

SKRIPSI

**PELAKSANAAN MUTASI DALAM MEMOTIVASI KINERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL
(Studi Pada Pengadilan Tinggi Agama Mataram)**

**IMPLEMENTATION OF MUTATION IN MOTIVATING
PERFORMANCE OF CIVIL SERVANTS
(Study at the Mataram High Court of Religion)**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memenuhi persyaratan dalam memperoleh gelar sarjana Strata Satu (SI) pada Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Mataram



OLEH:

ARIEF RACHMAN GUNAWAN
NIM : 216110045

**JURUSAN URUSAN PUBLIK
KONSENTRASI ADMINISTRASI PEMBANGUNAN
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MATARAM**

2020

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui untuk diujikan dan diajukan kepanitia Ujian Skripsi Program Studi Administrasi Publik pada :

Hari : Kamis
Tanggal : 13 Februari 2020

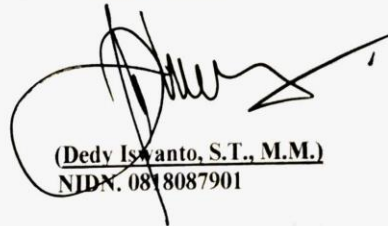
Menyetujui:

Dosen Pembimbing I



(Dr. H. Ibrahim H. Abdullah, M.M.)
NIDN: 0830125501

Dosen Pembimbing II




(Dedy Iswanto, S.T., M.M.)
NIDN. 0818087901

Mengetahui,
Prodi Administrasi Publik

Ketua




(Rahmad Hidayat, S.AP., M.AP.)
NIDN: 0822048901

PENGESAHAN SKRIPSI

**PELAKSANAAN MUTASI DALAM MEMOTIVASI KINERJA PEGAWAI
NEGERI SIPIL
(Studi Pada Pengadilan Tinggi Agama Mataram)**

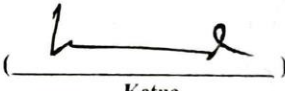

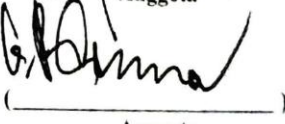
Oleh :

ARIEF RACHMAN GUNAWAN
216110045

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Ujian Guna Memperoleh Sarjana Pada
Jurusan Urusan Publik Telah disetujui Oleh Tim Penguji
Pada tanggal seperti yang tertera di bawah ini.
Mataram, 13 Februari 2020

Tim Penguji

1. **Dr. H. Ibrahim H. Abdullah, M.M.** ()
NIDN. 0830125501 Ketua
2. **Dedy Iswanto, S.T., M.M.** ()
NIDN. 0818087901 Anggota
3. **Drs. H. Abdurrahman, M.M.** ()
NIDN.0804116101 Anggota

Mengetahui
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Dekan

(Dr. H. Muhammad Ali, M.Si)
NIDN. 0806066801

LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini Saya Mahasiswa Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Muhammadiyah Mataram menyatakan bahwa:

Nama : Arief Rachman Gunawan

NIM : 216110045

Memang benar Skripsi yang berjudul Pelaksanaan Mutasi Dalam Memotivasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Pada Pengadilan Tinggi Agama Mataram) adalah hasil karya sendiri dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik di tempat manapun.

Skripsi ini adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian Saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan pembimbing. Jika terdapat karya atau pendapat orang lain yang telah dipublikasikan, memang diacu sebagai sumber dan dicantumkan dalam daftar pustaka.

Jika dikemudian hari pernyataan Saya ini terbukti tidak benar Saya siap mempertanggung jawabkannya, termasuk bersedia meninggalkan gelar sarjana yang akan Saya peroleh.

Demikian surat pernyataan ini Saya buat dengan sadar dan tanpa tekanan dari pihak manapun.

13 Februari 2020


Arief Rachman Gunawan
216110045



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MATARAM
UPT. PERPUSTAKAAN

Jl. K.H.A. Dahlan No. 1 Mataram Nusa Tenggara Barat
Kotak Pos 108 Telp. 0370 - 633723 Fax. 0370-641906
Website : <http://www.lib.ummat.ac.id> E-mail : upt.perpusummat@gmail.com

**SURAT PERNYATAAN PERSETUJUAN
PUBLIKASI KARYA ILMIAH**

Sebagai sivitas akademika Universitas Muhammadiyah Mataram, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : ARIEF RACHMAN GUNAWAN
NIM : 216110045
Tempat/Tgl Lahir : Mataram, 29-Desember-1996
Program Studi : Administrasi Publik
Fakultas : F.I.SIPOL
No. Hp/Email : ariefrachmangunawan29@gmail.com
Jenis Penelitian : Skripsi KTI

Menyatakan bahwa demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Mataram hak menyimpan, mengalih-media/format, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Repository atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama *tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta* atas karya ilmiah saya berjudul:

... Pelaksanaan mutasi dalam memotivasi kinerja Pegawai Negeri
... Sipil (Studi Pada Pengadilan Tinggi Agama Mataram)

Segala tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah ini menjadi tanggungjawab saya pribadi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa ada unsur paksaan dari pihak manapun.

Dibuat di : Mataram

Pada tanggal : 25-02-2020

Penulis



6000

6000

6000

6000

6000

6000

6000

6000

6000

6000

6000

6000

6000

6000

6000

6000

6000

6000

6000

6000

6000

6000

6000

6000

ARIEF RACHMAN GUNAWAN
NIM. 216110045

Mengetahui,
Kepala UPT Perpustakaan UMMAT

Iskandar, S.Sos., M.A.
NIDN. 0802048904

MOTTO

***Tidak ada masalah yang tidak bisa diselesaikan selama ada komitmen bersama
untuk menyelesaikannya***



Persembahan

Bukanlah suatu aib jika kamu gagal dalam suatu usaha, yang merupakan aib adalah jika kamu tidak bangkit dari kegagalan itu (Ali bin Abu Thalib)

Orang yang paling menyakitkan siksaNya di hari kiamat adalah orang yang punya ilmu tapi Allah tidak mengizinkan memanfaatkan ilmunya (al-hadist)

Allah itu Maha Kasih Sayang Allah Maha Adil dan Maha Penerima Taubat. Allah tidak pernah dan tidak akan pernah berlaku dzalim, Allah juga bukan pendendam. Allah senang kepada hamba-hambaNya yang tidak pernah putus asa untuk memperoleh rahmat dan hidayahNya. Allah senang kepada mereka yang senantiasa punya harapan untuk hidup yang lebih baik dimasa yang akan datang.

Syukur bagi saya amatlah sederhana kupersembahkan buat orang tua tercinta serta seseorang yang selalu ada di hati saya

*Hari ini sebuah cita telah saya raih
Secercah harapan telah saya genggam...
Namun, perjalanan masih panjang..
Samudra kehidupan masih luas...dan perjuangan belum berhenti*

*Semoga rahmat dan karunia Ilahi ini
Menjadi awal bagi saya
Membahagiakan orang-orang yang saya sayang
Ayahanda Usman dan ibunda
Tetes keringat, perjuangan dan usaha
Nasehat dan motivasi menuntun saya untuk meraih impian...*

*Untukmu ayahanda dan ibunda
saya tau ini tak sebanding dengan jasa dan perjuangan
saya tau ini tak setimpal dengan kesusahan dan pengorbanan
Namun...mudahah dengan ini...
Mampu menyelipkan senyum kabahagiaaan
Pengobat rasa lelah dan menjadi penyejuk di hati....*

*Buat teman-teman saya
buat teman-teman kelasku....perjuangan kita belum berakhir sampai disini*

*Terakhir... karya ini Q persembahkan
Buat someone in my heart Sri Rahayu Ningsih
Semangat dan kerja kerasmu....membuka mata
Bahwa hidup ini butuh perjuangan...
Terima kasih atas suport, motivasi,bantuan dan waktunya... * _ **

*Ungkapan terakhir....Alhamdulillah
Terima kasih ya Allah atas rahmat dan karunia-Mu.....*

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-NYA sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan penelitian ini dalam bentuk skripsi yang berjudul **“PELAKSANAAN MUTASI DALAM MEMOTIVASI KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL (Studi Pada Pengadilan Tinggi Agama Mataram)”** yang merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan Studi S1 pada jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIPOL) di Universitas Muhammadiyah Mataram. Shalawat serta salam senantiasa kita kirimkan kepada baginda Nabi Muhammad SAW, seorang manusia tauladan yang telah di utus oleh Allah SWT, untuk menyapaikan risalah islam keseluruh umat manusia sebagai Agama yang lurus.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini karena, tenaga, ilmu dan kemampuan penulis. Sehingga keberhasilan dalam menyelesaikan penulis ini tidak terlepas dari semua pihak yang senantiasa ikhlas telah membantu memberikan bimbingan , dukungan, dorongan yang tidak pernah henti. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada dosen pembimbing yang telah membantu untuk proses menyelesaikan skripsi ini.

Segala kerendahan hati dan rasa hormat penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. H. Arsyad Abd. Gani, M.Pd Selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Mataram.
2. Dr. H. Muhammad Ali, M.Si. Selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik.
3. Rahmad Hidayat S.AP., M.AP. Selaku Ketua Prodi Administrasi Publik.
4. Dr. H. Ibrahim Abdullah, M.M. Selaku Dosen Pembimbing Utama.
5. Dedy Iswanto, S.T., M.M. Selaku Dosen Pembimbing Pendamping.
6. Bapak Ibu dosen Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik yang telah ikhlas memberikan bekal ilmu selama perkuliahan hingga selesai selesai dan seuruh staff tata usaha pengelolaan perpustakaan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Mataram.

Mohon atas segala kekurangan skripsi ini. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan sehingga saran dan masukan yang sifatnya membangun dari semua pihak sangat kami hargai. Akhir kata penulis menaruh harapan besar semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.

Mataram, 13 Februari 2020

Penulis

ABSTRAK

Pelaksanaan Mutasi Dalam Memotivasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Pada Pengadilan Tinggi Agama Mataram)

**Arief Rachman Gunawan¹, Dr. H. Ibrahim H. Abdullah, M.M²,
Dedy Iswanto, ST., M.M³**

¹Mahasiswa

²Pembimbing Utama

³Pembimbing Pendamping

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui: (1) Bagaimanakah Pelaksanaan mutasi dalam memotivasi kinerja pegawai negeri sipil pada Pengadilan Tinggi Agama Mataram (2) Untuk mengetahui apa saja kendala saat proses pelaksanaan mutasi dalam memotivasi kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Pengadilan Tinggi Agama Mataram.

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Informan dalam penelitian ini adalah Sekretaris dan 2 Pegawai Negeri Sipil yang mengalami mutasi. Teknik yang digunakan penulis untuk mengumpulkan data adalah observasi, wawancara, dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data meliputi reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari beberapa aspek pelaksanaan mutasi dalam memotivasi kinerja pegawai negeri sipil pada Pengadilan Tinggi Agama Mataram sudah berjalan cukup baik. (1) Dengan adanya mutasi Pegawai di Pengadilan Tinggi Agama Mataram dapat meningkatkan kepercayaan diri pegawai, menambah pengetahuan, dan meningkatkan motivasi pegawai tersebut, (2) Dengan adanya mutasi pegawai dapat menemukan budaya yang ada di Indonesia dan mutasi juga dapat mengembalikan pegawai sesuai dengan tempat tinggalnya agar pegawai tersebut dekat dengan keluarganya, (3) Adapun kendala yang dihadapi Pegawai Negeri Sipil pada Pengadilan Tinggi Agama Mataram yaitu faktor administrasi dan faktor psikologis.

Kata Kunci: Pelaksanaan Mutasi, Motivasi, Kinerja, Pegawai Negeri Sipil

ABSTRACT

Implementation of Mutations in Motivating the Performance of Civil Servants (Study at the Mataram High Court)

***Arief Rachman Gunawan¹, Dr. H. Ibrahim H. Abdullah, M.M²,
Dedy Iswanto, ST., M.M³***

¹Student

²Principal Advisor

³Mentoring Guides

The purpose of this study is to determine: (1) the implementation of mutations in motivating the performance of Civil Servants in the Mataram High Court of Religious Affairs (2) the constraints of the implementation of mutations in motivating Civil Servants in the High Court of the Religion of Mataram.

This type of research is descriptive with a qualitative approach. Informants in this study are the Secretary and two Civil Servants who have mutations. The techniques used by the authors to collect data are observation, interviews, and documentation, while data analysis techniques include data reduction, data presentation, and drawing conclusions.

The results of this study indicate that from several aspects of the implementation of mutations in motivating the performance of Civil Servants at the Mataram High Court of Religion had been going well. Employee mutation in the Mataram High Court uses a four-indicator approach, namely: can increase employee confidence, increase knowledge, and increase employee motivation. With the mutation of employees can find culture in Indonesia and the mutation can also return employees according to where they live so that the employee is close to his family. The obstacles faced by the Civil Servants at the Mataram High Court are administrative and psychological factors.

Keywords: mutation implementation, motivation, performance, civil servants.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN.....	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR.....	viii
ABSTRAK	x
ABSTRACT	xi
DAFTAR ISI.....	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Penelitian Terdahulu	7
2.2. Landasan Teori.....	10
2.2.1. Mutasi	10
2.2.2. Motivasi Kerja	20
2.2.3. Kinerja	28
2.3. Kerangka Bepikir	29
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Penelitian.....	30
3.2 Waktu dan Lokasi Penelitian.....	30
3.3 Penentuan Informan/Narasumber.....	31
3.4 Jenis Data dan Sumber Data.....	31
3.4.1. Data Primer	31
3.4.2. Data Skunder	31
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	32

3.5.1. Wawancara	32
3.5.2. Observasi	33
3.5.3. Dokumentasi	33
3.6. Teknik analisis Data	33
3.7. Keabsahan Data	34

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Wilayah Penelitian	37
4.1.1. Sejarah Pengadilan Tinggi Agama Mataram	37
4.1.2. Struktur Organisasi	41
4.1.2.1. Bidang-bidang Kerja Pengadilan Tinggi Agama Mataram	42
4.1.3. Tugas dan Fungsi Pengadilan Tinggi Agama Mataram	52
4.1.3.1. Tugas Pengadilan Tinggi Agama Mataram	53
4.1.3.2. Fungsi Pengadilan Tinggi Agama Mataram	54
4.1.4. Visi dan Misi	55
4.1.5. Waktu Kerja Pengadilan Tinggi Agama Mataram	56
4.1.6. Letak Geografis	56
4.2. Hasil Penelitian dan Pembahasan	56
4.2.1. Untuk Memenuhi Keinginan Karyawan	57
4.2.2. Untuk Memenuhi Kekurangan Tenaga di Unit/Bagian Lain	59
4.2.3. Untuk Menempatkan Karyawan Sesuai Dengan Kecakapan, Kemampuan dan Bidangnyanya	60
4.2.4. Untuk Meningkatkan Kepercayaan dan Kemampuan	61
4.3. Kendala Saat Proses Mutasi Pegawai Negeri Sipil Pada Pengadilan Tinggi Agama Mataram	62

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan	64
5.2. Saran	64

DAFTAR PUSTAKA	66
-----------------------------	-----------

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada dasarnya setiap organisasi berdiri karena memiliki tujuan yang ingin dicapai dan dalam pencapaian tujuannya. Organisasi harus memiliki sumber daya agar dapat menggerakkan organisasi. Adapun sumber daya yang harus dipenuhi yaitu fasilitas dan pegawai/karyawan (sumber daya manusia). Fasilitas diwajibkan keberadaannya untuk digunakan sebagai media penunjang dari kegiatan organisasi. Sedangkan sumber daya manusia (pegawai) dibutuhkan keberadaannya sebagai penggerak atau pengguna dari fasilitas yang disediakan untuk menjalankan kegiatan organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia yang digunakan di dalam organisasi juga harus disesuaikan dengan kemampuan dan kualitas setiap pegawai sesuai dengan jabatan yang ada dalam susunan organisasi. Untuk mengembangkan organisasi sesuai dengan tuntutan zaman, maka sumber daya yang ada di organisasi juga harus dikembangkan, oleh karena itu pengembangan sumber daya sangat diutamakan dalam organisasi terutama sumber daya manusianya.

Pengembangan sumber daya manusia secara efektif merupakan jalan penting bagi suatu organisasi untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi dan pertumbuhan di masa yang akan datang agar organisasi dapat tetap hidup dan bersaing seiring dengan perkembangan yang ada. Dengan kata lain, keberhasilan atau kemunduran suatu organisasi tergantung pada

keahlian dan keterampilan pegawainya masing-masing yang bekerja di dalamnya. Setiap organisasi dalam usahanya untuk mencapai tujuan memerlukan peran aktif dari pegawainya.

Namun, dalam melakukan pekerjaannya, pegawai sering mengalami masalah kejenuhan karena pegawai melakukan pekerjaan yang sama secara terus menerus. Inilah yang mengakibatkan munculnya rasa jenuh dan bosan pada pegawai yang berhubungan dengan masalah rutinitas dan situasi yang monoton dan akhirnya menurunkan semangat kerja pegawai tersebut. Oleh karena itu dibutuhkan manajemen sumber daya manusia yang tepat untuk mengatur dan mengembangkan pegawai agar dapat bekerja dengan baik dan tetap semangat dalam menyelesaikan segala pekerjaannya.

Salah satu bentuk pembinaan terhadap pegawai negeri sipil adalah mutasi sebagai penjelmaan atau perwujudan dari pengembangan pegawai pada Pengadilan Tinggi Agama Mataram yang dijadikan sebagai salah satu cara untuk mencapai tujuan organisasi. Secara teknis, promosi dan mutasi bagi pegawai didasarkan pada Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian dan Peraturan Pemerintah RI Nomor 9 Tahun 2003 sedangkan wewenang pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil secara internal dilingkungan Mahkamah Agung RI sebagaimana diatur dalam KMA 125 Tahun 2009, untuk Pengangkatan dalam Jabatan Struktural didasarkan pada Peraturan Pemerintah RI Nomor 13 Tahun 2002. Dalam pelaksanaan mutasi harus benar-benar berdasarkan penilaian yang objektif mengingat sistem pemberian

mutasi dimaksudkan untuk memberikan peluang bagi para pegawai negeri sipil untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya. Yang dimaksud dengan mengembangkan potensi yang dimiliki pegawai melalui mutasi adalah pegawai dihadapkan dengan suasana baru yang berbeda dengan situasi kerja sebelumnya dan pegawai dihadapkan dengan pekerjaan yang lebih menantang misal dengan kenaikan jabatan maka ia dihadapkan dengan persoalan baru dan beban yang lebih besar dari yang sebelumnya. Dengan adanya mutasi yang bertujuan untuk pengembangan pegawai pastilah akan mempengaruhi semangat kerja pegawai. Menurut penelitian sebelumnya pada Dinas Tenaga Kerja Transmigrasi dan Sosial Daerah Kabupaten Tapanuli Selatan menyatakan bahwa pelaksanaan mutasi pegawai dilakukan dengan baik dan benar dan terbukti berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai di dinas tersebut. Pelaksanaan mutasi di dinas tersebut mempunyai pengaruh positif dan dapat diterima. Siagian, Ricca Adelina (2011).

Selain dapat memberikan pengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai, mutasi juga dapat menurunkan motivasi kerja pegawai apabila pihak atasan tidak memperhatikan kepentingan para bawahan. Semangat kerja pegawai akan menurun apabila pegawai dimutasikan ke pangkat yang lebih rendah atau dimutasikan ke bidang yang tidak begitu menantang pekerjaannya. Ada juga masalah mengenai lokasi tujuan pemindahan yang membuat pegawai harus beradaptasi dengan lingkungan baru dan harus memulai segala sesuatunya dari awal untuk mengenal lingkungan kerjanya. Hal ini akan menurunkan motivasi kerja pegawai. Meskipun pegawai

dihadapkan dengan problematika mutasi, pegawai harus tetap mengikuti kewajiban mutasi karena menurut UU No. 5 Tahun 2014 Pasal 2 pegawai wajib: bersedia ditempatkan diseluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Dari penelitian Amzar dan Sahuri (2012) meneliti peningkatan prestasi kerja melalui mutasi dan motivasi kerja dan hasil penelitiannya menunjukkan terbukti bahwa pelaksanaan mutasi yang baik mempengaruhi prestasi kerja pegawai dalam bekerja. Dari penelitian sebelumnya pada Dinas Tenaga Kerja Transmigrasi dan Sosial Daerah Kabupaten Tapanuli Selatan menyatakan bahwa pelaksanaan mutasi harus dilaksanakan benar-benar berpedoman pada persyaratan-persyaratan jabatan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan sesuai dengan bidang pegawainya dan pelaksanaannya hendaknya dilaksanakan atas dasar ukuran-ukuran objektif dan kaitannya dengan penempatan dalam jabatan benar-benar direncanakan sehingga semangat kerja terus tumbuh dan berkembang bagi pegawai (Dalam Skripsi Ricca Adelina : 2010).

Namun, penelitian Agnetha Judas (2013) yang meneliti tentang mutasi dan promosi jabatan dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi secara parsial berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap prestasi kerja pegawai Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado. Hal inilah yang mendorong penulis untuk meneliti masalah mutasi yang dikaitkan dengan memotivasi kinerja pegawai dengan pemikiran bagaimana upaya untuk menumbuhkan motivasi kerja dikalangan pegawai

sehingga motivasi kerja pegawai dapat meningkat, khususnya untuk pegawai negeri sipil pada Pengadilan Tinggi Agama Mataram, karena pada kantor ini selalu melakukan mutasi pegawai untuk melakukan rotasi pegawai secara berkala.

Berdasarkan uraian tersebut peneliti tertarik untuk meneliti “Pelaksanaan Mutasi Dalam Memotivasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Pada Pengadilan Tinggi Mataram)”.

1.2. RUMUSAN MASALAH

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimanakah pelaksanaan mutasi dalam memotivasi kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Pengadilan Tinggi Agama Mataram?
2. Apa saja kendala saat proses Mutasi Pegawai Negeri Sipil Pada Pengadilan Tinggi Agama Mataram?

1.3. TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pelaksanaan mutasi dalam memotivasi kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Pengadilan Tinggi Agama Mataram.
2. Untuk mengetahui kendala saat proses Mutasi Pegawai Negeri Sipil Pada Pengadilan Tinggi Agama Mataram.

1.4. MANFAAT PENELITIAN

1.4.1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memiliki manfaat teoritis untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan mutasi dalam memotivasi

kinerja pegawai negeri sipil (Studi Pada Pengadilan Tinggi Agama Mataram). Dapat menjadi masukan dan upaya-upaya yang nantinya dapat digunakan dilapangan dan digunakan juga sebagai bahan masukan dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai negeri sipil.

1.4.2. Manfaat Praktis

a. Manfaat Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana satu (S1) Administrasi Publik di Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Muhammadiyah Mataram.

b. Manfaat Penelitian Bagi Masyarakat

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru kepada masyarakat tentang pelaksanaan mutasi dalam memotivasi kinerja pegawai negeri sipil.

c. Manfaat penelitian bagi peneliti selanjutnya

hasil penelitian diharapkan karangka acuan atau bahan pembandingan bagi peneliti selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Dari penelitian Amzar dan Sahuri (2012) meneliti peningkatan prestasi kerja melalui mutasi dan motivasi kerja dan hasil penelitiannya menunjukkan terbukti bahwa pelaksanaan mutasi yang baik mempengaruhi prestasi kerja pegawai dalam bekerja. Dari penelitian sebelumnya pada Dinas Tenaga Kerja Transmigrasi dan Sosial Daerah Kabupaten Tapanuli Selatan menyatakan bahwa pelaksanaan mutasi harus dilaksanakan benar-benar berpedoman pada persyaratan-persyaratan jabatan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan sesuai dengan bidang pegawainya dan pelaksanaannya hendaknya dilaksanakan atas dasar ukuran-ukuran objektif dan kaitannya dengan penempatan dalam jabatan benar-benar direncanakan sehingga semangat kerja terus tumbuh dan berkembang bagi pegawai (Dalam Skripsi Ricca Adelina : 2010).

Penelitian Agnetha Judas (2013) yang meneliti tentang mutasi dan promosi jabatan dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi secara parsial berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap prestasi kerja pegawai Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado. Hal inilah yang mendorong penulis untuk meneliti masalah mutasi yang dikaitkan dengan semangat kerja pegawai dengan pemikiran bagaimana upaya untuk menumbuhkan motivasi kerja dikalangan pegawai sehingga motivasi kerja pegawai dapat meningkat, khususnya untuk

pegawai negeri sipil pada Pengadilan Tinggi Agama Mataram, karena pada kantor ini selalu melakukan mutasi pegawai untuk melakukan rotasi pegawai secara berkala.

Penelitian Fitria Ulfa (2013) dengan judul “Pelaksanaan Mutasi Transfer dan Promosi Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Di Kabupaten Kapuas”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan mutasi transfer dan promosi pegawai negeri sipil pada sekretariat daerah di kabupaten Kapuas lebih cenderung menganut spoils system, karena prestasi kerja, kemampuan dan DUK bukanlah faktor utama seorang pegawai dimutasi, semuanya tergantung bagaimana hubungan kedekatan ataupun kemampuan kerjasama dengan pimpinan atau bupati mengambil keputusan akhir dan adanya keterkaitan individu atau kepentingan politik dari pimpinan atau bupati itu sendiri.

Berdasarkan uraian tersebut peneliti tertarik untuk meneliti Pelaksanaan mutasi dalam memotivasi kinerja pegawai negeri sipil (Studi Pada Pengadilan Tinggi Agama Mataram).

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No.	Penelitian	Uraian
1	Judul penelitian	penelitian Amzar dan Sahuri (2012) “peningkatan prestasi kerja melalui mutasi dan motivasi kerja”
	Metode penelitian	Pendekatan paradigma kuantitatif
	Hasil penelitian	penelitiannya menunjukkan terbukti bahwa pelaksanaan mutasi yang baik mempengaruhi prestasi kerja pegawai dalam bekerja.
2	Judul penelitian	penelitian Agnetha Judas (2013) yang meneliti tentang “mutasi dan promosi jabatan”
	Metode penelitian	Menggunakan sumber survai
	Hasil penelitian	hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi secara parsial berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap prestasi kerja pegawai Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado.
3	Judul penelitian	Fitria Ulfa (2013) dengan judul “Pelaksanaan Mutasi Transfer dan Promosi Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Di Kabupaten Kapuas”.
	Metode penelitian	Pendekatan deskriptif kualitatif

Tabel 2.1 Lanjutan....

	<p>Hasil penelitian</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan mutasi transfer dan promosi pegawai negeri sipil pada sekretariat daerah di kabupaten Kapuas lebih cenderung menganut spoil sytem, karena prestasi kerja, kemampuan dan DUK bukanlah faktor utama seorang pegawai dimutasi, semuanya tergantung bagaimana hubungan kedekatan ataupun kemampuan kerjasama dengan pimpinan atau bupati mengambil keputusan akhir dan adanya keterkaitan individu atau kepentingan politik dari pimpinan atau bupati itu sendiri.</p>
--	-------------------------	--

Sumber: Amzar dan Sahuri (2012), Agnetha Judas (2013), Fitria Ulfah (2013)

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Mutasi

a. Pengertian Mutasi

Kata mutasi atau pemindahan oleh sebagian masyarakat sudah dikenal, baik dalam lingkungan maupun di luar lingkungan perusahaan (pemerintahan). Mutasi adalah kegiatan memindahkan tenaga kerja dari satu tempat tenaga kerja ke tempat kerja 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 ke tempat lain.

Menurut Alex S Nitisemito (2002:132) pengertian mutasi adalah kegiatan dari pimpinan perusahaan untuk memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar.

Selanjutnya H. Malayu S.P. Hasibuan (2008:102) menyatakan bahwa mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi. Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan (pemerintahan) tersebut. Sedangkan menurut Sastrohadiwiryo (2002 : 247) mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja 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. Menurut Nasution (2004:111), Mutasi adalah kegiatan memindahkan karyawan dari unit/bagian yang kelebihan tenaga ke unit/bagian yang kekurangan tenaga atau yang memerlukan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa mutasi diartikan sebagai perubahan mengenai atau pemindahan kerja/ jabatan lain dengan harapan pada jabatan baru itu dia akan lebih berkembang.

Mutasi atau pemindahan karyawan dapat terjadi karena keinginan sendiri dan dapat pula karena keinginan perusahaan.

a. Keinginan karyawan sendiri terjadi karena:

1. Karyawan yang bersangkutan merasa tidak sesuai dengan bidang tugasnya atau jabatannya.
2. Karyawan yang bersangkutan merasa tidak dapat bekerja sama dengan teman sekerjanya atau dengan atasannya.
3. Karyawan yang bersangkutan merasa bahwa tempat atau lingkungan kerja tidak sesuai dengan kondisi fisik atau keinginannya.

b. Keinginan perusahaan terjadi karena:

1. Perusahaan ingin menunjukkan kepada karyawan yang bersangkutan bahwa mutasi tersebut bukan merupakan hukuman, melainkan upaya untuk menjamin kelangsungan pekerjaan karyawan tersebut.
2. Perusahaan ingin meyakinkan karyawan bahwa ia tidak akan diberhentikan karena ketidakmampuan atau kurang cakap karyawan yang bersangkutan.
3. Perusahaan ingin menghindari rasa jenuh karyawan pada jenis pekerjaan, jabatan, maupun tempat kerja yang sama.

Menurut Nitisemito (2003:116), menyatakan mutasi atau pemindahan adalah kegiatan dari pimpinan organisasi untuk memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lain

yang dianggap setingkat atau sejajar. Menurut Hasibuan (2004 : 101), mutasi adalah satu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) dalam suatu organisasi.

Prinsip mutasi adalah memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja dalam perusahaan. Mutasi merupakan salah satu tindak lanjut yang dilakukan dari hasil penilaian motivasi kerja. Mutasi diharapkan dapat memberikan uraian pekerjaan, sifat pekerjaan, lingkungan pekerjaan, dan alat-alat kerja yang cocok bagi karyawan bersangkutan sehingga dapat bekerja secara efisien dan efektif pada jabatan itu.

Berdasar beberapa pendapat yang telah dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa mutasi adalah pemindahan jabatan satu ke jabatan lain dengan disertai perubahan status, upah maupun tanggung jawabnya. Berdasar uraian tersebut tampak bahwa mutasi atau pemindahan karyawan sangat penting dan perlu dilakukan, baik dilihat dari kepentingan karyawan maupun kepentingan perusahaan. Mutasi yang baik adalah mutasi yang sesuai dengan prosedur yang berlaku pada suatu organisasi, tidak ada pandang bulu, setiap karyawan sama dimata pemimpin.

b. Tujuan Mutasi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2011:102), Tujuan mutasi yaitu :

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
2. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi perusahaan atau organisasi.
3. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan.
4. Untuk menghilangkan rasa bosan/ jenuh terhadap pekerjaan.
5. Untuk memberikan perangsang agar karyawan berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.
6. Untuk pelaksanaan hukuman atau sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan.
7. Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya.
8. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka.
9. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik.
10. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan.
11. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan.

c. Manfaat Mutasi Jabatan

Menurut Saksono (2003:65), Manfaat mutasi ialah antara lain:

1. Memenuhi kebutuhan tenaga di bagian/unit yang kekurangan tenaga, tanpa merekrut tenaga dari luar.
2. Memenuhi keinginan karyawan sesuai dengan minat dan bidang tugas masing-masing.

3. Memberi jaminan kepada karyawan bahwa mereka yakin tidak akan diberhentikan karena kurang mampu atau kurang cakapan mereka.
4. Memberikan motivasi kepada karyawan.
5. Mengatasi rasa bosan karyawan pada pekerjaan, jabatan dan tempat kerja yang sama.

Mutasi di dalam sebuah perusahaan bukanlah hukuman. Di masyarakat sering dipahami bahwa mutasi merupakan suatu bentuk hukuman dalam bidang keorganisasian. Anggapan demikian terutama datang dari karyawan yang merasa kurang mampu, kurang cakap atau kurang berhasil dalam menjalankan tugas, serta karyawan yang merasa melakukan kesalahan. Anggapan demikian tentu saja tidak selalu benar. Terlepas dari sebab-sebab yang sesungguhnya ada, diadakannya mutasi bukanlah suatu hukuman jabatan. Mutasi adalah suatu hal yang wajar dalam setiap organisasi atau instansi, baik pemerintah maupun swasta.

d. Dasar Pelaksanaan Mutasi

Ada 3 sistem yang menjadi dasar pelaksanaan mutasi pegawai menurut H. Malayu S.P. Hasibuan (2008 : 103) yaitu :

1. *Senior 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.

2. *Spoil System*

Adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka.

3. *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 :

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

e. **Macam-Macam Mutasi**

Pelaksanaan mutasi dapat dilakukan dengan dua cara:

a. Mutasi biasa

Mutasi biasa adalah pemindahan karyawan tanpa diikuti kenaikan jabatan. Mutasi ini dilakukan dengan tujuan:

- 1) Memenuhi keinginan karyawan yang bersangkutan;
- 2) Memenuhi kekurangan tenaga di unit/bagian lain;

3) Menempatkan karyawan sesuai dengan kecakapan, kemampuan dan bidangnya.

b. Mutasi promosi

Promosi adalah perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilan semakin besar (Malayu, 2004: 107). Promosi (*promotion*) memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Menurut Flippo, promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah lainnya walaupun tidak demikian (2004: 229).

Heidjrachman (2003:111), menyatakan Promosi adalah perpindahan dari suatu jabatan lain yang lebih mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi, biasanya disertai dengan kenaikan upah, gaji dan hak-hak lainnya. Manullang (2003:123) merumuskan promosi adalah kenaikan jabatan dengan menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dari sebelumnya, meskipun tidak selalu diikuti oleh kenaikan gaji. Berdasar beberapa

pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa promosi adalah perpindahan jabatan yang lebih tinggi dan kenaikan jabatan yang disertai dengan perubahan status, kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar. Paul Pigors dan Charles Mayers (Nasution, 2000:155) mutasi dibagi dalam beberapa jenis yaitu production transfer, replacement transfer, versatility transfer, shift transfer, dan remedial transfer.

- 1) *Production transfer* adalah mengalih tugaskan karyawan dari satu bagian ke bagian lain secara horizontal, karena pada bagian lain kekurangan tenaga kerja padahal produksi akan ditingkatkan.
- 2) *Replacement transfer* *Replacement transfer* adalah mengalih tugaskan karyawan yang sudah lama dinas ke jabatan lain secara horizontal untuk menggantikan karyawan yang masa dinas sedikit atau diberhentikan. Replacement transfer terjadi karena aktivitas perusahaan diperkecil.
- 3) *Versality transfer* *Versality transfer* adalah mengalih tugaskan karyawan ke jabatan/pekerjaan lainnya secara horizontal agar karyawan yang bersangkutan dapat melakukan pekerjaan atau ahli dalam berbagai lapangan pekerjaan.

- 4) *Shift transfer* *Shift transfer* adalah mengalih tugaskan karyawan yang sifatnya horizontal dari satu regu ke regu lain sedangkan pekerjaannya tetap sama.
- 5) *Remedial transfer* *Remedial transfer* adalah mengalih tugaskan seorang karyawan ke jabatan lain, baik pekerjaannya sama atau tidak atas permintaan karyawan bersangkutan karena tidak dapat bekerja sama dengan rekan-rekannya.

f. Kendala Pelaksanaan Mutasi

Sastrohadiwiryo (2002 : 214) mengemukakan ada tiga jenis penolakan pegawai terhadap mutasi pegawai, yaitu :

a. 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.

b. 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.

g. Indikator-Indikator dalam Mutasi

Indikator dalam mutasi jabatan sebagai berikut: (Malayu, 2004: 108)

1. Untuk memenuhi keinginan karyawan yang bersangkutan;
2. Untuk memenuhi kekurangan tenaga di unit/bagian lain;
3. Untuk menempatkan karyawan sesuai dengan kecakapan, kemampuan dan bidangnya.
4. Untuk meningkatkan kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

2.2.2. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Robbert Heller dalam Wibowo (2014:121) motivasi kerja merupakan keinginan untuk bertindak. Setiap orang dapat termotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda. Motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerjaan memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu. Motivasi kerja pada umumnya berkaitan dengan tujuan, sedangkan tujuan organisasional mencakup pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan (Robbins dan Judge dalam Wibowo (2014:121). Sedangkan Menurut Hamzah Uno (2012:72) memberikan definisi motivasi kerja sebagai kekuatan dalam diri orang yang

mempengaruhi arah, intensitas dan ketekunan perilaku sukarela seseorang untuk melakukan pekerjaan. Motivasi kerja merupakan proses psikologis yang membangkitkan, mengarahkan dan ketekunan dalam melakukan tindakan secara sukarela yang diarahkan pada pencapaian tujuan (Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2014:121). Sedangkan Colquitt, LePine dan Wesson dalam Wibowo (2014:122) memberikan definisi motivasi kerja sebagai sekumpulan kekuatan energitik baik dari dalam maupun diluar pekerjaan, dimulai dari usaha yang berkaitan dengan pekerjaan, mempertimbangkan arah, intensitas dan ketekunannya.

Dari pengertian maupun definisi motivasi kerja para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan sehingga ia dapat mencapai tujuannya.

b. Pendorong Motivasi Kerja

Newstrom dalam Wibowo (2014:123) melihat sebagai dorongan motivasi bersumber pada penelitian Mc Celland yang memfokus pada dorongan untuk *achievement*, *affiliation* dan *power*.

1. Achievement Motivation

Motivasi berprestasi adalah suatu dorongan yang dimiliki banyak orang untuk mengejar dan mencapai tujuan menantang.

2. *Affiliation Motivation*

Motivasi untuk berafiliasi merupakan suatu dorongan untuk berhubungan dengan orang atas dasar sosial, bekerja dengan orang yang cocok dan berpengalaman dengan perasaan sebagai komunitas.

3. *Power Motivation*

Motivasi akan kekuasaan merupakan suatu dorongan untuk mempengaruhi orang, melakukan pengawasan dan merubah situasi.

Pendapat lain dari Mc Shane dan Von Glinow dalam Wibowo (2014:124) adalah bahwa sebagai pendorong motivasi adalah :

1. *Employee Drives*, sering dinamakan kebutuhan primer atau motif bawaan. *Drives* adalah penggerak utama perilaku yang membangkitkan emosi, yang menempatkan orang pada tingkat kesiapan untuk bertindak dalam lingkungan mereka.
2. *Needs*, kekuatan yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang dialami orang. *Needs* merupakan kekuatan motivasional emosi dihubungkan pada tujuan tertentu untuk mengoreksi kekurangan dan ketidakseimbangan.

c. **Faktor Pendorong Motivasi Kerja**

Baldoni dalam Wibowo (2014:124) mengemukakan pendapat bahwa terdapat tiga faktor pendorong utama motivasi yaitu :

1. *Energize*, adalah yang dilakukan pemimpin ketika mereka menetapkan contoh yang benar, mengkomunikasikan yang jelas

dan menantang dengan cara yang tepat. Hal tersebut dilakukan dengan *exemplify*, *communicate* dan *challenge*.

- a. *Exemplify*, adalah memotivasi dengan cara memulai memberi contoh yang baik.
- b. *Communicate*, merupakan sentral kepemimpinan termasuk bagaimana pemimpin berbicara, mendengar dan belajar.
- c. *Challenge*, adalah tantangan yang disukai orang. Pemimpin dapat mencapai tujuan karena menghubungkan tujuan dengan pemenuhan keinginan.

2. *Encourage*, adalah apa yang dilakukan pemimpin untuk mendukung proses motivasi melalui pemberdayaan, *coaching* dan penghargaan. *Encourage* dilakukan dengan cara *empower*, *coach* dan *recognize*.

- a. *Empower*, merupakan proses dimana orang menerima tanggung jawab dan diberi kewenangan untuk melakukan pekerjaannya.
- b. *Coach*, merupakan kesempatan bagi pemimpin untuk mengenal bawahannya secara pribadi dan menunjukkan bagaimana dapat membantu pekerja dalam mencapai tujuan pribadi dan organisasi.
- c. *Recognize*, alasan tunggal yang paling kuat mengapa orang bekerja, disamping keperluan penghasilan.

3. *Exhorting*, adalah bagaimana pemimpin menciptakan pengalaman berdasarkan pengorbanan dan inspirasi yang menyiapkan landasan dimana motivasi berkembang. *Exhorting* dilakukan melalui *sacrifice* dan *inspire*.

a. *Sacrifice*, suatu ukuran pelayanan yang paling benar dengan menempatkan kebutuhan orang lain di atas kebutuhan kita sendiri.

b. *Inspire*, merupakan turunan motivasi, apabila motivasi datang dari dalam maka bentuknya adalah *self – inspiration*.

d. Pendekatan Dalam Motivasi Kerja

Pendekatan yang dapat dilakukan untuk memotivasi pekerjaan adalah melalui *employee engagement*. *Employee engagement* merupakan motivasi emosional dan kognitif pekerjaan, *self- efficacy* untuk menjalankan pekerjaan, perasaan kejelasan atas visi organisasi dan peran spesifik mereka dalam visi tersebut dan keyakinan bahwa mereka mempunyai sumber daya untuk dapat menjalankan pekerjaan, Wibowo (2014:125). Sedangkan menurut Robbins dan Judge dalam Wibowo (2014:125) pendekatan lain untuk memotivasi pekerjaan adalah *organizational justice* yaitu persepsi menyeluruh tentang apa yang dianggap jujur di tempat kerja, terdiri dari : *distributive justice*, *procedural* dan *interactional justice*.

1. *Distributive Justice*

Menunjukkan kejujuran yang dirasakan antara rasio hasil individu dibandingkan dengan rasio hasil terhadap kontribusi orang lain. Terdapat 3 prinsip yang dapat diterapkan :

- a. *Equality principle*, prinsip kesamaan ketika kita yakin bahwa setiap orang dalam kelompok menerima hasil yang sama.
- b. *Need principle*, prinsip kebutuhan diterapkan ketika kita yakin bahwa mereka yang memiliki kebutuhan terbesar harus menerima hasil lebih banyak dari pada mereka dengan kebutuhan rendah.
- c. *Equity principle*, prinsip keadilan berpendapat bahwa orang harus dibayar proposional dengan kontribusinya.

2. *Procedural Justice*

Procedural Justice merupakan keadilan yang dirasakan dari prosedur yang dipergunakan untuk memutuskan distribusi sumber daya. Cara terbaik untuk memperbaikinya, yaitu :

- a. Dengan mulai memberikan suara kepada pekerja selama proses.
- b. Mendorong mereka untuk menunjukkan fakta dan perspektif atas dasar masalahnya.
- c. Pekerja cenderung merasa lebih baik setelah mempunyai kesempatan berbicara tentang apa yang ada dalam pikirannya.

3. *Interactional Justice*

Interactional justice merupakan persepsi individual terhadap tingkatan dimana mereka diperlakukan dengan bermartabat, perhatian dan rasa hormat.

Robinbins dan Judge dalam Wibowo (2014:126) menunjukkan bahwa ada beberapa pendekatan yang dapat dilakukan untuk memotivasi orang, antara lain : *job design, involvement and reward*.

e. **Tantangan dalam Memotivasi**

Memotivasi orang adalah merupakan aspek kunci bagi manajer yang efektif. Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (201:126) ada dua tantangan yang dihadapi manajer :

1. Banyak tugas pekerjaan manajer direntan lebih luas.
2. Manajer mungkin tidak tau bagaimana memotivasi orang, selain sekedar menggunakan penghargaan financial.

Pentingnya bagi organisasi melatih manajer mereka untuk menilai orang dengan tepat. Manajer harus membuat penghargaan ekstrinsik pada pekerja. Ada tiga hal yang perlu dipertimbangkan :

1. Manajer perlu memastikan bahwa tujuan kinerja diarahkan pada pencapaian hasil akhir yang besar.
2. Janji peningkatan *reward* tidak akan memperbaiki usaha lebih besar dan kinerja baik kecuali *reward* dikaitkan dengan jelas dengan kinerja dan cukup besar untuk mendapatkan kepentingan pekerja.

3. Motivasi kerja dipengaruhi oleh persepsi pekerja tentang kejujuran alokasi *reward*.

f. Alat – Alat Motivasi Kerja

Menurut Malayu S.P Hasibuan dalam Anggalia (2014), yaitu:

1. Materil insentif: alat motivasi yang diberikan itu berupa uang atau barang yang memiliki nilai pasar, jadi memberikan kebutuhan ekonomis. Misal: kendaraan, rumah dan lain-lainnya.
2. Nonmateril insentif: alat motivasi yang diberikan berupa barang/benda yang tidak ternilai, jadi hanya memberikan kepuasan/kebanggan rohani saja, Misalnya: medali, piagam, bintang jasa dan lain-lainnya.
3. Kombinasi material dan non material insentif: alat motivasi yang diberikan itu berupa materil (uang atau barang) dan non materil (/medali dan piagam) jadi memenuhi kebutuhan ekonomis dan kepuasan/kebanggan rohani.

g. Indikator Motivasi Kerja

Hamzah Uno (2012:72) mengemukakan bahwa sebagai indikator motivasi adalah :

1. Tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan

Tanggung jawab merupakan suatu sikap yang timbul untuk siap dan menerima suatu kewajiban atau tugas yang diberikan.

2. Prestasi yang dicapai

Pencapaian prestasi yaitu kemampuan untuk mencapai hasil yang baik secara kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh suatu karyawan tersebut.

3. Pengembangan diri

Pengembangan merupakan suatu proses atau cara untuk mengembangkan sesuatu yang sudah ada dalam rangka meningkatkan kualitas agar lebih maju.

4. Kemandirian dalam bertindak

Perilaku yang muncul didalam diri untuk bertindak tanpa menyusahkan orang lain.

2.2.4. Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (Wibowo, 2007:7).

Lebih lanjut Simamora (2006) menyampaikan bahwa kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan dan merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan, namun sering disalahtafsirkan sebagai upaya (*effort*) yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil.

Armstrong dan Baron (Wibowo, 2007:7) menjelaskan bahwa kinerja merupakan pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi.

Dari beberapa definisi di atas, peneliti menyimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melakukan tugas atau pekerjaannya berdasarkan kemampuan kerja baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.3. Kerangka Berpikir

4 indikator mutasi menurut (malayu, 2004)

1. Untuk memenuhi keinginan karyawan yang bersangkutan
2. Untuk memenuhi kekurangan tenaga di unit/bagian lain
3. Untuk menempatkan karyawan sesuai dengan kecakapan, kemampuan dan bidangnya
4. Untuk meningkatkan kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi



MUTASI

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian sebagai sistem ilmu pengetahuan berperan penting dalam bangunan ilmu pengetahuan itu sendiri. Menurut Bungin, penelitian (riset) dan Ilmu pengetahuan bagaikan dua sisi mata uang, penelitian dan ilmu pengetahuan tidak bisa di pisahkan dari satu sama lainnya (Deddy Mulyana, 2010:5).

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode wawancara dan observasi. Sehingga hasil yang di peroleh dari penelitian ini adalah berupa rangkain hasil wawancara dan observasi, dan bukanlah angka yang biasanya disusun dalam bentuk teks kemudian diperluas. Penelitian ini merupakan penelitian pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk menggali fakta tentang Pelaksanaan Mutasi Dalam Memotivasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Pada Pengadilan Tinggi Agama Nusa Tenggara Barat).

Data atau informasi yang diperoleh dideskripsikan sesuai dengan kenyataan yang ada di lapangan dan disajikan dalam bentuk kata-kata atau kalimat kemudian ditarik suatu kesimpulan.

3.2. Waktu dan Lokasi Penelitian

Lokasi Penelitian dilakukan pada Pengadilan Tinggi Agama Nusa Tenggara Barat yang beralamat di Jalan Majapahit No.58, Kecamatan

Mataram, Kota Mataram, Nusa Tenggara Barat dan waktu penelitian ini di bulan Desember 2019 sampai dengan Januari 2020 .

3.3. Penentuan Informan/Narasumber

Penentuan informan pada penelitian ini dilakukan dengan teknik purposive sampling, dimana pemilihan dilakukan secara sengaja berdasarkan kriteria yang telah ditentukan dan ditetapkan berdasarkan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini penulis akan mewawancarai sekretaris Pengadilan Tinggi Agama Mataram dan 2 pegawai negeri sipil yang mengalami mutasi pada Pengadilan Tinggi Agama Mataram.

3.4. Jenis Data dan Sumber Data

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan dua jenis sumber data yaitu :

3.4.1. Data Primer

Data primer yaitu data yang berasal dari data utama. Data primer yang diambil langsung dari kantor yang menjadi objek penelitian yaitu dengan teknik wawancara (interview) kepada Pegawai Negeri Sipil yang mengalami mutasi pada Pengadilan Tinggi Agama Mataram terkait data-data yang dibutuhkan penulis dalam menyelesaikan penelitian.

3.4.2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh untuk melengkapi dan mendukung data primer yang berupa dokumen-dokumen ilmiah dan majalah, jurnal penelitian, literature yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan langkah yang amat penting dalam suatu proses penelitian ini yaitu: mendapatkan informasi-informasi dan data-data yang di perlukan.

3.5.1. Wawancara

Dalam hal ini, penulis melakukan wawancara mendalam yakni berupa wawancara yang di lakukan untuk mengumpulkan data atau informasi dengan cara bertatap muka langsung dengan narasumber, dengan maksud mendapatkan gambaran lengkap dan hasil akurat mengenai topik pembahasan yang di teliti. Kata-kata dan tindakan orang-orang yang di amati atau diwawancarai menggunakan sumber data utama melalui catatan tertulis. Wawancara mendalam (*intensive/depth interview*) adalah teknik mengumpulkan data atau informasi dengan cara bertatap muka langsung dengan informan agar mendapatkan data lengkap dan mendalam wawancara ini dilakukan dengan frekuensi tinggi (berulang) secara intensif. Biasanya wawancara mendalam menjadi alat utama pada penelitian kualitatif. Pada wawancara mendalam ini, pewawancara relatif tidak mempunyai kontrol atas respons informan Artinya informan bebas memberikan jawaban-jawaban lengkap dan mendalam (Mulyana, 2010 : 178).

3.5.2. Observasi

Merupakan teknik pengumpulan data dimana peneliti melakukan pengamatan secara langsung ke objek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan yang dilakukan

3.5.3. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu mengumpulkan data yang berkaitan dengan masalah penelitian didapat langsung dari pihak Pengadilan Tinggi Agama Mataram.

3.6. Teknik analisis Data

Teknik analisis data adalah suatu cara yang digunakan untuk menyederhanakan data ke dalam bentuk yang lebih mudah untuk dibaca, dipahami, dan diinterpretasikan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada konsep Miles & Huberman (2007) yaitu *interactive* model yang mengklasifikasikan analisis data dalam tiga tahap yaitu:

- a. Reduksi data, yaitu suatu proses pemilahan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul. Reduksi data dilakukan pada data verbatim hasil wawancara di mana diambil jawaban yang sesuai dengan konteks penelitian, kemudian dituangkan dalam Bab-bab pembahasan yang ada di penelitian ini.
- b. Penyajian data, yaitu data ini tersusun sedemikian rupa sehingga memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan

pengambilan tindakan. Setelah melakukan reduksi data, hasilnya disajikan dalam Bab-bab yang terbagi dari Bab IV sampai Bab V dalam penelitian ini.

- c. Penarikan simpulan, yaitu akan diungkap mengenai makna dari data yang dikumpulkan.

3.7. Keabsahan Data

Penggunaan Metode Triangulasi

Triangulasi adalah metode penggabungan berbagai sumber bukti yang berguna untuk memvalidasi persamaan temuan penelitian. Hasil konvergen dapat memberikan pemahaman yang lebih baik pada fenomena yang diteliti yang dihasilkan dari berbagai sudut pandang dan metode (Given, 2008).

Menurut Patton (2002), klaim ini tidak sepenuhnya benar karena titik utama melakukan triangulasi adalah untuk memeriksa konsistensi data di berbagai sumber. Sebenarnya, sumber data dan metode permintaan yang berbeda dapat menghasilkan hasil yang berbeda. Dengan demikian, alasan di balik penggunaan metode triangulasi adalah untuk menemukan klarifikasi lebih lengkap dari fenomena dari pada mengumpulkan kesamaan data. Manfaat lain dari metode triangulasi adalah mengurangi potensi terjadinya bias yang dihasilkan dari pengukuran tunggal. Keuntungan ini dapat dicapai karena metode ini berfungsi sebagai protokol untuk konfirmasi dan validasi terhadap berbagai fakta yang diperlukan oleh peneliti dalam mengejar pertanyaan penelitian dan tujuan penelitian. Setelah hasil triangulasi mengkonfirmasi hipotesis atau proposisi penelitian, maka telah mencapai titik

akhir pemeriksaan. Pada saat yang sama, ia dapat berfungsi sebagai pembeda ketika hasilnya secara tidak terduga mengungkapkan makna yang berbeda di luar harapan peneliti. Situasi ini bermanfaat untuk mendorong peneliti untuk mengejar pemeriksaan lebih lanjut, melalui mana penjelasan alternatif, luas dan kedalaman makna yang terkait dengan fenomena dapat dihasilkan (Lewis & Ritchie, 2003; Stake, 2010). Oleh karena itu, triangulasi telah menjadi populer untuk meningkatkan reliabilitas dan validitas penelitian. Namun, penggunaan beberapa metode dalam pengumpulan data dan analisis data sambil melanjutkan triangulasi telah menandai kelemahan utamanya karena sumber daya yang panjang dan mahal yang harus dibayar oleh peneliti. Hal ini membuat peneliti dapat terjebak dalam pencarian yang tidak pernah berakhir untuk penjelasan yang sempurna dari fenomena tersebut (Patton, 2002; Given, 2008).

Menurut Denzin (1978, dalam Patton, 2002; Lewis & Ritchie, 2003) ada empat tipe dasar triangulasi sebagai berikut:

1. Triangulasi data: penggunaan berbagai sumber data dalam sebuah penelitian.
2. Triangulasi Metodologis: penggunaan metode yang berbeda untuk menghasilkan data dalam sebuah penelitian.
3. Teori Triangulasi: penggunaan berbagai perspektif teoretis untuk menginterpretasi data dalam suatu penelitian.

4. Triangulasi investigator: penggunaan beberapa peneliti yang berbeda untuk memeriksa dan mengevaluasi interpretasi data dalam sebuah penelitian.

Dari jenis-jenis yang disebutkan di atas, saya lebih suka menggunakan triangulasi data dan triangulasi metodologis dalam penelitian ini. Implementasinya yaitu dimulai ketika saya mengumpulkan data dari lapangan dengan menggunakan sumber dan teknik yang berbeda. Saya juga menggunakan dua jenis triangulasi itu untuk menafsirkan berbagai fakta dan angka ketika membangun penjelasan logis tentang Pelaksanaan Mutasi Dalam Memotivasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Pada Pengadilan Tinggi Agama Mataram).

