**BAB I**

**PENDAHULUAN**

**1.1 Latar Belakang Penelitian**

Organisasi secara keseluruhan baik itu organisasi pemerintahan maupun organisasi swasta/privat tentunya mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Tercapainya tujuan organisasi dapat terwujud melalui produktivitas kerja yang ditunjukkan pegawainya. Pegawai dengan tingkat produktivitas kerja yang tinggi merupakan harapan dari setiap organisasi.

Produktivitas kerja menjadi salah satu faktor penting yang sangat mempengaruhi kemajuan dan kemunduran suatu organisasi dalam proses pencapaian tujuannya. Pentingnya tingkat produktivitas kerja yang ditunjukan pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi menujukan bahwa produktivitas kerja tidak bisa dibiarkan begitu saja akan tetapi harus diberi perhatian lebih, khususnya oleh para pimpinan yang diharapkan lebih memperhatikan bawahannya.

Tingkat produktivitas kerja yang tinggi dari pegawai dapat terwujud jika prinsip *the right man in the right place* (orang tepat pada tempat yang tepat) sudah benar-benar diterapkan, dimana pada kenyataannya prinsip ini sangatlah sulit diwujudkan dalam organisasi terlebih lagi di organisasi pemerintahan. Cara atau upaya yang dapat dilakukan organisasi untuk meningkatkan produktivitas kerja dari pegawainya dengan melalui pengembangan pegawai. Stoner (1991) berpendapat bahwa peningkatan produktivitas bukan pada pemutahiran peralatan, tetapi pada pengembangan karyawan/pegawai yang paling utama, seperti perbaikan pelatihan dan pengetahuan kerja, kesehatan dan alokasi tugas. Pengembangan pegawai yang dapat dilakukan organisasi salah satunya melalui mutasi atau pemindahan. Hasibuan (2010) berpendapat bahwa dengan adanya mutasi diharapkan dapat memberikan uraian pekerjaan, sifat pekerjaan, lingkungan pekerjaan, dan alat-alat kerja yang cocok bagi karyawan besangkutan sehingga dapat bekerja secara efisien dan efektif pada jabatan itu.

Mutasi selama ini dipandang sebagai hal yang negatif oleh kebanyakan pegawai, karena pada umumnya mutasi digunakan untuk menghukum pegawai, padahal sebenarnya mutasi itu mempunyai cakupan yang cukup luas seperti mutasi vertikal yang termasuk didalammya yaitu promosi dan demosi, dan mutasi horizontal yang termasuk didalamnya yaitu rotasi atau transfer ke posisi yang mempunyai tingkatan yang sama. Mutasi mempunyai manfaat yang sangat besar bagi organisasi maupun pegawai itu sendiri jika dilakukan dengan tepat dan benar, akan tetapi sebaliknya jika mutasi yang dilakukan tidak benar dan kurang tepat maka dapat merugikan organisasi itu sendiri, dan untuk organisasi atau instansi pemerintahan pelaksanaan mutasi harus didasarkan atau berpedoman pada apa yang telah ditetapkan dalam Undang-Undang (UU) Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) dan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.

Rendahnya tingkat produktivitas kerja dalam organisasi yang disebabkan oleh berbagai macam permasalahan, seperti kejenuhan pegawai terhadap posisi/jabatan/pekerjaannya, dan penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kemampuan dan keahliannya diharapkan dapat diatasi melalui mutasi. Mutasi dapat dikatakan sebagai tindak lanjut dari penilaian prestasi kerja pegawai didalam organisasi, selain itu mutasi juga bisa terjadi atas permintaan sendiri dari pegawai atau juga atas permintaan organisasi seperti karena adanya kekurangan personil pada suatu bagian untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan, seperti yang terjadi di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.

Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat merupakan unsur pembantu pimpinan pemerintah/Gubernur Provinsi Jawa Barat yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah, yang kedudukannya berada dibawah dan bertanggung jawab secara langsung kepada gubernur. Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat mempunyai tugas pokok membantu Gubernur dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintah, administrasi, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh perangkat daerah provinsi yang ada.

Mutasi yang didasarkan atas permintaan sendiri maupun permintaan organisasi tentunya akan mempunyai efek pada produktivitas kerjanya yaitu terjadinya penurunan tingkat produktivitas kerja dari pegawai tersebut, hal ini terjadi karena pegawai masih harus beradaptasi dan menyesuaikan diri, serta masih belum terlalu mengerti akan tugas dan pekerjaannya di tempat yang baru, sehingga masih harus banyak mempelajari tugas-tugas baru yang diembannya. Akan tetapi untuk mutasi yang didasarkan atas permintaan organisasi tidak semua pegawai dapat menerima pemindahan tersebut karena sudah merasa nyaman dengan pekerjaannya yang sebelumnya, yang pada akhirnya mereka tidak semangat dalam bekerja.

Tingkat produktivitas kerja dari Pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat sendiri secara keseluruhan tidaklah rendah atau sudah cukup baik akan tetapi masih belum dapat dikatakan bagus atau tinggi, hal tersebut dapat terlihat dari terdapat cukup banyaknya pegawai yang rela untuk lembur demi menyelesaikan pekerjaannya sesuai waktu yang ditentukan, meskipun tidak dapat dipungkiri bahwa jumlah tersebut tidak lebih banyak dari pegawai yang sering pulang cepat atau malah sebelum waktunya tanpa menyelesaikan pekerjaannya.

Hasil dari penjajagan yang dilakukan peneliti di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat masih terlihat, bahwa produktivitas kerja pegawai masih rendah, hal ini terlihat dari indikator, sebagai berikut:

1. Semangat kerja.

Contoh: Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan selama penjajagan, peneliti mengamati bahwa Pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat yang mengalami mutasi masih terdapat pegawai yang kurang semangat dalam melakukan pekerjaannya ditempat baru, salahsatunya di Bagian Protokol TU dan Kepegawaian masih terlihat bahwa pegawai yang mengalami mutasi cenderung santai-santai, banyak mengobrol dan bahkan menunda pekerjaan setelah datang ketempat kerja dengan alasan sarapan terlebih dahulu padahal sudah masuk jam kerja yang telah ditetapkan.

1. Mutu, merupakan kualitas kerja yang dihasilkan pegawai.

Contoh: Pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat yang mengalami mutasi masih bekerja dengan apa adanya tanpa mementingkan kualitasnya terlihat dari masih terdapat kesalahan dalam melakukan tugas atau pekerjaan yang dikerjakan. Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan pada salah satu pegawai di Bagian Protokol TU dan Kepegawaian menyatakan, bahwa pegawai yang mengalami mutasi masih melakukan kesalahan dalam pekerjaannya yang dilakukan, salah satunya kurangnya ketelitian dan masih belum terlalu ingat dengan setiap detail dari pekerjaanya seperti masih salah dalam memasukan data, kurang lengkapnya data yang dimasukkan dalam laporan.

Permasalah-permasalahan yang terdeteksi di atas peneliti menduga, bahwa mutasi belum dijalankan sepenuhnya berdasarkan prinsip-prinsip mutasi, sebagai berikut:

1. Pekerjaan yang sesuai pengetahuan, maksudnya sesuai dengan latar belakang pendidikan.

Contoh: Pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat yang di mutasi belum sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Hal tersebut terlihat dari adanya pegawai dengan gelar ST (Sarjana Teknik) atau dengan latar belakang pendidikan Teknik di tempatkan pada Biro Pemum (Pemerintahan Umum). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada **Lampiran 1** Data Rekapitulasi Mutasi/Alih Tugas PNS di Lingkungan SETDA Provinsi Jabar Tahun 2016 pada Nomor 22, yang tentunya secara prinsip *the right man in the right place* sangat tidak tepat, dan masih ada lagi pegawai lainnya yang dimutasikan pada posisi yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya.

1. Pekerjaan yang sesuai keterampilan.

Contoh: Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan, peneliti mengamati bahwa Pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat yang mengalami mutasi masih ada yang tidak terlalu mahir dalam menggunakan komputer dengan berbagai aplikasi dan program di dalamya, sedangkan pekerjaan yang dilakukan sudah kebanyakan berbasis komputer dan aplikasi atau program komputer yang dibuat khusus, hal ini banyak terjadi pada pegawai yang sudah lanjut usia dan masa kerja yang sudah lama dan kurang bisa beradaptasi dengan perkembangan teknologi yang semakin maju.

Bertitik tolak dari permasalah diatas, maka peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut dan menjadikannya sebagai topik dalam penyusunan skripsi dengan judul **“Pengaruh Mutasi terhadap Produktivitas Kerja di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat”**

**1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, peneliti akan membatasi dan mengidentifikasi masalah yang akan diteliti sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh mutasi terhadap produktivitas kerja di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat?
2. Faktor apa saja yang menjadi penghambat dalam pengaruh mutasi terhadap produktivitas kerja di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat?
3. Usaha apa saja yang harus dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam pengaruh mutasi terhadap produktivitas kerja di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat?

**1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

**1.3.1 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuannya adalah sebagai berikut:

1. Memperoleh data dan menggambarkan informasi mengenai pengaruh mutasi terhadap produktivitas kerja di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.
2. Mengembangkan informasi mengenai hambatan dalam pengaruh mutasi terhadap produktivitas kerja di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.
3. Menerapkan informasi mengenai upaya-upaya untuk meningkatkatkan pengaruh mutasi terhadap produktivitas kerja di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.

**1.3.2 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan tidak hanya memiliki kegunaan yang bersifat teoritis tetapi juga mempunyai kegunaan yang bersifat praktis dan akademis. Kegunaan yang dapat diharapkan dari penelitian ini, sebagai berikut:

1. Secara Teoritis, penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pengalaman serta memperluas wawasan dalam menerapkan teori-teori yang peneliti peroleh selama perkuliahan di Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Pasundan Bandung serta dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan ilmu Administrasi Negara umumnya, khususnya mengenai pengaruh mutasi terhadap produktivitas kerja.
2. Secara Praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran dan sebagai bahan pertimbangan dalam memecahkan masalah khususnya yang berkaitan dengan pengaruh mutasi terhadap produktivitas kerja di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat, serta dapat menjadi bahan referensi bagi penelitian akademis sejenis di masa mendatang.

**1.4 Kerangka Pemikiran**

Berkaitan dengan topik permasalahan mengenai pengaruh mutasi terhadap produktivitas kerja di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat, diperlukan sajian teoritis yang menjadi tolak ukur. Dalam memecahkan suatu masalah perlulah diambil suatu teori untuk dijadikan sebagai landasan berpikir dalam mempermudah pemecahan masalah yang sedang disorot, dalam penelitian ini diperlukan suatu anggapan dasar atau kerangka pemikiran, yaitu berupa teori yang bertitik tolak pada pendapat para ahli.

**Kadarisman** dalam bukunya **Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (2012:69)** mengemukakan bahwa:

**Mutasi atau pemindahan merupakan kegiatan dari pimpinan organisasi untuk memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lain yang dianggap setingkat atau sejajar dan merupakan suatu kegiatan rutin dari suatu organisasi untuk dapat melaksanakan prinsip *“the right man in the right place”* atau “orang tepat pada tempat yang tepat”.**

**Kadarisman** dalam bukunya **Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (2012:69)** mengemukakan prinsip mutasi yaitu sebagai berikut:

1. **Memutasikan karyawan pada posisi yang tepat**
2. **Pekerjaan yang sesuai dengan pengetahuan**
3. **Pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan**
4. **Pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan (kompetensi)**

**Sutrisno** dalam bukunya “**Manajemen Sumber Daya Manusia” (2016:102)** menyatakan bahwa:

**Produktivitas kerja adalah rasio dari hasil kerja dengan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dari seorang tenaga kerja.**

**Sutrisno** dalam bukunya “**Manajemen Sumber Daya Manusia” (2016:104-105)** mengemukakan bahwa untuk mengukur produktivitas kerja diperlukan suatu indikator, yaitu sebagai berikut:

1. **Kemampuan**

Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya kepada mereka.

1. **Meningkatkan hasil yang dicapai**

Berusaha meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.

1. **Semangat kerja**

Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.

1. **Pengembangan diri**

Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi. Sebab setiap kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan sangat berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.

1. **Mutu**

Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukan kualitas kerja seorang pegawai. Jadi, meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.

1. **Efisiensi**

Perbandingan dengan apa yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivutas yang memberikan pengruh yang cukup signifikan bagi karyawan.

Keterkaitan antara variabel mutasi dan produktivitas kerja di kemukakan oleh **Hasibuan** dalam bukunya **“Manajemen Sumber Daya Manusia” (2010:102)** mengemukakan bahwa :

**Prinsip mutasi adalah memutasikan karyawan pada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat.**

**1.5 Hipotesis**

Bertitik tolak pada kerangka pemikiran diatas maka peneliti menetapkan hipotesis, sebagai berikut :

1. Ada pengaruh mutasi terhadap produktivitas kerja di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.
2. Ada faktor yang menghambat pengaruh mutasi terhadap produktivitas kerja di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.
3. Ada usaha untuk mengatasi hambatan pengaruh mutasi terhadap produktivitas kerja di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.

**1.6 Lokasi dan Waktu penelitian**

**1.6.1 Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian dilaksanakan dengan mengambil lokasi sebagai objek penelitian, yaitu pada Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat Jalan Diponegoro Nomor 22 Citarum Kota Bandung, Telpon: (022) 4232448 – 4233347 – 4230963, Faksimili: (022) 4203450, Website: [www.jabarprov.go.id](http://www.jabarprov.go.id), email: [info@jabarprov.go.id](mailto:info@jabarprov.go.id)

**1.6.2 Waktu Penelitian**

Lamanya penelitian yang dilakukan selama 6 (enam) bulan mulai terhitung dari bulan Januari sampai dengan Bulan Juni 2017. Secara lengkap jadual penelitian tersaji pada Lampiran 2.