

# **PENGARUH MUTASI KARYAWAN TERHADAP PRESTASI KERJA PADA BADAN PEMERIKSA KEUANGAN (BPK) PERWAKILAN PROVINSI D.I. YOGYAKARTA**

**Sugeng Sudiantoro**  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

## **ABSTRACT**

*This study aimed to examine the effect of mutations on work performance of employees at the Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) Provincial Representative D.I. Yogyakarta. The samples in this study were all functional non educational employees who work in Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) Provincial Representative D.I. Yogyakarta, which amounted to 51 employees. The sampling technique using census method whereby all existing employees into the sample amounted to 51 people. The analytical tool used in this study is multiple linear regression.*

*The results of the analysis indicate the presence of four findings. 1) The variable of mutation had positive significant effect toward the variable of employee motivation. 2) Variable of mutation had positive significant effect toward the variable of employee performance. 3) Variable of employee motivation had positive significant effect toward the variable of employee performance, and 4) Variable of employee motivation does not mediate the effect of the implementation of variable mutation toward the variable of employee performance.*

**Keywords** : *mutation, motivation, work performance.*

## **LATAR BELAKANG MASALAH**

Perbaikan kinerja aparat pelayanan publik merupakan salah satu isu penting dalam reformasi administrasi publik di berbagai negara, termasuk Indonesia. Tuntutan perbaikan kinerja aparat publik semakin besar jika dikaitkan dengan upaya Pemerintah untuk meningkatkan daya saing negara dalam persaingan global (Balfour, 2005). Daya saing suatu negara ditentukan oleh kinerja perekonomian, tingkat efisiensi pemerintah, efisiensi bisnis dan kualitas infrastruktur yang tersedia di negara tersebut. Berdasarkan World Competiveness Scoreboard 2007 yang diterbitkan oleh IMD, peringkat daya saing Indonesia mengalami penurunan (decelerating performance) dari urutan 52 pada tahun 2006 menjadi urutan ke 54 pada tahun 2007. Sedangkan dalam laporan daya saing global yang dirilis Forum Ekonomi Dunia (The World Economic Forum/WEF) pada Oktober 2007, Indonesia duduk di posisi ke-54, atau turun empat poin dari posisi akhir tahun lalu di peringkat ke-50. Perbaikan kinerja aparat pelayanan publik juga merupakan suatu keharusan jika dikaitkan dengan perkembangan dan tuntutan kontemporer seperti globalisasi atau liberalisasi perdagangan,

good governance, profesionalisme, transparansi, akuntabilitas, penegakan etika dan moral dalam penyelenggaraan pelayanan publik (Milakovich and Gordon, 2007).

Beberapa indikator yang mencerminkan buruknya potret kinerja aparat pelayanan publik (yang sebagian besar dilayani oleh Pegawai Negeri Sipil atau PNS) di Indonesia, antara lain ditunjukkan oleh pelayanan yang bertele-tele dan cenderung birokratis; biaya yang tinggi (high cost economy; pungutan-pungutan tambahan, perilaku aparat yang lebih bersikap sebagai pejabat ketimbang abdi masyarakat; pelayanan yang diskriminatif; mendahulukan kepentingan pribadi, golongan atau kelompok, termasuk kepentingan atasannya ketimbang kepentingan publik; adanya perilaku malas dalam mengambil inisiatif di luar peraturan; masih kuatnya kecenderungan untuk menunggu petunjuk atasan; sikap acuh terhadap keluhan masyarakat; lamban dalam memberikan pelayanan; kurang berminat dalam mensosialisasikan berbagai peraturan kepada masyarakat, dan sebagainya.

Sumberdaya manusia (SDM) merupakan faktor utama yang strategis dalam meningkatkan kemampuan bersaing (competitive) dan bertahan (defensive) bagi institusi/organisasi di era globalisasi saat ini. Pfeffer (1996) mengemukakan bahwa pada kompetisi global hanya ada satu landasan untuk mencapai keunggulan bersaing bagi institusi/organisasi, yaitu bagaimana mengelola faktor SDM tersebut. Oleh karena itu, pengembangan kualitas SDM diperlukan dalam dinamika persaingan, dinamika pasar serta dinamika teknologi yang terus berkembang.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan salah satu SDM yang memerlukan penerapan sistem penilaian kinerja (prestasi kerja) melalui merit system. Mengingat, keberadaan PNS sangat dibutuhkan dalam rangka pemberian pelayanan umum kepada masyarakat. PNS sebagai aparatur negara masih memiliki kinerja yang rendah.

Untuk mewujudkan aparatur yang profesional, hal yang harus diperhatikan diantaranya adalah penempatan pegawai, dimana dalam penempatan pegawai di samping memperhatikan basis pendidikan umum yang dimiliki juga perlu memperhatikan pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti diantaranya diklat Prajabatan, diklat Kepemimpinan, diklat fungsional dan diklat Tehnis sehingga dengan demikian akan terpenuhi prinsip “The right job on the right people and the right job on the right place and the right job on the right quality”. Dengan demikian penempatan pegawai yang tepat diharapkan akan mampu menghasilkan kinerja yang maksimal secara efektif dan efisien.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun 2009 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian PNS, maka pelaksanaan pemindahan pegawai (mutasi) merupakan bentuk kebijakan yang diterapkan oleh pimpinan kepada pegawainya. Kegiatan pemindahan pegawai biasanya bertujuan sebagai bentuk penyegaran fungsi dan tugas pegawai sehingga seorang pegawai tidak merasa jenuh dengan jabatan atau tugas yang diembannya. Terkadang pemindahan pegawai juga identik dengan penghargaan yang diberikan kepada pegawai yang berprestasi sehingga pegawai yang bersangkutan memperoleh pekerjaan dan jabatan yang lebih baik dari jabatan sebelumnya ataupun sebaliknya. Mutasi pegawai dapat juga berfungsi sebagai alat pemberian sanksi atas kesalahan atau

penyalahgunaan yang telah dilakukan oleh seorang pegawai sehingga tidak diberi jabatan atau dipindahkan pada pekerjaan/job lain.

Mutasi sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, karena dengan adanya pemindahan pegawai ini setiap pegawai dipacu untuk bekerja dengan lebih baik dengan harapan suatu saat ia akan memperoleh jabatan yang lebih baik pula. Bagi PNS, mutasi dilakukan berdasarkan berbagai pertimbangan misalnya saja masa jabatan pegawai yang bersangkutan, golongan ruang kepangkatan, terdapatnya pekerjaan/jabatan baru maupun prestasi yang berhasil diraih oleh pegawai tersebut.

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 disebutkan bahwa kebijakan untuk melakukan mutasi pegawai bertujuan untuk mengisi formasi jabatan yang kosong dan sebagai bentuk pengembangan karir yang ditunjukkan oleh pegawai. Pemutasian pegawai dilakukan karena adanya keterbatasan jumlah Sumber Daya Manusia yang ada di lingkungan unit kerja instansi, sehingga instansi yang bersangkutan diberi hak dan wewenang untuk melakukan pengangkatan, pemindahan, pemberhentian, penetapan pensiun, pendidikan dan pelatihan sesuai kebutuhan dan kemampuan berdasarkan Peraturan Perundang-Undangan.

Keberhasilan suatu organisasi pemerintah di dalam mencapai visi, misi dan tujuan tidak terlepas dari peranan para pelaksanaan pegawai. Pegawai sebagai pelaksana harus memiliki motivasi kerja yang tinggi terhadap organisasi, karena motivasi kerja tersebut merupakan prinsip bagi keberhasilan organisasi. Pemerintah telah memberikan kepada pegawai fasilitas, kompensasi, kesejahteraan, perlindungan dan peluang untuk mengembangkan diri. Pegawai harus memberikan dukungan berupa keahlian dan kemampuan, motivasi dan prestasi kerja kepada pemerintah. Dengan motivasi dan prestasi kerja yang dimiliki pegawai, maka pegawai memiliki hasrat yang tinggi untuk bekerja lebih giat dalam pemerintahan, dan adanya keyakinan, kekuatan dan kesungguhan pegawai dalam berupaya mencapai tujuan organisasi. Di Badan Pemeriksa keuangan (BPK), analisis jabatan telah dilakukan akan tetapi belum terlaksana secara optimal, karena mutasi jabatan yang dilaksanakan belum sesuai dengan prestasi kerja pegawai. Seharusnya, BPK dalam melaksanakan mutasi jabatan perlu memperhatikan adanya persyaratan kesesuaian antara minat, bakat, pengetahuan, keterampilan dan keahlian pegawai dengan jenis dan tingkat jabatan yang dipercayakan kepadanya. Dengan kata lain penempatan harus berpegang kepada prinsip “the right man on the right place and the right man on the right job” yang artinya penempatan orang-orang yang tepat pada tempat dan untuk jabatan yang tepat. Dengan melakukan penempatan pegawai yang sesuai dengan prinsip tersebut di atas diharapkan akan meningkatkan prestasi pegawai sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Mengisi jabatan haruslah sesuai struktur organisasi dan tata kerja. Untuk itu dapat dilakukan melalui mutasi jabatan. Idealnya program mutasi jabatan didasarkan pada kepentingan pengisian jabatan dan keinginan pegawai, yakni pekerjaan yang sesuai dengan harapan dan keinginannya akan tetapi dalam kenyataannya aturan dan kebijakan di BPK belum dilakukan sepenuhnya. Diketahui juga bahwa sebagian besar pegawai merasa adanya kecenderungan pelaksanaan mutasi kepada pegawai di BPK terkesan kurang sesuai dengan kompetensi yang dipersyaratkan. Selain itu juga adanya permasalahan pegawai yang kurang semangat dalam bekerja.

Semangat kerja pegawai juga dapat menurun apabila pihak atasan tidak memperhatikan kepentingan para bawahan. Hal ini akan menurunkan semangat kerja para pegawai. Indikator dari turunnya semangat kerja antara lain rendahnya produktivitas, tingkat absensi pegawai tinggi, gaji rendah, dan lain-lain. Dengan demikian pastilah akan mempengaruhi semangat kerja pegawai dalam suatu organisasi.

Aspek lain yang seringkali menjadi permasalahan adalah pengukuran prestasi kerja yang seharusnya menjadi pertimbangan dilakukannya mutasi karyawan. Prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu yang telah ditentukan. Dalam memperhatikan prestasi kerja di lingkungan PNS dilihat dari Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP-3) yang selama ini cenderung bersifat subjektif, serta Daftar Urut Kepangkatan yang tidak mempertimbangkan aspek seseorang disebut berprestasi atau tidak berprestasi. Berkaitan dengan penempatan atau mutasi karyawan maka seharusnya seorang pemimpin mampu untuk memberikan pemahaman kepada bawahan agar dapat mengembangkan diri secara optimal. Seseorang akan terus berupaya untuk mengembangkan kompetensi diri untuk mencapai jalur karier yang diharapkannya dengan memperhatikan rasionalitas target yang harus dicapai agar setiap orang yang akan diangkat dalam jabatan yang lebih tinggi tidak merasa terdapat perlakuan yang tidak adil dalam proses mutasi dalam suatu jabatan. Aspek kemampuan individu yang dilatarbelakangi oleh pengalaman dan ketrampilan yang dimiliki, motivasi dan komitmen yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan hingga tuntas, serta etika moral yang berkaitan dengan kejujuran, disiplin dan tanggungjawab terhadap terlaksananya suatu pekerjaan dapat menjadi pertimbangan.

Fenomena di atas sering menimbulkan masalah kepegawaian antara lain rasa tidak senang dengan pejabat yang diangkat karena merasa pengangkatan tersebut tidak adil. Rasa tidak senang ini sering kali berakibat pada menurunnya tingkat kerjasama dengan pejabat yang bersangkutan sehingga akhirnya pekerjaan yang menjadi tanggung jawab bersama antara pegawai dengan pejabat lain menjadi kurang baik hasilnya. Selain itu sering ada rasa kurang puas dari pegawai yang lain yang akhirnya berakibat pada menurunnya prestasi kerja.

Berdasarkan latar belakang di atas dan dalam rangka memberikan sumbangan pemikiran guna perbaikan atau penyempurnaan pengelolaan sumber daya aparatur di lingkungan BPK Perwakilan Provinsi DIY, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Mutasi Karyawan terhadap Prestasi Kerja.

## TINJAUAN PUSTAKA

Perancangan pekerjaan (*job design*) merupakan proses dimana manajer memutuskan tugas pekerjaan individu dan otoritas. Job design merujuk pada tahap pertama saat manajemen menciptakan suatu pekerjaan dengan merinci tugas dan tanggung jawabnya. (Ivancevich et al, 2008). Perancangan pekerjaan (*job design*) adalah proses menentukan tugas tugas spesifik untuk dikerjakan, metode-metode yang dipakai dalam menjalankan tugas-tugas tersebut, dan

cara pekerjaan yang bersangkutan berhubungan dengan pekerjaan lain dalam organisasi (Mondy, 2008). *Job design* adalah pengorganisasian tugas-tugas, wewenang, dan tanggung jawab ke dalam suatu unit pekerjaan yang produktif (Mathis et al, 2006). Faktor penting yang dicermati dalam job design adalah “content of jobs and the effect of jobs on employees.” Job Rotations (Mutasi) atau pemindahan oleh sebagian masyarakat sudah dikenal, baik dalam lingkungan maupun di luar lingkungan perusahaan (pemerintahan).

Mutasi adalah kegiatan memindahkan tenaga kerja dari satu tempat tenaga kerja ke tempat kerja lain. Akan tetapi mutasi tidak selamanya sama dengan pemindahan. Mutasi meliputi kegiatan memindahkan tenaga kerja, pengoperan tanggung jawab, pemindahan status ketenagakerjaan, dan sejenisnya. Adapun pemindahan hanya terbatas pada mengalihkan tenaga kerja dari satu tempat ke tempat lain. Menurut Nitisemito (2002) pengertian mutasi adalah kegiatan dari pimpinan perusahaan untuk memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar. Selanjutnya Malayu (2008) menyatakan bahwa mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/ pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi. Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan (pemerintahan) tersebut. Sedangkan menurut Sastrohadiwiryo (2002) mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa mutasi diartikan sebagai perubahan mengenai atau pemindahan kerja/ jabatan lain dengan harapan pada jabatan baru itu dia akan lebih berkembang.

Sedangkan landasan hukum pelaksanaan mutasi, pengangkatan dan pemberhentian pegawai negeri sipil adalah Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 63 Tahun 2009 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil. Mutasi yang dilaksanakan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi oleh karena itu perlu ada evaluasi pada setiap perkerja secara berkesinambungan secara objektif. Dalam melaksanakan mutasi harus dipertimbangkan faktor-faktor yang dianggap objektif dan rasional, yaitu (Siswanto, 2002): mutasi disebabkan kebijakan dan peraturan manajer, mutasi atas dasar prinsip *the right man on the right place*, mutasi sebagai dasar untuk meningkatkan modal kerja, mutasi sebagai media kompetisi yang maksimal, mutasi sebagai langkah untuk promosi, mutasi untuk mengurangi labour turn over serta mutasi harus terkoordinasi.

Motivasi berasal dari kata Latin “movere” yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (motivation) dalam manajemen hanya ditujukan kepada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekeja sama secara produktif berhasil

mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan, Hasibuan (2005). Abraham Spering dalam Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa motivasi itu didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, mulai dari dorongan dalam diri (drive) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Sedangkan Mangkunegara (2005) mengatakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Gibson dkk (2008) menyatakan bahwa: “Motivasi sebagai suatu dorongan yang timbul pada atau di dalam seorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku”. Oleh karena itu, motivasi dapat berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan yang berlangsung secara wajar.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa tidak ada motivasi jika tidak dirasakan adanya kebutuhan dan kepuasan serta keseimbangan. Rangsangan terhadap hal termaksud akan menumbuhkan tingkat motivasi, dan motivasi yang telah tumbuh akan merupakan dorongan untuk mencapai tujuan pemenuhan kebutuhan. Motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dari dalam diri petugas yang perlu dipenuhi agar petugas tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan petugas agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap akuntan dan ahli teknik Amerika Serikat dari berbagai Industri, Herzberg mengembangkan teori motivasi dua faktor. Menurut teori ini ada dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu factor pemuas (motivation factor) yang disebut juga dengan satisfier atau intrinsic motivation dan faktor kesehatan (hygienes) yang juga disebut dissatisfier atau ekstrinsic motivation. Teori Herzberg ini melihat ada dua faktor yang mendorong karyawan termotivasi yaitu faktor intrinsik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan faktor ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja.

Jadi petugas yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaan yang memungkinkannya menggunakan kreativitas dan inovasinya, bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi dan tidak perlu diawasi dengan ketat. Kepuasan disini tidak terutama dikaitkan dengan perolehan hal-hal yang bersifat materi. Sebaliknya, mereka yang lebih terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi kepada mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkannya dari organisasi (Siagian, 2003).

Menurut Herzberg faktor ekstrinsik tidak akan mendorong minat para pegawai untuk berforma baik, akan tetapi jika faktor-faktor ini dianggap tidak memuaskan dalam berbagai hal seperti gaji tidak memadai, kondisi kerja tidak menyenangkan, faktor-faktor itu dapat menjadi sumber ketidakpuasan potensial. Sedangkan factor intrinsik merupakan faktor yang mendorong semangat guna mencapai kinerja yang lebih tinggi. Jadi pemuasan terhadap kebutuhan tingkat tinggi (faktor motivasi) lebih memungkinkan seseorang untuk berforma tinggi dari pada pemuasan kebutuhan lebih rendah, Leidecker dan Hall dalam Timpe (2002).

Dari teori Herzberg tersebut, uang/gaji tidak dimasukkan sebagai factor motivasi dan ini mendapat kritikan dari para ahli. Pekerjaan kerah biru sering kali dilakukan oleh mereka

bukan karena faktor intrinsik yang mereka peroleh dari pekerjaan itu, tetapi karena pekerjaan itu dapat memenuhi kebutuhan dasar mereka.

Penelitian oleh Schwab, De Vitt dan Cuming tahun 1971 telah membuktikan bahwa faktor ekstrinsik pun dapat berpengaruh dalam memotivasi performa tinggi, Gensing dalam Timpe (2002).

Ukuran keberhasilan seorang karyawan dapat diketahui melalui prestasi kerjanya, yang dapat diperoleh dari penilaian prestasi kerjanya (Performance Appraisal). Penilaian prestasi kerja ini pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Langkah mengadakan penilaian prestasi kerja tersebut berarti suatu organisasi telah memanfaatkan dengan baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.

Dengan prestasi kerja karyawan tinggi, perusahaan akan mampu mencapai hasil kerja yang maksimal sehingga tujuan perusahaan dapat terlaksana. Menurut Dessler (2008) prestasi kerja karyawan adalah suatu informasi yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan tentang promosi dan gaji. Sedangkan prestasi kerja menurut Gomes (2003) adalah ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas yang sering dihubungkan dengan produktivitas.

Lower dan Porter (1968) dalam Indra Wijaya (1989) menyebutkan bahwa prestasi kerja merupakan perpaduan antara motivasi dan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan atau prestasi seseorang tergantung kepada keinginan untuk berprestasi dan kemampuan yang bersangkutan untuk melakukannya. Motif berprestasi merupakan salah satu dari tiga motif pada diri manusia dan secara lengkap menurut Robbins (1996), adalah motif berprestasi, motif untuk berafiliasi, dan motif untuk berkuasa. Selain itu motif untuk berprestasi tercermin pada orientasinya terhadap tujuan dan pengabdian demi tercapainya tujuan dengan sebaik-baiknya. Setiap pencapaian prestasi seharusnya diikuti dengan perolehan yang mempunyai nilai bagi karyawan bersangkutan, baik berupa upah, promosi, teguran, maupun atau pekerjaan yang lebih baik. Hal ini tentunya memiliki nilai yang berbeda bagi orang yang berbeda. Masalahnya adalah bagaimana atasan menghargai prestasi kerja para karyawan sehingga dapat memotivasi. Hal yang tidak kalah pentingnya terkait dengan prestasi kerja adalah siapa yang menilai sebab hasil penilaian yang tidak benar atau kesalahan dalam menilai akan menimbulkan permasalahan sehingga dampaknya tidak memotivasi, tetapi justru akan menurunkan prestasi kerja karyawan. Untuk dapat meningkatkan prestasi kerja perlu diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya, yaitu motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, aspek-aspek ekonomi, aspek-aspek teknis, dan perilaku lainnya (Martoyo, 2000).

Menurut Bernandin dan Russell dalam Gomes (2003) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah *...the record of out comes produced on specified job function or activities during a specified time period* (catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu). Prestasi kerja karyawan sangat penting, baik bagi karyawan itu sendiri maupun bagi perusahaan. Prestasi kerja yang tinggi akan memberikan rewards yang lebih baik bagi karyawan baik itu mencakup kenaikan jabatan atau gaji serta meningkatkan produktivitas karyawan.

Lebih lanjut, Mathis dan Jackson (2002) berpendapat bahwa: “Prestasi pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Prestasi kerja adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk: (1) kuantitas output, 2) kualitas output, (3) jangka waktu output, (4) kehadiran di tempat kerja, dan (5) sikap kooperatif.

Berdasarkan teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai seseorang dalam tugasnya, baik yang bersifat kuantitatif yakni mutu sasaran yang dicapai sesuai dengan kriteria dan waktu yang telah ditetapkan.

Gomes (2003) menyatakan bahwa kriteria pengukuran prestasi kerja berdasarkan perilaku yang spesifik adalah sebagai berikut : *quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan, *quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesiapannya, *job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya, *creativity*, yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul, *cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi), *dependability*, yaitu kesadaran berdisiplin dan dapat dipercaya dalam kehadiran dan penyelesaian kerja, *initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya dan *personnel qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahmatan, dan integritas pribadi.

## METODE PENELITIAN

Sebagai obyek dalam penelitian ini adalah Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) Perwakilan Provinsi DIY pada bulan Agustus s.d Desember 2013. Adapun subyek penelitian adalah para pegawai di lingkungan BPK Perwakilan Provinsi DIY. Populasi adalah jumlah keseluruhan unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga (Sekaran, 2003). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai fungsional non edukatif yang bekerja di lingkungan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) yang terletak di Jl. HOS Cokroaminoto nomor 52, Yogyakarta, yang berjumlah 51 orang karyawan. Seluruh karyawan tersebut menjadi subyek penelitian.

Data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data subyek (data yang bersifat personal/perorangan) karena berupa sikap, opini, pengalaman atau karakteristik seorang atau sekelompok orang, sedangkan jenis data yang digunakan adalah data primer dimana data diperoleh langsung dari sumber data tanpa melalui perantara yaitu dengan mengambil data dari responden. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode atau tehnik kuesioner dan wawancara. Penggunaan tehnik kuesioner bertujuan untuk memperoleh data dari responden sebagai subjek penelitian yaitu mengenai variabel-variabel yang akan diukur, meliputi: mutasi karyawan, motivasi kerja dan prestasi kerja karyawan. Kuesioner ini, berisi pertanyaan-pertanyaan dengan memberikan score (nilai) dari setiap jawaban yaitu dengan menggunakan skala Likert. Score (nilai) dari jawaban responden diberikan dengan lima alternatif pilihan yaitu, sangat setuju (SS) dengan skor 5, setuju (SJ) dengan skor 4, netral (N)

dengan skor 3, tidak setuju (TS) dengan skor 2, dan sangat tidak setuju (S TJ) dengan skor 1. Tingkat pengukuran yang digunakan adalah ordinal, dimana angka-angka yang diberikan mengandung pengertian tingkatan.

Wawancara dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan data awal serta informasi awal dalam hubungannya dengan subjek maupun objek penelitian. Pelaksanaan wawancara ini dilakukan secara terstruktur dengan jawaban yang bersifat terbuka kepada karyawan.

Untuk mengukur mutasi, digunakan indikator standar kriteria mutasi, kebutuhan posisi, tujuan dan objektivitas. Indikator-indikator motivasi kerja adalah motivasi intrinsik berupa keberhasilan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pengembangan. Serta motivasi ekstrinsik berupa kebijakan dan administrasi, upah, hubungan pribadi dan kondisi kerja. Sedangkan indikator-indikator dari prestasi kerja adalah kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan pekerjaan, kreativitas, kooperatif, kesadaran diri, inisiatif dan kualitas personal

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil uji hipotesis pertama yang menyatakan adanya pengaruh yang signifikan pelaksanaan mutasi terhadap motivasi kerja dapat dijelaskan sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 1 Koefisien Regresi**

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std Error of the Estimate
1	0,477 <sup>a</sup>	0,228	0,212	4,480

a. Predictors: (constant), x1

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

Model		Standardized Coefficients	T	Sig.
		Beta		
1	(Constant)		10,357	0,000
	x1	0,477	3,804	0,000

a. Dependent Variable: y1

Sumber : data primer yang diolah

Hasil analisis regresi pertama menunjukkan R Square 0,228%, F = 14,471 dengan signifikansi  $p < 0,05$  yang berarti adanya pengaruh signifikan variable dependen (mutasi) terhadap variable independen (motivasi kerja). Variabel perubahan motivasi kerja dijelaskan oleh penerapan mutasi sebesar 22,8%. Hubungan yang ditunjukkan oleh koefisien regresi adalah positif, artinya semakin baik penerapan system mutasi yang berlaku akan meningkatkan motivasi kerja karyawan Badan Pemeriksa Keuangan. Penelitian ini menerima

hipotesis pertama dan mendukung penelitian Amzar dan Sahuri (2012) yang menunjukkan bahwa pelaksanaan mutasi yang baik mempengaruhi motivasi kerja karyawan dalam bekerja.

Sesuai dengan langkah pada metode penelitian, maka hasil regresi kedua yaitu pelaksanaan mutasi sebagai fungsi dari pada prestasi kerja adalah untuk menjawab hipotesis kedua. Hipotesis kedua menyatakan pelaksanaan mutasi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja ditunjukkan dengan hasil uji regresi pada tabel berikut:

**Tabel 2 Koefisien Regresi**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std Error of the Estimate
1	0,684 <sup>a</sup>	0,468	0,457	10,410

a. Predictors: (constant), x1

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

Model		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Beta		
1	(Constant)		6,883	0,000
	x1	0,684	6,568	0,000

a. Dependent Variable: y2

Sumber : data primer yang diolah

Hasil analisis regresi kedua menunjukkan R Square 0,468%,  $F = 43,143$  dengan signifikansi  $p < 0,05$  yang artinya ada pengaruh yang signifikan variable dependen (Mutasi) terhadap variabel independen (Prestasi kerja). Variabel prestasi kerja dijelaskan oleh penerapan sistem mutasi sebesar 46,8%. Hubungan yang ditunjukkan oleh koefisien regresi adalah positif, artinya semakin baik pelaksanaan mutasi akan meningkatkan prestasi kerja karyawan Badan Pemeriksa Keuangan Yogyakarta. Penelitian ini menerima hipotesis kedua dan mendukung penelitian Amzar dan Sahuri (2012), dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pelaksanaan mutasi yang baik mempengaruhi prestasi kerja pegawai dalam bekerja.

Sesuai dengan langkah pada metode penelitian, maka hasil regresi ketiga yaitu motivasi sebagai fungsi dari pada penilaian prestasi kerja adalah untuk menjawab hipotesis ketiga. Hipotesis menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja ditunjukkan dengan hasil uji regresi pada tabel berikut:

**Tabel 3 Koefisien Regresi**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std Error of the Estimate
1	0,494 <sup>a</sup>	0,244	0,229	12,409

a. Predictors: (constant), x1

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

Model	Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
	y1	3,981	0,000

a. Dependent Variable: y2

**Sumber : data primer yang diolah**

Hasil analisis regresi ketiga menunjukkan R Square 0,244, F = 15,850 dengan signifikansi  $p < 0,05$  yang artinya ada pengaruh yang signifikan variable dependen (Motivasi) terhadap variabel independen (Prestasi kerja). Variabel prestasi kerja dijelaskan oleh motivasi kerja sebesar 24,4%. Hubungan yang ditunjukkan oleh koefisien regresi adalah positif, artinya semakin baik motivasi kerja akan meningkatkan prestasi kerja karyawan Badan Pemeriksa Keuangan Yogyakarta. Penelitian ini menerima hipotesis ketiga dan mendukung penelitian Amzar dan Sahuri (2012), dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan, baik dari dalam diri pegawai maupun dari luar diri pegawai misalnya dari kebijakan kepegawaian juga membuat prestasi kerjanya semakin baik.

Pengujian hipotesis keempat adalah untuk mengetahui pengaruh pelaksanaan mutasi terhadap prestasi kerja yang dimediasi motivasi kerja. Berikut hasil pengujian regresi linier berganda dengan bantuan program komputer SPSS 18.0 :

**Tabel 4 Perbandingan R<sup>2</sup> (1) dan R<sup>2</sup> (2)**

**Model Summary**

Model	R	R Square 1	Adjusted R Square	Std Error of the Estimate
1	0,684 <sup>a</sup>	0,468	0,457	10,410

a. Predictors: (constant), x1

### Model Summary

Model	R	R Square 2	Adjusted R Square	Std Error of the Estimate
1	0,494 <sup>a</sup>	0,244	0,229	12,409

a. Predictors: (constant), y1

### Sumber : data primer yang diolah

Bertolak dari hasil regresi kedua dan ketiga maka diperoleh nilai  $R^2$  (1) yakni sebesar 0,468 dan  $R^2$  (2) yakni sebesar 0,244. Hasil kedua analisis regresi tersebut menunjukkan  $R^2$  (1) (0,468) >  $R^2$  2 (0,244) yang menjelaskan bahwa variable motivasi tidak memediasi pengaruh pelaksanaan mutasi terhadap prestasi kerja.

## KESIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan tentang pengaruh penerapan prinsip-prinsip TQM terhadap kinerja karyawan melalui budaya kualitas, maka dapat ditarik kesimpulan :

1. Landasan pelaksanaan mutasi yang berdasarkan kinerja yang dikenal sebagai merit system belum berjalan sebagaimana mestinya.
2. Motivasi yang dimiliki pegawai dipersepsikan sudah cukup baik meskipun masih ada beberapa aspek yang masih sangat mungkin untuk ditingkatkan.
3. Implementasi sistem Mutasi yang diterapkan Badan Pemeriksa Keuangan dianggap masih belum mampu mendorong para karyawan untuk peningkatan prestasi kerja karyawan baik dari aspek target pencapaian kerja maupun waktu.
4. Pelaksanaan mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di Badan Pemeriksa Keuangan Yogyakarta.
5. Pelaksanaan mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan di Badan Pemeriksa Keuangan Yogyakarta.
6. Motivasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan di Badan Pemeriksa Keuangan Yogyakarta.
7. Motivasi karyawan tidak memediasi pengaruh pelaksanaan mutasi terhadap prestasi kerja karyawan di Badan Pemeriksa Keuangan Yogyakarta.

### Keterbatasan Penelitian

1. Subyek dalam penelitian ini terbatas pada pegawai di lingkungan BPK Perwakilan Provinsi DIY saja, sehingga tingkat generalisasi hasil penelitian ini masih rendah.
2. Variabel yang dipengaruhi oleh kebijakan mutasi pegawai yang diteliti hanya motivasi dan prestasi kerja. Penelitian yang akan datang perlu menambahkan variabel lain,

misalnya kepuasan kerja, komitmen dan tingkat turnover pegawai sebagai variabel yang dipengaruhi oleh kebijakan mutasi, sehingga dapat dimanfaatkan oleh manajemen dalam rangka menerapkan mutasi karyawan yang lebih efektif, untuk mewujudkan pemerintahan wirausaha sebagai solusi reformasi birokrasi yang lebih baik.

## Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan yang telah dilakukan, maka dapat disarankan:

1. Solusi yang dilakukan oleh Badan Pemeriksa Keuangan untuk mengatasi kendala dalam pelaksanaan mutasi adalah dengan menempatkan pegawai sesuai kebutuhan dan kemampuan pegawai, serta memberikan penjelasan bagi mereka yang dimutasi agar lebih mengerti dan memahami yang namanya mutasi agar tidak menimbulkan persepsi kalau dimutasikan itu adalah bagi pegawai yang mendapat hukuman sehingga tidak menimbulkan rasa sungkan.
2. Pihak manajemen sebaiknya selalu melakukan evaluasi yang berkesinambungan terhadap karyawan yang akan dimutasikan, karena dengan demikian akan terdapat karyawan yang benar-benar berkualitas dan memberikan kesempatan pada karyawan untuk berkembang secara maksimal sesuai kemampuan terutama untuk menekan tingkat perpindahan pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agnetha Judas, 2013, Mutasi dan Promosi Jabatan Pengaruhnya Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo Dan Maluku Utara di Manado, *Jurnal EMBA 1219 Vol.1 No.4 Desember 2013, Hal. 1219-1228*.
- Alex. S. Nitisemito, 2002, *Manajemen Personalialia*. Edisi Revisi, Penerbit Ghalia Indonesia.
- Amzar. A, Sahuri, C, 2012, Peningkatan Prestasi Kerja Melalui Mutasi dan Motivasi Kerja, *Jurnal Administrasi Pembangunan, Volume 1, Nomor 1, November 2012, hlm. 1-100*.
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2005, *Sumber Daya Manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Anoraga, P & Suyati, S.,1995, *Psikologi Industri dan Sosial*. Jakarta: PustakaJaya.
- Arep dan Tanjung, 2003, *Manajemen Motivasi*, Penerbit PT. Grasindo, Jakarta.
- Armstrong and Murlis, 1988, *Reward Managemen*, Hay Group.UK.
- Balfour, D.L., 2005, *Reforming the Public Service: The Search for a New Tradition, Public Administration Review*, Vol. 57, No. 5, pp 439-462.
- Dessler G., 1997, *Human Resource Management*, Florida International University.
- Dessler G, 2008, *Human Resource management*, fourth edition, New Jersey: Prentice Hall Internasional.
- Ghozali, I. 2007. *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

- Gibson, James L., Ivancevich, John M., & Donnelly, James H., 1997, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses, (edisi ke 8 jilid 2) (Ir. Nunuk Adiarni, Penerjemah)*, Erlangga, Jakarta.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., & Donnelly, James H., 2006, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses, (edisi ke 8) (Ir. Nunuk Adiarni, Penerjemah)*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2003, *Human Resources Department*. Dow Jones Irwin, Homewood Illinois.
- Gouzali Saydam, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia Human Resources Management Edisi 2*. PT Toko Gunung Agung. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P., 2005, *Manajemen SDM*. Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta. Manajemen SDM. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P., 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Huck, S.W dan William H. Cormier, 1996, *Reading Statistic and Research*, Harper & Row, Publishe.
- Ibrahim, Adam Indrawijaya, 1989, *Perilaku Organisasi*, PT. Sinar Baru, Bandung.
- Ivancevich, John. M, dkk, 2008, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta : Erlangga
- Jae, Moon M, 2000, “*Morganizational Commitment Revisited in Public Management*”, *Public Performance & Management Review*, Vol. 24, No. 2.
- Lutfi Fauji Ridwan, 2012, Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Perawat, *Suatu Kajian Literatur, Program Studi Magister Ilmu Kesehatan Masyarakat Fakultas Kedokteran Universitas Padjadjaran, Bandung*.
- Luthans, F., 2003, *Organization Behaviour*, (Alih bahasa Nurdin Sobali), Erlangga Jakarta.
- Luthans, F., 2005, *Organizational Behavior*, The McGraw-Hill Coompanies, Inc.
- Manulang dan Marihot, 2004, *munujemen per.conuliu*. Yogyakarta: UGM Press.
- Martoyo, Susilo, 2000, *Manajemen SDM*. Edisi Ketiga, Cetakan Keempat, BPFE, Yogyakarta.
- Mathis Robert, L., Jackson John H., 2002, *Human Resource Management (Terjemahan) Buku 2*, Edisi Kesembilan, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Mathis, Robert L. Dan Jackson, John H., 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Mc-Neece-Smith, Donna, 1996, “Increasing Employee Productivity, Job-Satisfaction and Organizational Commitment”, *Journal Hospital & Health Services Administration*.
- Milakovich, M. E. and Gordon, G.J. 2007. *Public Adminstration in America.*, 9<sup>th</sup> edition, Thomson Wadsworth, Belmont.
- Mondy, R. Wayne, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Morrison E.M, 1994, “*Role Definition and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of The Employee’s Perspective*”, *Academy of Management Journal*, Vol. 31, p. 1543-1567.
- Muhammad Reza, 2008, Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Pengembangan Karir Pegawai (Studi Kasus Kejaksanaan Tinggi Jawa Barat), *Skripsi tidak dipublikasi*.
- Pfeffer, M., 1996, *The Art to Maintance Human Resources*, New York: Mc. Graw-Hill Company.

- Rivai, Veithzal, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktek*, Edisi Pertama, Cetakan Ketiga, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Rivai, Veithzal, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : dari Teori dan Praktik*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen.P., 1996, *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam. Jakarta: Penerbit PT.Bhuana Ilmu Populer.
- Robbins, Stephen P., 2007, *Organizational behavior, 11 th edition*, Pearson Prentice Hall, New jersey.
- Robbins, Stephen.P., 2008. *Perilaku organisasi*, Edisi 10, Bahasa Indonesia.PT.Indeks.
- Sastrohadiwiry, Siswanto, B. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sekaran. Uma, 2003. *Metode Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta Salemba Empat.
- Steers, R. M; Porter, L. W; & Bigley, G.A., 1996, *Motivation and Leadershipatau Work*. New York: McGraw Hill.
- Siagian, Sondang P, 2001, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Cetakan keempat, Rineka cipta, Jakarta.
- Siagian, Sondang P, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama, Cetakan Sepuluh. Jakarta : Rineka Cipta
- Simamora, Henry, 2000, *Manajemen SDM*. Cetak ketiga belas, Bumi Aksara, Jakarta
- Siswanto, 2002, *Munajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekutun Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono, 2006, *Metode Penelitian Administrasi*. Edisi kesepuluh, CV Alfabeta, Bandung.
- \_\_\_\_\_, 2002, *Statistika Untuk Penelitian*. Cetakan keenam, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Sulipan, 2000, *Manajemen Karyawan*. Tugu. Yogyakarta.
- Timpe, D.A, (2002), *Motivasi Pegawai: Seri Sumber Daya Manusia*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Wahjosumidjo, 1994, *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Wilson, G. V., 2005, *The Effects of External Rewards on Intrinsic Motivation*. Intrinsic motivation.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 63 Tahun 2009 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Mutasi Pegawai.
- Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah.