

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Ketercapaian tujuan organisasi sangat ditentukan oleh manajemen sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya terdiri dari langkah-langkah perencanaan, penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan tertentu, baik tujuan individual maupun tujuan organisasi.

Sekian banyak sumber potensi yang mendukung keberhasilan organisasi, sumber daya manusia menjadi kunci utama dalam totalitas mekanisme kerja keorganisasian. Sukses tidaknya suatu organisasi, sangat tergantung dari aktivitas dan kreativitas sumber daya manusianya.

Sumber daya manusia yang dimaksud adalah mereka yang memiliki komitmen yang konsisten dalam memotivasi diri pada level tertentu untuk berprestasi sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Untuk itu, hal utama yang harus diperhatikan oleh seorang pimpinan ialah membangkitkan gairah kerja karyawannya. Didalam konteks kerja keorganisasian, motivasi kerja karyawan yang ada di organisasi itu secara hipotetik memberi efek positif terhadap efektivitas dan efisiensi kerja organisasi. Motivasi merupakan aspek yang mempengaruhi kinerja pegawai karena kapasitasnya untuk bekerja melaksanakan tugas dan peranannya dipengaruhi oleh sejauhmana dorongan untuk bekerja.

Keberhasilan ketercapainya visi dan misi di Badan Diklat Kabupaten Sukabumi ditunjang oleh kinerja pegawainya. Pimpinan pun ikut berperan dalam memberikan motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Namun, dalam kenyataanya kadang tak seiring dan seirama dalam mencapai tujuan. Motivasi yang nampak di Badan Diklat Kabupaten Sukabumi ini masih sering mengalami fluktuasi. Hal ini dapat dilihat dari data tingkat ketidakhadiran pegawai di Badan Diklat Kabupaten Sukabumi selama satu tahun terakhir. Karena tingkat kehadiran dapat dijadikan salah satu acuan dalam menilai tingkat motivasi seseorang, seperti yang diutarakan Sopiah (2008:115) "Motivasi dapat didefinisikan sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras diarahkan kepada pencapaian hasil atau tujuan tertentu. Hasilnya dapat berupa produktivitas, tingkat kehadiran, serta perilaku pekerjaan lainnya".

Tingkat produktivitas di Badan Diklat Kabupaten Sukabumi merujuk kepada Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) selama satu tahun terakhir yaitu untuk tahun 2010 menunjukkan hasil dari pengukuran pencapaian kinerja mencapai hampir 100%. Adapun pencapaian kinerja merujuk kepada empat misi yang sudah ditetapkan, yaitu:

- 1) Meningkatkan mutu perencanaan dan penyelenggaraan diklat
- 2) Menyelenggarakan diklat aparatur
- 3) Menyelenggarakan diklat masyarakat
- 4) Meningkatkan sarana dan prasarana

**Tabel 1. 1**  
**Akuntabilitas Kinerja**

No	Sasaran Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian Kinerja
<b>Meningkatkan Mutu Perencanaan dan Penyelenggaraan</b>					
1.	Terlaksananya Rakor Penyelenggaraan Diklat	Orang	95	95	100%
2.	Tersedianya Direktori Kurikulum Diklat	Exemplar	100	100	100%
No	Sasaran Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian Kinerja
3.	Tersedianya Modul Diklat Teknis dan Pelatihan Keterampilan Masyarakat	Modul	50	50	100%
<b>Menyelenggarakan Diklat Aparatur</b>					
1.	Instruktur Bersertifikasi Asesor	Orang	20	19	95%
2.	Terdidiknya Peserta Diklat Prajabatan Gol.I, Gol.II dan Gol.III	Orang	801	798	99.62%
3.	Terpenuhinya Kelengkapan Persyaratan dalam Jabatan Esselon II, III dan IV	Orang	80	80	100%
4.	Terselenggaranya Diklat Teknis Membangun Kinerja Organisasi	Orang	40	40	100%
5.	Terselenggaranya Diklat Penyusunan LAKIP	Orang	40	40	100%
<b>Menyelenggarakan Diklat Masyarakat</b>					
1.	Terlatihnya Masyarakat Pencari Kinerja	Orang	140	140	100%
2.	Terlatihnya Masyarakat Pedesaan	Orang	180	180	100%
3.	Terpenuhinya Kelengkapan Peserta Pelatihan	Orang	96	80	83%
<b>Meningkatkan Sarana dan Prasarana</b>					100%
<b>Rata-rata</b>					<b>98%</b>

Sumber: LAKIP Badan Diklat Kabupaten Sukabumi

Hasil yang dicapai meraih 98% dengan kategori "Baik". Meskipun hasil menunjukkan kategori "Baik" namun Badan Diklat Kabupaten Sukabumi perlu melaksanakan evaluasi dan analisis kinerja mengingat evaluasi dan analisis kinerja yang dilaksanakan Badan Diklat Kabupaten Sukabumi lebih difokuskan pada pencapaian kinerja yang bernilai kurang dari 100% disamping atas

pencapaian kinerja 80%-100% yang memerlukan penjelasan. Adapun sasaran yang kurang dari 100% yaitu Instruktur Bersertifikasi Asesor yang mencapai 95%, Terdidiknya Peserta Diklat Prajabatan yang mencapai 99,62%, dan Terpenuhinya Kelengkapan Peserta Pelatihan yang hanya mencapai 83%. Untuk kategori pencapaian sasaran dituangkan dalam tabel berikut:

**Tabel 1. 2**  
**Skala Pencapaian Sasaran**

Kategori	Skor
Sangat Baik	> 100%
Baik	≥ 80% s.d 100%
Cukup	≥ 55% s.d 80%
Kurang	< 55%

Melihat rujukan di atas yang menunjukkan hasil yang positif, lain halnya jika melihat dengan absensi pegawai yang mengalami penurunan tingkat kehadiran pada tahun 2010. Jika melihat tingkat kehadiran selama tiga tahun terakhir menunjukkan penurunan untuk tahun 2010. Berikut adalah persentase tingkat kehadiran dan ketidakhadiran di Badan Diklat Kabupaten Sukabumi selama tiga tahun terakhir:

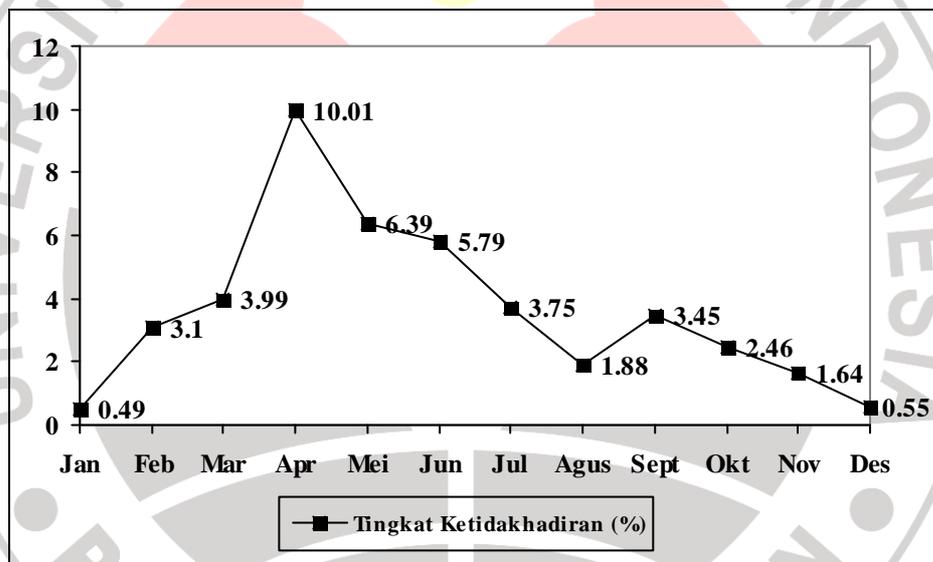
**Tabel 1. 3**  
**Persentase Tingkat Kehadiran dan Ketidakhadiran**

Tahun	Persentase	
	Kehadiran	Ketidakhadiran
<b>2008</b>	92 %	8 %
<b>2009</b>	95 %	5 %
<b>2010</b>	87 %	13 %

Sumber : Data Kepegawaian Badan Diklat Kab. Sukabumi

Jika melihat dari tabel di atas, tingkat kehadiran mengalami naik turun. Pada tahun 2008 tingkat kehadiran pegawai sebesar 92%. Pada tahun berikutnya

yaitu pada tahun 2009 tingkat kehadiran pegawai mengalami kenaikan sebesar 3% menjadi 95%. Namun yang terjadi pada tahun 2010 adalah penurunan kehadiran pegawai yang cukup signifikan yaitu sebesar 8% dari 95% menjadi 87%. Jika melihat data Kepegawaian Badan Diklat Kabupaten Sukabumi pada tahun 2010 yang mengalami penurunan kehadiran dari tahun sebelumnya, ternyata untuk 2010 itu sendiri mengalami naik turun tingkat ketidakhadiran di setiap bulannya. Hal ini menunjukkan semangat kerja yang rendah dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Berikut data yang disajikan dalam bentuk grafik:



Sumber : Data Kepegawaian Badan Diklat Kab. Sukabumi

**Gambar 1. 1**  
**Tingkat Ketidakhadiran Pegawai di Tahun 2010**

Dari data diatas jika digambarkan, pada awal tahun dari bulan Januari hingga bulan April mengalami kenaikan tingkat ketidakhadiran itu berarti menggambarkan tingkat motivasi yang cenderung menurun. Puncaknya pada bulan April yang menunjukkan tingkat ketidakhadiran pegawai yang cukup tinggi yaitu sebesar 10,01%. Ini menunjukan kenaikan yang signifikan dari awal bulan pada tahun yang sama yaitu bulan Januari yang hanya 0,49%. Pada pertengahan

bulan tepatnya pada bulan Mei hingga Agustus tingkat ketidakhadiran pegawai mengalami penurunan hingga dan diindikasikan tingkat motivasi mulai kembali membaik. Namun, pada bulan September ketidakhadiran pegawai kembali menaik sebesar 1,57% dari 1,88% pada bulan Agustus menjadi 3,45% pada bulan September. Akan tetapi, pada akhir tahun 2010 tingkat ketidakhadiran mulai kembali membaik pada bulan Agustus sebesar 3,45% turun menjadi 0,55% pada bulan Desember. Ini menunjukkan selama tiga bulan mengalami penurunan tingkat ketidakhadiran sebesar 2,90%.

Ditinjau dari data diatas, masalah yang dihadapi memperlihatkan kecenderungan naik turunnya tingkat motivasi karyawan sehingga perlunya upaya yang dilakukan pimpinan dalam menstabilkan maupun meningkatkan motivasi kerja pegawai. Ada banyak hal yang dilakukan pimpinan didalam upaya meningkatkan motivasi pegawainya yang sempat menurun jika melihat dari tingkat ketidakhadiran pegawai. Salah satu upaya yang dilakukan pimpinan dalam meningkatkan motivasi pegawainya adalah dengan melaksanakan program pengembangan pegawai. Seperti apa yang di ungkapkan Ishak Arep (2003:114) "Dengan adanya pelatihan dan pengembangan karyawan diharapkan motivasi kerja karyawan meningkat, yang pada akhirnya produktivitas perusahaan pun meningkat". Melalui pengembangan, kemampuan pegawai semakin meningkat dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

Adapun metode pengembangan menurut Anwar Prabu (2009:66) "Ada empat metode pengembangan karyawan, yaitu: *Understudy*, *Job Rotation*,

*Coaching*, dan *Counseling*". Salah satu yang dilaksanakan dalam pengembangan pegawai di Badan Diklat adalah dengan *Job Rotation* atau mutasi pegawai.

Mutasi merupakan fenomena yang biasa terjadi dalam sebuah organisasi atau instansi. Pada dasarnya mutasi merupakan perpindahan karyawan dari satu unit ke unit lain atau perpindahan antar sub-unit di unit yang sama dengan motif yang beragam namun dengan tujuan yang sama.

Mutasi sangat perlu dilakukan di setiap perusahaan atau organisasi, karena salah satu tujuan mutasi itu sendiri adalah untuk meningkatkan motivasi pegawai. Seperti yang diutarakan Veithzal Rivai (2004:213) tentang tujuan mutasi yang diantaranya:

- 1) Pengalaman kerja pegawai pegawai akan bertambah dan mempunyai keahlian baru.
- 2) Dalam perspektif yang berbeda pegawai akan menjadi lebih baik sehingga menjadi calon kuat untuk dipromosikan.
- 3) Memperbaiki motivasi dan kepuasan individu.
- 4) Memberikan berbagai variasi kerja yang dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Untuk lembaga pemerintahan di Kabupaten Sukabumi mutasi dilaksanakan setiap tahunnya, termasuk diantaranya adalah Badan Diklat. Pelaksanaan mutasi pada umumnya dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah dibawah naungan Badan Kepegawaian Negara serta atas permintaan dan persetujuan dari instansi yang bersangkutan sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.9 Tahun 2003 Tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil. Hal yang menyangkut dengan pemindahan tertuang dalam pasal 16 ayat (1) dan (2).

Bunyi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.9 Tahun 2003 Tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Pasal 16 ayat (1) adalah:

- ”(1) Kepala Badan Kepegawaian Negara menetapkan pemindahan:
- a. Pegawai Negeri Sipil antar Departemen/Lembaga;
  - b. Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Pegawai Negeri Sipil Daerah antara Propinsi/Kabupaten/Kota dan Departemen/Lembaga;
  - c. Pegawai Negeri Sipil Daerah antar Daerah Propinsi; dan
  - d. Pegawai Negeri Sipil Daerah antara Daerah Kabupaten/Kota dan Daerah Kabupaten/Kota Propinsi lainnya.”

Bunyi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.9 Tahun 2003 Tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Pasal 16 ayat (2) adalah: ”(2) Penetapan oleh Badan Kepegawaian Negara sebagaimana dimaksud ayat (1) dilaksanakan atas permintaan dan persetujuan dari instansi yang bersangkutan”.

Maka dari itu, dalam hal ini Badan Diklat Kabupaten Sukabumi dapat merekomendasikan pegawainya untuk di mutasi atau sebaliknya Badan Diklat dapat melakukan permintaan untuk memasukkan pegawai baru dalam hal ini mutasi dari instansi yang lain untuk mengisi posisi atau menambah personil pegawai yang kekurangan.

Berikut adalah jumlah pegawai yang keluar masuk dalam hal mutasi selama tiga tahun terakhir di Badan Diklat Kabupaten Sukabumi:

**Tabel 1. 4**  
**Jumlah Pegawai yang di Mutasi**

Tahun	Mutasi	
	Masuk	Keluar
2008	-	1 Orang
2009	3 Orang	2 Orang
2010	5 Orang	6 Orang

Sumber : Data Kepegawaian Badan Diklat Kab. Sukabumi

Pada tahun 2010 pelaksanaan mutasi baik masuk maupun keluar jumlahnya mengalami kenaikan dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya. Untuk tahun 2010 sendiri pelaksanaan mutasi terjadi dalam lima bulan yang berbeda baik masuk ataupun keluar, yaitu pada bulan Maret, April, Juli, November dan Desember, seperti yang tertuang dalam tabel berikut:

**Tabel 1. 5**  
**Waktu Pelaksanaan Mutasi di Tahun 2010**

<b>Bulan (2010)</b>	<b>Jumlah (Masuk dan Keluar)</b>
Maret	3 Orang
April	2 Orang
Juli	1 Orang
November	4 Orang
Desember	1 Orang

Sumber : Data Kepegawaian Badan Diklat Kab. Sukabumi

Jumlah pegawai masuk pada tahun 2010 sebanyak lima orang sedangkan yang keluar sebanyak enam orang. Posisi yang di isi pegawai yang masuk berbeda-beda diantaranya posisi yang di isi adalah Widyaiswara, Sekretaris, Kabid Aparatur masing-masing satu orang dan Pelaksana sebanyak dua orang.

Merujuk kepada data Akuntabilitas Kinerja, Data Kehadiran dan Data Mutasi, maka dari itu peneliti ingin melakukan penelitian tentang pengaruhnya mutasi terhadap motivasi. Penelitian ini penting dilakukan untuk melihat sejauhmana pengaruh mutasi dalam meningkatkan motivasi pegawai. Mengingat pelaksanaan mutasi di instansi Pemerintahan khususnya Badan Diklat Kabupaten

Sukabumi dilaksanakan setiap tahunnya. Maka diambillah judul "Pengaruh Mutasi Pegawai terhadap Motivasi Kerja di Badan Diklat Kabupaten Sukabumi".

## 1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang masalah diatas, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah yang diantaranya adalah naik turunnya tingkat ketidakhadiran pegawai dalam satu tahun terakhir yaitu pada tahun 2010 yang mencerminkan pula keadaan motivasi di lingkungan Badan Diklat itu sendiri. Puncaknya pada bulan April yang mengalami kenaikan angka ketidakhadiran paling tinggi yang mencapai 10,01%. Namun, mengalami penurunan yang signifikan selama empat bulan yang artinya keadaan tingkat ketidakhadiran cenderung membaik. Akan tetapi kenaikan terjadi kembali pada bulan agustus namun pada akhirnya selama tiga bulan terakhir mengalami kenaikan kembali. Ini mencerminkan tingkat motivasi yang cenderung mengalami naik turun atau mengalami fluktuasi pada satu tahun terakhir.

Salah satu metode yang digunakan untuk meningkatkan motivasi pegawainya yaitu dengan pengembangan pegawai dan mutasi adalah salah satu bagian dari pengembangan pegawai yang dilaksanakan oleh Badan Diklat untuk meningkatkan kembali motivasi pegawainya yang sempat menurun.

Berdasarkan indentifikasi tersebut dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

- 1) Bagaimana gambaran mutasi pegawai di Badan Diklat Kabupaten Sukabumi?

- 2) Bagaimana gambaran motivasi kerja pegawai di Badan Diklat Kabupaten Sukabumi?
- 3) Seberapa besar pengaruh mutasi terhadap motivasi kerja pegawai di Badan Diklat Kabupaten Sukabumi?

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

Setiap penelitian tentunya memiliki maksud dan tujuan tertentu. Adapun maksud dari penelitian ini adalah memperoleh data untuk memecahkan masalah persoalan dari pelaksanaan mutasi yang berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Sedangkan tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui gambaran tentang mutasi pegawai di Badan Diklat Kabupaten Sukabumi.
- 2) Untuk mengetahui gambaran tentang motivasi kerja pegawai di Badan Diklat Kabupaten Sukabumi.
- 3) Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh mutasi pegawai terhadap motivasi kerja pegawai di Badan Diklat Kabupaten Sukabumi.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan banyak manfaat baik secara teoritis maupun praktis, adapun kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan kajian lebih lanjut guna memberikan sumbangan bagi ilmu manajemen

khususnya manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan mutasi dan motivasi kerja pegawai.

- 2) Secara praktis, penelitian ini dapat bermanfaat sebagai ajang pengalaman yang berarti sebagai akademisi dalam melaksanakan penelitian serta memberikan sumbangan pemecahan masalah bagi instansi terkait.

