasi. Jenis-jenis mutasi menurut M. Manullang, dapat digolongkan dengan tiga cara, yaitu:

##### a. Perpindahan didasarkan atas unit aktivitas

Perpindahan didasarkan atas unit aktivitas dimana si pekerja melakukan pekerjaannya. Dapat digolongkan atas tiga jenis perpindahan:

- 1) Perpindahan antar seksi
- 2) Perpindahan antar bagian
- 3) Perpindahan antar perusahaan.

##### b. Perpindahan atas dasar maksud atau tujuannya

Atas dasar tujuan perpindahan, perpindahan dibedakan atas:<sup>32</sup>

- 1) *Production Transfer*, yaitu pemindahan pegawai dari jabatan satu ke jabatan yang sama dalam lingkungan produksi yang berbeda, dikarenakan di tempat yang baru produksinya dinaikkan.
- 2) *Replacement Transfer*, yaitu pemindahan pegawai yang sudah lama dinasnya kepada jabatan yang sama pada departemen yang lain untuk menggantikan pegawai yang sedikit masa dinasnya dan diberhentikan.

<sup>32</sup> M. Manullang, Marihot AMH Manullang, *Ibid.*, h. 159-160

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3) *Versatility Transfer*, yaitu pemindahan pegawai agar pegawai yang bersangkutan dapat melakukan pekerjaan atau ahli dalam berbagai lapangan pekerjaan.

4) *Shift Transfer*, yaitu pemindahan pegawai dari *Shift* yang satu ke *Shift* yang lain. contoh seorang pegawai dipindahkan dari *Shift* pagi ke *Shift* malam.

5) *Remedial Transfer*, yaitu pemindahan pegawai dari sesuatu jabatan ke jabatan yang sama dalam departemen yang berlainan dengan maksud agar mereka dapat bekerja sama dengan teman sekerjanya atau dengan atasannya.

#### c. Pemindahan atas dasar masa kerja.

Pemindahan dapat digolongkan atas dua macam yaitu:

1) *Temporary Transfer*, yaitu pemindahan yang dimaksudkan hanya untuk sementara saja, karena seorang pemangku jabatan tertentu berhalang hadir, agar pekerjaan tidak terbengkalai maka sementara pegawai lain mengerjakan pekerjaannya.

2) *Permanent Transfer*, yaitu pemindahan seorang pegawai untuk memangku jabatan yang baru untuk selama-lamaanya sampai tiba waktunya kemudian pegawai tersebut dipindahkan lagi ke jabatan lain karena promosi atau sebab-sebab lain.

#### 3. Sebab-Sebab Mutasi

Manoppa membedakan dua sebab terjadinya perpindahan, yaitu:

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- a. *An individual employee may request a transfer in seeking his own preference and benefits,*

Perpindahan karena keinginan pegawai umumnya hanya pemindahan kepada jabatan yang sama saja (tanggung jawabnya atau tingkat upahnya). Selain itu didasarkan pegawai tersebut kurang tepat pada jabatannya semula, atau ia merasa tidak dapat bekerja sama dengan rekan sepekerjanya ataupun dengan atasannya.<sup>33</sup>

Di lain sisi menurut Wayne Mondy, karyawan yang menginginkan mobilitas ke atas (Promosi) seringkali mengeksplorasi perpindahan literal (Mutasi) yang mungkin dilakukan sehingga mereka bisa mempelajari keterampilan-keterampilan baru.<sup>34</sup>

- b. *Organizational may initiates transfer as a requirement for more effectial operations or as a solution to human relation problems,*

Perpindahan pegawai karena keinginan perusahaan dapat terjadi karena dua sebab, yaitu:

- 1) Untuk menjamin kepercayaan pegawai bahwa mereka tidak akan diberhentikan karena kekurangan kecakapan dalam jabatan yang lama.
- 2) Untuk menghilangkan rasa bosan pegawai.<sup>35</sup>

Sedangkan Wayne Mondy menambahkan tiga alasan, yaitu:

- 1) Perusahaan sering kali merasa perlu melakukan reorganisasi. Dalam mengisi posisi-posisi yang terbentuk karena reorganisasi,

<sup>33</sup> *Ibid.*, h. 157

<sup>34</sup> R. Wayne Mondy, *op.cit.*, h.177

<sup>35</sup> M. Manullang, MARIHOT AMH Manullang, *op. cit.*, h. 158

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

perusahaan perlu memindahkan karyawan tanpa mempromosikan mereka.

- 2) Transfer adalah untuk membuat posisi-posisi tersedia dalam jalur promosi utama.
- 3) Untuk memuaskan keinginan pegawai, seperti karyawan tersebut mungkin perlu menyertai pasangan yang dipindahkan ke lokasi baru atau bekerja lebih dekat dengan rumah untuk merawat orang tua yang berusia lanjut.<sup>36</sup>

#### 4. Dasar Mutasi

Ada tiga landasan pelaksanaan mutasi menurut Hasibuan, yaitu:

a. *Merit system*, adalah mutasi karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya. *Merit system* atau *carrer system* ini merupakan dasar mutasi yang baik karena:

- 1) *Output* dan produktivitas kerja meningkat
- 2) Semangat kerja meningkat
- 3) Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun
- 4) Absensi dan disiplin karyawan semakin baik
- 5) Jumlah kecelakaan akan menurun.

b. *Seniority system*, adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari karyawan bersangkutan. Sistem mutasi seperti ini tidak objektif karena kecakapan orang yang

<sup>36</sup> R. Wayne Mondy, *op.cit.*, h.178

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku jabatan baru.

- c. *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*).<sup>37</sup>

#### 5. Faktor-Faktor yang Harus Diperhatikan Dalam Mutasi

Dalam pengadaan mutasi kerja harus mempertimbangkan faktor-faktor yang dipandang objektif dan rasional sebagai berikut:

- a. Mutasi disebabkan kebijakan peraturan manajer, pelaksanaan mutasi kerja perusahaan berdasarkan kebijakan dan peraturan yang telah ditetapkan oleh menejer yang dituangkan secara tulisan dan dibuat secara tegas dan jelas guna agar pelaksanaan mutasi jangan sampai dilaksanakan sekehendak manajemen tanpa pertimbangan yang rasional.
- b. Mutasi dasar prinsip “*The Right Man On The Right Job*”, untuk mencapai prinsip tersebut tidak cukup dengan program seleksi dan penempatannya. Manajemen harus aktif mengadakan penimbangan dengan melaksanakan mutasi pada tenaga kerja. Manajemen berusaha untuk memindahkan karyawan pada pekerjaan lain yang seimbang dengan beban kerja sebelumnya.
- c. Mutasi sebagai tindakan untuk meningkatkan moral kerja, apabila tindakan untuk memberikan porsi dan komposisi pada pekerjaan yang lebih tinggi belum mengizinkan karena balansi yang rasional maka salah satu teknik

<sup>37</sup> Melayu, S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, op. cit, h.102

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

yang harus ditempuh adalah dengan mutasi kerja. Akan tetapi, dalam pelaksanaannya harus dengan berbagai pertimbangan dan prediksi atas resiko yang mungkin terjadi, jangan sampai tempat yang baru, moral kerja yang menurun, pekerjaan yang baru tersebut tidak sesuai kemampuan, kecakapan, dan keahlian tenaga kerja yang bersangkutan.

- d. Mutasi Sebagai Media Kompetisi yang Rasional, diharapkan kemajuan akan mengalami tingkat yang lebih tinggi dari individu tenaga kerja.
- e. Mutasi sebagai langkah untuk promosi, tenaga kerja yang direncanakan untuk mengalami promosi memerlukan penambahan pengalaman, pengetahuan dan keahlian dalam bidang kerja menjadi tanggung jawabnya.
- f. Mutasi untuk mengurangi “*Labour Turnover*” atau mengurangi resiko keingan karyawan yang bersangkutan untuk keluar dari perusahaan dikarenakan beban kerja yang ia pikul tiap hari.<sup>38</sup>

6. Tujuan dan Manfaat Mutasi

Adapun tujuan mutasi menurut Hasibuan adalah sebagai berikut:<sup>39</sup>

- a. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- b. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan
- c. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan
- d. Untuk menghilangkan rasa bosan/jemu terhadap pekerjaannya

<sup>38</sup> I Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudhiartha Utama, *op. cit*, h. 113-115

<sup>39</sup> Melayu, S.P Hasibuan, *loc.cit*

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- e. Untuk memberikan perangsang agar karyawan 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 karyawan.

Selain tujuan, mutasi juga memiliki manfaat bagi karyawan. Menurut Siagian manfaat mutasi adalah:<sup>40</sup>

- a. Pengalaman baru
- b. Cakrawala pandangan yang lebih luas.
- c. Tidak terjadinya kebosanan atau kejenuhan.
- d. Perolehan pengetahuan dan keterampilan baru.
- e. Perolehan perspektif 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 baru yang dihadapi .

### C. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

<sup>40</sup> Siagian, P. Sondang, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h.

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

Kinerja atau *performance* adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.<sup>41</sup>

Menurut *Oxford Dictionary*, kinerja (*performance*) merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi. sedangkan menurut Robbins bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*) dan kesempatan (*opportunity*), artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan.<sup>42</sup>

Sedangkan menurut Moeheriono, kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.<sup>43</sup>

Berdasarkan definisi kinerja di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh seseorang atau sekelompok yang berkerja di sebuah organisasi yang dapat dinilai secara kualitatif maupun kuantitatif sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan suatu organisasi tersebut.

## 2. Jenis-Jenis Kinerja

<sup>41</sup> I Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudhiartha Utama, *op. cit.*, h.117

<sup>42</sup> Moeheriono, *op. cit.*, h. 95

<sup>43</sup> *Ibid.*, h. 97

Dalam suatu organisasi dikenal ada tiga jenis kinerja yang dapat dibedakan menjadi berikut:

- a. Kinerja Operasional (*Operation Performance*), kinerja ini berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan seperti modal, bahan baku, teknologi, dan lain-lain. sejauh mana penggunaan tersebut secara maksimal untuk mencapai keuntungan atau mencapai visi dan misinya.
- b. Kinerja administratif (*Administrative Performance*), kinerja ini berkaitan dengan kinerja administrative organisasi. termasuk didalamnya struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan dan kinerja mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi.
- c. Kinerja strategik (*Strategic performance*), kinerja ini berkaitan atar kinerja perusahaan dievaluasi ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan khususnya secara strategi perusahaan dalam menjalan visi dan misinya.<sup>44</sup>

### 3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

<sup>44</sup> *Ibid*, h. 98-99

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarangi mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Kinerja tentu tidak terjadi dengan sendirinya, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor menurut Armstrong, 1998 adalah:<sup>45</sup>

- a. Faktor Individu (*Personals factors*), faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dll
- b. Faktor kepemimpinan (*Leadership factors*), faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer.
- c. Faktor kelompok/ rekan kerja (*Team factors*), faktor kelompok/ rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
- d. Faktor sistem (*System factors*), faktor sistem berkaitan dengan sistem/ metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh perusahaan.
- e. Faktor situasi (*Contextual/ situational factors*), faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Sedangkan menurut Moeheriono, faktor penilaian kinerja karyawan terdiri dari empat aspek:<sup>46</sup>

- a. *Hasil kerja*, yaitu keberhasilan karyawan dalam melaksanakan kerja (*output*) biasanya terukur, seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya dan berapa besar kenaikannya.

<sup>45</sup> Nuraini, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Pekanbaru: Yayasan Aini Syam, 2013), h.

<sup>46</sup> Moeheriono, *op.cit.*, h. 139-140

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- b. *Perilaku*, yaitu aspek tindak tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, pelayanannya bagaimana, kesopanan, sikapnya, dan perilakunya baik terhadap sesama karyawan maupun kepada pelanggan.
- c. *Atribut dan kompetensi*, yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, keterampilan dan keahliannya, seperti kepemimpinan, inisiatif komitmen.
- d. *Komparatif*, yaitu membandingkan hasil kerja karyawan dengan karyawan lainnya yang selevel dengan yang bersangkutan.

## 4. Indikator kinerja

Menurut Moehariono, ukuran indikator kinerja dapat dikelompokkan ke dalam enam kategori berikut ini:<sup>47</sup>

- a. *Efektif*, indikator ini mengukur derajat kesesuaian *output* yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.
- b. *Efisien*, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan *output* dengan menggunakan biaya serendah mungkin.
- c. *Kualitas*, indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
- d. *Ketepatan waktu*, indikator ini mengukur apakah pekerjaan diselesaikan secara benar dan tepat waktu.
- e. *Produktivitas*, indikator ini mengukur tingkat produktivitas suatu organisasi atau mengukur nilai tambah yang dihasilkan oleh suatu proses

---

<sup>47</sup> *Ibid*, h. 114

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dibandingkan dengan nilai yang dikonsumsi untuk biaya modal dan tenaga kerja.

- f. *Keselamatan*, indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para pegawainya ditinjau dari aspek keselamatan.
  - g. Kehadiran adalah sejauh mana karyawan tepat waktu, mengamati periode istirahat/ makan yang ditentukan dan catatan kehadiran secara keseluruhan.<sup>48</sup>
  - h. Kemandirian adalah sejauh mana pekerjaan yang dilakukan dengan atau tanpa pengawasan.
5. Metode Penilaian Kinerja

Ada dua metode dalam penilaian kinerja (prestasi) karyawan yaitu:

a. Metode Tradisional

Metode ini merupakan metode paling sederhana untuk menilai prestasi kerja dan diterapkan secara tidak sistematis maupun sistematis.

Dalam Metode ini ada lima cara yaitu:

- 1) *Rating scale*, metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya.

<sup>48</sup>Nuraini, *Op. Cit.*, h. 150-151

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 2) *Employee comparison*, metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pegawai dengan pegawai yang lain. metode ini terdiri dari:
  - a) *Alternation ranking*, yaitu metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat (*Ranking*) pegawai dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.
  - b) *Paired comparison*, yaitu metode penilaian dengan cara seorang pegawai dibandingkan dengan seluruh pegawai lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil.
  - c) *Forced Comparison (Grading)*, metode ini sama dengan *Paired comparison*, tetapi digunakan untuk jumlah pegawai yang relatif banyak.
- 3) *Check list*, metode ini hanya memberikan masukan atau informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. Metode checklist ini merupakan daftar periksa yang dilakukan oleh penilai berupa daftar pertanyaan yang telah dideskripsikan terlebih dahulu dan nilai dari setiap pertanyaan diberi bobot.
- 4) *Free form essay*, dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/ karyawan/ pegawai yang sedang dinilainya.

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

5) *Critical incident*, dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan kedalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya.<sup>49</sup>

#### b. Metode Modern

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi kerja, yang termasuk kedalam metode ini adalah:

- 1) *Assesment center*, metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dalam.
- 2) *Management by Objective* (MBO), metode ini pegawai langsung diikuti sertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasaran masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan. Prosedur-prosedur dalam metode ini antara lain:
  - a) Setiap karyawan diminta untuk menentukan sasaran atau target prestasi kerja dalam periode waktu tertentu serta cara-cara memperbaiki pola kerjanya.
  - b) Penyelia dan karyawan bersama-sama membicarakan apa yang diperlukan untuk mencapai sasaran tersebut.

<sup>49</sup> Heni Indrayani, Mahyarni,dkk, *Manajemen SDM Terintegrasi*, (Pekanbaru: Suska Perss, 2013), h. 99-100

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

c) pada akhir masa penilaian yang telah ditetapkan, atasan dan karyawan mengevaluasi tentang pencapaian tujuan atau sasaran tersebut.

3) *Human Asset Accounting*, metode ini faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.<sup>50</sup>

## 6. Kegunaan Penilaian Kinerja

Kegunaan penilaian kinerja karyawan antara lain:<sup>51</sup>

- a. Peningkatan prestasi kerja, membantu manager untuk menetapkan cara-cara agar karyawan dapat bekerja lebih baik dan bagi karyawan dapat memperbaiki prestasi kerja mereka untuk masa yang akan datang.
- b. Kesempatan kerja yang adil, dengan penilaian prestasi akan menjamin keputusan-keputusan penempatan karyawan dalam menduduki posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuan karyawan secara adil.
- c. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan, dapat menentukan kebutuhan akan pelatihan karyawan dilihat dari rendahnya prestasi kerja karyawan yang diperoleh dari penilaian kinerja.
- d. Penyesuaian kompensasi, melalui penilaian prestasi dapat diambil keputusan tentang kompensasi seperti kenaikan gaji/ upah, bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.

<sup>50</sup> *Ibid*, h.100-103

<sup>51</sup> *Ibid*, h. 98

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- e. keputusan promosi, mutasi dan demosi, penilain prestasi kerja dapat digunakan untuk mengambil keputusan tentang karyawan yang dapat dipromosi, mutasi ataupun didemosikan.
  - f. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan, hasil dari penilaian prestasi kerja dapat membantu manajer dalam mendiagnosis kesalahan-kesalahan dalam desain pekerjaan.
  - g. Menentukan perencanaan dan pengembangan karir, melalui penilaian prestasi dapat mengarahkan dan memberikan kesempatan kepada karyawan dalam perencanaan karir.
7. Masalah-masalah Dalam Penilaian kinerja

Permasalahan yang sering terjadi pada penilaian kerja adalah:<sup>52</sup>

- a. *Hallo Effect*, hallo effect terjadi ketika pendapat pribadi dari penilai mempengaruhi penilaian kinerja baik penilaian positif maupun negatif.
- b. *Tendency Central*, penilai sering menghindari penilaian yang terlalu tinggi maupun rendah. Penilai cenderung menilai karyawan secara rata-rata yaitu memberi nilai yang berbeda di tengah-tengah.
- c. Bias terlalu lunak dan terlalu keras, kesalahan terlalu lunak disebabkan oleh penilai terlalu mudah memberikan nilai baik dalam penilaian kerja karyawan, sedangkan kesalahan terlalu keras penilai terlalu ketat dalam penilaian karyawan.

<sup>52</sup> Heni Indrayani, Mahyarni,dkk, *Ibid.*, h. 99

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- d. Prasangka pribadi, penilai membentuk prasangka pribadi terhadap karyawan yang dinilai seperti senioritas, suku, agama, kelompok, jenis kelamin dan status sosial.
- e. Pengaruh kesan terakhir (*Recency*), penilaian yang sifatnya subyektif, penilai hanya melihat atau mengingat kegiatan-kegiatan akhir dari karyawan.

#### D. Mutasi dan Kinerja dalam Pandangan Islam

Setiap organisasi yang di dalamnya terdapat sumber daya, terutama sumber daya yang berpotensi yaitu sumber daya manusia pasti akan mengalami perpindahan posisi kerja baik itu secara horizontal maupun vertikal. Interpretasi perpindahan secara horizontal atau disebut juga dengan *rotation* (mutasi) di dalam Al-Qur'an terkandung dalam surat An-Nisa ayat 100:

وَمَنْ يُهَاجِرْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يَجِدْ فِي الْأَرْضِ مَرَاغِمًا كَثِيرًا وَسَعَةً وَمَنْ يَخْرُجْ مِنْ بَيْتِهِ مُهَاجِرًا إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ ثُمَّ يُدْرِكْهُ الْمَوْتُ فَقَدْ وَقَعَ أَجْرُهُ عَلَى اللَّهِ وَكَانَ اللَّهُ غَفُورًا رَحِيمًا

Artinya: “Barang siapa berhijrah di jalan Allah, niscaya mereka mendapati di muka bumi ini tempat hijrah yang luas dan rezeki yang banyak. Barang siapa keluar dari rumahnya dengan maksud berhijrah kepada Allah dan Rasul-Nya, kemudian kematian menimpanya (sebelum sampai ke tempat yang dituju), maka sungguh telah tetap pahalanya di sisi Allah. Dan adalah Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.”<sup>53</sup>

Dari ayat Al-Qur'an di atas dapat disimpulkan bahwa mutasi dapat diartikan dengan hijrah. Secara bahasa, hijrah artinya berpindah. Sementara itu dalam konteks sejarah, hijrah adalah kegiatan perpindahan yang dilakukan oleh Nabi Muhammad SAW bersama para sahabat dari Makkah ke Madinah, dengan tujuan

<sup>53</sup> Al-Qur'an dan terkemahan (QS. 4:100)

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mempertahankan dan menegakkan risalah Allah<sup>54</sup>, berupa akidah dan syari'at Islam. Akan tetapi hijrah yang dimaksud dalam mutasi jabatan adalah satu implementasi pelaksanaan perintah Allah SWT melalui tangan para pimpinan karena tujuan mutasi sangat baik ialah untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki karyawan agar bisa tercapai tujuan sebuah organisasi atau perusahaan tersebut. Bahwa mutasi yang dilakukan oleh perusahaan semata-mata bertujuan baik, terdapat pada Q.S. Al-Ahqaaf:9

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْفِقَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya: "Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan".<sup>55</sup>

Belajar dari sejarah, bahwa Rasulullah SAW menempatkan Mu'adz bin Jabal sebagai gubernur Yaman karena paham, ketajaman akal, dan akhlaknya, menempatkan Umar mengatur sedekah karena sifat adil dan tegasnya ataupun menempatkan Khalid sebagai pimpinan militer karena kemahiran dan terlatihnya di bidang militer. Dalam bahasa modern, "*the right man in the right place*".<sup>56</sup>

Karyawan yang dimutasi diberikan kepercayaan atau amanah untuk memegang tugas dan jabatan tersebut. Maka sebagai seorang karyawan harus bekerja secara sukarela dan ikhlas bahwa tugas tersebut harus dikerjakan dengan

<sup>54</sup>Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada,2006), h.122

<sup>55</sup> Al-Qur'an dan terjemahan (QS.46:9)

<sup>56</sup> Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2011), h.90

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

penuh tanggung jawab<sup>57</sup>, bahwasanya sebuah tugas atau amanah sekecil apapun pasti dinilai oleh atasan. Hal tersebut terdapat pada Q.S. At-Taubah:105

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: “Dan katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan ”.<sup>58</sup>

Karakteristik seorang yang mempunyai kriteria tinggi adalah sebagai berikut:

1. Memiliki tanggung jawab yang tinggi
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi
3. Memiliki tujuan yang relitis
4. Memiliki rencana kerjaa yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya
5. memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.<sup>59</sup>

Adapun ciri-ciri yang mempunyai kinerja yang baik, yaitu: Menghargai waktu (*al-ashr*), Ikhlas, Jujur, Komitmen, Istikomah, Disiplin, Konsekuen dan berani menghadapi tantangan dan Bertanggungjawab.<sup>60</sup>

<sup>57</sup>Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *op. cit*, h.123

<sup>58</sup>Al-Qur'an dan terjemahan (QS.9:105)

<sup>59</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), h.68

<sup>60</sup> Didin Hafidhuddin, Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktek*, (Jakarta:Gema Insani Press, 2003), h.105

Dari ciri-ciri kinerja yang baik di atas, dapat diketahui bahwa tidak semuanya bisa terealisasi pada setiap karyawan. Begitu juga halnya mutasi yang pada dasarnya untuk penyebaran dan menghindarkan dari kebosanan sekaligus bisa meningkatkan kinerja di bidang yang lain tidak selamanya bisa terealisasi. Apabila mutasi dianggap seorang karyawan sesuai dengan bidang yang diminatinya akan mampu meningkatkan kinerjanya dan begitu pula sebaliknya.

**Hak Cipta Diindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.