

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Salah satu faktor paling penting dalam perkembangan suatu perusahaan, lembaga, atau organisasi adalah peran Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai subyek pelaksanaan kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Sumber daya yang dimiliki suatu perusahaan seperti mesin, modal, metode tidak bisa memberikan hasil secara optimal tanpa adanya manusia. Potensi sumber daya manusia seperti pengetahuan, kemampuan dan keahlian dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan yang diharapkan. Oleh karena itu, suatu perusahaan harus mampu mengelola SDM dengan sebaik mungkin, agar tujuan suatu perusahaan yang diharapkan dapat tercapai. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Handoko (Yastini dan Agustana, 2018, hlm. 62) bahwa sumber daya manusia adalah sumber daya terpenting suatu organisasi, individu-individu yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka kepada organisasi. Tujuan suatu organisasi tidak akan tercapai tanpa orang-orang yang kompeten.

Faktor keberhasilan suatu perusahaan tergantung bagaimana cara memanfaatkan setiap pegawai dengan semaksimal mungkin. Hal yang perlu dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi yaitu mampu menempatkan pegawai di bidang/unit yang sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki sehingga perusahaan atau organisasi akan berkembang dengan cepat. Selain itu, perusahaan mampu meningkatkan kualitas SDM agar dapat menghasilkan kinerja yang baik bagi perusahaan. Dalam menjaga kualitas karyawan perlu adanya perhatian yang serius dari pemimpin perusahaan. Salah satu hal yang perlu diperhatikan adalah faktor yang mempengaruhi kinerja para pegawai. Faktor tersebut ialah semangat kerja.

Semangat kerja didefinisikan sebagai keinginan dan kesungguhan seseorang untuk mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta disiplin untuk mencapai produktivitas yang maksimal (Hasibuan, 2017). Berdasarkan pengertian semangat kerja tersebut dapat disimpulkan bahwa semangat kerja merupakan perilaku pegawai yang bekerja dengan kondisi lebih optimal sehingga dapat mencerminkan perusahaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Beberapa indikator semangat kerja seperti tingkat absensi, antusiasme, dan kreatifitas dapat dijadikan sebagai tolak ukur untuk mengukur semangat kerja pegawai. Adapun faktor-faktor untuk mengukur semangat kerja menurut Nitisemito (Darmawan,

2008) diantaranya absensi yang menunjukkan ketidakhadiran pegawai dalam tugasnya. Selain itu kerjasama dalam bentuk tindakan kolektif seseorang terhadap orang lain, kepuasan kerja pegawai terkait pekerjaannya dan kedisiplinan pegawai. Dengan demikian, pegawai yang memiliki semangat kerja yang tinggi dapat menjadi faktor pendukung untuk menciptakan kemajuan dan berkembangnya suatu perusahaan.

Berdasarkan studi pendahuluan yang telah dilakukan melalui observasi dan wawancara, peneliti menemukan beberapa fenomena yang menyebabkan semangat kerja di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT. KAI (Persero) menurun diantaranya gaji yang diterima belum sesuai dengan tugas yang telah dilakukan sehingga membuat pegawai demotivasi, kemudian penempatan pegawai yang dilakukan kurang sesuai dengan keahlian yang dimiliki sehingga pegawai merasa bosan/jenuh terhadap pekerjaannya, kurangnya kedisiplinan dalam bekerja pada jam-jam produktif dapat mempengaruhi pegawai lain untuk melakukan hal yang sama. Kemudian, pemimpin kurang memberikan pembinaan terhadap bawahannya sehingga menimbulkan ketidakharmonisan hubungan antara bawahan dan pemimpin. Hal ini lah yang membuat pegawai kurang bersemangat untuk melakukan pekerjaan.

Pemimpin perusahaan juga harus memperhatikan tingkat absensi karena jumlah absensi yang terjadi pada sebuah organisasi mempengaruhi efisiensi dan efektivitas kerja pegawai.

Adapun tingkat absensi pada pegawai Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT. KAI (Persero) pada bulan Januari-Oktober tahun 2022 dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1.1
Tingkat Absensi Pegawai Pusat Pendidikan dan Pelatihan Ir. H. Djuanda PT. KAI

Bulan	Tanpa Keterangan	Datang Terlambat	Pulang Cepat
Januari	31	44	44
Februari	28	42	45
Maret	29	44	50
April	24	50	67
Mei	31	60	36
Juni	21	39	31
Juli	27	44	41
Agustus	30	38	43
September	32	57	49

Oktober	26	59	36
---------	----	----	----

Sumber Data: Diolah dari data Kantor Pusat PT. KAI (Persero) Kota Bandung.

Berdasarkan data tersebut tingkat absensi tanpa keterangan pegawai di Pusdiklat PT. KAI (Persero) setiap bulannya mengalami peningkatan dan penurunan. Dari 70 pegawai di Pusdiklat, jumlah pegawai yang absen tanpa keterangan paling banyak di bulan September sebanyak 32 pegawai atau 45,71%. Salah satu penyebab kemungkinannya adalah pelaksanaan mutasi itu sendiri.

Sehubungan dengan kurang disiplin dalam bekerja yaitu pegawai Pusdiklat PT. KAI (Persero) kurang konsisten terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan. Dapat dilihat pada tabel 1.1 menunjukkan jumlah pegawai yang seringkali absen datang dan pulang tidak berjalan seperti apa yang di harapkan. Masih tingginya jumlah pegawai yang terlambat datang ke kantor karena berbagai macam alasan seperti, telat bangun tidur, macet diperjalanan, dan alasan lainnya. Hal tersebut disebabkan pegawai di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT. KAI (Persero) Kota Bandung memiliki gairah kerja yang rendah.

Lembaga Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT. KAI (Persero) Kota Bandung seharusnya mampu meningkatkan semangat kerja yang tinggi pada para pegawainya, sehingga suatu organisasi pun dapat memperoleh banyak keuntungan, pekerjaan akan lebih cepat selesai, tingkat kehadiran/absensi dapat diperkecil dan kinerja pegawai dapat meningkat.

Salah satu faktor yang dapat memengaruhi semangat kerja pegawai adalah mutasi kerja. Mutasi atau pemindahan merupakan kegiatan memindahkan pegawai dari satu pekerjaan lain yang di anggap setingkat atau sejajar (Souhoka dan Amin, 2021, hlm. 179). Hasibuan (2017, hlm. 102) menyatakan mutasi yaitu perubahan yang terjadi secara horizontal (rotasi/transfer) dan vertikal (promosi dan demosi). Tujuan dengan mengadakan mutasi ini untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pegawai serta mengembangkan karir setiap pegawai sehingga diharapkan pegawai akan memperoleh semangat kerja yang lebih baik. Maka, untuk mewujudkan prinsip mutasi, seperti yang dikutip Hasibuan (2017, hlm. 102), mutasi pada dasarnya adalah memutasikan karyawan ke posisi dan pekerjaan yang tepat atau "*The right man in the right place*", sehingga dapat meningkatkan semangat dan produktifitas kerjanya. Namun, sebagian pegawai menilai buruk dengan adanya pelaksanaan mutasi kerja karena di satu sisi pegawai sudah merasa nyaman dengan pekerjaan, jabatan, dan lingkungan tempat mereka bekerja. Adapun disisi lain mutasi akan bernilai bagus apabila pegawai merasa bosan

dengan pekerjaannya karena pekerjaan tersebut tidak sesuai dengan keahliannya ataupun lingkungan kerja dan rekan kerja yang tidak menyenangkan.

Berdasarkan Undang-Undang Ketenagakerjaan Tahun 2003 Pasal 54 Ayat (1) huruf c dan d menyatakan bahwa perjanjian kerja secara tertulis antara lain memuat jabatan atau jenis pekerjaan dan tempat pekerjaan. Ketentuan undang-undang tersebut mengacu terhadap perusahaan yang tidak dapat melakukan mutasi secara sepihak tanpa ada persetujuan dari pegawai yang bersangkutan.

Perusahaan harus mematuhi prinsip, persyaratan, dan pertimbangan indikator pelaksanaan mutasi. Untuk melakukan mutasi, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan. Jika perusahaan ingin melakukan mutasi, pertama-tama mereka harus berbicara dengan karyawan yang ingin dimutasikan dan mengetahui apakah mereka layak untuk dimutasikan. Kedua, pertimbangkan pengalaman kerja, yaitu waktu yang dihabiskan untuk mendedikasikan keterampilan khusus pada posisi tersebut. Ketiga, memperhatikan kinerja karyawan, yaitu apakah mereka telah mencapai banyak prestasi. Terakhir, perhatikan tanggung jawab karyawan atas pekerjaan yang diberikan kepada mereka (Irmayani, 2018, hlm. 1-2). Adapun data jumlah pegawai yang dimutasi dari 3 tahun terakhir sebagai berikut:

Tabel 1.2
Jumlah Mutasi Pegawai di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT. KAI (Persero) Kota Bandung Tahun 2020-2022

Tahun	Jumlah Pegawai	Jumlah Pegawai yang dimutasi	Presentase
2020	69	28	40,57%
2021	77	12	15,58%
2022	70	22	31,42%

Sumber data: Kantor Pusat PT. KAI (Persero) Kota Bandung

Peneliti menemukan bahwa Lembaga Pusdiklat PT. KAI (Persero) melakukan mutasi secara rutin, dapat dilihat menurut data kepegawaian Pusdiklat. Diketahui bahwa pada tahun 2020 ada 69 pegawai yang mengalami mutasi 28 pegawai, tahun 2021 ada 77 pegawai yang mengalami mutasi 12 pegawai, dan tahun 2022 ada 70 pegawai yang mengalami mutasi 22 pegawai atau 31,42%. Mutasi diharapkan dapat memutasikan karyawan ke posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai sehingga karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien.

Peneliti sebelumnya oleh Ambarita dan Ridho (2015), telah meneliti Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota

Pematang Siantar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi dengan besar 16,32%, berpengaruh positif terhadap semangat kerja PNS di KPP Pratama Kota Pematang Siantar. Artinya, seiring dengan mutasi kerja yang tepat dengan peraturan dan penempatan yang sesuai, semangat kerja pegawai juga akan meningkat. Sebaliknya, penelitian Alfiqi (2015) menemukan bahwa mutasi kerja berpengaruh negatif terhadap semangat kerja pegawai. Artinya, pegawai yang sudah nyaman dengan pekerjaannya dan memiliki hubungan kerjasama yang baik dengan rekan kerjanya akan lebih produktif ketika mutasi kerja meningkat namun tanpa memperhatikan dengan seksama dan tanpa argumentasi yang meyakinkan, maka semangat kerja karyawan akan turun.

Berdasarkan teori-teori dan beberapa penelitian terdahulu yang telah diuraikan diatas, maka peneliti ingin mengetahui hubungan antara mutasi yang dilakukan terhadap semangat kerja yang dikeluarkan oleh pegawai. Jika pegawai memiliki semangat kerja yang tinggi maka akan mempengaruhi pada kinerja pegawai sehingga kualitas perusahaan itu sendiri mengalami peningkatan. Sebaliknya, jika pegawai memiliki semangat kerja yang rendah maka akan mempengaruhi pada kinerja pegawai sehingga kualitas perusahaan itu sendiri ikut menurun. Maka dari itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT. KAI (Persero) Bandung”**.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

1.2.1 Batasan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti membuat batasan masalah secara konseptual dan kontekstual untuk membatasi masalah sehingga tidak salah memahami fokus penelitian. Adapun rincian penjelasan sebagai berikut:

1) Batasan Konseptual

Secara konseptual penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan pembatasan dengan ruang lingkup semangat kerja yang meliputi naiknya produktivitas kerja, tingkat absensi rendah, turunnya *labour turn-over*, berkurangnya kegelisahan. Berdasarkan ruang lingkup tersebut, penelitian ini dibatas pada dimensi semangat kerja. Kemudian, pada masalah penelitian ini berkisar pada mutasi sebagai variabel bebas terhadap semangat kerja pegawai sebagai variabel terkait.

2) Batasan Kontekstual

Secara kontekstual, peneliti melakukan penelitian ini ditujukan terhadap pegawai di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT. KAI (Persero) Bandung.

1.2.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka peneliti merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

- 1) Bagaimana pelaksanaan mutasi di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT. KAI (Persero) Bandung?
- 2) Bagaimana semangat kerja pegawai di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT. KAI (Persero) Bandung?
- 3) Seberapa besar pengaruh mutasi terhadap semangat kerja pegawai di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT. KAI (Persero) Bandung?

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan Umum

Secara umum, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran dan informasi tentang proses mutasi dan semangat kerja pegawai di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT. KAI (Persero) Kota Bandung.

1.3.2 Tujuan Khusus

Adapun tujuan khusus dari penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui gambaran mutasi di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT. KAI (Persero) Kota Bandung.
- 2) Untuk mengetahui gambaran semangat kerja pegawai di Pusdiklat PT. KAI (Persero) Kota Bandung.
- 3) Untuk mengetahui besaran pengaruh mutasi terhadap semangat kerja pegawai di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT. KAI (Persero) Kota Bandung.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat memperkaya kajian ilmu Administrasi Pendidikan, terutama tentang mutasi memengaruhi semangat kerja pegawai di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT. KAI (Persero).

1.4.2 Manfaat Praktis

- 1) **Bagi Peneliti**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan serta wawasan peneliti agar dapat memahami dengan baik mengenai pengaruh mutasi terhadap semangat kerja pegawai.

2) Bagi Lembaga atau yang diteliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada lembaga dan dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam meningkatkan semangat kerja pegawai. Selain itu hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan tentang pelaksanaan mutasi yang berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai.

1.5 Struktur Organisasi Skripsi

Struktur organisasi skripsi membantu menyusun skripsi secara sistematis dengan menunjukkan kandungan setiap bab, urutan penulisannya, dan hubungan antara bab. Secara utuh skripsi ini terdiri dari halaman judul, lembar pengesahan, lembar ucapan terima kasih, daftar isi, daftar gambar, daftar tabel, daftar lampiran. Selanjutnya, disusun secara sistematis dari 5 (lima) BAB, yang mencakup BAB I hingga BAB V, berdasarkan Pedoman Karya Tulis Ilmiah Universitas Pendidikan Indonesia Tahun 2021.

BAB I Pendahuluan. Dalam bab ini mencakup uraian dari latar belakang penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan struktur organisasi skripsi.

BAB II Kajian Pustaka. Dalam bab II ini mencakup kajian pustaka sebagai acuan penelitian dan sebagai dasar dalam menganalisa sebuah masalah yang diteliti oleh penulis. Bab ini juga terdapat penelitian terdahulu, kerangka pikir penelitian dan hipotesis penelitian.

BAB III Metode Penelitian. Dalam bab ini menjabarkan tentang metodologi penelitian secara rinci yang berisikan desain penelitian, partisipasi dan lokasi penelitian, populasi dan sampel penelitian, prosedur pengolahan data, instrumen penelitian dan analisis data.

BAB IV Temuan dan Pembahasan. Bab IV ini mencakup dua hal utama yaitu temuan penelitian dilapangan berdasarkan data yang telah diperoleh penulis dan analisis data yang telah dilakukan.

BAB V Simpulan, Implikasi dan Rekomendasi. Pada bab terakhir ini penulis menjelaskan pemaknaan dari hasil analisis temuan penelitian yang kemudian dijadikan kesimpulan. Selain itu, penulis memberikan hal-hal penting yang dapat dimanfaatkan dari hasil penelitiannya.