

Pengaruh Mutasi Jabatan Pegawai terhadap Motivasi Dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

(Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

SKRIPSI

Diajukan untuk Syarat Menempuh Gelar Sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

DYAH RETNO AYU SETYASTUTIK

NIM 145030100111071



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

MALANG

2018

MOTTO

Be as yourself as you want.

Hidup itu adalah pilihan.

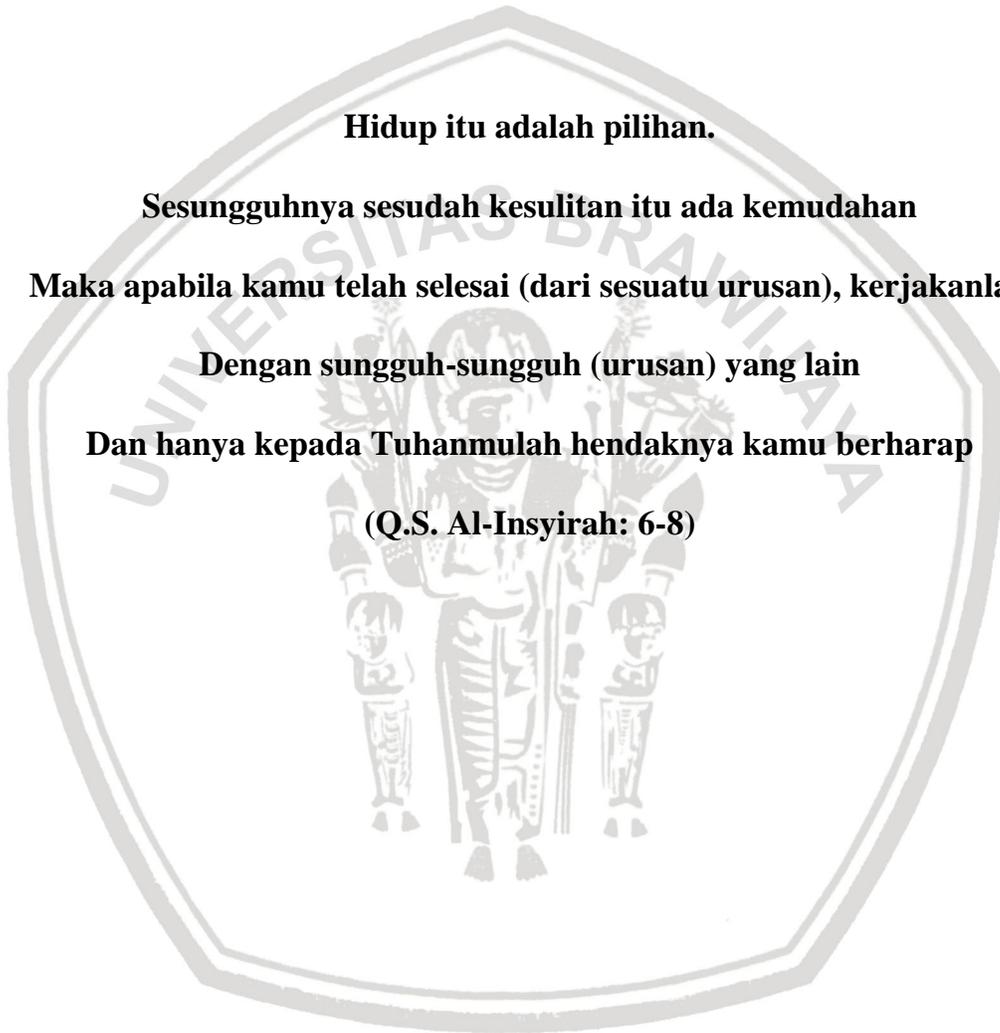
Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan

Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah

Dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain

Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap

(Q.S. Al-Insyirah: 6-8)



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Mutasi Jabatan Pegawai terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Disusun oleh : Dyah Retno Ayu Setyastutik

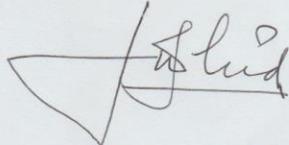
NIM : 145030100111071

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Ilmu Administrasi Publik

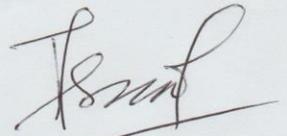
Malang, 28 Maret 2018

Ketua Komisi Pembimbing



Drs. Abdul Wachid, M.AP
NIP. 19561209 198703 1 008

Anggota Komisi Pembimbing



Trisnawati, S.Sos, M.AP
NIP. 19800307 200801 2 012

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya dalam naskah ini tidak terdapat karya ilmiah yang diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan suatu gelar atau pendapat yang pernah ditulis atau ditertibkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.23 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 28 Maret 2018



Dyah Retno Ayu Setuastutik

145030100111071

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

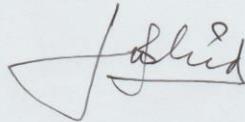
Hari : Kamis
 Tanggal : 12 April 2018
 Waktu : 09.00 – 10.00 WIB
 Skripsi Atas Nama : Dyah Retno Ayu Setyastutik
 Judul : Pengaruh mutasi jabatan pegawai terhadap motivasi dan kinerja pegawai negeri sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Dan dinyatakan

LULUS

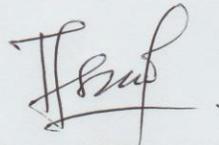
MAJELIS PENGUJI

Ketua



Drs. Abdul Wachid, M.AP
NIP. 19561209 198703 1 008

Anggota



Trisnawati, S.Sos, M.AP
NIP. 19800307 200801 2 012

Anggota



Oscar Radvan Danar, S.AP, M.AP, Ph.D
NIP. 201107 870516 1 001

Anggota



Ike Arni Noventi, S.AP, M.AP
NIP. 201309 861009 2 001

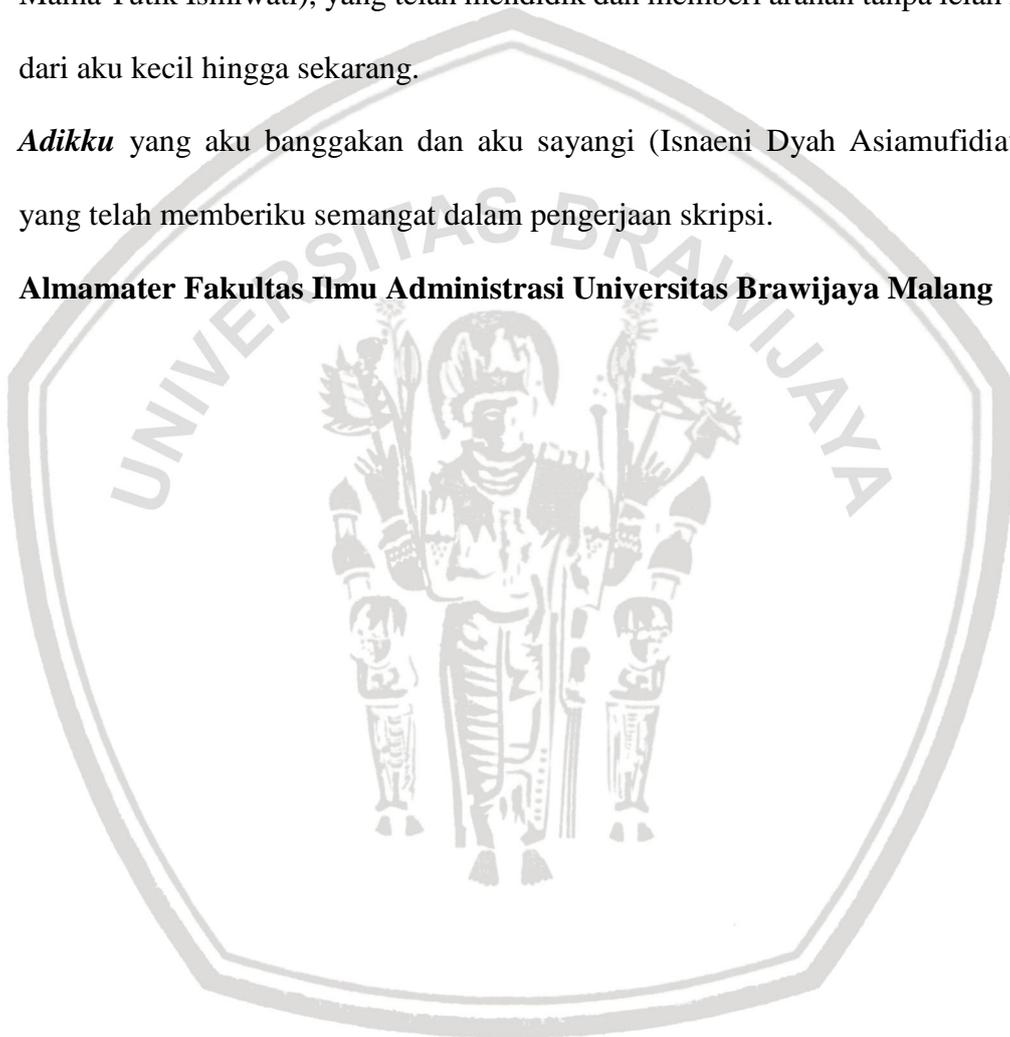
HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini kupersembahkan kepada:

Kedua orang tuaku yang terhormat (Ayah Mohammad Arif Budilaksono dan Mama Tutik Ismiwati), yang telah mendidik dan memberi arahan tanpa lelah mulai dari aku kecil hingga sekarang.

Adikku yang aku banggakan dan aku sayangi (Isnaeni Dyah Asiamufidiawati), yang telah memberiku semangat dalam pengerjaan skripsi.

Almamater Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang



RINGKASAN

Dyah Retno Ayu Setyastutik, 2018. **Pengaruh Mutasi Jabatan Pegawai terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang**. Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Drs. Abdul Wachid, M.AP, Trisnawati, S.Sos, M.AP, 138 + XVII halaman.

Mutasi mendorong para pegawai untuk meningkatkan motivasi dalam bekerja sehingga dapat memiliki kinerja yang baik. Sebab dengan adanya mutasi para pegawai diberikan keuntungan seperti meningkatkan jenjang karirnya hingga mampu mendorong taraf hidup para pegawai menjadi lebih baik lagi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh mutasi jabatan (X) terhadap Motivasi Kerja (Y_1) dan Kinerja Pegawai (Y_2) secara simultan dan parsial. Jenis penelitian ini adalah penelitian penjelasan dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dan sampel dalam penelitian ini berjumlah 36 pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) analisis pengujian hipotesis secara parsial (sendiri-sendiri) dapat diketahui bahwa variabel mutasi jabatan (X) berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y_1). Hal ini dapat dilihat dalam uji t yang menunjukkan bahwa mutasi jabatan dengan motivasi kerja memiliki t_{hitung} sebesar 5,446 yang lebih besar dari t_{tabel} , yaitu sebesar 2,032, dan nilai signifikan 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. (2) analisis pengujian hipotesis secara parsial (sendiri-sendiri) dapat diketahui bahwa variabel mutasi jabatan (X) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai (Y_2). Hal ini dapat dilihat dalam uji t yang menunjukkan bahwa mutasi jabatan dengan kinerja pegawai memiliki t_{hitung} sebesar 5,563 yang lebih besar dari t_{tabel} , yaitu sebesar 2,032, dan nilai signifikan 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. (3) analisis pengujian hipotesis secara simultan dapat diketahui bahwa variabel mutasi jabatan (X) berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y_1) dan kinerja Pegawai (Y_2). Hal ini dapat dilihat dalam uji f yang menunjukkan bahwa mutasi jabatan dengan motivasi kerja dan kinerja pegawai memiliki F_{hitung} sebesar 29,664 dan 30,952 yang lebih besar dari F_{tabel} , yaitu sebesar 4,130, dan nilai signifikan 0,000 yang lebih kecil dari 0,05.

Saran yang dapat diambil adalah dengan adanya mutasi pegawai dapat menghilangkan rasa bosan dan jemu yang dialami oleh para pegawai terhadap pekerjaannya.

Kata kunci: mutasi jabatan, motivasi kerja, kinerja pegawai, pegawai negeri sipil.

SUMMARY

Dyah Retno Ayu Setyastutik, 2018. **Effect of Mutation of Employee Position on Motivation and Performance of Civil Servant at Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang**. Study on Regional Personnel Agency Of Malang City. Drs. Abdul Wachid, M.AP, Trisnawati, S.Sos, M.AP, 138 + XVII pages.

Mutations encourage employees to improve motivation in work and their performance is good. Because with the mutation of the employees are given benefits such as increasing career ladder to be able to encourage the living standards of employees to be better again. This research aims to determine the effect of position mutation (X) on Work Motivation (Y1) and Employee Performance (Y2) simultaneously and partially. The type of this research is explanatory research with quantitative approach. Populations and samples in this study amounted to 36 employees of Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

This research uses explanatory research type with quantitative approach. The results showed that: (1) analysis of hypothesis testing partially (individually) it can be seen that the variable of position mutation (X) has significant effect to Work Motivation (Y1). This can be seen in the t test indicating that job mutation with work motivation has t count of 5.446 which is bigger than t table, that is 2,032, and significant value 0.000 smaller than 0,05. (2) analysis of hypothesis testing partially (individually) it can be seen that the variable of position mutation (X) has a significant effect on the performance of Employee (Y2). This can be seen in t test indicating that the mutation of position with employee performance has t count equal to 5,563 bigger than ttable, that is equal to 2,032, and significant value 0.000 less than 0,05. (3) analysis of hypothesis testing simultaneously can be seen that the variable of position mutation (X) has significant effect to Work Motivation (Y1) and Employee performance (Y2). This can be seen in the f test indicating that the job mutation with work motivation and employee performance has Fcount of 29,664 and 30,952 which is bigger than Ftable, that is 4,130, and significant value 0,000 smaller than 0,05.

Suggestions that can be taken is the presence of employee mutations can eliminate the boredom and tired experienced by the employees of his work.

Keywords: mutation, work motivation, employee performance, civil servant.

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT karena atas limpahan rahmat, hidayah, dan karunia-Nya saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan lancar dan tepat pada waktunya. Sholawat serta salam kita panjatkan kepada junjungan besar kita Nabi Muhammad SAW yang memberikan kita suri tauladan yang baik, semoga kita mendapat syafaatnya di hari kiamat kelak. Skripsi ini merupakan karya ilmiah sebagai tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana S1 Jurusan Ilmu Administrasi Publik dengan Program Studi Ilmu Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Saya menyadari bahwa penyusunan skripsi ini banyak mendapatkan dukungan, baik secara moril maupun materil dalam mengkaji dan menyelesaikan karya ini, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Ibu Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bapak Drs. Abdul Wachid, M.AP selaku Dosen Pembimbing I dan Ibu Trisnawati, S.Sos, M.AP selaku Dosen Pembimbing II yang dengan penuh kesabaran mengarahkan dan membimbing, serta meluangkan

waktu dan pikiran demi kesempurnaan penulisan skripsi ini.

5. Seluruh dosen Fakultas Ilmu Administrasi, khususnya dosen jurusan Administrasi Publik yang selama ini telah mengajar dan memberikan ilmunya kepada saya selama proses perkuliahan maupun di luar perkuliahan.
6. Seluruh pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang telah membantu saya dalam memperoleh data dan bersedia mengisi kuisisioner yang telah saya sebar.
7. Teman-teman dekat dan seperjuangan semasa kuliah, yaitu Nurul Apriyanti, Yasinta Fitriani, Sella Selvia A., Patria Bela Negari, Baiq Nilia, Adia Margustia, Tasyakurnia Laili Putri, Vienna Maulidya Putri, Tovany Yurisar Akbar, Indah Sampurna dan masih banyak lagi yang tidak bisa saya sebutkan semua.
8. Teman-teman geng Bikini Bottom yang sudah menemani saya sekelas mulai dari semester 1, yaitu Riskah Amaliyah Citra, Lia Surya Parastika, Regine Andara, Tria Nanda Pratiwi, Roidah Khoirun Nisak, Nabila Amalia, dan Nilla Indri Dwitasari.
9. Teman-teman Pengurus Harian (PH) MAFIOSO angkatan 2014 (Kemas Alif In'am Arzaqi, Habibie Abdullah, Rio Ihsan Purnomo, Aqmar Amalina, Rahmawati Fadila, Ayu Kumala Berliana, Abdullah Amar, Nendiana Lundy Wilantara, Yualita Windi Lestari, Aditya Permadi, Chandra Budiarti, dan Erico Gusta Maulana).
10. Teman-teman geng Monkichi-ku, wanita ghibahku tersayang yang uda

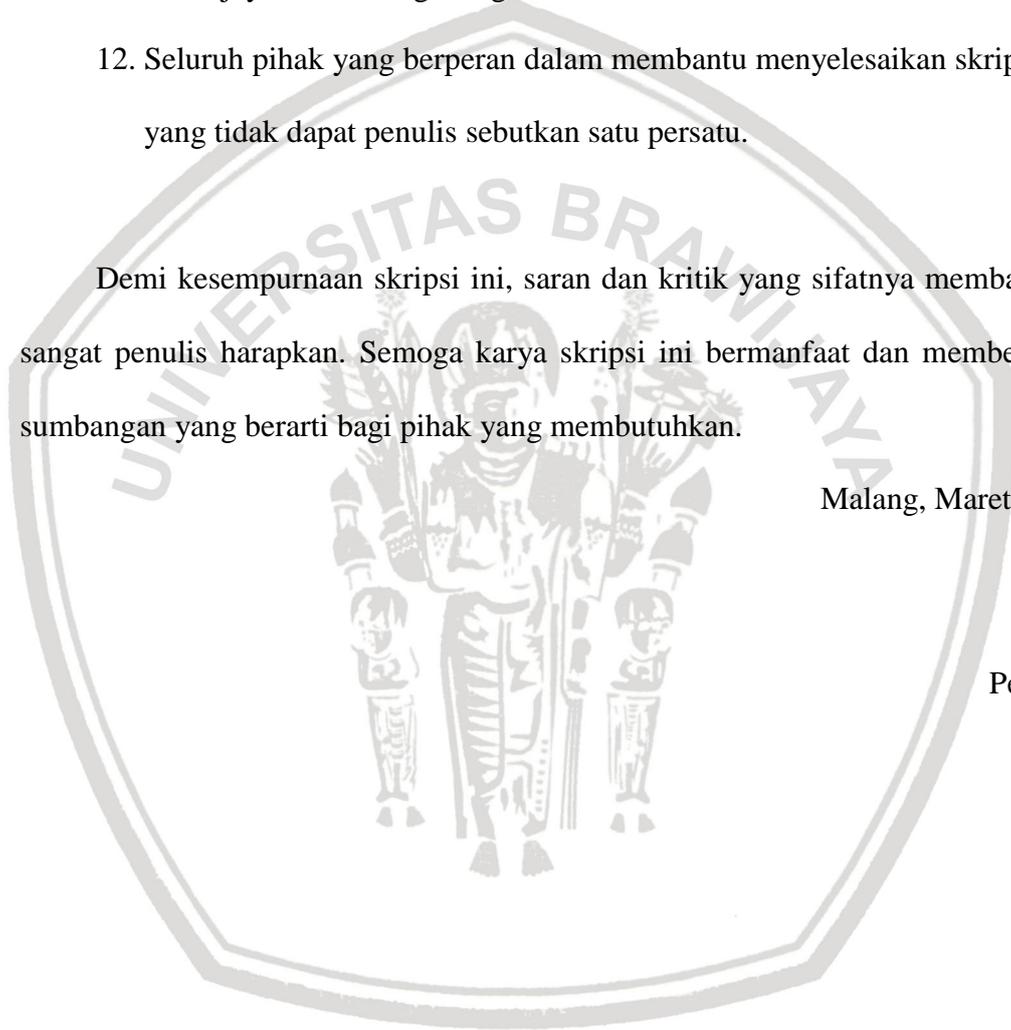
temenan mulai dari kelas 11 SMA, yang sampai saat ini sering bikin aku ketawa dan selalu menyempatkan waktunya untuk bermain apabila pulang kerumah.

11. Keluarga besar LOF MAFIOSO Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya dari berbagai angkatan.
12. Seluruh pihak yang berperan dalam membantu menyelesaikan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Maret 2018

Penulis



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
MOTTO	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
TANDA PESETUJUAN SKRIPSI	iv
LEMBAR PENGESAHAN	v
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	vi
RINGKASAN	vii
SUMMARY	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	01
A. Latar Belakang	01
B. Rumusan Masalah	08
C. Tujuan Penelitian	08
D. Kontribusi Penelitian	08
E. Sistematika Penulisan	09
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
A. Mutasi	11
1. Pengertian Mutasi	11
2. Jenis Mutasi	13
3. Sebab Mutasi	13
4. Tujuan dan Manfaat Mutasi	15
5. Dasar Mutasi	16
6. Faktor-faktor yang perlu di perhatikan dalam Mutasi	18
7. Landasan Hukum Pelaksanaan Mutasi Struktural	19
B. Motivasi Kerja	20
1. Pengertian Motivasi Kerja	20
2. Tujuan Pemberian Motivasi Kerja	22
3. Teori Motivasi Kerja	23
a. Teori Hierarki Kebutuhan	23
b. <i>McClelland Theory of Needs</i>	25
c. Teori Motivasi Menurut Herzberg	26
d. Teori ERG	27
4. Jenis-jenis Motivasi	27
5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi	28
C. Kinerja Pegawai	32
1. Pengertian Kinerja	32
2. Indikator Kinerja	34

a. Jenis Indikator Kinerja Pemerintah Daerah	36
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai	39
D. Penelitian Terdahulu	41
E. Model Konseptual dan Model Hipotesis	47
1. Model Konseptual	47
2. Model Hipotesis	48
BAB III METODE PENELITIAN	50
A. Jenis Penelitian	50
B. Lokasi dan Populasi Penelitian	51
C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran	51
1. Konsep	51
2. Variabel	52
3. Definisi Operasional	53
4. Skala pengukuran	54
D. Populasi dan Sampel	56
E. Teknik Pengumpulan Data	57
1. Sumber Data	57
2. Metode Pengumpulan Data	58
F. Uji Instrumen Penelitian	58
1. Uji Validitas	58
2. Reliabilitas	59
G. Metode Analisis Data	60
1. Analisis Deskriptif	60
2. Uji Asumsi Klasik	61
a. Uji Normalitas	61
b. Uji Multikolonieritas	62
c. Uji Heteroskidastisis	62
d. Uji Autokorelasi	63
3. Pengujian Hipotesis	64
a. Uji t	64
b. Uji F	65
c. Analisis Regresi Linear Sederhana	66
d. Analisis Koefisien Korelasi (R) dan Koefisien Determinasi (R ²)	67
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	68
A. Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian	68
1. Gambaran Umum Kota Malang	68
a. Sejarah Kota Malang	68
b. Keadaan Geografi Kota Malang	69
c. Visi dan Misi Kota Malang	70
2. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang	72
a. Sejarah Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang	72
b. Visi dan Misi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang	74

c.	Tupoksi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang	75
d.	Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang...	77
B.	Gambaran Umum Responden	78
1.	Usia Responden	78
2.	Jenis Kelamin Responden	78
3.	Bidang Pekerjaan Respondedn	79
C.	Gambaran Variabel yang Diteliti	80
1.	Distribusi Frekuensi Variabel Mutasi Pegawai	80
a.	Distribusi Frekuensi untuk Indikator Faktor Eksternal.....	80
b.	Distribusi Frekuensi untuk Indikator Faktor Internal	81
2.	Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja	82
a.	Distribusi Frekuensi untuk Indikator Faktor Eksternal.....	83
b.	Distribusi Frekuensi untuk Indikator Faktor Internal	84
3.	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai	85
a.	Distribusi Frekuensi untuk Indikator Kualitas dan Kuantitas.....	85
b.	Distribusi Frekuensi untuk Indikator Waktu	86
c.	Distribusi Frekuensi untuk Indikator Kehadiran	86
D.	Pengujian Instrumen Penelitian	87
1.	Uji Validitas	88
2.	Uji Reliabilitas	90
E.	Analisis Data	91
1.	Uji Asumsi Klasik	91
a.	Uji Normalitas	91
b.	Uji Multikolinieritas	92
c.	Uji Heterokedastisitas	93
d.	Uji Autokorelasi	94
2.	Pengujian Hipotesis	97
a.	Uji Parsial (Uji t).....	97
b.	Uji Simultan (Uji F)	99
c.	Anilisis Regresi Linear Sederhana.....	101
d.	Analisis Koefisien Korelasi (R) dan Koefisien Determinasi (R ²)	102
F.	Pembahasan	104
1.	Pengaruh Mutasi Jabatan Secara Parsial terhadap motivasi dan kinerja Pegawai Negeri Sipil pada BKD Kota Malang.....	104

2. Pengaruh Mutasi Jabatan Secara Simultan terhadap motivasi dan kinerja Pegawai Negeri Sipil pada BKD Kota Malang.....	107
BAB V PENUTUP	109
A. Kesimpulan	109
B. Saran	110
DAFTAR PUSTAKA	111



DAFTAR TABEL

Tabel 1. Ringkasan penelitian terdahulu	44
Tabel 2. Konsep, variabel, indikator dan item	54
Tabel 3. Skala pengukuran	56
Tabel 4. Pengambilan keputusan ada tidaknya autokorelasi	63
Tabel 5. Gambaran responden berdasarkan usia	78
Tabel 6. Gambaran responden berdasarkan jenis kelamin	79
Tabel 7. Gambaran responden berdasarkan bidang pekerjaan	79
Tabel 8. Distribusi frekuensi variabel mutasi jabatan	80
Tabel 9. Distribusi frekuensi variabel motivasi kerja	83
Tabel 10. Distribusi frekuensi variabel kinerja pegawai	85
Tabel 11. Uji validitas variabel	89
Tabel 12. Uji reliabilitas variabel	90
Tabel 13. Hasil uji normalitas	91
Tabel 14. Hasil uji multikolinieritas	92
Tabel 15. Hasil uji autokorelasi	96
Tabel 16. Hasil uji t	97
Tabel 17. Hasil uji f	100
Tabel 18. Hasil uji regresi linear sederhana	101
Tabel 19. Hasil uji koefisien korelasi dan determinasi	103

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Data Mutasi PNS Kota Malangg Tahun 2015-2017	03
Gambar 2. Model konseptual	48
Gambar 3. Model hipotesis	49
Gambar 4. Struktur organisasi BKD Kota Malang	77
Gambar 5. Uji heteroskedastisitas	93



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat-surat penelitian	114
Lampiran 2. Kuisisioner/angket	117
Lampiran 3. Hasil perhitungan	123
Lampiran 4. Curriculum Vitae	138



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) menurut Hasibuan (2003: 244) adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Sumber Daya Manusia (SDM) sangatlah berperan bagi berlangsungnya organisasi atau instansi. Keberhasilan organisasi juga bergantung pada kualitas orang-orang yang bekerja dalam organisasi tersebut. Di dalam birokrasi publik, sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah Pegawai Aparatur Sipil Negara atau yang biasa kita kenal dengan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Pengertian Pegawai Aparatur Sipil Negara sebagaimana terangkum dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Pasal 1 Ayat 2 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara adalah:

Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut sebagai Pegawai ASN adalah Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat Pembina Kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

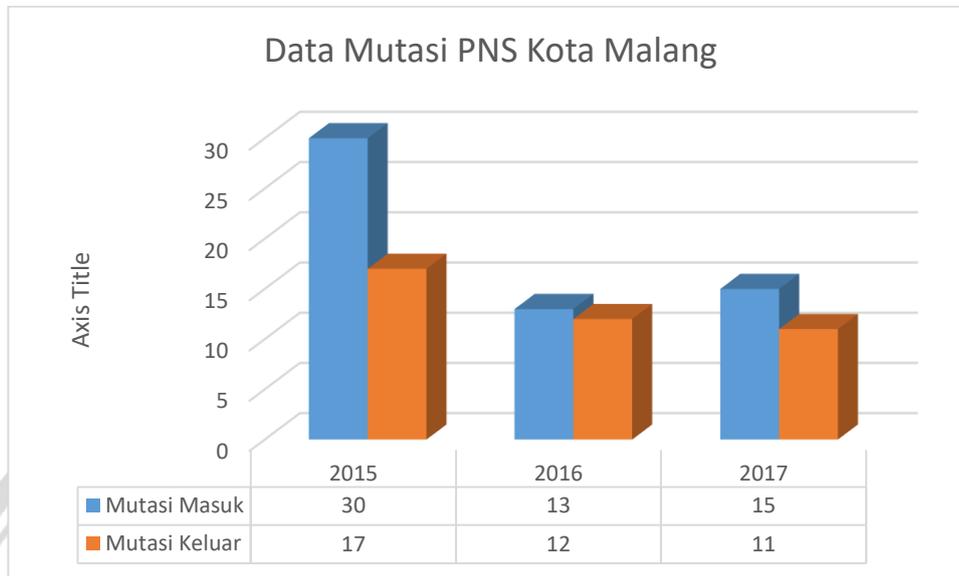
Pegawai Aparatur Sipil Negara memiliki peran yang sangat penting dalam melaksanakan roda pemerintahan dan sebagai abdi, serta menjalankan tugasnya yaitu dengan memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya untuk masyarakat. Pada Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Pasal 12 Tahun 2014 telah dijelaskan bahwa “Pegawai Aparatur Sipil Negara berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional

melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi publik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme”. Melihat begitu krusialnya peran yang diemban oleh Pegawai Negeri Sipil, maka dibutuhkan pegawai yang berkualitas, kompeten dan profesional. Maka dari itu sudah seharusnya Pegawai Negeri Sipil telah memiliki tingkat profesionalitas yang tinggi, mengingat menjadi suri tauladan bagi masyarakat umum. Prinsip Pegawai Negeri Sipil adalah sebagai pelayan bukan dilayani.

Peranan Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki suatu kaitan, yaitu dengan adanya pengembangan SDM yang dilaksanakan berdasarkan prestasi kerja dan sistem karir yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja. Pengembangan SDM berpedoman pada fakta yang menjelaskan bahwa setiap PNS membutuhkan pengetahuan, keahlian dan keterampilan yang lebih baik. Salah satu cara dari pengembangan SDM adalah dengan melakukan mutasi. Mutasi adalah kegiatan pemindahan pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Menurut Siswanto (1989:210) mutasi adalah kegiatan yang mutlak yang harus dilakukan dalam rangka mengembangkan pegawai yang menjadi tanggung jawab dalam pembinaan dan pengembangan. Mutasi merupakan cara untuk memberikan kesempatan kepada PNS agar memperoleh pengetahuan, pengalaman secara menyeluruh yang berkaitan dengan jabatannya. Maka dari itu, mutasi dijalankan agar pekerjaan dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

Gambar 1

Data Mutasi PNS Kota Malang Tahun 2015-2017



Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan grafik 1 menunjukkan bahwa pada tahun 2015 memiliki jumlah PNS yang masuk ke kota Malang sebesar 30 pegawai. Jumlah tersebut merupakan mutasi masuk terbesar jika dibandingkan dengan tahun 2016 dan 2017. Hal ini menunjukkan bahwa pada tahun 2015 dibutuhkan lebih banyak pegawai untuk membantu meringankan pekerjaan pegawai lain di Kota Malang, sebab total mutasi keluar lebih sedikit jika dibandingkan dengan total mutasi yang masuk. Sebab mutasi dapat dilakukan untuk menghindari kejenuhan pegawai pada rutinitas pekerjaan, serta dapat membantu pegawai dalam menguasai dan mendalami pekerjaan lain di bidang yang berbeda. Selain itu, adanya mutasi masuk yang banyak dapat sebagai batu loncatan dalam mendapatkan promosi di masa yang akan datang sehingga dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Sistem mutasi yang baik sangat diperlukan oleh organisasi pemerintahan.

Karena melalui sistem mutasi yang tepat, PNS dapat mengembangkan minat dan bidang yang terkandung dalam dirinya. Minat dan bidang itu juga yang nantinya berpengaruh kepada kinerja pegawai yang bersangkutan. Mutasi bertujuan untuk memenuhi keinginan pegawai sesuai dengan minat dan bidang tugasnya masing-masing. Menurut Siswanto (1989:211) terkait mutasi yaitu mutasi pegawai harus berdasarkan analisis yang sesuai dengan klasifikasi, kemampuan dan keinginan pegawai yang bersangkutan sehingga pegawai yang bersangkutan diharapkan mendapat kepuasan kerja semaksimal mungkin dan dapat memberikan *output* produksi kerja yang setinggi-tingginya. Tidak hanya itu, pelaksanaan mutasi harus sesuai dengan prinsip *the right man on the right place* dan dilandaskan oleh *merit system*. Maksud dari *the right man on the right place* adalah orang yang benar ada ditempat yang benar juga. Apabila tidak sesuai dengan itu, maka mutasi yang dilaksanakan tidak dapat menguntungkan, akan tetapi dapat merugikan bagi organisasi yang bersangkutan.

Mutasi yang dilaksanakan memiliki tujuan dan harapan yang jelas yaitu dengan meningkatkan kinerja dan bertambahnya motivasi-motivasi dalam diri PNS. Dengan adanya mutasi diharapkan seseorang memiliki motivasi kerja yang tinggi dan berusaha lebih keras lagi untuk mendapatkan hasil yang semakin baik pula. Kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai. Menurut Mangkunegara (2010:9) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai.

Kinerja pegawai juga tidak luput dengan motivasi dan faktor lain yang

dimiliki oleh pegawai itu sendiri. Mangkunegara (2009:67) berpendapat bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Sedangkan motivasi itu sendiri adalah sebuah dorongan seseorang untuk bertindak. Motivasi kerja sangatlah penting karena dengan adanya motivasi kerja diharapkan setiap pegawai mau bekerja keras dan antusias dalam mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Motivasi mempersoalkan bagaimana mendorong gairah kerja agar mereka mau bekerja keras dan memberikan semua keterampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi yang dinaungi. Oleh sebab itu dibutuhkan suatu organisasi pemerintahan yang bertujuan untuk mengatur mutasi dengan sebaik mungkin agar setiap pegawai melakukan pekerjaannya dengan kinerja yang semaksimal mungkin dan memiliki motivasi kerja yang tinggi.

Instansi ataupun Organisasi yang menangani tentang kepegawaian di daerah yaitu Badan Kepegawaian Daerah (BKD) yang merupakan perangkat daerah yang dibentuk oleh Pemerintah Daerah setempat. Berdasarkan Undang Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Pemerintah Propinsi, yang menyebabkan kewenangan Pemerintah Kota Malang semakin bertambah besar dan berdampak pada kelembagaan organisasi Perangkat Daerah Kota Malang, sehingga adanya perubahan struktur organisasi perangkat daerah salah satunya perangkat daerah yang diberi kewenangan di bidang kepegawaian yaitu dengan ditetapkannya Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang melalui Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2000. Kewenangan yang dimiliki oleh BKD antara lain yaitu merekrut,

mengangkat, memindahkan (mutasi), memberhentikan PNS sesuai dengan perundang-undangan serta memberikan teguran atau peringatan terhadap pegawai yang melanggar aturan. Badan Kepegawaian (BKD) Kota Malang adalah instansi pemerintah yang ada di Kota Malang dan mengurus terkait kepegawaian di Kota Malang. Dari informasi yang didapat oleh peneliti saat penelitian, BKD Kota Malang telah menerapkan *merit system* pada instansinya. Sehingga akibat dari BKD yang memiliki wewenang dalam melakukan kegiatan mutasi kepada PNS di Kota Malang seharusnya dilakukan dengan sebaik mungkin sesuai dengan kemampuan pegawai yang bersangkutan. Karena kegiatan mutasi tersebut nantinya akan berdampak pada kinerja pegawai dan motivasi kerja dari PNS yang bersangkutan.

Mutasi itu pada dasarnya tidak mengenal tempat dalam melakukan pemindahan, sehingga Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan harus menerima konsekuensi untuk di tempatkan maupun di mutasi pada instansi mana saja. Begitu pula dengan pegawai di BKD Kota Malang yang mayoritas pegawainya telah diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil. Karena adanya konsekuensi tersebut, membuat Pegawai Negeri Sipil yang ada di Kota Malang terutama pada pegawai BKD Kota Malang harus siap untuk di mutasi. Sehingga mutasi membuat pegawai BKD untuk menambah pengalaman kerja, meningkatkan jenjang karir serta meningkatkan pendapatan. Hal ini mendorong pegawai untuk meningkatkan motivasi dalam bekerja sebab terdapat keuntungan yang diperoleh apabila para pegawai mau untuk melakukan mutasi. Beberapa pegawai di BKD Kota Malang pun sudah merasakan mutasi. Ada yang dipindahkan dari instansi lain dan ada juga yang dipindahkan dari Bidang tertentu yang ada di dalam BKD Kota Malang

tersebut.

Setelah melakukan penelitian, dapat diketahui ada beberapa pegawai yang merasakan Mutasi. salah satunya adalah Bapak M. Arif Wibisono, S.H, beliau adalah salah satu pegawai yang di mutasi karena promosi. Sebelumnya beliau bekerja di Satuan Polisi Pamong Praja Kota Malang, dan sekarang telah menjabat sebagai Kepala Bidang Mutasi BKD Kota Malang sejak awal tahun 2017. Diduga beliau merasakan ada beberapa pengaruh setelah di mutasi, salah satunya adalah semakin giat melaksanakan tugas dari sebelumnya. Dan beliau menemukan motivasi baru dalam bekerja sehingga kinerjanya pun meningkat.

Alasan penelitian ini penting dilakukan karena banyaknya jumlah pegawai di Kota Malang yang mengalami mutasi baik itu mutasi masuk maupun mutasi keluar. Sehingga dengan adanya mutasi ini akan mendorong para pegawai untuk meningkatkan motivasi dalam bekerja sehingga dapat memiliki kinerja yang baik. Sebab dengan adanya mutasi para pegawai diberikan keuntungan seperti meningkatkan jenjang karirnya hingga mampu mendorong taraf hidup para pegawai menjadi lebih baik lagi. Oleh sebab itu dari penjelasan diatas membuat peneliti ingin untuk mengkaji sejauh mana berpengaruhnya mutasi jabatan yang ada di BKD Kota Malang terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai setiap harinya dalam melakukan pekerjaannya. Sehingga peneliti mengambil judul **“Pengaruh Mutasi Jabatan Pegawai Terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka peneliti merumuskan beberapa rumusan masalah dalam penelitian ini, antara lain yaitu:

1. Apakah ada pengaruh mutasi pegawai terhadap motivasi dan kinerja pada pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh mutasi pegawai terhadap motivasi dan kinerja pada pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

D. Kontribusi Penelitian

1. Kontribusi Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat
- b. bermanfaat sebagai referensi yang dapat menunjang untuk pengembangan kajian ilmu administrasi pada umumnya dan ilmu administrasi publik pada khususnya dalam lingkup mutasi pegawai, kinerja pegawai dan motivasi kerja.
- c. Penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai bahan masukan bagi penelitian-penelitian yang akan datang terutama yang berkaitan dengan permasalahan yang sama.

2. Kontribusi Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai sumbangan pengetahuan bagi masyarakat yang ingin mengetahui tentang pengaruh mutasi jabatan terhadap motivasi dan kinerja pegawai negeri sipil Kota Malang.

- b. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan acuan atau masukan bagi pemerintah khususnya Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang tentang pengaruh mutasi jabatan terhadap motivasi dan kinerja Pegawai

E. Sistematika Penulisan

Sistematika ini dibuat agar pembaca mampu dengan mudah memahami isi dan makna yang terkandung serta memahami maksud dan tujuan dari penyusunan skripsi. Adapun sistematika penulisan dalam skripsi ini adalah sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini membahas latar belakang penelitian mengenai alasan yang mendasari penulis untuk menganalisis pengaruh mutasi pegawai terhadap kinerja dan motivasi pegawai negeri sipil. Selain itu pada bab ini juga akan berisi rumusan masalah yang akan diteliti, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika penulisan

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan tentang teori-teori atau temuan ilmiah dari buku, jurnal, maupun hasil penelitian terdahulu yang relevan. Adapun teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini meliputi teori yang berhubungan dengan pengaruh mutasi pegawai terhadap kinerja dan motivasi pegawai negeri sipil

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian, lokasi dan populasi penelitian, konsep, variabel, definisi operasional dan Skala Pengukuran, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, uji

validitas dan realibitas dan juga metode analisis data. Pengumpulan data yang menyangkut bagaimana penulis memperoleh data dan analisis data yang mengemukakan bagaimana penulis memerlukan data yang diperoleh dengan mengelompokkan data sehingga siap dianalisis serta metode analisis yang dilakukan.

BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi tentang hasil penelitian dan dilanjutkan dengan pembahasan dalam penyusunan karya berupa skripsi ini. Hal ini meliputi:

- a) Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian
- b) Gambaran Umum Responden
- c) Gambaran Variabel Yang Diteliti
- d) Pengujian Instrumen Penelitian
- e) Analisis data
- f) Pembahasan

BAB V: PENUTUP

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan dari interpretasi hasil analisis data serta berisi saran-saran yang perlu diberikan dari penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. MUTASI

1. Pengertian Mutasi

Perpindahan pegawai terjadi dalam setiap organisasi baik lembaga pemerintah maupun organisasi perusahaan. Ada berbagai istilah perpindahan yang digunakan setiap organisasi, istilah yang umum digunakan adalah mutasi. Seperti yang dijelaskan oleh Hasibuan (2002:102) “Istilah-istilah yang sama pengertiannya dengan mutasi adalah pemindahan, alih tugas, *transfer*, dan *job rotation* karyawan”.

Mutasi memiliki banyak arti yang dijelaskan oleh para ahli. Menurut Siswanto (1989:211) mendefinisikan mutasi sebagai berikut:

Mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan suatu proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan oleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan.

Pengertian Mutasi juga di jelaskan menurut para ahli yang lain, salah satunya adalah menurut Moekijat (1987:152) yang menggunakan istilah mutasi dengan istilah pemindahan menjelaskan bahwa “Pemindahan adalah suatu perubahan horizontal, bukan suatu kenaikan atau suatu penurunan”. Selain itu menurut Simamora (2006:640) mengutarakan mutasi dengan istilah *transfer*: “*Transfer* adalah perpindahan seseorang karyawan dari satu pekerjaan ke posisi lainnya yang gaji tanggung jawab dan/atau jenjang organisasionalnya sama”. Kemudian Moenir (1983:180), mengatakan mutasi atau pemindahan adalah

Perpindahan dari tempat satu ke tempat kerja yang lain tanpa disertai perubahan kelas pekerjaan atau tidak disyaratkan kualifikasi kemampuan atau kecakapan yang lebih tinggi dari sekarang. Pendapat lain menurut Hasibuan (2002:103) mengungkapkan bahwa: “Mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertical (promosi/demosi) di dalam satu organisasi”.

Pendapat lain yang diungkapkan oleh Jorgensen, Gomez dan Huang (dalam Kaymaz, 2010:71) menggunakan istilah mutai dengan *job rotation*:

Rotation can be defined as working at different tasks or in different positions for set periods of time in a planned way using lateral transfers aiming to allow employees to gain a range of knowledge, skills and competencies and is also seen as an on-the-job training technique, and as such is known to have an effect on employee motivation.

Mutasi dapat di definisikan sebagai bekerja pada tugas-tugas yang berbeda atau dalam posisi yang berbeda dalam periode waktu tertentu secara terencana disamping itu bertujuan untuk memungkinkan karyawan untuk mendapatkan berbagai pengetahuan, keterampilan dan kompetensi dan juga dipandang sebagai sebuah teknik pelatihan *on-the-job*, dan dengan demikian dapat memberikan efek pada motivasi karyawan.

Pengertian mutasi yang telah di kemukakan oleh beberapa para ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa mutasi mempunyai pengertian dasar, yaitu dalam arti luas termasuk didalamnya promosi dan demosi, dan dalam pengertian sempit yang hanya berarti perpindahan posisi atau jabatan atau tempat pekerjaan seorang karyawan dalam suatu organisasi dan tidak menyebabkan perubahan gaji atau pangkat, yang membedakannya adalah tanggung jawab tugas dan atau pekerjaan.

2. Jenis Mutasi

Mutasi pada dasarnya terdiri dari berbagai jenis. Menurut Pigors dan Mayers (dalam Hasibuan, 2002:105) mengemukakan lima macam *transfer/mutasi*, yaitu :

1. *Production Transfer*
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 dinasnya ke jabatan lain secara horizontal untuk menggantikan karyawan yang masa dinasnya sedikit atau diberhentikan.
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 sedang pekerjaannya tetap sama.
5. *Remedial Transfer*
Remedial Transfer adalah mengalih tugaskan seorang karyawan ke jabatan/pekerjaan lain baik pekerjaan sama atau tidak atas permintaan karyawan bersangkutan karena tidak dapat bekerja sama dengan rekan-rekannya

3. Sebab Mutasi

Pelaksanaan mutasi pegawai pasti ada sebab yang melatar belakangi. Menurut Hasibuan (2002:104) “sebab-sebab mutasi digolongkan atas permintaan sendiri (*personal transfer*) dan alih tugas produktif (*production transfer*).

1. Permintaan Sendiri
Mutasi atas permintaan sendiri adalah mutasi yang dilakukan atas keinginan dari karyawan yang bersangkutan dan mendapat persetujuan pimpinan organisasi. Mutasi ini dilakukan dengan alasan-alasan seperti:
 - a. Kesehatan, misalnya fisik karyawan kurang mendukung untuk melaksanakan pekerjaan, misalnya ketika ada dinas luar, maka mohon diganti atau dipindahkan menjadi dinas dalam
 - b. Keluarga, misalnya merawat orang tua yang sudah lanjut usia.

- c. Kerjasama, misalnya tidak bias bekerjasama dengan karyawan lain karena terjadi pertenggaran/perselisihan.
2. Alih Tugas Produktif
Alih tugas produktif adalah mutasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produktifitas dengan menempatkan karyawan bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya. Alih tugas produktif ini didasarkan pada hasil penilaian prestasi kerja karyawan, kecakapan, kemampuan, sikap, dan disiplin kerja karyawan.

Sebab terjadinya mutasi yang diutarakan oleh Dale Yoder (dalam Moekijat, 1987:154) yaitu “membedakan dua macam pemindahan berdasarkan sebab-sebab mutasi itu sendiri, yaitu *personal transfer* dan *production transfer*”. Mutasi atas permintaan sendiri adalah mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi. Sedangkan alih tugas produktif adalah mutasi karena kehendak pimpinan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya.

Pendapat para ahlin yang lainnya yang menjelaskan tentang sebab terjadinya mutasi diutarakan oleh Simamora (2006:640) yang memaparkan ada tujuh penyebab terjadinya mutasi, antara lain yaitu:

1. Karyawan dengan riwayat kinerja yang rendah atau perilaku bermasalah yang tidak ingin lagi dipertahankan oleh kepala departemennya.
2. Karena praktik penempatan karyawan yang tidak sempurna, ketidakcocokan pekerjaan bisa saja terjadi.
3. Seorang karyawan yang dapat menjadi tidak puas dengan sebuah pekerjaan karena satu atau berbagai alasan
4. Beberapa organisasi kadang-kadang memulai transfer untuk pengembangan karyawan yang lebih lanjut.
5. Perusahaan sering menjumpai perlunya reorganisasi.
6. Membuat posisi-posisi tersedia dalam saluran promosi utama.
7. Memuaskan hasrat pribadi karyawan.

Memfokuskan dari dua pembahasan yang telah saya jelaskan tadi, bahwa

dapat ditarik kesimpulan secara umum terkait penyebab mutasi. Penyebab mutasi sendiri ada dua hal yaitu permintaan sendiri dan keputusan organisasi. Yang pertama, permintaan sendiri atau permintaan dari pihak yang bersangkutan, hal ini disebabkan ketidakpuasan pegawai terhadap posisi/jabatan di tempat kerjanya. Bisa juga adanya ketidakcocokan antara kemampuan yang dimiliki dengan tempat kerjanya. Lalu yang kedua, keputusan organisasi atau perusahaan yang bersangkutan. Hal ini disebabkan karena perusahaan atau organisasi tersebut memerlukan reorganisasi atau perputaran jabatan karena mengantisipasi adanya rasa jenuh dalam melakukan pekerjaan.

4. Tujuan dan Manfaat Mutasi

Dasar dari mutasi itu sendiri termasuk dalam Sumber Daya Aparatur, karena tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam suatu organisasi atau instansi. Lebih rinci Hasibuan (2002:102) menguraikan tujuan mutasi adalah sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan.
2. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
3. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan.
4. Untuk menghilangkan rasa bosan/jemu terhadap pekerjaannya.
5. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.
6. Untuk pelaksanaan hukuman atau sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukannya.
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.

Tujuan Mutasi diungkapkan oleh Moekijat (1987:158) terdiri dari 4 tujuan, antara lain:

1. Untuk mempertahankan pegawai-pegawai yang telah lama masa kerjanya sebagai perubahan atau pengurangan keperluan-keperluan produksi.
2. Untuk mengembangkan kecakapan pegawai dalam berbagai lapangan.
3. Untuk mengadakan pergantian-pergantian antar regu.
4. Untuk memperbaiki penempatan yang tidak memuaskan.

Manfaat mutasi yang dijelaskan oleh para ahli juga banyak jenisnya.

Manfaat mutasi menurut Felix A. Nirgo (dalam Moekijat (1999:159) adalah sebagai berikut:

1. Mutasi merupakan alat/cara yang berguna dalam program latihan jabatan.
2. Mutasi merupakan alat/cara mengembangkan pegawai-pegawai lama untuk mencapai harapan-harapan puncak. Hal ini mencegah adanya penyewaan pegawai-pegawai baru dari luar yang mahal untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga manusia yang telah disangka-sangka.
3. Untuk menyelesaikan pertentangan-pertentangan perseorangan.

Mutasi adalah hal yang wajar yang terjadi pada suatu organisasi atau instansi, baik milik pemerintah maupun swasta. Dan mutasi itu sendiri bukanlah suatu hukuman untuk para karyawan. Seringkali masyarakat menyatakan bahwa mutasi adalah suatu hukuman untuk karyawan pada suatu instansi ataupun organisasi. Terlepas dari sebab-sebab yang ada bahwa mutasi bukanlah suatu hukuman jabatan.

5. Dasar Mutasi

Pelaksanaan mutasi harus ada dasar sebagai landasannya. Menurut Hasibuan (2002:103) “ada tiga dasar/landasan pelaksanaan mutasi karyawan yang kita kenal yaitu *merit system*, *senioity system*, *spoiled system*”.

1. *Merit system*

Merit system adalah mutasi karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, obyektif dan hasil prestasi kerjanya. *Merit system* ini merupakan dasar mutasi yang baik karena *output* dan produktifitas kerja meningkat, semangat kerja meningkat, jumlah kesalahan yang diperbuat menurun, absensi dan disiplin karyawan semakin baik dan jumlah kecelakaan akan menurun.

2. *Seniority system*

Seniority system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia dan pengalaman kerja dari karyawan bersangkutan. Sistem mutasi ini tidak obyektif karena kecakapan orang yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku jabatan baru.

3. *Spoil system*

Spoil system adalah mutasi yang didasarkan atas dasar kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka.

Prinsip lain yang dijelaskan oleh para ahli dijelaskan oleh Nitisemito (1982:34) yang mengemukakan prinsip yang harus dilakukan dalam pelaksanaan mutasi, yaitu:

1. Mutasi untuk mengusahakan orang yang tepat pada tempat yang tepat.
2. Mutasi pegawai tak boleh dirasakan sebagai hukuman.
3. Mutasi untuk saling menggantikan.
4. Mutasi pegawai untuk menciptakan persaingan yang sehat.
5. Mutasi pegawai untuk mengurangi *Labour Turnover*.
6. Mutasi pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Penjelasan terkait sebab mutasi yang telah dipaparkan diatas dapat disimpulkan bahwa, mutasi yang baik yaitu yang belandaskan dengan sifat ilmiah, obyektif, dan hasil prestasi dari pegawai. Adapula landasan lain dengan diadakannya mutasi, yaitu masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari pegawai tersebut. Namun terkadang, adanya mutasi di suatu instansi biasanya terjadi karena alasan kekeluargaan. Sebaiknya suatu organisasi atau instansi menghindari alasan kekeluargaan tersebut karena biasanya landasan ini didasarkan pada suka atau tidaknya dengan pegawai yang bersnagkutan, dan nantinya dikhawatirkan aka nada kecemburuan social yang terjadi didalam organisasi atau instansi tersebut.

Sisi lain tentang cara dari suatu mutasi menurut Hasibuan (2002:103) adalah “ada dua cara mutasi dilakukan didalam suatu organisasi, yaitu cara tidak ilmiah dan cara ilmiah”. Untuk lebih jelasnya akan dijelaskan sebagai berikut:

Mutasi dengan cara tidak ilmiah dilakukan:

1. Tidak didasarkan dengan norma /standar kinerja tertentu
2. Berorientasi semata-mata kepada masa kerja dan ijazah, bukan atas prestasi atau factor-faktor riil.
3. Berorientasi kepada banyaknya anggaran yang tersedia, bukan atas kebutuhan riil karyawan.
4. Berdasarkan *spoil system*.

Mutasi dengan cara ilmiah dilakukan dengan cara:

1. Berdasarkan norma atau standar kriteria tertentu seperti analisis pekerjaan.
2. Berdasarkan pada kebutuhan yang nyata/riil.
3. Berdasarkan pada formasi riil kepegawaian.
4. Berdasarkan kepada tujuan yang beraneka ragam.
5. Berdasarkan obyektifitas yang dapat dipertanggungjawabkan.

Pelaksanaan mutasi pada umumnya dilaksanakan dengan cara ilmiah yang berorientasi pada kebutuhan organisasi, dan berdasarkan norma atau kriteria tertentu yang sudah ditetapkan sebelumnya.

6. Faktor-faktor yang Perlu Diperhatikan dalam Mutasi

Pelaksanaan mutasi harus memperhatikan beberapa faktor yang dapat dijadikan sebagai pertimbangan. Menurut Siswanto (1987:220) dalam pengadaan mutasi tenaga kerja harus memperhatikan faktor-faktor yang dipandang obyektif dan rasional sebagai berikut:

1. Mutasi disebabkan kebijakan dan peraturan manajer.
2. Mutasi atas dasar “*the right man on the right job*”.
3. Mutasi didasarkan sebagai tindakan untuk meningkatkan moral kerja.
4. Mutasi sebagai media kompetisi yang rasional.
5. Mutasi sebagai langkah untuk promosi.
6. Mutasi untuk mengurangi “*labour turnover*”.
7. Mutasi harus terkoordinasi.

Pendapat para ahli yang lain terkait faktor yang harus diperhatikan dalam mutasi dijelaskan oleh Winardi (1978:141). Ia berpendapat bahwa dalam melaksanakan mutasi harus memperhatikan tiga hal sebagai berikut:

1. pekerjaan baru yang akan diberikan kepada seorang pekerja, setidaknya sama dengan pekerjaannya yang lampau.
2. Metode-metode untuk melakukan pekerjaan harus sama.
3. Pekerja harus mempunyai pengalaman yang memungkinkannya menguasai azas-azas pekerjaan baru.

7. Landasan Hukum Pelaksanaan Mutasi Jabatan Struktural

Landasan hukum yang digunakan dalam melaksanakan mutasi, pengangkatan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil adalah:

1. Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.
2. Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun 2009 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.
3. Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural.

B. MOTIVASI KERJA

1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata motif (*motive*), yang berarti dorongan. Motivasi yaitu hasrat yang ada pada dalam diri seseorang dan menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Seseorang melakukan tindakan tersebut untuk sesuatu hal dalam mencapai tujuan. Maka dari itu, motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan dan itu jarang muncul dengan sia-sia. Motivasi pada dasarnya dapat membuat karyawan untuk bekerja lebih keras, karena setiap karyawan memiliki motivasi tersendiri dan berbeda-beda pada setiap karyawan dan setiap karyawan akan berusaha mewujudkan motivasi tersebut dengan cara mereka tersendiri.

Karyawan yang memiliki motivasi dalam bekerja akan membantu hasil kinerja dari karyawan tersebut. Motivasi yang tinggi pada diri karyawan akan membuat karyawan akan selalu bekerja lebih giat lagi dan itulah sebabnya sangat penting bagi para pemimpin perusahaan untuk selalu bisa menjaga motivasi para karyawannya. Menurut Sunyoto (2013:11) motivasi merupakan cara mendorong semangat kerja seseorang, agar mau bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahliannya guna mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Hasibuan (2007:141), motivasi kerja adalah cara mengarahkan daya dan potensi bawahan agar merka mau bekerja sama secara produktif dan berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Mathis & Jackson, (2006:254), ada beberapa pendekatan motivasi, yaitu:

a. Pendekatan motivasi

Dalam perkembangannya, motivasi dapat dipandang menjadi empat

pendekatan antara lain, pendekatan tradisional, hubungan manusia, sumber daya manusia dan pendekatan kontemporer. Dalam model ini yang menjadi titik beratnya adalah pengawasan (*controlling*) dan pengarahan (*directing*). Pada pendekatan ini, manajer menentukan cara yang paling efisien untuk pekerjaan berulang dan memotivasi karyawan dengan system insentif upah, semakin banyak yang dihasilkan maka semakin besar upah yang diterima. Sejalan dengan meningkatkan efisiensi, karyawan yang dibutuhkan untuk tugas tertentu akan dapat dikurangi.

b. Pendekatan Hubungan Manusia

Memotivasi karyawan dengan memenuhi kebutuhan social dan menjadikan mereka merasa berguna dan lebih penting. Pendekatan hubungan manusia (*human relation model*) selalu dikaitkan dengan pendapat Elton Mayo. Mayo menemukan bahwa kebosanan dan pengulangan berbagai tugas merupakan factor yang dapat menurunkan motivasi, sedangkan kontak sosial membantu dalam menciptakan dan mempertahankan motivasi.

c. Pendekatan Sumber Daya Manusia

Memotivasi karyawan untuk meningkatkan kepuasan dan kinerjanya. Para pencetus teori lainnya seperti McGregor dan ahli-ahli lain, melontarkan kritik kepada model hubungan manusia dengan mengatakan emaniplulasi karyawan. Kelompok mereka juga mengatakan bahwa, pendekatan tradisional dan hubungan manusia terlalu menyederhanakan motivasi hanya dengan memusatkan pada suatu factor saja seperti uang dan hubungan sosial.

Manusia melakukan sesuatu karena adanya suatu dorongan baik dari dalam dirinya maupun dari luar untuk memenuhi kebutuhannya. Dan dorongan tersebut dinamakan motivasi. Di dalam suatu instansi ataupun organisasi pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi dan didukung oleh keterampilan serta pengetahuan dalam melaksanakan suatu pekerjaan sangatlah diperlukan. Hal ini berarti bahwa salah satu factor penentu tingkat keberhasilan perusahaan adalah motivasi kerja pegawai.

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah atau semangat kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan segala kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dimiliki untuk mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan. Motivasi ini sangat penting, karena dengan adanya motivasi diharapkan setiap individu pegawai memiliki semangat untuk mencapai

produktivitas kerja yang tinggi. Rivai (2011:837) menyatakan motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk lebih lanjut motivasi dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu.
- b. Suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan perusahaan agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan karyawan dan tujuan perusahaan sekaligus tercapai.
- c. Sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku. Pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku.
- d. Sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri.
- e. Sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Kesimpulan dari beberapa definisi yang telah di kemukakan oleh beberapa penulis tersebut, bahwa motivasi kerja adalah suatu dorongan yang timbul dari dalam diri pegawai guna mewujudkan tujuan kerja yang menciptakan semangat kerja pegawai agar bekerja secara efektif demi tercapainya tujuan organisasi.

2. Tujuan Pemberian Motivasi Kerja

Pemberian motivasi yang dilakukan oleh suatu organisasi baik publik maupun bisnis harus dapat memenuhi beberapa tujuan. Tujuan pemberian motivasi menurut Hasibuan (2009:121) antara lain:

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan pada perusahaan
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- f. Mengefektifkan keadaan karyawan
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik

- h. Meningkatkan kreativitas dan prestasi kerja yang baik
- i. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- k. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Kesimpulan dari tujuan pemberian motivasi adalah untuk daya perangsang pada pegawai untuk bekerja dengan baik dan selalu memberikan prestasi yang terbaik bagi perusahaan.

3. Teori Motivasi Kerja

Terdapat beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli dalam upaya mendorong karyawan dalam menjalankan kegiatannya, diantaranya adalah:

a. Teori Hierarki Kebutuhan (*Hierarchical of Needs Theory*)

Teori yang dikemukakan oleh Abraham Maslow pada tahun 1943 ini mencoba menjelaskan kekuatan daripada kebutuhan-kebutuhan. Maslow berpendapat bahwa tingkat laku atau tindakan-tindakan masing-masing individu suatu saat tertentu biasanya ditentukan oleh kebutuhan yang paling mendesak. Teori A.H. Maslow dalam Hasibuan (2006:104) menyatakan bahwa kebutuhan dan kepuasan seseorang itu jamak yaitu kebutuhan biologis dan kebutuhan psikologis berupa materiil dan non materiil. Dasar teori A.H. Maslow adalah:

1. Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan, ia selalu menginginkan lebih banyak.
2. Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak dapat menjadi alat motivasi bagi pelakunya hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang menjadi alat motivasi.
3. Kebutuhan manusia itu bertingkat-tingkat yaitu:
 - a. *Physiological Needs*
Kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang, seperti makan, minum, udara, dan perumahan.
 - b. *Safety and Security Needs*
Kebutuhan akan keamanan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman

kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah pada dua bentuk, yaitu:

- 1) Kebutuhan akan keamanan dan keselamatan jiwa di tempat pekerjaan pada saat mengerjakan pekerjaan di waktu jam-jam kerja.
 - 2) Kebutuhan akan keamanan harta di tempat pekerjaan pada waktu jam-jam kerja, misalnya motor yang disimpan jangan sampai hilang.
- c. *Affiliation or Acceptance Needs (Belongingness)*
Kebutuhan sosial, teman, dicintai dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok karyawan dan lingkungannya. Karena manusia makhluk sosial sudah jelas ia menginginkan kebutuhan-kebutuhan sosial yang terdiri dari empat kelompok, yaitu:
- 1) Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia hidup dan bekerja (*sense of belonging*)
 - 2) Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*)
 - 3) Kebutuhan akan perasaan kemajuan dan tidak seorang pun yang menyenangi kegagalan
 - 4) Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*). Setiap karyawan akan merasa senang, jika ia diikutsertakan dalam berbagai kegiatan perusahaan dalam arti diberi kesempatan untuk mengemukakan :saran-saran, pendapat-pendapatnya” kepada pemimpin mereka.
- d. *Esteem or Status Needs*
Kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan *prestisse* dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.
- e. *Self Actualication*
Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai orang lain. Kebutuhan aktualisasi diri berbeda dengan kebutuhan lain dalam dua hal, yaitu:
- 1) Kebutuhan aktualisasi diri tidak dapat dipenuhi dari luar, pemenuhannya hanya berdasarkan keinginan atas usaha individu itu sendiri.
 - 2) Aktualisasi diri berhubungan dengan pertumbuhan seorang individu. Kebutuhan ini berlangsung terus-menerus terutama sejalan dengan meningkatkan jenjang karier seorang individu.

Kebutuhan Maslow yakni seseorang berperilaku dan bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang. Artinya, jika kebutuhan pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi utama. Selanjutnya jika

kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat ketiga dan tingkat selanjutnya sampai tingkat kebutuhan yang kelima.

Tumbuhnya motivasi pada seorang karyawan adalah untuk pemenuhan kebutuhan, maka tujuan dalam arti bahwa kebutuhan paling utama yang terpenuhi baru kemudian untuk memenuhi kebutuhan berikutnya. Dapat dijelaskan bahwa semakin keatas kebutuhan seseorang semakin sedikit jumlah atau kuantitas manusia yang memiliki kriteria kebutuhannya. Dapat diketahui bahwa kebutuhan motivasi seseorang untuk memenuhi kebutuhan, maka tujuan seseorang dalam beraktifitas dilakukan secara bertahap, dalam arti kebutuhan utama dipenuhi adalah kebutuhan dasar terlebih dahulu setelah terpenuhi kemudian kebutuhan berikutnya.

b. McClelland Theory of Needs

Teori motivasi menurut David McClelland pada (Robbins, 2001: 137) terdapat tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi atau perusahaan. Teori kebutuhan ini memfokuskan pada ketiga hal yaitu:

1. Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (*Need for Achievement*); kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempatan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini berhubungan erat dengan pekerjaan dan mengarahkan tingkah laku karyawan pada usaha untuk mencapai sebuah keberhasilan. Beberapa orang memiliki keinginan untuk mencapai kesuksesan. Setiap karyawan akan berjuang dalam memenuhi tujuannya, sehingga dalam melakukan tugasnya selalu lebih baik dan lebih efisien dari waktu ke waktu.
2. Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (*Need fot power*); kebutuhan untuk membuat seseorang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana

di dalam menguasai dan mempengaruhi situasi orang lain agar menjadi terkontrol dalam menyelesaikan masing-masing tugasnya.

3. Kebutuhan untuk berafiliasi (*Needs for affiliation*); kebutuhan ini mengenai hasrat dari diri dalam seseorang untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat dengan rekan kerja atau para karyawan yang ada di dalam organisasi atau perusahaan. Seseorang yang memiliki kebutuhan seperti ini tentunya mereka memiliki motivasi untuk bersahabat dengan rekan kerjanya, menanggung dan bekerja sama daripada sebagai ajang kompetisi di dalam sebuah organisasi.

c. Teori Motivasi Menurut Herzberg

Teori yang dikembangkan oleh Herzberg (dalam Siagian, 2008:287) dikenal dengan “Model dua faktor” dari motivasi, yaitu motivasional dan faktor higiene atau “pemeliharaan”. Faktor motivasional adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya instrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor higiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang, misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kekerjanya.

Teori yang dikemukakan Herzberg tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam berkarir dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor higiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang pegawai dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam

organisasi, kondisi kerja dan system imbalan yang berlaku (Siagian, 2008:287)

d. Teori ERG

Teori ERG yang dijelaskan dalam Rivai (2011:844) menyebutkan ada tiga hal kategori kebutuhan individu, yaitu eksistensi, kebutuhan, dan pertumbuhan.

Teori ini mengemukakan kebutuhan manusia menjadi tiga kelompok yaitu:

- 1) Kebutuhan eksistensi ini untuk kebutuhan dalam bertahan hidup, kebutuhan fisik.
- 2) Kebutuhan keterhubungan adalah kebutuhan untuk erhubungan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain yang bermanfaat seperti keluarga, sahabat, atasan, keanggotaan di dalam masyarakat.
- 3) Kebutuhan pertumbuhan adalah kebutuhan yang berhubungan dengan pengembangan diri untuk menjadi produktif dan kreatif.

Motivasi seseorang dapat dilihat dari kebutuhan hidup yang dimulai mencari kebutuhan yang lebih tinggi. Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan.

4. Jenis-jenis Motivasi

Secara garis besar dalam melakukan suatu pekerjaan, diperlukan suatu kegairahan kerja untuk melakukan tugas yang merupakan kemauan dan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Dengan mengikuti perilaku manusia, maka akan lebih mudah untuk memotivasinya. Untuk lebih memahami tentang motivasi, terdapat beberapa jenis motivasi. Jenis motivasi menurut Hasibuan (2007:150), yaitu:

a. Motivasi positif

Motivasi positif menjelaskan di dalam memotivasi karyawan seorang manajer

merangsang bawahannya dengan memberikan hadiah kepada karyawannya yang berprestasi diatas prestasi standart. Dengan motivasi positif, semangat kerja karyawan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

b. Motivasi negatif

Motivasi negatif menjelaskan di dalam memotivasi karyawan seorang manajer memberikan hukuman. Dengan motivasi negatif ini maka semangat bekerja karyawan dalam waktu yang pendek akan meningkat karena mereka tajut dihukum, tetapi untuk jangka panjang akan berakibat kurang baik.

Bisa disimpulkan dalam praktek kedua jenis motiasi diatas sering digunakan oleh suatu perusahaan. Penggunaannya juga harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Motivasi positif efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif untuk jangka pendek, namun manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal rumit (Gomes 2003:180), karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan faktor organisasional. Faktor-faktor yang sifatnya individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan-kemampuan (*abilitis*). Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*).

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Hal tersebut dikemukakan oleh Sutrisno (2011:116). Dan faktor-faktor tersebut adalah:

a. Faktor Intern

Faktor Intern yang dapat mempengaruhi motivasi pada seorang antara lain:

1) Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang ingin hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya. Misalnya, untuk mempertahankan hidup manusia perlu makan dan untuk memperoleh makan ini manusia mau mengerjakan apa saja asal hasilnya dapat memenuhi kebutuhan untuk makan. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

- a) Memperoleh kompensasi yang memadai
- b) Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai
- c) Kondisi kerja yang aman dan nyaman

2) Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itupun ia harus bekerja keras.

4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

- a) Adanya penghargaan terhadap prestasi
- b) Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
- c) Pimpinan yang adil dan bijaksana
- d) Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat

5) Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga. Apalagi keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu dipilih menjadi ketua atau kepala, tentu sebelumnya si pemilih telah melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang itu benar-benar bekerja, sehingga ia pantas untuk dijadikan pengusaha dalam unit organisasi/kerja.

b. Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah perannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah:

1) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat kerja, fasilitas, dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja yang baik dan bersih.

2) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik. Adapun kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras. Dari sini jelaslah bahwa besar kecilnya kompensasi sangat mempengaruhi motivasi kerja para karyawan.

3) Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian posisi supervisi sangat dekat dengan karyawan dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

4) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja bukan untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua cukup dalam satu perusahaan saja, tidak usah seringkali pindah.

5) Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada suatu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan. Dengan menduduki jabatan orang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan. Jadi status dan kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan *sense of achievement* dalam tugas sehari-hari.

6) Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi karyawan. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan, termasuk hak dan kewajiban karyawan, pemberian kompensasi, promosi, mutasi, dan sebagainya. Oleh karena itu biasanya peraturan bersifat melindungi dan dapat memberikan motivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik.

Menurut Siagian (2008:106) faktor yang menimbulkan motivasi meliputi:

1. Kondisi kerja yang baik, terutama dilihat dari segi fisik lingkungan kerja.
2. Perasaan diikutsertakan dalam seluruh proses administrasi dan manajemen serta berlaku untuk semua tingkatan dan golongan jabatan.

3. Cara mendisiplinkan yang manusiawi yang bertitik tolak dari pandangan bahwa setiap anggota organisasi adalah manusia biasa yang tidak luput dari kelemahan, kekurangan bahkan kesalahan dalam hal ini sikap yang seharusnya diambil adalah:
 - a) Dilakukan secara obyektif dalam artian ditunjukkan kesalahan yang diperbuat.
 - b) Hukuman yang diberikan sebanding dengan kesalahan yang diperbuat.
 - c) Teknik kedisiplinan yang tidak merendahkan martabat seseorang di mata orang lain
 - d) Tindakan yang dilakukan bersifat mendidik
 - e) Tindakan yang dilakukan tidak bersifat emosional apalagi bersifat balas dendam
4. Pemberian penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik. Faktor motivasional ini didasarkan pemikiran bahwa manusia memiliki kekuatan dan kemampuan tertentu.
5. Kesetiaan manajer kepada bawahan, ini sangat penting artinya bagi para bawahannya, bagi manajer juga sangat penting terutama apabila ditinjau dari segi pembentukan perilaku.
6. Memberikan gambaran yang jelas kepada para anggota organisasi tentang jenjang karir yang mungkin diperoleh para karyawan tersebut apabila mereka mampu membuktikan prestasi kerja yang memuaskan dan memenuhi syarat-syarat lainnya yang ditentukan oleh organisasi.
7. Adanya pengertian dan perhatian terhadap masalah-masalah pribadi bawahan.
8. Keamanan pekerjaan (*job security*). Setiap karyawan perlu merasakan yakin bahwa ia tidak akan diperlakukan semena-mena.
9. Tugas pekerjaan bersifat menarik.

Pendapat yang telah diutarakan diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi pada dasarnya bersumber pada dua faktor, yaitu:

- 1) Motivasi intrinsik

Motivasi intrinsik yaitu motivasi yang tumbuh dari dalam diri sendiri. Motivasi intrinsik berasal dari perasaan puas dalam melaksanakan suatu pekerjaan itu sendiri. Hal tersebut terjadi karena pegawai merasa bertanggung jawab atas hasil kerjanya dan merasa tertantang untuk menyelesaikan pekerjaan itu dengan baik. Disamping itu pegawai memiliki kesadaran akan keberhasilan pelaksanaan dan menaruh kebanggaan atas pekerjaannya atau mendapatkan pengakuan atas tugas yang telah dilaksanakan secara baik.

2) Motivasi ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik yaitu motivasi yang ada kaitannya dengan imbalan yang diterima seorang sesudah melakukan pekerjaan. Imbalan ini dapat berupa promosi, hubungan pribadi baik antar karyawan ataupun antara karyawan dengan atasan, keuangan yang terdiri dari gaji, insentif dan tunjangan, kondisi kerja dan keamanan pekerjaan. Motivasi ekstrinsik ini berasal dari luar diri individu.

C. KINERJA PEGAWAI

1. Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja yang diungkapkan oleh Aman Sudarto (1999:3) adalah sebagai hasil atau unjuk kerja dari suatu organisasi yang dilakukan oleh individu, yang dapat ditunjukkan secara nyata dan dapat diukur. Sedangkan menurut Prawirosentono dalam Sinambela mendefinisikan kinerja sebagai berikut:

“Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Sejalan dengan pendapat tersebut, Harbani Pasolong (2007:175) mengatakan kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi” (Prawirosentono dalam Sinambela 2006:137)

Pengertian lain terkait kinerja juga di jelaskan oleh Wibowo (2011:7) yang menyebutkan bahwa “kinerja berasal dari pengertian performance sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung”. Sedangkan menurut Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2011:7) “kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis

organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi”. Sedangkan Mangkunegara (2001:67) mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) sebagai berikut: “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”.

Kinerja memiliki banyak arti menurut para ahli. Selanjutnya menurut Tika (2006:121) kinerja merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu tertentu. Kinerja mengacu pada pada sesuatu yang terkait dengan kegiatan melakukan pekerjaan, dalam hal ini hasil yang dicapai kerja tersebut (Mahmudi, 2007:6)

Pendapat para ahli yang lain mengenai definisi kinerja, yang diungkapkan oleh Indra Bastian (2006:274) yang menyatakan bahwa:

“Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Daftar apa yang ingin dicapai tertuang dalam perumusan perencanaan strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu”.

Beberapa pengertian yang telah dijelaskan diatas, bahwa kinerja merupakan suatu bentuk hasil dari apa yang telah dikerjakan oleh seseorang maupun sekelompok seseorang dalam suatu organisasi atau instansi untuk mewujudkan dan mencapai sasaran serta tujuan tertentu, dengan adanya kinerja yang baik maka akan dapat membantu kemajuan suatu organisasi. Kinerja merupakan suatu konstruk yang bersifat multidimensional, pengukurannya juga bervariasi tergantung pada

kompleksitas faktor-faktor yang membentuk kinerja.

2. Indikator Kinerja

Indikator kinerja merupakan aspek penting dari para pegawai instansi akan dicantumkan dan dikontrol sesuai dengan apa yang menjadi keinginan dari perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kemampuan pegawai akan menjadi sorotan utama dari organisasi untuk menentukan layak atau tidaknya dari pegawai tersebut menduduki kursi kepegawaian yang telah diduduki. Menurut Wibisono (2011:3), indikator kinerja menggambarkan beberapa aspek kinerja yang sangat kritis dari sebuah perusahaan atau organisasi yang akan menentukan sukses atau tidaknya perusahaan atau organisasi tersebut pada masa kini maupun masa depan.

Indikator Kinerja juga di jelaskan oleh Wibisono (2011:140-141). Dalam bukunya ia memberikan pernyataan mengenai indikator kinerja yang harus dikelola dengan baik terkait dengan pengelolaan pegawai yang meliputi:

1. Umpan balik 360 Derajat
2. Absensi
3. Lamaran dan Lowongan
4. Ketersediaan Pelatihan
5. Kaji banding Internal
6. Efisiensi Biaya Penyelenggaraan Pelatihan
7. Motivasi dan Komitmen
8. Ide atau Saran yang Membangun
9. Produktivitas Pegawai
10. Kepuasan Pegawai
11. Kepuasan Pegawai terhadap Program Pelatihan
12. Loyalitas Pegawai
13. Frekuensi Program Pelatihan Baru
14. Frekuensi Audit terhadap Keahlian

Indikator kinerja menurut para ahli yang lain dijelaskan oleh Lohman (2003) dalam Mahsun (2006:71) mengemukakan bahwa “indikator kerja

(*performance indicators*) adalah suatu variable yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efisiensi proses atau operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi.” Selanjutnya Hasibuan dalam Siagian (2002:56) mengatakan bahwa kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal:

a. Kesetiaan

Yang dimaksud kesetiaan adalah kesetiaan, ketaatan, dan pengabdian kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah. Pada umumnya yang dimaksud dengan kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dalam sikap dan tingkah laku sehari-hari serta perbuatan yang baik dalam melaksanakan tugas.

b. Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan hasil dari kinerja yang diperoleh pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Prestasi kerja ini secara umum dipengaruhi oleh pendidikan, kemampuan pegawai, pengalaman pegawai.

c. Kedisiplinan

Kedisiplinan, sejauhmana pegawai dapat mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan kedepannya. Disiplin dapat diartikan melaksanakan apa yang telah disetujui bersama antara pimpinan dengan para pegawai baik persetujuan tertulis, lisan ataupun berupa peraturan

dan kebiasaan-kebiasaan.

d. Kreatifitas

Kreatifitas yaitu kemampuan dalam mengembangkan ide-ide dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga pegawai dapat bekerja dengan lebih berdaya dan berhasil.

e. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan serta kemauan seorang pegawai negeri sipil untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain maupun secara tim dalam menyelesaikan tugas yang telah ditentukan, sehingga mencapai hasil yang diharapkan.

f. Kecakapan

Kecakapan dapat diukur dari tingkat pendidikan pegawai yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya.

g. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan suatu bentuk kesanggupan mengerjakan tugas yang telah diberikan tepat waktu, serta berani mengambil keputusan dengan memikirkan segala resiko yang ada.

a. Jenis Indikator Kinerja Pemerintah Daerah

Jenis indikator kinerja pemerintah menurut Mahsun (2006:77) meliputi indikator masukan, proses, keluaran, hasil, manfaat dan dampak. Penjelasan singkat jenis indikator tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Indikator masukan (*input*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini

mengukur jumlah sumber daya seperti anggaran (dana), sumber daya manusia, peralatan, material dan masukan lain, yang dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan. Indikator masukan penting diperhatikan sebagai tahap awal untuk menyesuaikan apa yang dimiliki suatu organisasi dengan penentuan tahap selanjutnya. Tolak ukur ini dapat pula digunakan untuk perbandingan dengan lembaga-lembaga relevan, sehingga dapat diketahui kekurangan organisasi terhadap organisasi lain.

- 2) Indikator proses (*process*). Dalam indikator proses, organisasi merumuskan ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut. Rambu yang paling dominan dalam proses adalah tingkat efisiensi dan ekonomis pelaksanaan kegiatan organisasi. Efisiensi diperoleh dari besarnya hasil yang diperoleh dengan pemanfaatan sejumlah input. Sedangkan yang dimaksud dengan ekonomis diperoleh dari sejauh mana penggunaan biaya atau waktu yang telah ditentukan dapat seminimal mungkin dari yang telah ditemukan.
- 3) Indikator keluaran (*output*) adalah suatu yang diharapkan dapat dicapai dari suatu kegiatan. Indikator atau tolak ukur keluaran digunakan untuk mengukur keluaran yang dihasilkan dari suatu kegiatan. Dengan membandingkan keluaran, instansi dapat menganalisis kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana atau dinilai masih kurang. Indikator keluaran dijadikan landasan untuk menilai kemajuan suatu kegiatan apabila tolak ukur dikaitkan dengan sasaran kegiatan yang telah tersusun dengan baik. Oleh karena itu, indikator keluaran, harus sesuai dengan lingkup dan sifat kegiatan instansi.

- 4) Indikator hasil (*outcome*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsi atau tidaknya keluaran kegiatan secara langsung (efek langsung). Pengukuran indikator hasil seringkali rancu dengan indikator keluaran. Indikator *outcome* lebih utama dari sekedar *output*. Walaupun produk telah berhasil dicapai dengan baik, belum tentu *outcome* kegiatan tersebut telah tercapai. *Outcome* menggambarkan tingkat pencapaian atas hasil lebih tinggi yang mungkin mencakup kepentingan banyak pihak. Dengan indikator *outcome*, organisasi akan dapat mengetahui apakah hasil yang telah diperoleh dalam bentuk *output* memang dapat dipergunakan sebagaimana mestinya dan memberikan kegunaan yang besar bagi masyarakat banyak.
- 5) Indikator manfaat (*benefit*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Indikator manfaat menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator hasil. Manfaat dari indikator hasil tersebut baru tampak setelah beberapa waktu kemudian, khususnya dalam jangka menengah dan panjang. Indikator manfaat menunjukkan hal yang diharapkan dapat diselesaikan dan berfungsi dengan optimal (tepat lokasi dan waktu)
- 6) Indikator dampak (*impact*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negative dari indikator manfaat. Penelusuran jangka menengah dan jangka panjang dari indikator manfaat akan menemukan suatu dampak baik positif maupun negatif. Dampak negatif ini dapat dihindari dengan mengoptimalkan pada indikator proses. Proses kegiatan yang baik akan meminimalisir dampak negatif.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Kinerja seorang pegawai antara satu dengan yang lainnya akan berbeda dan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik secara langsung dan tidak langsung. Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2016:84) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

- a. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
- b. *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
- c. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
- d. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- e. *Contextual/situasional factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja juga diungkap oleh Prawirosentono dalam Titisari (2014:76), faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1) Efektifitas dan efisiensi

Kinerja pegawai dapat dikatakan efektif apabila mencapai tujuan, dan dikatakan efisien apabila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan. Artinya, efektivitas organisasi dilihat dari pencapaian tujuan dan sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisien berkaitan dengan jumlah

pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, agar tercapainya tujuan organisasi memerlukan hal yang berkaitan dengan wewenang dan tanggung jawab para pegawai yang mendukung organisasi.

2) Otoritas dan tanggung jawab

Organisasi yang baik mempunyai wewenang dan tanggung jawab yang di delegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Karena dengan demikian setiap orang dalam organisasi akan mendukung kinerja pegawainya.

3) Disiplin

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketepatan perusahaan. Disiplin berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar pertauran dan ketepatan perusahaan atau organisasi.

4) Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya piker, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu, inisiatif pegawai yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang mempengaruhi kinerja.

Kesimpulan yang saya ambil adalah dapat dikatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai data pernyataan yang telah dipaparkan sebelumnya juga dipengaruhi kuat oleh gaya kepemimpinan yang merupakan sebagai salah satu faktor yang paling berpengaruh pada kinerja pegawai. Penilaian kinerja pegawai dilihat dari SKP masing-masing organisasi yang sudah diatur sesuai dengan tugas pokok dan fungsi pada suatu organisasi.

D. PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan mutasi, kinerja dan motivasi banyak jenis dan macamnya. Salah satunya adalah sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Eri Sapto Nugroho (2013) yang berjudul “Pelaksanaan Mutasi Jabatan Struktural yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Malang” studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan tahap-tahap dalam melaksanakan Mutasi Jabatan Struktural. Tahap-tahap yang ada yaitu yang pertama dengan cara membuat peta jabatan struktural, melakukan analisis jabatan, lalu membuat daftar usulan mutasi, melakukan sidang baperjakat (pelaksanaan pertimbangan mutasi, jabatan, dan pangkat) lalu meminta persetujuan Walikota setempat dan yang terakhir melakukan pelantikan. Dalam penelitian ini jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Angke Priatini (2012) yang berjudul “Hubungan motivasi dengan kinerja karyawan pada PT. Aero Perdana Internusa” studi pada PT. Aero Perdana Internusa. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui seberapa kuat hubungan motivasi karyawan dengan kinerja pegawai pada karyawan PT. Aero Perdana Internusa. Pelaksanaan motivasi dan kinerja karyawan pada PT. Aero Perdana Internusa termasuk kedalam kategori yang tinggi dengan nilai yang sama yaitu 4,03. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, hasil dari uji signifikansi didapat $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $4,387 > 1,677$, maka terbukti bahwa motivasi mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Kurnia Budi Rochmat (2012) yang berjudul “Pengaruh Insentif Terhadap Motivasi dan Kinerja” studi pada Karyawan tidak tetap/ Agen AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh Insentif Materiil (X_1), Insentif Non Materiil (X_2) terhadap variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y) dan Kinerja Karyawan (Z). Untuk mengetahui pengaruh hal tersebut, penelitian yang digunakan penguji adalah *explanatory research* dengan menggunakan kuesioner yang digunakan sebagai alat pengumpul data yang disebarakan kepada 59 karyawan yang bersangkutan. Analisis data yang digunakan adalah analisis Statistik Deskriptif. Berdasarkan hasil analisis inferensial dengan menggunakan analisis jalur menunjukkan bahwa variabel insentif materiil (X_1) mempunyai pengaruh langsung signifikan terhadap kinerja karyawan (Z) dengan nilai koefisien path sebesar 0,278 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,157. Variabel insentif non materiil (X_2) mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Z) dengan nilai koefisien path sebesar 0,265 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,145. Variabel motivasi kerja (Y) mempunyai pengaruh yang signifikan dengan nilai koefisien path sebesar 0,348 terhadap variabel kinerja karyawan (Z). Sementara variabel insentif materiil berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja sebesar 0,452 dan variabel insentif non materiil berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja sebesar 0,418. Ternyata pengaruh langsung insentif materiil dan insentif non materiil terhadap kinerja karyawan lebih kecil dibandingkan pengaruh totalnya. Maka

variabel intervening dapat memperkuat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dalam penelitian ini.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Mohammad Ariful Hakim (2016) yang berjudul “Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Motivasi dan Kinerja” studi pada Karyawan PT Semen Indonesia Tbk. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan Penerapan Budaya Kaizen (X) terhadap variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y_1) dan Kinerja Karyawan (Y_2). Untuk mengetahui pengaruh hal tersebut, penelitian yang digunakan penguji adalah *explanatory research* dengan menggunakan kuesioner yang digunakan sebagai alat pengumpul data yang disebarakan kepada 98 karyawan yang bersangkutan. Analisis data yang digunakan adalah Analisis Statistik Deskriptif. Berdasarkan hasil analisis jalur dapat disimpulkan bahwa variabel Penerapan Budaya Kaizen (X) melalui variabel antara Motivasi (Y_1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan (Y_2). Nilai yang diperoleh dari analisis jalur menunjukkan variabel Penerapan Budaya Kaizen (X) terhadap variabel Motivasi Kerja (Y_1) memiliki koefisien beta sebesar 0,0787. Variabel Penerapan Budaya Kaizen (X) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y_2) memiliki koefisien beta 0,492. Dan variabel Motivasi Kerja (Y_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) memiliki koefisien beta sebesar 0,290.

Tabel 1

Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Judul / Peneliti	Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
1	2	3	4	5
1.	Pelaksanaan Mutasi Jabatan Struktural yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Malang. Oleh Eri Sapto Nugroho, pada tahun 2013	Obyek penelitian adalah mengenai mutasi jabatan struktural yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Malang	Analisis data penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif	Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa pelaksanaan mutasi jabatan di Kota Malang sudah berlaku sesuai dengan alur atau tahap yang telah ditetapkan

1	2	3	4	5
2.	Hubungan motivasi dengan kinerja karyawan pada PT. Aero Perdana Internusa. Oleh Angke Priartini, pada tahun 2014	Variabel yang digunakan adalah motivasi (X), dan Kinerja Karyawan (Y)	Analisis data penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jenis penelitian <i>explanatory research</i>	Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, hasil dari uji signifikansi didapat $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau 4,387 > 1,677, maka terbukti bahwa motivasi mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan.

1	2	3	4	5
3.	Pengaruh Insentif Terhadap Motivasi dan Kinerja. Oleh Kurnia Budi R., pada tahun 2012	Variabel yang digunakan adalah Insetif Materiil (X_1), Insentif Non Materiil (X_2) terhadap variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y) dan Kinerja Karyawan (Z)	Analisis data penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jenis penelitian <i>explanatory research</i>	Adanya pengaruh langsung insentif materiil dan insentif non materiil terhadap kinerja karyawan lebih kecil dibandingkan pengaruh totalnya. Maka variabel intervening dapat memperkuat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dalam penelitian ini.

1	2	3	4	5
4.	Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Motivasi dan Kinerja. Oleh M. Ariful Hakim, pada tahun 2016	Variabel yang digunakan yaitu Penerapan Budaya Kaizen (X) terhadap variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y ₁) dan Kinerja Karyawan (Y ₂)	Analisis data penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jenis penelitian <i>explanatory research</i>	Hasil analisis jalur dapat disimpulkan bahwa variabel Penerapan Budaya Kaizen (X) melalui variabel antara Motivasi (Y ₁) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan (Y ₂)

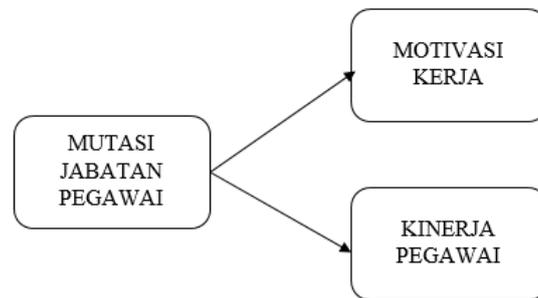
Sumber: Data penelitian terdahulu yang diolah, 2017

E. Model Konseptual dan Model Hipotesis

1. Model Konseptual

Penelitian ini menggunakan konsep untuk menggambarkan secara tepat fenomena yang akan diteliti. Menurut Singarimbun dan Effendi (2006:11) peranan konsep sangat berpengaruh karena menghubungkan dua teori dan dunia observasi antar abstrak dan realitas untuk langkah penelitian selanjutnya.

Model konseptual dapat dilihat pada gambar (1) berikut:



Gambar 2

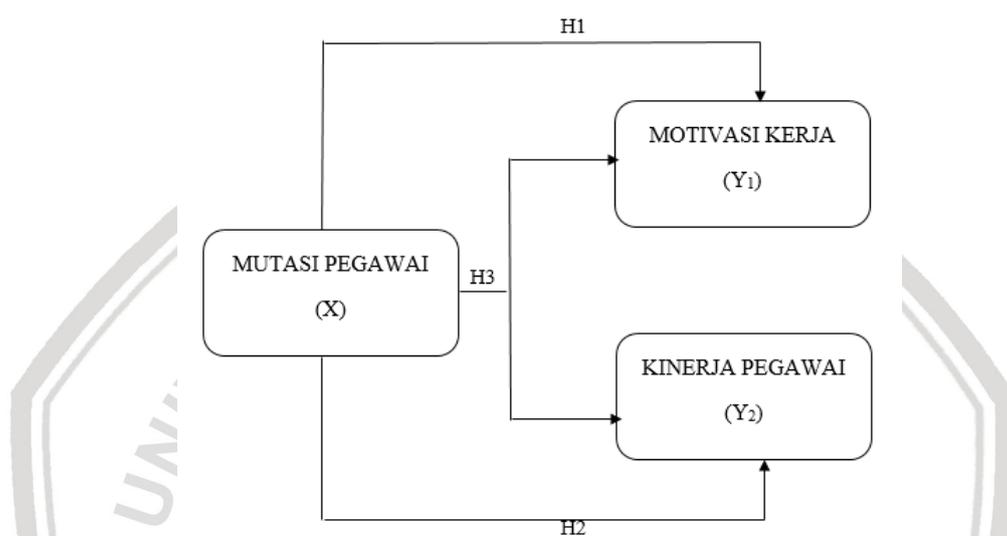
Model Konseptual

2. Model Hipotesis

Pengertian hipotesis menurut Nazir (2003:151) adalah pernyataan yang diterima secara sementara bagi suatu kebenaran sebagaimana adanya pada saat fenomena-fenomena yang kompleks. Dari definisi tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis merupakan dugaan sementara terkait hubungan antar variabel dalam suatu penelitian yang kebenarannya perlu dibuktikan.

Model hipotesis merupakan perkembangan dari model konsep, dari model hipotesis maka rumusan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah. Sedangkan untuk pengertian signifikan itu sendiri adalah suatu hal yang menyatakan tingkat kebenaran yang tidak bisa lepas dari satu persoalan.

Pengertian signifikan menurut Hakim (2016:179) adalah suatu nilai kemungkinan yang ditentukan sebagai dasar untuk mengambil keputusan apakah H_0 dapat ditolak atau diterima pada tingkat nilai tersebut. Maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:



Gambar 3

Model Hipotesis

Keterangan:

Berdasarkan Model Hipotesis, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

Hipotesis 1 : Diduga Mutasi Pegawai (X) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y₁)

Hipotesis 2 : Diduga Mutasi Pegawai (X) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y₂)

Hipotesis 3 : Diduga Mutasi Pegawai (X) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y₁) dan Kinerja Pegawai





BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian merupakan suatu kegiatan atau proses sistematis untuk memecahkan masalah yang dilakukan dengan menerapkan metode ilmiah. Hal ini diungkapkan oleh Emzir (2007:3). Sedangkan Hamidi (2007:6) mengatakan bahwa penelitian merupakan aktivitas keilmuan yang dilakukan karena ada kegunaan yang ingin dicapai, baik untuk meningkatkan kualitas kehidupan manusia maupun untuk mengembangkan ilmu pengetahuan.

Metode yang diambil dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Menurut Indrianto & Supomo (2011:12) pendekatan kuantitatif merupakan pendekatan yang menguji teori-teori melalui pengukuran variable penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistic analisisnya pada data numerical (angka) yang diolah dengan metode statistika. Metode penelitian ini menggunakan penelitian *survey*, karena menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data.

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan penelitian, jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*). Secara umum metode penelitian diartikan sebagai cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Cara ilmiah yang dimaksudkan berarti kegiatan penelitian itu didasari pada ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris dan sistematis. Menurut Faisal (2008:21) *explanatory research* adalah untuk menguji hubungan antara variable yang dihipotesiskan. Pada jenis penelitian ini, jelas ada

hipotesis yang akan diuji kebenarannya. Alasan memilih jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*) adalah untuk menguji hipotesis yang diajukan. Dengan hipotesis tersebut diharapkan dapat menjelaskan hubungan dan pengaruh antara variabel.

B. Lokasi Penelitian

Pengertian lokasi penelitian menurut Sutopo (2005:52) merupakan suatu tempat yang berkaitan dengan sasaran permasalahan penelitian dan juga merupakan salah satu jenis sumber data yang dapat dimanfaatkan oleh peneliti. Adapun yang menjadi lokasi penelitian dalam skripsi ini adalah Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Kantor ini berlokasi di Jalan Tugu Nomor 01 Kota Malang. Alasan peneliti memilih Kota Malang adalah untuk mempermudah penelitian karena masih berada pada Kota yang sama. Dan alasan memilih Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang untuk diteliti adalah karena BKD Kota Malang adalah salah satu instansi pemerintah yang mengurus terkait mutasi PNS khususnya yang ada di Kota Malang. Dan penulis tertarik untuk meneliti karena ingin tahu seberapa pengaruh mutasi yang dialami oleh pegawai BKD Kota Malang terhadap motivasi dan kinerja yang mereka lakukan setiap harinya.

C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran

1. Konsep

Konsep menurut pengertian para ahli (Arikunto (2006:118) adalah abstraksi yang perlu diukur. Konsep menggambarkan suatu fenomena secara abstrak yang dibentuk dengan jalan membuat generalisasi terhadap suatu yang khas. Umumnya konsep dibuat dan dihasilkan secara sadar untuk keperluan ilmiah

yang khas dan tertentu. Dalam penelitian ini menggunakan tiga konsep yaitu: mutasi jabatan, kinerja pegawai dan motivasi kerja.

2. Variabel

Pengertian variabel yang dijelaskan oleh Arikunto (2006:118) adalah obyek penelitian atau apa saja yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Selain itu ada juga menurut Singarimbun dan Effendi (2006:42), variabel berarti suatu yang mempunyai variasi nilai. Dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian yaitu suatu sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu dan ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari lalu ditarik kesimpulannya. Menurut hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain maka macam-macam variabel dalam penelitian ada dua yaitu:

a. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel independen ini sering disebut variabel bebas yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen. Dalam penelitian ini variabel independennya yaitu: Mutasi jabatan (X). Mutasi jabatan adalah perpindahan dari tempat satu ke tempat kerja yang lain tanpa disertai perubahan kelas pekerjaan atau tidak disyaratkan kualifikasi kemampuan atau kecakapan yang lebih tinggi dari sekarang.

b. Variabel Terikat (*Dependen Variable*)

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Motivasi Kerja (Y_1) dan kinerja pegawai (Y_2). Motivasi kerja adalah hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan.

Kinerja pegawai adalah suatu bentuk hasil dari apa yang telah dikerjakan oleh seseorang maupun sekelompok seseorang dalam suatu organisasi atau instansi untuk mewujudkan dan mencapai sasaran serta tujuan tertentu.

3. Definisi Operasional

Definisi operasional yang dijelaskan oleh Nazir (2005:126) adalah suatu definisi yang diberikan pada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti, atau menspesifikasikan kegiatan, maupun memberi suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut. Definisi operasional bermanfaat bagi peneliti lain yang ingin meneliti variabel yang sama sebagai acuan apakah dia harus menggunakan metode pengukuran yang sama maupun tidak. Definisi operasional dalam penelitian ini yaitu:

- a. **Mutasi pegawai (X)** yaitu perpindahan dari tempat satu ke tempat kerja yang lain tanpa disertai perubahan kelas pekerjaan atau tidak disyaratkan kualifikasi kemampuan atau kecakapan yang lebih tinggi dari sekarang, meliputi: Indikator peluang dan Indikator Faktor Internal.
- b. **Motivasi Kerja (Y₁)** yaitu kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dan motifnya. Indikator dan item-item penelitiannya meliputi: Indikator hubungan dan peluang pekerjaan.
- c. **Kinerja Pegawai (Y₂)** hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, meliputi: Indikator kualitas, kuantitas, waktu dan kehadiran.

4. Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang dijelaskan oleh Sugiyono (2008:92) merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut apabila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif.

Skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur indikator-indikator pada variabel dependen dan variabel independen tersebut adalah dengan menggunakan Skala *Likert*. Skala yang digunakan adalah skala *Likert* dengan jenis skalanya berupa skala interval dengan skor 1 sampai dengan 5. Menurut Sugiyono (2008:93) skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang suatu fenomena sosial.

Skala *Likert* variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai tolak ukur untuk menyusun item-item yang dapat berupa pernyataan dan pertanyaan.

Tabel 2
Konsep, Variabel, Indikator dan Item

Konsep	Variabel	Indikator	Item
1	2	3	4
Mutasi	Mutasi Pegawai (X ₁)	Faktor Eksternal (X _{1.1})	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan (X_{1.1.1}) 2. alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka (X_{1.1.2}) 3. memperluas atau menambah pengetahuan karyawan. (X_{1.1.3})

1	2	3	4
		Faktor internal ($X_{1.2}$)	<ol style="list-style-type: none"> 1. mengatasi perselisihan antara sesama karyawan ($X_{1.2.1}$) 2. menghilangkan rasa bosan/jemu terhadap pekerjaannya ($X_{1.2.2}$) 3. melatih kepemimpinan ($X_{1.2.3}$)
Motivasi (Y)	Motivasi Kerja (Y_1)	Faktor Eksternal ($Y_{1.1}$)	<ol style="list-style-type: none"> 1. kondisi lingkungan kerja ($Y_{1.1.1}$) 2. kompensasi yang memadai ($Y_{1.1.2}$) 3. supervisi yang baik ($Y_{1.1.3}$) 4.
		Faktor eksternal ($Y_{1.2}$)	<ol style="list-style-type: none"> 1. keinginan untuk dapat hidup ($Y_{1.2.1}$) 2. keinginan untuk dapat memiliki ($Y_{1.2.2}$) 3. keinginan untuk memperoleh penghargaan ($Y_{1.2.3}$)
Kinerja (Y)	Kinerja Pegawai (Y_2)	Kualitas dan Kuantitas ($Y_{2.1}$)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kerapian pekerjaan sangat diperhatikan ($Y_{2.1.1}$) 2. Sedikit kesalahan saat proses penyelesaian pekerjaan ($Y_{2.1.2}$) 3. Menyelesaikan pekerjaan melebihi beban yang diberikan oleh kepala ($Y_{2.1.3}$)
		Waktu ($Y_{2.2}$)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditetapkan. ($Y_{2.2.1}$) 2. Memanfaatkan waktu dengan baik. ($Y_{2.2.2}$) 3. Menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari <i>deadline</i> yang diberikan ($Y_{2.2.3}$)
		Kehadiran ($Y_{2.3}$)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kehadiran tepat waktu. ($Y_{2.3.1}$) 2. Tingkat absen rendah. ($Y_{2.3.2}$)

Sumber : Konsep, variabel, indikator dan item yang diolah peneliti, 2017

Tabel 3
Skala Pengukuran

Jawaban Responden	Nilai
Sangat setuju/ sangat sesuai/ sangat menyenangkan/ sangat baik/ sangat mendukung/ sangat puas	5
Setuju/ sesuai/ menyenangkan/ baik/ mendukung/ puas	4
Cukup setuju/ cukup sesuai/ cukup menyenangkan/ cukup baik/ cukup mendukung/ cukup puas	3
Tidak setuju/ tidak sesuai/ tidak menyenangkan/ tidak baik/ tidak mendukung/ tidak puas	2
Sangat tidak setuju/ sangat tidak sesuai/ sangat tidak menyenangkan/ sangat tidak baik/ sangat tidak mendukung/ sangat tidak puas	1

Sumber: Sugiyono, 2004

D. Populasi dan Sampel

Pengertian populasi yang dijelaskan oleh Hasan (2002:58) adalah totalitas dari semua objek atau individu yang dimiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang akan di teliti. Sedangkan menurut Sugiyono (2010:389) populasi dapat diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Adapula menurut Nisfiannoor (2009:5) populasi adalah keseluruhan dari jumlah yang akan diamati atau diteliti. Populasi pada penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dengan karyawan yang berjumlah sebanyak 50 orang sekaligus sebagai sampel penelitian.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan cara *Cluster Sampling*. *Cluster Sampling* adalah pengambilan sampel dari beberapa unit

sampling yang merupakan kelompok dari elemen. Beberapa kluster/kelompok kemudian dipilih secara acak sebagai wakil dari populasi, kemudian sampel diambil dari dalam kluster yang terpilih secara acak yang akan dijadikan sebagai sampel penelitian.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Sumber data

Sumber data yang digunakan dapat dibedakan menjadi dua yaitu:

a. Data Primer

Pengertian Data primer menurut Indriantoro dan Supomo (2011:146) adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli tidak melalui media perantara. Data ini diperoleh melalui data dari beberapa pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang terlibat dalam penelitian ini dan juga kuesioner yang dibagikan kepada pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

b. Data sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder biasanya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data documenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. (Indriantoro dan Supomo, 2011:147). Data ini didapat dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, yaitu berupa struktur organisasi, sejarah instansi, visi dan misi, foto dan lain-lain.

2. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian metode pengumpulan data yang diperoleh adalah:

a. Metode kuesioner

Metode kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan sejumlah pertanyaan tertulis yang disusun secara terstruktur kepada responden untuk dijawab. Skala pengukuran untuk semua indikator pada masing-masing variabel dengan menggunakan skala *Likert* (skala 1 sampai dengan 5) dimulai dari Sangat Tidak Setuju (STS) sampai dengan Sangat Setuju (SS). Skala pengukuran ini berarti bahwa jika nilainya semakin mendekati 1 maka semakin tidak setuju. Sebaliknya, jika semakin mendekati angka 5 berarti semakin setuju.

b. Metode Dokumentasi

Teknik pengumpulan data ini dilakukan dengan berdasarkan dokumen yang telah tersedia, seperti data-data yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Metode dokumentasi dilakukan dengan cara mengadakan pencatatan atau penyalinan terhadap dokumen dan data lain yang dapat menunjang penelitian berupa sejarah perusahaan, visi dan misi, aktifitas perusahaan dan jumlah karyawan.

F. Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Suatu data dapat dikatakan valid apabila suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan, atau kesahihan suatu instrument. Hal ini dijelaskan oleh Arikunto (2002:144). Suatu instrument yang valid atau sah memiliki validitas yang tinggi, sebaliknya instrument yang kurang valid memiliki validitas yang

rendah. Sebuah instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Tinggi rendahnya validitas instrument menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang validitas yang dimaksud. Untuk menguji validitas instrument penelitian digunakan teknik Kolerasi *Product Moment* yang dirumuskan (Arikunto, 2002:114) sebagai berikut:

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan :

- r = korelasi *product moment*
- N = jumlah sampel
- X = skor variabel X
- Y = skor variabel Y
- XY = skor variabel X dikalikan variabel Y

Apabila nilai koefisien kolerasi (r) antar item pertanyaan dengan skor total item mempunyai taraf signifikan di bawah atau sama dengan 0,05 ($\alpha = 5\%$), maka item pertanyaan yang digunakan dalam instrument penelitian tersebut adalah valid, sebaliknya jika nilai koefisien kolerasi (r) antara item pertanyaan dengan skor total item mempunyai taraf signifikan di atas 0,05 ($\alpha = 5\%$) maka item pertanyaan yang digunakan dalam instrument penelitian tersebut tidak valid.

2. Reliabilitas

Reliabilitas menurut Arikunto (2002:154) adalah sebagai suatu instrument yang cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena

instrument tersebut sudah baik. Instrument yang baik tidak akan bersifat tendensius mengarahkan responden untuk memilih jawaban tertentu. Instrument yang sudah dapat dipercaya, yang reliable akan menghasilkan data yang dapat dipercaya pula. Uji reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat ukur yang dapat dipercaya atau diandalkan untuk diuji. Untuk mengetahui, maka dapat digunakan rumus *Alpha Cronbach* dengan rumus sebagai berikut:

$$\left(\frac{k}{k-1}\right)\left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2}\right)$$

Keterangan :

- r_n = reliabilitas instrumen
- k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal
- σ_b^2 = jumlah varians butir
- σ_t^2 = varians total

G. Metode Analisis Data

Pengertian analisis data menurut Singarimbun (2006:263) adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Dalam penelitian ini data diolah untuk selanjutnya dianalisis lebih lanjut dengan menggunakan perangkat lunak (*software*) program SPSS dan dalam penelitian ini ada beberapa teknik analisis data yang akan digunakan, yaitu:

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah teknik untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau

generalisasi. Hal ini dikemukakan oleh Sugiyono (2010:147). Analisis deskriptif bertujuan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan data yang diperoleh seperti lokasi penelitian, data responden yang diteliti, beserta distribusi item dari masing-masing variabelnya yang ditabulasikan dalam bentuk tabel yang kemudian dibahas secara deskriptif. Tolak ukur dari pendeskripsian ini adalah dengan menggunakan tabel yang berisikan angka dan persentase.

2. Uji Asumsi Klasik

a) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi linier variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Dalam uji normalitas cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak, yaitu dengan analisis grafik (Ghozali, 2009:147). Alat uji yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan grafik histogram dan grafik *normal probability plot*.

Dasar pengambilan keputusan dengan analisis grafik histogram adalah jika pola distribusi tidak menceng ke kiri atau ke kanan dan normal. Sedangkan, dasar pengambilan keputusan dengan analisis grafik *normal probability plot* (Ghozali, 2009:149) adalah:

1. Jika titik menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika titik menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b) Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas yang dijelaskan dalam Ghozali (2009:95) bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi diantara variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolonieritas di dalam model regresi adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen, jika diantara variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya diatas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolonieritas.
2. Multikolonieritas dapat juga dilihat dari nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF), nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai *tolerance* $\leq 0,10$ atau sama dengan nilai VIF ≥ 10 .

c) Uji Heteroskedastisitas

Pengujian ini bertujuan untuk melihat apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variabel dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variabel residual tersebut tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat grafik *Scatterplot* antara nilai prediksi variabel independen dengan nilai residualnya. Dasar yang digunakan untuk menentukan heteroskedastisitas menurut Ghozali (2009:125-126):

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar lalu menyempit) , maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik yang menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

d) Uji Autokorelasi

Uji korelasi (dalam Gozhali 2009:99) bertujuan untuk melihat apakah dalam suatu model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi. Autokorelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan satu sama lainnya. Hal ini sering ditemukan pada *time series*. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk mendeteksi masalah autokorelasi adalah dengan uji *Durbin Watson*. Pengambilan keputusan ada tidaknya autokorelasi dalam Ghozali (2009:100) dapat dilihat dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4
Pengambilan keputusan ada tidaknya autokorelasi

Hipotesis Nol	Keputusan	Jika
Tidak ada autorelasi positif	Tolak	$0 < d < dl$
Tidak ada autokorelasi positif	<i>No decision</i>	$dl \leq d \leq du$
Tidak ada autokorelasi negatif	Tolak	$4-dl < d < 4$
Tidak ada autokorelasi negative	<i>No decision</i>	$4-du \leq d \leq 4-dl$
Tidak ada autokorelasi, positif atau negatif	Tidak ditolak	$du < d < 4-du$



Jika suatu model terdapat autokorelasi maka akan menimbulkan:

1. Jika kita mengabaikan autokorelasi maka rentang keyakinannya menjadi lebar dan pengujian arti (signifikan) kurang kuat.
2. Jika kita tidak memperhatikan batas masalah autokorelasi sama sekali maka konsekuensinya jauh lebih seriusa karena varians residual β menaksir terlalu rendah (*underestimate*) dari yang sebenarnya, pengujian arti t dan F tidak dapat dipercaya dan jika diterapkan akan memberikan kesimpulan yang menyesatkan.

H. Pengujian Hipotesis

1. Uji t

Uji t adalah pengujian hipotesis untuk mengetahui signifikan atau tidaknya masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Menurut Sugiyono (2014:194) uji t dapat menggunakan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan :

r_p = Korelasi parsial yang ditentukan

N = Jumlah Sampel

t = t hitung

Guna mengetahui pengujian hipotesis H_0 diterima ataupun ditolak , sehingga perlu dibandingkan antara t hitung dengan t table dan hasil pengujian t-statistik menggunakan aplikasi SPSS. Apabila hasil penghitungannya sebagai berikut:

- a. Jika t-hitung < t-tabel maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

b. Jika $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

2. Uji F

Uji F digunakan untuk melakukan pengujian pengaruh dari variabel-variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat, maka dilakukan dengan menggunakan perhitungan uji F. Rumus uji statistik yang digunakan menurut Sugiyono (2014:192) :

$$F = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

Keterangan :

F = Pendekatan Distribusi Probabilitas

R = Koefesien korelasi ganda

K = Jumlah variabel bebas

N = Jumlah anggota sampel

Adapun hipotesis yang digunakan untuk uji F adalah sebagai berikut :

- 1) H_0 = Secara simultan (bersama-sama), variabel bebas idak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.
- 2) H_a = Secara simultan (bersama-sama), variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

Untuk menentukan diterima atau ditolaknya hipotesis adalah dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Jika signifikan $F \leq \text{sig } \alpha$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, hal ini berarti secara simultan ada pengaruh signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

- 2) Jika signifikan $F \geq \text{sig } \alpha$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, hal ini berarti secara simultan tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

3. Uji regresi linier sederhana

Uji regresi sederhana digunakan untuk mengukur pengaruh variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y). Untuk mengetahui pengaruh antara satu variabel bebas terhadap satu variabel terikat dengan langkah sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

Dimana:

$$a = \frac{\sum Y \sum Y^2 - \sum X \sum XY}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

Keterangan:

X : Variabel bebas

Y : Variabel terikat

a : Konstanta (nilai Y apabila X=0)

b : Koefisien Regresi (nilai peningkatan maupun penurunan)

4. Analisis Koefisien Korelasi (R) dan Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien korelasi merupakan angka yang menunjukkan arah dan kuat hubungan antara dua variabel atau lebih. Menurut Santoso (2010:141), analisis koefisien korelasi bertujuan untuk mempelajari apakah ada hubungan antara dua variabel atau lebih, sedang analisis regresi memprediksi seberapa jauh pengaruh tersebut.

Secara spesifik, tujuan analisis korelasi adalah ingin mengetahui apakah diantara dua variabel terdapat hubungan, dan jika terdapat hubungan, bagaimana arah hubungan dan seberapa hubungan tersebut. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi yang akan dijabarkan sebagai berikut:

No	Hasil Pengukuran	Keterangan
1	0,00 – 0,199	Sangat rendah
2	0,20 – 0,399	Rendah
3	0,40 – 0,599	Sedang
4	0,60 – 0,799	Kuat
5	0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono (2010:184)

Koefisien determinasi (R²) dapat digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen (bebas) terhadap variabel dependen (terikat).

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian

1. Gambaran Umum Kota Malang

a. Sejarah Kota Malang

Kota Malang seperti kota-kota lain di Indonesia pada umumnya baru tumbuh dan berkembang setelah hadirnya pemerintah kolonial Belanda. Fasilitas umum di rencanakan sedemikian rupa agar memenuhi kebutuhan keluarga Belanda. Kesan diskriminatif itu masih berbekas hingga sekarang. Misalnya Ijen Boulevard kawasan sekitarnya. hanya dinikmati oleh keluarga- keluarga Belanda dan Bangsa Eropa lainnya, sementara penduduk pribumi harus puas bertempat tinggal di pinggiran kota dengan fasilitas yang kurang memadai. Kawasan perumahan itu sekarang bagai monumen yang menyimpan misteri dan seringkali mengundang keluarga-keluarga Belanda yang pernah bermukim disana untuk bernostalgia.

Tahun 1879, di Kota Malang mulai beroperasi kereta api dan sejak itu Kota Malang berkembang dengan pesatnya. Berbagai kebutuhan masyarakatpun semakin meningkat terutama akan ruang gerak melakukan berbagai kegiatan. Akibatnya terjadilah perubahan tata guna tanah, daerah yang terbangun bermunculan tanpa terkendali. Perubahan fungsi lahan mengalami perubahan sangat pesat, seperti dari fungsi pertanian menjadi perumahan dan industri.

Sejalan perkembangan tersebut di atas, urbanisasi terus berlangsung dan kebutuhan masyarakat akan perumahan meningkat di luar kemampuan pemerintah, sementara tingkat ekonomi urbanis sangat terbatas, yang selanjutnya akan berakibat timbulnya perumahan-perumahan liar yang pada umumnya berkembang di sekitar daerah perdagangan, di sepanjang jalur hijau, sekitar sungai, rel kereta api dan lahan-lahan yang dianggap tidak bertuan. Selang beberapa lama kemudian daerah itu menjadi perkampungan, dan degradasi kualitas lingkungan hidup mulai terjadi dengan segala dampak bawaannya. Gejala-gejala itu cenderung terus meningkat, dan sulit dibayangkan apa yang terjadi seandainya masalah itu diabaikan. (Sumber: malangkota.go.id)

b. Keadaan Geografi Kota Malang

Kota Malang yang terletak pada ketinggian antara 440 – 667 meter diatas permukaan air laut, merupakan salah satu kota tujuan wisata di Jawa Timur karena potensi alam dan iklim yang dimiliki. Letaknya yang berada ditengah-tengah wilayah Kabupaten Malang secara astronomis terletak $112,06^{\circ}$ – $112,07^{\circ}$ Bujur Timur dan $7,06^{\circ}$ – $8,02^{\circ}$ Lintang Selatan, dengan batas wilayah sebagai berikut :

1. Sebelah Utara : Kecamatan Singosari dan Kec. Karangploso Kabupaten Malang
2. Sebelah Timur : Kecamatan Pakis dan Kecamatan Tumpang Kabupaten Malang
3. Sebelah Selatan : Kecamatan Tajinan dan Kecamatan Pakisaji Kabupaten Malang

4. Sebelah Barat : Kecamatan Wagir dan Kecamatan Dau Kabupaten Malang

Serta dikelilingi gunung-gunung :

1. Gunung Arjuno di sebelah Utara
2. Gunung Semeru di sebelah Timur
3. Gunung Kawi dan Panderman di sebelah Barat
4. Gunung Kelud di sebelah Selatan

(Sumber: malangkota.go.id)

c. **Visi dan Misi Kota Malang**

Pengertian Visi menurut Undang-Undang 25 tahun 2004 pasal 1 angka 12 adalah rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan. Hal ini berarti bahwa visi yang tercantum dalam RPJMD Kota Malang harus dicapai pada tahun 2018. Selanjutnya pada pasal 5 ayat (2) disebutkan bahwa RPJM Daerah merupakan penjabaran dari visi, misi, dan program Kepala Daerah yang penyusunannya berpedoman pada RPJP Daerah dan memperhatikan RPJM Nasional. Oleh karenanya, maka perumusan visi, misi dan program dalam RPJMD Kota Malang ini 2013-2018 tidak hanya berasal dari visi, misi dan program Kepala Daerah saja, namun sudah dilakukan beberapa penyesuaian dari semua acuan dimaksud.

“MENJADIKAN KOTA MALANG SEBAGAI KOTA BERMARTABAT”

Selain Visi tersebut di atas, hal lain yang tak kalah pentingnya adalah ditentukannya Peduli Wong Cilik sebagai SEMANGAT dari pembangunan Kota Malang periode 2013-2018. Sebagai semangat, kepedulian terhadap wong cilik menjadi jiwa dari pencapaian visi. Hal ini berarti bahwa seluruh aktivitas dan

program pembangunan di Kota Malang harus benar-benar membawa kemaslahatan bagi wong cilik. Dan seluruh hasil pembangunan di Kota Malang harus dapat dinikmati oleh wong cilik yang notabene adalah rakyat kecil yang mayoritas jumlahnya di Kota Malang

Istilah MARTABAT adalah istilah yang menunjuk pada harga diri kemanusiaan, yang memiliki arti kemuliaan. Sehingga, dengan visi ‘Menjadikan Kota Malang sebagai Kota BERMARTABAT’ diharapkan dapat terwujud suatu kondisi kemuliaan bagi Kota Malang dan seluruh masyarakatnya. Hal ini adalah penerjemahan langsung dari konsep Islam mengenai baldatun thoyyibatun wa robbun ghofur (negeri yang makmur yang diridhoi oleh Allah SWT).

Untuk dapat disebut sebagai Kota BERMARTABAT, maka akan diwujudkan Kota Malang yang aman, tertib, bersih, dan asri, dimana masyarakat Kota Malang adalah masyarakat yang mandiri, makmur, sejahtera, terdidik dan berbudaya, serta memiliki nilai religiusitas yang tinggi dilandasi dengan sikap toleransi terhadap perbedaan-perbedaan yang ada di tengah-tengah masyarakat, dengan Pemerintah Kota Malang yang bersih dari KKN dan sungguh-sungguh melayani masyarakat. Sehingga, Kota Malang secara umum akan memiliki keunggulan-keunggulan dan berdaya saing tinggi untuk dapat menempatkan diri sebagai kota yang terkemuka dengan berbagai prestasi di berbagai bidang.

Selain itu, visi BERMARTABAT dapat menjadi akronim dari beberapa prioritas pembangunan yang menunjuk pada kondisi-kondisi yang hendak diwujudkan sepanjang periode 2013-2018, yakni: BERSih, Makmur, Adil, Religius-toleran, Terkemuka, Aman, Berbudaya, Asri, dan Terdidik.

Sedangkan untuk misi dari Kota Malang adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kualitas, aksesibilitas, dan pemerataan pelayanan pendidikan dan kesehatan
- 2) Meningkatkan produktivitas dan daya saing daerah
- 3) Meningkatkan kesejahteraan dan perlindungan terhadap masyarakat rentan, pengarusutamaan gender, serta kerukunan sosial
- 4) Meningkatkan pembangunan infrastruktur dan daya dukung Kota yang terpadu dan berkelanjutan, tertib penataan ruang serta berwawasan lingkungan
- 5) Mewujudkan pelaksanaan reformasi birokrasi dan kualitas pelayanan publik yang profesional, akuntabel dan berorientasi pada kepuasan masyarakat

(Sumber: malangkota.go.id)

2. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

a. Sejarah Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mulai terbentuk sejak diberlakukannya Undang Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Pemerintah Propinsi, yang menyebabkan kewenangan Pemerintah Kota Malang semakin bertambah besar dan berdampak pada kelembagaan organisasi Perangkat Daerah Kota Malang, sehingga adanya perubahan struktur

organisasi perangkat daerah salah satunya perangkat daerah yang diberi kewenangan di bidang kepegawaian yaitu dengan ditetapkannya Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang melalui Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2000. Seiring dengan diterbitkannya Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, maka kelembagaan Badan Kepegawaian Daerah mengalami perubahan dari 1 sekretariat dan 4 bidang menjadi 1 bagian dan 3 bidang. Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2004 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Struktur Organisasi Badan dan Kantor sebagai Lembaga Teknis Pemerintah Kota Malang terdiri atas Unsur Pimpinan yaitu Kepala Badan; Unsur Sekretariat yang dipimpin oleh seorang Kepala Bagian Tata Usaha yang terdiri dari Sub Bagian Keuangan dan Penyusunan Program dan Sub Bagian Umum; Unsur Pelaksana terdiri dari Bidang Perencanaan dan Pembinaan Pegawai terdiri dari Sub Bid. Formasi dan Informasi Pegawai dan Sub Bid. Pembinaan dan Pemberhentian. Bidang Mutasi terdiri dari Sub Bid. Kepangkatan dan Sub Bid. Jabatan; Bidang Pendidikan dan Pelatihan terdiri dari Sub Bid. Teknis Fungsional dan Sub Bid. Struktural serta Kelompok Jabatan Fungsional.

Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah pada tahun 2008 berubah kembali mengikuti Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 sebagaimana pada Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 7 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Lembaga Teknis Daerah, diubah dengan Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 7 Tahun 2012 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat,

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Pelayanan Perizinan Terpadu, Badan Kepegawaian Daerah dan Lembaga Teknis Daerah , maka keluarlah Peraturan Walikota Malang Nomor 61 Tahun 2012 tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Darah Kota Malang sehingga struktur organisasi saat ini terdiri dari : a. Kepala Badan; b. Sekretariat, terdiri dari : 1) Subbagian Penyusunan Program; 2) Subbagian Keuangan; 3) Subbagian Umum. c. Bidang Mutasi, terdiri dari : 1) Subbidang Kepangkatan; 2) Subbidang Jabatan. d. Bidang Formasi dan Informasi, terdiri dari : 1) Subbidang Formasi dan Pengadaan Pegawai; 2) Subbidang Informasi Kepegawaian. e. Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin Pegawai, terdiri dari: 1) Subbidang Kesejahteraan Pegawai; 2) Subbidang Pembinaan Disiplin Pegawai. f. Bidang Pendidikan dan Pelatihan, terdiri dari : 1) Subbidang Teknis dan fungsional 2) Subbidang Kepemimpinan g. Kelompok Jabatan Fungsional. (Sumber: Dokumen sejarah BKD Kota Malang,2017)

b. Visi dan Misi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Visi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah : “TERWUJUDNYA APARATUR PEMERINTAH YANG BERKUALITAS DAN PROFESIONAL GUNA Mendukung Pelayanan Publik Yang Prima “ Adapun maksud dari visi Badan Kepegawaian Daerah adalah :

- 1) Aparatur Pemerintah adalah Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di lingkungan Pemerintah Kota Malang.
- 2) Berkualitas yang berarti memiliki kemampuan dan kemahiran dalam melaksanakan tugas berdasarkan ilmu pengetahuan dan pengalaman serta

berpegang teguh pada kode etik profesi, memiliki self control dan berorientasi pada mutu/kualitas kinerja dengan cara kerja yang efisien, efektif dan ekonomis, memiliki kepekaan yang tinggi (high responsibility) terhadap kepentingan masyarakat (public interest) dan masalah-masalah masyarakat (public affairs) serta bertanggung jawab (accountability).

- 3) Profesional yang berarti melakukan pekerjaan yang benar-benar sesuai dengan keahlian atau ketrampilan dan komitmen kerja yang dimiliki.
- 4) Pelayanan Publik adalah pemberian pelayanan dasar dan pelayanan lainnya yang merupakan kepentingan masyarakat banyak.

Misi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang Meningkatkan pelayanan administrasi dan kualitas sumber daya aparatur Pemerintah Daerah. (Sumber: Dokumen visi dan misi BKD Kota Malang, 2017)

c. Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sebagaimana diatur dalam Peraturan Walikota Malang Nomor 61 Tahun 2012 tentang uraian Tugas pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

a. Tugas Pokok

Badan Kepegawaian Daerah melaksanakan tugas pokok penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian

b. Fungsi

untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana pada huruf a, Badan Kepegawaian

Daerah mempunyai fungsi :

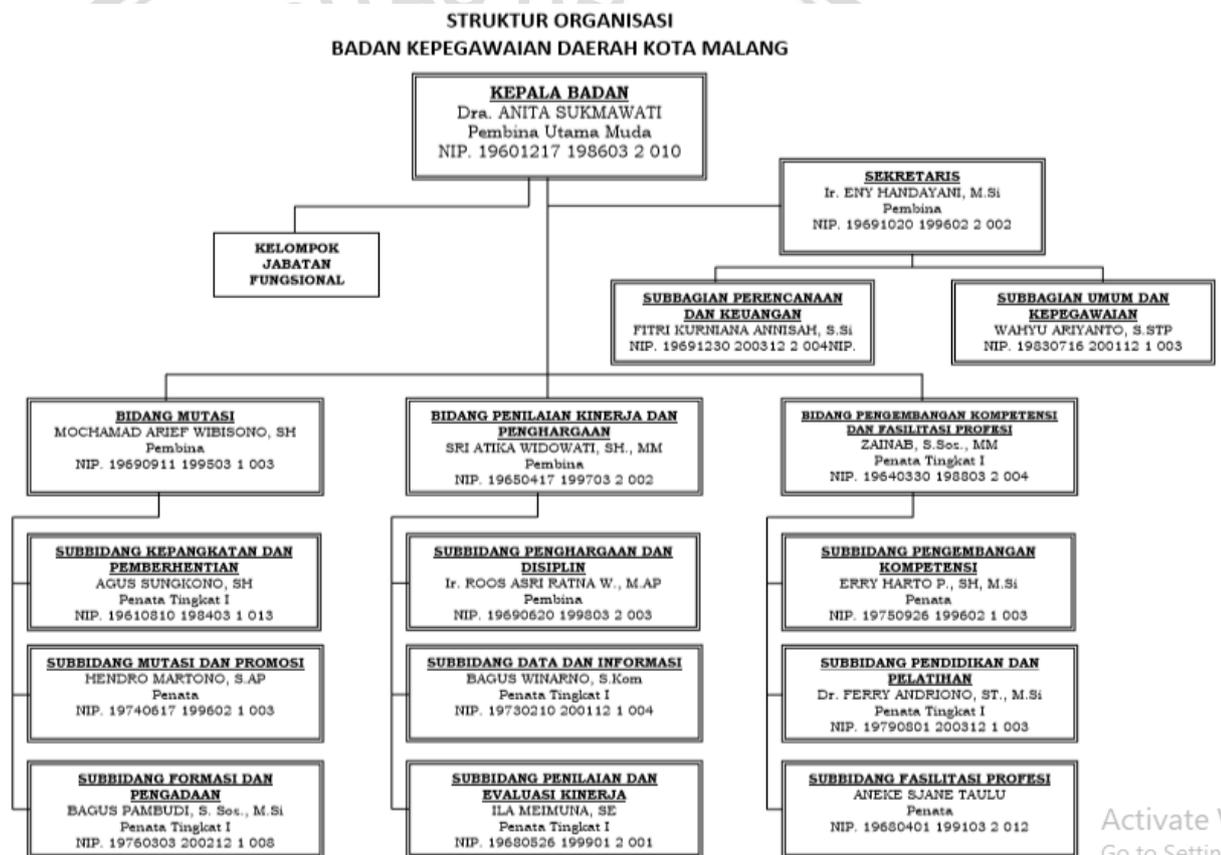
- a. perumusan kebijakan teknis di bidang kepegawaian;
- b. penyusunan dan pelaksanaan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja) di bidang kepegawaian;
- c. pelaksanaan administrasi mutasi pegawai;
- d. pelaksanaan pembinaan disiplin pegawai;
- e. pelaksanaan pendidikan dan/atau pelatihan pegawai;
- f. pelaksanaan penyiapan penetapan gaji dan tunjangan pegawai;
- g. penyusunan formasi pegawai dan pengadaan pegawai;
- h. penyusunan sistem informasi kepegawaian;
- i. penyusunan bahan kebijakan kesejahteraan pegawai;
- j. penyusunan bahan pemberhentian dan pensiun pegawai;
- k. pelaksanaan kegiatan keagamaan dalam rangka pembinaan mental pegawai
- l. pelaksanaan pembelian/pengadaan atau pembangunan aset tetap berwujud yang akan digunakan dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi
- m. pelaksanaan pemeliharaan barang milik daerah yang digunakan dalam penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi;
- n. pelaksanaan kebijakan pengelolaan barang milik daerah yang berada dalam penguasaannya (SOP)
- o. penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional dan prosedur

- p. pelaksanaan fasilitasi pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan /atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;

(Sumber: tugas pokok dan fungsi organisasi BKD Kota Malang,2017)

d. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Gambar 3
Struktur Organisasi BKD kota Malang



(Sumber: Dokumen struktur organisasi BKD Kota Malang,2017)



B. Gambaran Umum Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdapat 36 responden pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang melalui penyebaran kuesioner, maka dapat ditarik beberapa gambaran mengenai komposisi pegawai berdasarkan usia, jenis kelamin dan bidang pekerjaan. Gambaran umum responden secara rinci adalah sebagai berikut :

1. Usia Responden

Gambaran umum responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 5 berikut :

Tabel 5
Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Umur	Frekuensi	Persentase
21 - 30 Tahun	9	25
31 - 40 Tahun	10	27,78
41 - 50 Tahun	11	30,56
>51 Tahun	6	16,67
Jumlah	36	100

(Sumber: Data primer hasil penelitian yang diolah, 2018)

Hasil dari tabel 5 di atas, dapat diketahui bahwa responden yang berusia 21-30 tahun sebanyak 9 responden atau 25%, berusia antara 31 – 40 tahun sebanyak 10 responden atau 27,78%, berusia 41 – 50 tahun sebanyak 11 responden atau 30,56%, berusia > 51 tahun sebanyak 6 responden atau 16,67%.

2. Jenis Kelamin Responden

Gambaran umum responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 6 berikut :

Tabel 6**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	20	55,56
Wanita	16	44,44
Jumlah	36	100

(Sumber: Data primer hasil penelitian yang diolah, 2018)

Hasil dari tabel 6 di atas, dapat diketahui bahwa responden yang memiliki jenis kelamin pria sebanyak 20 responden atau 55,56%, sedangkan Wanita sebanyak 16 responden atau 44,44%.

3. Bidang Pekerjaan Responden

Gambaran umum responden berdasarkan Bidang Pekerjaan dapat dilihat pada tabel 7 berikut :

Tabel 7**Karakteristik Responden Berdasarkan Bidang Pekerjaan**

Bidang	Frekuensi	Persentase
Kepala Badan	1	2,78
Sekretariat	6	16,67
Mutasi	10	27,78
Penilaian Kinerja dan Penghargaan	10	27,78
Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi	9	23,07
Jumlah	36	100

(Sumber: Data primer hasil penelitian yang diolah, 2018)

Hasil dari tabel 7 di atas, dapat diketahui bahwa responden yang bekerja di bidang kepala badan sebanyak 1 responden atau 2,78%, bekerja di bidang sekretariat sebanyak 6 responden atau 16,67%, bekerja di bidang mutasi sebanyak 10 responden atau 27,78%, bekerja di bidang penilaian kinerja dan penghargaan

sebanyak 10 responden atau 27,78%, sedangkan yang bekerja di bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi sebanyak 9 responden atau 23,07%.

C. Gambaran Variabel Yang Diteliti

1. Distribusi Frekuensi Variabel Mutasi Pegawai (X)

Variabel Mutasi Pegawai terdapat enam item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8
Distribusi Frekuensi Variabel Mutasi Jabatan (X)

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	Item	Indikator
X.1.1.1	8	22.22	26	72.22	1	2.78	1	2.78	0	0.00	36	100	4.14	4.09
X.1.1.2	5	13.89	27	75.00	3	8.33	1	2.78	0	0.00	36	100	4.00	
X.1.1.3	9	25.00	23	63.89	4	11.11	0	0.00	0	0.00	36	100	4.14	
X.1.2.1	1	2.78	20	55.56	8	22.22	6	16.67	1	2.78	36	100	3.39	3.75
X.1.2.2	8	22.22	20	55.56	6	16.67	2	5.56	0	0.00	36	100	3.94	
X.1.2.3	5	13.89	24	66.67	6	16.67	1	2.78	0	0.00	36	100	3.92	
												3.92		

(Sumber: Data primer hasil penelitian yang diolah, 2018)

Hasil dari Tabel 8 diatas, arti angka (skor) 5,4,3,2, dan 1 adalah sebagai berikut :

- 5 : Sangat Setuju
- 4 : Setuju
- 3 : Cukup Setuju
- 2 : Tidak Setuju
- 1 : Sangat Tidak Setuju

a. Distribusi Frekuensi untuk indikator Faktor Eksternal

Pada Tabel 8 dapat diketahui bahwa dari 36 responden, terdapat 8 responden

atau 22,22% yang menyatakan sangat setuju tentang Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan, yang menyatakan setuju sebanyak 26 responden atau 72,22%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 1 responden atau 2,78%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 2,78%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item kedua yaitu alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5 responden atau 13,89%, yang menyatakan setuju sebanyak 27 responden atau 75%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 3 responden atau 8,33%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 2,78%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item ketiga yaitu memperluas atau menambah pengetahuan karyawan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 9 responden atau 25%, yang menyatakan setuju sebanyak 23 responden atau 63,89%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 4 responden atau 11,11%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

b. Distribusi Frekuensi untuk indikator Faktor Internal

Item pertama yaitu mengatasi perselisihan antara sesama karyawan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 1 responden atau 2,78%, yang menyatakan setuju sebanyak 20 responden atau 55,56%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 8 responden atau 22,22%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 6 responden atau 16,67%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju

sebanyak 1 responden atau 2,78%.

Item kedua yaitu menghilangkan rasa bosan/ jemu terhadap pekerjaannya dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 8 responden atau 22,22%, yang menyatakan setuju sebanyak 20 responden atau 55,56%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 6 responden atau 16,67%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 5,56%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item ketiga yaitu melatih kepemimpinan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5 responden atau 13,89%, yang menyatakan setuju sebanyak 24 responden atau 66,67%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 6 responden atau 16,67%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 2,78%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

2. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (Y1)

Dalam variabel Motivasi Kerja terdapat enam item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 9

Tabel 9
Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (Y1)

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	Item	Indikator
Y.1.1.1	16	44.44	19	52.78	1	2.78	0	0.00	0	0.00	36	100	4.42	4.31
Y.1.1.2	12	33.33	20	55.56	4	11.11	0	0.00	0	0.00	36	100	4.22	
Y.1.1.3	13	36.11	21	58.33	2	5.56	0	0.00	0	0.00	36	100	4.31	
Y.1.2.1	6	16.67	20	55.56	9	25.00	1	2.78	0	0.00	36	100	3.86	3.80
Y.1.2.2	6	16.67	23	63.89	4	11.11	3	8.33	0	0.00	36	100	3.89	
Y.1.2.3	7	19.44	17	47.22	4	11.11	8	22.22	0	0.00	36	100	3.64	
													4.06	

(Sumber: Data primer hasil penelitian yang diolah, 2018)

a. Distribusi Frekuensi untuk indikator Faktor

Pada Tabel 9 dapat diketahui bahwa dari 36 responden, terdapat 16 responden atau 44,44% yang menyatakan sangat setuju tentang kondisi lingkungan kerja, yang menyatakan setuju sebanyak 19 responden atau 52,78%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 1 responden atau 2,78%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item kedua yaitu kompensasi yang memadai dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 responden atau 33,33%, yang menyatakan setuju sebanyak 20 responden atau 55,56%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 4 responden atau 11,11%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item ketiga yaitu supervisi yang baik dapat diketahui bahwa responden yang

menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden atau 36,11%, yang menyatakan setuju sebanyak 21 responden atau 58,33%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 2 responden atau 5,56%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

b. Distribusi Frekuensi untuk indikator Faktor Internal

Item pertama yaitu keinginan untuk dapat hidup dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 responden atau 16,67%, yang menyatakan setuju sebanyak 20 responden atau 55,56%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 9 responden atau 25%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 2,78%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item kedua yaitu keinginan untuk dapat memiliki dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 responden atau 16,67%, yang menyatakan setuju sebanyak 23 responden atau 63,89%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 4 responden atau 11,11%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 8,33%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item ketiga yaitu keinginan untuk memperoleh penghargaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 responden atau 19,44%, yang menyatakan setuju sebanyak 17 responden atau 47,22%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 4 responden atau 11,11%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 8 responden atau 22,22%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

3. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai (Y2)

Dalam variabel Kinerja Pegawai terdapat enam item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 10 :

Tabel 10
Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai (Y2)

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	Item	Indikator
Y.2.1.1	10	27.78	21	58.33	5	13.89	0	0.00	0	0.00	36	100	4.14	3.97
Y.2.1.2	5	13.89	25	69.44	5	13.89	1	2.78	0	0.00	36	100	3.94	
Y.2.1.3	3	8.33	26	72.22	5	13.89	2	5.56	0	0.00	36	100	3.83	
Y.2.2.1	6	16.67	28	77.78	0	0.00	2	5.56	0	0.00	36	100	4.06	4.01
Y.2.2.2	4	11.11	26	72.22	5	13.89	0	0.00	1	2.78	36	100	3.89	
Y.2.2.3	7	19.44	26	72.22	2	5.56	1	2.78	0	0.00	36	100	4.08	
Y.2.3.1	10	27.78	21	58.33	3	8.33	2	5.56	0	0.00	36	100	4.08	4.06
Y.2.3.2	10	27.78	20	55.56	4	11.11	1	2.78	1	2.78	36	100	4.03	
													4.01	

(Sumber: Data primer hasil penelitian yang diolah, 2018)

a. Distribusi Frekuensi untuk indikator Kualitas dan Kuantitas

Pada Tabel 10 dapat diketahui bahwa dari 36 responden, terdapat 10 responden atau 27,78% yang menyatakan sangat setuju tentang Kerapian pekerjaan sangat diperhatikan, yang menyatakan setuju sebanyak 21 responden atau 58,33%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 5 responden atau 13,89%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item kedua yaitu Sedikit kesalahan saat proses penyelesaian pekerjaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5 responden

atau 13,89%, yang menyatakan setuju sebanyak 25 responden atau 69,44%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 5 responden atau 13,89%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 2,78%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item ketiga yaitu Menyelesaikan pekerjaan melebihi beban yang diberikan oleh kepala dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 3 responden atau 8,33%, yang menyatakan setuju sebanyak 26 responden atau 72,22%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 5 responden atau 13,89%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 5,56%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

b. Distribusi Frekuensi untuk indikator Waktu

Item pertama yaitu Menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditetapkan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 responden atau 16,67%, yang menyatakan setuju sebanyak 28 responden atau 77,78%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 0 responden atau 0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 5,56%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item kedua yaitu Memanfaatkan waktu dengan baik dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 4 responden atau 11,11%, yang menyatakan setuju sebanyak 26 responden atau 72,22%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 5 responden atau 13,89%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden

atau 2,78%.

Item ketiga yaitu Menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari *deadline* yang diberikan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 responden atau 19,44%, yang menyatakan setuju sebanyak 26 responden atau 72,22%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 2 responden atau 5,56%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 2,78%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

c. Distribusi Frekuensi untuk indikator Kehadiran

Item pertama yaitu Kehadiran tepat waktu dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 responden atau 27,78%, yang menyatakan setuju sebanyak 21 responden atau 58,33%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 3 responden atau 8,33%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 5,56%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item kedua yaitu Tingkat absen rendah dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 responden atau 27,78%, yang menyatakan setuju sebanyak 20 responden atau 55,56%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 4 responden atau 11,11%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 2,78%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden atau 2,78%.

D. Pengujian Instrumen Penelitian

Kuisisioner dalam penelitian ini digunakan sebagai alat analisa. Oleh karena itu dalam analisa yang dilakukan lebih bertumpu pada skor responden pada tiap-

tiap amatan. Sedangkan benar tidaknya skor responsi tersebut tergantung pada pengumpulan data. Instrumen pengumpulan data yang baik harus memenuhi 2 persyaratan penting yaitu valid dan reliabel.

1. Uji Validitas

Pengujian validitas sangat diperlukan dalam suatu penelitian, khususnya yang menggunakan kuisioner dalam memperoleh data. Pengujian validitas dimaksudkan untuk mengetahui keabsahan menyakngkut pemahaman mengenai keabsahan antara konsep dan kenyataan empiris. Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrumen. Sebuah instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur atau dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrument menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Pengujian validitas dapat dilakukan dengan cara mengkorelasikan masing-masing faktor atau variabel dengan total faktor atau variabel tersebut dengan menggunakan korelasi (r) product moment.

Kriteria pengujian untuk menerima atau menolak hipotesis adanya pernyataan yang valid atau tidak dapat dilakukan dengan:

$H_0 : r = 0$, tidak terdapat data yang valid pada tingkat kepercayaan (α) 5%.

$H_1 : r \neq 0$, terdapat data yang valid pada tingkat kepercayaan (α) 5%.

Hipotesa nol (H_0) diterima apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$, demikian sebaliknya hipotesa alternatif (H_1) diterima apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$.

Pengujian validitas yang dilakukan dengan melalui program SPSS ver. 21.0 dengan menggunakan korelasi product moment menghasilkan nilai masing-

masing item pernyataan dengan skor item pertanyaan secara keseluruhan dan untuk lebih jelasnya disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 11
Uji Validitas Variabel

Item	r Hitung	Sig.	r Tabel	Keterangan
1	2	3	4	5
X.1.1.1	0.596	0.000	0.3	Valid
X.1.1.2	0.452	0.006	0.3	Valid
X.1.1.3	0.721	0.000	0.3	Valid
X.1.2.1	0.570	0.000	0.3	Valid
X.1.2.2	0.871	0.000	0.3	Valid
X.1.2.3	0.694	0.000	0.3	Valid
Y.1.1.1	0.610	0.000	0.3	Valid
Y.1.1.2	0.505	0.002	0.3	Valid
Y.1.1.3	0.542	0.001	0.3	Valid
Y.1.2.1	0.771	0.000	0.3	Valid

Y.1.2.2	0.731	0.000	0.3	Valid
Y.1.2.3	0.816	0.000	0.3	Valid
Y.2.1.1	0.613	0.000	0.3	Valid
Y.2.1.2	0.536	0.001	0.3	Valid
Y.2.1.3	0.405	0.014	0.3	Valid
Y.2.2.1	0.507	0.002	0.3	Valid
Y.2.2.2	0.524	0.001	0.3	Valid
Y.2.2.3	0.787	0.000	0.3	Valid
Y.2.3.1	0.755	0.000	0.3	Valid
Y.2.3.2	0.841	0.000	0.3	Valid

(Sumber: Data primer hasil penelitian yang diolah, 2018)

Hasil Tabel 11 di atas dapat dilihat bahwa nilai sig. r indikator pertanyaan lebih kecil dari 0.05 ($\alpha = 0.05$) yang berarti tiap-tiap indikator variabel adalah valid,

sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan tingkat kemantapan, keajegan dan ketepatan suatu alat ukur atau uji yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran relatif konsisten apabila dilakukan pengukuran ulang. Uji ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana jawaban seseorang konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Teknik pengujian reliabilitas adalah dengan menggunakan nilai koefisien reliabilitas alpha. Kriteria pengambilan keputusannya adalah apabila nilai dari koefisien reliabilitas alpha lebih besar dari 0,6 maka variabel tersebut sudah reliabel (handal).

Tabel 12
Uji Reliabilitas Variabel

No.	Variabel	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
1	Mutasi Jabatan (X)	0.721	Reliabel
2	Motivasi Kerja (Y1)	0.750	Reliabel
3	Kinerja pegawai (Y2)	0.779	Reliabel

(Sumber: Data primer hasil penelitian yang diolah, 2018)

Dari Tabel 12 diketahui bahwa nilai dari alpha cronbach untuk semua variabel lebih besar dari 0,6. Dari ketentuan yang telah disebutkan sebelumnya maka semua variabel yang digunakan untuk penelitian sudah reliabel.

E. Analisis Data

1. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah nilai residual tersebar normal atau tidak. Prosedur uji dilakukan dengan uji Kolmogorov-Smirnov, dengan ketentuan sebagai berikut :

Hipotesis yang digunakan :

H_0 : residual tersebar normal

H_1 : residual tidak tersebar normal

Jika nilai **sig.** (*p-value*) > maka H_0 diterima yang artinya normalitas terpenuhi.

Hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 13

Tabel 13
Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov	Unstandardized Residual	
	Motivasi Kerja	Kinerja Pegawai
N	36	36
Kolmogorov-Smirnov Z	0.615	0.847
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.844	0.470

(Sumber: Data primer hasil penelitian yang diolah, 2018)

Dari hasil perhitungan didapat nilai **sig.** untuk motivasi kerja sebesar 0.844 dan untuk kinerja pegawai sebesar 0,470 (dapat dilihat pada Tabel 13) atau lebih besar dari 0.05; maka ketentuan H_0 diterima yaitu bahwa asumsi normalitas terpenuhi.

b. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas ini dilakukan untuk mengetahui bahwa tidak terjadi hubungan yang sangat kuat atau tidak terjadi hubungan linier yang sempurna atau dapat pula dikatakan bahwa antar variabel bebas tidak saling berkaitan. Cara pengujiannya adalah dengan membandingkan nilai Tolerance yang didapat dari perhitungan regresi berganda, apabila nilai tolerance $< 0,1$ maka terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada Tabel 14

Tabel 14
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel Bebas	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
X → Y1	1.000	1.000
X → Y2	1.000	1.000

(Sumber: Data primer hasil penelitian yang diolah, 2018)

Berdasarkan Tabel 14, berikut hasil pengujian dari masing-masing variabel bebas:

- Tolerance untuk Mutasi Pegawai adalah 1.000

Pada hasil pengujian didapat bahwa keseluruhan nilai tolerance $> 0,1$ sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel bebas.

Uji multikolinieritas dapat pula dilakukan dengan cara membandingkan nilai VIF (Variance Inflation Faktor) dengan angka 10. Jika nilai VIF > 10 maka terjadi multikolinieritas. Berikut hasil pengujian masing-masing variabel bebas :

- VIF untuk Mutasi Jabatan adalah 1,000

Hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas. Dengan demikian uji asumsi tidak adanya multikolinearitas dapat terpenuhi.

c. Uji Heterokedastisitas

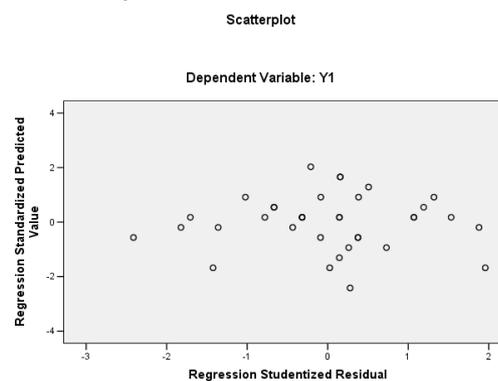
Uji heterokedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan nilai simpangan residual akibat besar kecilnya nilai salah satu variabel bebas. Atau adanya perbedaan nilai ragam dengan semakin meningkatnya nilai variabel bebas. Prosedur uji dilakukan dengan Uji scatter plot. Pengujian kehomogenan ragam sisaan dilandasi pada hipotesis:

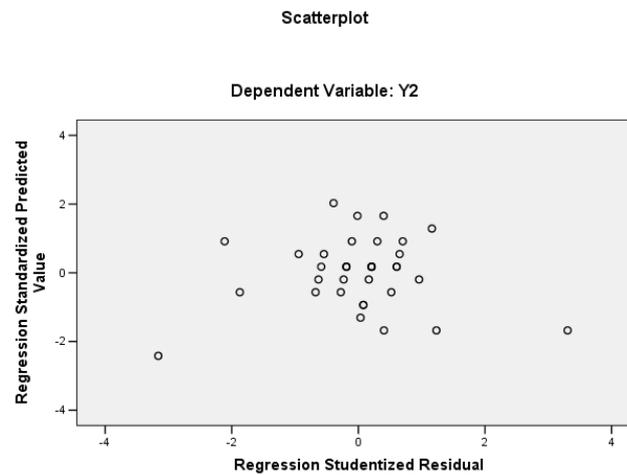
H_0 : ragam sisaan homogen

H_1 : ragam sisaan tidak homogen

Hasil uji heterokedastisitas dapat dilihat pada Gambar 4

Gambar 4
Uji Heteroskedastisitas





(Sumber: Data primer hasil penelitian yang diolah, 2018)

Hasil pengujian tersebut didapat bahwa diagram tampilan *scatterplot* menyebar dan tidak membentuk pola tertentu maka tidak terjadi heteroskedastisitas, sehingga dapat disimpulkan bahwa sisaan mempunyai ragam homogen (konstan) atau dengan kata lain tidak terdapat gejala heterokedastisitas.

d. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi ini untuk mengetahui korelasi antara sisaan yang diurutkan menurut waktu (seperti dalam deret waktu) atau ruang (seperti dalam data *cross section*). Dalam konteks regresi, model regresi linier klasik mengasumsikan bahwa tidak terdapat autokorelasi dalam sisaan (ϵ_i). Hal ini memperlihatkan bahwa model klasik mengasumsikan bahwa unsur sisaan yang berhubungan dengan pengamatan tidak dipengaruhi oleh sisaan yang berhubungan dengan pengamatan lain yang mana pun

Uji ini dapat dilakukan dengan menggunakan uji Durbin-Watson (DW-test).

Hipotesis yang melandasi pengujian adalah:

$H_0 : \rho = 0$ (tidak terdapat autokorelasi di antara sisaan)

$H_1 : \rho \neq 0$ (terdapat autokorelasi di antara sisaan)

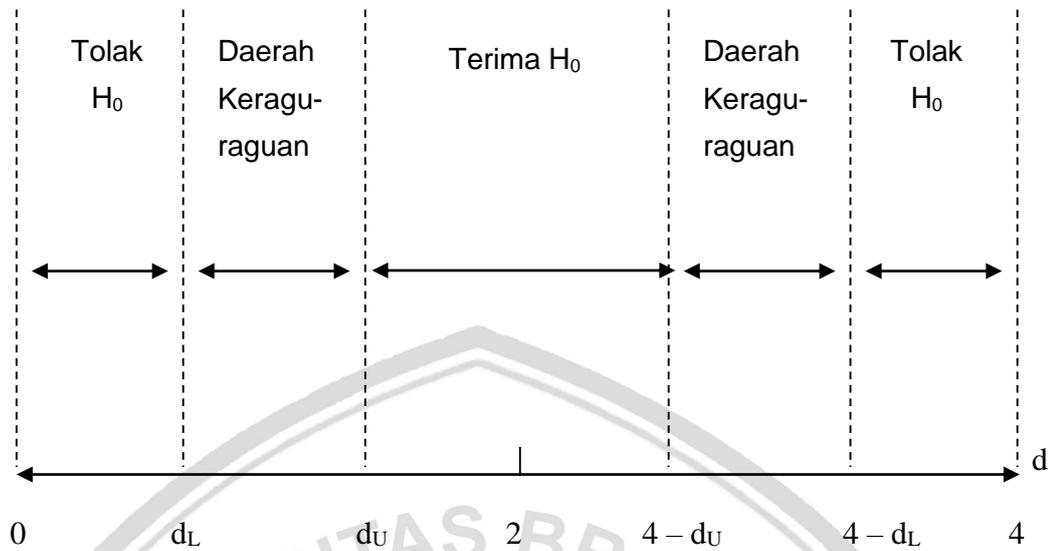
Statistik Durbin-Watson yang dirumuskan oleh statistik d , yaitu:

$$d = \frac{\sum (e_t - e_{t-1})^2}{\sum e^2}$$

Banyak pengamatan pada pembilang statistik d adalah $n - 1$ karena satu pengamatan hilang dalam mendapatkan perbedaan yang berurutan.

Prosedur uji Durbin-Watson adalah sebagai berikut:

1. Dengan menggunakan Metode Kuadrat Terkecil (MKT) biasa, hitung koefisien regresi, kemudian tentukan e_i .
2. Dengan menggunakan rumus diatas hitung statistik d
3. Berdasarkan banyaknya pengamatan dan peubah penjelas tentukan nilai-nilai kritis d_L dan d_U .
4. Terapkan kaidah keputusan:
 - a. Jika $d < d_L$ atau $d > (4 - d_L)$, maka H_0 ditolak, yang berarti terdapat autokorelasi terhadap sisaan.
 - b. Jika $d_U < d < (4 - d_U)$, maka H_0 diterima, berarti tidak terdapat autokorelasi antar sisaan.
 - c. Namun jika $d_L < d < d_U$ atau $(4 - d_U) < d < (4 - d_L)$, maka uji Durbin-Watson tidak menghasilkan kesimpulan yang pasti (inconclusive). Untuk nilai-nilai ini, tidak dapat (pada suatu tingkat signifikansi tertentu) disimpulkan ada tidaknya autokorelasi di antara faktor-faktor gangguan.



Keterangan:

d_U = Durbin-Watson Upper (batas atas dari tabel Durbin-Watson)

d_L = Durbin-Watson Lower (batas bawah dari tabel Durbin-Watson)

Dari tabel Durbin-Watson untuk $n = 36$ dan $k = 1$ (adalah banyaknya variabel bebas) diketahui nilai d_U sebesar 1.525 dan $4 - d_U$ sebesar 2.475. Hasil uji autokorelasi dapat dilihat pada Tabel 15

Tabel 15
Hasil Uji Autokorelasi

Model	Durbin-Watson
X → Y1	1,562
X → Y2	1,837

(Sumber: Data primer hasil penelitian yang diolah, 2018)

Hasil dari Tabel 4.11 diketahui nilai uji Durbin Watson sebesar 1,562 dan 1,837 yang terletak antara 1.525 dan 2.475, maka dapat disimpulkan bahwa asumsi

tidak terdapat autokorelasi telah terpenuhi.

2. Pengujian Hipotesis

a. Uji Parsial (Uji t)

Pengujian t atau pengujian model digunakan untuk mengetahui apakah hasil dari analisis regresi signifikan atau tidak, dengan kata lain model yang diduga tepat/sesuai atau tidak. Jika hasilnya signifikan, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sedangkan jika hasilnya tidak signifikan, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak. Hal ini dapat juga dikatakan sebagai berikut :

H_0 ditolak jika t hitung $>$ t tabel

H_0 diterima jika t hitung $<$ t tabel

Sebelum membuat kesimpulan menerima atau menolak H_0 , terlebih dahulu harus ditentukan nilai-nilai t tabel yang akan digunakan pada penelitian ini. Untuk menentukan nilai t tabel yang digunakan pada penelitian ini dengan tingkat signifikansi 5% maka dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

$$t_{\text{tabel}} = \alpha/2 ; n - k - 1$$

$$0,05/2 ; 36 - 1 - 1$$

$$0,025 ; 34$$

$$t_{\text{tabel}} = 2,032$$

Hasil Pengujian uji t dapat dilihat pada tabel 16 di bawah ini:

Tabel 16
Hasil Uji t
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.739	3.251		2.073	.046
	X	.748	.137	.683	5.446	.000

a. Dependent Variable: Y1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.739	3.251		2.073	.046
	X	.748	.137	.683	5.446	.000

a. Dependent Variable: Y1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.114	3.788		2.934	.006
	X	.890	.160	.690	5.563	.000

a. Dependent Variable: Y2

(Sumber: Data primer hasil penelitian yang diolah, 2018)

Hasil uji t:

- 1) Hasil dari tabel 4.12 nilai t hitung sebesar 5,446. Sedangkan t tabel ($\alpha = 0.05$; db residual = 34) adalah sebesar 2,032. Karena t hitung > t tabel yaitu 5,446 > 2,032 atau nilai sig t (0,000) < $\alpha = 0.05$ maka model analisis regresi adalah signifikan. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel terikat (Motivasi Kerja) dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel Mutasi Pegawai.

Kesimpulan yang dapat diambil adalah variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja. Dan dari sini dapat diketahui bahwa variabel bebas tersebut memberikan pengaruh yang tinggi terhadap Motivasi Kerja

- 2) Hasil dari Tabel 4.12 nilai t hitung sebesar 5,563. Sedangkan t tabel ($\alpha = 0.05$; db residual = 34) adalah sebesar 2,032. Karena t hitung > t tabel yaitu 5,563 >

2,032 atau nilai sig t (0,000) < $\alpha = 0.05$ maka model analisis regresi adalah signifikan. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel terikat (Kinerja Pegawai) dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel Mutasi Pegawai.

Kesimpulan yang dapat diambil adalah variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dan dari sini dapat diketahui bahwa variabel bebas tersebut memberikan pengaruh yang tinggi terhadap Kinerja Pegawai

b. Uji Simultan (uji f)

Pengujian F atau pengujian model digunakan untuk mengetahui apakah hasil dari analisis regresi signifikan atau tidak, dengan kata lain model yang diduga tepat/sesuai atau tidak. Jika hasilnya signifikan, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sedangkan jika hasilnya tidak signifikan, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak. Hal ini dapat juga dikatakan sebagai berikut :

H_0 ditolak jika $F_{hitung} > F_{tabel}$

H_0 diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$

Tabel 17
Uji f

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	142.579	1	142.579	29.664	.000 ^a
	Residual	163.421	34	4.806		
	Total	306.000	35			

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Y1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	201.998	1	201.998	30.952	.000 ^a
	Residual	221.891	34	6.526		
	Total	423.889	35			

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Y2

(Sumber: Data primer hasil penelitian yang diolah, 2018)

Hasil dari tabel 17 diatas adalah sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan Tabel 4.13 nilai F hitung sebesar 29,664. Sedangkan F tabel ($\alpha = 0.05$; db regresi = 1 : db residual = 34) adalah sebesar 4,130. Karena F hitung $>$ F tabel yaitu $29,664 > 4,130$ atau nilai sig F $(0,000) < \alpha = 0.05$ maka model analisis regresi adalah signifikan. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel terikat (Motivasi Kerja) dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel bebas (Mutasi Pegawai (X)).
- 2) Berdasarkan Tabel 4.15 nilai F hitung sebesar 30,952. Sedangkan F tabel ($\alpha = 0.05$; db regresi = 1 : db residual = 34) adalah sebesar 4,130. Karena F hitung $>$ F tabel yaitu $30,952 > 4,130$ atau nilai sig F $(0,000) < \alpha = 0.05$ maka model

analisis regresi adalah signifikan. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel terikat (Kinerja pegawai) dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel bebas (Mutasi Pegawai (X)).

c. Analisis Regresi Linear Sederhana

Analisis regresi ini digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh antara variabel bebas, yaitu Mutasi Pegawai (X) terhadap variabel terikat yaitu Motivasi Kerja (Y). Analisis data dilakukan dengan menggunakan bantuan *SPSS for Windows ver 21.00* didapat model regresi seperti pada Tabel 18 di bawah ini:

Tabel 18
Hasil uji Regresi Linear Sederhana

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.739	3.251		2.073	.046
	X	.748	.137	.683	5.446	.000

a. Dependent Variable: Y1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.114	3.788		2.934	.006
	X	.890	.160	.690	5.563	.000

a. Dependent Variable: Y2

(Sumber: Data primer hasil penelitian yang diolah, 2018)

Berdasarkan pada Tabel 18 didapatkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y_1 = 6,739 + 0,748 X$$

$$Y_2 = 11,114 + 0,890 X$$

Dari persamaan di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- 1) Konstanta sebesar 6,739, menunjukkan bahwa rata – rata Motivasi Kerja jika tidak ada Mutasi Pegawai sebesar 6,739. Koefisien regresi sebesar 0,748 artinya Motivasi Kerja akan meningkat sebesar 0,748 satuan untuk setiap tambahan satu satuan X_1 (Mutasi Pegawai). Jadi apabila Mutasi Jabatan mengalami peningkatan 1 satuan, maka Motivasi Kerja akan meningkat sebesar 0,748 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.

Berdasarkan interpretasi di atas, dapat diketahui Mutasi Jabatan berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja. Dengan kata lain, apabila Mutasi Jabatan meningkat maka akan diikuti peningkatan Motivasi Kerja.

- 2) Konstanta sebesar 11,114, menunjukkan bahwa rata – rata Kinerja Pegawai jika tidak ada Mutasi Pegawai sebesar 11,114. Koefisien regresi sebesar 0,890 artinya Kinerja Pegawai akan meningkat sebesar 0,890 satuan untuk setiap tambahan satu satuan X (Mutasi Pegawai). Jadi apabila Mutasi Jabatan mengalami peningkatan 1 satuan, maka Kinerja Pegawai akan meningkat sebesar 0,890 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.

Berdasarkan interpretasi di atas, dapat diketahui Mutasi Pegawai berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Dengan kata lain, apabila Mutasi Pegawai meningkat maka akan diikuti peningkatan Kinerja Pegawai.

d. Koefisien Determinasi (R^2) dan Koefisien Determinasi (R^2)

Untuk mengetahui besar kontribusi variabel bebas (Mutasi Pegawai (X)) terhadap variabel terikat (Motivasi Kerja) digunakan nilai R^2 , nilai R^2 seperti dalam Tabel 19 dibawah ini:

Tabel 19
Koefisien Korelasi dan Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.683 ^a	.466	.450	2.19237	1.562

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Y1

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.690 ^a	.477	.461	2.55465	1.837

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Y2

(Sumber: Data primer hasil penelitian yang diolah, 2018)

Interpretasi dari hasil uji koefisien korelasi dan uji koefisien determinasi di atas yaitu:

- 1) Koefisien determinasi digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh atau kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari analisis pada Tabel 19 diperoleh hasil R^2 (koefisien determinasi) sebesar 0,466. Artinya bahwa 46,6% variabel Motivasi Kerja akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu Mutasi Pegawai (X). Sedangkan sisanya 51,9% variabel Motivasi Kerja akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Selain koefisien determinasi juga didapat koefisien korelasi yang menunjukkan besarnya hubungan antara variabel bebas yaitu Mutasi Pegawai dengan variabel Motivasi Kerja, nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0.683, nilai korelasi ini

menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas yaitu Mutasi Pegawai (X) dengan Motivasi Kerja termasuk dalam kategori kuat karena berada pada selang 0,6 – 0,8. Hubungan antara variabel bebas yaitu Mutasi Pegawai (X) dengan Motivasi Kerja bersifat positif, artinya jika variabel bebas semakin ditingkatkan maka Motivasi Kerja juga akan mengalami peningkatan.

- 2) Hasil analisis pada Tabel 19 diperoleh hasil R^2 (koefisien determinasi) sebesar 0,461. Artinya bahwa 46,1% variabel Kinerja Pegawai akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu Mutasi Pegawai (X). Sedangkan sisanya 53,9% variabel Kinerja Pegawai akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Selain koefisien determinasi juga didapat koefisien korelasi yang menunjukkan besarnya hubungan antara variabel bebas yaitu Mutasi Jabatan dengan variabel Kinerja Pegawai, nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0.690, nilai korelasi ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas yaitu Mutasi Pegawai (X) dengan Kinerja Pegawai termasuk dalam kategori kuat karena berada pada selang 0,6 – 0,8. Hubungan antara variabel bebas yaitu Mutasi Pegawai (X) dengan Kinerja Pegawai bersifat positif, artinya jika variabel bebas semakin ditingkatkan maka Kinerja Pegawai juga akan mengalami peningkatan.

F. Pembahasan

1. Pengaruh mutasi pegawai secara parsial terhadap motivasi dan kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

a. Pengaruh mutasi jabatan terhadap motivasi kerja

Berdasarkan hasil uji t variabel mutasi jabatan (X_1) diperoleh signifikansi $t <$

(alpha) 0,05 dan nilai t hitung $>$ t tabel, sehingga variabel mutasi jabatan (X_1) dengan variabel motivasi kerja (Y_1) memiliki t_{hitung} 5,446 sedangkan nilai t_{tabel} 2,032, ini menunjukkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$. Berdasarkan hal tersebut maka variabel mutasi jabatan (X_1) mempengaruhi secara signifikan terhadap variabel motivasi kerja (Y_1). Hal ini dapat diperkuat lagi dengan nilai sig. 0,000 yang lebih kecil dari 0,05

Kesimpulan yang dapat diambil adalah mutasi pegawai mempengaruhi secara signifikan terhadap motivasi kerja pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, sehingga H_{a1} yang menyatakan variabel mutasi jabatan (X) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel motivasi kerja (Y_1) dan dapat diterima. Mutasi sendiri bermanfaat meningkatkan motivasi kerja, karena motivasi pada dasarnya dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih keras dan setiap pegawai memiliki motivasi tersendiri dengan cara yang berbeda-beda. Oleh sebab itu dengan adanya mutasi dapat mendorong semangat kerja pegawai. Ini sejalan dengan pendapat yang dipaparkan oleh Jorgensen, Gomez dan Huang (dalam Kaymaz, 2010:71) menggunakan istilah mutasi dengan *job rotation*. Ia menjelaskan bahwa Mutasi dapat di definisikan sebagai bekerja pada tugas-tugas yang berbeda atau dalam posisi yang berbeda dalam periode waktu tertentu secara terencana disamping itu bertujuan untuk memungkinkan karyawan untuk mendapatkan berbagai pengetahuan, keterampilan dan kompetensi dan juga dipandang sebagai sebuah teknik pelatihan *on-the-job*, dan dengan demikian dapat memberikan efek pada motivasi pegawai. Maka dari itu dengan diadakannya mutasi dapat meningkatkan motivasi untuk beberapa pegawai.

b. Pengaruh mutasi pegawai terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil uji t variabel mutasi jabatan (X_1) diperoleh signifikansi $t < (\alpha) 0,05$ dan nilai t hitung $> t$ tabel, sehingga variabel mutasi jabatan (X_1) dengan variabel kinerja pegawai (Y_2) memiliki $t_{hitung} 5,563$ sedangkan nilai $t_{tabel} 2,032$, ini menunjukkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$. Berdasarkan hal tersebut maka variabel mutasi jabatan (X_1) mempengaruhi secara signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y_2). Hal ini dapat diperkuat lagi dengan nilai sig. 0,000 yang lebih kecil dari 0,05

Kesimpulan yang dapat diambil adalah mutasi pegawai mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja pegawai pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, sehingga H_{a2} yang menyatakan variabel mutasi jabatan (X_1) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y_2) dapat diterima. Mutasi juga bermanfaat meningkatkan kinerja pegawai, hal ini sejalan dengan pendapat yang dipaparkan oleh Nitisemito (1982:34) yang mengemukakan prinsip mutasi. Ia mengungkap beberapa prinsip prinsip terkait mutasi, akan tetapi di salah satu prinsipnya ia menjelaskan bahwa mutasi pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai. Pernyataan tersebut juga dibenarkan oleh salah seorang pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yaitu Bapak M. Arif Wibisono, S.H selaku kepala Bidang Mutasi. Beliau merasa bahwa dengan di pindah tugaskan maka dalam bekerja para pegawai bisa meningkatkan kinerjanya dalam bekerja, karena beberapa dari pegawai merasa setelah diadakan perpindahan. Para pegawai tersebut berada pada posisi yang sesuai dengan *skill* yang dimiliki.

2. Pengaruh mutasi pegawai secara simultan terhadap motivasi dan kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Berdasarkan hasil uji F variabel mutasi jabatan (X_1) diperoleh signifikansi $F < (\alpha) 0,05$ dan nilai F hitung $> t$ tabel, sehingga variabel mutasi jabatan (X_1) terhadap variabel motivasi kerja (Y_1) dan variabel kinerja pegawai (Y_2) memiliki F_{hitung} 29,664 dan 30,952 sedangkan nilai F_{tabel} 4,130, ini menunjukkan bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$. Berdasarkan hal tersebut maka variabel mutasi jabatan (X_1) mempengaruhi secara signifikan terhadap variabel motivasi kerja (Y_1) dan variabel kinerja pegawai (Y_2). Hal ini dapat diperkuat lagi dengan nilai sig. 0,000 yang lebih kecil dari 0,05

Kesimpulan yang dapat diambil adalah mutasi pegawai berpengaruh secara bersama-sama dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai pada pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, sehingga H_{a3} yang menyatakan variabel mutasi jabatan (X_1) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel motivasi kerja (Y_1) dan kinerja pegawai (Y_2) dapat diterima. Mutasi juga bermanfaat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Pelaksanaan mutasi jabatan dapat meningkatkan motivasi kerja. Tinggi dan rendahnya motivasi dapat berdampak pada tinggi dan rendahnya kinerja seorang pegawai. Dan untuk mencapai kinerja dengan tingkat yang diharapkan dibutuhkan motivasi yang tinggi maka tertanam dalam pegawai. Sehingga dengan adanya mutasi jabatan tersebut para pegawai akan memotivasi diri untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik. Ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Angke Priatini dengan judul hubungan motivasi dengan kinerja karyawan pada PT. Aero Perdana Internusa. Ia memaparkan bahwa pada dasarnya motivasi kerja seseorang itu berbeda-beda, ada

yang motivasi kerjanya tinggi dan ada yang motivasinya rendah. Apabila motivasi kerjanya tinggi maka akan berpengaruh pada kinerja yang tinggi begitu pula sebaliknya. Sehingga jika pegawai mempunyai motivasi kerja yang tinggi maka pegawai tersebut akan bekerja dengan keras, tekun, senang hati dan dengan dedikasi yang tinggi yang nantinya akan mencapai hasil sesuai dengan tujuan yang ia inginkan.





BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis dengan judul Pengaruh Mutasi Pegawai terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan pada hasil uji t secara parsial didapatkan bahwa Mutasi Pegawai memberikan pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap Motivasi Kerja. Hal ini dapat dilihat dalam uji t (parsial) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki t_{hitung} sebesar 5,446 yang lebih besar dari t_{tabel} , yaitu sebesar 2,032. Dan nilai sig. 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dari hasil tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa dengan nilai seperti itu tingkat korelasi antara keduanya masih tergolong sedang.
2. Berdasarkan pada hasil uji t secara parsial didapatkan bahwa Mutasi Pegawai memberikan pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dapat dilihat dalam uji t (parsial) yang menunjukkan bahwa kinerja pegawai memiliki t_{hitung} sebesar 5,536 yang lebih besar dari t_{tabel} , yaitu sebesar 2,032. Dan nilai sig. 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dari hasil tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa dengan nilai seperti itu tingkat korelasi antara keduanya masih tergolong sedang.

3. Berdasarkan pada hasil uji F secara simultan didapatkan bahwa Mutasi Jabatan secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai. Hal ini dapat dilihat dalam uji F (simultan) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kinerja pegawai memiliki F_{hitung} sebesar 29,664 dan 30,952 yang lebih besar dari t_{tabel} , yaitu sebesar 4,130. Dan nilai sig. 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dari hasil tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa dengan nilai seperti itu tingkat korelasi antara keduanya masih tergolong sangat kuat.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang maupun bagi pihak-pihak lain. Adapun saran yang diberikan, antara lain:

1. Diharapkan pihak Pemerintah lebih meningkatkan Mutasi Pegawai, karena dengan adanya mutasi pegawai dapat menghilangkan rasa bosan dan jemu yang dialami oleh para pegawai terhadap pekerjaannya.
2. Diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti lain karena mutasi bukan satu-satunya yang mempengaruhi motivasi dan kinerja, sebab masih ada variabel lain

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara, (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi V. Cetakan kedua belas. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Emzir. 2007. *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif dan Kualitatif*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Faisal, Sanapiah. 2008. *Format-Format Penelitian Sosial*. Jakarta: Rajawali Pers
- Hakim, Abdul. 2016. *Metode Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Malang: Inteligencia Media
- Hamidi. 2007. *Metode Penelitian dan Teori Komunikasi*. Malang : Universitas Muhammadiyah Malang Press
- Hasan, Iqbal. 2002. *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian & Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Hasibuan, Malayu S. P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Rrevisi*. Jakarta: Bumi Aksara
- _____. 2007. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- _____. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi Bumi Aksara. Jakarta: Grasindo
- Indianto, Nur & Bambang Supomo. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE/IKAPI
- John H, Jackson dan Robert L, Mathis. 2006. *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat
- Kaymaz, Kurtulus. 2010. "The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations". *Business and Economics Research Journal*, Vol. 1, No. 3, Hal 69-85

- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Moekijat. 1987. *Manajemen Kepegawaian*. Bandung: Alumnus
- Moenir, A.S. 1983. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Pegawai*. Jakarta: Gunung Agung
- Nazir. Moch. 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Nisfiannoor, Muhammad. 2009. *Pendekatan Statistika Modern Untuk Ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika
- Nitisemito, Alex S. 1982. *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Rivai, Veithzal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi Kedua. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen. 2001. "Perilaku Organisasi". Jilid 1 Edisi 8. PT Prenhalindo, Jakarta.
- Santoso, Singgih. 2002. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: YKPN
- Singarimbun, M., dan E. Sofian. 2006. *Metode Penelitian Survai*. Edisi Kedua. Yogyakarta: LP3ES
- Siswanto, Bedjo. 1989. *Manajemen Tenaga Kerja, Rancangan dalam Pendayagunaan dan Pengembangan Unsur Tenaga Kerja*. Bandung: Sinar Baru.
- Solimun. 2002. *Structural Equation Modeling (SEM) Lisrel dan Amos*. Malang: Penerbit Universitas Negeri Malang
- Sudarto, Aman. 1999. *Analisis Kinerja*. Surabaya : Diklat Prop. Dati I Jatim
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta
- Sunyoto, Danang. 2013. *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya*

Manusia. Edisi Kedua. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service)

Sutrisno, Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group

Tika, P. (2006). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta. PT Bumi Aksara.

Wibowo. 2011. *Budaya Organisasi : Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: Rajawali Pers.

Winardi. 1978. *Personal Management*. Bandung



