

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perekonomian global saat ini berkembang semakin pesat. Hal tersebut tentunya berpengaruh terhadap tingkat kreativitas dan inovasi yang dihasilkan untuk bisa menyesuaikan dengan keadaan era globalisasi sekarang. Bidang perekonomian dituntut untuk bisa meningkatkan kemampuan daya saing yang kuat, manajemen, dan sumber daya manusia agar mampu berkompetisi dan mempertahankan kualitas sumber daya manusia yang baik sesuai dengan yang dibutuhkan di era globalisasi saat ini. Setiap organisasi harus mampu mengeluarkan berbagai usaha untuk memperoleh dan memanfaatkan sepenuhnya sumber daya tersebut. Upaya yang dilakukan tersebut dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia (MSDM) atau penempatan pegawai atau manajemen personalia (Pride Hughes Kapoor, 2014).

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang mengelola kegiatan di perusahaan meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis (Samsudin, 2019). Pelaksanaan pengelolaan sumber daya manusia yaitu dengan mutasi, promosi, implementasi motivasi kerja, budaya di dalam organisasi, serta pengelolaan SDM melalui *actuating*. Sumber daya terpenting di dalam suatu organisasi adalah sumber daya manusia yang merupakan sekelompok orang yang telah memberikan sebuah tenaga, bakat, kreativitas serta usaha kepada organisasi (Handoko, 2014).

Organisasi merupakan satu kesatuan sosial yang terdiri dari beberapa manusia menjadi sekelompok yang saling berinteraksi sesuai dengan pola

tertentu yang dapat mengakibatkan setiap individu memiliki fungsi dan tanggung jawab terhadap tugasnya masing-masing, sebagai suatu kesatuan yang memiliki suatu tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga dapat dipisahkan (Hasibuan, 2014). Organisasi adalah unit sosial yang didirikan dengan tujuan untuk jangka waktu yang relatif lama, terdiri dari dua orang atau lebih yang bekerja sama dan berkoordinasi serta mempunyai pola kerja tertentu yang terstruktur untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Effendhie, 2011). Setiap organisasi tentunya memiliki sumber daya manusia, yang mana orang atau tenaga kerja yang menghasilkan suatu kinerja untuk meningkatkan sumber daya perusahaan. Suatu organisasi akan mengeluarkan banyak usaha untuk dapat memperoleh dan memanfaatkan dengan baik sumber daya tersebut, hal ini disebut dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM) atau bisa juga disebut dengan manajemen personalia. Manajemen personalia adalah lapangan manajemen yang menjadi sebuah perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian serta memiliki bermacam fungsi yaitu pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemanfaatan tenaga kerja dengan sedemikian rupa sehingga memiliki tujuan perkumpulan yang didirikan dan dicapai secara efisien dan efektif, tujuan seluruh pegawai dilayani sampai tingkat yang optimal, serta tujuan masyarakat diperhatikan dan dilayani dengan baik (Nuraini, 2016).

MSDM menerapkan prinsip dalam pengelolaan unsur manusia yaitu *“the right man on the right place”* artinya menempatkan manusia pada posisi atau jabatan yang sesuai dengan kemampuannya untuk menghasilkan produktivitas kerja pegawai lebih optimal dan lebih produktif. Sumber daya manusia di suatu

organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya organisasi, menunjang perubahan yang dibutuhkan oleh organisasi dan untuk penentu keberhasilan sebuah aktivitas yang dilakukan dalam suatu organisasi. Jadi dalam hal ini sumber daya manusia merupakan faktor kunci yang perlu dipertahankan suatu organisasi untuk mempersiapkan langkah-langkah yang akan dilakukan dalam menghadapi berbagai tantangan yang ada. Agar peningkatan sumber daya organisasi berjalan sesuai dengan tujuan, maka diperlukan kontribusi dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Kontribusi sumber daya manusia yang baik adalah dengan memiliki kinerja yang baik juga. Salah satu yang dapat mempengaruhi kinerja adalah tingkat sistem pengembangan sumber daya manusia, jika sistem pengembangan sumber daya manusia terlaksana dengan baik, maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan (Mathis dan Jackson, 2010).

Kinerja adalah bagian dari suatu pencapaian dari adanya pelaksanaan suatu program kegiatan diikuti dengan kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi. Kinerja pegawai menggambarkan sejauh mana seorang pegawai dalam suatu organisasi melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan sebagai tanggung jawabnya sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi. Jadi kinerja pegawai dapat didefinisikan sebagai perilaku nyata seseorang dalam kinerja pekerjaannya sesuai dengan perannya di dalam organisasi tersebut (Rivai, 2004). Adapun faktor dari terciptanya kinerja yang baik yaitu adanya motivasi kerja pegawai, karena motivasi pada dasarnya merupakan sebuah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan (Buhler, 2004).

Motivasi pada dasarnya adalah mekanisme pegawai yang mempengaruhi jumlah usaha yang akan dikeluarkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Motivasi adalah faktor yang terpenting dalam menentukan kinerja seorang pegawai atau tenaga kerja di suatu organisasi. Motivasi berasal dari kata “motif” yang merupakan dorongan kebutuhan dalam diri masing-masing yang harus dipenuhi dengan tujuan untuk mendapatkan penyesuaian diri dengan lingkungan kerja (Mangkunegara, 2011). Salah satu upaya organisasi untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai adalah dengan adanya budaya organisasi yang baik dan organisasi menerapkan kebijakan mutasi.

Budaya organisasi adalah nilai atau simbol yang dapat dimengerti dan dipatuhi bersama oleh semua pegawai, setiap perusahaan tentunya memiliki budaya organisasi untuk membuat organisasi tersebut memiliki nilai yang khas atau budaya sehingga pegawai organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu dimana pegawai organisasi merasakan adanya perbedaan dengan organisasi yang lain. Maryani *et.al* (2011) mengemukakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Mutasi merupakan suatu proses perpindahan pegawai dalam suatu organisasi ke posisi baru dengan tingkat atau level kesulitan pekerjaan dan kompensasi yang sama seperti posisi sebelumnya. Mutasi dapat diterapkan dalam lingkup internal bagian, antar divisi, atau bisa juga dilakukan antar unit dalam perusahaan induk yang secara geografis terletak di lokasi yang berbeda (Edison: 2016). Penerapan mutasi kerja di suatu organisasi bertujuan untuk membuat pegawai tidak merasa bosan dengan pekerjaannya sehingga mengakibatkan kinerja pegawai menurun. Para ahli berpendapat bahwasannya

mutasi merupakan suatu proses yang secara hukum sah dilakukan di lingkungan perusahaan atau organisasi. Mutasi diterapkan dengan tujuan agar tenaga kerja dapat memperoleh kepuasan dalam bekerja dan dapat menghasilkan sebuah prestasi kerja terhadap organisasi, sehingga tenaga kerja dapat memperoleh motivasi untuk meningkatkan kinerja dan dapat berkontribusi dalam meningkatkan sumber daya organisasi atau perusahaan. Selain mutasi, budaya organisasi yang ada di perusahaan juga merupakan upaya organisasi dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai dan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) adalah unsur pelaksana tugas tertentu Pemerintah Daerah dalam bidang kepegawaian dan Diklat Daerah sesuai dengan lingkup tugas yang telah ditentukan. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo merupakan salah satu organisasi pemerintah di bidang manajemen pegawai yang menyelenggarakan pembangunan di daerah masing-masing. Maka agar terlaksananya seluruh tugas sesuai dengan yang ditanggung jawabkan diperlukan adanya produktivitas kerja pegawai yang tinggi dengan memberikan motivasi kerja melalui adanya penerapan mutasi kerja maupun adanya budaya di dalam suatu organisasi dengan jumlah pegawai sebanyak 52 pegawai di kantor BKD Sidoarjo dengan data tabel sebagai berikut:

Tabel 1. 1 Daftar Pegawai Kantor BKD Sidoarjo

No.	Subbid/Subbag	Jumlah
1.	Sekretariat	15
2.	Bid Pendidikan dan Pelatihan	6
3.	Bid Pengembangan Karir Pegawai	8
4.	Bid Pendayagunaan, Pembinaan, dan Perencanaan Pegawai	7
5.	Bid Mutasi	11
6.	UPT Penilaian Kompetensi	5
Jumlah Pegawai		52

Sumber: BKD Kab. Sidoarjo, tahun 2022

Tabel 1. 2 Daftar Pegawai ASN di Kecamatan/Badan/Kedinasan Kabupaten Sidoarjo

Unit Kerja	Jumlah Pegawai
Badan Kepegawaian Daerah	52
Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	24
Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	48
Badan Penanggulangan Bencana Daerah	65
Badan Pelayanan Pajak Daerah	92
Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	65
Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan	264
Dinas Perikanan	36
Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	47
Dinas Kesehatan	82
Dinas Koperasi dan Usaha Mikro	36
Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Sumber Daya Air	98
Dinas Perumahan, Pemukiman, Cipta Karya dan Tata Ruang	49
Dinas Komunikasi dan Informatika	60
Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata	55
Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	136

Dinas Perhubungan	91
Dinas Pangan dan Pertanian	167
Dinas Tenaga Kerja	34
Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa	29
Dinas PPPA dan KB	25
Kecamatan Balonbendo	24
Kecamatan Buduran	24
Kecamatan Candi	25
Kecamatan Gedangan	23
Kecamatann Jabon	20
Kecamatan Krembung	24
Kecamatan Krian	22
Kecamatan Porong	26
Kecamatan Prambon	28
Kecamatan Sedati	26
Kecamatan Sidoarjo	26
Kecamatan Sukodono	23
Kecamatan Taman	27
Kecamatan Tanggulangin	28
Kecamatan Tarik	28
Kecamatan Tulangan	27
Kecamatan Waru	25
Kecamatan Wonoayu	25
Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Satu Pintu	32
Dinas Perindustrian dan Perdagangan	158
Dinas Perpustakaan dan Kearsipan	36
Dinas Sosial	27
Total	2259

Sumber: Simpeg BKD Kab. Sidoarjo, 2023

Jumlah seluruh Aparat Sipil Negara (ASN) kabupaten Sidoarjo termasuk tenaga kependidikan, tenaga kesehatan, dan kesekretariat adalah sebanyak 11.613 pegawai. Mutasi kerja sangat penting dan sangat berpengaruh bagi PNS (Pegawai Negeri Sipil) guna untuk meningkatkan kemampuan/pengetahuan atau mengembangkan prestasi kerja sehingga kinerja pegawai juga mengalami peningkatan menjadi lebih baik. Penerapan mutasi kerja di dalam suatu

organisasi merupakan suatu bentuk perhatian pimpinan terhadap bawahannya, selain itu upaya untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat merupakan bagian yang sangat berpengaruh dalam seluruh pergerakan yang terjadi dalam lingkup kerja pemerintahan. Penetapan kebijakan mutasi pegawai harus berdasarkan penilaian yang objektif dengan tujuan untuk memberikan peluang bagi para ASN untuk mengembangkan potensi yang dimiliki (Manalu, 2021).

Faktor lain yang yang mempengaruhi kinerja pegawai BKD adalah motivasi kerja pegawai dan budaya organisasi yang diterapkan pada kantor BKD Sidoarjo. Budaya organisasi yang ditetapkan oleh setiap perusahaan berbeda-beda. Budaya organisasi dapat mempengaruhi tingkah laku setiap anggota perusahaan. Salah satu permasalahan dalam lingkup organisasi yang sering terjadi adalah kurangnya pemahaman pegawai tentang peraturan yang telah ditetapkan.

Budaya organisasi yang diterapkan oleh kantor BKD Sidoarjo adalah pegawai melakukan apel pagi pada hari senin sampai kamis, kemudian pada setiap hari jum'at pegawai melakukan senam pagi. Apel pagi yang dilaksanakan secara rutin bertujuan untuk pengecekan personil setiap pegawai, penyampaian informasi, dan himbauan-himbauan untuk seluruh pegawai kantor BKD Sidoarjo. Setiap apel pagi dilaksanakan, pegawai harus melakukan pengisian presensi melalui aplikasi, tetapi untuk presensi kegiatan senam pagi yang dilaksanakan setiap hari jum'at dilakukan secara manual.

Pada tahun 2017 budaya organisasi yang diterapkan kantor BKD Sidoarjo adalah sistem presensi yang menggunakan *fingerprint*, kemudian pada tahun 2020 mengalami perubahan sistem presensi yaitu dengan menggunakan aplikasi

atau software yang dapat diakses di setiap smartphone, perubahan budaya organisasi yang terjadi ini karena adanya pandemi saat wabah COVID-19 yang berdampak adanya penerapan sistem *Work From Home* (WFH) dan *Social Distancing*. Jadi untuk menjaga jarak dan kegiatan produktivitas kantor tetap berjalan dengan baik, maka kantor BKD Sidoarjo menerapkan sistem *Work From Home* dan melakukan presensi melalui aplikasi. Kemudian pada tahun 2022 dengan mengikuti kebijakan pemerintah yaitu adanya kebijakan *new normal*, maka kegiatan *Work From Office* (WFO) diterapkan kembali tetapi presensi tetap menggunakan aplikasi atau *software* dengan adanya perubahan kembali yaitu presensi hanya dapat dilakukan di area kantor BKD Sidoarjo, karena aplikasi dapat mengakses lokasi GPS saat presensi dilakukan oleh pegawai. Berikut adalah data rekapitulasi presensi pegawai kantor Badan Kepegawaian Daerah kabupaten Sidoarjo pada tahun 2022.

Tabel 1. 3 Rekapitulasi Presensi Pegawai Kantor BKD Sidoarjo Tahun 2022

Bulan	Jumlah Pegawai	Tepat Waktu	Terlambat	Izin	Sakit
Januari	54	18	16	15	5
Februari	54	23	13	7	11
Maret	54	46	6	1	1
April	54	14	26	10	4
Mei	54	32	11	9	2
Juni	53	19	19	8	7
Juli	53	12	22	13	6
Agustus	53	24	17	9	3

September	53	31	14	6	2
Oktober	52	21	16	12	3

Sumber: BKD Kab. Sidoarjo, tahun 2022

Tabel 1.3 merupakan tabel presensi di kantor BKD Sidoarjo pada Januari 2022 – November 2022 yang menunjukkan suatu persoalan yang dialami oleh pegawai kantor BKD Sidoarjo yaitu masih banyaknya pegawai yang datang terlambat dan juga tidak hadir dalam perbulannya. Selain itu pada bulan Juni dan Oktober mengalami penurunan jumlah pegawai kantor BKD Sidoarjo karena terdapat pegawai yang mengalami mutasi keluar. Berikut adalah data mutasi internal yang terjadi pada lima tahun terakhir.

Tabel 1. 4 Data Mutasi Eksternal Seluruh ASN Sidoarjo Tahun 2019-2022

Tahun	Jumlah Pegawai yang dimutasi
2019	12 pegawai
2020	38 pegawai
2021	64 pegawai
2022	72 pegawai
Total	186 pegawai

Sumber: BKD Kab. Sidoarjo, tahun 2022

Tabel 1.4 merupakan data mutasi eksternal yang diterapkan bagi pegawai ASN Sidoarjo. Pada tabel tersebut menunjukkan bahwa mutasi pegawai mengalami peningkatan jumlah pegawai yang mengalami kebijakan mutasi kerja di setiap tahunnya. Tahun 2022 merupakan tahun yang paling banyak jumlah

pegawai yang mengalami mutasi kerja, hal tersebut menunjukkan bahwa jumlah ASN baru di Sidoarjo mengalami peningkatan kapasitas pada penerimaan ASN baru, selain itu banyaknya pegawai yang dimutasi menunjukkan bahwa terdapat beberapa kendala yang dialami pegawai selama bekerja, sehingga diperlukannya mutasi kerja untuk mengatasi masalah tersebut. Jadi dapat disimpulkan bahwa kebijakan mutasi kerja berpengaruh terhadap tingkat kualitas sumber daya organisasi.

Motivasi kerja pegawai akan menurun apabila pihak atasan tidak memperhatikan sumber daya organisasi dan sumber daya manusia yang merupakan suatu kepentingan bagi organisasi. Menurunnya tingkat motivasi pada kantor BKD Sidoarjo dapat dilihat dari rendahnya produktivitas, tingkat absensi pegawai tinggi, tingkat perpindahan pegawai tinggi, dan tingkat kedisiplinan pegawai menurun.

Jadi mutasi dan budaya organisasi dapat dikaitkan dengan kinerja pegawai yang tumbuh melalui adanya motivasi kerja pegawai. Berdasarkan uraian permasalahan yang sudah dijelaskan di latar belakang di atas dan dapat disimpulkan menjadi satu kesatuan sehingga menghasilkan fenomena yang diangkat menjadi suatu topik penelitian, maka penulis tertarik untuk meneliti lebih dalam mengenai kinerja pegawai untuk itu judul penelitian yang penulis angkat yaitu **Pengaruh Penerapan Kebijakan Mutasi Kerja dan Budaya Organisasi serta Implikasinya terhadap Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Sidoarjo.**

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah Mutasi berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo?
3. Apakah Mutasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo?
4. Apakah Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo?
5. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo?
6. Apakah Mutasi Kerja berpengaruh Tidak Langsung terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja Pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo?
7. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh Tidak Langsung terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja Pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Sidoarjo?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui apakah Mutasi berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo
2. Untuk mengetahui apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo

3. Untuk mengetahui apakah Mutasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo
4. Untuk mengetahui apakah Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo
5. Untuk mengetahui apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo
6. Untuk mengetahui apakah Mutasi Kerja berpengaruh Tidak Langsung terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja Pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo.
7. Untuk mengetahui apakah Budaya Organisasi berpengaruh Tidak Langsung terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja Pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Sidoarjo.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan penulis bagi penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Dapat memberikan manfaat dan membagikan ilmu pengetahuan lebih mendalam terkait dengan kinerja ketenagakerjaan di sebuah organisasi.
 - b. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai referensi atau sebagai bahan pertimbangan bagi peneliti selanjutnya.
2. Manfaat Praktis
 - a. Bagi Peneliti, penelitian dilakukan agar penulis dapat menerapkan ilmu pengetahuan yang telah diperoleh selama berada di bangku perkuliahan dengan memperoleh pengalaman sekaligus selama penelitian dilakukan,

selain itu penulis dapat memperluas pengetahuan sesuai dengan bidang yang telah diambil saat perkuliahan yaitu bidang manajemen yang berfokus pada sumber daya manusia.

- b. Bagi Perusahaan, penulis dapat menerapkan hasil penelitian dan penulis dapat memberikan masukan atau saran kepada perusahaan mengenai pengaruh penerapan kebijakan mutasi kerja dan budaya organisasi serta implikasinya terhadap motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai.
- c. Bagi Universitas Trunojoyo Madura, penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan acuan atau sumber referensi untuk mengembangkan penelitian-penelitian selanjutnya.