

**PENGARUH MUTASI JABATAN TERHADAP MOTIVASI KERJA  
DAN KINERJA HAKIM  
(Studi pada Mahkamah Agung Republik Indonesia)**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**ASSEL ALMADINA  
NIM. 135030100111090**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK  
MALANG  
2018**

## MOTTO

“Price is what you Pay.  
Value is what you get.”

**Warren Buffet**

Terinspirasi dari *Philanthropic Causes*

The Buffet Foundation

“Lakukan suatu hal yang baik terhadap orang lain, maka kebaikan akan kembali pada kita.”

**LEMBAR PERSEMBAHAN**

Kupersembahkan Karyaku  
Kepada Bapak dan Ibu Tercinta  
Saudara-Saudaraku  
Serta Sahabat-Sahabatku  
dan Almamaterku

## TANDA PERSETUJUAN

Judul : Pengaruh Mutasi Jabatan terhadap Motivasi Kerja dan  
Kinerja Hakim (Studi pada Mahkamah Agung Republik  
Indonesia)

Disusun Oleh : Assel Almadina

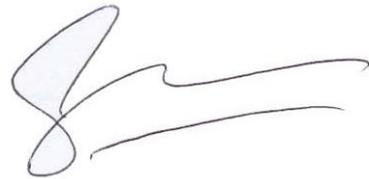
NIM : 135030100111090

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik

Prodi : Ilmu Administrasi Publik

Malang, 15 Januari 2018  
Komisi Pembimbing



Dr. Suryadi, MS

**NIP. 19601103 198703 1 003**

## TANDA PENGESAHAN

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

Hari : Selasa

Tanggal : 06 Maret 2018

Jam : 08.00

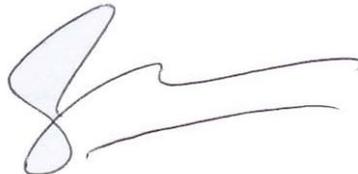
Skripsi atas nama : Assel Almadina

Judul : Pengaruh Mutasi Jabatan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Hakim (Studi pada Mahkamah Agung Republik Indonesia)

Dan dinyatakan lulus

### MAJELIS PENGUJI

Ketua



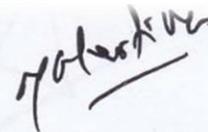
Dr. Suryadi, MS  
NIP. 19601103 198703 1 003

Anggota



Dr. Alfi Hariswanto, S.AP, M.AP, MMG  
NIP. 19810601 200501 1 005

Anggota



Nana Abdul Aziz, S.AP, M.AP  
NIP. 19840713 201504 1 004

## RINGKASAN

Assel Almadina, 2018. Pengaruh Mutasi Jabatan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Hakim (Studi pada Mahkamah Agung Republik Indonesia), Dr. Suryadi, MS. (124+ xiv halaman)

---

Penelitian dengan judul Pengaruh Mutasi Jabatan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Hakim (Studi pada Mahkamah Agung Republik Indonesia) ini memiliki tujuan untuk menjelaskan pengaruh variabel mutasi jabatan (X) terhadap motivasi kerja ( $Y_1$ ) dan kinerja hakim ( $Y_2$ ).

Jenis penelitian yang digunakan adalah explanatory research dengan jenis pendekatan kuantitatif, dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada 97 responden yang merupakan pegawai hakim di Mahkamah Agung Republik Indonesia dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis statistik inferensial. Dalam menganalisis data menggunakan program *SPSS for windows*.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel Mutasi Jabatan (X) mendapatkan total mean sebesar 3,5. Motivasi kerja ( $Y_1$ ) mendapat total mean sebesar 3,8. Kinerja Hakim ( $Y_2$ ) mendapatkan total mean sebesar 3,9 Sedangkan berdasarkan hasil analisi inferensial dengan menggunakan analisis jalur menunjukkan bahwa variabel Mutasi Jabatan (X) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja ( $Y_1$ ) dengan koefisien path sebesar 0,614. Mutasi Jabatan (X) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Hakim ( $Y_2$ ) dengan koefisien path sebesar 0,429. Motivasi Kerja ( $Y_1$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Hakim ( $Y_2$ ) dengan koefisien path sebesar 0,395.

Mutasi jabatan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja hakim. Berdasarkan hal tersebut Mahkamah Agung Republik Indonesia dapat mempertahankan keefektifan dalam proses mutasi jabatan sehingga mutasi jabatan yang dilaksanakan pada hakim dapat meningkatkan kinerja hakim serta lebih meningkatkan pemberian motivasi kerja bagi pegawai hakim, mengingat motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja hakim Mahkamah Agung Republik Indonesia.

## SUMMARY

Assel Almadina, 2018. Job Mutation Influence on Motivation and Judges Performance (A Study of The Supreme Court of the Republic of Indonesia) Dr. Suryadi, MS. (124+ xiv pages)

---

Research entitled Job Mutation Influence on Motivation and Judges Performance (A Study of The Supreme Court of the Republic of Indonesia) aims to clarify the effect variabel of job mutation (X) towards work motivation ( $Y_1$ ) and judges performance ( $Y_2$ ).

This type of research is explanatory research using a quantitative approach, data collection techniques is used by distributing questionnaires to 97 respondents respondent who is an employee of a judge in the Supreme Court of the Republic of Indonesia and documentation. Analysis of the data in this research using descriptive and multiple linier regression analysis with the help of computer which are then processed using SPSS for windows.

Based on the result of descriptive analysis, variabel of job mutation (X) earned a total mean of 3,5. Employee motivation ( $Y_1$ ) earned a total of mean of 3,8. The performance of judge earned a total of mean 3,9. While based on the result of inferential analysis using path analysis showed that the variabel of job mutation (X) has significant influence on work motivation ( $Y_1$ ) with a path coefficient of 0,614. Job mutation (X) has significant influence on judge performance ( $Y_2$ ) with a path coefficient of 0,429. Employee motivation ( $Y_1$ ) has significant influence on judge performance ( $Y_2$ ) with a path coeffiecient of 0,395.

Job mutation has a significant influence on work motivation and judge performance. Based on it, The Supreme Court of the Republic of Indonesia to be able to maintain the effectiveness of the process job mutation so that the mutation of positions held on judges may improve the performance of judges, considering the work motivation can improve the performance of judges of The Supreme Court of the Republic of Indonesia.

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

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

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dinyatakan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 2 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 15 Desember 2017



Assel Almadina

NIM 135030100111090

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “Pengaruh Mutasi Jabatan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Hakim (Studi pada Mahkamah Agung Republik Indonesia)”. Skripsi ini merupakan tugas semester akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Administrasi Publik (S.AP.) pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan 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 Dr. Suryadi, MS. selaku komisi pembimbing skripsi yang telah menyediakan waktunya untuk membimbing, memberikan arahan dan perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi;
5. Seluruh jajaran dosen, karyawan, dan tenaga kependidikan yang tergabung dalam civitas akademika Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
6. Bapak Elif Nasrulloh dan Ibu Sri Astuti, yaitu orangtua penulis dan Mas Virgi Ananda Putra selaku kakak kandung penulis yang selalu memberikan dukungan baik moral maupun materil dan selalu memberikan doa-doa tulus bagi anaknya selama proses penyusunan skripsi hingga selesai;
7. Ibu Zahlisa Vitalita, S.H. selaku kepala Sub Direktorat Mutasi Hakim Mahkamah Agung Republik Indonesia yang telah memberikan izin

penelitian serta telah membantu memberikan data untuk kelancaran penelitian ini.

8. Bapak Agustinus Yudhi Setiawan, SH. M.H. selaku hakim PN. Kab. Kediri, Mochammad Fatkur Rochman, SH. MH. selaku hakim PN. Malang, Robert Limbong, SH. MH. selaku hakim PN. Jakarta Pusat, Kasianus Telaumbanua, SH, MH. selaku hakim PT. Jambi, Jemmy Tanjung Utama, SH. MH. selaku hakim PN. Kupang, NTT. Hendra Situmorang, SH. MH. selaku hakim PT. Pontianak, Amin Immanuel Bureni, SH. MH. selaku wakil ketua PN. Kalabahi, Aris Singgih Harsono, SH. MH. selaku Ketua PN. Manokwari, Papua. I wayan Gede Rumege, SH. MH. selaku Ketua PN. Tabanan, Bali. Edy Antonno SH. MH. selaku hakim PN. Kepanjen. Yang telah membantu memberikan data untuk kelancaran penelitian ini.
9. Teman istimewa saya, Khairun Nisa dan teman seperjuangan Kontrakan 89 dan Lambe Turah FC, Theo, Obay, Fikar, Jovi, Kevin, Yogi, Iqbal, Defri, Brandon, Hasybi, Edo, Putra, Huda. Terima kasih telah memberikan dorongan, masukan serta motivasi disaat penulis menyusun skripsi ini.
10. Teman-teman publik G serta khususnya kawan-kawan Administrasi Publik angkatan 2013 khususnya yang memberikan dukungan serta semangat sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini.
11. Dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu peneliti baik dalam proses perkuliahan, organisasi, hingga penelitian dan penyelesaian skripsi ini.

Selayaknya manusia dapat melakukan kesalahan dalam kesempatan ini peneliti juga memohon maaf jika ada kesalahan, kekhilafan, dan kekeliruan baik tutur kata dan penulisan yang tidak disengaja maupun disengaja. Saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat peneliti harapkan. Semoga karya ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

## DAFTAR ISI

<b>MOTTO</b> .....	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSEMBAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>TANDA PERSETUJUAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>TANDA PENGESAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>RINGKASAN</b> .....	<b>v</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>vi</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI</b> .....	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Kontribusi Penelitian .....	8
E. Sistematika Penulisan.....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>10</b>
A. Penelitian Terdahulu.....	10
B. Tinjauan Teoritis .....	12
1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	12
2. Manajemen Sumber Daya Aparatur .....	13
3. Mutasi Jabatan .....	14
4. Motivasi Kerja .....	24
5. Kinerja .....	31
6. Pengaruh Antara Mutasi Kerja terhadap Motivasi Dan Kinerja .....	36
7. Model Konsep dan Hipotesis .....	38
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>41</b>
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian .....	41
B. Lokasi Penelitian .....	41
C. Konsep dan Variabel penelitian .....	42
1. Konsep.....	42
2. Variabel Penelitian .....	43

D. Definisi Operasional dan Skala Pengukuran Variabel .....	44
a. Skala Pengukuran .....	46
E. Populasi dan Sampel .....	47
1. Teknik Pengumpulan Data .....	48
F. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	50
1. Uji Validitas .....	50
2. Uji Reliabilitas .....	52
G. Analisis Data .....	53
1. Analisis Statistik Deskriptif .....	53
2. Analisis Inferensial .....	53
<b>BAB IV PEMBAHASAN.....</b>	<b>57</b>
A. Gambaran Umum Perusahaan .....	57
1. Sejarah Mahkamah Agung Republik Indonesia .....	57
2. Visi dan Misi .....	58
3. Lambang Instansi .....	58
4. Struktur Organisasi .....	60
5. Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi .....	61
B. Gambaran Umum Responden .....	65
1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	65
2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	66
3. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	67
4. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	68
C. Analisis Data .....	68
1. Hasil Analisis Deskriptif .....	68
2. Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	84
D. Pembahasan Hasil Penelitian .....	88
1. Pengaruh Mutasi Jabatan (X) terhadap Motivasi Kerja (Y <sub>1</sub> ) .....	89
2. Pengaruh Mutasi Jabatan (X) terhadap Kinerja Hakim (Y <sub>2</sub> ) .....	90
3. Pengaruh Motivasi Kerja (Y <sub>1</sub> ) terhadap Kinerja Hakim (Y <sub>2</sub> ) .....	91
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>93</b>
A. Kesimpulan .....	93
B. Saran .....	94

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>96</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>98</b>
Lampiran 1 .....	98
Lampiran 2 .....	104
Lampiran 3 Frekuensi Jawaban Responden .....	114
Lampiran 4 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	116
Lampiran 5 Analisa Jalur .....	118
Lampiran 6 Dokumentasi Hakim yang Sedang Mengisi Kuesioner .....	121
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>124</b>

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
<b>Tabel 1.1 Jumlah Penduduk Indonesia.....</b>	<b>2</b>
<b>Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....</b>	<b>11</b>
<b>Tabel 3.1 Variabel, Indikator dan Item .....</b>	<b>44</b>
<b>Tabel 3.2 Skor dan Kriteria Jawaban Responden .....</b>	<b>47</b>
<b>Tabel 3.3 Interval Rata-rata .....</b>	<b>47</b>
<b>Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas .....</b>	<b>54</b>
<b>Tabel 3.5 Hasil Uji Reliabilitas .....</b>	<b>53</b>
<b>Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....</b>	<b>65</b>
<b>Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....</b>	<b>66</b>
<b>Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....</b>	<b>67</b>
<b>Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan ..</b>	<b>68</b>
<b>Tabel 4.5 Interval Rata-rata .....</b>	<b>72</b>
<b>Tabel 4.6 Variabel Mutasi Jabatan .....</b>	<b>72</b>
<b>Tabel 4.7 Variabel Motivasi Kerja .....</b>	<b>73</b>
<b>Tabel 4.8 Variabel Kinerja Hakim .....</b>	<b>79</b>
<b>Tabel 4.9 Pengaruh Mutasi Jabatan X Terhadap Motivasi Kerja Y<sub>1</sub> .....</b>	<b>84</b>
<b>Tabel 4.10 Pengaruh Mutasi Jabatan X Terhadap Kinerja Hakim Y<sub>2</sub> ...</b>	<b>85</b>
<b>Tabel 4.11 Pengaruh Motivasi Kerja Y<sub>1</sub> Terhadap Kinerja Hakim Y<sub>2</sub>....</b>	<b>86</b>
<b>Tabel 4.12 Pengaruh Tidak Langsung .....</b>	<b>86</b>

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
<b>Gambar 2.1 Model Konsep .....</b>	<b>39</b>
<b>Gambar 2.2 Model Hipotesis .....</b>	<b>40</b>
<b>Gambar 3.1 Diagram Jalur (Path) .....</b>	<b>55</b>
<b>Gambar 4.1 Lambang Mahkamah Agung RI .....</b>	<b>58</b>
<b>Gambar 4.2 Struktur Organisasi .....</b>	<b>61</b>
<b>Gambar 4.3 Analisis Jalur (<i>Path</i>) .....</b>	<b>87</b>

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Penduduk Indonesia adalah semua orang yang berdomisili di wilayah geografis Republik Indonesia selama 6 bulan atau lebih dan atau mereka yang berdomisili kurang dari 6 bulan tetapi bertujuan untuk menetap. Negara Indonesia berada dalam posisi 5 besar negara dengan jumlah penduduk terbanyak di dunia. Indonesia menduduki peringkat nomor 4 bersaing dengan Brasil di posisi ke-5. Mengutip data Departemen Perdagangan AS, melalui Biro Sensusnya, Kamis (6/3/2014), China masih menguasai dunia dengan jumlah populasi terbanyak. China menempati posisi pertama dengan jumlah populasi yang mencapai 1,355 miliar. Berada di nomor dua, India memiliki jumlah penduduk yang tak kalah dengan China yakni mencapai 1,236 miliar. AS masih berada di posisi ke-3 dari peringkat negara dengan jumlah penduduk terbanyak. Populasi penduduk di AS mencapai 318.892,0 juta. Indonesia berada di peringkat ke-4 dengan jumlah penduduk mencapai 255.461,7 juta jiwa dan disusul Brasil yang mencapai 203 juta jiwa.

Penduduk Indonesia sejatinya memiliki jumlah penduduk yang besar, terbagi dalam 35 wilayah provinsi. Provinsi yang memiliki jumlah penduduk yang terbesar adalah provinsi Jawa Barat dengan jumlah penduduk sebesar 46.709,6 juta jiwa, di ikuti posisi kedua dan ketiga ada provinsi Jawa Timur dan Jawa Tengah, dengan jumlah penduduk yang mencapai 38.847,6 juta dan 33.774.1 juta jiwa. Provinsi DKI Jakarta memiliki populasi penduduk yang mencapai 10.117.9 jiwa menduduki

peringkat ke-5 terbesar di Indonesia. Berdasarkan yang ada pada tabel 1.1 tentang statistik kependudukan di Indonesia dibawah ini ([www.finance.detik.com](http://www.finance.detik.com)).

**Tabel 1.1 Statistik Kependudukan Indonesia**

Provinsi	Penduduk					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Aceh	4.525,1	4.619,0	4.715,1	4.811,1	4.906,8	5.002,0
Sumatera Utara	13.028,7	13.220,9	13.408,2	13.590,3	13.766,9	13.937,8
Sumatera Barat	4.865,3	4.933,1	5.000,7	5.066,5	5.131,9	5.196,3
Riau	5.574,9	5.726,2	5.879,1	6.033,3	6.188,4	6.344,4
Jambi	3.107,6	3.107,6	3.227,1	3.266,1	3.344,4	3.402,1
Sumatera Selatan	7.481,6	7.598,5	7.714,3	7.828,7	7.914,5	8.052,3
Bengkulu	1.772,1	1.753,0	1.783,7	1.814,4	1.844,8	1.874,9
Lampung	7.634,0	7.753,9	7.835,3	7.932,1	8.026,2	8.117,3
Kep. Bangka Belitung	1.230,2	1.258,2	1.286,6	1.315,1	1.343,9	1.372,8
Kepulauan Riau	1.692,8	1.748,8	1.805,1	1.861,4	1.917,4	1.973,0
DKI Jakarta	9.640,4	9.752,1	9.862,1	9.969,9	10.075,3	10.177,9
Jawa Barat	43.227,1	43.938,8	44.643,5	45.340,8	46.029,6	46.709,6
Jawa Tengah	32.443,9	32.725,4	32.998,7	33.264,3	33.522,7	33.774,1
DI Yogyakarta	3.467,5	3.510,0	3.552,5	3.594,9	3.637,1	3.679,2
Jawa Timur	37.565,8	37.840,7	38.206,6	38.363,2	38.610,2	38.847,6
Banten	10.686,6	10.934,8	11.198,6	11.452,5	11.704,9	11.955,2
Bali	3.907,4	3.957,6	4.007,2	4.056,3	4.104,9	4.152,9
Nusa Tenggara Barat	4.516,1	4.581,8	4.646,8	4.710,8	4.773,8	4.835,6
Nusa Tenggara Timur	4.706,2	4.788,6	4.871,2	4.954,0	5.036,9	5.120,1
Kalimantan Barat	4.411,4	4.488,9	4.565,6	4.641,4	4.716,1	4.789,6
Kalimantan Tengah	2.220,8	2.275,1	2.329,9	2.384,7	2.249,9	2.495,0
Kalimantan Selatan	3.642,6	3.714,3	3.785,0	3.854,5	3.922,8	3.989,8
Kalimantan Timur	3.576,1	3.673,9	3.772,2	3.870,8	3.969,6	4.088,6
Sulawesi Utara	2.277,7	2.305,9	2.333,5	2.369,4	2.386,6	2.412,1
Sulawesi Tengah	2.646,0	2.592,8	2.739,3	2.785,5	2.831,3	2.876,7
Sulawesi Selatan	8.060,4	8.156,1	8.250,0	8.342,0	6.432,2	8.520,3
Sulawesi Tenggara	2.243,6	2.294,4	2.345,5	2.396,7	2.448,1	2.499,5

Gorontalo	1.044, 8	1.062, 6	1.080,3	1.098,0	1.115, 8	1.133, 2
Sulawesi Barat	1.164, 6	1.187, 5	1.210,7	1.234,3	1.258, 1	1.282, 2
Maluku	1.541, 9	1.570, 7	1.599,5	1.628,4	1.657, 4	1.686, 5
Maluku Utara	1.043, 3	1.067, 2	1.091,1	1.114,9	1.138, 7	1.162, 3
Papua Barat	765,3	786,0	807,0	828,3	849,8	871,5
Papua	2.875, 0	2.915, 3	2.973,8	3.032,5	3.091, 0	3.149, 4
<b>INDONESIA</b>	<b>238.518, 8</b>	<b>241.990, 7</b>	<b>245.425, 2</b>	<b>248.818, 1</b>	<b>252.164, 8</b>	<b>255.46 1,7</b>

Sumber : Badan Pusat Statistik (2017).

Besarnya jumlah penduduk di Indonesia tidak diikuti dengan perbaikan kualitas sumber daya manusia (SDM) Indonesia. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Kepala Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN), Surya Chandra Surapaty bahwa, "Jumlah penduduk yang besar apabila berkualitas akan menjadi potensi sumber daya manusia yang luar biasa, namun kenyataannya kualitas penduduk Indonesia masih memprihatinkan" ([www.antaranews.com](http://www.antaranews.com)). Berdasarkan pernyataan Kepala BKKBN diatas dapat disimpulkan kualitas SDM yang baik akan berdampak positif terhadap pembangunan yang ada di Indonesia.

Salah satu cara meningkatkan SDM perlu ada pengelolaan yang baik dari sebuah organisasi atau perusahaan. Hal tersebut berdasarkan penjelasan dari Mangkunegara bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebagai pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu untuk mencapai tujuan organisasi dan mengembangkan individu pegawai". Setiap perusahaan harus menciptakan SDM yang handal dengan pengelolaan dan pendayagunaan yang baik dan tepat demi tercapainya tujuan serta dapat mengembangkan individu pegawai (Mangkunegara, 2009:2).

Aspek penting yang harus dikelola oleh suatu organisasi adalah SDM yang dimilikinya. SDM yang menjadi inti penggerak kegiatan usaha dalam suatu organisasi perlu dikelola secara profesional. Pengelolaan SDM ini kita kenal dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) (Kasmir, 2011:154). Tidak berbeda dengan MSDM, Sumber Daya Aparatur (SDA) juga memerlukan manajemen dalam pengelolaannya. SDA merupakan salah satu faktor penting dalam suatu lembaga pemerintahan. SDA harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi untuk mewujudkan profesional pegawai dalam melakukan pekerjaan.

Sumber daya aparatur berasal dari kata sumber yaitu, tempat asal dari mana sesuatu datang, daya yaitu usaha untuk meningkatkan kemampuan, sedangkan aparatur yaitu pegawai yang bekerja di pemerintahan. SDA adalah kemampuan yang dimiliki oleh pegawai untuk melakukan sesuatu (Badudu dan Sutan, 1996:1372). Berdasarkan pernyataan di atas, bahwa SDA merupakan sesuatu yang dimiliki seorang pegawai yang berkemampuan untuk melakukan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya.

SDA merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja suatu pemerintah. Salah satu cara meningkatkan SDA adalah dengan Mutasi. Mutasi merupakan salah satu bentuk manajemen SDA untuk meningkatkan kinerja pegawai. Mutasi adalah kegiatan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan pegawai ke situasi tertentu dengan tujuan agar pegawai yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat

memberikan prestasi dan kontribusi kerja yang maksimal pada organisasi (Sadili, 2006:254).

Proses mutasi pegawai akan memiliki hubungan dengan motivasi kerja terutama jika pegawai tersebut mengalami kejenuhan maupun memiliki hambatan dengan pekerjaan dilingkungan lamanya. Motivasi merupakan rangsangan, dorongan ataupun pembangkit tenaga yang dimiliki seseorang atau sekelompok masyarakat yang mau berbuat dan bekerjasama secara optimal dalam melaksanakan sesuatu yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Azwar, 2000:15). Maka dari itu motivasi kerja diharapkan dapat terbentuk dengan proses mutasi pegawai guna meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

Kinerja pegawai dapat juga berpengaruh karena kondisi lingkungan ataupun kejenuhan yang ada pada pegawai tersebut. Oleh sebab itu mutasi pegawai itu sangat diperlukan sebagai mana yang dijelaskan oleh Manullang bahwa proses pemutasian pegawai pada jabatan yang sama atau pada daerah yang berlainan dapat terjadi untuk menghilangkan rasa bosan pegawai (Manullang, 2006:152). Mutasi pegawai pada umumnya menempatkan seorang pegawai diposisi dan dilingkungan yang tepat. Ketepatan dalam penempatan seorang pegawai yang dimutasi akan mempengaruhi kinerja dari pegawai itu sendiri.

Berdasarkan pernyataan diatas maka dapat dikatakan bahwa mutasi memiliki peran penting dengan motivasi dan kinerja suatu pegawai. Hakim adalah salah satu bentuk pegawai atau aparatur negara. Melalui Mahkamah Agung Republik Indonesia (MARI) proses mutasi hakim dilaksanakan guna menghilangkan kejenuhan kerja dan meningkatkan kinerja dari seorang hakim. MARI adalah

lembaga negara badan kehakiman tertinggi yang membawahi badan peradilan dalam lingkungan peradilan umum, lingkungan peradilan militer, lingkungan peradilan agama, lingkungan peradilan tata usaha negara. Tugas pokok dan fungsi MARI adalah melindungi kesatuan hukum yang telah ada, dan berwenang melakukan pengawasan atas jalannya peradilan yang baik. Untuk menjalankan tugas dan fungsi pokok dengan baik, MARI melakukan strategi-strategi salah satunya mutasi kerja untuk hakim tiap tahunnya beberapa kali.

Mutasi jabatan di jajaran Pegawai Negeri Sipil (PNS) diatur dengan peraturan setingkat eselon satu dan dibawahnya yaitu dengan berpedoman pada peraturan yang dibuat oleh Kementerian/Lembaga, khususnya di Mahkamah Agung Republik Indonesia setiap tahun sedikitnya melakukan 6 (enam) kali mutasi jabatan (Kepala Seksi bagian Mutasi Hakim Wilayah II Mahkamah Agung). Berdasarkan data tersebut peneliti memilih untuk meneliti di Mahkamah Agung, karena intensitas dari proses mutasi jabatan yang cukup tinggi dalam setahun

Fenomena-fenomena yang terjadi di lingkungan hakim Mahkamah Agung (MA) beberapa diantaranya adalah korupsi dan gratifikasi. Hal tersebut diperkuat dengan pernyataan Suhadi Juru bicara MA "Mahkamah Agung (MA) menerbitkan maklumat dengan nomor: 01/Maklumat/KMA/IX/2017 tentang pengawasan dan pembinaan hakim, aparatur mahkamah agung dan badan peradilan di bawahnya. Maklumat diterbitkan lantaran banyak hakim yang terjerat korupsi. (www.cnnindonesia.com, 2017).

Fenomena lain, dalam Tujuh tahun Kiprah Komisi Yudisial (KY) yang dilansir pada Agustus 2012, KY telah menerima 6.643 total keluhan atas kinerja hakim

terkait putusan yang dijatuhkan. Dari total pengaduan itu, sebanyak 1.415 pengaduan telah ditindaklanjuti KY (KOMPAS.com, 2012). Selain fenomena di atas, dampak dari mutasi jabatan juga dirasakan oleh hakim seperti yang dijelaskan di Sindonews bahwa "Sejumlah hakim yang berencana menggelar aksi mogok massal bersidang, hari ini mendatangi Komisi III Dewan Perwakilan Rakyat (DPR). Mereka menuntut agar gaji mereka selama ini dinaikkan sesuai dengan hidup layak, menurut daerahnya masing-masing" (sindonews.com, 2012). Fenomena tersebut menguatkan alasan seberapa pentingnya persiapan dalam mutasi jabatan.

Berdasarkan fenomena-fenomena di atas maka peneliti memilih judul penelitian *"Pengaruh Mutasi Jabatan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Hakim (Studi pada Mahkamah Agung Republik Indonesia)"*

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pemaparan latar belakang, maka rumusan masalah yang difokuskan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh dari variabel mutasi jabatan (X) terhadap motivasi kerja ( $Y_1$ ) hakim di Mahkamah Agung Republik Indonesia?
2. Bagaimanakah pengaruh dari variabel mutasi jabatan (X) terhadap terhadap kinerja hakim ( $Y_2$ ) di Mahkamah Agung Republik Indonesia?
3. Bagaimanakah pengaruh antara motivasi kerja ( $Y_1$ ) terhadap kinerja hakim ( $Y_2$ ) di Mahkamah Agung Republik Indonesia?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari variabel mutasi jabatan (X) terhadap motivasi kerja ( $Y_1$ ) hakim di Mahkamah Agung Republik Indonesia.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari variabel mutasi jabatan (X) terhadap kinerja hakim ( $Y_2$ ) di Mahkamah Agung Republik Indonesia.
3. Untuk mengetahui pengaruh antara motivasi kerja ( $Y_1$ ) terhadap kinerja hakim ( $Y_2$ ) di Mahkamah Agung Republik Indonesia.

#### **D. Kontribusi Penelitian**

Penelitian tentang Pengaruh Mutasi Jabatan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Hakim dapat memberi kontribusi, baik secara teoritis maupun praktis.

1. Aspek Teoritis
  - a. Guna menambah wawasan dan pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia khususnya mutasi, motivasi dan kinerja di ruang lingkup hakim Mahkamah Agung.
  - b. Guna menambah literatur untuk studi lanjutan bagi peneliti lain yang tertarik pada bidang yang sama
2. Aspek Praktis
  - a. Sebagai bahan pertimbangan bagi instansi khususnya pada kebijakan mutasi kerja di Mahkamah Agung atau instansi sejenis dan dapat diterapkan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja hakim.

#### **E. Sistematika Penulisan**

Untuk memperjelas pembahasan skripsi ini agar dapat mudah dipahami, maka peneliti menyusun penelitian ini dalam lima pokok bahasan sebagai berikut:

#### BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini mendeskripsikan tentang latar belakang pemikiran yang menjadi dasar penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan.

#### BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang landasan teori yang digunakan dan menguraikan teori-teori yang digunakan untuk mendukung analisis yang diperoleh dalam penelitian. Adapun teori yang digunakan meliputi mutasi jabatan, motivasi kerja dan kinerja hakim serta model konsep dan hipotesis.

#### BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan metode penelitian yang digunakan, yang meliputi jenis penelitian, konsep, definisi operasional, skala pengukuran, populasi dan sampel, pengumpulan data, serta analisis data yang digunakan.

#### BAB IV: PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan hasil pembahasan penelitian, yang meliputi gambaran lokasi penelitian, gambaran umum responden, analisis data, hasil pembahasan penelitian.

#### BAB V: PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dan saran dari hasil penelitian ini.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Penelitian Terdahulu**

Dalam penelitian ini, disajikan penelitian terdahulu yang sudah dilakukan berkaitan dan berhubungan dengan masalah peneliti yang nantinya digunakan sebagai informasi tambahan terkait dengan penelitian yang dilakukan, yaitu:

1. Aldilaningsari (2009)

Penelitian dengan judul "Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kinerja" (Studi pada karyawan PT Bank Jatim Cabang Malang). Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel penempatan berdasarkan kesesuaian pengetahuan ( $X_1$ ), kesesuaian keterampilan ( $X_2$ ), dan kesesuaian kemampuan ( $X_3$ ), sedangkan variabel terikat yang digunakan adalah kinerja karyawan ( $Y$ ). Dari hasil analisis regresi linier berganda diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 32,205; sedangkan  $F_{tabel}$  pada taraf signifikan 0,05 menunjukkan nilai sebesar 2,772. Hal tersebut berarti  $F_{hitung} > F_{tabel}$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan.

2. Diana (2010)

Penelitian dengan judul "Pengaruh Mutasi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perum Perhutani Jakarta". Variabel bebas mutasi jabatan ( $X$ ) terhadap variabel terikat kinerja pegawai ( $Y$ ), pengaruh mutasi jabatan terhadap kinerja pegawai pada Perum Perhutani Jakarta adalah menggunakan persamaan regresi linier sederhana. Dari hasil analisis diperoleh persamaan

$Y' = 4,888 + 0,798X$ . Hal ini menunjukkan bahwa mutasi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya dari analisis korelasi diperoleh 0,846. Terjadi hubungan yang sangat kuat antara mutasi jabatan (X) dengan kinerja pegawai (Y) karena berada di rentang 0,80 – 1,000. Sedangkan arah hubungan adalah positif karena nilai r positif berarti semakin tinggi perhatian terhadap mutasi jabatan maka semakin meningkatkan kinerja pegawai. Dan dari analisis determinasi diperoleh persentase pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,716 atau 71,6%.

### 3. Yani (2015)

Penelitian dengan judul "Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Motivasi dan Kinerja (Studi pada karyawan PT Perkebunan Nusantara X (PG. Watoetoelis) Sidoarjo)". Variabel penempatan karyawan berdasarkan kesesuaian pengetahuan ( $X_1$ ), kesesuaian keterampilan ( $X_2$ ), dan kesesuaian kemampuan ( $X_3$ ) terhadap motivasi kerja ( $Y_1$ ) dan kinerja karyawan ( $Y_2$ ). Jenis penelitian yang digunakan pendekatan kuantitatif. Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh yang signifikan antara kesesuaian pengetahuan ( $X_1$ ), kesesuaian keterampilan ( $X_2$ ), dan kesesuaian kemampuan ( $X_3$ ) terhadap motivasi kerja pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (PG Watoetoelis) Sidoarjo. Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (PG Watoetoelis).

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

Nama	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
Aldilaningsari (2009)	"Pengaruh Penempatan	Kesesuaian Pengetahuan ( $X_1$ )	Variabel bebas secara simultan

	Kerja terhadap Kinerja” (Studi pada karyawan PT Bank Jatim Cabang Malang)	Kesesuaian Kemampuan ( $X_2$ ) Kesesuaian Kemampuan ( $X_3$ ) Kinerja Karyawan ( $Y$ )	berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat
Diana (2010)	“Pengaruh Mutasi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai Pada Perum Perhutani Jakarta”	Mutasi Jabatan ( $X$ ) Kinerja Pegawai ( $Y$ )	Adanya pengaruh positif dan signifikan antara mutasi jabatan ( $X$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ).
Yani (2015)	“Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Motivasi dan Kinerja”	Kesesuaian Pengetahuan ( $X_1$ ) Kesesuaian Kemampuan ( $X_2$ ) Kesesuaian Kemampuan ( $X_3$ ) Motivasi ( $Y_1$ ) Kinerja Karyawan ( $Y_2$ )	Variabel bebas ( $X_1, X_2, X_3$ ) pengaruh signifikan terhadap motivasi ( $Y_1$ ), ( $X_2$ ) terhadap kinerja ( $Y_2$ ) kurang signifikan.

Sumber : Data diolah, 2017

## B. Tinjauan Teoritis

### 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu (Hasibuan, 2001:1). Sementara itu Stoner dan Wankel dalam Siswanto berpendapat bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan upaya pengendalian anggota organisasi lainnya demi tercapainya tujuan yang telah dicapai (Siswanto, 2003:22). Sedangkan sumber daya menurut Mathis dan Jackson menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia

secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi (Mathis dan Jackson, 2006:3). Berdasarkan definisi diatas dapat dikatakan bahwa MSDM merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian yang memfokuskan penggunaan kemampuan manusia secara efektif dan efisien untuk tercapainya tujuan dalam suatu organisasi.

## **2. Manajemen Sumber Daya Aparatur**

Sumber daya aparatur (SDA) merupakan salah satu faktor penting dalam suatu lembaga pemerintahan disamping faktor lain seperti uang, alat-alat yang berbasis teknologi misalnya komputer dan internet. Oleh karena itu, SDA harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi pemerintahan untuk mewujudkan profesional pegawai dalam melakukan pekerjaan. SDA terdiri dari kata sumber yaitu, tempat asal dari mana sesuatu datang, daya yaitu usaha untuk meningkatkan kemampuan, sedangkan aparatur yaitu pegawai yang bekerja di pemerintahan. SDA adalah kemampuan yang dimiliki oleh pegawai untuk melakukan sesuatu (Badudu dan Sutan, 1996:1372).

Berdasarkan pendapat di atas, bahwa SDA merupakan sesuatu yang dimiliki seorang pegawai yang berkemampuan untuk melakukan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya. SDA merupakan salah satu faktor penting untuk meningkatkan kinerja suatu pemerintahan, untuk itu SDA perlu dikelola melalui pemberian pendidikan dan latihan yang diterapkan oleh pemerintah untuk mengembangkan SDA, sehingga kinerja suatu pemerintah

khususnya di Mahkamah Agung Republik Indonesia (MARI) dapat mewujudkan profesional pegawai.

Berkaitan dengan SDA di atas, untuk mewujudkan profesional pegawai. Menurut Jhon M. Echols dan Hassan Shadily bahwa profesional adalah seorang tenaga ahli, pekerjaan yang sesuai di bidangnya, dan sesuai dengan jabatan (Echols dan Hassan, 1996:449). Berdasarkan pendapat di atas, profesional merupakan kinerja seseorang sesuai dengan jabatan yang diberikan kepadanya. Tugas yang diberikan kepada orang tersebut harus dipertanggungjawabkan, karena merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan serta pekerjaan yang diberikan kepadanya tidak boleh ditinggalkan sebelum pekerjaan itu selesai.

### **3. Mutasi Jabatan**

#### **a. Definisi Mutasi**

Mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang baik dilakukan secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi (Hasibuan, 2005:102). Senada dengan pendapat di atas, mutasi merupakan sebuah proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan pegawai ke situasi tertentu dengan tujuan agar pegawai yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja serta dapat memberikan prestasi dan kontribusi kerja yang maksimal pada organisasi (Sadili, 2006:254). Sedangkan definisi mutasi menurut Daryanto, mutasi adalah suatu kegiatan rutin dari suatu perusahaan untuk dapat

melaksanakan prinsip *'the right men on the right place'* (Daryanto, 2013:41).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa mutasi adalah suatu proses pemindahan posisi/jabatan/pekerjaan seorang pegawai ke posisi/jabatan/pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sederajat. Selain itu juga mutasi merupakan kegiatan rutin dari perusahaan untuk melaksanakan prinsip *the right men on the right place*, dengan berarti orang yang tepat untuk mengisi jabatan tersebut agar kinerja suatu organisasi dapat berjalan sesuai tujuan. Suatu pelaksanaan mutasi tidak dapat meningkatkan efektivitas dan efisien maka tidak akan mempunyai arti, bahkan mungkin justru akan merugikan organisasi. Maka dari itu mutasi harus didasarkan pada pertimbangan yang matang dengan harapan pada jabatan baru itu seorang pegawai akan lebih berkembang.

Dalam organisasi pemerintah, landasan hukum pelaksanaan mutasi, pengangkatan dan pemberhentian pegawai negeri sipil di atur dalam:

- 1) Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 1999, tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- 2) Tentang wewenang pengangkatan, pemindahan, pemberhentian pegawai negeri sipil, diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 96, Tahun 2000.

#### **b. Tujuan Mutasi**

Tujuan mutasi adalah agar pegawai tidak merasa jenuh dengan pekerjaannya. Pegawai akan merasa jenuh terhadap pekerjaan yang

digelutinya selama bertahun-tahun. Akibatnya hal tersebut dapat mengurangi motivasi pegawai sehingga berimbas kepada produktivitas yang dilakukannya. Mutasi juga dapat dilakukan kepada pegawai yang telah lalai melaksanakan tugasnya atau tidak mampu melakukan tugasnya secara sempurna (Kasmir, 2008:157). Sedangkan tujuan mutasi menurut Hasibuan (2002:102):

1. Untuk meningkatkan produktivitas 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/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.

Berdasarkan kedua pendapat tentang tujuan mutasi. Dapat disimpulkan, pelaksanaan mutasi bertujuan untuk menghindari kejenuhan/kebosanan pegawai, meningkatkan produktivitas, motivasi, dan kinerja pegawai, memperluas serta menambah wawasan, menjalankan hukuman/sanksi atas pelanggaran-pelanggaran. Mutasi juga baik untuk pegawai yang senang menghadapi perubahan tantangan dan mengatasi perselisihan yang terjadi.

### **c. Manfaat Mutasi**

Menurut Rivai dengan memindahkan pegawai ke bidang kerja tertentu, para manajer dapat melakukan perbaikan pemanfaatan sumber daya

manusia yang ada (Rivai, 2006:213). Mutasi bahkan mungkin lebih bermanfaat bagi pegawai, karena pengalaman kerja mereka akan bertambah dan mempunyai keahlian baru dan dalam perspektif yang berbeda mereka juga akan menjadi pegawai yang lebih baik sehingga menjadi calon kuat untuk dipromosikan dimasa mendatang. Mutasi juga akan memperbaiki motivasi untuk bekerja dan kepuasan individu, terutama ketika pegawai tersebut mengalami hambatan pada tugas yang lama. Bahkan jika itu hanya hambatan yang hanya tinggal sedikit saja, maka mutasi juga paling tidak memberikan berbagai variasi kerja yang dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Manfaat dari mutasi antara lain, pegawai memperoleh gambaran yang luas mengenai berbagai macam jenis pekerjaan, mengembangkan kerja sama antar pegawai, menentukan jenis pekerjaan yang sangat diminati oleh pegawai, mempermudah penyesuaian diri dengan lingkungan tempat kerja, sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan penempatan kerja yang sesuai dengan potensi pegawai (Mangkunegara, 2004:58).

Sedangkan Siagian menyatakan bahwa mutasi para pegawai memperoleh manfaat yang tidak kecil antara lain dalam bentuk:

- a. Pengalaman baru
- b. Cakrawala pandangan yang lebih luas
- c. Tidak terjadinya kebosanan atau kejenuhan
- d. Perolehan pengetahuan dan keterampilan baru
- e. Perolehan perspektif baru mengenai kehidupan organisasional
- f. Motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi (Siagian, 2003:172).

#### d. Prinsip Mutasi

Pengertian prinsip mutasi adalah memutasikan pegawai kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat (Hasibuan, 2005:102).

#### e. Dasar-dasar Mutasi

Menurut Hasibuan, ada tiga dasar/landasan pelaksanaan mutasi pegawai yang kita kenal yaitu *merit system*, *seniority system*, dan *spoiled system*. Berikut penjelasan ketiga dasar-dasar mutasi (Hasibuan, 2002:102-103):

##### *Merit System*

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

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

##### *Seniority system*

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

##### *Spoil system*

*Spoil system* adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka (*like or dislike*).

#### **f. Cara-cara Mutasi**

Menurut Hasibuan ada dua cara mutasi yang dilakukan di dalam suatu organisasi yaitu cara tidak ilmiah dan cara ilmiah. Mutasi dengan cara tidak ilmiah dilakukan tidak didasarkan kepada norma/standar kriteria tertentu, berorientasi semata-mata kepada masa kerja dan ijazah, bukan atas prestasi atau faktor-faktor riil, berorientasi kepada banyaknya anggaran yang tersedia dan bukan atas kebutuhan riil pegawai, dan berdasarkan *spoil system* yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sedangkan mutasi dengan cara ilmiah dilakukan berdasarkan norma atau standar kriteria tertentu, seperti analisis pekerjaan, berorientasi pada kebutuhan yang riil/nyata, berorientasi pada formasi riil kepegawain, berorientasi kepada tujuan yang beraneka ragam, dan berdasarkan objektivitas yang dapat dipertanggungjawabkan (Hasibuan, 2002:103).

#### **g. Ruang Lingkup Mutasi**

Ruang lingkup mutasi mencakup semua perubahan posisi/pekerjaan/tempat pegawai, baik secara horizontal maupun vertikal yang dilakukan karena alasan personal transfer ataupun *production transfer* di dalam suatu organisasi. Mutasi ini merupakan

penempatan kembali (*replacement*) pegawai ke posisi tempat yang baru sehingga kemampuan dan kecakapan kerjanya semakin baik, mutasi ini mencakup (Hasibuan, 2013:104):

- 1) Mutasi horizontal (*job rotation/transfer*) artinya perubahan tempat atau jabatan karyawan tetapi masih pada ranking yang sama di dalam organisasi itu. Adapun mutasi horizontal mencakup:
  - a) Mutasi tempat (*tour of area*) adalah perubahan tempat kerja, tetapi tanpa perubahan jabatan/posisi/golongannya. Penyebabnya adalah karena rasa bosan atau tidak cocok pada suatu tempat baik karena kesehatan maupun pergaulan yang kurang baik.
  - b) Mutasi jabatan (*tour of duty*) adalah perubahan jabatan atau penempatan pada posisi semula.
- 2) Mutasi vertikal adalah perubahan posisi/jabatan/pekerjaan. Promosi memperbesar *authority* dan *responsibility*, jadi promosi berarti menaikkan pangkat/jabatan.

#### **h. Sebab dan Alasan Mutasi**

Ada beberapa sebab dan alasan pelaksanaan mutasi menurut (Hasibuan, 2013:105) adalah sebagai berikut:

- 1) Permintaan sendiri
 

Mutasi ini adalah yang dilakukan atas keinginan sendiri dari pegawai yang bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan dari pimpinan organisasi. Mutasi permintaan sendiri pada umumnya hanya perpindahan kepada jabatan yang peringkatnya sama, baik antar bagian maupun pindah ketempat lain. Peringkatnya sama artinya kekuasaan dan tanggung jawab maupun besarnya balas jasa tetap sama. Pemindahan karena keinginan pegawai sesuai dengan namanya, lebih di dasarkan pada kehendak dari pegawai yang bersangkutan. Penyebabnya karena pegawai tersebut kurang tepat pada jabatan semula, atau karena ia merasa tidak dapat bekerja sama dengan pegawai lain sepekerjaannya ataupun dengan atasannya langsung. Pemindahan seperti ini sering pula terjadi karena pegawai yang bersangkutan merasa bahwa keadaan atau lingkungan dimana ia bekerja kurang sesuai dengan keadaan fisiknya.
- 2) Alih tugas produktif (ATP)
 

Alih tugas produktif (ATP) adalah mutasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya. ATP didasarkan pada hasil

penilaian prestasi kerja karyawan. Karyawan yang berprestasi baik dipromosikan, sedang karyawan yang tidak berprestasi tidak disiplin di demosikan. Jadi ATP ini biasanya bersifat mutasi vertical.

#### **i. Indikator Mutasi**

Dalam setiap pelaksanaan mutasi jabatan, instansi memilih dan menetapkan terlebih dahulu dasar pertimbangan yang akan dijadikan pedoman untuk memilih pegawai mana yang akan dimutasikan, pada umumnya perusahaan memilih dasar pertimbangan atau landasan yang berbeda dalam menentukan pegawai yang akan dimutasikan. Indikator mutasi menurut (Wahyudi 2003:170):

##### 1) Promosi

Suatu promosi diartikan sebagai perubahan posisi atau jabatan atau pekerjaan dari tingkat yang rendah ke tingkat yang lebih tinggi.

##### 2) *Job Rotation*

Suatu *job rotation* perputaran jabatan merupakan suatu bentuk mutasi personal yang dilakukan secara horizontal. Bentuk mutasi semacam ini biasanya dilakukan dengan tujuan antara lain untuk menambah pengetahuan seseorang tenaga kerja dan menghindarkan terjadinya kejenuhan. Dalam *job rotation* ini, dikenal beberapa istilah, antara lain:

a) Mutasi tempat, merupakan pemindahan seseorang tenaga dari satu tempat atau daerah kerja ke tempat atau daerah kerja yang

lain tetapi masih dalam mutasi jabatan atau pekerjaan yang tingkat atau *level*nya sama.

- b) Mutasi Jabatan, merupakan pemindahan seseorang tenaga kerja dari suatu jabatan ke jabatan lain pada tingkat atau *level* yang sama dan dalam lokasi yang sama pula
- c) Rehabilitasi, merupakan suatu kebijaksanaan organisasi untuk menempatkan kembali seorang tenaga kerja pada posisi atau jabatan atau pekerjaannya terdahulu, setelah tenaga kerja yang bersangkutan menyelesaikan suatu tugas tertentu.

### 3) *Permanent transfer*

*Permanent transfer* adalah adalah mengalih tugaskan karyawan ke jabatan/pekerjaan baru dalam waktu lama sampai dia dipindahkan/pensiun. Jadi karyawan pemangku jabatan itu bukan sebagai pejabat sementara. *Permanent transfer* dilaksanakan atas kehendak pimpinan perusahaan mempromosikan karyawan ke jabatan atau pekerjaan yang baru

## **j. Syarat-syarat Mutasi**

Adapun syarat-syarat agar pelaksanaan mutasi dapat berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan dan tidak menimbulkan permasalahan baru bagi organisasi. Persyaratan-persyaratan tersebut menurut (Wahyudi, 2003:181), yaitu:

- 1) Setiap mutasi yang dilakukan hendaknya jangan sampai dirasakan sebagai suatu hukuman bagi tenaga kerja yang bersangkutan. Oleh karena itu, hendaknya organisasi melakukan konsultasi terlebih

dahulu dengan tenaga kerja yang bersangkutan sebelum mutasi dilaksanakan. Hal tersebut penting untuk meyakinkan bahwa pemindahan merupakan sesuatu yang bersifat rutin, wajar atau biasa dalam kehidupan suatu organisasi, serta ditujukan semata-mata demi kepentingan organisasi dan mengurangi kejenuhan/kebosanan dari seorang pegawai kerja.

- 2) Hendaknya mutasi dilakukan untuk memperkuat kerjasama kelompok. Untuk itu, suatu organisasi harus sungguh-sungguh mempertimbangkan dan melakukan seleksi dengan ketat setiap tenaga kerja yang dipindahkan apabila setelah pelaksanaan mutasi personal ternyata justru menimbulkan konflik, maka jelas mutasi tersebut mengalami kegagalan.
- 3) Mengurangi kejenuhan/kebosanan dari seorang pegawai. Pegawai yang secara terus menerus berada dalam satu jabatan dapat menimbulkan kejenuhan atau kebosanan terhadap tugas jabatannya. Adanya mutasi diharapkan mampu menjadi jalan keluar dari suasana tersebut. Didalam kenyataan sebenarnya, kebijaksanaan mutasi jabatan seringkali menghadapi beberapa masalah yang dapat merupakan hambatan apabila hal tersebut tidak mampu untuk dipecahkan terlebih dahulu.

#### **k. Permasalahan Dalam Mutasi**

Beberapa permasalahan yang harus dihadapi dalam mutasi menurut

(Wahyudi, 2003:182):

- 1) Formasi kepegawaian dalam organisasi. Suatu kebijaksanaan mutasi jabatan seringkali tidak dapat dilaksanakan karena tidak tersedianya formasi pegawai. Misalnya, karena seluruh formasi kepegawaian yang ada telah terisi penuh.
- 2) Adanya anggapan atau pandangan yang bersifat etis/moral. Anggapan atau pandangan yang bersifat etis/moral terhadap suatu mutasi jabatan yang seringkali merugikan, khususnya bagi tenaga kerja yang bersangkutan. Misalnya, pandangan bahwa tenaga kerja

yang dipindahkan berarti dihukum, tidak berpakai lagi, atau merugikan orang lain.

- 3) Kesulitan dalam menentukan standar untuk mutasi. Seringkali pelaksana kebijakan mutasi jabatan mengalami kesulitan dalam menentukan secara objektif dasar penilaian yang akan menjadi dasar mutasi seseorang.

#### **4. Motivasi Kerja**

##### **a. Pengertian Motivasi**

Motivasi berasal dari bahasa latin yaitu "*movere*" yang memiliki makna menggerakkan, selain itu merupakan hal yang biasanya berkaitan dengan keinginan, harapan, kebutuhan, tujuan, sasaran, dorongan dan insentif. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motif adalah energi dalam jiwa yang mendorong, mengaktifkan atau menggerakkan serta menyalurkan perilaku, sikap dan tindak-tanduk seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan organisasi maupun tujuan pribadi masing-masing anggota organisasi.

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2007:95). Sedangkan pendapat lain motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah tercapainya tujuan tertentu (Munandar, 2001:323). Berdasarkan pendapat yang telah dipaparkan

motivasi merupakan daya dorong untuk menciptakan semangat kerja seseorang demi tercapainya tujuan tertentu.

#### **b. Tujuan Pemberian Motivasi Kerja**

Motivasi kerja bertujuan meningkatkan kinerja seorang pegawai, karena pemberian motivasi dapat mendorong seorang pegawai agar lebih produktif dalam melaksanakan pekerjaannya. Hasibuan berpendapat bahwa tujuan pemberian motivasi bagi seorang pegawai selain memberikan keuntungan kepada organisasi seperti:

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 3) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 7) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi
- 8) Mempertinggi rasa tanggungjawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- 9) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku (Hasibuan, 2010:97).

Berdasarkan pendapat diatas tentang tujuan pemberian motivasi kepada pegawai dapat disimpulkan untuk memberikan keuntungan dalam menjalankan tujuan organisasi serta meningkatkan produktivitas, kedisiplinan, kreativitas, kesejahteraan pegawai dan menciptakan suasana kerja yang baik.

#### **c. Manfaat Motivasi**

Seseorang yang telah termotivasi dalam jiwanya terdorong semangat untuk melakukan suatu pekerjaan agar dapat terselesaikan

dengan tepat waktu dengan standar yang benar dan waktu yang sudah ditentukan. Sesuatu akan dikerjakan karena adanya motivasi yang mendorongnya akan membuat seseorang senang mengerjakannya dan akan merasa dihargai, sebagaimana yang telah dinyatakan oleh Ishak Arep bahwa manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat (Arep, 2003:16).

#### **d. Jenis-Jenis Motivasi**

Terdapat dua jenis motivasi menurut Hasibuan diantaranya motivasi positif dan motivasi negatif (Hasibuan, 2007:150). Motivasi positif memiliki arti manajer memotivasi pegawai dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif yang diberikan, semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja. Sedangkan motivasi negatif, manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman/sanksi kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik. Dengan motivasi ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Selain itu pendapat lain tentang jenis-jenis motivasi menurut (Ardana, 2012:109) jenis motivasi dibagi menjadi tiga yaitu:

- 1) *material incentive*: pendorong yang dapat dinilai dengan uang.
- 2) *Semi material incentive*.
- 3) *Non material incentive*: yang tidak dapat dinilai dengan uang seperti:

- a) Penempatan yang tepat
- b) Latihan sistematis
- c) Promosi yang objektif
- d) Pekerjaan yang terjamin
- e) Kondisi pekerjaan yang menyenangkan
- f) Pemberian informasi tentang perusahaan
- g) Penjagaan kesehatan
- h) Keikutsertaan wakil-wakil pegawai dalam pengambilan keputusan

#### **e. Pendekatan Dalam Motivasi**

Terdapat tiga pendekatan yang dapat dilakukan untuk memberikan motivasi kepada pegawai yaitu:

##### 1) Pendekatan Tradisional

Pendekatan ini mengarah pada penghargaan bagi pegawai yang kinerjanya tinggi. Penghargaan tersebut merupakan gaji yang sesuai dengan hasil kerja pegawai. Pendekatan tradisional berorientasi pada sistem insentif untuk memotivasi pegawai. Saat pegawai menghasilkan kinerja yang baik semakin besar pula gaji yang diperoleh. Sependapat dengan Bangun bahwa biasanya karyawan kurang tanggungjawab terhadap pekerjaannya, sehingga dibutuhkan motivasi dalam bentuk uang untuk meningkatkan kinerjanya (Bangun, 2012:314).

##### 2) Pendekatan Hubungan Manusia

Manajer dapat memotivasi pegawai dengan memberikan kebutuhan sosial serta dengan membuat mereka merasa berguna dan lebih penting (Bangun, 2012:314). Berdasarkan pendapat di atas tentang pendekatan hubungan manusia mengarah pada penghargaan non insentif yaitu seorang manajer memotivasi pegawai dengan memberikan kebutuhan sosial dan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan agar pegawai merasa berguna dan tidak selalu mengedepankan uang.

##### 3) Pendekatan Sumber Daya Manusia

Menurut Bangun, pegawai mendapatkan motivasi dari banyak faktor, selain uang, pegawai dimotivasi dengan mendapatkan pekerjaan yang berarti dan kebutuhan untuk berprestasi (Bangun, 2012:314). Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa

manusia/pegawai secara utuh memiliki berbagai macam kebutuhan, tidak hanya ekonomi dan sosial.

#### **f. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Motivasi merupakan proses batin atau psikologis seseorang yang dipengaruhi oleh beberapa faktor, Siagian menjelaskan faktor-faktor dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan erat dengan motivasi (Siagian, 2004:187).

##### **1) Penempatan**

Sangat penting bagi para atasan mengenali dengan baik kepribadian para bawahannya yang pada gilirannya memungkinkan mereka menempati para bawahan itu pada tugas dan satuan organisasi yang cocok dengan kepribadian masing-masing.

##### **2) Sistem Imbalan**

Seperti diketahui seseorang masuk menjadi anggota suatu organisasi pada dasarnya didorong oleh keinginan untuk memuaskan berbagai kebutuhannya yang tidak mungkin lagi dapat dipuaskan tanpa menggunakan berbagai jalur organisasi. Ini menunjukkan bahwa penciptaan sistem imbalan yang wajar, adil dan memungkinkan para anggota organisasi memuaskan berbagai kebutuhannya merupakan hal yang berkaitan erat dengan pemahaman teori motivasi yang paling tepat untuk digunakan.

##### **3) Pembinaan**

Dalam perjalanan karirnya setiap orang memerlukan pembinaan yang sistematis. Pembinaan pegawai tidak dapat didekati hanya dengan memperhitungkan faktor-faktor motivasional yang berarti antara lain melakukan pendekatan-pendekatan yang bersifat psikologis dan sosiologis.

##### **4) Pengembangan Karir**

Dengan menggunakan istilah yang berbeda-beda semua teori motivasi mengakui pentingnya pemuasan kebutuhan manusia yang sifatnya pengembangan atau aktualisasi diri. Sasaran pemuasan kebutuhan ini adalah upaya potensi baik fisik maupun mental dan intelektual yang terdapat dalam diri manusia itu dapat ditingkatkan ke permukaan sehingga menjadi kekuatan yang efektif.

Berdasarkan pendapat tentang faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, dapat disimpulkan bahwa karakteristik seseorang yang berbeda kebutuhan, sikap, dan keinginan menimbulkan motivasi yang berbeda antar individu. Perbedaan karakteristik yang melekat pada setiap pekerjaan, membutuhkan manajemen penempatan pegawai secara tepat dan sesuai dengan kesiapan masing-masing pegawai. Oleh karena itu, setiap langkah yang di ambil perusahaan harus dikaitkan dengan aspek-aspek dari teori motivasi.

#### **g. Teori Motivasi**

Motivasi dalam hal ini peneliti menggunakan hierarki teori kebutuhan sebagai indikator komponennya, karena di anggap mempunyai landasan teori yang sesuai dengan pengaruh mutasi kerja.

##### **1) Hierarki Teori Kebutuhan**

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Abraham Maslow, mungkin bisa dikatakan teori ini merupakan teori motivasi paling populer bila dibandingkan dengan teori motivasi lainnya. Maslow dalam Bangun menyatakan teori ini menjelaskan bahwa setiap manusia mempunyai kebutuhan (*need*) yang munculnya sangat bergantung pada kepentingannya secara individu (Bangun 2012:316). Berdasarkan hal tersebut Maslow membagi kebutuhan manusia menjadi lima tingkatan. Kelima tingkatan itu dijelaskan oleh Arep dan Tanjung, sebagai berikut:

##### **a) Kebutuhan fisiologi (*Phsyiological Needs*)**

Kebutuhan fisiologi meliputi makanan, minuman, istirahat atau tidur dan sebagainya. Kebutuhan inilah yang merupakan kebutuhan dasar dan utama yang wajib dipenuhi pertama-tama oleh individu. Faktor-faktor khusus yang harus diperhatikan oleh orang mencakup misalnya: (1) Pengkondisian udara dan cahaya, (2) Gaji dan upah, (sama atau lebih besar dibanding upah minimal regional, (UMR), (3) kafetaria (penyediaan makanan dan minuman), (4) kondisi kerja.

b) Kebutuhan keamanan atau perlindungan (*Safety Needs*)

Tiap individu mendambakan keamanan bagi dirinya, termasuk keluarganya. Setelah kebutuhan pertama dan utama terpenuhi, timbul perasaan perlunya pemenuhan kebutuhan keamanan atau perlindungan. Faktor-faktor khusus yang harus diperhatikan oleh orang mencakup misalnya: (1) keselamatan kerja, (2) kesejahteraan, (3) peningkatan gaji dan upah, (4) kondisi kerja.

c) Kebutuhan akan kebersamaan (*Social Needs*)

Setiap manusia senantiasa merasa perlu pergaulan dengan sesama manusia lain. Hal inilah salah satu tujuan mengapa orang mencari pasangan hidup (suami atau istri). Walaupun sudah terpenuhi kebutuhan pertama dan kedua, jika ia tidak dapat bergaul dengan pihak lain, maka pasti ia merasakan sangat gelisah hidupnya. Faktor-faktor khusus yang harus diperhatikan oleh organisasi mencakup misalnya: (1) Mutu supervisi, (2) Kelompok kerja yang kompetibel, (3) Kemitraan profesional.

d) Kebutuhan penghormatan dan penghargaan

Sejelek-jeleknya kelakuan manusia, tetap mendambakan penghormatan dan penghargaan. Itulah sebabnya orang berusaha melakukan pekerjaan yang memungkinkan ia mendapat penghormatan dan penghargaan masyarakat. Faktor-faktor khusus yang harus diperhatikan oleh organisasi mencakup misalnya: (1) Gelar (nama) tugas, (2) Kreatifitas, (3) Kemajuan dalam organisasi, (4) Prestise dalam pekerjaan.

e) Kebutuhan aktualisasi diri

Yakni senantiasa percaya pada diri sendiri. Inilah kebutuhan puncak paling tinggi, sehingga seseorang ingin mempertahankan prestasinya secara optimal. (1) Tugas yang menantang (2) Kreatifitas, (3) Kemajuan dalam organisasi, (4) Prestise dalam pekerjaan.

Berdasarkan teori yang dikemukakan Maslow, Kebutuhan fisik merupakan kebutuhan utama yang harus dipenuhi terlebih dahulu. Jika

kebutuhan utama telah terpenuhi, maka kebutuhan keamanan atau perlindungan menjadi hal berikutnya yang diinginkan oleh individu kemudian seterusnya sampai pada tingkat kebutuhan tertinggi yaitu kebutuhan aktualisasi diri. Teori hierarki kebutuhan menyatakan bahwa motivasi seseorang didasarkan pada dua anggapan yaitu:

- 1) Kebutuhan seseorang tergantung pada apa yang sudah di miliknya.
- 2) Dilihat dari pentingnya, kebutuhan yang paling kuat sesuai waktu, keadaan dan pengalaman yang bersangkutan yang di gambarkan dalam bentuk hierarki.

## **5. Kinerja**

### **a. Pengertian Kinerja**

Dalam sebuah lembaga organisasi, kinerja merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan, baik untuk lembaga pemerintahan maupun lembaga swasta. Istilah kinerja sebagai fungsi dari motivasi dan kemampuan (Rivai 2004:304). Konsep lain dari kinerja dapat di lihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Definisi kinerja menurut Bambang Kusriyanto dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu (Mangkunegara, 2005:9). Sedangkan menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara,

2005:9). Berdasarkan pengertian tentang kinerja diatas dapat disimpulkan kinerja merupakan suatu hasil kerja pegawai yang dicapai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan motivasi dan kemampuan, tanpa adanya motivasi walaupun mempunyai kemampuan yang mumpuni tidak akan menghasilkan kinerja sesuai yang diharapkan.

#### **b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Terdapat dua faktor dalam kinerja menurut Timple dan mangkunegara yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal, faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi. Faktor internal dan eksternal tersebut merupakan atribut dalam pembentukan kinerja seseorang, yaitu masing-masing memiliki pengaruh yang kuat dalam baik buruknya suatu kinerja (Mangkunegara, 2009:70). Selain itu ada dua faktor lain yang mempengaruhi kinerja menurut (Mangkunegara, 2005:67), yaitu:

##### 1) Faktor kemampuan

Faktor kemampuan adalah dimana secara psikologi, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality*.

##### 2) Faktor motivasi

Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan.

Sependapat dengan Mahmudi yang menjelaskan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor personal atau individu, meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan oleh manajer dan *team leader*.
- 3) Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- 4) Faktor kontekstual (situasional), meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal (Mahmudi 2007:20).

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kemampuan, motivasi, dorongan dan dukungan dari pemimpin maupun rekan kerja, iklim serta lingkungan kerja merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Hal tersebut juga membuktikan kinerja dapat terpengaruh oleh faktor internal seperti kemampuan pegawai dan motivasi serta faktor eksternal seperti dukungan pemimpin, rekan kerja, iklim dan lingkungan kerja.

### c. Indikator Kinerja

Indikator kinerja adalah ukuran keberhasilan yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu tujuan, sasaran atau kegiatan. Tidak berbeda dengan organisasi lain, instansi pemerintah perlu menetapkan indikator kinerja dalam rangka pengukuran dan peningkatan kinerja serta lebih meningkatkan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, maka setiap Indikator Kerja Utama (IKU). Menurut Sutrisno terdapat 6 indikator dalam pengukuran kinerja, yaitu:

- 1) Hasil kerja: tingkat kuantitas maupun kualitas yang dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
- 2) Pengetahuan pekerjaan: tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.
- 3) Inisiatif: tingkat inisiatif selama menjalankan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
- 4) Kecakapan mental: tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
- 5) Sikap: tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
- 6) Disiplin waktu dan absensi: tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran (Sutrisno, 2010:152).

Sedangkan indikator yang digunakan dalam pengukuran kinerja menurut Hasibuan adalah sebagai berikut (Hasibuan 2013:105):

- 1) Ketepatan hasil kerja
- 2) Ketelitian hasil kerja
- 3) Hasil kerja yang dihasilkan
- 4) Kehadiran
- 5) Peraturan perusahaan
- 6) Kecepatan waktu kerja
- 7) Bekerja sama
- 8) Komunikasi
- 9) Peran serta

#### **d. Mengukur Kinerja Karyawan**

Mengukur kinerja pegawai menurut (Bangun 2012:234). Terdapat 5 bahasan yaitu sebagai berikut:

1) Jumlah pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan tentang jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh setiap individu. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga karyawan dituntut untuk bekerja sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki. Berdasarkan persyaratan tersebut perusahaan bisa mengetahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya dan jumlah unit yang bisa diselesaikan.

2) Kualitas pekerjaan

Setiap pegawai harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan kualitas yang diharapkan oleh perusahaan. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh pegawai. pegawai akan memiliki kinerja yang baik bila dapat mengerjakan pekerjaan yang sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan.

3) Ketepatan waktu

Jenis pekerjaan tertentu memiliki batas waktu dalam penyelesaian pekerjaan. Bila pekerjaan tidak terselesaikan sesuai dengan waktu yang ditentukan maka akan menghambat pekerjaan lainnya. Sehingga bisa mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Suatu jenis produk tertentu hanya dapat digunakan sampai batas waktu tertentu, ini menuntut agar diselesaikan tepat waktu, karena berpengaruh atas penggunaannya. Pada dimensi ini karyawan dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

4) Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran pegawai dalam mengerjakan sesuai dengan waktu yang ditentukan. Ada beberapa pekerjaan yang menuntut kehadiran pegawai selama 8 jam perhari dalam 5 hari kerja. Kinerja pegawai ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

5) Kemampuan kerjasama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang saja. Ada pekerjaan yang harus dikerjakan secara berkelompok. Sehingga membutuhkan kerja sama yang baik untuk menyelesaikannya. Kinerja pegawai dapat dinilai dari kemampuannya dalam bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya. Berdasarkan kriteria

dalam mengukur kinerja menurut Bangun maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dapat diukur dari jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran pegawai dan kemampuan dalam bekerjasama dengan rekan kerja.

## **6. Pengaruh Antara Mutasi Kerja terhadap Motivasi Dan Kinerja**

### **a. Pengaruh Antara Mutasi Kerja (X) terhadap Motivasi (Y<sub>1</sub>)**

Suatu pekerjaan yang bersifat rutin akan menimbulkan kebosanan sehingga memungkinkan menjadi penyebab menurunnya motivasi kerja, salah satu cara yang dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja adalah dengan melakukan mutasi jabatan secara berkala dari suatu pekerjaan atau jabatan ke pekerjaan atau jabatan yang lain agar terhindar dari rasa bosan yang mempengaruhi motivasi kerja seorang pegawai. Mutasi yang dilakukan dengan tepat akan meningkatkan motivasi kerja pegawai, karena dengan mutasi akan memberikan lingkungan pekerjaan baru sehingga dapat memberikan suasana yang berbeda serta mengurangi kebosanan pegawai. Hal itu dapat memotivasinya dalam bekerja. Selain itu, motivasi kerja pegawai akan mengacu pada perilaku pegawai dalam melakukan pekerjaan yang dapat dipengaruhi sejauh mana keinginan dan kebutuhannya terpenuhi dengan bekerja pada instansi dimana tempat pegawai itu bekerja.

Motivasi kerja akan terlihat dengan adanya rasa tanggungjawab penuh terhadap pekerjaan dengan memiliki kemampuan yang lebih luas untuk membuat keputusan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sependapat dengan Dessler bahwa pemindahan atau mutasi jabatan

merupakan sebuah cara untuk memberikan kesempatan kepada karyawan yang mungkin tidak bisa kemana-mana lagi kecuali keluar untuk mendapatkan tugas lain dan barangkali suatu pertumbuhan pribadi (Dessler, 2005:46).

#### **b. Pengaruh Mutasi Kerja (X) Terhadap Kinerja (Y<sub>2</sub>)**

Mutasi sendiri dimaksudkan agar dapat menciptakan efisiensi dan efektifitas di dalam organisasi sehingga secara tidak langsung dapat meningkatkan produktivitas dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan sendirinya (Fitriani, 2011:30). Selanjutnya Sastrohadiwiryono menyatakan bahwa mutasi atau pemindahan adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan, sehingga tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh semangat kerja dan prestasi kerja yang semaksimal mungkin (Sastrohadiwiryono, 2002:211).

Pelaksanaan mutasi pada sebuah instansi merupakan salah satu cara yang dilakukan oleh instansi untuk meningkatkan kinerja pegawai pada instansi tersebut. Meningkatkan kinerja kepada karyawan akan menjadikan pegawai bekerja secara efisien dan efektifitas dan memberikan loyalitas lebih pegawai kepada instansi sehingga akan menghasilkan nilai positif kepada instansi berupa tercapainya tujuan dari instansi. Dengan adanya program pelaksanaan mutasi jabatan di instansi diharapkan menciptakan hubungan kerja yang baik dengan

pihak instansi dalam meningkatkan semangat kerja dan prestasi kerja yang semaksimal mungkin.

**c. Pengaruh Motivasi Kerja (Y<sub>1</sub>) terhadap Kinerja Pegawai (Y<sub>2</sub>)**

Dalam pendapat yang dikemukakan oleh Mangkunegara motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai (Mangkunegara, 2005:67). Suatu keadaan yang dapat mendukung kinerja pegawai dengan motivasi yang diberikan oleh organisasi itu sendiri, dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga hasil dari pekerjaan akan sesuai dengan yang diharapkan organisasi. Motivasi merupakan konsep yang digunakan untuk menguraikan kekuatan-kekuatan yang bekerja terhadap atau di dalam diri individu memulai dan mengarahkan perilaku (Suprihanto, 2003:41). Konsep ini digunakan untuk menjelaskan perbedaan dalam intensitas dan arahnya, dimana perilaku yang lebih bersemangat merupakan hasil dari tingkat motivasi yang lebih kuat. Motivasi berkaitan erat dengan kepuasan kerja dan performansi pekerjaan. Untuk itu, motivasi sangat membantu terhadap kinerja pegawai.

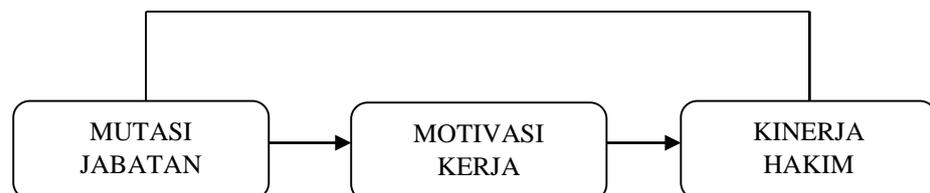
**7. Model Konsep dan Hipotesis**

**a. Model Konsep**

Penelitian ini dilakukan untuk menguji dan mengukur sejauh mana motivasi dan kinerja dapat dipengaruhi oleh mutasi. Tan dalam Koentjaraningrat mendefinisikan konsep adalah unsur pokok didalam suatu penelitian, jika masalah dan kerangka teorinya sudah jelas,

biasanya sudah diketahui pula fakta mengenai hal yang menjadi pokok perhatian dan suatu konsep yang menjadi pokok perhatian dan suatu konsep yang sebenarnya adalah definisi secara singkat dari sekelompok fakta atau gejala itu (Koentjaraningrat, 1997:32). Selain itu menurut Bahri menjelaskan konsep adalah satuan arti yang mewakili objek yang mempunyai ciri yang sama (Bahri, 2008:30). Berdasarkan kedua pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa konsep merupakan unsur pokok suatu penelitian dan mewakili objek yang mempunyai ciri yang sama.

Berdasarkan uraian dari tinjauan teoritis pengaruh mutasi jabatan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan, maka dapat dirumuskan model konsep sebagai dasar pembentukan model hipotesis seperti pada gambar 2.1



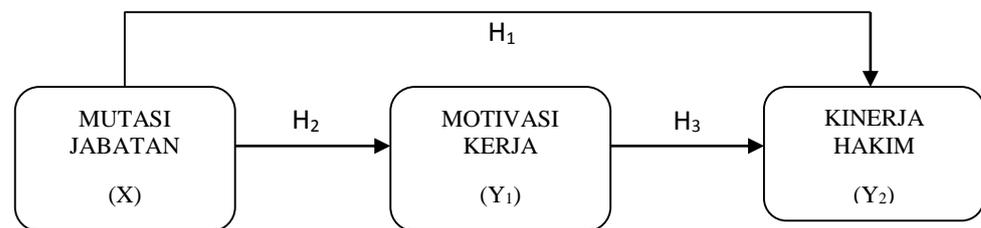
**Gambar 2.1 Model Konsep**

Sumber: Data Diolah, 2017

## **b. Model Hipotesis**

Hipotesis merupakan elemen penting dalam penelitian kuantitatif. Hal tersebut bertujuan untuk mengetahui variabel-variabel yang berkaitan agar lebih jelas untuk diteliti dan juga berguna dalam penelitian karena memberikan batasan serta memperkecil jangkauan

penelitian. Menurut Sugiyono Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 2015:84). Berdasarkan model konsep yang ada, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah mutasi (X) yang berpengaruh terhadap motivasi kerja yang disimbolkan dengan (Y<sub>1</sub>) dan kinerja yang disimbolkan (Y<sub>2</sub>). Hal tersebut dapat dilihat pada gambar 2.2



**Gambar 2.2 Model Hipotesis**

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan model hipotesis tersebut, maka hipotesis statistiknya

adalah sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Diduga ada pengaruh secara signifikan antara Mutasi Jabatan terhadap Kinerja Hakim

H<sub>2</sub> : Diduga ada pengaruh secara signifikan antara Mutasi Jabatan terhadap Motivasi Kerja

H<sub>3</sub> : Diduga ada pengaruh secara signifikan antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Hakim

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori (*explanatory research*). Pendekatan eksplanatori bertujuan untuk mengetahui atau menguji suatu hubungan antara variabel-variabel dengan dilakukan pengujian hipotesis. Menurut Sugiyono penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2015:34). Penelitian ini termasuk pada jenis penelitian kuantitatif karena tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui adakah pengaruh yang signifikan antara mutasi jabatan terhadap motivasi kerja dan kinerja hakim Mahkamah Agung Republik Indonesia.

#### **B. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian adalah tempat dimana penelitian akan dilakukan. Penetapan lokasi penelitian merupakan tahap penting dalam penelitian kuantitatif untuk memperoleh data atau informasi yang berkaitan dengan tema penelitian. Penelitian ini dilakukan di Kantor Mahkamah Agung Republik Indonesia yang berada di Jl Ahmad Yani Kav 58, Jakarta. Alasan pemilihan lokasi penelitian tersebut dikarenakan Mahkamah Agung Republik Indonesia melakukan

sedikitnya enam kali mutasi pada pegawai hakim dalam setahun, berdasarkan data yang diperoleh dari kepala seksi mutasi hakim wilayah II dan dalam beberapa tahun belakangan ini sering terjadi kasus yang melibatkan para hakim di jajaran Mahkamah Agung Republik Indonesia.

## **C. Konsep dan Variabel penelitian**

### **1. Konsep**

Pengertian konsep menurut Singarimbun dan Effendi adalah generalisasi diri dari sekelompok fenomena tertentu, sehingga dapat dipakai untuk menggambarkan berbagai fenomena yang sama (Singarimbun dan Effendi, 1989:17). Sedangkan teori konsep menurut Mustafa adalah sebagai abstraksi atau ide yang diperoleh dari hasil rangkuman dan pengorganisasian pengetahuan atas suatu fakta atau realitas yang dinyatakan dalam kata (*term*) yang berlaku umum dan bersifat khas (Mustafa, 2013:3).

Berdasarkan judul "Pengaruh Mutasi Jabatan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Hakim" diketahui bahwa ada tiga konsep yang terdapat dalam judul tersebut, yaitu:

#### **a. Konsep Mutasi Jabatan**

Kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh motivasi dan kinerja yang lebih baik.

#### **b. Konsep Motivasi Kerja**

Motivasi adalah dorongan dalam diri yang dikembangkan oleh individu maupun orang lain sebagai acuan agar ingin bekerja dengan semangat untuk mencapai tujuannya dan perusahaan dimana tempat ia bekerja.

c. Konsep Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atas tugas dan kewajiban yang diberikan kepadanya baik secara kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu

## 2. Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut (Sugiyono, 2015:2). Sedangkan Hatch dan Farhady dalam Sugiyono menjelaskan variabel penelitian sebagai atribut seseorang, atau objek, yang mempunyai variasi antara suatu orang dengan yang lain atau satu objek dengan objek yang lain (Sugiyono, 2015:3). Dalam penelitian ini terdapat 3 variabel penelitiannya sebagai berikut:

a. Variabel Independen (bebas)

Menurut Sugiyono variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat (Sugiyono, 2015:61). Variabel independen (bebas) dalam penelitian ini adalah Mutasi Jabatan (X).

b. Variabel Intervening

Variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen

menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur (Sugiyono, 2015:63). Motivasi kerja ( $Y_1$ ) menjadi variabel intervening dalam penelitian ini.

c. Variabel Dependen (terikat)

Sugiyono menjelaskan definisi variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya yaitu variabel bebas (Sugiyono, 2015:61). Variabel terikat dalam penelitian ini yaitu motivasi kerja ( $Y_1$ ) dan kinerja hakim ( $Y_2$ ).

#### D. Definisi Operasional dan Skala Pengukuran Variabel

**Tabel 3.1 Variabel, Indikator, dan Item**

Variabel	Indikator	Item
Mutasi Jabatan (X) Indikator Mutasi Jabatan Bambang Wahyudi (2003 :170)	Promosi	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prestasi kerja menjadi pertimbangan dalam melakukan promosi jabatan</li> <li>➤ Mutasi bersifat promosi meningkatkan motivasi</li> <li>➤ Mutasi bersifat promosi meningkatkan kinerja.</li> </ul>
	Job Rotation	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mengganti suasana baru untuk menghindari terjadinya kejenuhan kerja</li> <li>➤ Ketidaksesuaian penempatan kerja</li> </ul>
	<i>Permanent Transfer</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Menimbulkan kejenuhan</li> <li>➤ Meningkatkan motivasi</li> </ul>
Motivasi Kerja ( $Y_1$ ) Faktor yang mempengaruhi Motivasi (Siagian, 2004:187)	Penempatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Penempatan kerja yang sesuai.</li> <li>➤ Suasana kerja yang baik</li> <li>➤ Keamanan lingkungan kerja</li> </ul>
	Imbalan	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pemberian bonus atau insentif</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mendapatkan gaji yang sesuai dengan beban tugas/pekerjaan</li> <li>➤ Fasilitas penunjang</li> </ul>
	Pembinaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Atasan memberikan pengarahan yang baik ke bawahan</li> <li>➤ Instansi memberikan kesempatan kepada pegawai dalam meningkatkan kemampuan atau kecakapannya</li> <li>➤ Diberikan pelatihan</li> </ul>
	Pengembangan Karir	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kemampuan untuk mengembangkan potensi diri</li> <li>➤ Adanya kesempatan dalam meningkatkan kompetensi kerja</li> <li>➤ Dorongan untuk berkarier lebih tinggi</li> </ul>
Kinerja Hakim (Y <sub>2</sub> ) Indikator pengukuran kinerja (Bangun 2012:234)	Hasil kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kuantitas maupun kualitas yang dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.</li> <li>➤ Teliti dalam menyelesaikan tugas</li> <li>➤ Hasil kerja yang diinginkan instansi</li> </ul>
	Pengetahuan pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inisiatif selama menjalankan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah yang timbul.</li> <li>➤ Kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja</li> </ul>
	Ketepatan waktu	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Menyelesaikan pekerjaan sebelum waktu yang ditentukan</li> <li>➤ Waktu yang diberikan sesuai bobot pekerjaan</li> </ul>

		➤ Peningkatan waktu penyelesaian pekerjaan dibandingkan dengan waktu sebelumnya
	Disiplin waktu dan absensi	➤ Ketepatan waktu ➤ Tingkat kehadiran ➤ Pegawai disiplin dalam bekerja

Sumber: Data diolah, 2017

#### a. Skala Pengukuran

Pada penelitian ini peneliti menggunakan skala pengukuran likert dalam mengukur berbagai persepsi maupun pendapat terhadap setiap fenomena sosial yang terjadi. Fenomena sosial telah ditetapkan peneliti secara spesifik yang kemudian dapat disebut sebagai variabel penelitian. Penggunaan skala likert dapat mempermudah pengukuran variabel yang dijabarkan dalam indikator variabel. Jawaban dari responden yang menggunakan skala likert mempunyai lima kriteria jawaban yaitu Sangat Setuju, Setuju, Ragu-Ragu, Tidak Setuju, dan Sangat Tidak Setuju. Skor dan kriteria jawaban responden dapat dijelaskan pada tabel 3.

**Tabel 3.2 Skor dan Kriteria Jawaban Responden**

No	Jawaban Responden	Kode	Skor
1	Sangat Setuju	SS	5
2	Setuju	S	4
3	Ragu-Ragu	RG	3
4	Tidak Setuju	TS	2
5	Sangat Tidak Setuju	STS	1

Sumber: (Sugiyono, 2009:134-136)

Berdasarkan tabel diatas, dapat ditentukan besarnya kelas (panjang interval) dengan rumus menurut (Supranto, 2000:64) sebagai berikut:

$$C = \frac{X_n - X_1}{k}$$

Keterangan :

- C : Perkiraan besarnya (*class width, class size, class length*)
- k : Banyaknya kelas
- X<sub>n</sub> : Nilai observasi terbesar
- X<sub>1</sub> : Nilai observasi terkecil

$$C = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Diperoleh hasil perhitungan diatas, maka diperoleh nilai interval kelas pada skala likert seperti Tabel 3.3 dibawah ini:

**Tabel 3.3 Interval Rata-rata**

No	Interval rata-rata	Pernyataan
1	1 – 1,80	Sangat Tidak Setuju
2	1,81 – 2,60	Tidak Setuju
3	2,61 – 3,40	Cukup Setuju
4	3,41 – 4,20	Setuju
5	4,21 – 5	Sangat Setuju

Sumber : Data diolah, 2017

## E. Populasi dan Sampel

Definisi dari populasi menurut Sugiyono adalah wilayah generalisasi terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu (Sugiyono, 2015:61). Populasi dalam penelitian ini adalah hakim Mahkamah Agung Republik Indonesia yang berjumlah 3.896 orang. Sedangkan definisi sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti atau secara lebih sederhana sampel penelitian adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi (Gunawan, 2013:2).

Berdasarkan data di Mahkamah Agung Republik Indonesia Sekretariat Badilum jumlah hakim Pengadilan Tinggi dan Pengadilan Negeri di Indonesia tahun 2017 adalah 3.896 orang sehingga dengan menggunakan rumus Slovin, jumlah sampel dalam penelitian ini dapat ditentukan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N(e^2) + 1}$$

$$n = \frac{3896}{3896(0,1^2) + 1}$$

$$n = 97,4975$$

$$n = 97 \text{ (Responden)}$$

Keterangan:

n : Jumlah sampel yang dibutuhkan

N : Jumlah populasi hakim Mahkamah Agung Republik Indonesia Tahun 2017

e : Nilai kritis atau tingkat kesalahan pengambilan sampel yang didapat ditolerir yaitu 0,1.

Berdasarkan perhitungan menggunakan rumus Slovin di atas maka didapatkan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 97 orang.

## 1. Teknik Pengumpulan Data

### a. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian merupakan subyek darimana data diperoleh (Arikunto, 2010:172). Sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

#### 1) Data Primer

Data primer merupakan data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti dari sumber pertama. Data primer dalam penelitian ini adalah data dari hasil kuesioner. Data tersebut disebut data primer karena dalam melakukan penelitian peneliti memperoleh data secara langsung

dari sumber lokasi penelitian yaitu dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden yaitu, hakim Mahkamah Agung Republik Indonesia.

## **2) Data sekunder**

Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui pihak lain atau data yang diperoleh secara tidak langsung oleh peneliti dari subjek penelitiannya. Data sekunder yang dibutuhkan dalam penelitian ini yaitu, data yang diperoleh dari Mahkamah Agung Republik Indonesia, visi dan misi Mahkamah Agung Republik Indonesia, dan data jumlah hakim Mahkamah Agung Republik Indonesia. Selain itu, penelitian ini didukung oleh data dari buku bacaan, jurnal, dan beberapa *website* tertentu.

## **b. Metode Pengumpulan data**

### **1) Kuesioner**

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data dengan menggunakan instrumen kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2016:142). Kuesioner digunakan sebagai salah satu instrumen untuk mengumpulkan data mengenai pengaruh mutasi jabatan terhadap motivasi dan kinerja hakim Mahkamah Agung Republik Indonesia.

### **2) Dokumentasi**

Dokumentasi adalah cara pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengumpulkan, mencatat, dan memanfaatkan data yang ada atau laporan data dari peneliti sebelumnya (Hasan 2006:24). Mencatat dokumen-dokumen yang dimiliki Mahkamah Agung Republik Indonesia yang didalamnya terdapat tentang instansi tersebut meliputi jumlah hakim, struktur organisasi, visi dan misi lembaga dan lain sebagainya sebagai data sekunder untuk mendukung penelitian.

## F. Uji Validitas dan Reliabilitas

### 1. Uji Validitas

Uji validitas ini digunakan untuk mengetahui item yang tersaji dalam kuesioner yang benar-benar mengungkapkan dengan pasti apa yang kita teliti. Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan suatu instrumen (Arikunto, 2010:144). Uji validitas dilakukan dengan rumus korelasi *Product Moment* yang dikemukakan Arikunto yaitu:

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

(Arikunto, 2010:213)

Keterangan :

- r = Koefisien korelasi variabel X dan Y
- n = Jumlah sampel
- X = Skor item X
- Y = Skor item Y

Valid atau tidaknya suatu instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment pearson* dengan level signifikan 5%. Bila probabilitas hasil korelasi lebih kecil dari 0,05% (5%) maka dinyatakan valid, dan sebaliknya tidak valid. Perbandingan indeks korelasi *product moment* pada penelitian ini dengan tingkat signifikan 5% sehingga apabila nilai (*r* hitung) lebih kecil dari nilai kritis berarti item atau instrumen yang digunakan dinyatakan valid. Sebaliknya, apabila nilai (*r* hitung) lebih besar dari nilai kritis berarti item atau instrumen yang digunakan tidak valid. Pengujian ini dilakukan dengan menghitung korelasi antara skor jawaban instrumen dengan skor total instrumen pengujian validitas item menggunakan program *SPSS*.

**Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item	Sig.	r Tabel	Keterangan
Mutasi Jabatan (X)	X.1	0,000	0,202	Valid
	X.2	0,000	0,202	Valid
	X.3	0,000	0,202	Valid
	X.4	0,000	0,202	Valid
	X.5	0,000	0,202	Valid
	X.6	0,000	0,202	Valid
	X.7	0,000	0,202	Valid
Motivasi Kerja (Y <sub>1</sub> )	Y.1.11	0,000	0,202	Valid
	Y.1.12	0,000	0,202	Valid
	Y.1.13	0,000	0,202	Valid
	Y.1.14	0,000	0,202	Valid
	Y.1.15	0,000	0,202	Valid
	Y.1.16	0,000	0,202	Valid
	Y.1.17	0,000	0,202	Valid
	Y.1.18	0,000	0,202	Valid
	Y.1.19	0,000	0,202	Valid
	Y.1.20	0,000	0,202	Valid
	Y.1.21	0,000	0,202	Valid
	Y.1.22	0,000	0,202	Valid
Kinerja (Y <sub>2</sub> )	Y.2.23	0,000	0,202	Valid
	Y.2.24	0,000	0,202	Valid

	Y..2.25	0,000	0,202	Valid
	Y..2.26	0,000	0,202	Valid
	Y..2.27	0,000	0,202	Valid
	Y..2.28	0,000	0,202	Valid
	Y..2.29	0,000	0,202	Valid
	Y..2.30	0,000	0,202	Valid
	Y..2.31	0,000	0,202	Valid
	Y..2.32	0,000	0,202	Valid
	Y..2.33	0,000	0,202	Valid

Sumber : Data diolah, 2017

## 2. Uji Reliabilitas

Suatu alat ukur bisa dikatakan reliable bila dapat digunakan lebih dari satu kali dalam waktu yang berbeda namun tetap menunjukkan hasil yang relative konsisten. Suatu instrumen reliabel jika memiliki nilai *Alpha Cronbach* > 0,60. Untuk menguji tingkat reliabilitas penelitian ini menggunakan rumus *Alpha Cornbach* sebagai berikut:

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma t^2} \right)$$

Keterangan:

- r = reliabilitas instrumen
- k = banyaknya butir pertanyaan
- $\sum \sigma^2$  = jumlah varian butir
- $\sigma t^2$  = varian total

Hasil reliabilitas dinyatakan dalam bentuk koefisien, semakin mendekati 1, mengidentifikasikan semakin tinggi koefisien internal reliabilitasnya. Koefisien reliabilitas (r) antara 0,6 sampai dengan 0,79 dikategorikan dapat diterima. Sedangkan koefisien reliabilitas (r) kurang dari 0,60 dikategorikan kurang baik.

**Tabel 3.5 hasil uji reliabilitas**

Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
Mutasi Jabatan (X)	0,739	Reliabel
Motivasi Kerja (Y <sub>1</sub> )	0,797	Reliabel
Kinerja (Y <sub>2</sub> )	0,816	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2017

## G. Analisis Data

Analisis data merupakan bagian yang penting dalam penelitian, karena akan dirumuskan kesimpulan nantinya. Analisis data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah:

### 1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif adalah penggambaran data yang diperoleh seperti lokasi penelitian, data responden yang diteliti dari masing masing variabelnya yang ditabulasikan dalam bentuk tabel untuk kemudian dibahas secara deskriptif. Sugiyono menjelaskan statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku, maka kegiatan selanjutnya adalah mengolah data.

### 2. Analisis Inferensial

Statistik inferensial adalah teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi (Sugiyono, 2016:48). Analisis inferensial digunakan untuk menguji parameter populasi data yang ada, dengan menggunakan data yang berasal

dari responden yang diteliti dan dianalisis menggunakan program *SPSS*. Berikut ini adalah teknik analisis yang digunakan sebagai penelitian:

**a. Analisis Jalur**

Untuk menguji hipotesis penelitian ini digunakan teknik analisis jalur (*Path Analysis*). Menurut Paul Webley (1997) dalam Sarwono, Analisis jalur bertujuan untuk memberikan estimasi tingkat kepentingan (*magnitude*) dan signifikansi (*significanse*) hubungan sebab akibat hipotekal dalam seperangkat variabel-variabel (Sarwono, 2007:1). Sedangkan menurut Riduwan dan Kuncoro teknik analisis jalur ini akan digunakan dalam menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisiensi jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan antara variabel X terhadap Y (Riduwan & Kuncoro, 2008:115). Dalam analisis jalur, langkah-langkah yang perlu dilakukan adalah:

- 1) Menstandarisasi data penelitian dari masing-masing variabel yang diteliti

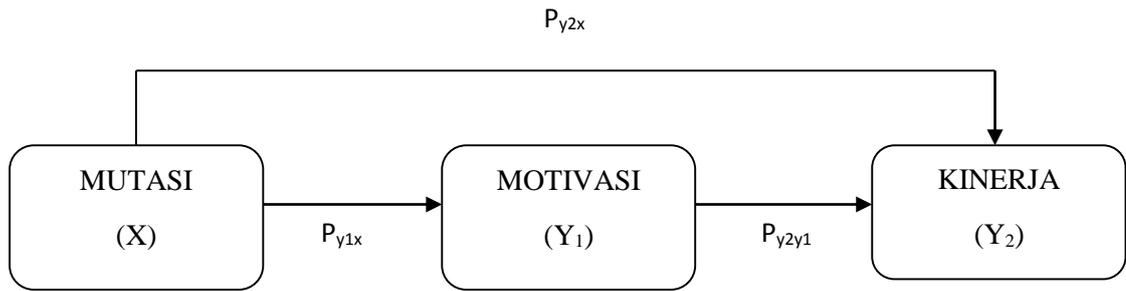
X : Mutasi Jabatan

$Y_1$  : Motivasi

$Y_2$  : Kinerja

X adalah variabel eksogen dan  $Y_1$  adalah variabel intervening dan  $Y_2$  adalah variabel endogen.

- 2) Membuat diagram jalur yang menjelaskan hubungan pola antar variabel melalui pengembangan model teoritis.



**Gambar 3.1 Diagram Jalur (Path)**

Sumber: Data diolah, 2017

3) Mencari pengaruh secara langsung dan tidak langsung.

Untuk mencari pengaruh secara langsung antara variabel eksogen dan endogen, maka harus dibuat persamaan struktur sesuai alur yang terdapat dalam diagram jalur. Persamaan strukturnya adalah:

$$a) Y_2 = p_{Y_2X}X \quad (\text{Substruktur 1})$$

$$b) Y_1 = p_{Y_2Y_1}Y_1 + p_{Y_1X}X \quad (\text{Substruktur 2})$$

#### **b. Uji Hipotesis (Uji t)**

Uji hipotesis dilakukan untuk menguji pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat, yang bertujuan untuk menguji apakah hipotesis yang telah dilakukan pada penelitian ini diterima atau ditolak. Hipotesis yang akan diuji dirumuskan menjadi hipotesis statistik sebagai berikut:

$$H_a: \rho_{YX_1} > 0$$

$$H_o: \rho_{YX_1} = 0$$

Selanjutnya untuk mengetahui signifikansi analisis jalur bandingkan antara probabilitas 0,05 dengan nilai probabilitas Sig dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut (Riduwan & Kuncoro, 2011:123).

- 1) Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas sig ( $0,05 \leq \text{sig}$ ), maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak signifikan.
- 2) Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas sig ( $0,05 \geq \text{sig}$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang artinya signifikan

## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Perusahaan**

##### **1. Sejarah Mahkamah Agung Republik Indonesia**

Berdasarkan Undang-Undang Dasar 1945 Mahkamah Agung Republik Indonesia (MARI) lahir bersamaan dengan lahirnya Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pada tahun 1945 MARI sebagai pemegang kekuasaan Kehakiman. MARI sebagai pengawas tertinggi atas badan lingkungan peradilan. Undang-Undang No. 14 Tahun 1970 menyatakan “ketentuan-ketentuan pokok kekuasaan Kehakiman” tanggal 17 Desember 1970, antara lain dalam pasal 10 ayat (2) disebutkan bahwa MARI adalah Pengadilan Negara tertinggi dalam arti MARI sebagai badan pengadilan kasasi (terakhir) bagi putusan-putusan yang berasal dari pengadilan-pengadilan lain yaitu yang meliputi keempat lingkungan peradilan yang masing-masing terdiri dari:

- a. Peradilan Umum;
- b. Peradilan Agama;
- c. Peradilan Militer;
- d. Peradilan Tata Usaha Negara;

MARI sebagai salah satu puncak kekuasaan kehakiman serta peradilan negara tertinggi mempunyai posisi dan peran strategis di bidang kekuasaan kehakiman karena tidak hanya membawahi 4 (empat) lingkungan peradilan tetapi juga manajemen di bidang administratif, personil dan finansial<sup>3</sup> serta sarana dan prasarana. Kebijakan “satu atap” memberikan tanggungjawab dan tantangan karena MARI dituntut untuk menunjukkan kemampuannya

mewujudkan organisasi lembaga yang profesional, efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Sebagai konsekuensi penyatuan atap, tanggungjawab MARI termaktub dalam Undang-Undang No. 35 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang No. 14 Tahun 1970 tentang ketentuan-ketentuan pokok kekuasaan Kehakiman, dan telah direvisi oleh Undang-Undang No. 4 Tahun 2004, serta diperbaiki kembali melalui Undang-Undang No. 48 Tahun 2009 tentang kekuasaan Kehakiman.

## 2. Visi dan Misi

### a. Visi :

“Terwujudnya badan peradilan indonesia yang Agung”

### b. Misi :

- 1) Menjaga kemandirian badan peradilan
- 2) Memberikan pelayanan hukum yang berkeadilan kepada pencari keadilan
- 3) Meningkatkan kualitas kepemimpinan badan peradilan
- 4) Meningkatkan kredibilitas dan transparansi badan peradilan

## 3. Lambang Instansi



**Gambar 4.1 Lambang Mahkamah Agung RI**

Sumber : [www.mahkamahagung.go.id/id/lambang-mahkamah-agung](http://www.mahkamahagung.go.id/id/lambang-mahkamah-agung)

Bentuk : Perisai ( jawa : tameng ) / bulat telur

Garis tepi sebanyak 5 garis berwarna kuning yang melingkar pada sisi luar lambang menggambarkan sila dari pancasila, tulisan "mahkamah agung"

yang melingkar diatas sebatas garis lengkung perisai bagian atas menunjukkan badan, lembaga pengguna lambang tersebut. Kemudian ada lukisan cakra berwarna kuning, dalam cerita wayang (pewayangan), cakra adalah senjata kresna berupa panah beroda yang digunakan sebagai senjata pamungkas terakhir. Cakra digunakan untuk memberantas ketidakadilan.

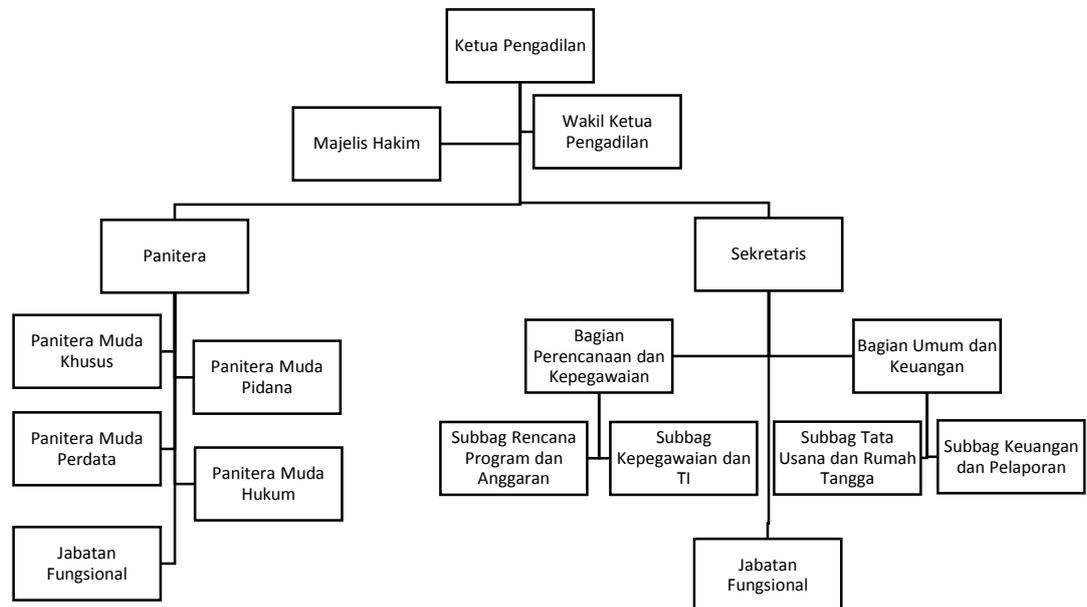
Pada lambang MARI, cakra tidak terlukis sebagai cakra yang sering/banyak dijumpai misalnya cakra pada lambang kostrad, lambang hakim, lambang ikahi dan lain-lainnya yakni berupa bentuknya cakra. Jadi dalam keadaan "diam" (statis). Tidak demikian halnya dengan cakra yang terdapat pada lambang MARI. Cakra pada lambang mahkamah agung terlukis sebagai cakra yang (sudah) dilepas dari busurnya. Kala cakra dilepas dari busurnya roda panah (cakra) berputar dan tiap ujung yang terdapat pada roda panah (cakra) mengeluarkan api.pada lambang mahkamah agung cakra dilukis sedang berputar dan mengeluarkan lidah api. Cakra yang rodanya berputar dan mengeluarkan lidah api menandakan cakra sudah dilepas dari busurnya untuk menjalankan fungsinya memberantas ketidakadilan dan menegakkan kebenaran. Jadi pada lambang mahkamah agung, cakra digambarkan sebagai cakra yang aktif, bukan cakra yang statis.

Setelah itu terdapat perisai pancasila yang terletak ditengah-tengah cakra yang sedang menjalankan fungsinya memberantas ketidakadilan dan menegakkan kebenaran. Hal itu merupakan cerminan dari pasal 1 Undang-Undang Nomor 14 tahun 1970 “Kekuasaan kehakiman adalah kekuasaan negara yang merdeka untuk menyelenggarakan peradilan guna menegakkan

hukum dan keadilan berdasarkan pancasila, demi terselenggaranya negara hukum republik indonesia. Berikutnya terdapat 2 untaian bunga melati masing-masing terdiri dari atas 8 bunga melati, melingkar sebatas garis lengkung perisai bagian bawah, 8 sifat keteladanan dalam kepemimpinan (hastabrata). Seloka "dharmmayukti" terdapat 2 huruf "m" yang berjajar. Hal itu disesuaikan dengan bentuk tulisan "dharmmayukti" yang ditulis dengan huruf jawa. Kata "dharmma" mengandung arti bagus, utama, kebaikan. Sedangkan kata "yukti" mengandung arti sesungguhnya, nyata. Jadi kata "dharmmayukti" mengandung arti kebaikan/keutamaan yang nyata/ yang sesungguhnya yakni yang berujud sebagai kejujuran, kebenaran dan keadilan.

#### **4. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi digunakan untuk melihat garis wewenang dan tanggungjawab pada suatu organisasi. Struktur ini dibuat agar pejabat maupun pegawai mengetahui tugas pokok, fungsi dan bisa bekerja sesuai dengan *job description* masing-masing. Berikut susunan struktur organisasi:



**Gambar 4.2 Struktur Organisasi**

Sumber : Data diolah, 2017

## 5. Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi

Ketua Pengadilan, antara lain:

- a. Menyelenggarakan administrasi keuangan perkara dan mengawasi keuangan rutin/pembangunan
- b. Melakukan pengawasan secara rutin terhadap pelaksanaan tugas dan memberi petunjuk serta bimbingan yang diperlukan baik bagi para Hakim maupun seluruh karyawan
- c. Sebagai kawal depan Mahkamah Agung, yaitu dalam melakukan pengawasan atas :
  - 1) Penyelenggaraan peradilan dan pelaksanaan tugas, para hakim dan pejabat kepaniteraan, sekretaris, dan jurusita di daerah hukumnya
  - 2) Masalah-masalah yang timbul

- 3) Masalah tingkah laku/ perbuatan hakim, pejabat Kepaniteraan Sekretaris, dan jurusita di daerah hukumnya
  - 4) Masalah eksekusi yang berada di wilayah hukumnya untuk diselesaikan dan dilaporkan kepada Mahkamah Agung
- d. Memberikan izin berdasarkan ketentuan undang-undang untuk membawa keluar dari ruang Kepaniteraan: daftar, catatan, risalah, berita acara serta berkas perkara
  - e. Menetapkan panjar biaya perkara; (dalam hal penggugat atau tergugat tidak mampu, Ketua dapat mengizinkan untuk beracara secara prodeo atau tanpa membayar biaya perkara)

#### Wakil Ketua Pengadilan

- a. Membantu Ketua dalam membuat program kerja jangka pendek dan jangka panjang, pelaksanaannya serta pengorganisasiannya
- b. Mewakili ketua bila berhalangan
- c. Melaksanakan delegasi wewenang dari ketua
- d. Melakukan pengawasan intern untuk mengamati apakah pelaksanaan tugas telah dikerjakan sesuai dengan rencana kerja dan ketentuan yang berlaku serta melaporkan hasil pengawasan tersebut kepada ketua

#### Hakim

- a. Hakim Pengadilan adalah pejabat yang melaksanakan tugas Kekuasaan Kehakiman. Tugas utama hakim adalah menerima, memeriksa dan mengadili serta menyelesaikan semua perkara yang diajukan kepadanya

- b. Dalam perkara perdata, hakim harus membantu para pencari keadilan dan berusaha keras untuk mengatasi hambatan-hambatan dan rintangan agar terciptanya peradilan yang sederhana, cepat dan biaya ringan

#### Panitera

- a. Kedudukan Panitera merupakan unsur pembantu pimpinan
- b. Panitera dengan dibantu oleh Wakil Panitera dan Panitera Muda harus menyelenggarakan administrasi secara cermat mengenai jalannya perkara perdata dan pidana maupun situasi keuangan
- c. Bertanggungjawab atas pengurusan berkas perkara, putusan, dokumen, akta, buku daftar, biaya perkara, uang titipan pihak ketiga, surat-surat bukti dan surat-surat lainnya yang disimpan di Kepaniteraan
- d. Membuat salinan putusan
- e. Menerima dan mengirimkan berkas perkara
- f. Melaksanakan eksekusi putusan perkara perdata yang diperintahkan oleh Ketua Pengadilan dalam jangka waktu yang ditentukan

#### Wakil Panitera

- a. Membantu pimpinan Pengadilan dalam membuat program kerja jangka pendek dan jangka panjang, pelaksanaannya serta pengorganisasiannya
- b. Membantu Panitera didalam membina dan mengawasi pelaksanaan tugas-tugas administrasi perkara, dan membuat laporan periodik
- c. Melaksanakan tugas Panitera apabila Panitera berhalangan
- d. Melaksanakan tugas yang didelegasikan Panitera kepadanya

#### Panitera Muda

- a. Membantu pimpinan Pengadilan dalam membuat program kerja jangka pendek dan jangka panjang, pelaksanaannya serta pengorganisasiannya

- b. Membantu Panitera dalam menyelenggarakan administrasi perkara dan pengolahan/penyusunan laporan sesuai dengan bidangnya masing-masing

#### Panitera Pengganti

- a. Membantu Hakim dalam persidangan perkara perdata dan pidana serta melaporkan kegiatan persidangan tersebut kepada Panitera Muda yang bersangkutan

#### Sekretaris

- a. Sekretaris Pengadilan bertugas menyelenggarakan administrasi Umum Pengadilan

#### Wakil Sekretaris

- a. Membantu tugas pokok Sekretaris
- b. Kepala sub - Bagian Umum
- c. Memberikan pelayanan guna terciptanya proses peradilan
- d. Menangani surat keluar dan surat masuk yang bukan bersifat perkara

#### Kepala sub - Bagian Keuangan

- a. Menangani masalah keuangan, baik keuangan penerimaan Negara bukan pajak, pengeluaran, anggaran, dan hal-hal lain yang menyangkut pengeluaran pengadilan diluar perkara pengadilan

#### Kepala sub - Bagian Kepegawaian

- a. Kedudukan Kepala Bagian Kepegawaian adalah unsur pembantu Sekretaris yang:
  - b. Menangani keluar masuknya pegawai
  - c. Menangani pensiun pegawai
  - d. Menangani kenaikan pangkat pegawai
  - e. Menangani gaji pegawai

- f. Menangani mutasi pegawai
- g. Menangani tanda kehormatan
- h. Menangani usulan/ promosi jabatan, dll

#### Jurusita

- a. Jurusita bertugas untuk melaksanakan semua perintah yang diberikan oleh Hakim Ketua Majelis
- b. Jurusita bertugas menyampaikan pengumuman-pengumuman, teguran-teguran, protes-protes dan pemberitahuan putusan pengadilan
- c. Jurusita melakukan penyitaan atas perintah Ketua Pengadilan Negeri

## B. Gambaran Umum Responden

Penelitian ini melibatkan responden sebanyak 97 pegawai hakim Mahkamah Agung Republik Indonesia (MARI). Responden ini sebagai sampel dari keseluruhan pegawai hakim pengadilan pada MARI. Semua responden diberikan daftar pertanyaan terkait dengan variabel mutase jabatan terhadap motivasi dan kinerja. Berikut ini merupakan gambaran umum responden pada penelitian ini:

### 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Data hasil kuesioner responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut ini :

**Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	
		Responden	Presentase (%)
1	Laki-laki	80	82
2	Perempuan	17	18
Jumlah		97	100

Sumber : Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil tabel dapat diketahui bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 80 responden atau 82%. Sedangkan responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 17 responden atau 18%. Menurut data jumlah pegawai hakim berdasarkan gender yang diperoleh dari Mahkamah Agung Republik Indonesia, hal ini disebabkan karena masih minimnya jumlah pegawai hakim dengan jenis kelamin perempuan di Mahkamah Agung Republik Indonesia.

## 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Data hasil kuesioner responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut ini:

**Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia	Jumlah	
		Orang	Presentase (%)
1	<35 Tahun	12	12,4
2	36 – 40 Tahun	11	11,5
3	41 – 45 Tahun	32	32,8
4	46 – 50 Tahun	26	26,8
5	>50 Tahun	16	16,5
Jumlah		97	100

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil tabel dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan usia  $\leq 35$  tahun sebanyak 12 orang dengan presentase sebesar 12,4%. Jumlah responden dengan usia 36 – 40 tahun sebanyak 11 orang dengan presentase sebesar 11,5%. Jumlah responden dengan usia 41 – 45 tahun sebanyak 32 orang dengan presentase sebesar 32,9%. Jumlah responden dengan usia 45 –

50 tahun sebanyak 26 orang dengan presentase sebesar 26,8%. Jumlah responden dengan usia  $\geq 50$  tahun sebanyak 16 orang dengan presentase sebesar 16,5%. Maka dapat disimpulkan bahwa instansi masih mengandalkan kinerja pegawai dengan usia diatas 41 tahun.

### 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Data hasil kuesioner responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut ini:

**Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No	Usia	Jumlah	
		Orang	Presentase (%)
1	<10 Tahun	23	23,6
2	11 – 15 Tahun	31	31,9
3	15 – 20 Tahun	24	24,7
4	20 – 25 Tahun	11	11,3
5	>25 Tahun	8	8,5
Jumlah		97	100

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil tabel dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan masa kerja  $\leq 10$  tahun sebanyak 23 orang dengan persentase sebesar 23,6%. Jumlah responden dengan masa kerja 11 – 15 tahun sebanyak 31 orang dengan presentase sebesar 31,9%. Jumlah responden dengan masa kerja 15 – 20 tahun sebanyak 12 orang dengan presentase sebesar 24,7%. Jumlah responden dengan masa kerja 20–25 tahun sebanyak 11 orang dengan presentase sebesar 11,3%. Jumlah responden dengan masa kerja  $\geq 25$  tahun sebanyak 8 orang dengan presentase sebesar 8,5%. Maka dapat disimpulkan bahwa pegawai hakim di Mahkamah Agung Republik Indonesia memiliki masa kerja yang lama dan berpengalaman.

#### 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Data hasil kuesioner responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut ini:

**Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	
		Orang	Presentase (%)
1	Sarjana	17	17,5
2	Magister	67	69,1
3	Doktor	13	13,4
Jumlah		97	100

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil tabel dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan tingkat pendidikan sarjana sebanyak 17 orang dengan persentase sebesar 17,5%. Jumlah responden dengan tingkat pendidikan magister sebanyak 67 orang dengan persentase sebesar 69,1%. Jumlah responden dengan tingkat pendidikan doktor sebanyak 13 orang dengan persentase sebesar 13,4%. Maka dapat disimpulkan tingkat pendidikan pegawai hakim Mahkamah Agung Republik Indonesia rata – rata adalah lulusan magister.

### C. Analisis Data

#### 1. Hasil Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan gambaran atau deskripsi dari variabel data yang telah dikumpulkan. Hasil analisis deskriptif dari penelitian ini menunjukkan jawaban dari responden mengenai masing-masing item dengan menghitung jumlah skor 5 untuk SS (Sangat Setuju), 4 untuk S (Setuju, 3 untuk CS (Cukup Setuju), 2 untuk TS (Tidak Setuju), dan 1 untuk STS

(Sangat Tidak Setuju). Analisis deskripsi variabel dapat dilakukan dengan 2 cara: 1) dengan membuat data distribusi frekuensi; 2) ada dengan cara melihat nilai rata-rata. Untuk melihat nilai rata-rata dapat berpatokan dengan materi sebagai berikut :

$$\frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

*Jumlah Kelas*

$$\frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

Berdasarkan rumus tersebut, diperoleh interval kelas sebesar 0,80. Sehingga intepretasi rata-rata jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.5

**Tabel 4.5 Interval Rata-rata**

No	Interval rata-rata	Pernyataan
1	1 – 1,80	Sangat Tidak Setuju
2	1,81 – 2,60	Tidak Setuju
3	2,61 – 3,40	Cukup Setuju
4	3,41 – 4,20	Setuju
5	4,21 – 5	Sangat Setuju

Sumber: Data diolah, 2017

#### a. Mutasi Jabatan

Variabel mutasi jabatan terdapat 10 item pernyataan yang diberikan kepada responden, jawaban responden terdapat pada tabel 4.6.

**Tabel 4.6 Variabel Mutasi Jabatan**

Pernyataan	Jawaban Responden										MEAN
	SS		S		CS		TS		STS		
	F	%	F	%	f	%	F	%	f	%	
X <sub>1</sub>	9	9.28	63	64.95	21	21.65	4	4.12	0	0.00	3,8
X <sub>2</sub>	8	8.25	61	62.89	25	25.77	3	3.09	0	0.00	3,8
X <sub>3</sub>	11	11.34	57	58.76	27	27.84	2	2.06	0	0.00	3,8
X <sub>4</sub>	16	16.49	53	54.64	28	28.87	0	0.00	0	0.00	3,9

X. <sub>5</sub>	10	10.31	54	55.67	25	25.77	4	4.12	4	4.12	3,6
X. <sub>6</sub>	7	7.22	49	50.52	33	34.02	8	8.25	0	0.00	3,6
X. <sub>7</sub>	4	4.12	27	27.84	56	57.73	9	9.28	1	1.03	3,2
Mean Variabel X											3,7

Sumber: Data diolah, 2017

**Keterangan:**

- X.<sub>1</sub> : Prestasi kerja pertimbangan dalam melakukan promosi jabatan
- X.<sub>2</sub> : Mutasi promosi meningkatkan motivasi
- X.<sub>3</sub> : Mutasi promosi meningkatkan kinerja
- X.<sub>4</sub> : Mengganti suasana baru untuk menghindari terjadinya kejenuhan kerja
- X.<sub>5</sub> : Ketidaksesuaian penempatan kerja
- X.<sub>6</sub> : Menimbulkan kejenuhan
- X.<sub>7</sub> : Meningkatkan motivasi

Pada tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa frekuensi pernyataan dari responden tentang variabel mutasi jabatan yang terdiri dari 7 item. Item X.<sub>1</sub> tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Terdapat 4 responden (4,12%) yang menjawab tidak setuju, 21 responden (21,65%) yang menjawab cukup setuju, 63 responden (64,95%) yang menjawab setuju, dan 9 responden (9,28%) yang menjawab sangat setuju. Berdasarkan data responden tersebut dapat diketahui rata-rata skor pada item X.<sub>1</sub> sebesar 3,8 yang berarti mayoritas hakim MARI setuju bahwa prestasi kerja menjadi pertimbangan dalam melakukan promosi jabatan.

Item X.<sub>2</sub> tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Terdapat 3 responden (3,09%) yang menjawab tidak setuju, 25 responden (25,77%) yang menjawab cukup setuju, 61 responden (62,89%) yang menjawab setuju, dan 8 responden (8,25%) yang menjawab sangat setuju. Berdasarkan data responden tersebut dapat diketahui rata-rata skor pada item X.<sub>2</sub> sebesar 3,8. Dengan demikian dapat disimpulkan mayoritas

hakim MARI setuju bahwa mutasi jabatan bersifat promosi dapat meningkatkan motivasi.

Item X.3 berisi pernyataan mutasi promosi meningkatkan kinerja, diketahui bahwa tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Terdapat 2 responden (2,06%) yang menjawab tidak setuju, 27 responden (27,84%) yang menjawab cukup setuju, 57 responden (58,76%) yang menjawab setuju, dan 11 responden (11,34%) yang menjawab sangat setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan mayoritas hakim MARI setuju bahwa mutasi promosi meningkatkan kinerja. Hal itu didukung dengan skor rata-rata pada item X.3 sebesar 3,8.

Item X.4 tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Tidak terdapat pula responden yang menjawab tidak setuju, 28 responden (28,87%) yang menjawab cukup setuju, 53 responden (54,64%) yang menjawab setuju, dan 16 responden (16,49%) yang menjawab sangat setuju. Berdasarkan data responden tersebut dapat diketahui rata-rata skor pada item X.4 sebesar 3,9 yang berarti sebagian besar hakim MARI setuju bahwa rotasi pekerjaan (*job rotation*) untuk mengganti suasana baru untuk menghindari terjadinya kejenuhan kerja.

Item X.5 terdapat 4 orang responden (4,12%) yang menjawab sangat tidak setuju. Kemudian 4 orang responden (4,12%) yang menjawab tidak setuju, 25 responden (25,77%) yang menjawab cukup setuju, 54 responden (55,67%) yang menjawab setuju, dan 10 responden (10,31%) yang menjawab sangat setuju. Berdasarkan data responden tersebut dapat

diketahui rata-rata skor pada item X.5 sebesar 3,6 yang berarti sebagian besar hakim MARI setuju bahwa rotasi pekerjaan (*job rotation*) yang tidak sesuai penempatan kerjanya dapat menimbulkan kejenuhan bagi hakim.

Item X.6 tidak terdapat seorangpun responden yang menjawab sangat tidak setuju. Kemudian 8 orang responden (8,25%) yang menjawab tidak setuju, 33 responden (34,02%) yang menjawab cukup setuju, 49 responden (50,52%) yang menjawab setuju, dan 7 responden (7,22%) yang menjawab sangat setuju. Berdasarkan data responden tersebut dapat diketahui mayoritas hakim MARI setuju bahwa mutasi yang bersifat permanent transfer/dalam waktu lama dapat menimbulkan kejenuhan dalam bekerja. Hal tersebut didukung dengan rata-rata skor pada item X.6 sebesar 3,6.

Pernyataan terakhir pada mutasi jabatan yaitu item X.7 yaitu berisi pernyataan “mutasi yang bersifat permanent transfer/dalam waktu lama dapat meningkatkan motivasi kerja”, terdapat 1 responden (1,03%) yang menjawab sangat tidak setuju. Kemudian 9 orang responden (9,28%) yang menjawab tidak setuju, 56 responden (57,73%) yang menjawab cukup setuju, 27 responden (27,84%) yang menjawab setuju, dan 4 responden (4,12%) yang menjawab sangat setuju. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui mayoritas hakim MARI cukup setuju bahwa mutasi yang bersifat permanent transfer/dalam waktu lama meningkatkan motivasi kerja. Hal tersebut didukung dengan rata-rata skor pada item X.7 sebesar 3,2.

Dari hasil jawaban responden pada item yang berkaitan dengan mutasi jabatan, diperoleh skor rata-rata sebesar 3,7 dan dapat disimpulkan bahwa

mutasi jabatan yang bersifat positif dapat meningkatkan kinerja hakim secara nyata.

### b. Variabel Motivasi Kerja

Pada variabel motivasi kerja terdapat 12 item pernyataan yang diberikan kepada 97 responden, jawaban responden dapat dilihat tabel 4.7.

**Tabel 4.7 Variabel Motivasi Kerja**

Pernyataan	Jawaban Responden										MEAN
	SS		S		CS		TS		STS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	f	%	
Y <sub>1.11</sub>	2 5	25.7 7	4 6	47.4 2	2 1	21.6 5	5	5.15	0	0.0 0	3.9
Y <sub>1.12</sub>	3 2	32.9 9	5 8	59.7 9	5	5.15	2	2.06	0	0.0 0	4.2
Y <sub>1.13</sub>	4 5	46.3 9	4 4	45.3 6	4	4.12	4	4.12	0	0.0 0	4.3
Y <sub>1.14</sub>	8	8.25	4 4	45.3 6	4 3	44.3 3	2	2.06	0	0.0 0	3.6
Y <sub>1.15</sub>	3 4	35.0 5	3 9	40.2 1	2 1	21.6 5	3	3.09	0	0.0 0	4.1
Y <sub>1.16</sub>	9	9.28	4 1	42.2 7	4 1	42.2 7	4	4.12	2	2.0 6	3.5
Y <sub>1.17</sub>	2	2.06	3 7	38.1 4	4 7	48.4 5	1 0	10.3 1	1	1.0 3	3.3
Y <sub>1.18</sub>	7	7.22	4 6	47.4 2	3 4	35.0 5	9	9.28	1	1.0 3	3.5
Y <sub>1.19</sub>	9	9.28	4 8	49.4 8	3 0	30.9 3	8	8.25	2	2.0 6	3.6
Y <sub>1.20</sub>	1 5	15.4 6	5 3	54.6 4	2 5	25.7 7	3	3.09	1	1.0 3	3.8
Y <sub>1.21</sub>	1 3	13.4 0	6 6	68.0 4	9	9.28	9	9.28	0	0.0 0	3.9
Y <sub>1.22</sub>	8	8.25	5 3	54.6 4	3 3	34.0 2	3	3.09	0	0.0 0	3.7
Mean Variabel Y <sub>1</sub>											3,8

Sumber: Data diolah, 2017

Keterangan:

Y<sub>1.11</sub> : Penempatan kerja yang sesuai

Y<sub>1.12</sub> : Suasana kerja yang baik

- Y<sub>1.13</sub> : Keamanan lingkungan kerja  
 Y<sub>1.14</sub> : Pemberian bonus atau insentif  
 Y<sub>1.15</sub> : Mendapatkan gaji yang sesuai dengan beban tugas/pekerjaan  
 Y<sub>1.16</sub> : Fasilitas kerja yang lengkap meningkatkan motivasi kerja  
 Y<sub>1.17</sub> : Adanya pengarahan kerja yang baik dari instansi kepada pegawai  
 Y<sub>1.18</sub> : Instansi memberikan kesempatan dalam meningkatkan kemampuan atau kecakapan bekeja  
 Y<sub>1.19</sub> : Instansi memberikan pelatihan atau pengembangan kerja  
 Y<sub>1.20</sub> : Instansi memberikan kesempatan kepada saya untuk mengembangkan potensi diri  
 Y<sub>1.21</sub> : Instansi memberikan kesempatan kepada saya dalam meningkatkan kompetensi kerja  
 Y<sub>1.22</sub> : Adanya dukungan dari instansi dalam peningkatan jenjang karir

Dapat diketahui pada tabel diatas, bahwa frekuensi pernyataan dari responden tentang variabel motivasi kerja yang terdiri dari 12 item. Item Y<sub>1.11</sub> tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Terdapat 5 responden (5,15%) yang menjawab tidak setuju, 21 responden (21,65%) yang menjawab cukup setuju, 46 responden (47,42%) yang menjawab setuju, dan 25 responden (25,77%) yang menjawab sangat setuju. Berdasarkan data responden tersebut dapat diketahui rata-rata skor pada item Y<sub>1.11</sub> sebesar 3,9 yang berarti mayoritas hakim MARI setuju bahwa penempatan kerja yang sesuai dengan kepribadian pegawai dapat meningkatkan motivasi kerja

Item Y<sub>1.12</sub> tidak terdapat responden yang menjawab sangat tidak setuju. Terdapat 2 responden (2,06%) yang menjawab tidak setuju, 5 responden (5,15%) yang menjawab cukup setuju, 58 responden (59,79%) yang menjawab setuju, dan 32 responden (32,99%) yang menjawab sangat setuju. Berdasarkan data responden tersebut dapat diketahui rata-rata skor pada item Y<sub>1.12</sub> sebesar 4,2. Dengan demikian dapat disimpulkan

mayoritas hakim MARI setuju bahwa suasana kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Item Y.1.13 berisi pernyataan “lingkungan kerja yang nyaman dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai”, diketahui bahwa tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Terdapat 4 responden (4,12%) yang menjawab tidak setuju, 4 responden (4,12%) yang menjawab cukup setuju, 44 responden (45,36%) yang menjawab setuju, dan 45 responden (46,39%) yang menjawab sangat setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan mayoritas hakim MARI sangat setuju bahwa lingkungan kerja yang nyaman dapat meningkatkan motivasi kerja hakim. Hal itu didukung dengan skor rata-rata pada item Y.1.13 sebesar 4,3.

Pada item Y.1.14 berisi pernyataan “gaji dan bonus yang diberikan instansi dapat memenuhi kebutuhan pegawai”, diketahui bahwa tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Terdapat 2 responden (2,06%) yang menjawab tidak setuju, 43 responden (44,33%) yang menjawab cukup setuju, 44 responden (45,36%) yang menjawab setuju, dan 8 responden (8,25%) yang menjawab sangat setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan hakim MARI cukup setuju bahwa gaji dan bonus yang diberikan instansi dapat memenuhi kebutuhan pegawai untuk memotivasinya bekerja. Hal itu didukung dengan skor rata-rata pada item Y.1.14 sebesar 3,6.

Item Y.1.15 berisi pernyataan “instansi memberikan gaji sesuai dengan beban tugas/pekerjaan”, diketahui tidak terdapat responden yang

menjawab sangat tidak setuju. Kemudian terdapat 3 responden (3,09%) yang menjawab tidak setuju, 21 responden (21,65%) yang menjawab cukup setuju, 39 responden (40,21%) yang menjawab setuju, dan 34 responden (35,05%) yang menjawab sangat setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan hakim MARI setuju bahwa instansi memberikan gaji sesuai dengan beban tugas/pekerjaan. Hal itu didukung dengan skor rata-rata pada item Y.1.15 sebesar 4.1.

Item Y.1.16 berisi pernyataan “fasilitas kerja yang lengkap dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai”, diketahui terdapat 2 orang responden (2,06%) yang menjawab sangat tidak setuju. 4 responden (4,12%) yang menjawab tidak setuju, 41 responden (42,27%) yang menjawab cukup setuju, 41 responden (42,27%) yang menjawab setuju, dan 9 responden (9,28%) yang menjawab sangat setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan hakim MARI setuju bahwa fasilitas kerja yang lengkap dapat meningkatkan motivasi kerja hakim. Hal itu didukung dengan skor rata-rata pada item Y.1.16 sebesar 3,5.

Item Y.1.17 terdapat 1 orang responden (1,03%) yang menjawab sangat tidak setuju. Terdapat 10 responden (10,31%) yang menjawab tidak setuju, 47 responden (48,45%) yang menjawab cukup setuju, 37 responden (38,14%) yang menjawab setuju, dan 2 responden (2,06%) yang menjawab sangat setuju. Berdasarkan data responden tersebut dapat diketahui rata-rata skor pada item Y.1.17 sebesar 3,3 yang berarti sebagian besar hakim

MARI cukup setuju bahwa adanya pengarahan kerja yang baik dari instansi kepada hakim.

Item Y.1.18 terdapat 1 orang responden (1,03%) yang menjawab sangat tidak setuju. Kemudian 9 orang responden (9,28%) yang menjawab tidak setuju, 34 responden (35,05%) yang menjawab cukup setuju, 46 responden (47,42%) yang menjawab setuju, dan 7 responden (7,22%) yang menjawab sangat setuju. Berdasarkan data responden tersebut dapat diketahui rata-rata skor pada item Y.1.18 sebesar 3,5 yang berarti sebagian besar hakim MARI setuju bahwa instansi memberikan kesempatan kepada hakim dalam meningkatkan kemampuan atau kecakapan bekeja.

Item Y.1.19 terdapat 2 orang responden (2,06%) yang menjawab sangat tidak setuju. Kemudian 1 orang responden (8,25%) yang menjawab tidak setuju, 30 responden (30,93%) yang menjawab cukup setuju, 48 responden (59,48%) yang menjawab setuju, dan 9 responden (9,28%) yang menjawab sangat setuju. Berdasarkan data responden tersebut dapat diketahui mayoritas hakim MARI setuju bahwa instansi memberikan pelatihan atau pengembangan kerja untuk meningkatkan motivasi hakim. Hal tersebut didukung dengan rata-rata skor pada item Y.1.19 sebesar 3,6.

Pada item Y.1.20 yaitu berisi pernyataan “instansi memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi diri”, terdapat 1 responden (1,03%) yang menjawab sangat tidak setuju. Kemudian 3 orang responden (3,09%) yang menjawab tidak setuju, 25 responden (25,77%) yang menjawab cukup setuju, 53 responden (54,64%) yang menjawab setuju,

dan 15 responden (15,46%) yang menjawab sangat setuju. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui mayoritas hakim MARI setuju bahwa instansi memberikan kesempatan kepada hakim untuk mengembangkan potensi diri. Hal tersebut didukung dengan rata-rata skor pada item Y.1.20 sebesar 3,8.

Item Y.1.21 tidak terdapat responden yang menjawab sangat tidak setuju. Kemudian terdapat 9 orang responden (9,28%) yang menjawab tidak setuju, 9 responden (9,28%) yang menjawab cukup setuju, 66 responden (68,04%) yang menjawab setuju, dan 13 responden (13,40%) yang menjawab sangat setuju. Berdasarkan data responden tersebut dapat diketahui mayoritas hakim MARI setuju bahwa instansi memberikan kesempatan kepada hakim dalam meningkatkan kompetensi kerja. Hal tersebut didukung dengan rata-rata skor pada item Y.1.21 sebesar 3,9.

Item Y.1.22 tidak terdapat responden yang menjawab sangat tidak setuju. Kemudian terdapat 3 orang responden (3,09%) yang menjawab tidak setuju, 33 responden (34,02%) yang menjawab cukup setuju, 53 responden (54,64%) yang menjawab setuju, dan 8 responden (8,25%) yang menjawab sangat setuju. Berdasarkan data responden tersebut dapat diketahui mayoritas hakim MARI setuju bahwa adanya dukungan dari instansi dalam peningkatan jenjang karir. Hal tersebut didukung dengan rata-rata skor pada item Y.1.22 sebesar 3,7.

Dari hasil jawaban responden pada item yang berkaitan dengan motivasi kerja, diperoleh skor rata-rata sebesar 3,8 dan dapat disimpulkan

bahwa motivasi kerja hakim dapat dipengaruhi oleh mutasi jabatan yang dilakukan Mahkamah Agung RI.

### c. Variabel Kinerja Hakim

Pada variabel kinerja terdapat 11 item pernyataan yang diberikan kepada 97 responden, jawaban responden dapat dilihat tabel 4.8.

**Tabel 4.8 Variabel Kinerja Hakim**

Pernyataan	Jawaban Responden										MEAN
	SS		S		CS		TS		STS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y..2.23	17	17.53	63	64.95	14	14.43	3	3.09	0	0.00	4.0
Y..2.24	25	25.77	57	58.76	14	14.43	1	1.03	0	0.00	4.1
Y..2.25	2	2.06	56	57.73	36	37.11	3	3.09	0	0.00	3.6
Y..2.26	19	19.59	60	61.86	16	16.49	2	2.06	0	0.00	4.0
Y..2.27	19	19.59	55	56.70	22	22.68	1	1.03	0	0.00	3.9
Y..2.28	17	17.53	52	53.61	24	24.74	4	4.12	0	0.00	3.8
Y..2.29	5	5.15	48	49.48	38	39.18	4	4.12	2	2.06	3.5
Y..2.30	33	34.02	43	44.33	18	18.56	3	3.09	0	0.00	4.1
Y..2.31	30	30.93	56	57.73	9	9.28	2	2.06	0	0.00	4.2
Y..2.32	26	26.80	58	59.79	10	10.31	3	3.09	0	0.00	4.1
Y..2.33	30	30.93	54	55.67	11	11.34	2	2.06	0	0.00	4.2
Mean Variabel Y <sub>2</sub>											3,9

Sumber: Data diolah, 2017

#### Keterangan:

Y<sub>2.23</sub> : Kuantitas maupun kualitas yang dihasilkan telah mencapai hasil yang maksimum

Y<sub>2.24</sub> : Selalu teliti dalam menyelesaikan pekerjaan

Y<sub>2.25</sub> : Hasil kerja yang diselesaikan telah sesuai dengan keinginan instansi

Y<sub>2.26</sub> : Dapat menghadapi masalah yang timbul dalam pekerjaan

Y<sub>2.27</sub> : Memiliki kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja

Y<sub>2.28</sub> : Dapat menyelesaikan pekerjaan sebelum waktu yang telah ditentukan oleh Instansi

Y<sub>2.29</sub> : Waktu yang diberikan sudah sesuai bobot dengan bobot tugas yang diberikan

Y<sub>2.30</sub> : Dapat meningkatkan waktu penyelesaian pekerjaan dibandingkan dengan waktu sebelumnya

Y<sub>2.31</sub> : Menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya

Y<sub>2.32</sub> : Tingkat kehadiran saya penuh/tinggi (tidak/jarang absen)

Y<sub>2.33</sub> : Sudah disiplin dalam bekerja

Pada tabel diatas, dapat dilihat bahwa frekuensi pernyataan dari responden tentang variabel kinerja yang terdiri dari 11 item. Item Y.2.23 tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Terdapat 3 responden (3,09%) yang menjawab tidak setuju, 14 responden (14,43%) yang menjawab cukup setuju, 63 responden (64,95%) yang menjawab setuju, dan 17 responden (17,53%) yang menjawab sangat setuju. Berdasarkan data responden tersebut dapat diketahui rata-rata skor pada item Y.2.23 sebesar 4,0 yang berarti mayoritas hakim MARI setuju bahwa kuantitas maupun kualitas yang dihasilkan oleh hakim sebagai responden telah mencapai hasil yang maksimum.

Item Y.2.24 tidak terdapat responden yang menjawab sangat tidak setuju. Terdapat 1 responden (1,03%) yang menjawab tidak setuju, 14 responden (14,43%) yang menjawab cukup setuju, 57 responden (58,76%) yang menjawab setuju, dan 25 responden (25,77%) yang menjawab sangat setuju. Berdasarkan data responden tersebut dapat diketahui rata-rata skor pada item Y.2.24 sebesar 4,1. Dengan demikian dapat disimpulkan mayoritas hakim MARI setuju bahwa pegawai hakim selalu teliti dalam menyelesaikan pekerjaan.

Item Y.2.25 berisi pernyataan “hasil kerja yang saya selesaikan telah sesuai dengan keinginan instansi”, diketahui bahwa tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Terdapat 3 responden (3,09%) yang menjawab tidak setuju, 36 responden (37,11%) yang menjawab cukup

setuju, 56 responden (57,73%) yang menjawab setuju, dan 2 responden (2,06%) yang menjawab sangat setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan mayoritas hakim MARI setuju bahwa . Hal itu didukung dengan rata-rata skor sebesar 3.6.

Pada item Y.2.26 berisi pernyataan “saya dapat menghadapi masalah yang timbul dalam pekerjaan”, diketahui bahwa tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Terdapat 2 responden (2,06%) yang menjawab tidak setuju, 16 responden (16,49%) yang menjawab cukup setuju, 60 responden (61,86%) yang menjawab setuju, dan 19 responden (19,59%) yang menjawab sangat setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan hakim MARI cukup setuju bahwa para pegawai hakim dapat menghadapi masalah yang timbul dalam pekerjaan. Hal itu didukung dengan skor rata-rata pada item Y.2.26 sebesar 4,0.

Item Y.2.27 berisi pernyataan “Saya memiliki kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja”, diketahui tidak terdapat responden yang menjawab sangat tidak setuju. Kemudian terdapat 1 orang responden (1,03%) yang menjawab tidak setuju, 22 responden (22,68%) yang menjawab cukup setuju, 55 responden (56,70%) yang menjawab setuju, dan 19 responden (19,59%) yang menjawab sangat setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan hakim MARI setuju bahwa pegawai hakim MARI memiliki kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja Hal itu didukung dengan skor rata-rata pada item Y.2.27 sebesar 3.9.

Item Y.2.28 diketahui tidak terdapat responden yang menjawab sangat tidak setuju. 4 responden (4,12%) yang menjawab tidak setuju, 24 responden (24,74%) yang menjawab cukup setuju, 52 responden (53,61%) yang menjawab setuju, dan 17 responden (17,53%) yang menjawab sangat setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan hakim MARI setuju bahwa pegawai hakim dapat menyelesaikan pekerjaan sebelum waktu yang telah ditentukan oleh instansi. Hal itu didukung dengan skor rata-rata pada item Y.2.28 sebesar 3,8.

Item Y.2.29 terdapat 2 orang responden (2,06%) yang menjawab sangat tidak setuju. Terdapat 4 responden (4,12%) yang menjawab tidak setuju, 38 responden (39,18%) yang menjawab cukup setuju, 48 responden (49,48%) yang menjawab setuju, dan 5 responden (5,15%) yang menjawab sangat setuju. Berdasarkan data responden tersebut dapat diketahui rata-rata skor pada item Y.2.29 sebesar 3,5 yang berarti sebagian besar hakim MARI setuju bahwa waktu yang diberikan instansi sudah sesuai bobot dengan bobot tugas yang diberikan.

Item Y.2.30 tidak terdapat responden yang menjawab sangat tidak setuju. Kemudian terdapat 3 orang responden (3,09%) yang menjawab tidak setuju, 18 responden (18,56%) yang menjawab cukup setuju, 43 responden (44,33%) yang menjawab setuju, dan 33 responden (34,02%) yang menjawab sangat setuju. Berdasarkan data responden tersebut dapat diketahui rata-rata skor pada item Y.2.30 sebesar 4,1 yang berarti sebagian besar hakim MARI setuju bahwa pegawai hakim dapat meningkatkan

waktu penyelesaian tugas/pekerjaan dibandingkan dengan waktu sebelumnya.

Item Y.2.31 tidak terdapat responden yang menjawab sangat tidak setuju. Kemudian 2 orang responden (2,06%) yang menjawab tidak setuju, 9 responden (9,28%) yang menjawab cukup setuju, 56 responden (57,73%) yang menjawab setuju, dan 30 responden (30,93%) yang menjawab sangat setuju. Berdasarkan data responden tersebut dapat diketahui mayoritas hakim MARI setuju bahwa para hakim dapat menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya. Hal tersebut didukung dengan rata-rata skor pada item Y.2.31 sebesar 4,2.

Pada item Y.2.32 tidak terdapat responden yang menjawab sangat tidak setuju. Kemudian 3 orang responden (3,09%) yang menjawab tidak setuju, 10 responden (10,31%) yang menjawab cukup setuju, 58 responden (59,79%) yang menjawab setuju, dan 26 responden (26,80%) yang menjawab sangat setuju. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui mayoritas hakim MARI setuju bahwa tingkat kehadiran mereka penuh/tinggi (tidak/jarang absen). Hal tersebut didukung dengan rata-rata skor pada item Y.2.32 sebesar 4.1.

Item Y.2.33 tidak terdapat responden yang menjawab sangat tidak setuju. Kemudian terdapat 2 orang responden (2,06%) yang menjawab tidak setuju, 11 responden (11,34%) yang menjawab cukup setuju, 54 responden (55,67%) yang menjawab setuju, dan 30 responden (30,93%) yang menjawab sangat setuju. Berdasarkan data responden tersebut dapat

diketahui mayoritas hakim MARI setuju bahwa para hakim sudah disiplin dalam bekerja. Hal tersebut didukung dengan rata-rata skor pada item Y.2.33 sebesar 4,2.

Dari hasil jawaban responden pada item yang berkaitan dengan motivasi kerja, diperoleh skor rata-rata sebesar 3,9 dan dapat disimpulkan bahwa kinerja hakim Mahkamah Agung RI dapat dipengaruhi oleh mutasi jabatan melalui motivasi kerja.

## 2. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur (*path analysis*) digunakan dalam menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisiensi jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan antara variabel, baik pengaruh secara langsung maupun pengaruh secara tidak langsung. Hasil perhitungan analisis jalur dapat dilihat sebagai berikut:

### a. Pengaruh Mutasi Jabatan (X) terhadap Motivasi Kerja (Y<sub>1</sub>)

Hasil analisis jalur dari pengaruh mutasi jabatan (X) terhadap motivasi kerja (Y<sub>1</sub>) dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut:

**Tabel 4.9 Pengaruh Mutasi Jabatan (X) terhadap Motivasi Kerja(Y<sub>1</sub>)**

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.613	4.843		1.778	.079
	Mutasi Jabatan	1.044	.138	.614	7.581	.000

a. Dependent Variable: Motivasi

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil perhitungan diatas,  $t_{hitung}$  sebesar  $7,581 > t_{tabel}$  sebesar  $1,661$  ( $\alpha = 0,05$ ; df residual 94). Dengan demikian ada hubungan linear antara variabel mutasi jabatan dengan motivasi. Karena adanya hubungan linear dari kedua variabel tersebut, maka variabel mutasi jabatan mempengaruhi variabel motivasi kerja. Besarnya pengaruh variabel mutasi jabatan terhadap variabel motivasi kerja dapat diketahui dari nilai koefisien beta sebesar  $0,614$  atau  $61,4\%$ . Pengaruh sebesar ini menunjukkan hasil yang signifikan karena didapat nilai signifikansi pada kolom Sig sebesar  $0,000 < 0,05$ .

#### b. Pengaruh Mutasi Jabatan (X) terhadap Kinerja Hakim (Y<sub>2</sub>)

Hasil analisis jalur dari pengaruh mutasi jabatan (X) terhadap kinerja hakim (Y<sub>2</sub>) dapat dilihat pada tabel 4.10 berikut :

**Tabel 4.10 Pengaruh Mutasi Jabatan (X) terhadap Kinerja Hakim (Y<sub>2</sub>)**

		Coefficients <sup>a</sup>				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.222	2.943		4.493	.000
	Mutasi Jabatan	.509	.104	.429	4.881	.000
	Motivasi	.276	.061	.395	4.503	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil perhitungan diatas,  $t_{hitung}$  sebesar  $4,881 > t_{tabel}$  sebesar  $1,661$  ( $\alpha = 0,05$ ; df residual 94). Dengan demikian ada hubungan linear antara variabel mutasi jabatan dengan variabel kinerja hakim. Karena adanya hubungan linear dari kedua variabel tersebut, maka variabel mutasi jabatan mempengaruhi variabel kinerja hakim. Besarnya pengaruh

variabel mutasi jabatan terhadap variabel kinerja hakim dapat diketahui dari nilai koefisien beta sebesar 0,429 atau 42,9%. Pengaruh sebesar ini menunjukkan hasil yang signifikan karena didapat nilai signifikansi pada kolom Sig sebesar  $0,000 < 0,05$ .

### c. Pengaruh Motivasi Kerja ( $Y_1$ ) terhadap Kinerja Hakim ( $Y_2$ )

Hasil analisis jalur dari pengaruh Motivasi Kerja ( $Y_1$ ) terhadap Kinerja Hakim ( $Y_2$ ) dapat dilihat pada tabel 4.11 berikut :

**Tabel 4.11 Pengaruh Motivasi Kerja ( $Y_1$ ) terhadap Kinerja Hakim ( $Y_2$ )**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.222	2.943		4.493	.000
	Mutasi Jabatan	.509	.104	.429	4.881	.000
	Motivasi	.276	.061	.395	4.503	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil perhitungan diatas,  $t_{hitung}$  sebesar  $4,503 > t_{tabel}$  sebesar 1,661 ( $\alpha = 0,05$ ; df residual 94). Dengan demikian ada hubungan linear antara variabel motivasi kerja dengan variabel kinerja hakim. Karena adanya hubungan linear dari kedua variabel tersebut, maka variabel motivasi kerja mempengaruhi variabel kinerja hakim. Besarnya pengaruh variabel motivasi kerja jabatan terhadap variabel kinerja hakim dapat diketahui dari nilai koefisien beta sebesar 0,395 atau 39,5%. Pengaruh sebesar ini menunjukkan hasil yang signifikan karena didapat nilai signifikansi pada kolom Sig sebesar  $0,000 < 0,05$ .

**d. Pengaruh Tidak Langsung Mutasi Jabatan (X) Terhadap Kinerja Hakim (Y<sub>2</sub>) Melalui Motivasi Kerja (Y<sub>1</sub>)**

Hasil analisis jalur dari pengaruh langsung dan tidak langsung Mutasi Jabatan (X) terhadap Kinerja Hakim (Y<sub>2</sub>) melalui Motivasi Kerja (Y<sub>1</sub>) dapat dilihat pada tabel 4.12 berikut:

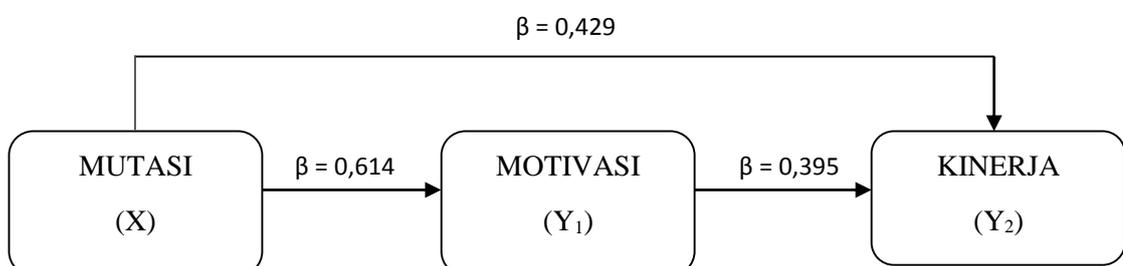
**Tabel 4.12 Pengaruh Tidak Langsung**

Pengaruh Variabel	Hasil Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung
X-Y <sub>1</sub>	0,614	0
X-Y <sub>2</sub>	0,429	0
Y <sub>1</sub> -Y <sub>2</sub>	0,395	0,614 x 0,395 = 0,242

Sumber: Data diolah 2017

Berdasarkan hasil pada tabel diatas menunjukkan pengaruh langsung mutasi jabatan (X) terhadap motivasi kerja (Y<sub>1</sub>) sebesar 0,614. Hasil pengaruh langsung variabel mutasi jabatan (X) terhadap kinerja hakim (Y<sub>2</sub>) sebesar 0,429, sedangkan hasil pengaruh motivasi kerja (Y<sub>1</sub>) terhadap kinerja hakim (Y<sub>2</sub>) sebesar 0,395. Sedangkan pengaruh tidak langsung variabel mutasi jabatan (X) terhadap kinerja hakim (Y<sub>2</sub>) melalui motivasi kerja (Y<sub>1</sub>) adalah  $0,614 \times 0,395 = 0,242$ . Hal ini dapat menjadi kesimpulan bahwa pengaruh tidak langsung variabel mutasi jabatan (X) terhadap kinerja hakim (Y<sub>2</sub>) melalui motivasi kerja (Y<sub>1</sub>) adalah 0,242.

Model hubungan antar variabel (diagram jalur) yang dihasilkan pada penelitian ini digambarkan pada gambar berikut



### **Gambar 4.3 Analisis Jalur**

Sumber: Data diolah, 2017

Keterangan gambar:

- a. Mutasi jabatan berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja sebesar 0,614
- b. Mutasi jabatan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja hakim sebesar 0,429
- c. Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja hakim sebesar 0,395

### **D. Pembahasan Hasil Penelitian**

Suatu instansi sudah semestinya melakukan pengelolaan sumber daya manusia dengan sebaik-baiknya. Karena hal tersebut merupakan bagian dari perancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan instansi. Dengan pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya manusia yang tepat, diharapkan tujuan yang diinginkan tercapai dan juga dapat mengembangkan individu pegawai. Salah satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia yaitu mutasi pegawai. Jenis indikator mutasi menurut (Wahyudi 2003:170) dapat dikategorikan promosi, *job rotation*, *permanent transfer*. Pelaksanaan mutasi jabatan yang tepat dapat meningkatkan motivasi dan kinerja hakim, tetapi jika suatu pelaksanaan mutasi tidak dilakukan dengan tepat maka tidak akan mempunyai arti, bahkan mungkin justru akan menurunkan motivasi dan kinerja pegawai.

Dari hasil pengujian analisis statistik deskriptif dapat diketahui total mean dari setiap variabel, yaitu sebagai berikut: variabel mutasi jabatan (X) diperoleh keseluruhan total mean 3,7 variabel motivasi kerja ( $Y_1$ ) mendapatkan total mean 3,8 variabel kinerja hakim ( $Y_2$ ) mendapatkan total mean 3,9. Dapat dilihat dari total mean setiap variabel tersebut dapat diketahui bahwa variabel kinerja hakim ( $Y_2$ ) mendapat total mean yang paling tinggi yaitu 3,9, sedangkan variabel mutasi jabatan (X) mendapat total mean yang paling kecil yaitu sebesar 3,5. Selanjutnya adalah pembahasan hasil hipotesis penelitian:

### **1. Pengaruh Mutasi Jabatan (X) terhadap Motivasi Kerja ( $Y_1$ )**

Berdasarkan hasil penelitian secara statistik menunjukkan bahwa hasil dari koefisien jalur ( $\beta$ ) pada hubungan mutasi jabatan (X) terhadap kinerja hakim ( $Y_2$ ) sebesar 0,429 atau 42,9% dan  $t_{hitung}$  sebesar 4,881 yang mana lebih besar dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  sebesar 1,661 dan dengan nilai probabilitas  $t$  sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ) maka pengaruh mutasi jabatan (X) terhadap motivasi kerja hakim ( $Y_1$ ) adalah signifikan.  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hal ini berarti dapat disimpulkan jika mutasi jabatan dilaksanakan dengan baik dan tepat maka dapat meningkatkan motivasi kerja hakim. karena dengan mutasi jabatan tersebut akan memberikan lingkungan pekerjaan baru sehingga dapat memberikan suasana yang berbeda serta mengurangi kebosanan pegawai. Hal itu dapat memotivasi pegawai dalam bekerja. Selain itu, motivasi kerja pegawai akan mengacu pada perilaku pegawai dalam melakukan pekerjaan yang dapat dipengaruhi sejauh mana keinginan dan

kebutuhannya terpenuhi dengan bekerja pada instansi dimana tempat karyawan itu bekerja.

Motivasi kerja akan terlihat dengan adanya rasa tanggungjawab penuh terhadap pekerjaan dengan memiliki kemampuan yang lebih luas untuk membuat keputusan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sependapat dengan Dessler bahwa pemindahan atau mutasi jabatan merupakan sebuah cara untuk memberikan kesempatan kepada karyawan yang mungkin tidak bisa kemana-mana lagi kecuali keluar untuk mendapatkan tugas lain dan barangkali suatu pertumbuhan pribadi (Dessler, 2005:46).

## **2. Pengaruh Mutasi Jabatan (X) terhadap Kinerja Hakim (Y<sub>2</sub>)**

Mutasi sendiri dimaksudkan agar dapat menciptakan efisiensi dan efektifitas di dalam organisasi sehingga secara tidak langsung dapat meningkatkan produktivitas dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan sendirinya (Fitriani, 2011:30). Selanjutnya Sastrohadiwiryono menyatakan bahwa mutasi atau pemindahan adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan, sehingga tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh semangat kerja dan prestasi kerja yang semaksimal mungkin (Sastrohadiwiryono, 2002:211).

Pelaksanaan mutasi pada sebuah instansi merupakan salah satu cara yang dilakukan oleh instansi untuk meningkatkan kinerja pegawai pada instansi tersebut. Meningkatkan kinerja kepada pegawai akan menjadikan pegawai bekerja secara efisien dan efektifitas dan memberikan loyalitas lebih pegawai

kepada instansi sehingga akan menghasilkan nilai positif kepada instansi berupa tercapainya tujuan dari instansi. Dengan adanya program pelaksanaan mutasi jabatan di instansi diharapkan menciptakan hubungan kerja yang baik dengan pihak instansi dalam meningkatkan semangat kerja dan prestasi kerja yang semaksimal mungkin.

Berdasarkan teori tersebut, dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*), maka hipotesis kedua yang menyatakan diduga ada pengaruh yang signifikan antara mutasi jabatan (X) terhadap kinerja hakim ( $Y_2$ ) terbukti signifikan dan dapat diterima. Hal ini dapat dilihat dari koefisien jalur ( $\beta$ ) pada hubungan mutasi jabatan (X) terhadap kinerja hakim ( $Y_2$ ) sebesar 0,429 dan  $t_{hitung}$  sebesar 4,881 dengan nilai probabilitas  $t$  sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ) maka pengaruh mutasi jabatan (X) terhadap kinerja hakim ( $Y_2$ ) adalah signifikan. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh mutasi jabatan atau dengan pelaksanaan mutasi jabatan dengan tepat dapat meningkatkan kinerja hakim

### **3. Pengaruh Motivasi Kerja ( $Y_1$ ) terhadap Kinerja Hakim ( $Y_2$ )**

Kinerja merupakan variabel tidak bebas atau terikat yang dipengaruhi banyak faktor yang mempunyai arti dalam pencapaian tujuan organisasi” (Bangun, 2012:234). Salah satu faktor tersebut adalah faktor motivasi. Variabel motivasi kerja sendiri memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja hakim Mahkamah Agung RI. Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang

dapat menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai kinerja yang lebih baik agar tujuan instansi dapat tercapai. Kinerja seseorang dapat dilihat dari motivasi pegawai tersebut. Jika didalam dirinya terdapat motivasi yang tinggi untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya, maka kinerja yang dihasilkan akan meningkat. Sebaliknya, jika motivasi pegawai tersebut rendah, kinerja yang dihasilkan akan menurun.

Sehubungan dengan teori tersebut, dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*), maka hipotesis ketiga yang menyatakan diduga ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja ( $Y_1$ ) terhadap kinerja hakim ( $Y_2$ ) terbukti signifikan dan dapat diterima Hal ini dapat dilihat dari koefisien jalur ( $\beta$ ) pada hubungan motivasi kerja ( $Y_1$ ) terhadap kinerja hakim ( $Y_2$ ) sebesar 0,395 dan  $t_{hitung}$  sebesar 4,503 dengan nilai probabilitas  $t$  sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ) maka pengaruh motivasi kerja ( $Y_1$ ) terhadap kinerja hakim ( $Y_2$ ) adalah signifikan. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh motivasi kerja atau dengan meningkatkan motivasi kerja para pegawai hakim maka kinerjanya akan mengalami peningkatan secara nyata.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan tentang Pengaruh Mutasi Jabatan terhadap Motivasi dan Kinerja hakim Mahkamah Agung Republik Indonesia, peneliti mengambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara Mutasi Jabatan terhadap Motivasi Kerja pada pegawai Hakim Mahkamah Agung Republik Indonesia. Hal itu didukung dengan hasil  $t_{hitung}$  sebesar  $7,581 > t_{tabel}$  sebesar  $1,661$  ( $\alpha = 0,05$ ; df residual 94). Dengan demikian ada hubungan linear antara variabel mutasi jabatan dengan motivasi. Karena adanya hubungan linear dari kedua variabel tersebut, maka variabel mutasi jabatan mempengaruhi variabel motivasi kerja. Besarnya pengaruh variabel mutasi jabatan terhadap variabel motivasi kerja dapat diketahui dari nilai koefisien beta sebesar  $0,614$  atau  $61,4\%$ . Pengaruh sebesar ini menunjukkan hasil yang signifikan karena didapat nilai signifikansi pada kolom Sig sebesar  $0,000 < 0,05$ .
2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara Mutasi Jabatan terhadap Kinerja Hakim di Mahkamah Agung Republik Indonesia.  $t_{hitung}$  sebesar  $4,881 > t_{tabel}$  sebesar  $1,661$  ( $\alpha = 0,05$ ; df residual 94). Dengan demikian ada hubungan linear antara variabel mutasi jabatan dengan variabel kinerja hakim. Karena adanya hubungan linear dari kedua variabel tersebut, maka variabel mutasi jabatan mempengaruhi variabel kinerja hakim. Besarnya pengaruh variabel

mutasi jabatan terhadap variabel kinerja hakim dapat diketahui dari nilai koefisien beta sebesar 0,429 atau 42,9%. Pengaruh sebesar ini menunjukkan hasil yang signifikan karena didapat nilai signifikansi pada kolom Sig sebesar  $0,000 < 0,05$ .

3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Hakim di Mahkamah Agung Republik Indonesia. Berdasarkan hasil dari  $t_{hitung}$  sebesar  $4,503 > t_{tabel}$  sebesar 1,661 ( $\alpha = 0,05$ ; df residual 94). Dengan demikian ada hubungan linear antara variabel motivasi kerja dengan variabel kinerja hakim. Karena adanya hubungan linear dari kedua variabel tersebut, maka variabel motivasi kerja mempengaruhi variabel kinerja hakim. Besarnya pengaruh variabel motivasi kerja jabatan terhadap variabel kinerja hakim dapat diketahui dari nilai koefisien beta sebesar 0,395 atau 39,5%. Pengaruh sebesar ini menunjukkan hasil yang signifikan karena didapat nilai signifikansi pada kolom Sig sebesar  $0,000 < 0,05$ .

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang telah dipaparkan di atas, maka peneliti dapat mengemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi instansi maupun bagi pihak lainnya. Berikut ini beberapa saran yang diberikan antara lain :

1. Bagi Instansi Mahkamah Agung Republik Indonesia

Mahkamah Agung Republik Indonesia sebaiknya melaksanakan mutasi sesuai dengan kebutuhan pegawai dan kepentingan instansi, karena dengan mutasi jabatan tersebut akan memberikan lingkungan pekerjaan baru

sehingga dapat memberikan suasana yang berbeda serta mengurangi kebosanan pegawai. Hal itu dapat memotivasi pegawai dalam bekerja. Selain itu, motivasi kerja pegawai akan mengacu pada perilaku pegawai dalam melakukan pekerjaan yang dapat dipengaruhi sejauh mana keinginan dan kebutuhannya terpenuhi dengan bekerja pada instansi dimana tempat pegawai itu bekerja. Agar mutasi jabatan untuk pegawai hakim Mahkamah Agung Republik Indonesia dapat terlaksana dengan baik dan tepat dan sesuai dengan prinsip *'the right men on the right place'*.

## 2. Bagi Pihak Lain

Bagi para peneliti yang tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut, disarankan untuk menggunakan sampel yang berbeda jumlahnya serta lebih menjelaskan variabel lain yang mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja hakim. Misalnya variabel lain yang mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja hakim atau pegawai adalah perencanaan tenaga kerja, proses rekrutmen, proses seleksi, serta pengembangan karier.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Achmad Kuncoro, Engkos. Dan Riduwan. 2011. *Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Bandung: Alfabeta
- Arep, Ishak. Tanjung, Hendri. 2003. *Manajemen Motivasi*. Cetakan Kedua. Jakarta: PT Grasindo.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. (Edisi Revisi). Jakarta : Rineka Cipta
- A.S Munandar. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Depok: Universitas Indonesia (UIPress).
- Badudu J.S dan Zain, Sutan Mohammad. 1996. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Bahri. 2008. *Konsep dan Definisi Konseptual*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Bambang, Wahyudi. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita
- Bangun, Wilson. 2012. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta: Erlangga.
- Daryanto. 2013. *Mutasi Dalam Meningkatkan Gairah Kerja*. Jakarta: PT. ReikaCipta
- Dessler, Garry. 2008. *Human Resource Management*. Edisi Sebelas, New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Gunawan, Iman. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif :Teori dan Pratik*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasan, Iqbal. 2006. *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ke Tujuh Belas. Jakarta. PT Bumi Aksara.
- Husein Umar, 2004, *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*, Cet ke 6, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- John M. Echols dan Hassan Shadily. 1996. *Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta : PT. Gramedia,
- Jonathan Sarwono, 2007. *Analisis Jalur untuk Riset Bisnis dengan SPSS*, Yogyakarta: PT Andi Offset.
- J. Supranto, 2000. *Statistik (Teori dan Aplikasi)*, Edisi Keenam, Jakarta:

Erlangga.

- Kasmir. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok : PT. Rajagrafindo Persada.
- Koentjaraningrat. 1997. *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Manullang, M. 2006. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Saifuddin, Azwar, 2000. *Sikap Manusia : Teori dan Pengukuran*. Yogyakarta : Liberty
- Samsudin, Sadili, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sastrohadiwiryo, B. Siswanto, 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Singarimbun, M. dan Sofian Effendi. 1989. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Siswanto, B Sastrohadiwiryo. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sondang, P. Siagian. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Sugiyono. 2015. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Suprihanto John, dkk., 2003. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Veithzal, Rivai. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori Ke Praktik*, Edisi Pertama, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

## INTERNET

Banyak hakim terjerat korupsi, MA Terbitkan Maklumat.

[www.cnnindonesia.com](http://www.cnnindonesia.com). Diakses pada tanggal 4 Oktober 2017.

Detik. Jumlah Penduduk di Dunia, RI Masuk 4 Besar. [www.finance.detik.com](http://www.finance.detik.com).

Diakses pada tanggal 3 Oktober 2017

Komisi III DPR terima keluhan hakim. [www.sindonews.com](http://www.sindonews.com). Diakses pada tanggal 8 Oktober 2017

Kualitas SDM Indonesia masih rendah. [www.antaraneews.com](http://www.antaraneews.com). Diakses pada tanggal 3 Oktober 2017

KY Terima 1.682 Laporan Dugaan Pelanggaran Kode Etik Hakim

[www.nasional.kompas.com](http://www.nasional.kompas.com). Diakses pada tanggal 8 Oktober 2017.

## **UNDANG-UNDANG & PERATURAN PEMERINTAH**

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang, Pokok-pokok Kepegawaian

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 96 Tahun 2000, Tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, Dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil

## **LAMPIRAN**

### **Lampiran 1**

### **PENGANTAR KUESIONER**

**Kepada:**

**Yth. Bapak/ Ibu/ Saudara/i**

**Hakim Mahkamah Agung Republik Indonesia**

**Di Tempat**

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan penelitian skripsi penulis sebagai mahasiswa Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang berjudul **“Pengaruh Mutasi terhadap Motivasi dan Kinerja Hakim” (Studi pada Mahkamah Agung Republik Indonesia)**. Saya selaku peneliti memohon ketersediaan Bapak/ Ibu/ Saudara/i meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner dengan sejujur-jujurnya dan menurut keadaan yang sebenarnya. Penelitian ini semata-mata untuk kepentingan akademis. Atas ketersediaan Bapak/ Ibu/ Saudara/i, saya mengucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Assel Almadina

### **KUESIONER**

**Pengaruh Mutasi Jabatan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Hakim**

**(Studi pada Mahkamah Agung Republik Indonesia)**

#### **A. Karakteristik Responden**

1. Nama :
  2. Jenis Kelamin : (Pria/Wanita)\*
  3. Usia :
  4. Pendidikan Terakhir : a. Diploma D1/D2/D3  
b. Sarjana S1/S2/S3
  5. Lama Bekerja :
- \*) coret yang tidak perlu

#### **B. Petunjuk Pengisian Kuesioner**

1. Bapak/ Ibu/ Saudara/i, dimohon membaca pernyataan dengan seksama.
2. Mohon untuk diisi dengan sebenar-benarnya sesuai dengan kenyataan yang ada.
3. Pada pernyataan dibawah ini silahkan mengisi sesuai pendapat anda dengan memberikan tanda (√) pada jawaban.

Keterangan:

- SS : Sangat Setuju
- S : Setuju
- CS : Cukup Setuju
- TS : Tidak Setuju
- STS : Sangat Tidak Setuju

### **KUESIONER**

**Mutasi Jabatan (X)**

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
<b>Promosi</b>						
1	Ditempat Bapak/Ibu bekerja, prestasi kerja pegawai menjadi pertimbangan dalam melakukan promosi jabatan					
2	Kebijakan mutasi bersifat promosi dapat meningkatkan motivasi kerja saya					
3	Kebijakan mutasi bersifat promosi dapat meningkatkan kinerja saya					
<b>Job Rotation</b>						
1	Rotasi pekerjaan sebagai bentuk suasana kerja baru guna menghindari kejenuhan/kebosanan					
2	Ketidaksesuaian penempatan kerja dapat menimbulkan kejenuhan pegawai					
<b>Permanent Transfer</b>						
1	Mutasi yang bersifat permanent transfer/ dalam waktu lama menimbulkan kejenuhan/kebosanan dalam bekerja					
2	Mutasi yang bersifat permanent transfer/ dalam waktu lama meningkatkan motivasi saya					

### Motivasi Kerja (Y<sub>1</sub>)

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
<b>Penempatan</b>						
1	Penempatan kerja yang sesuai dengan kepribadian saya dapat meningkatkan motivasi kerja saya					
2	Suasana kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja saya					
3	Lingkungan kerja yang nyaman dapat meningkatkan motivasi kerja saya					
<b>Sistem Imbalan</b>						
1	Gaji dan bonus yang diberikan instansi telah memenuhi kebutuhan saya					
2	Instansi memberikan gaji yang sesuai dengan beban tugas/pekerjaan					
3	Fasilitas kerja yang lengkap dapat meningkatkan motivasi kerja saya					
<b>Pembinaan</b>						

1	Adanya pengarahan kerja yang baik dari atasan kepada saya					
2	Intansi memberikan kesempatan kepada saya dalam meningkatkan kemampuan atau kecakapan dalam bekerja					
3	Diberikan pelatihan kerja dari intansi					
<b>Pengembangan karir</b>						
1	Instansi memberikan kesempatan kepada saya untuk mengembangkan potensi diri					
2	Instansi memberikan kesempatan kepada saya dalam meningkatkan kompetensi kerja					
3	Adanya dukungan dari instansi dalam peningkatan jenjang karir					

**Kinerja (Y<sub>2</sub>)**

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
<b>Hasil Kerja</b>						
1	Kuantitas maupun kualitas yang saya hasilkan telah mencapai hasil yang maksimum					
2	Saya selalu teliti dalam menyelesaikan pekerjaan					
3	Hasil kerja yang saya selesaikan sesuai dengan keinginan instansi					
<b>Pengetahuan Kerja</b>						
1	Saya dapat menghadapi masalah yang timbul dalam pekerjaan					
2	Saya mampu Kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja					
<b>Ketepatan Waktu</b>						
1	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sebelum waktu yang ditentukan instansi Peningkatan waktu penyelesaian pekerjaan dibandingkan dengan waktu sebelumnya					
2	Waktu yang diberikan instansi sesuai dengan bobot tugas pekerjaan					
3	Saya dapat meningkatkan waktu penyelesaian disbanding dengan waktu sebelumnya					
<b>Disiplin Waktu</b>						
1	Saya menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya					

2	Tingkat kehadiran saya penuh/tinggi (tidak/jarang absen)					
3	Saya sudah disiplin dalam bekerja					

## Lampiran 2

## 1. Rekapitulasi hasil kuesioner Variabel Mutasi Jabatan

X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>1</sub>
4	3	4	3	4	4	3	25
3	4	4	5	5	4	2	27
4	4	4	5	4	3	3	27
2	4	3	5	4	3	3	24
3	2	3	3	3	3	3	20
4	4	4	5	4	4	3	28
4	3	5	5	3	4	2	26
4	4	3	4	3	2	2	22
3	3	4	3	1	2	3	19
4	3	4	4	2	2	4	23
3	3	5	4	3	2	4	24
4	4	4	4	4	3	4	27
5	4	4	4	4	3	2	26
3	4	4	3	3	4	3	24
2	3	4	3	3	4	3	22
4	4	4	4	5	4	3	28
4	4	4	4	5	4	2	27
4	5	3	5	5	4	2	28
3	3	4	5	5	4	2	26
4	4	4	5	5	5	3	30
4	5	3	4	4	5	3	28
5	4	3	3	4	5	3	27
3	4	4	3	4	5	3	26
4	4	4	4	4	5	3	28
5	4	5	4	4	4	2	28
4	4	3	4	4	4	4	27
4	4	4	4	4	4	3	27
4	3	5	4	4	4	3	27
4	4	4	4	4	4	3	27
4	4	4	5	4	3	3	27
4	3	5	3	1	3	3	22
3	4	4	3	1	2	4	21
5	3	5	3	1	3	4	24
4	3	5	4	3	4	4	27



## Lanjutan rekapitulasi hasil kuesioner Mutasi Jabatan (X)

X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>1</sub>
4	4	4	4	4	3	3	26
3	4	4	4	4	4	3	26
3	3	3	3	2	3	3	20
4	3	3	3	3	3	3	22
4	4	4	3	4	3	3	25
4	4	3	3	3	4	4	25
4	4	3	3	3	3	3	23
3	4	3	4	4	4	3	25
4	4	4	4	4	4	3	27
4	4	5	5	4	4	4	30
5	4	4	5	4	5	4	31
4	3	4	3	4	4	4	26
3	4	4	4	4	4	3	26
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	3	4	4	3	26
4	3	3	4	4	4	4	26
4	4	4	4	4	3	4	27
4	5	4	5	5	3	4	30
4	4	4	5	5	4	4	30
3	3	3	3	3	3	3	21
5	4	4	4	4	3	3	27
4	5	5	4	5	4	4	31
2	2	2	3	2	3	3	17
4	4	4	3	4	2	1	22
4	4	3	3	3	3	3	23
4	5	4	4	4	3	4	28
3	3	3	3	2	2	3	19
4	4	5	4	5	3	3	28
5	4	4	4	4	4	4	29

## 2. Rekapitulasi Hasil Kuesioner Variabel Motivasi Kerja

y1. 11	y1. 12	y1. 13	y1. 14	y1. 15	y1. 16	y1. 17	y1. 18	y1. 19	y1. 20	y1. 21	y1. 22	Y <sub>1</sub>
4	5	5	3	4	5	3	4	3	3	4	4	47
4	5	4	4	5	4	3	4	3	4	4	3	47
4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	46
4	5	4	4	5	4	3	5	4	5	4	4	51
2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	28
4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	48
5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	46
5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	50
3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	40
4	4	5	3	4	5	3	4	3	3	4	4	46
4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	3	46
5	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	47
5	4	4	4	5	4	3	5	4	5	4	4	51
4	5	4	3	5	4	3	3	4	4	4	4	47
5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	50
5	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	47
4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	48
5	4	5	3	3	3	4	5	5	5	4	4	50
5	4	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	49
4	4	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4	50

4	5	5	3	4	4	4	4	5	4	3	3	48
5	4	5	3	4	3	4	4	4	4	2	3	45
5	5	5	4	5	4	1	1	2	1	2	2	37
4	4	5	3	4	3	2	4	3	3	4	4	43
5	5	5	4	3	1	3	4	3	3	4	4	44
5	4	5	3	3	3	3	4	3	3	4	4	44
4	4	5	4	5	4	3	4	3	3	4	4	47
4	4	5	3	3	4	4	4	3	3	4	4	45
5	4	5	4	4	4	3	2	2	3	2	3	41
4	4	5	3	5	3	5	2	2	3	2	3	41
3	5	5	4	5	3	3	2	2	3	2	3	40
3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	41
3	5	4	3	3	4	2	3	3	4	4	3	41
2	5	5	5	3	3	3	3	3	4	4	3	43

Lanjutan rekapitulasi hasil kuesioner variabel Motivasi Kerja ( $Y_1$ )

y1. 11	y1. 12	y1. 13	y1. 14	y1. 15	y1. 16	y1. 17	y1. 18	y1. 19	y1. 20	y1. 21	y1. 22	Y <sub>1</sub>
2	4	5	5	3	3	3	3	3	4	4	3	42
4	5	4	4	4	3	3	2	1	3	3	3	39
4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	44
3	3	3	3	3	1	2	2	3	2	2	2	29
3	4	5	3	5	3	3	3	3	4	4	4	44

4	4	5	4	5	3	3	4	3	4	4	4	4	7
4	4	5	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4	7
5	4	5	4	5	3	3	4	4	4	5	4	5	0
5	4	4	3	5	3	2	4	4	4	4	4	4	6
5	4	4	4	5	3	3	4	4	4	5	4	4	9
5	5	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4	9
4	5	5	4	4	3	3	3	4	5	5	4	4	9
4	4	5	3	4	3	3	3	4	4	4	5	4	6
5	5	4	3	4	3	3	3	4	4	5	4	4	7
5	4	4	3	5	3	3	3	4	5	4	5	4	8
4	4	5	4	5	3	3	3	4	5	5	4	4	9
4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	8
3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
3	3	4	2	3	4	3	4	3	4	3	4	4	0
4	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	5	5	1
4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	3
5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	2
4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	9
5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	0
5	5	5	5	4	5	2	3	4	5	4	4	5	1
4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	5	5	0
5	4	5	5	5	5	2	4	4	5	4	4	5	2
2	4	5	4	5	3	2	3	4	4	5	3	4	4

2	4	5	5	4	4	3	5	4	5	4	3	48
4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	48
4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	49
4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	3	46
3	5	4	3	4	4	4	3	4	5	5	4	48
4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	5	4	50

Lanjutan rekapitulasi hasil kuesioner variabel Motivasi Kerja (Y<sub>1</sub>)

y1.11	y1.12	y1.13	y1.14	y1.15	y1.16	y1.17	y1.18	y1.19	y1.20	y1.21	y1.22	Y <sub>1</sub>
3	5	4	3	5	3	3	4	4	5	5	4	48
4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	47
4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	44
3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	43
4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	5	5	49
3	4	4	4	5	5	4	2	2	4	5	4	46
4	5	4	4	4	5	4	2	2	4	5	4	47
3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	40
4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	45

4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	51
4	5	4	3	5	4	3	3	3	3	4	3	44
3	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	3	44
4	4	4	3	5	4	3	3	3	4	4	3	44
4	4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	4	46
4	5	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	46
4	4	5	3	3	2	4	4	4	4	4	4	45
3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	44
4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	55
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
3	5	5	3	4	4	3	3	4	4	4	4	46
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	49
3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	30
3	4	5	4	5	3	2	2	1	3	3	3	38
4	4	5	3	5	3	4	4	3	3	3	4	45
3	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	44
3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	31
5	5	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	45
5	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4	3	44

### 3. Rekapitulasi Hasil Kuesioner Variabel Kinerja Hakim (Y<sub>2</sub>)

y2.23	y2.24	y2.25	y2.26	y2.27	y2.28	y2.29	y2.30	y2.31	y2.32	y2.33	TY2
3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	39
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	44
3	3	4	3	4	4	3	5	4	4	5	42
4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	43
3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	31
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	45
4	5	4	5	4	3	3	4	4	5	4	45
5	5	4	5	5	3	3	5	4	5	4	48

4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	38
3	3	3	3	4	2	3	4	4	4	4	37
4	4	4	4	4	2	3	4	5	4	5	43
3	3	4	3	4	2	3	5	4	4	5	40
4	4	3	4	4	3	4	5	5	4	4	44
3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	45
5	5	4	5	4	3	3	4	4	5	4	46
5	5	4	5	5	3	3	5	4	5	4	48
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	42
4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	45
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	46
3	3	4	3	5	4	3	3	5	4	5	42
4	5	4	4	4	4	3	4	5	3	5	45
4	4	4	4	5	5	3	3	5	3	5	45
4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	47
4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	44
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	43
4	4	4	4	3	4	5	3	5	4	3	43
5	5	4	5	3	4	4	3	4	4	3	44
4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	44
3	3	2	3	2	5	1	4	4	5	3	35
3	5	4	3	3	5	2	4	3	5	4	41
4	5	4	4	4	4	1	5	3	5	4	43
3	5	4	3	4	5	3	5	3	5	4	44
4	4	3	4	5	4	3	5	4	4	5	45

Lanjutan rekapitulasi hasil kuesioner variabel Kinerja Hakim (Y<sub>2</sub>)

y2.23	y2.24	y2.25	y2.26	y2.27	y2.28	y2.29	y2.30	y2.31	y2.32	y2.33	TY2
3	3	2	3	5	5	3	4	4	4	5	41
4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	5	44
4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	4	44
2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	28
4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	47
4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	46
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	45
4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	46
4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	4	46



4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	48
5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	49
4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	47
4	4	4	4	5	4	3	5	5	5	5	48
4	4	3	4	4	4	3	5	5	4	5	45
4	4	3	4	5	4	4	5	5	5	4	47
4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	46
4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	45
5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	48
5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	50
3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	29
5	4	3	5	5	4	4	5	5	4	5	49
5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	48
2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	30
5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	47
5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	48
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	46
2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	31
4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	48
4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	45

Lampiran 3 Frekuensi Jawaban Responden

**Frequency Table**

Pernyataan	SEBARAN SKOR										TOTAL		MEAN
	5		4		3		2		1		f	%	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
x1	9	9.28	63	64.95	21	21.65	4	4.12	0	0.00	97	100	3.8
x2	8	8.25	61	62.89	25	25.77	3	3.09	0	0.00	97	100	3.8
x3	11	11.34	57	58.76	27	27.84	2	2.06	0	0.00	97	100	3.8
x4	16	16.49	53	54.64	28	28.87	0	0.00	0	0.00	97	100	3.9
x5	10	10.31	54	55.67	25	25.77	4	4.12	4	4.12	97	100	3.6
x6	7	7.22	49	50.52	33	34.02	8	8.25	0	0.00	97	100	3.6
x7	4	4.12	27	27.84	56	57.73	9	9.28	1	1.03	97	100	3.2
y1.11	25	25.77	46	47.42	21	21.65	5	5.15	0	0.00	97	100	3.9
y1.12	32	32.99	58	59.79	5	5.15	2	2.06	0	0.00	97	100	4.2
y1.13	45	46.39	44	45.36	4	4.12	4	4.12	0	0.00	97	100	4.3
y1.14	8	8.25	44	45.36	43	44.33	2	2.06	0	0.00	97	100	3.6
y1.15	34	35.05	39	40.21	21	21.65	3	3.09	0	0.00	97	100	4.1
y1.16	9	9.28	41	42.27	41	42.27	4	4.12	2	2.06	97	100	3.5
y1.17	2	2.06	37	38.14	47	48.45	10	10.31	1	1.03	97	100	3.3
y1.18	7	7.22	46	47.42	34	35.05	9	9.28	1	1.03	97	100	3.5
y1.19	9	9.28	48	49.48	30	30.93	8	8.25	2	2.06	97	100	3.6
y1.20	15	15.46	53	54.64	25	25.77	3	3.09	1	1.03	97	100	3.8
y1.21	13	13.40	66	68.04	9	9.28	9	9.28	0	0.00	97	100	3.9
y1.22	8	8.25	53	54.64	33	34.02	3	3.09	0	0.00	97	100	3.7
y2.23	17	17.53	63	64.95	14	14.43	3	3.09	0	0.00	97	100	4.0
y2.24	25	25.77	57	58.76	14	14.43	1	1.03	0	0.00	97	100	4.1
y2.25	2	2.06	56	57.73	36	37.11	3	3.09	0	0.00	97	100	3.6
y2.26	19	19.59	60	61.86	16	16.49	2	2.06	0	0.00	97	100	4.0
y2.27	19	19.59	55	56.70	22	22.68	1	1.03	0	0.00	97	100	3.9
y2.28	17	17.53	52	53.61	24	24.74	4	4.12	0	0.00	97	100	3.8
y2.29	5	5.15	48	49.48	38	39.18	4	4.12	2	2.06	97	100	3.5
y2.30	33	34.02	43	44.33	18	18.56	3	3.09	0	0.00	97	100	4.1
y2.31	30	30.93	56	57.73	9	9.28	2	2.06	0	0.00	97	100	4.2
y2.32	26	26.80	58	59.79	10	10.31	3	3.09	0	0.00	97	100	4.1
y2.33	30	30.93	54	55.67	11	11.34	2	2.06	0	0.00	97	100	4.2

## Lampiran 4 Uji Validitas dan Reliabilitas

Correlations

		TX
X1	Pearson Correlation	.608**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X2	Pearson Correlation	.655**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X3	Pearson Correlation	.472**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X4	Pearson Correlation	.471**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X5	Pearson Correlation	.552**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X6	Pearson Correlation	.559**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X7	Pearson Correlation	.617**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X8	Pearson Correlation	.620**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X9	Pearson Correlation	.561**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X10	Pearson Correlation	.369**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

Correlations

		TY 1
Y1.11	Pearson Correlation	.441**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
Y1.12	Pearson Correlation	.573**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
Y1.13	Pearson Correlation	.580**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
Y1.14	Pearson Correlation	.348**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
Y1.15	Pearson Correlation	.526**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
Y1.16	Pearson Correlation	.409**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
Y1.17	Pearson Correlation	.328**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	97
Y1.18	Pearson Correlation	.462**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
Y1.19	Pearson Correlation	.574**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
Y1.20	Pearson Correlation	.669**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
Y1.21	Pearson Correlation	.572**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
Y1.22	Pearson Correlation	.542**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

## Lanjutan uji validitas dan realibilitas

## Correlations

		TY2
Y2.23	Pearson Correlation	.770**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
Y2.24	Pearson Correlation	.661**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
Y2.25	Pearson Correlation	.479**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
Y2.26	Pearson Correlation	.763**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
Y2.27	Pearson Correlation	.547**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
Y2.28	Pearson Correlation	.476**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
Y2.29	Pearson Correlation	.463**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
Y2.30	Pearson Correlation	.547**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
Y2.31	Pearson Correlation	.637**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
Y2.32	Pearson Correlation	.618**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
Y2.33	Pearson Correlation	.615**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

**Reliability**

## Reliability Coefficients X

N of Cases = 97.0                      N of Items = 10

Alpha = .7394

Reliability Coefficients Y<sub>1</sub>

N of Cases = 97.0                      N of Items = 12

Alpha = .7967

Reliability Coefficients Y<sub>2</sub>

N of Cases = 97.0                      N of Items = 11

Alpha = .8162

Lampiran 5 Analisa Jalur

**Regression**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.614 <sup>a</sup>	.377	.370	5.182

a. Predictors: (Constant), Mutasi Jabatan

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1543.182	1	1543.182	57.478	.000 <sup>a</sup>
	Residual	2550.571	95	26.848		
	Total	4093.753	96			

a. Predictors: (Constant), Mutasi Jabatan

b. Dependent Variable: Motivasi

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.613	4.843		1.778	.079
	Mutasi Jabatan	1.044	.138	.614	7.581	.000

a. Dependent Variable: Motivasi

**Regression**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.659 <sup>a</sup>	.434	.428	3.449

a. Predictors: (Constant), Motivasi

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.671 <sup>a</sup>	.451	.445	3.397

a. Predictors: (Constant), Mutasi Jabatan

**Regression**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.740 <sup>a</sup>	.548	.539	3.097

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Mutasi Jabatan

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1094.451	2	547.225	57.045	.000 <sup>a</sup>
	Residual	901.735	94	9.593		
	Total	1996.186	96			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Mutasi Jabatan

b. Dependent Variable: Kinerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.222	2.943		4.493	.000
	Mutasi Jabatan	.509	.104	.429	4.881	.000
	Motivasi	.276	.061	.395	4.503	.000

a. Dependent Variable: Kinerja





**MAHKAMAH AGUNG REPUBLIK INDONESIA**  
 DIREKTORAT JENDERAL BADAN PERADILAN UMUM  
 JL. Jenderal A. Yani . KAV. 58 – Bypass Cempaka Putih Timur  
 Jakarta Pusat

**SURAT KETERANGAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : ZAHLISA VITALITA, S.H.  
 NIP : 19740901 199903 2 002  
 Jabatan : Kepala Sub Direktorat Mutasi Hakim  
 Unit Organisasi : Direktorat Jenderal Badan Peradilan Umum  
 Mahkamah Agung R.I.

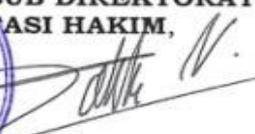
menerangkan bahwa :

Nama : ASSEL ALMADINA  
 NIM : 135030100111090  
 Universitas : Brawijaya Malang  
 Judul Penelitian : Pengaruh Mutasi terhadap Motivasi Kerja dan  
 Kinerja Hakim (Studi pada Mahkamah Agung  
 Republik Indonesia)

telah melakukan penelitian di Sub Direktorat Mutasi Hakim di lingkungan  
 Badan Peradilan Umum Mahkamah Agung R.I. selama 4 (empat) hari dari  
 tanggal 02 Januari 2018 sampai dengan 05 Januari 2018.

Demikian, Surat ini dibuat dengan sebenarnya untuk dapat digunakan  
 sebagaimana mestinya.

Jakarta, 11 Januari 2018

**KEPALA SUB DIREKTORAT  
 MUTASI HAKIM,**  
  
**ZAHLISA VITALITA, S.H.**

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### A. Biodata Pribadi

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| 1. Nama                  | : Assel Almadina, S.AP   |
| 2. NIM                   | : 135030100111090  |
| 3. Jurusan               | : Administrasi Publik  |
| 4. Prodi                 | : Ilmu Administrasi Publik   |
| 5. Jenis Kelamin         | : Laki-laki  |
| 6. Tempat, Tanggal Lahir | : Jakarta, 28 Mei 1995   |
| 7. Agama                 | : Islam  |
| 8. Alamat                | : Jl Salamun No. 14D, Pondok Rangon,<br>Jakarta Timur                  |
| 9. No. Handphone         | : 081235578471   |
| 10. Email                | : <a href="mailto:almadinaassel@gmail.com">almadinaassel@gmail.com</a> |

### B. Riwayat Pendidikan

- |        |                                   |
|--------|-----------------------------------|
| 1. SD  | : SDN 02 Pagi Jakarta (2001-2007) |
| 2. SMP | : SMPN 160 Jakarta (2007-2010)    |
| 3. SMA | : SMAN 22 Jakarta (2010-2013)     |

### C. Nama Orang Tua

- |         |                  |
|---------|------------------|
| 1. Ayah | : Elif Nasrulloh |
| 2. Ibu  | : Sri Astuti     |

### D. Pekerjaan Orang Tua

- |         |              |
|---------|--------------|
| 1. Ayah | : Wiraswasta |
| 2. Ibu  | : PNS        |



Malang, 15 Januari 2018

Assel Almadina