

PENGARUH MUTASI PEGAWAI TERHADAP PRODUKTIVITA KERJA (Suatu Studi terhadap Pegawai Kantor Besar PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember)

Triana Karina, Agus Suharsono, A. Kholiq Azhari
Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember (UNEJ)
Jln. Kalimantan 37, Jember 68121
E-mail: DPU@unej.ac.id

Abstrak

Produktivitas kerja pegawai merupakan salah satu faktor yang penting dalam mempengaruhi proses kemajuan dan kemunduran suatu organisasi atau perusahaan. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan produktivitas kerja adalah melalui proses pengembangan pegawai. Pengembangan pegawai dapat dilakukan salah satunya melalui mutasi atau pemindahan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh mutasi pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai Kantor Besar PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember. Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh yang positif dan signifikan (sangat kuat) antara mutasi pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai DAOP 9 Jember.

Kata Kunci: produktivitas kerja, mutasi pegawai, pengembangan pegawai.

Abstract

Employee productivity is one of the important factors in influencing the progress and setbacks of an organization or company. One way that can be done to increase labor productivity is through employee development process. Employee development can be done one through mutation or removal. This study aims to determine whether there was an effect of the mutation employee Office employee productivity Great Train PT Indonesia (Persero) Regional Operations 9 Jember. The results showed there was a positive and significant effect (very strong) between moving staff to employee productivity Daop 9 Jember.

Keywords: labor productivity, transfer of employees, employee floating.

Pendahuluan

Secara umum produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (input). Paul Mali dalam Sedarmayanti (2001:57) mengungkapkan bahwa, "produktivitas adalah bagaimana menghasilkan atau meningkatkan hasil barang dan jasa setinggi mungkin dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien". Produktivitas adalah salah satu faktor yang penting dalam mempengaruhi proses kemajuan dan kemunduran suatu perusahaan atau organisasi. Produktivitas menggambarkan kinerja ekonomis dari sebuah perusahaan, oleh sebab itu produktivitas sangat penting untuk diteliti. Seperti yang diungkapkan oleh Utami (2002:57), "produktivitas menjadi faktor yang sangat penting karena dapat menggambarkan kinerja ekonomis dari perusahaan tersebut". Namun perlu diingat produktivitas perusahaan itu bersumber dari produktivitas kerja pegawai yang ada didalamnya.

Produktivitas kerja pegawai merupakan hasil yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan beban kerja unit-unit kerja masing-masing.

Produktivitas kerja pegawai merupakan hal yang sangat penting bagi suatu organisasi. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa sebenarnya produktivitas perusahaan maupun organisasi manapun bersumber dari pegawai yang melakukan kegiatan, manusia atau pegawai merupakan elemen yang selalu ada di dalam organisasi. Mereka yang membuat tujuan-tujuan, inovasi, dan mencapai tujuan-tujuan organisasi. Pegawai yang dimaksud adalah individu sebagai tenaga kerja yang memiliki kualitas dan kuantitas kerja yang memadai.

Begitu pentingnya peranan pegawai dalam suatu organisasi, maka tidaklah berlebihan apabila pegawai dalam organisasi tersebut harus dipupuk kearah yang positif untuk dapat meningkatkan produktivitas kerjanya demi terlaksananya proses pencapaian tujuan organisasi. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan produktivitas kerja yaitu melalui pengembangan pegawai. Hal ini sesuai dengan pendapat Hasibuan (2001:70), salah satu tujuan pengembangan karyawan adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Pengembangan adalah setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun

yang akan datang, dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan. Manullang menyatakan (1976:104) “pengembangan pegawai ini dimaksudkan setiap usaha dari pimpinan atau atasan untuk menambah keahlian dan efisiensi kerja bawahannya didalam melaksanakan tugas-tugas dan menempatkannya pada jabatan yang setepat-tepatnya. Usaha untuk memenuhi maksud ini ialah dengan berbagai tindakan seperti melatih, mempromosikan dan memindahkan”. Dari uraian di atas salah satu cara pengembangan pegawai dapat dilakukan melalui mutasi atau pemindahan. Hal ini didukung oleh Hasibuan (2001:102) yang menyatakan bahwa, “pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja dalam suatu organisasi”.

Kantor Besar DAOP 9 Jember sebagai fokus penelitian penulis, dalam hal ini telah melaksanakan proses mutasi atau pemindahan pegawai. Proses mutasi di lingkungan Kantor DAOP 9 Jember dilakukan sebagai salah satu upaya pengembangan pegawai dengan maksud untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja pegawainya. Berdasarkan hasil pengumpulan data dengan teknik wawancara, dikatakan bahwa proses mutasi pegawai yang dilakukan berlandaskan Perjanjian Kerja Bersama Periode 2011-2013 Antara PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Dengan Serikat Pekerja Kereta Api pasal 15 mengenai Pengangkatan dan Mutasi Jabatan. Mutasi di lingkungan Kantor Besar DAOP 9 Jember dilakukan dalam rangka penataan personil pegawai dan juga sebagai langkah untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Kantor Besar DAOP 9 Jember sebagai salah satu wilayah operasi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) yang bergerak di bidang pelayanan jasa transportasi khususnya kereta api juga selalu membutuhkan hasil kerja yang optimal dari pegawainya. Dengan hasil kerja yang optimal, tujuan dari Kantor Besar DAOP 9 Jember itu sendiri akan mudah untuk dicapai.

Adapun visi Kantor Besar DAOP 9 Jember adalah penyedia jasa perkeretaapian terbaik yang *focus* pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan *stakeholders*. Sedangkan misi Kantor Besar DAOP 9 Jember adalah menyelenggarakan bisnis perkeretaapian dan bisnis usaha penunjangnya, melalui praktek bisnis dan model organisasi terbaik untuk memberikan nilai tambah yang tinggi bagi *stakeholders* dan kelestarian lingkungan berdasarkan 4 pilar utama: keselamatan, ketepatan waktu, pelayanan, dan kenyamanan. Tercapai atau tidaknya tujuan dari Kantor Besar DAOP 9 Jember sangat tergantung dari tanggung jawab pegawainya dalam melaksanakan tugasnya. Dalam hal ini produktivitas pegawai Kantor Besar DAOP 9 Jember adalah salah satu faktor pendukung yang penting dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dari data yang diperoleh penulis diketahui bahwa prosentase realisasi dari target yang sudah direncanakan oleh Kantor Besar DAOP 9 Jember masuk kategori sangat baik yaitu 84,54%, namun hasil tersebut masih memerlukan peningkatan kearah yang lebih baik lagi. Dikatakan demikian karena di dalam realisasi program semua seksi yang ada di Kantor DAOP 9 Jember belum memenuhi target

100%. Hal ini perlu ditingkatkan lagi mengingat seksi-seksi tersebut akan mendukung hasil kerja dari Kantor Besar DAOP 9 Jember.

Salah satu alasan yang menyebabkan pencapaian target belum mencapai 100% karena ada kemungkinan pegawai tidak dapat bekerja secara produktif dikarenakan kerja yang diberikan tidak sesuai dengan keahliannya. Untuk itu salah satu kegunaan mutasi adalah menempatkan pegawai sesuai dengan keahliannya sehingga pegawai bisa bekerja lebih produktif. Hal ini sesuai dengan pendapat Moenir (1987:179) “Bahwa pegawai yang tidak produktif atau tidak dapat berkembang di suatu lingkungan kerja, tidak berarti ia tidak produktif atau tidak dapat berkembang juga di tempat lain. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Clifford E. Jurgensen: “tidak ada orang yang baik dalam setiap hal demikian juga tidak ada yang jelek dalam setiap hal. Pemanfaatan pegawai seperti yang diharapkan organisasi dengan cara penempatan dia dalam suatu tipe pekerjaan yang dapat ia lakukan dengan baik”.

Bertolak dari uraian di atas bahwa peningkatan produktivitas kerja pegawai khususnya pegawai Kantor Besar DAOP 9 Jember sangatlah penting dalam menunjang pencapaian tujuan organisasi, maka organisasi dalam hal ini Kantor Besar DAOP 9 Jember perlu untuk melakukan langkah-langkah penting untuk itu, salah satunya adalah melalui mutasi atau pemindahan pegawai. Berdasarkan penjelasan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh mutasi pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai Kantor Besar DAOP 9 Jember.

Adapun teori yang memaparkan dengan jelas pengaruh mutasi terhadap produktivitas kerja adalah pendapat Sedarmayanti (dalam Susatyo, 2004:4) mengatakan bahwa “Melalui mutasi, seseorang dipersiapkan untuk memiliki bekal agar siap tahu, mengenal dan mengembangkan metode berfikir secara sistematis agar dapat memecahkan masalah yang akan dihadapi dalam kehidupan dikemudian hari. Hal tersebut nantinya akan nampak pada kinerjanya, yang akan pada akhirnya akan menjamin produktivitas kerja yang semakin meningkat”. Dari teori Sedarmayanti di atas, maka mutasi merupakan salah satu faktor yang berperan penting untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Hal ini dikarenakan dengan adanya mutasi maka seorang pegawai akan memiliki wawasan dan pengetahuan yang lebih luas untuk menghadapi pekerjaan dan persoalan yang hadapi organisasi dikemudian hari.

Sedangkan konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah: konsep pengembangan pegawai; konsep mutasi; dan konsep produktivitas kerja.

Menurut Moekijat (1991:8), “pengembangan pegawai merupakan usaha untuk memperbaiki pelaksanaan yang sekarang maupun yang akan datang dengan memberi informasi, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan. Dengan kata lain, pengembangan adalah setiap kegiatan yang dimaksudkan untuk mengubah perilaku, perilaku terdiri dari pengetahuan, kecakapan, dan sikap”. Moenir (1987:161) membagi pengembangan pegawai menjadi tiga cara yaitu:

- a. Pendidikan dan latihan,
- b. Promosi (kenaikan jenjang),
- c. Perpindahan (transfer).

Selanjutnya Hasibuan (2001:68-115) membagi pengembangan pegawai menjadi empat bagian besar yaitu:

- a. Promosi karyawan,
- b. Pendidikan dan latihan,
- c. Penilaian prestasi kerja
- d. Mutasi karyawan.

Menurut Moenir (1987:180) mengenai arti mutasi atau perpindahan ialah, "perpindahan dari tempat kerja yang satu ke tempat kerja yang lain tanpa disertai perubahan kelas pekerjaan atau penghasilan dan juga tidak disyaratkan kualifikasi kemampuan atau kecakapan yang lebih tinggi dari yang sekarang". Adapun ruang lingkup dari Mutasi menurut Hasibuan (2001:104) mencakup:

- a. Mutasi Horizontal (*job rotation/transfer*) artinya perubahan tempat atau jabatan karyawan tetapi masih pada ranking yang sama di dalam organisasi tersebut. Mutasi horizontal ini mencakup 'mutasi tempat dan mutasi jabatan'.
 -) mutasi tempat (*tour of area*) adalah perubahan tempat kerja, tetapi tanpa perubahan jabatan/posisi/golongan. Sebabnya adalah karena rasa bosan atau tidak cocok pada suatu tempat baik karena kesehatan maupun pergaulan yang kurang baik;
 -) mutasi jabatan (*tour of duty*) adalah perubahan jabatan atau penempatan pada posisi semula;
- b. Mutasi vertikal adalah perubahan posisi/jabatan/pekerjaan sehingga kewajiban dan kekuasaannya juga berubah. Mutasi vertikal dibagi menjadi promosi dan demosi.

Menurut penjelasan dari konsep mutasi pegawai di atas, dan berdasarkan hasil wawancara di lapangan bahwa di Kantor Besar DAOP 9 Jember yang terjadi adalah mutasi jabatan struktural dan mutasi tempat yang berdasarkan unit aktivitas di mana pegawai melakukan pekerjaannya, digolongkan atas mutasi antar DAOP; mutasi antar seksi; mutasi antar bagian di dalam seksi yang sama; mutasi antar pegawai di dalam bagian yang sama; mutasi dari pegawai pelaksana ke Kantor Besar DAOP. Jenis mutasi yang terjadi di DAOP 9 Jember termasuk ke dalam mutasi horizontal yang terdiri dari mutasi jabatan dan mutasi tempat.

Untuk produktivitas Paul Mali dalam Sedamaryanti (2001:57) berpendapat, "produktivitas adalah bagaimana menghasilkan atau meningkatkan hasil barang dan jasa setinggi mungkin dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien. Oleh karena itu produktivitas sering dikaitkan dengan rasio antara keluaran dan masukan dalam satuan waktu tertentu". Sedamaryanti (2001:58) membagi dimensi produktivitas, "produktivitas memiliki dua dimensi yakni efektivitas dan efisiensi. Dimensi pertama berkaitan dengan pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Sedangkan dimensi kedua berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan". Berdasarkan permasalahan yang ada, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Hipotesis Nol

Tidak ada pengaruh mutasi pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai Kantor Besar PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember.

2. Hipotesis Kerja

Ada pengaruh mutasi pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai Kantor Besar PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember.

Metode Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan yaitu penelitian asosiatif hubungan kausal (sebab akibat, bila X maka Y). Teknik sampel yang akan digunakan peneliti Proportionate Stratified Random Sampling. Menurut Sugiyono (2004:94) mengatakan bahwa teknik Proportionate Stratified Random Sampling digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional.

Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 160 pegawai, sedangkan untuk jumlah sampel yang digunakan sebanyak 40 pegawai dengan syarat termasuk pegawai tetap dan pernah mengalami mutasi atau pemindahan. Azwar menyatakan (1998:82), "banyak ahli riset menyarankan untuk mengambil sampel sebesar 10% dari populasi, sebagai aturan kasar. Namun bila populasinya sangat besar, maka persentasenya dapat dikurangi". Dengan demikian $40/160 \times 100\% = 25\%$. Hasil 25% ini sudah melebihi batas minimal untuk mengambil sampel yaitu 10%, sehingga dapat dikatakan bahwa sampel yang diambil mewakili dari jumlah populasi yang tersedia.

Penelitian ini terdiri dari variabel pengaruh (X) yaitu Mutasi Pegawai, dan variabel terpengaruh (Y) yaitu Produktivitas Kerja. Indikator untuk mengukur mutasi pegawai yaitu : mutasi jabatan (alih jabatan) dan mutasi tempat (alih tempat). Sedangkan indikator produktivitas kerja yaitu efektifitas dan efisiensi.

Sumber data penelitian ini terdiri dari data primer didapat dari hasil wawancara dan kuesioner, sedangkan data sekunder diperoleh dari file, buku, dan sumber dokumen lain yang terkait dan menunjang penelitian. Teknik pengumpulan datanya menggunakan wawancara, kuesioner dan dokumentasi. Sedangkan untuk teknik analisis datanya menggunakan uji analisis Rank Spermans (RS).

Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara mutasi pegawai terhadap produktivitas kerja di lingkungan Kantor Besar DAOP 9 Jember. Artinya, produktivitas secara signifikan dipengaruhi oleh faktor mutasi.

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh prosentase jawaban responden terhadap variabel mutasi sebesar 65% mengalami mutasi dengan kategori sedang dan 35% mengalami mutasi dengan kategori rendah. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Kantor Besar DAOP 9 Jember telah mengalami mutasi selama bekerja. Mutasi ini merupakan suatu langkah yang dilakukan oleh para Manager DAOP 9 Jember untuk mengembangkan produktivitas pegawainya, karena ada kemungkinan pegawai tidak dapat bekerja secara produktif karena kerja yang diberikan tidak sesuai dengan keahliannya. Untuk itu salah satu kegunaan

mutasi adalah menempatkan pegawai sesuai dengan keahliannya sehingga pegawai bisa bekerja lebih produktif.

Untuk hasil prosentase jawaban responden terhadap variabel produktivitas kerja sebesar 50% termasuk dalam kategori tinggi dan 50% termasuk dalam kategori rendah. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Kantor Besar DAOP 9 Jember telah bekerja dengan efektif dan efisien.

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan uji analisis Rank Sperman (rs) diperoleh rs sebesar 1,534. Dalam tabel nilai kritis rs koefisien Rank Sperman dengan tabel Q untuk sampel 40, dan dengan taraf signifikan 0,05 atau taraf kepercayaan 95% menunjukkan angka 0,313. Hal ini menunjukkan rs hitung lebih besar daripada rs tabel ($1,534 > 0,313$). Dan karena arena rs hitung $>$ rs tabel, maka H_a diterima dan H_o ditolak. Dengan demikian analisisnya adalah ada pengaruh antara mutasi pegawai dengan produktivitas kerja.

Untuk uji taraf signifikansi, maka diperoleh hasil t hitung 8,128 sedangkan t tabel sebesar 2,021. Sehingga dari perhitungan tersebut dihasilkan t hitung $>$ t tabel atau $8,128 > 2,021$. Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara mutasi dengan produktivitas kerja pegawai di Kantor Besar DAOP 9 Jember.

Kesimpulan dan Saran

Dari hasil analisis terhadap data yang diperoleh, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Para pegawai di Kantor Besar DAOP 9 Jember pernah mengalami mutasi jabatan dan mutasi tempat. Hal ini dapat dilihat dari jumlah rata-rata prosentase jawaban responden terhadap variabel mutasi sebesar 65% mengalami mutasi dengan kategori sedang dan 35% mengalami mutasi dengan kategori rendah. Berdasarkan jawaban responden, diketahui bahwa mutasi yang paling sering terjadi di Kantor DAOP 9 Jember adalah mutasi atau perpindahan antar bagian di dalam seksi yang sama.
2. Tingkat produktivitas kerja pegawai, dalam hal ini adalah pejabat struktural Kantor Besar DAOP 9 Jember adalah termasuk dalam kategori tinggi dan sedang. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan rata-rata jawaban responden terhadap variabel produktivitas kerja pegawai yang menunjukkan angka 50% termasuk dalam kategori tinggi dan 50% termasuk dalam kategori rendah.
3. Dari hasil perhitungan korelasi antara variabel X dan Y yang diperoleh angka 1,534. Hasil perhitungan ini lebih besar dari harga kritis untuk alpha 5% atau dengan taraf kepercayaan 95% dengan $N=40$ yaitu 0,313 (t hitung $>$ t tabel = $1,534 > 0,313$). Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh antara variabel X (mutasi) terhadap variabel Y (produktivitas kerja pegawai). Untuk uji taraf signifikansi, maka diperoleh hasil t hitung $>$ t tabel atau $8,128 > 2,021$. Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara mutasi dengan produktivitas kerja pegawai di Kantor Besar DAOP 9 Jember.

Adapun saran dalam penelitian ini adalah produktivitas pegawai Kantor Besar DAOP 9 Jember masih perlu dipertahankan dan ditingkatkan dimulai dari produktivitas kerja individu pegawai itu sendiri.

Ucapan Terima Kasih

- [1]. Prof Dr. Hary Yuswadi, MA selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember
- [2]. Selfi Budi H, S.Sos, M.Si dan Hermanto Rohman, S.Sos, MPA selaku dosen penguji
- [3]. Drs. Agus Suharsono, M.Si dan Drs. A. Kholiq Azhari, M.Si selaku dosen pembimbing
- [4]. Drs. Supranoto, M.Si selaku dosen pembimbing akademik
- [5]. Bapak Agus Sutoyo selaku Manager SDM dan Umum dan seluruh pegawai Kantor Besar DAOP 9 Jember
- [6]. Seluruh dosen dan staf akademik Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Negeri Jember
- [7]. Beasiswa Imhere

Penulisan Daftar Pustaka/Rujukan

- [1]. Azwar, Saifuddin. 1998. *Metode Penelitian*. Pustaka Pelajar Offset: Yogyakarta.
- [2]. Hasibuan, Malayu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [3]. Iwan. 2004. *Pengaruh Mutasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Suatu Studi di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Jember)*.
- [4]. Manullang. 1981. *Management Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- [5]. Moekijat. 1991. *Latihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- [6]. Moenir. 1987. *Pendekatan Manusiawi Dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Jakarta: Gunung Agung.
- [7]. Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- [8]. Sugiono. 2004. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV. Alfabeta.

Praturan Perundang-Undangan

- [1]. Perjanjian Kerja Bersama Periode 2011-2013 Antara PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dengan Serikat Pekerja Kereta Api.