

351.14
SUD
5 e.1

**STUDI TENTANG TINGKAT KEPUASAN PEJABAT
STRUKTURAL ADMINISTRASI DALAM PELAKSANAAN
PROGRAM MUTASI DI LINGKUNGAN
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

TESIS

Untuk memenuhi sebagian persyaratan guna mencapai Derajat Sarjana S-2

Program Pascasarjana Universitas Diponegoro
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi
Konsentrasi : Magister Administrasi Publik



Diajukan oleh :

SUDARMAJI
D4E000070

Kepada

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG
2002**

LEMBAR PERSETUJUAN

STUDI TENTANG TINGKAT KEPUASAN PEJABAT STRUKTURAL ADMINISTRASI DALAM PELAKSANAAN PROGRAM MUTASI DI LINGKUNGAN UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG

Nama : SUDARMAJI

NIM : D4E000070

TESIS TELAH DISETUJUI

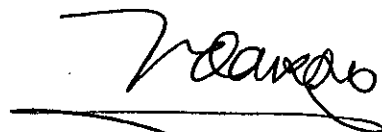
Tanggal : 31 Desember 2001

Pembimbing II



Drs. ZAINAL HIDAYAT, MA.

Pembimbing I



Drs. SUNDARSO, SU.

LEMBARAN PENGESAHAN

STUDI TENTANG TINGKAT KEPUASAN PEJABAT STRUKTURAL ADMINISTRASI DALAM PELAKSANAAN PROGRAM MUTASI DI LINGKUNGAN UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG

NAMA : SUDARMAJI
NIM : D4E000070

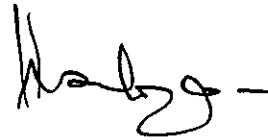
Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Tanggal 4 Januari 2002

Pembimbing I



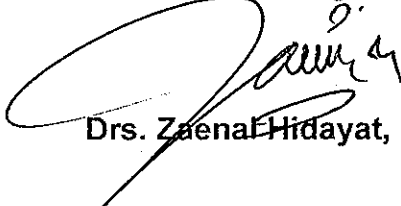
Drs. Sundarso, SU.

Penguji



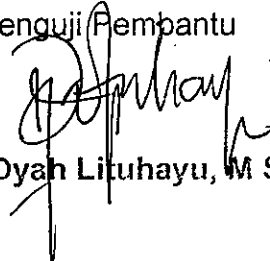
Prof. Drs. Hartojo

Pembimbing II



Drs. Zaenal Hidayat, MA.

Penguji Pembantu



Dra. Dyah Lilihayu, M Si

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Magister

Tanggal 4 Januari 2002

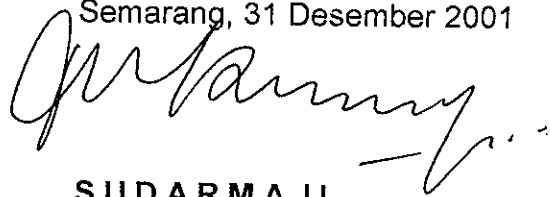


Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD.

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka

Semarang, 31 Desember 2001



SUDARMAJI
D4E000070

RINGKASAN

Tujuan dari penelitian ini adalah ingin mengetahui gambaran tentang pelaksanaan program mutasi, hambatan-hambatan yang timbul serta pengaruh yang ada pada organisasi sebagai akibat dari pelaksanaan program mutasi jabatan struktural administrasi. Penelitian ini dirancang sebagai penelitian eksplanatori yang berusaha untuk melihat hubungan antara pengalaman, posisi mutasi yang baru, kesiapan mental, persepsi terhadap pedoman mutasi dan persepsi terhadap kebijakan, dengan tingkat kepuasan pejabat struktural administrasi dalam pelaksanaan program mutasi. Sedangkan pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif, yang akan dilengkapi dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan kuantitatif dimaksudkan untuk melihat seberapa besar hubungan antara pengalaman, posisi mutasi yang baru, kesiapan mental, persepsi terhadap pedoman mutasi dan persepsi terhadap kebijakan dengan tingkat kepuasan pejabat struktural administrasi terhadap program mutasi. Sedangkan pendekatan kualitatif dimaksudkan untuk memperkaya deskripsi dan pemahaman dalam analisis data. Dari uji konkordansi menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara pengalaman, posisi mutasi yang baru, kesiapan mental, persepsi terhadap pedoman mutasi dan persepsi terhadap kebijakan dengan tingkat kepuasan adalah $1 - 0,027 = 98\%$. Hal ini berarti bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara pengalaman, posisi mutasi yang baru, kesiapan mental, persepsi terhadap pedoman mutasi dan persepsi terhadap kebijakan dengan kepuasan. Artinya semakin banyak pengalaman yang diperoleh pejabat struktural administrasi, semakin baik pada kondisi pada posisi mutasi yang baru, tingginya tingkat kesiapan mental, kesesuaian terhadap pedoman mutasi dan semakin matangnya kebijakan yang dilakukan oleh Tim Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan UNDIP, akan semakin tinggi tingkat kepuasannya.

ABSTRACT

The aim of research is to find out description about realization of mutation program, the obstruction also the influence to organization as an effect from realization mutation of position in structural administration program. This research have been designed as explanatory research which try to look around a connection between experience, a new mutation position, mental readiness, perception to mutation orientation and perception to policy with structural administration official in mutation program. While the approach using a quantitative approach which been completed with qualitative approach. Quantitative approach meant to see how far connection between experience, a new mutation position, mental readiness, perception to mutation orientation and perception to policy with structural administration official in mutation program. While qualitative approach meant to enrich description and matters pertaining to meaning in data analysis. From concordance test showed that coefficient correlation between experince, a new mutation, mental readiness, perception to mutation orientation and perception to policy with satisfaction policy is 128.934 and $df = 100$. While significant level is $1 - 0.027 = 98\%$. This mean that there is a positive connection and significant between experience, a new mutation position, mental readiness, perception to mutation orientation and perception to policy with structural administration official in mutation with satisfaction level. Which mean the more experience a structural adminitration official got, it is better to new mutation position condition, a high level of mental readiness, suitability to mutation orientation and the more mature policy been done by Corporation of Position and Promotion Consideration UNDIP Team, will produce a higher satisfaction level.

KATA PENGANTAR

Syukur alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul : "STUDI TENTANG TINGKAT KEPUASAN PEJABAT STRUKTURAL ADMINISTRATASI DALAM PELAKSANAAN PROGRAM MUTASI DILINGKUNGAN UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG".

Tesis ini untuk memenuhi sebagian persyaratan guna mencapai derajat Sarjana-S2 pada Program Pasca Sarjana UNDIP, Program Studi Magister Ilmu Administrasi, konsentrasi Magister Administrasi Publik.

Dalam menyusun tesis ini, penulis telah berusaha untuk membuatnya sebaik mungkin, namun penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak terdapat kekurangan-kekurangan, baik kurangnya masalah yang dibahas maupun kurang mendalamnya analisis yang disajikan. Hal ini disebabkan keterbatasan kemampuan dan pengetahuan penulis, sehingga kritik dan saran-saran dari pembaca sangat penulis harapkan.

Tujuan dari penyusunan tesis ini adalah ingin mengetahui gambaran tentang pelaksanaan program mutasi, hambatan-hambatan yang timbul serta pengaruh yang ada pada organisasi sebagai akibat dari pelaksanaan program mutasi jabatan Struktural Administrasi. Disamping itu juga ingin mengetahui faktor-faktor apakah yang berpengaruh terhadap

kepuasan pejabat Struktural Adminitrasi yang berkaitan dengan program mutasi tersebut.

Perkenankanlah pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Rektor UNDIP dan Pembantu Rektor II UNDIP yang telah memberikan ijin belajar S₂.
2. Direktur Program Pascasarjana beserta staf yang telah membantu dalam penyelesaian studi.
3. Ketua Program MAP UNDIP beserta staf yang telah membantu memperlancar proses studi.
4. Bapak Drs. Sundarso, SU selaku pembimbing I dan Bapak Drs. Zaenal Hidayat, MA selaku pembimbing II, yang telah banyak memberikan bimbingan dalam penyusunan tesis ini dari awal penulisan sampai selesai penyusunan tesis.
5. Bapak Prof. Drs. Hartojo, selaku dosen penguji, yang banyak memberikan masukan, kritik dan saran perbaikan dalam penyusunan tesis ini.
6. Ibu Dra. Diah Lituhayu, Msi, selaku dosen penguji pembantu yang telah banyak memberikan saran, masukan dan pendapat baik pada seminar proposal, maupun saat ujian tesis.
7. Tim Baperjakat UNDIP yang telah banyak memberikan masukan dalam penyusunan tesis.

8. Kepala BAU&K UNDIP dan Staf yang telah memberikan dorongan dan semangat dalam studi.
9. Istri tercinta, Ratnawati Ismah Thohari, yang telah banyak memberikan dorongan dan semangat untuk segera menyelesaikan studi, dan anak-anakku tersayang : Shofa Puspitoaji dan Shika Arum Dewati yang banyak tersita waktunya untuk menyelesaikan studi, semoga dapat menambah dorongan untuk lebih giat dalam belajar.
10. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, atas bantuan dan partisipasinya dalam penyusunan tesis ini.

Semoga bimbingan, petunjuk dan bantuan dari yang semua penulis sebutkan diatas mendapat imbalan setimpal dari Allah SWT, Tuhan Yang Maha Pengasih Lagi Maha Penyayang. Amin.

Semarang, Januari 2002

Penulis

SUDARMAJI

DAFTAR ISI

	<i>Halaman</i>
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN	iv
RINGKASAN	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR SKEMA	xii
DAFTAR TABEL	xiii
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	8
D. Kegunaan Penelitian	8
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	9
A. Landasan Teori / Pengkajian Teori	9
B. Pembahasan Penelitian Yang Relevan	37
C. Hipotesis	43
BAB III : METODE PENELITIAN	46
A. Rancangan Penelitian/Perspektif Pendekatan Penelitian	46
B. Ruang Lingkup Penelitian/Fokus Penelitian	46
C. Lokasi Penelitian	47
D. Variabel Penelitian / Fenomena yang Diamati	47
E. Jenis dan Sumber Data	51
F. Instrumen Penelitian	52
G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	52
H. Teknik Pengumpulan Data	53
I. Teknik Analisis Data	53
J. Jadwal Penelitian	55

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	56
A. Deskripsi Tim BAPERJAKAT UNDIP	56
B. Hasil Penelitian	60
C. Analisis Hasil Penelitian	84
D. Diskusi	122
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	127
A. Kesimpulan	127
B. Saran	132
DAFTAR PUSTAKA	134

DAFTAR SKEMA

<i>Nomor</i>	<i>Halaman</i>
1. Kesesuaian Tiga Arah	9
2. Teori Pengharapan	16
3. Skema Geometrikal Model	45
4. Struktur Organisasi Tim BAPERJAKAT UNDIP	60

DAFTAR TABEL

<i>Nomor</i>	<i>Halaman</i>
1. Evaluasi jumlah pejabat struktural Administrasi UNDIP yang diprogram belum sesuai dengan pedoman mutasi tahun 1999 dan 2000	5
2. Jumlah Populasi	53
3. Kepuasan Terhadap Kesempatan yang Diberikan oleh Tim BAPERJAKAT	61
4. Tingkat Kepuasan Terhadap Program Mutasi	62
5. Kesungguhan Kerja Tim BAPERJAKAT	64
6. Kepuasan Terhadap Hasil Program Mutasi	65
7. Keterampilan yang Dimiliki Setelah Pelatihan	67
8. Perlu Tidak-nya Ide-ide yang Baru	68
9. Sering Tidak-nya menunda Pekerjaan Dinas	69
10. Pengaruh Suasana Kerja dengan Kepuasan	70
11. Pujian yang Diberikan oleh Pimpinan	71
12. Kemungkinan Insentif Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja	72
13. Bantuan Individu Rekan Kerja Terhadap Pekerjaan	73
14. Kemudahan Adaptasi dengan Lingkungan Kerja	74
15. Tindakan Terhadap Kekurangan Tim BAPERJAKAT	75
16. Tindakan bila Mutasi Tidak Sesuai Keinginan	76

17. Acuan Pelaksanaan Mutasi pada Pedoman	78
18. Penyimpangan Pelaksanaan Mutasi.....	78
19. Pedoman Mutasi Apakah Bertentangan dengan Undang-Undang Pokok Kepegawaian	78
20. Tindakan yang Harus Dilakukan Tim BAPERJAKAT Agar Tidak Terjadi Gejolak dalam Penerapan Kebijakan	81
21. Penerimaan Kebijakan yang Dilakukan Oleh Tim BAPERJAKAT.....	82
22. Kematangan Pertimbangan Tim BAPERJAKAT	83
23. Hubungan Antara Keterampilan yang Dimiliki Setelah Pelatihan dengan Kepuasan Terhadap Kesempatan yang Diberikan oleh Tim BAPERJAKAT	85
24. Hubungan Hasil Program Mutasi dengan Perlunya Ide yang Baik untuk Kelancaran Tugas Dinas	88
25. Hubungan Antara Kepuasan Program Mutasi dengan Penundaan Tugas Dinas	89
26. Hubungan Antara Kepuasan Program Mutasi dengan Suasana Kerja Saat Ini	90
27. Hubungan Antara Kepuasan Terhadap Kesempatan yang Diberikan dengan Pujian yang Diberikan Pimpinan.....	92
28. Hubungan Antara Kepuasan Hasil Program Mutasi dengan Insentif Memungkinkan Kepuasan Kerja	93
29. Hubungan Antara Kepuasan Hasil Program Mutasi dengan Bantuan Individu Rekan Kerja Terhadap Pekerjaan	94
30. Hubungan Antara Kepuasan Program Mutasi dengan Kemudahan Adaptasi dengan Lingkungan Kerja.....	96

31. Hubungan Antara Kepuasan dengan Tindakan Kekurangan Tim BAPERJAKAT	98
32. Hubungan Antara Hasil Program Mutasi dengan Sikap Terhadap Kurangnya Program Mutasi	99
33. Hubungan Antara Program Hasil Mutasi dengan Pengertian Ketentuan Pedoman Mutasi	101
34. Hubungan Antara Kepuasan Program Mutasi dengan Penyimpangan Pelaksanaan Mutasi	102
35. Hubungan Antara Kepuasan Hasil Program Mutasi dengan Pedoman Mutasi Bertentangan dengan Undang-Undang Pokok Kepegawaian	104
36. Hubungan Antara Kepuasan Hasil Program Mutasi dengan Tindakan yang Harus Dilakukan Oleh Tim BAPERJAKAT	106
37. Hubungan Antara Kepuasan Program Mutasi dengan Penerimaan Kebijakan Tim BAPERJAKAT.....	107
38. Hubungan Antara Kepuasan Program Mutasi dengan Kematangan Pertimbangan Tim BAPERJAKAT	110
39. Uji Hipotesis Pengalaman dengan Kepuasan	111
40. Uji Hipotesis Posisi Mutasi Baru dengan Kepuasan	113
41. Uji Hipotesis Kesiapan Mental dengan Kepuasan	115
42. Uji Hipotesis Persepsi Terhadap Pedoman Mutasi dengan Kepuasan	117
43. Uji Hipotesis Persepsi Terhadap Kebijakan dengan Kepuasan	119
44. Konkordansi	121

**STUDI TENTANG TINGKAT KEPUASAN PEJABAT STRUKTURAL
ADMINISTRASI DALAM PELAKSANAAN PROGRAM MUTASI
DI LINGKUNGAN UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

**BAB I
PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang Masalah

Pada tahun 1998 dan sebelumnya, pelaksanaan mutasi Jabatan Struktural Administrasi di lingkungan UNDIP belum diatur dengan Surat Keputusan Rektor, seolah-olah timbul kesan bahwa pelaksanaan mutasi hanya berdasar selera pimpinan atau sesuai kebutuhan yang mendesak. Oleh karena itu untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan dan menjaga keobyektifan dalam pelaksanaan mutasi jabatan struktural Admininstrasi, perlu dibuat Surat Keputusan Rektor UNDIP.

Pada tanggal 18 Februari 1999, telah dikeluarkan Surat Keputusan Rektor Nomor : 037/SK/1999 tentang : Pedoman Mutasi Jabatan Struktural Di Lingkungan Universitas Diponegoro. Dalam surat keputusan ini dijelaskan bahwa pertimbangan pelaksanaan mutasi pegawai pada umumnya ditujukan agar pegawai yang bersangkutan mendapatkan wawasan dan pengetahuan serta peningkatan karir yang

setinggi-tingginya sehingga dapat memberikan prestasi yang sebesar-besarnya.

Oleh karena itu salah satu usaha untuk memperluas pengalaman dan mengembangkan bakat pegawai administrasi terutama yang menduduki jabatan struktural, perlu diadakan mutasi jabatan dengan tidak merugikan hak kepegawaiannya.

Yang dimaksudkan dengan jabatan struktural pada umumnya adalah jabatan yang secara tegas dan dalam struktur organisasi, seperti Sekretaris Jenderal, Direktur Jenderal, Inspektur Jenderal, Kepala Lembaga, Kepala Biro, Kepala Bagian, dan seterusnya (Nainggolan : 119: 1987).

Jabatan struktural yang dimaksudkan di UNDIP adalah kedudukan yang mewujudkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang pegawai negeri sipil dalam rangka memimpin suatu satuan kerja di lingkungan Universitas Diponegoro. Misalnya : Kepala Biro, Kepala Bagian, Kepala Sub Bagian, Kepala UPT.

Pengertian dari mutasi jabatan struktural adalah pemindahan pegawai administrasi yang menduduki jabatan struktural dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara periodik dalam rangka penerapan pola karir, pembinaan dan peningkatan kemampuan pegawai serta untuk memenuhi kebutuhan kedinasan.

Sebagai realisasi Surat Keputusan Rektor UNDIP Nomor : 037/SU/PT.09/1999, maka telah dilaksanakan mutasi jabatan struktural

eselon III a dan eselon IV a, sesuai surat keputusan Rektor UNDIP Nomor : 2636/J07/KP/1999 tanggal 24 Mei 1999. Jumlah yang dimutasi terdiri dari : 7 orang eselon III a dan 30 orang eselon IV a. Pada mutasi tahap pertama ini belum dapat dilaksanakan seluruhnya karena masih harus mempertimbangkan beberapa faktor, terutama yang berkaitan dengan kelancaran tugas-tugas pekerjaan.

Pada tanggal 3 Juni 2000, dikeluarkan Surat Keputusan Rektor UNDIP Nomor : 156/J07/SK/2000 tentang perubahan tentang Surat Keputusan Rektor Nomor : 037/SK/PT.09/1999 tentang Pedoman Mutasi Jabatan Struktural di lingkungan Universitas Diponegoro.

Pada dasarnya SK Rektor Nomor : 156/J07/SK/2000 hampir sama dengan SK Rektor sebelumnya (Nomor : 037/SK/PT.09/1999). Perbedaannya adalah terletak pada pasal 3 ayat 2.

Pada SK sebelumnya dinyatakan bahwa :

Mutasi jabatan struktural dapat dilaksanakan secara teratur terhadap seorang pejabat yang telah menduduki jabatan selama 1 (satu) masa jabatan .

Sedangkan pada SK yang baru, ditambah kalimat :

Kecuali bagi pejabat yang telah menduduki jabatan dan/atau yang bertugas pada bagian Fakultas/lembaga dan fungsi yang sama, selama 12 (dua belas) tahun berturut-turut, dapat dimutasi sebelum berakhirnya 1 (satu) masa jabatan. SK Rektor Nomor : 156/J07/SK/2000 muncul karena untuk mengantisipasi apabila ada

pejabat struktural yang sebelumnya sudah berpindah-pindah, tetapi masih dalam satu bagian, sehingga dapat terjaring untuk dapat dimutasi, meskipun belum 4 (empat) tahun ditempat tugas yang terakhir.

Berdasarkan pertimbangan SK Rektor Nomor : 156/J07/SK/2000 tanggal 3 Juni 2000, maka diadakan mutasi pejabat struktural, dengan SK Rektor UNDIP nomor : 1732/J07/KP/2000 tanggal 19 Juni 2000 tentang : Mutasi Pejabat Struktural Eselon III a dan IV a Pada Universitas Diponegoro Semarang.

Pada mutasi tahap kedua ini, dimutasi 4 orang eselon III a dan 12 orang eselon IV a. Dalam pelaksanaan mutasi pada tahap pertama maupun tahap kedua, masih ada beberapa hal yang belum dilaksanakan sesuai pedoman mutasi, sehingga pelaksanaannya perlu untuk dievaluasi, sejauh mana tingkat kepuasan pejabat struktural Administrasi yang terkena mutasi di lingkungan UNDIP.

Dari data yang ada, terdapat beberapa hal yang belum sesuai dengan pedoman mutasi, baik pada tahap I maupun tahap II.

Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel I

Evaluasi jumlah Pejabat Struktural Administrasi UNDIP yang di program belum sesuai dengan pedoman mutasi tahun 1999 dan 2000

Tahap	Tahun	Masalah	Jumlah	Keterangan
I	1999	1. Pejabat Struktural Administrasi hampir pensiun, tetapi dimutasi.	3 Kasubag	FE (3)
		2. Belum semua pejabat Struktural Administrasi dimutasi, meskipun sudah memenuhi syarat.	4 Kabag dan 12 Kasubag.	Kantor Pusat (4), FT (1), BAPSI (2), FP (1), LEMLIT (3), FKM (2), FPK (1), BAA (1), LPM (1).
		3. Ada Pejabat Struktural Administrasi yang merasa tidak puas terhadap pelaksanaan program mutasi sehingga menghadap Rektor.	2	BAU&K
		4. Ada empat Pejabat Struktural Administrasi yang dimutasi sekaligus sehingga menghambat kelancaran tugas di Fakultas asal.	3 Kasubag dan 1 Kabag.	FP
II	2000	1. Kepala Biro sudah memenuhi syarat mutasi, namun belum dimutasi.	2	BAA dan BAK
		2. Penempatan pejabat Struktural Administrasi masih banyak yang sama jabatannya sehingga kurang menambah wawasan.	16	-

B. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Ada beberapa masalah yang dapat diidentifikasi dalam pelaksanaan mutasi jabatan struktural baik pada tahap pertama maupun kedua yang tidak sesuai dengan pedoman mutasi yaitu :

1. Mutasi tahap pertama

- a. Pejabat struktural hanya kurang beberapa bulan memasuki masa pensiun, tetapi dimutasi.
- b. Belum semua pejabat struktural administrasi dimutasi, meskipun sudah memenuhi syarat.
- c. Masih ada pejabat Struktural Administrasi yang tidak puas terhadap pelaksanaan program mutasi.
- d. Pelaksanaan mutasi ada yang menghambat kelancaran tugas ditempat asal.

2. Mutasi Tahap kedua.

- a. Masih ada Pejabat Eselon II^a (Biro) yang sudah memenuhi syarat, tetapi belum dimutasi.
- b. Masih ada kesulitan untuk menentukan penempatan secara tepat Pejabat Struktural yang akan dipindah di unit yang baru.
- c. Penempatan Pejabat struktural hasil mutasi, ada yang menghambat kelancaran tugas-tugas ditempat yang baru.

3. Adanya Dialog Interaktif.

Pada tanggal 1 Agustus 2001, telah diadakan dialog interaktif antara para pejabat Struktural Administrasi di lingkungan Universitas Diponegoro dengan Rektor, para Pembantu Rektor dan tim BAPERJAKAT.

Acara ini diadakan karena merupakan usulan dari para pejabat Struktural administrasi yang merasa kurang puas terhadap pelaksanaan program mutasi yang sudah dilaksanakan pada tahun 1999 dan tahun 2000. Acara dialog ini juga sebagai sarana untuk memberikan saran, usulan maupun menyampaikan isi hati kepada pimpinan Universitas Diponegoro, sehingga diharapkan pada masa yang akan datang, pelaksanaan program mutasi dapat berjalan lebih baik.

Dengan melihat kondisi seperti tersebut di atas, maka jelaslah bahwa pelaksanaan program mutasi Jabatan Struktural Administrasi di lingkungan UNDIP masih perlu disempurnakan, karena ada beberapa Pejabat Struktural Administrasi yang merasa kurang puas terhadap pelaksanaan program mutasi. Ketidakpuasan yang dirasakan oleh para pejabat Struktural Administrasi tersebut diduga disebabkan oleh beberapa variabel, yaitu pengalaman, posisi mutasi yang baru, kesiapan mental, persepsi terhadap pedoman mutasi dan persepsi terhadap kebijakan.

Dari uraian tersebut di atas, dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

Seberapa besar pengaruh variabel pengalaman, posisi mutasi yang baru, kesiapan mental, persepsi terhadap pedoman mutasi dan persepsi kebijakan terhadap ketidakpuasan yang dirasakan oleh pejabat Struktural Administrasi di lingkungan UNDIP.

C. Tujuan penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Ingin mengetahui gambaran tentang pelaksanaan Program Mutasi jabatan Struktural Administrasi di lingkungan UNDIP.
2. Ingin mengetahui berbagai hambatan dalam pelaksanaan program mutasi jabatan Struktural Administrasi.
3. Ingin mengetahui pengaruh yang timbul pada organisasi sebagai akibat dari pelaksanaan Program Mutasi jabatan Struktural Administrasi.

D. Kegunaan penelitian

Kegunaan dari program penelitian ini adalah ingin mengetahui sejauh mana tingkat kepuasan para pejabat Struktural Administrasi yang terkena mutasi sehingga diharapkan dapat memberikan masukan pemikiran bagi Tim Baperjakat (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan) UNDIP, agar pada pelaksanaan mutasi selanjutnya dapat berjalan lebih baik, dan dapat diterima oleh semua pihak.

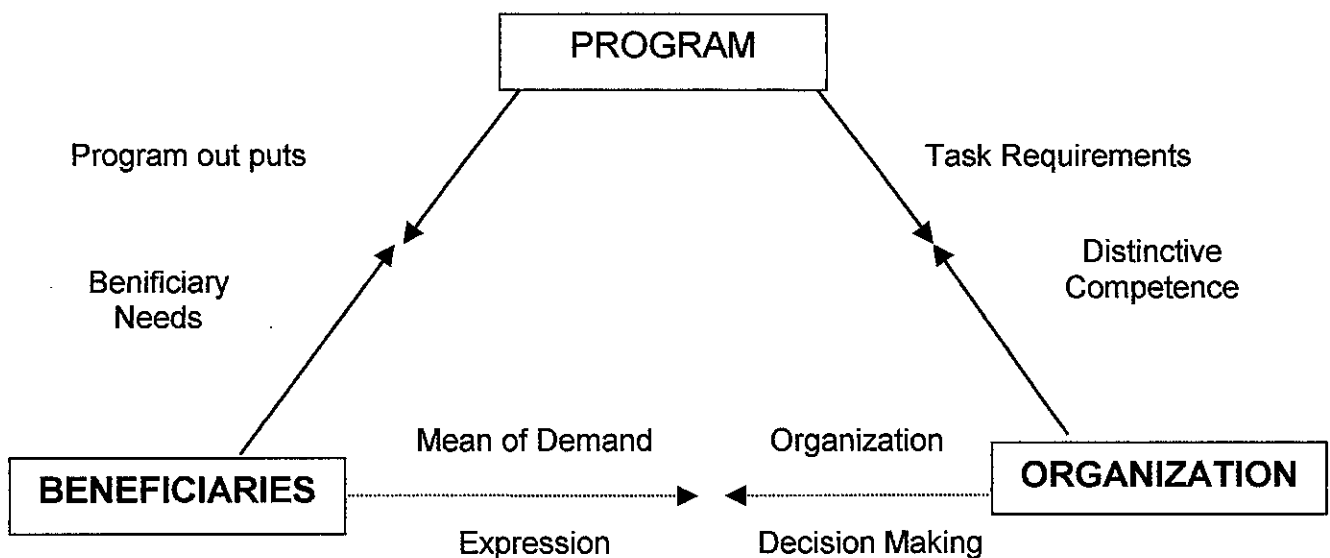
BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori / Pengkajian Teoritis.

1. Teori – teori yang mendasari Penelitian

Menurut teori pelembagaan program dari David C. Korten dinyatakan bahwa : Suatu program akan diterima oleh resipien program apabila terdapat kesesuaian antara program tersebut dengan kebutuhan masyarakat. Disamping itu, program tersebut menuntut adanya kinerja organisasi yang berjalan sesuai dengan kapasitasnya untuk menjalankan program tersebut atau yang lebih dikenal dengan skema seperti di bawah ini :

Skema 1.
Kesesuaian Tiga Arah



Dengan melihat diagram tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa organisasi harus mempunyai kemampuan menyediakan mekanisme untuk mengakomodasikan aspirasi dan kebutuhan obyektif masyarakat menjadi keputusan organisasi, melengkapi organisasi dengan pelbagai sumber dan memobilisasikannya agar dapat memenuhi tuntutan pelaksanaan program sedemikian rupa sehingga out put program akan sesuai dengan kebutuhan masyarakat (Moeljarto, 1996 : 28).

Manfaat dari program mutasi Jabatan Struktural Administrasi harus dapat dirasakan oleh pejabat yang bersangkutan maupun organisasi dimana pejabat tersebut dimutasi.

Apabila program mutasi tersebut belum dapat dirasakan manfaatnya, maka belum dapat dikatakan bahwa programnya berhasil. Disamping itu juga harus dilihat apakah organisasi (Baperjakat) yang menyusun dan menyelenggarakan program mutasi sudah bekerja dengan baik. Dengan demikian harus ada kesesuaian antara kebutuhan unit/Fakultas dan tujuan diadakannya program tersebut yang dilaksanakan dalam suatu organisasi.

Menurut teori pelebagaan (institutional Building) dari Korten (1986) maupun Esman (1988), ada 3 variabel penting yaitu : variabel : karakteristik program, resipien, dan kemampuan organisasi.

Karakteristik program berkaitan dengan hasil yang dicapai dan beban/kegiatan program. Karakteristik resipien berkenaan dengan kebutuhan, tuntutan, kualitas dan kuantitas sumber daya manusia.

Karakteristik organisasi berkaitan dengan kemampuan sumber daya, sumber dana, dan informasi dalam pengambilan keputusan untuk memecahkan masalah dan merealisirnya.

Karakteristik program yang baik diperlukan kriteria sebagai berikut

(Rossi, 1992 : 27) :

- 1). Orientasi pada tujuan yang spesifik/tolok ukur keberhasilan jelas.
- 2). Azas manfaat
- 3). Diterima oleh resipien.
- 4). Mudah dilaksanakan.
- 5). Sedikit kendala.
- 6). Hemat biaya, tenaga, waktu/sumber daya lainnya.
- 7). Keterikatan dan dukungan antara program/proyek yang bersangkutan.
- 8). Teridentifikasi kelebihan dan kekurangan dari program yang bersangkutan.
- 9). Peluang keberhasilan program.
- 10). Memiliki acuan umpan balik.
- 11). Kriteria lain yang relevan dengan program/proyek.

Dengan melihat pada pendapat tersebut di atas, jelaslah bahwa semakin memenuhi kriteria tersebut diatas, akan semakin baik program yang dilaksanakan. Oleh karena itu bila dikaitkan dengan tingkat kepuasan program Mutasi Jabatan Struktural Administrasi, maka semakin sesuai dengan program mutasi, akan semakin tinggi tingkat kepuasan para pejabat struktural yang terkena mutasi.

Penerima program akan merasa puas apabila posisi mutasi yang baru lebih baik dari pada posisi yang lama. Misalnya tambahan insentif, fasilitas-fasilitas yang ada, dan sebagainya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin tinggi nilai tambah pada posisi mutasi yang baru, akan semakin puas pejabat yang bersangkutan. Hal ini juga sesuai

dengan teori Maslow tentang tingkat-tingkat kebutuhan manusia. Dalam bukunya : *Motivation and Personality*, lima jenjang kebutuhan pokok manusia adalah : (Wahjosumidjo, 1987 : 185) :

1) Kebutuhan mempertahankan hidup

Manifestasi kebutuhan ini nampak pada 3 hal, yaitu sandang, pangan dan papan. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan primer untuk memenuhi kebutuhan psikologis dan biologis.

2) Kebutuhan rasa aman

Manifestasi kebutuhan ini, antara lain adalah kebutuhan akan keamanan jiwa dimana manusia berada, kebutuhan keamanan harta, perlakuan yang adil, pensiun dan jaminan hari tua.

3) Kebutuhan sosial

Kebutuhan ini antara lain nampak pada kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain, kebutuhan untuk maju dan tidak gagal, kekuatan ikut serta.

4) Kebutuhan akan penghargaan

Semakin tinggi status, semakin tinggi pula prestisenya.

5) Kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja

Kebutuhan ini manifestasinya tampak pada keinginan mengembangkan mental dan kapasitas kerja.

Dengan melihat teori diatas, ternyata setelah satu kebutuhan terpenuhi, maka ingin meningkat pada kebutuhan yang lain. Dan suatu kenyataan bahwa kebutuhan seseorang adalah berbeda-beda. Kebutuhan yang

berbeda-beda itu disebabkan oleh berbagai faktor. Latar belakang pendidikan, tinggi rendah kedudukan, berbagai pengalaman masa lampau, cita-cita atau harapan masa depan, serta pandangan hidup seseorang sangat berpengaruh terhadap berbagai macam kebutuhan tersebut, sehingga jenjang kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow akan berbeda dalam kehidupan seseorang.

Bila teori Maslow dikaitkan dengan kepuasan, ternyata semakin terpenuhi kebutuhan seseorang akan semakin bertambah kepuasannya. Demikian juga bila dikaitkan dengan pelaksanaan program mutasi pejabat struktural administrasi, yaitu bahwa semakin baik pejabat tersebut ditempatkan pada posisi mutasi yang baru, maka semakin tinggi tingkat kepuasannya. Menurut Teori Pemeliharaan Motivasi (Motivation Maintenance Theory) yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg, dinyatakan bahwa ada dua situasi yang berpengaruh terhadap setiap individu / bawahan terhadap pekerjaan, yaitu :

- 1). Kelompok Satisfiers atau Motivation
- 2). Kelompok Dissatisfiers atau Hygiene Factors.

Satisfier ialah faktor – faktor atau situasi yang merupakan sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari achievement recognition, work it self, responsibility, dan advancement. Tetapi tidak terpenuhinya faktor – faktor ini tidaklah terlalu mengakibatkan ketidakpuasan.

Dissatisfier, ialah faktor – faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari : company policy administration, supervision technical, job

security dan status. Perbaikan terhadap kondisi ini akan menghilangkan atau mengurangi ketidakpuasan, tetapi tidak menimbulkan kepuasan, dan memang bukan sumber kepuasan.

Secara singkat teori Herzberg dapat di simpulkan :

- a). Perbaikan gaji dan kondisi kerja tidak akan menimbulkan kepuasan, melainkan sekedar mengurangi ketidakpuasan;
- b). Yang dapat memacu bekerja baik adalah kelompok Satisfier;
- c). Satisfier disebut pula intrinsic factors, jobs content, motivator, sedangkan dissatisfiers disebut extrinsic factors, job content, hygiene factor;
- d). Dalam perkembangan selanjutnya, apabila dibandingkan dengan teori Maslow adalah :
 - 1). Satisfiers : berhubungan dengan higher order needs (social need dan self actualization needs).
 - 2). Dissatisfiers : disebutkan sebagai tempat pemenuhan lower order needs (physiological needs, safety dan security needs dan sebagai social needs).

Menurut hasil penyelidikan Herzberg membuktikan bahwa orang – orang yang merasa pekerjaannya baik, berbeda sekali dengan orang – orang yang merasa pekerjaannya kurang baik. Dengan kata lain dijelaskan bahwa jawaban seseorang sangat tergantung pada kepuasan kerja seseorang..

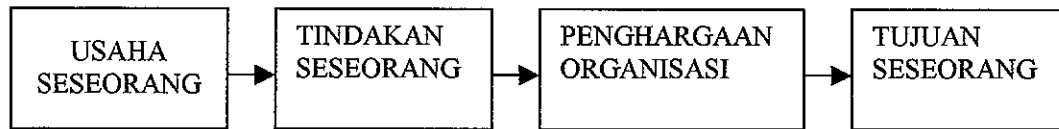
Faktor – faktor intrinsik seperti keberhasilan, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan mempunyai kaitan erat dengan kepuasan kerja. Sebaliknya faktor – faktor ekstrinsik, seperti kebijaksanaan kantor, administrasi, supervisi, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan gaji mempunyai kaitan erat dengan ketidakpuasan kerja.

Bila dikaitkan dengan program pelaksanaan mutasi di lingkungan Universitas Diponegoro, maka kepuasan seorang pejabat struktural administrasi yang terkena mutasi juga banyak dipengaruhi oleh faktor – faktor seperti tersebut diatas.

Menurut Teori Pengharapan (Expectancy Theory), yang dikemukakan oleh Victor Vroom, dan merupakan teori motivasi yang terbaru, dinyatakan bahwa keinginan seseorang untuk menghasilkan (berproduksi), sangat tergantung atas tujuan khusus yang ingin dicapainya dan persepsinya atas tindakan – tindakan untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut Vroom, produktivitas (hasil yang dicapai), merupakan pemuasan bagi seseorang. Produktivitas adalah alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Oleh sebab itu bila ingin memotivasi seseorang, kepadanya perlu diberi pengertian tentang tujuan pribadi, hubungan usaha dan tindakan, antara tindakan dan hasil, dan akhirnya antara hasil dan kepuasan karena tercapainya tujuan pribadi. Apabila digambarkan maka teori Vroom dapat di buat skema sebagai berikut :

Skema 2

Teori Pengharapan



Teori tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa apabila seseorang berusaha dan bekerja dengan baik, maka hasil organisasi akan meningkat. Ini berarti disamping tujuan organisasi tercapai, tujuan pribadi seseorang juga tercapai.

Bila teori ini dikaitkan dengan kepuasan terhadap program mutasi, maka sebenarnya bagi yang terkena program mutasi, apabila dapat berusaha dan bekerja dengan baik pada posisi mutasi yang baru, maka mereka akan merasa puas karena dapat mengembangkan organisasinya, yang pada akhirnya kepuasan pribadi juga tercapai karena ada penghargaan / rewards dari organisasi tersebut. Penghargaan ini tidak harus diwujudkan dalam bentuk materi, tetapi dapat juga berupa pemberian tanggung jawab yang besar atas suatu tugas tertentu. Dengan memberikan tanggung jawab maka akan merasa dipercaya dan merupakan kepuasan tersendiri bagi seseorang.

Berdasarkan beberapa teori tersebut diatas dan kaitannya dengan pelaksanaan program mutasi, maka akan diteliti beberapa variabel yang mungkin dapat mempengaruhi tingkat kepuasan pejabat struktural

administrasi yang terkena program mutasi di lingkungan Universitas Diponegoro Semarang, yaitu :

1). Hubungan pengalaman dengan kepuasan.

Pengalaman yang diperoleh seseorang yang dimaksud adalah pengalaman yang berkaitan dengan bidang tugasnya. Pengalaman ini dapat berupa pendidikan, pendidikan dan latihan, kursus-kursus maupun pengembangan dan sebagainya. Bagi seorang karyawan administrasi yang menduduki jabatan struktural, pengalaman ini sangat dibutuhkan agar apabila nantinya dimutasi pada unit yang baru, dapat segera menyesuaikan diri, sehingga tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya dapat berjalan lancar.

Menurut Edwin B. Flippo, pengalaman dapat juga berupa latihan-latihan, yaitu merupakan tindakan untuk meningkatkan pengetahuan dan kecakapan seseorang pegawai untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu (Edwin B. Flippo, 1961 : 226).

Dari definisi tersebut di atas jelaslah bahwa tujuan dari latihan-latihan adalah agar dapat meningkatkan pengetahuan maupun keterampilan bagi seorang karyawan, sehingga tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya dapat berjalan lancar. Pengalaman yang banyak yang berkaitan dengan bidang tugasnya akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja seseorang, karena dengan pengalaman tersebut, orang dapat mudah menyesuaikan dengan bidang tugasnya dimana pun mereka ditempatkan. Oleh karena itu dengan program

mutasi jabatan struktural administrasi; maka terhadap mereka yang sudah banyak pengalaman akan mudah menyesuaikan dengan unit yang baru dimana mereka ditempatkan, yang pada akhirnya akan menimbulkan kepuasan tersendiri karena tugas-tugas dapat diselesaikan dengan baik.

Disamping pengalaman di bidang pelatihan-pelatihan, maka yang dimaksud dengan pengalaman adalah juga pengalaman di bidang diklat (pendidikan dan latihan), yang dapat berupa pendidikan ADUM (Administrasi Umum) untuk kepala Sub Bagian; SPAMA (Sekolah Pimpinan Administrasi Tingkat Pertama) untuk Kepala Bagian, maupun SPAMEN (Sekolah Pimpinan Administrasi Tingkat Menengah), untuk Kepala Biro. Dengan pendidikan dan latihan ini, maka setiap pejabat Struktural Administrasi diharapkan dapat lebih terbuka dalam wawasan pemikirannya, menambah pengetahuan maupun keterampilan, dapat merubah sikap dan perilaku yang lebih baik dan lebih bertanggungjawab terhadap tugas yang dipercayakan kepadanya. Dengan demikian pengalaman di bidang diklat ini juga akan memperlancar tugas-tugas dibidang kedinasan karena telah memperoleh bekal yang banyak pada saat mengikuti diklat, dan dapat diterapkan pada instansi masing-masing setelah mereka selesai mengikuti diklat. Dengan bekal pengalaman ini, maka bagi para petugas yang dimutasi akan mudah menyesuaikan pada posisi mutasi

yang baru, yang pada akhirnya akan mendatangkan kepuasan karena mudah menyesuaikan dengan suasana kerja yang baru.

2). Hubungan posisi mutasi yang baru terhadap kepuasan.

Posisi mutasi baru, yang dimaksudkan adalah tempat dimana pejabat struktural administrasi menempati unit yang baru. Kepuasan pada tempat yang baru antara lain dipengaruhi oleh adanya perhatian dari pimpinan, suasana kerja yang baik, adanya pemberian tanggungjawab, dan adanya tambahan insentif.

Perhatian dari pimpinan sangat diperlukan bagi seseorang, karena perhatian dari atasan dapat memacu untuk bekerja secara lebih baik karena hasil pekerjaannya akan dipantau sudah sampai sejauh mana hasil yang telah dilakukan. Dengan demikian secara psikologis maupun kedinasan ada ikatan antara karyawan dan atasannya. Ini berarti bahwa karyawan akan merasa diperhatikan, sehingga menjadi kepuasan tersendiri.

Suasana kerja yang baik yang dimaksudkan adalah adanya saling percaya antara sesama karyawan, ada kejujuran, tidak saling menjatuhkan dan saling menjaga kekompakan sehingga dapat bekerja dengan baik. Suasana kerja yang semacam ini sangat dibutuhkan bagi setiap karyawan, sehingga dapat menambah kepuasan tersendiri.

Adanya pemberian tanggungjawab dari seorang pimpinan kepada pejabat struktural administrasi, juga sangat dibutuhkan, karena dengan pemberian tanggungjawab tersebut, pegawai yang

bersangkutan merasa dipercaya. Tanggungjawab ini tentunya disesuaikan dengan bidang tugas yang diserahkan kepadanya. Tanggungjawab yang diberikan secara penuh, akan menambah kepuasan bagi pegawai yang bersangkutan.

Penambahan insentif bagi seseorang, sangat diperlukan karena dapat menambah motivasi untuk bekerja secara lebih baik. Insentif ini tentunya disesuaikan dengan kondisi yang ada pada kantor yang bersangkutan. Jumlahnya tidak perlu terlalu besar, akan tetapi yang terpenting adalah adanya penghargaan bagi pegawai atas jerih payahnya dalam melakukan suatu pekerjaan. Dengan adanya penghargaan semacam ini, maka dapat menambah kepuasan bagi seorang pegawai.

3). Hubungan kesiapan mental dengan kepuasan.

Kesiapan mental yang dimaksudkan adalah kesiapan dari seseorang yang berkaitan dengan suasana batin atau berhubungan dengan kejiwaan akibat adanya suatu keputusan atau kebijakan tertentu. Semakin siap mental bagi karyawan semakin tinggi tingkat kepuasannya. Indikator kesiapan mental adalah dapat berfikir positif, menerima kenyataan dan mudah menyesuaikan diri.

Setiap pejabat struktural yang terkena program mutasi, apabila dapat berfikir secara positif, dalam arti berfikir bahwa pelaksanaan program mutasi memang harus diterapkan, sehingga tidak ada perasaan yang negatif kepada siapapun juga, karena mereka merasa

bahwa setiap pelaksanaan suatu program tidak dapat dilakukan secara sempurna, sehingga tidak perlu untuk berfikir yang negatif (kurang baik), sepanjang pelaksanaan program tersebut sudah sesuai dengan aturan yang berlaku. Dengan berfikir secara positif seperti tersebut diatas, maka dapat menenangkan suasana batin, yang pada akhirnya dapat mendatangkan kepuasan tersendiri.

Dengan menerima kenyataan terhadap suatu program yang telah diterapkan, maka seseorang tidak akan menyalahkan kepada siapapun karena program tersebut memang sudah seharusnya dilaksanakan. Seandainya pada pelaksanaan program mutasi ternyata memperoleh tempat baru yang belum menguntungkan, tetap dapat diterima dengan lapang dada, karena pada mutasi tahap berikutnya masih ada kesempatan untuk memperoleh tempat yang mungkin lebih menguntungkan. Adanya sikap semacam ini, maka dapat menerima suatu kenyataan apabila terkena program dimanapun mereka ditempatkan, yang pada akhirnya kepuasan akan diperoleh.

Indikator kesiapan mental seseorang, juga dapat dilihat pada mudahnya mereka untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya. Penyesuaian ini cepat dilakukan karena mereka terbiasa untuk beradaptasi dimanapun mereka berada, sehingga penyesuaian dengan lingkungan kerja bukanlah sesuatu yang dirasakan akan membebani.

Apabila dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja, maka akan dapat bekerja dengan baik yang pada akhirnya akan dapat mendatangkan kepuasan dalam bekerja.

4). Hubungan persepsi pedoman mutasi dengan kepuasan.

Pedoman mutasi yang dimaksudkan adalah pedoman mutasi jabatan struktural administrasi yang dibuat dengan Surat Keputusan Rektor UNDIP Semarang. Apabila dalam pelaksanaan program mutasi sesuai dengan pedoman mutasi, maka akan dirasakan memuaskan oleh para karyawan yang bersangkutan.

Indikator bahwa program mutasi tersebut sesuai dengan pedoman mutasi adalah : mengacu pada pedoman mutasi, tidak terjadi penyimpangan, dan tidak bertentangan dengan ketentuan yang lebih tinggi.

Program mutasi yang mengacu pada pedoman mutasi akan dapat diterima oleh penerima program karena sesuai dengan ketentuan yang berlaku, sehingga tidak akan menimbulkan gejolak. Sebaliknya, apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan terhadap pedoman mutasi yang telah dituangkan dalam Surat Keputusan Rektor UNDIP, maka dapat terjadi gejolak karena dirasa melanggar ketentuan yang telah ada yang pada akhirnya akan menimbulkan ketidakpuasan bagi pejabat struktural administrasi yang terkena program mutasi.

Demikian juga apabila program mutasi yang diterapkan bertentangan dengan ketentuan yang lebih tinggi, maka akan

menimbulkan gejolak maupun ketidakpuasan bagi penerima program. Misalnya dalam Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dinyatakan bahwa untuk kepentingan dinas, memperluas pengalaman dan mengembangkan bakat, maka perlu diadakan mutasi. Akan tetapi apabila pelaksanaan mutasi dalam kenyataannya hanya berdasarkan pertimbangan pribadi karena persaingan yang tidak sehat, maka tidak sesuai dengan tujuan mutasi, sehingga tidak menimbulkan kepuasan bagi yang terkena program mutasi.

5). Hubungan persepsi kebijakan dengan kepuasan.

Kebijakan adalah suatu keputusan yang mencakup suatu tindakan yang dilakukan oleh suatu organisasi dengan tujuan mempengaruhi anggota-anggotanya. Organisasi yang dimaksudkan disini adalah Tim BAPERJAKAT (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan). Keputusan tersebut biasanya berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu, yang tujuannya adalah untuk kelancaran tugas-tugas pekerjaan di unit yang lama maupun unit yang baru, apabila telah terjadi mutasi pejabat struktural administrasi.

Indikator bahwa kebijakan tersebut dipandang sesuai atau tidak adalah pada tingkat terjadinya gejolak, tingkat penerimaan terhadap program dan tingkat kematangan dalam membuat pertimbangan.

Suatu kebijakan yang dilakukan oleh suatu organisasi dan menimbulkan gejolak, menunjukkan bahwa kebijakan yang diambil

tidak sesuai. Kebijakan yang menimbulkan gejolak akan berdampak yang kurang baik, baik terhadap organisasi (Tim BAPERJAKAT), maupun mereka yang terkena program mutasi.

Pertimbangan yang matang dalam membuat suatu kebijakan, akan dapat diterima oleh penerima program maupun organisasi dimana seseorang ditempatkan. Oleh karena itu sebelum diambil suatu kebijakan perlu memperoleh masukan-masukan/informasi dari pihak-pihak yang terkait, sehingga pertimbangannya dapat sesuai dengan yang diharapkan, yang pada akhirnya dapat memuaskan semua pihak.

2. Konsep-konsep penelitian

2.1. Kepuasan terhadap kebijakan

Pada dasarnya kepuasan merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan sebaliknya.

Ada beberapa definisi tentang kepuasan kerja, antara lain :

Menurut Robert Hoppcel, yang dikutip oleh Panji Anoraga dinyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya (Panji Anoraga, 1998 : 81).

Menurut Tiffin, yang dikutip oleh Moh. As'ad dijelaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama karyawan (Moh. As'ad, 1998 : 104).

Menurut Blum yang dikutip oleh Moh. As'ad, dinyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja (Moh. As'ad, 1998 : 104).

Sedangkan menurut Sutrisno Hadi, kepuasan pada dasarnya adalah "security feeling"(rasa aman) dan mempunyai segi-segi :

- a. Segi sosial ekonomi (gaji dan jaminan sosial).
- b. Segi sosial psikologi :
 - Kesempatan untuk maju
 - Kesempatan mendapatkan penghargaan
 - Berhubungan dengan masalah pengawasan
 - Berhubungan dengan pergaulan antara karyawan dengan karyawan dan antara karyawan dengan atasannya.

(Sutrisno Hadi "Analisa jabatan dan Kegunaannya, Buletin Psikologi).

Dengan melihat pendapat beberapa ahli tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu

sikap yang positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan, termasuk terhadap situasi kerja, insentif, kondisi sosial, kondisi fisik dan kondisi psikologis.

Sedangkan kepuasan terhadap kebijakan adalah sikap yang positif yang dirasakan oleh karyawan akibat adanya keputusan yang diterapkan sesuai dengan harapan sehingga situasi kerja menjadi baik.

2.2. Pengalaman

Pengalaman yang dimaksudkan disini adalah pengalaman yang diperoleh seseorang sebelum dimutasi pada unit yang baru, yang berupa latihan-latihan, pendidikan maupun pengembangan yang berkaitan dengan bidang tugasnya.

Ada beberapa definisi tentang latihan, antara lain :

William D. Scott, merumuskan latihan itu sebagai berikut :

Latihan dalam ilmu pengetahuan tentang tingkah laku adalah suatu kegiatan lini dan staf yang tujuannya adalah pengembangan pemimpin untuk memperoleh efektifitas pekerjaan perorangan yang lebih besar, hubungan-hubungan antar perorangan dalam organisasi yang lebih baik dan penyesuaian pemimpin yang ditingkatkan kepada suasana dari seluruh lingkungannya (William D. Scott, 1962 : 402-403).

Definisi tersebut diatas meninjau latihan dari sudut ilmu pengetahuan tentang tingkah laku manusia, dan untuk menjelaskannya sebenarnya perumusan tersebut dapat diuraikan menjadi 3 bagian.

Bagian perumusan yang pertama menunjukkan, bahwa latihan merupakan fungsi dari pada manajemen lini dan staf. Organisasi lini mempunyai tanggungjawab yang besar untuk latihan; staf memberi bantuan teknis untuk membantu lini dalam melaksanakan fungsinya.

Bagian perumusan yang kedua berhubungan dengan efektivitas pekerjaan individu dan hubungan antar perorangan yang dikembangkan, menyatakan tujuan langsung dari suatu program dalam ilmu pengetahuan tentang tingkah laku manusia. Demi keperluan, latihan harus ditujukan untuk memudahkan pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Tujuan latihan dalam ilmu tingkah laku manusia adalah untuk menghadapi pola pemimpin dengan pengetahuan dan sikap-sikap bagi kelakuan manusia yang diperlukan untuk memelihara suatu organisasi departemen yang efektif. Dengan kata lain bahwa latihan harus menimbulkan perubahan dalam tingkah laku dari pengikut dalam latihan.

Bagian perumusan yang ketiga menunjukkan, tujuan yang lebih jauh dari pada latihan dalam ilmu tingkah laku manusia. Tujuan ini berhubungan erat dengan fungsi pendidikan yang luas

dan peranannya dalam pengembangan pemimpin. Pemimpin yang modern berhubungan dengan bidang hubungan-hubungan sosial yang meluas di luar pekerjaannya. Ia tidak dapat hanya puas dengan perumusan-perumusan hubungan antar manusia. Kecakapannya harus meliputi kemampuan untuk menyatakan secara umum keterangan riset yang pokok dan melihat, merasa dan memahami antar hubungan dari bermacam-macam bentuk tingkah laku.

Perumusan latihan yang lain dikemukakan oleh John H. Proctor dan William M. Thornton sebagai berikut : "latihan adalah tindakan yang disengaja untuk memberikan alat agar belajar dapat dilaksanakan" (John H. Proctor dan William M. Thornton, 1961 : 19).

Perumusan yang lain lagi dikemukakan oleh Edwin B. Flippo sebagai berikut : "Latihan adalah tindakan untuk meningkatkan pengetahuan dan kecakapan seseorang pegawai untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu" (Edwin B. Flippo, 1961 : 226).

Disamping itu perumusan-perumusan tersebut di atas, masih ada satu lagi perumusan tentang latihan dari : Frank P. Sherwood and Wallace H. Best, yang menyatakan bahwa : "Latihan adalah proses membantu pegawai-pegawai untuk memperoleh efektifitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang

atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan-kebiasaan pikiran dan tindakan, kecakapan, pengetahuan dan sikap-sikap” (Frank P. Sherwood and Wallace H. Best, 1985 : 231).

Dari beberapa definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa latihan adalah suatu kegiatan yang terprogram yang dapat membantu menambah kemampuan pegawai, menimbulkan perubahan-perubahan dalam kebiasaan-kebiasaan bekerja dari pegawai dan berhubungan dengan pekerjaan tertentu.

Mengenai perbedaan antara latihan dan pendidikan, Dale Yoder menyatakan sebagai berikut : “melatih berarti mendidik dalam arti yang agak sempit, terutama dengan instruksi, tugas khusus dan disiplin” (Dale Yoder, 1962 : 386).

Menurut Edwin B. Flipppo, menyatakan perbedaan antara latihan dan pendidikan sebagai berikut : latihan berhubungan dengan menambah pengetahuan dan kecakapan untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu pendidikan berhubungan dengan menambah pengetahuan umum dan pengertian tentang seluruh lingkungan kita (Edwin B. Flipppo, 1961 : 228 – 229).

Sedangkan menurut Michael J. Jucius, perbedaan antara latihan dan pendidikan adalah sebagai berikut : istilah “latihan”

dipergunakan di sini untuk menunjukkan setiap proses dengan mana bakat-bakat, kecakapan-kecakapan dan kemampuan-kemampuan para pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan tertentu dikembangkan. Tugas ini dapat dibedakan dengan tugas meningkatkan pengetahuan, pengertian atau sikap dari para pegawai, sehingga mereka dapat lebih baik disesuaikan dengan lingkungan kerja mereka. Istilah "pendidikan" dipergunakan di sini untuk menunjukkan tugas yang kedua (Michael J. Juicus, 1962 : 386).

Dari uraian ketiga penulis tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pendidikan itu lebih luas dari pada latihan dan bahwa latihan itu berhubungan dengan pekerjaan tertentu.

Pengertian latihan juga tidak sama dengan pengembangan. Dale Yoder membedakan arti latihan dengan pengembangan itu sebagai berikut : melatih berarti mendidik dalam arti yang sempit, terutama dengan instruksi, tugas khusus dan disiplin. Latihan dipandang sebagai penerapan terutama terhadap peningkatan kecakapan-kecakapan dan karena itu diperlukan untuk mempelajari bagaimana melaksanakan tugas-tugas tertentu

Sebaliknya perkembangan menitikberatkan pada suatu proses pengembangan dan mengandung suatu pengertian tentang pertumbuhan dan kemasakan (Dale Yoder, 1962 : 386).

Pengembangan adalah setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang, dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap-sikap atau menambah kecakapan-kecakapan (Moekijat, 1981 : 20).

Dari pengertian dua definisi tentang pengembangan tersebut di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pengembangan adalah suatu proses setiap kegiatan yang dimaksudkan untuk mengubah kelakuan, yang terdiri dari pengetahuan, kecakapan-kecakapan dan sikap-sikap.

Adapun indikator bahwa seseorang telah memperoleh pengalaman adalah :

- a) Terampil tidaknya dalam melaksanakan tugas.
- b) Banyak sedikitnya ide.
- c) Sering tidaknya menunda pekerjaan.

2.3. Posisi Mutasi yang Baru

Pengertian mutasi menurut penjelasan pasal 4 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 1994 tentang : Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural, dinyatakan bahwa mutasi (pemindahan) adalah pemindahan Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan struktural dari suatu unit kerja ke unit kerja yang lain dalam satu instansi atau

antar instansi dan / atau dari suatu wilayah kerja ke wilayah kerja yang lain.

Sedangkan pengertian mutasi jabatan struktural menurut keputusan Rektor UNDIP Nomor : 037/SK/PT.09/1999 adalah pemindahan seorang pegawai administrasi yang menduduki jabatan struktural dari satu jabatan ke jabatan lainnya, secara periodik dalam rangka penerapan pola karier pembinaan dan peningkatan kemampuan pegawai.

Dari dua definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa posisi mutasi yang baru adalah posisi di mana pejabat struktural administrasi ditempatkan pada unit yang baru secara periodik dalam rangka penerapan pola karier untuk peningkatan kemampuan pegawai.

Indikator bahwa seseorang merasa puas pada posisi yang baru adalah :

- a) Suasana kerja.
- b) Perhatian dari pimpinan.
- c) Adanya insentif.
- d) Ada rasa kebersamaan.

2.4. Kesiapan Mental

Menurut Zakiah Daradjat mendefinisikan kesiapan mental atau kesehatan mental adalah kemampuan untuk menyesuaikan

diri dengan diri sendiri, dengan orang lain dan masyarakat serta lingkungan di mana ia hidup (Zakiah Daradjat, 1994 : 11).

Definisi tersebut di atas sebenarnya dihubungkan dengan kehidupan secara keseluruhan. Kesanggupan untuk menyesuaikan diri itu, akan membawa orang kepada kenikmatan hidup, dan terhindar dari kecemasan, kegelisahan dan ketidakpuasan. Disamping itu, ia penuh dengan semangat dan kebahagiaan dalam hidup. Dengan demikian menurut definisi tersebut, orang yang sehat mentalnya ialah orang yang dapat menguasai segala faktor dalam hidupnya, sehingga ia dapat menghindarkan tekanan-tekanan perasaan atau hal-hal yang membawa kepada frustrasi.

Status mental seseorang (sikap), didefinisikan sebagai : "suatu pola perilaku, tendensi atau kesiapan antisipatif, predisposisi untuk menyesuaikan diri dalam situasi sosial, atau secara sederhana, sikap adalah respons terhadap stimuli sosial yang telah terkondisikan (Saifuddin Azwar, 1999 : 5).

Menurut definisi tersebut di atas kesiapan mental atau kesiapan sikap merupakan semacam kesiapan untuk bereaksi terhadap suatu obyek dengan cara-cara tertentu. Dapat dikatakan bahwa kesiapan yang dimaksudkan merupakan kecenderungan potensial untuk bereaksi dengan cara tertentu

apabila individu dihadapkan pada suatu stimulus yang menghendaki adanya respon.

Dengan melihat dua definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kesiapan mental adalah kesiapan untuk menyesuaikan diri dengan diri sendiri dan lingkungan kerja, sehingga dapat mengantisipasi situasi sosial dimana karyawan berada.

Indikator bahwa seseorang siap dalam mentalnya adalah :

- a) Kesiapan dalam menyesuaikan diri.
- b) Positif tidaknya dalam berfikir.
- c) Tingkat kerelaan dalam menerima kenyataan.

2.5. Persepsi Terhadap Pedoman Mutasi

Pedoman mutasi yang dimaksudkan adalah pedoman mutasi jabatan struktural administrasi. Menurut Keputusan Rektor UNDIP Nomor : 037/SK/PT.09/1999 dinyatakan bahwa mutasi jabatan struktural administrasi adalah pemindahan seorang pegawai administrasi yang menduduki jabatan struktural dari satu jabatan ke jabatan yang lainnya secara periodik dalam rangka penerapan pola karier, pembinaan dan peningkatan kemampuan pegawai serta untuk memenuhi kebutuhan kedinasan.

Menurut penjelasan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1974 tentang : Pokok-pokok Kepegawaian,

dinyatakan bahwa untuk kepentingan pelaksanaan tugas kedinasan dan sebagai salah satu usaha untuk memperluas pengalaman dan mengembangkan bakat, maka perlu diadakan pemindahan jabatan dan pemindahan wilayah kerja (mutasi) bagi Pegawai Negeri Sipil, terutama bagi mereka yang menjabat jabatan pimpinan dengan tidak merugikan hak kepegawaiannya.

Dari dua pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa persepsi terhadap pedoman mutasi adalah persepsi terhadap pedoman pemindahan seorang pegawai yang mempunyai jabatan struktural administrasi dari unit yang satu ke unit yang lain, untuk memenuhi kebutuhan kedinasan, dengan tidak meninggalkan hak-hak kepegawaiannya.

Pelaksanaan program mutasi yang sesuai dengan pedoman mutasi akan menimbulkan rasa kepuasan mereka yang terkena program mutasi. Indikator bahwa pelaksanaan program mutasi sesuai dengan pedoman mutasi adalah :

- a) Mengacu tidaknya pada pedoman mutasi.
- b) Tingkat terjadinya penyimpangan.
- c) Tingkat kesesuaian dengan ketentuan yang lebih tinggi.

2.6. Persepsi Terhadap Kebijakan

Ada beberapa definisi tentang kebijakan, antara lain :

Kewajiban suatu keputusan yang mencakup suatu tindakan yang akan datang atau yang diharapkan, sebagaimana

berbeda dengan satu keputusan mengenai suatu persyaratan kognitif atau evaluatif (Baur, 1968).

Menurut Lowi, kebijakan sebagai pernyataan umum yang dibuat oleh otoritas pemerintahan dengan maksud untuk mempengaruhi perilaku warga negara dengan menggunakan sanksi-sanksi yang positif dan negatif. (Lowi, 1972).

Sedangkan menurut Robert R. Mayer, kebijakan adalah suatu keputusan untuk bertindak yang dibuat atas nama suatu kelompok sosial, yang memiliki implikasi yang kompleks, dan yang bermaksud mempengaruhi anggota-anggota kelompok dengan penetapan sanksi-sanksi. (Robert R. Mayer, 1984).

Dari definisi-definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kebijakan adalah keputusan yang mencakup suatu tindakan, yang dilakukan oleh suatu organisasi, dengan tujuan untuk mempengaruhi anggota-anggotanya, dengan memberikan sanksi-sanksi, baik yang positif maupun yang negatif.

Adapun indikator dari suatu kebijakan yang sesuai adalah:

- a) Tingkat terjadinya gejala.
- b) Tingkat penerimaan terhadap program.
- c) Tingkat kematangan dalam membuat pertimbangan.

B. Pembahasan Penelitian Yang Relevan

1. Penelitian tentang pentingnya mutasi

Ada suatu Penelitian yang relevan dengan penelitian sebelumnya, yaitu yang berkaitan dengan penelitian terhadap Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Universitas Diponegoro Semarang. Penelitian ini dilakukan oleh penulis pada tahun 1985 dalam rangka menyusun Skripsi Sarjana Jurusan Hukum Tata Pemerintahan Fakultas Hukum Universitas Diponegoro, dengan judul : Pengaruh Latihan Pra Jabatan Bagi Pegawai Negeri Sipil Terhadap Pelaksanaan Tugasnya Pada Universitas Diponegoro Semarang.

Persamaannya adalah bahwa yang menjadi obyek penelitian sama-sama Pegawai Negeri Sipil yang bertugas di bidang administrasi (bukan dosen). Sedangkan perbedaannya adalah bahwa pada penelitian yang sekarang, tenaga administrasi yang dimaksudkan adalah yang sudah menduduki Jabatan Struktural Administrasi.

Dalam hasil penelitian tersebut, antara lain disimpulkan bahwa :

1. Dengan mengikuti latihan Pra Jabatan, ada pengaruh positif terhadap pelaksanaan tugas sehari-hari. Namun pengaruh untuk golongan I, II dan III adalah tidak sama, tergantung pada

pendidikan dan daya serap. Untuk golongan III, ternyata mempunyai daya serap yang lebih tinggi.

2. Meskipun sudah mengikuti latihan Pra Jabatan namun masih perlu bimbingan dari atasan, agar pelaksanaan tugas sehari-hari tetap dapat berjalan dengan baik.
3. Masalah umur dan masa kerja, tidak mempengaruhi ketrampilan dan tanggungjawab dalam melaksanakan tugasnya. Tetapi yang lebih dipentingkan adalah masalah kedisiplinan. Semakin tinggi disiplin semakin baik dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.
4. Pegawai administrasi perlu juga untuk dimutasi secara periodik agar tidak mengalami kejenuhan di tempat yang lama.

Dengan melihat hasil seperti tersebut di atas, maka perlu untuk dikaji lebih dalam apakah hasil penelitian tersebut masih relevan dengan kondisi yang ada sekarang. Penulis akan meneliti juga apakah untuk keberhasilan dalam pelaksanaan tugas dipengaruhi oleh perbedaan pangkat dan golongan serta daya serap, atau tergantung pada tingkat kesiapan mental dari para Pejabat Struktural Administrasi yang bersangkutan. Demikian juga masalah bimbingan dari atasan, perlu juga untuk dikaji dan diteliti apakah memang masih diperlukan atau justru sebaliknya tergantung pada keaktifan dan prakarsa dari pejabat struktural administrasi yang harus lebih diutamakan. Masalah umur juga

perlu ditinjau kembali, apakah benar tidak ada pengaruhnya terhadap pelaksanaan tugas, sehingga faktor kedisiplinan masih merupakan hal yang sangat penting. Berkaitan dengan pelaksanaan mutasi, ternyata pada tahun 1985 pun sudah ada keinginan dari pegawai untuk dapat dimutasikan ke tempat lain secara periodik. Hanya saja, alasannya cukup sederhana, yaitu untuk menghilangkan kejenuhan. Di samping itu dahulu belum ada pedoman mutasi yang mengaturnya.

Sedangkan pada penelitian selanjutnya, permasalahannya bukan hanya masalah kejenuhan, tetapi lebih dari itu, yaitu untuk menambah pengalaman dan mengembangkan kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing pegawai. Khusus bagi Pejabat Struktural Administrasi, ternyata dimaksudkan juga untuk kesiapan apabila ternyata nanti di promosikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Hanya saja permasalahannya adalah apakah dalam melaksanakan mutasi jabatan Struktural Administrasi di lingkungan Universitas Diponegoro sudah sesuai dengan pedoman mutasi atau belum. Termasuk juga perlu diteliti sejauh mana tingkat kesiapan dan tingkat kepuasan Pejabat Struktural Administrasi yang terkena mutasi terhadap pelaksanaan program mutasi yang sudah dilakukan selama tahun 1999 dan 2000.

2. Penelitian-penelitian Tentang Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja ternyata merupakan masalah yang cukup menarik bagi para ahli di bidang psikologi industri. Dari berbagai penelitian ada yang meninjau faktor-faktor (variabel) yang mempengaruhi kepuasan kerja atau ingin juga melihat pengaruh kepuasan kerja terhadap variabel-variabel kerja.

Dari beberapa penelitian ditemukan bahwa perbedaan jenis kelamin ternyata berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kepuasan kerja. Glenn, Taylor, dan Wlaver (1977) menemukan dalam penelitiannya adanya perbedaan kepuasan kerja diantara pria dan wanita, yang mana kebutuhan wanita untuk merasa puas dalam bekerja ternyata lebih rendah dibanding pria. Tetapi dalam kasus lain ditemukan hasil yang berbeda. Penelitian dari Bambang Haryo Wicaksono (1982) menyimpulkan bahwa :

- 2.1. Tidak ada perbedaan antara kepuasan kerja karyawan pria dan wanita.
- 2.2. Ada hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan produktivitas kerja karyawan.
- 2.3. Ada hubungan yang negatif antara usia dengan produktivitas kerja karyawan.

Umur seseorang dalam bekerja ternyata ikut berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kepuasan kerja. Rendahnya kepuasan kerja timbul pada saat karyawan berusia antara dua puluh sampai

tiga puluh tahun (Gilmer, 1966). Namun pendapat Artliselli dan Brown (1955) berbeda dengan Gilmer, yang memberikan batasan umur antara dua puluh lima sampai tiga puluh tahun dan empat puluh lima sampai lima puluh empat tahun sebagai masa timbulnya rasa kurang puas seseorang terhadap pekerjaannya.

Nampaknya ada suatu sikap yang berbeda antara karyawan pria di bawah umur dua puluh tahun dibandingkan dengan karyawan yang lebih tua. Pada karyawan dibawah umur dua puluh tahun lebih menekankan pentingnya teman sekerja, jam kerja, upah, supervisi, dan kondisi kerja, tetapi kurang menganggap penting faktor lingkungan, pengembangan diri, faedah pekerjaan itu sendiri, perusahaan, dan keamanan kerja. Hal inilah yang mungkin menjadi penyebab mengapa terjadi penurunan kepuasan kerja terhadap pekerjaan mereka (Jurgensen, 1978). Oleh karena itu dapat dimengerti mengapa karyawan senior merasa lebih puas daripada karyawan junior. Penelitian yang senada dengan Jurgensen diteliti oleh Meyana Rus Purnomowati (1983), menyimpulkan bahwa :

- (1). Ada korelasi yang positif antara usia dengan kepuasan kerja untuk karyawan tambang.
- (2). Ada hubungan yang positif antara masa kerja dengan kepuasan kerja karyawan tambang di unit penambangan timah.

Mengenai hubungan antara tingkat pendidikan dengan kepuasan kerja dari beberapa ahli terdapat perbedaan pendapat. Penelitian Adib Forchan (1984) menyimpulkan bahwa tidak ada hubungan yang positif antara tingkat pendidikan dengan kepuasan kerja untuk pekerja perusahaan timah. Namun demikian Gilmer (1966) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa karyawan yang berpendidikan lanjutan atas merasa sangat puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

Hubungan antara kepuasan kerja dengan semangat kerja diteliti oleh Agus Edi Triyono (1982) dengan subyek Air Traffic Controllers di dua pelabuhan udara menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan semangat kerja. Peneliti yang lain yaitu, Dwi Padmiyarti Sumarjo (1981) berangkat dari permasalahan mengenai hubungan antara human relations dengan kepuasan kerja. Dengan mengambil sampel karyawan bagi produksi perusahaan Bon di Jakarta, didapat kesimpulan ternyata ada hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan human relations dengan mengendalikan pengaruh variabel usia dan masa kerja.

Studi tentang hubungan kepuasan kerja dengan motivasi kerja yang mengambil sampel pada guru dan pegawai administrasi telah diteliti oleh Nuguan Yulia Wardhani Siregar (1982). Hasil yang dapat dilaporkan adalah sebagai berikut :

- (1). Tidak ada perbedaan kepuasan kerja pada guru atau pegawai laki-laki dan wanita.
- (2). Tidak ada perbedaan kepuasan kerja pada guru dan pegawai administrasi.
- (3). Tidak ada korelasi antara kepuasan kerja dengan motif untuk maju, golongan pangkat serta tingkat pendidikan.

Mengenai hubungan antara Self Esteem dengan kepuasan kerja internal pada karyawan bulanan di perusahaan rokok telah diteliti oleh Muhaimin (1985). Dalam penelitiannya dapat disimpulkan :

- (1). Ada hubungan yang positif dan signifikan antara self esteem dengan kepuasan kerja internal karyawan. Makin tinggi self esteem karyawan akan semakin tinggi pula kepuasan kerjanya.
- (2). Tidak ada hubungan yang signifikan antara umur karyawan dengan kepuasan kerja internal maupun ketidakpuasan kerja internal. (Moch. As'ad, 1998:121).

C. Hipotesis

C.1. Hipotesis Minor :

- C.1.1. Ada hubungan yang positif antara pengalaman dengan kepuasan yang diperoleh pejabat struktural administrasi dalam pelaksanaan program mutasi.

C.1.2. Ada hubungan yang positif antara posisi mutasi yang baru dengan kepuasan yang diperoleh pejabat struktural administrasi dalam pelaksanaan program mutasi.

C.1.3. Ada hubungan yang positif antara kesiapan mental dengan kepuasan yang diperoleh pejabat struktural administrasi dalam pelaksanaan program mutasi.

C.1.4. Ada hubungan yang positif antara kesesuaian pedoman mutasi yang dilakukan oleh Tim BAPERJAKAT dengan kepuasan pejabat struktural administrasi dalam pelaksanaan program mutasi.

C.1.5. Ada hubungan yang positif antara kematangan kebijakan yang dilakukan oleh Tim BAPERJAKAT dengan kepuasan pejabat struktural administrasi dalam pelaksanaan program mutasi.

C.2. Hipotesis Mayor :

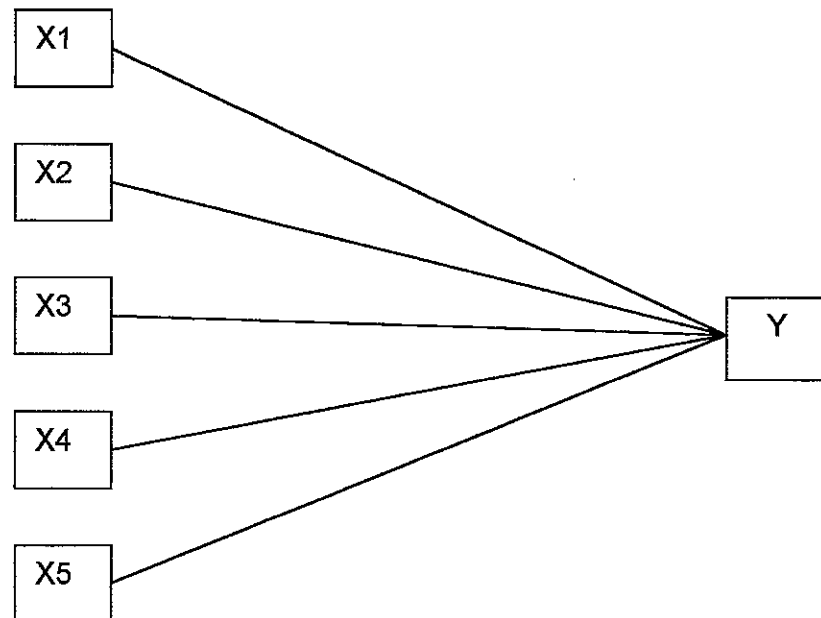
Ada hubungan yang positif antara pengalaman, posisi mutasi baru, kesiapan mental, kesesuaian pedoman mutasi dan kematangan kebijakan dengan kepuasan yang diperoleh pejabat struktural administrasi dalam pelaksanaan program mutasi.

Apabila digambarkan, maka hipotesis tersebut dapat dilihat pada skema sebagai berikut :

Skema 2
Geometrikal Model

Variabel Bebas

Variabel Tidak Bebas



Keterangan :

X1 = Pengalaman

X2 = Posisi mutasi yang baru

X3 = Kesiapan mental

X4 = Persepsi terhadap pedoman mutasi

X5 = Persepsi terhadap kebijakan

Y = Tingkat kepuasan

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian / Perspektif Pendekatan Penelitian

Penelitian ini dirancang sebagai penelitian eksplanatori yang berusaha untuk melihat hubungan antara pengalaman, posisi mutasi yang baru, kesiapan mental, persepsi terhadap pedoman mutasi dan persepsi terhadap kebijakan, dengan tingkat kepuasan pejabat struktural Administrasi dalam pelaksanaan program mutasi. Sedangkan pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif, yang akan dilengkapi dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan kuantitatif dimaksudkan untuk melihat seberapa besar hubungan antara pengalaman, posisi mutasi baru, kesiapan mental, persepsi terhadap pedoman mutasi dan persepsi terhadap kebijakan dengan tingkat kepuasan pejabat struktural Administrasi terhadap program mutasi. Sedangkan pendekatan kualitatif dimaksudkan untuk memperkaya deskripsi dan pemaknaan dalam analisis data.

B. Ruang Lingkup Penelitian/Fokus Penelitian

Fokus penelitian lebih menekankan pada program yang sudah dilakukan oleh Tim BAPERJAKAT (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan) terhadap Pejabat Struktural Administrasi yang terkena mutasi, yang sudah dilakukan pada tahun 1999 dan tahun 2000, sehingga diharapkan dapat diketahui sejauh mana tingkat kesiapan

dan tingkat kepuasan terhadap pelaksanaan program mutasi jabatan struktural administrasi di lingkungan UNDIP.

Ruang lingkup yang akan diteliti sebenarnya sangat banyak jumlahnya tetapi penulis hanya memfokuskan pada lima variable independent yang mempengaruhi kepuasan yang terkena program mutasi yaitu : pengalaman, posisi mutasi yang baru, kesiapan mental, persepsi terhadap pedoman mutasi dan persepsi terhadap kebijakan yang diterapkan.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan pada Lembaga, Fakultas atau Unit di lingkungan UNDIP Semarang, baik di kampus Pleburan maupun Tembalang. Hal ini disebabkan seluruh pejabat struktural yang menjadi obyek penelitian berada di dua kampus tersebut.

D. Variabel Penelitian / Fenomena yang diamati

1. Klasifikasi Variabel

Untuk mencapai tujuan penelitian ini, kerangka penelitian yang akan dipergunakan adalah mengetahui ada tidaknya hubungan antara tingkat kepuasan para pejabat struktural administrasi yang terkena mutasi, dengan sejumlah faktor tertentu yang diduga mempunyai hubungan terhadap rasa kepuasan mereka. Adapun faktor – faktor yang dimaksud yang merupakan variabel – variabel bebas (independent variable) adalah :

- a. Pengalaman
- b. Posisi mutasi baru
- c. Kesiapan mental
- d. Persepsi terhadap pedoman mutasi
- e. Persepsi terhadap kebijakan yang diterapkan.

Sedangkan variabel tidak bebas (Dependent Variable) adalah tingkat kepuasan para pejabat struktural administrasi.

2. Definisi Konseptual

Untuk menjaga agar di dalam pembahasan permasalahan nanti tidak terjadi kekaburan makna karena kekurangjelasan batasan pengertian dari masing-masing variabel yang hendak diteliti, maka dalam penelitian ini perlu dilakukan pendefinisian unsur-unsur variabel, yaitu:

2.1. Kepuasan terhadap kebijakan, adalah sikap yang positif yang dirasakan oleh karyawan akibat adanya keputusan yang diterapkan sesuai dengan harapan, sehingga situasi kerja menjadi baik.

2.2. Pengalaman, adalah pengetahuan yang diperoleh sebelum karyawan yang bersangkutan dimutasi pada unit yang baru, dapat berupa pelatihan-pelatihan, pendidikan dan latihan, kursus-kursus maupun pengembangan-pengembangan yang berkaitan dengan bidang tugasnya.

- 2.3. Posisi mutasi yang baru, adalah posisi dimana pejabat struktural administrasi ditempatkan pada unit yang baru secara periodik dalam rangka penerapan pola karir untuk peningkatan kemampuan pegawai.
- 2.4. Kesiapan mental, adalah kesiapan untuk menyesuaikan diri dengan diri sendiri dan lingkungan kerja, sehingga dapat mengantisipasi situasi sosial dimana karyawan berada.
- 2.5. Persepsi terhadap pedoman mutasi, adalah persepsi terhadap pedoman pemindahan seorang pegawai yang mempunyai jabatan struktural administrasi dari unit yang satu ke unit yang lain, untuk memenuhi kebutuhan kedinasan, dengan tidak meninggalkan hak-hak kepegawaiannya.
- 2.6. Persepsi terhadap kebijakan, adalah keputusan yang mencakup suatu tindakan, yang dilakukan oleh suatu organisasi, dengan tujuan untuk mempengaruhi anggota-anggotanya dengan memberikan sanksi-sanksi, baik yang positif maupun negatif.

3. Definisi Operasional (Variabel)

Definisi operasional berkaitan dengan pengukuran yang harus dilakukan terhadap variabel-variabel :

- a. Pengukuran variabel tidak bebas

Pengukuran terhadap variabel tidak bebas dapat dilihat pada empat jenis kepuasan, yaitu :

- 1) Tingkat kepuasan terhadap kesempatan untuk menyatakan pandangan-pandangan tentang program mutasi.
- 2) Tingkat kepuasan terhadap program mutasi yang dilakukan oleh Tim Baperjakat (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan).
- 3) Tingkat kepuasan terhadap kesungguhan Tim Baperjakat dalam melaksanakan program mutasi.
- 4) Tingkat kepuasan terhadap hasil program mutasi.

b. Pengukuran Variabel Bebas

b.1. Pengalaman

Indikator bahwa seseorang telah mengalami pengalaman sebelumnya (Variabel X1) adalah :

- b.1.1. Trampil tidaknya dalam melaksanakan tugas;
- b.1.2. Banyak sedikitnya ide;
- b.1.3. Sering tidaknya menunda pekerjaan;

b.2. Posisi mutasi yang baru

Indikator bahwa seseorang merasa puas atau tidak pada posisi mutasi yang baru (variabel X2) adalah :

- b.2.1. Suasana kerja;
- b.2.2. Perhatian pimpinan;
- b.2.3. Adanya insentif;
- b.2.4. Ada rasa kebersamaan;

b.3. Kesiapan mental

Indikator adanya kesiapan mental (variabel X3) adalah :

b.3.1. Kesiapan dalam menyesuaikan diri;

b.3.2. Positif tidaknya dalam berfikir;

b.3.3. Tingkat kerelaan dalam menerima kenyataan.

b.4. Persepsi terhadap pedoman mutasi.

Indikator bahwa pelaksanaan program mutasi sesuai atau tidak dengan pedoman (variabel X4) adalah :

b.4.1. Mengacu tidaknya pada pedoman mutasi.

b.4.2. Tingkat terjadinya penyimpangan.

b.4.3. Tingkat kesesuaian dengan ketentuan yang lebih tinggi.

b.5. Persepsi terhadap kebijakan.

Indikator bahwa suatu program sesuai atau tidak dengan kebijakan (variabel X5) adalah :

b.5.1. Tingkat terjadinya gejolak.

b.5.2. Tingkat penerimaan terhadap program.

b.5.3. Tingkat kematangan dalam membuat pertimbangan.

E. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari responden, baik dengan instrumen kuesioner maupun wawancara berpedoman. Disamping itu juga digunakan data sekunder yang diperoleh dari Bagian Kepegawaian dan Bagian TARKUM (Tata Usaha, Rumah Tangga dan Hukum Tata Laksana) UNDIP. Misalnya

Buku Pedoman Mutasi, SK Rektor tentang mutasi jabatan struktural administrasi.

F. Instrumen Penelitian

Alat yang digunakan untuk penelitian kuantitatif adalah kuesener, sedangkan penelitian kualitatif alatnya adalah wawancara berpedoman.

G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh Pejabat Struktural Administrasi di lingkungan UNDIP, yang terkena mutasi tahun 1999 dan 2000. Jumlah populasi sebenarnya 53 orang, namun yang meninggal dunia 2 orang dan 4 orang memasuki masa pensiun, serta 3 orang lagi sudah menjadi Kepala Biro, sehingga jumlah populasi tinggal 44 orang.

Mengingat jumlah populasi hanya 44 orang, maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 1999 : 62). Istilah lain dari sampling jenuh ini adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Adapun jumlah populasi yang akan diteliti adalah seperti tabel berikut :

Tabel 2.
Jumlah Populasi

No	Nama jabatan	Jumlah Populasi
1	Kabag. Kantor Pusat	8
2	Kabag. Fakultas	4
3	Kabag UPT	1
4	Kasubag. Fakultas	17
5	Kasubag Lembaga	3
6	Kasubag. UPT	1
7	Kasubag Kantor Pusat	10
	Jumlah	44

H. Teknik Pengumpulan Data

Untuk pengumpulan data yang bersifat kuantitatif, pengambilan datanya digunakan kuesener. Sedangkan untuk pengumpulan data yang bersifat kualitatif digunakan teknik wawancara dengan pedoman wawancara dan obsevasi secara mendalam.

I. Teknik Analisis Data

Pengujian hipotesis minor pada dasarnya untuk menguji hipotesis yang telah diajukan sebelumnya. Sejalan dengan hipotesis yang telah diajukan maka dalam pengujiannya dipergunakan rumus sebagai berikut:

a. Koefisien Korelasi Rank Kendall :

Analisis data dengan menggunakan teknik korelasi rank kendall adalah untuk membuktikan atau mengetahui korelasi atau hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat.

Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$\lambda = \frac{S}{\sqrt{1/2N(N-1)}}$$

Keterangan :

- λ = koefisien korelasi rank kendall
 S = skor sebenarnya, jumlah rank yang besar dikurangi rank kecil
 N = banyaknya obyek yang diurutkan dalam variabel
 $1/2N(N-1)$ = kemungkinan skor maksimum

b. Konkordansi Kendall

Tujuan penggunaan koefisien konkordansi kendall untuk menguji hipotesis mayor, yaitu bahwa adanya pengaruh antara variabel bebas (X_1 s/d X_5) terhadap variabel terikat (Y). Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{2}k^2(N^3 - N) - k\sum_T T}$$

dimana:

$$T = \frac{(t^3 - t)}{12}$$

Keterangan:

- W = koefisien konkordansi kendall
 S = hasil observasi ranking tiap variabel
 k = banyaknya himpunan, ranking perjenjangan
 N = banyaknya individu yang diberi ranking
 T = jumlah harga-harga T untuk semua ranking

Untuk menguji signifikan digunakan rumus Chi Kuadrat sebagai berikut:

$$\chi^2 = k - (N-1) W$$

Dengan derajat kebebasan (db) = N -1, dari hasil ini dikonsultasikan dengan harga kritis Chi Kuadrat pada tabel. Dari perhitungan tersebut di atas, maka untuk mencari seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan rumus koefisien Determinan sebagai berikut :

$$KD = [\alpha \times y]^2 \cdot 100\%$$

$$KD X_1 X_2 X_3 X_4 X_5 Y = (\lambda X_1 X_2 X_3 X_4 X_5 Y)^2 \cdot 100\%$$

J. Jadwal Penelitian

NO	KEGIATAN	BULAN					
		Juli	Agustus	September	Oktober	November	Disember
1	Persiapan						
2	Pengajuan Proposal						
3	Penyebaran Quesioner						
4	Pengumpulan Data						
5	Pengolahan Data						
6	Penyusunan Tesis						
7	Ujian Tesis						

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Tim BAPERJAKAT Undip

1. Dasar Hukum

- a. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian;
- b. Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 1994 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural;
- c. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok kepegawaian;
- d. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural;
- e. Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 0202/0/1995 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Diponegoro.

2. Dasar Pelaksanaan

Menurut pasal 22 Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 dinyatakan bahwa: “untuk kepentingan kedinasan dan sebagai salah satu usaha untuk memperluas pengalaman, wawasan dan kemampuan, maka perlu diadakan perpindahan jabatan, tugas dan wilayah kerja bagi Pegawai Negeri Sipil, terutama bagi yang menjabat pimpinan dengan tidak merugikan hak kepegawaiannya”.

Dalam rangka membantu pejabat yang berwenang untuk mewujudkan obyektifitas pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural serta pengangkatan dalam pangkat, dibentuk Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (pasal 9 ayat 1 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 994).

Pada pasal 14 ayat 1 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 100 Tahun 2000, juga dijelaskan bahwa: “untuk menjamin kualitas dan obyektifitas dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dalam dan dari Jabatan Struktural Eselon II ke bawah di setiap instansi dibentuk Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan, selanjutnya disebut BAPERJAKAT”.

Sebagai realisasi dari ketentuan pasal-pasal tersebut di atas, maka dikeluarkanlah Surat Keputusan Rektor UNDIP Nomor: 2608/707/KP/2001 tentang: Pemberhentian dan Pengangkatan Personalia Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan Universitas Diponegoro.

3. Tugas Pokok Tim BAPERJAKAT

Secara umum, Tim BAPERJAKAT bertugas memberikan pertimbangan kepada pejabat yang berwenang dalam pemberian kenaikan pangkat bagi yang menduduki jabatan struktural, menunjukkan prestasi kerja luar biasa baiknya, menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara, dan pertimbangan perpanjangan batas usia pensiunan Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan struktural Eselon I dan Eselon II (pasal 14 ayat 5 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 100 Tahun 2000).

Khusus untuk Universitas Diponegoro, tugas dari Tim BAPERJAKAT UNDIP adalah memberikan pertimbangan, saran dan usul kepada Rektor dalam pengangkatan pejabat Eselon II, III dan IV serta memberikan pertimbangan usul kenaikan pangkat pilihan dari pejabat yang bersangkutan.

4. Struktur Organisasi

Pada dasarnya sesuai dengan pasal 15 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 100 Tahun 2000, dinyatakan bahwa susunan keanggotaan BAPERJAKAT terdiri dari:

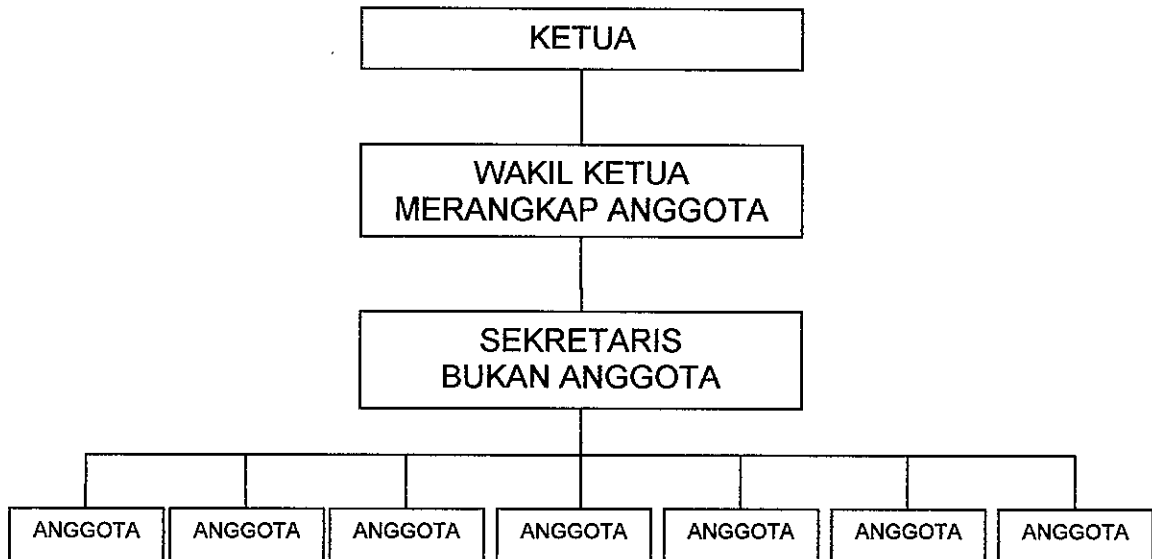
- a. Seorang ketua, merangkap anggota;
- b. Paling banyak 6 (enam) orang anggota; dan
- c. Seorang sekretaris.

Sedangkan untuk menjamin obyektifitas dan kepastian dalam pengambilan keputusan, anggota BAPERJAKAT ditetapkan dalam jumlah ganjil.

Khusus untuk Universitas Diponegoro, Tim BAPERJAKAT memang jumlahnya ganjil, namun anggotanya menyesuaikan dengan kondisi yang ada, sehingga jumlahnya melebihi ketentuan tersebut di atas. Untuk lebih jelasnya, maka dapat dilihat pada skema sebagai berikut.

Skema 4

Struktur Organisasi Tim BAPERJAKAT UNDIP



B. Hasil Penelitian

1. Tingkat Kepuasan

Pengukuran terhadap tingkat kepuasan (variabel tidak bebas), dapat dilihat pada empat jenis kepuasan, yaitu :

- a) Tingkat kepuasan terhadap kesempatan untuk menyatakan pandangan-pandangan tentang program mutasi.
- b) Tingkat kepuasan terhadap program mutasi yang dilakukan oleh Tim BAPERJAKAT.

c) Tingkat kepuasan terhadap kesungguhan Tim BAPERJAKAT dalam melaksanakan program mutasi.

d) Tingkat kepuasan terhadap hasil program mutasi.

Tingkat kepuasan terhadap kesempatan yang diberikan oleh Tim BAPERJAKAT dapat dilihat pada tabel tersebut di bawah ini:

Tabel 3

Kepuasan terhadap Kesempatan yang Diberikan oleh Tim BAPERJAKAT

Jawaban Responden	Frekuensi	Prosentase
Sangat puas	0	0
Puas	8	19,05
Kurang puas	29	69,05
Tidak puas	5	11,90
Jumlah	42	100

Sumber : jawaban pertanyaan nomor 6

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden merasa kurang puas terhadap kesempatan yang diberikan oleh Tim BAPERJAKAT UNDIP. Hal ini dapat dilihat bahwa sebanyak 69,05% menyatakan kurang puas. Sedangkan yang menyatakan puas sebanyak 19,05% dan tidak puas 11,90%, serta yang menyatakan sangat puas ternyata tidak ada. Bagi sebagian besar responden yang menyatakan kurang puas, ternyata mereka disebabkan hanya pernah bertemu dengan anggota Tim BAPERJAKAT

sebanyak satu kali pada pertemuan yang dilakukan pada tanggal 1 Agustus 2001, pada acara dialog interaktif. Dengan demikian mereka tidak dapat menyumbangkan pandangannya secara maksimal karena keterbatasan waktu yang tersedia maupun situasi yang tidak memungkinkan. Disamping itu, dari Tim BAPERJAKAT UNDIP memang tidak memberikan waktu secara khusus secara rutin bagi tiap-tiap mereka yang terkena program mutasi, karena disamping akan mengganggu waktu kedinasan, juga untuk menghindari adanya hal-hal yang tidak diinginkan, sehingga dapat mempengaruhi obyektifitas dalam penempatan program mutasi.

Adapun tingkat kepuasan terhadap program mutasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4

Tingkat Kepuasan Terhadap Program Mutasi

Jawaban Responden	Frekuensi	Prosentase
Sangat puas	1	2,40
Puas	12	28,60
Kurang puas	26	61,90
Tidak puas	3	7,10
Jumlah	42	100

Sumber : jawaban pertanyaan nomor 11

Dengan melihat tabel tersebut di atas, dapat diketahui bahwa 2,40% menyatakan sangat puas, 28,60% menyatakan

puas dan 7,10% menyatakan tidak puas. Sedangkan 61,90 responden menyatakan kurang puas terhadap program mutasi. Bagi mereka yang merasa kurang puas, ternyata sebagian besar berpendapat bahwa program kerja Tim BAPERJAKAT pada tahun 1999 dan 2000 dirasa kurang terprogram sehingga menimbulkan kesan seolah-olah hanya bekerja pada saat akan ada mutasi. Namun untuk tahun 2001 dan seterusnya, ternyata sudah ada program kerja Tim BAPERJAKAT, sehingga dapat dikatakan sudah mengalami perkembangan. Misalnya, mutasi jabatan struktural administrasi tidak dilakukan setiap tahun, tetapi tiap dua tahun sekali pada tahun genap. Dengan demikian maka apabila pada tahun genap yang dimutasi hanya setengah dari jumlah pejabat struktural administrasi, maka setengah sisanya akan dimutasi dua tahun kemudian. Disamping itu Tim BAPERJAKAT UNDIP tidak hanya mengurus mutasi pejabat struktural administrasi saja, tetapi juga mutasi pejabat non struktural, khususnya di lingkungan kantor pusat. Ini berarti program kerja Tim BAPERJAKAT tidak hanya bekerja pada saat akan ada mutasi saja, namun sudah ada program kerja yang jelas (terjadual), meskipun tidak dipublikasikan secara umum.

Tentang kesungguhan kerja Tim BAPERJAKAT dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5
Kesungguhan Kerja Tim BAPERJAKAT

Jawaban Responden	Frekuensi	Prosentase
Belum	29	69
Sudah	13	31
Jumlah	42	100

Sumber : jawaban pertanyaan nomor 14

Tabel di atas menunjukkan bahwa 69% responden menyatakan Tim BAPERJAKAT belum bekerja secara sungguh-sungguh, 31% menyatakan sudah bekerja dengan sungguh-sungguh. Bagi mereka yang menjawab bahwa Tim BAPERJAKAT belum bekerja secara sungguh-sungguh, ternyata mereka mengharapkan agar Tim BAPERJAKAT UNDIP lebih dimaksimalkan lagi, sehingga dalam penempatan bagi pejabat yang terkena program mutasi tidak berputus asa pada tempat yang baru. Oleh karena itu dalam penempatannya perlu dipikirkan dari organisasi yang terkecil, secara bertahap menuju organisasi yang lebih besar, dan bukan sebaliknya dari yang terbesar langsung menuju yang terkecil. Bagi responden yang menjawab bahwa Tim BAPERJAKAT UNDIP sudah bekerja secara bersungguh-sungguh, ternyata mereka memandang bahwa dalam

bekerjanya sudah sesuai dengan aturan yang berlaku, disamping juga sudah sesuai dengan tempat yang mereka inginkan.

Mengenai puas tidaknya terhadap hasil program mutasi, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 6

Kepuasan terhadap Hasil Program Mutasi

Jawaban Responden	Frekuensi	Prosentase
Sangat puas	1	2,40
Puas	17	40,50
Kurang puas	20	47,60
Tidak puas	4	9,50
Jumlah	42	100

Sumber : jawaban pertanyaan nomor 18

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa 47,60% merasa kurang puas terhadap hasil program mutasi, yang menyatakan puas sebanyak 40,50%, yang menyatakan tidak puas sebanyak 9,50% dan yang sangat puas sebanyak 2,40%. Data di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa kurang puas terhadap hasil program mutasi. Kekurangpuasan mereka ternyata karena masih banyak pejabat yang berada di kantor pusat, tetap di mutasi di kantor pusat. Seharusnya dari kantor pusat juga dapat dimutasi ke fakultas-fakultas, sehingga dapat memahami dan

merasakan lingkungan kerja yang ada di fakultas. Disamping itu lingkungan kerja baru ternyata kurang mendukung untuk megembangkan ide-idenya karena pimpinan pada kantor di mana mereka ditempatkan masih menganggap sebagai pegawai yang masih baru, sehingga harus menyesuaikan dengan pegawai yang lama. Bagi yang menjawab puas (40,50%), karena ternyata mereka sesuai dengan lingkungan kerja dan ada perhatian dari pimpinan di mana mereka ditempatkan pada posisi mutasi yang baru, sehingga mereka merasa puas dengan program mutasi yang telah dilakukan.

2. Pengalaman

Pengalaman bagi seseorang juga dapat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan. Indikator dari pengalaman ini dapat berupa: keterampilan dalam melaksanakan tugas, banyak sedikitnya ide dan sering tidaknya dalam menunda pekerjaan.

Tentang keterampilan yang dimiliki setelah latihan dilakukan apakah menjadi bertambah atau tidak tidak, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 7

Keterampilan yang Dimiliki Setelah Pelatihan

Jawaban Responden	Frekuensi	Prosentase
Sangat bertambah	4	9,50
Bertambah	35	83,30
Kurang bertambah	2	4,80
Tetap saja	1	2,40
Jumlah	42	100

Sumber : jawaban pertanyaan nomor 24

Data di atas menunjukkan bahwa pelatihan memang diperlukan bagi pejabat struktural administrasi, baik yang akan dimutasi maupun sesudah mutasi. Responden menjawab bahwa sebagian besar (83,3%) keterampilan mereka bertambah setelah mengikuti pelatihan. Dengan keterampilan yang mereka peroleh maka akan dapat bekerja dengan baik, sehingga dapat mendatangkan kepuasan dalam bekerja.

Mengenai perlu tidaknya ide-ide yang baru untuk kelancaran tugas-tugas kedinasan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 8

Perlu Tidaknya Ide-ide yang Baru

Jawaban Responden	Frekuensi	Prosentase
Sangat diperlukan	12	28,57
Diperlukan	28	66,66
Kurang diperlukan	2	4,77
Tidak diperlukan	0	0
Jumlah	42	100

Sumber : jawaban pertanyaan nomor 26

Tabel di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden (66,66%) memang memerlukan ide-ide yang baru untuk kelancaran suatu tugas kedinasan, sehingga tidak menjadi jenuh, yang pada akhirnya akan mendatangkan kepuasan tersendiri. Sebanyak 28,57% bahkan menjawab sangat diperlukan adanya ide-ide yang baru. Pada responden yang terakhir ini (4,77%) sebenarnya pada dasarnya mempunyai ide-ide yang baru pada tempat tugas yang baru, namun karena ide-ide yang dimaksud kurang ditanggapi oleh pimpinan, sehingga pada akhirnya mereka berpendapat bahwa ide-ide yang baru memang kurang diperlukan karena kurangnya perhatian dari pimpinan.

Bagi pejabat struktural administrasi yang terkena program mutasi dan sudah berpengalaman, biasanya tidak pernah menunda pekerjaan dinas karena dapat

mengerjakan tugasnya dengan baik. Tentang sering tidaknya menunda pekerjaan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 9
Sering Tidaknya menunda Pekerjaan Dinas

Jawaban Responden	Frekuensi	Prosentase
Tidak pernah menunda	23	54,80
Kadang-kadang menunda	19	45,20
Sering menunda	0	0
Telah menunda	0	0
Jumlah	42	100

Sumber : jawaban pertanyaan nomor 31

Tabel di atas menunjukkan bahwa 54,80% responden tidak pernah menunda pekerjaan dinas, dan 45,20% kadang-kadang menunda pekerjaan dinas. Penundaan ini biasanya disebabkan adanya pekerjaan dinas lain yang lebih penting dan mendesak. Sedangkan bagi yang tidak pernah menunda ternyata mereka dapat memanfaatkan waktu dengan sebaik-baiknya dan dapat mendistribusikan pekerjaan dengan baik, sehingga seluruh pekerjaan tidak ada yang tertunda.

3. Posisi Mutasi yang Baru

Pada posisi mutasi yang baru juga akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja seseorang. Semakin baik pada posisi mutasi yang baru, akan semakin tinggi tingkat

kepuasannya. Indikator pada kepuasan mutasi yang baru adalah adanya suasana kerja yang baik, penghasilan dari pimpinan, pemberian insentif dan adanya rasa kebersamaan.

Tentang apakah ada pengaruh suasana kerja dengan kepuasan, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 10
Pengaruh Suasana Kerja dengan Kepuasan

Jawaban Responden	Frekuensi	Prosentase
Sangat berpengaruh	35	83,30
Cukup berpengaruh	7	16,70
Kurang berpengaruh	0	0
Tidak berpengaruh	0	0
Jumlah	42	100

Sumber : jawaban pertanyaan nomor 32

Tabel di atas menggambarkan bahwa 83,30% menjawab bahwa suasana kerja dapat berpengaruh terhadap kepuasan seseorang dalam bekerja di kantor. Sebanyak 16,70% menjawab bahwa suasana kerja cukup berpengaruh terhadap kepuasan kerja seseorang. Yang menjawab kurang berpengaruh dan tidak berpengaruh ternyata tidak ada. Hal ini menunjukkan bahwa suasana kerja sangat membantu kelancaran tugas-tugas dinas di kantor, yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja bagi pejabat struktural administrasi yang bersangkutan.

Mengenai sejauhmana perhatian pimpinan terhadap bawahannya, dapat dilihat apakah pimpinan sering memberi pujian atau tidak, dan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 11
Pujian yang Diberikan oleh Pimpinan

Jawaban Responden	Frekuensi	Prosentase
Selalu memberi pujian	3	7,10
Banyak memberi pujian	10	23,90
Kurang memberi pujian	15	35,70
Tidak pernah memberi pujian	14	33,30
Jumlah	42	100

Sumber : jawaban pertanyaan nomor 38

Dari tabel tersebut di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden (35,70%) merasa kurang diberi pujian dari pimpinannya, yang tidak memberikan pujian prosentasenya juga hampir sama (33,30%). Sedangkan yang selalu memberikan pujian sebanyak 7,10% dan yang banyak memberi pujian sebanyak 23,90%. Dari data tersebut di atas menunjukkan bahwa sebagian besar pimpinan kurang maupun tidak memberikan pujian terhadap bawahannya. Hal ini berarti perhatian dari pimpinan juga kurang.

Masalah insentif juga berpengaruh terhadap kepuasan seseorang. Berkaitan dengan masalah ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 12

Kemungkinan Insentif Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Jawaban Responden	Frekuensi	Prosentase
Sangat mungkin	13	30,90
Mungkin	23	54,80
Kadang-kadang	5	11,90
Tidak mungkin	1	2,40
Jumlah	42	100

Sumber : jawaban pertanyaan nomor 40

Dari tabel tersebut di atas dapat diketahui bahwa 54,80% menganggap bahwa insentif dapat berpengaruh bagi seseorang terhadap kepuasan kerja. Sedangkan 30,90% bahkan menganggap sangat berpengaruh. Bagi yang menjawab kadang-kadang (11,90%) berpendapat bahwa insentif dapat berpengaruh atau tidak berpengaruh bagi seseorang, tergantung pada bagaimana mereka merasa bertanggung jawab terhadap pemberian insentif tersebut. Sedangkan bagi yang menganggap tidak mungkin berpengaruh (2,40%), karena ternyata mereka sangat cukup dari segi materi, sehingga penambahan insentif tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerjanya. Bagi mereka yang lebih penting ternyata adanya pujian dari pimpinan dan suasana kerja yang baik.

Adanya rasa kebersamaan dalam lingkungan kerja juga berpengaruh terhadap kepuasan seseorang. Hal ini dapat dilihat apakah rekan kerja satu kantor saling membantu apabila ada pekerjaan dinas yang menumpuk, meskipun di luar job discription. Berkaitan dengan ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 13

Bantuan Individu Rekan Kerja terhadap Pekerjaan

Jawaban Responden	Frekuensi	Prosentase
Sangat membantu	7	16,70
Membantu	31	73,80
Kurang membantu	4	9,50
Tidak mau membantu	0	0
Jumlah	42	100

Sumber : jawaban pertanyaan nomor 46

Dari tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa 73,80% rekan kerja membantu pekerjaannya, meskipun bukan bidang tugasnya, apabila memang dimintai bantuannya. Ini membuktikan bahwa sebagian besar responden memang ada rasa kebersamaan sehingga mau saling membantu.

4. Kesiapan Mental

Kesiapan mental adalah kesiapan untuk menyesuaikan diri dengan diri sendiri dan lingkungan kerja, sehingga dapat

mengantisipasi situasi sosial di mana karyawan berada. Indikator bahwa seseorang siap dalam mentalnya adalah: kesiapan dalam menyesuaikan diri, positif tidaknya dalam berpikir dan tingkat kerelaan dalam menerima kenyataan.

Kesiapan seseorang dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 14

Kemudahan Adaptasi dengan Lingkungan Kerja

Jawaban Responden	Frekuensi	Prosentase
Sangat mudah	5	11,90
Mudah	34	81,00
Sulit	3	7,10
Sangat sulit	0	0
Jumlah	42	100

Sumber : jawaban pertanyaan nomor 48

Tabel di atas menggambarkan bahwa 81% responden mudah dalam menyesuaikan dengan lingkungan kerja, 11,90% menyatakan sangat mudah dan 7,10% menyatakan sulit, yang menyatakan sangat sulit ternyata tidak ada. Dari data tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden mudah untuk menyesuaikan dengan lingkungan kerja.

Kesiapan mental bagi seseorang juga dapat dilihat pada positif tidaknya dalam berpikir. Bagi mereka yang belum

siap mentalnya biasanya akan selalu berpikir bahwa setiap program mutasi yang dikenakan selalu dinilai negatif, tidak obyektif dan berbagai macam penilaian lain yang berkonotasi kurang baik. Tentang positif tidaknya dalam berpikir, dapat dilihat pada jawaban responden sebagai berikut:

Tabel 15

Tindakan terhadap Kekurangan Tim BAPERJAKAT

Jawaban Responden	Frekuensi	Prosentase
A	20	47,60
B	11	26,20
C	11	26,20
D	0	0
Jumlah	42	100

Sumber : jawaban pertanyaan nomor 52 .

Catatan:

- A = Memaklumi keterbatasan kemampuan yang ada
- B = Akan mengevaluasi secara keseluruhan kenapa tidak memuaskan
- C = Memberikan kritik kepada Tim BAPERJAKAT
- D = Menolak penempatan

Dari data tersebut di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar (47,60%) responden dapat memaklumi keterbatasan kemampuan yang dimiliki oleh Tim BAPERJAKAT, sehingga tidak dapat seratus persen

memberikan kepuasan kepada mereka yang terkena program mutasi. Hal ini dapat dimaklumi karena untuk memberikan kepuasan kepada seluruh orang yang terkena program mutasi tidaklah mudah karena masing-masing mempunyai keinginan yang berbeda-beda. Responden yang menjawab akan mengevaluasi secara keseluruhan kenapa tidak memuaskan sebanyak 26,20% dan yang akan memberikan kritik kepada Tim BAPERJAKAT juga sebanyak 26,20%, sedangkan yang menjawab menolak penempatan ternyata tidak ada. Hal ini menunjukkan bahwa sebenarnya semua dapat menerima penempatan program mutasi (tidak menolak), meskipun dengan cara berpikir yang berbeda.

Mengenai kerelaan dalam menerima program mutasi yang dilakukan oleh Tim BAPERJAKAT dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 16

Tindakan Bila Mutasi Tidak Sesuai Keinginan

Jawaban Responden	Frekuensi	Prosentase
Sangat menerima dengan senang hati	0	0
Menerima dengan senang hati	29	69,048
Kurang menerima dengan senang hati	5	11,905
Menerima dengan terpaksa	8	19,047
Jumlah	42	100

Sumber : jawaban pertanyaan nomor 54

Tabel di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden (69,048%) dapat menerima dengan senang hati meskipun mungkin mutasi tidak sesuai dengan keinginannya. Meskipun demikian masih ada juga yang kurang dapat menerima dengan senang hati (11,905%) dan yang menerima dengan terpaksa sebanyak 19,047%.

5. Persepsi Terhadap Pedoman Mutasi

Pelaksanaan program mutasi yang sesuai dengan pedoman mutasi akan menimbulkan rasa kepuasan terhadap mereka yang terkena program mutasi. Indikator bahwa pelaksanaan program mutasi sesuai dengan pedoman mutasi adalah:

- a) Mengacu tidaknya pada pedoman mutasi
- b) Tingkat terjadinya penyimpangan
- c) Tingkat kesesuaian dengan ketentuan yang lebih tinggi.

Untuk mengetahui apakah dalam pelaksanaan program mutasi sudah mengacu apa belum pada pedoman mutasi, dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 17

Acuan Pelaksanaan Mutasi pada Pedoman

Jawaban Responden	Frekwensi	Prosentase
Sangat mengacu	1	2,40
Mengacu	26	61,90
Kurang mengacu	15	35,70
Tidak mengacu	0	0
Jumlah	42	100

Sumber : jawaban pertanyaan nomor 57

Dengan melihat pada tabel diatas dapat diketahui bahwa sebagian besar (61,90%) dalam pelaksanaan program mutasi sudah mengacu pada pedoman mutasi. Sedangkan 35,70% menganggap kurang mengacu pada pedoman, dan 2,40% menyatakan sangat mengacu pada pedoman mutasi.

Mengenai apakah terdapat penyimpangan terhadap pedoman mutasi, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 18

Penyimpangan Pelaksanaan Mutasi

Jawaban Responden	Frekuensi	Prosentase
Tidak ada penyimpangan	10	23,80
Kurang terjadi penyimpangan	18	42,80
Banyak terjadi penyimpangan	13	31,00
Sangat banyak terjadi penyimpangan	1	2,70
Jumlah	42	100

Sumber : jawaban pertanyaan nomor 59

Dengan melihat tabel tersebut di atas dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden (42,80%) menjawab bahwa dalam pelaksanaan program mutasi kurang terjadi penyimpangan. Bahkan 23,80% berpendapat bahwa tidak ada penyimpangan. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar berpendapat bahwa dalam pelaksanaan program mutasi sudah mengacu pada pedoman mutasi.

Untuk mengetahui apakah pedoman mutasi dianggap bertentangan dengan Undang-Undang Pokok Kepegawaian atau tidak, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 19

Pedoman Mutasi Apakah Bertentangan dengan Undang-Undang Pokok Kepegawaian

Jawaban Responden	Frekuensi	Prosentase
Tidak bertentangan	37	88,10
Bertentangan	5	11,90
Jumlah	42	100

Sumber : jawaban pertanyaan nomor 62

Tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa sebanyak 88,10% responden menjawab bahwa pedoman mutasi tidak bertentangan dengan Undang-Undang Pokok Kepegawaian. Sebanyak 11,90% berpendapat bahwa pedoman mutasi bertentangan dengan Undang-Undang Pokok Kepegawaian. Bagi yang menganggap bertentangan karena mereka berpendapat bahwa dalam Undang-Undang Pokok

Kepegawaian, yang berkaitan dengan masalah mutasi memang dijelaskan bahwa mutasi (perpindahan) dari unit kerja satu ke unit kerja yang lain bertujuan agar pegawai yang bersangkutan dapat menambah wawasan dan pengetahuan serta peningkatan karier yang setinggi-tingginya sehingga dapat memberikan prestasi yang sebesar-besarnya. Tetapi dalam kenyataannya masih ada karyawan yang dimutasi pada saat menjelang pensiun, sehingga tidak sesuai dengan tujuannya, yaitu untuk menambah wawasan dan pengembangan kariernya.

6. Persepsi terhadap Kebijakan

Agar kebijakan yang dilakukan oleh Tim BAPERJAKAT berjalan dengan baik, maka dapat dilihat sejauh mana tingkat terjadinya gejolak, tingkat penerimaan terhadap program dan tingkat kematangan dalam membuat pertimbangan.

Berkaitan dengan tingkat terjadinya gejolak, maka yang harus dilakukan oleh Tim BAPERJAKAT adalah mengadakan sosialisasi peraturan yang berkaitan dengan pedoman mutasi. Pelaksanaan sosialisasi peraturan yang dianggap paling tepat dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 20

Tindakan yang harus dilakukan Tim BAPERJAKAT agar Tidak Terjadi Gejolak dalam Penerapan Kebijakan

Jawaban Responden	Frekuensi	Prosentase
A	32	76,20
B	10	23,80
C	0	0
D	0	0
Jumlah	42	100

Sumber : jawaban pertanyaan nomor 66

Catatan :

- A = Sosialisasi peraturan dan tanya jawab jauh sebelum program mutasi dilaksanakan.
- B = Sosialisasi peraturan dan tanya jawab menjelang pelaksanaan program.
- C = Sosialisasi peraturan dan tanya jawab sesudah program mutasi dilaksanakan.
- D = Tidak perlu sosialisasi.

Dengan melihat tabel tersebut diatas, menunjukkan bahwa sebagian besar responden (76,20%) menghendaki agar tidak terjadi gejolak, maka perlu sosialisasi peraturan dan tanya jawab jauh sebelum program mutasi dilaksanakan. Sedangkan 23,80% juga menghendaki adanya sosialisasi, tetapi pelaksanaan hendaknya menjelang pelaksanaan program mutasi. Dari jawaban responden tersebut diatas, ternyata sosialisasi dan tanya jawab terhadap peraturan yang

berkaitan dengan pelaksanaan program mutasi perlu dilaksanakan sebelum program mutasi dilakukan.

Untuk mengetahui apakah secara umum kebijakan yang dilakukan oleh Tim BAPERJAKAT dapat diterima dengan baik atau tidak, dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 21

Penerimaan Kebijakan Yang Dilakukan Oleh Tim BAPERJAKAT

Jawaban Responden	Frekuensi	Prosentase
Sangat diterima dengan baik	1	2,40
Diterima dengan baik	25	59,50
Kurang dapat diterima dengan baik	16	38,10
Tidak dapat diterima dengan baik	0	0
Jumlah	42	100

Sumber : jawaban pertanyaan nomor 67

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa secara umum (sebagian besar) responden menjawab bahwa kebijakan yang dilakukan oleh Tim BAPERJAKAT dapat diterima dengan baik. Bagi responden yang menjawab kurang dapat diterima dengan baik karena ternyata mereka ditempatkan pada posisi mutasi baru yang tidak sesuai dengan keinginannya. Disamping itu juga ada kebijakan yang dipandang kurang sesuai karena meskipun sudah terkena program, tetapi dalam kenyataannya masih harus tetap berada pada tempat yang lama untuk beberapa bulan karena

pejabat baru yang akan menggantikan dipandang kurang mampu. Kebijakan semacam ini sebenarnya mengandung beban psikologis bagi mereka yang seharusnya sudah menenpati pada unit yang baru karena dipandang kurang mampu untuk bertugas pada unit yang baru tersebut. Padahal sebenarnya mereka sudah berbekal pengalaman dari unit yang lama.

Berkaitan dengan tingkat kematangan dalam membuat pertimbangan terhadap mereka yang terkena program mutasi, dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 22

Kematangan Pertimbangan Tim BAPERJAKAT.

Jawaban Responden	Frekuensi	Prosentase
Sudah sangat matang	2	4,80
Matang	14	33,30
Kurang matang	23	54,80
Tidak matang	3	7,10
Jumlah	42	100

Sumber : jawaban pertanyaan nomor 69

Tabel diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden (54,80%) menyatakan kurang matang dalam menjadikan pertimbangan terhadap program mutasi. Hal ini dapat dilihat masih adanya karyawan yang akan memasuki masa pensiun, tetapi dimutasi. Disamping itu juga belum

adanya pola penempatan dari organisasi yang kecil menuju secara bertahap kearah unit yang lebih besar. Meskipun demikian, bukan berarti kebijakan secara keseluruhan tidak matang, karena ada beberapa responden yang menjawab sebanyak 33,30% sudah matang, bahkan 4,80% menyatakan sudah sangat matang dalam memberikan pertimbangan. Sedangkan yang menyatakan tidak matang hanya 7,10%.

C. Analisis Hasil Penelitian

1. Hubungan Indikator Pengalaman Dengan Kepuasan

- a. Hubungan Antara Kepuasan Terhadap Kesempatan yang Diberikan Dengan Keterampilan yang Dimiliki Setelah Pelatihan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 35 dari 42 responden menyatakan bahwa mereka bertambah keterampilannya setelah mengikuti pelatihan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 23

Hubungan Antara Keterampilan Yang Dimiliki Setelah
Pelatihan Dengan Kepuasan Terhadap Kesempatan Yang
Diberikan oleh Tim BAPERJAKAT

Kepuasan Terhadap Kesempatan yang Diberikan	Keterampilan yang Dimiliki stlh Latihan				Total
	Sangat Bertambah	Bertambah	Kurang Bertambah	Tetap Saja	
Puas	1 25,0%	7 20,0%			8 19,0%
Kurang Puas	2 50,0%	25 71,4%	1 50,0%	1 100,0%	29 69,0%
Tidak Puas	1 25,0%	3 8,6%	1 50,0%		5 11,3%
Total	4 100,0%	35 100,0%	2 100,0%	1 100,0%	42 100,0%

Sumber : Diperoleh dari jawaban pertanyaan nomor 6 dan 24

Namun dari 35 responden tersebut diatas, 25 diantaranya menyatakan kurang puas terhadap kesempatan yang diberikan oleh Tim BAPERJAKAT untuk menyampaikan saran, masukan maupun hal-hal lain yang berkaitan dengan pandangan-pandangan dari responden terhadap keberadaan Tim BAPERJAKAT. Hal ini dapat dimengerti karena memang hubungan antara Tim BAPERJAKAT dengan responden (pejabat struktural administrasi yang terkena program mutasi) haruslah independen, sehingga berbeda seperti halnya hubungan antara seorang pasien dengan seorang dokter, dimana seorang pasien harus menceritakan segala keluhannya tentang penyakitnya, sehingga dokter dapat memberikan

diagnosa yang tepat. Termasuk juga hubungan antara klien dengan pengacara, maka seorang klien juga harus menceritakan segala permasalahannya kepada pengacara yang bersangkutan, sehingga dapat diketahui duduk permasalahannya secara jelas. Namun hubungan Tim BAPERJAKAT dengan responden sangat dapat berbeda karena harus bekerja secara independen, sehingga kalau Tim BAPERJAKAT bertemu dengan responden dengan waktu khusus dan rutin, maka dikhawatirkan tidak obyektif lagi dalam pengambilan keputusannya. Meskipun demikian tidak berarti sama sekali tidak ada waktu untuk mengemukakan tentang pendapat-pendapat responden. Terhadap permasalahan yang memang dirasa sangat perlu untuk dipecahkan secara bersama sama, maka perlu diadakan pertemuan antara Tim BAPERJAKAT dengan responden. Hal ini pernah dilakukan pada tanggal 1 Agustus tahun 2001 dalam acara dialog interaktif, yang dihadiri oleh Rektor, Pembantu Rektor, Tim BAPERJAKAT, Pimpinan Fakultas dan seluruh pejabat struktural administrasi dilingkungan UNDIP untuk membahas permasalahan yang berkaitan dengan pelaksanaan program mutasi.

b. Hubungan Antara Kepuasan Hasil Program Mutasi Dengan Perlunya Ide Yang Baik Untuk Kelancaran Tugas Kedinasan

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa 28 dari 42 responden menyatakan bahwa ide-ide yang baik diperlukan untuk kelancaran pelaksanaan tugas-tugas kedinasan. Meskipun demikian dari 28 responden yang menyatakan diperlukan ide-ide baru, terdapat 13 responden yang menyatakan kurang puas dan 20 orang menyatakan tidak puas terhadap program mutasi. Hal ini disebabkan karena ide-ide baru yang dilakukan atau diusulkan oleh responden kepada pimpinan dimana responden ditempatkan pada unit/fakultas yang baru, tidak ditanggapi sebagaimana mestinya, sehingga mereka merasa kurang puas. Untuk lebih jelasnya gambaran yang dimaksud dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 24

Hubungan Hasil Program Mutasi Dengan Perlunya Ide Yang Baik Untuk Kelancaran Tugas Dinas

Kepuasan Hasil Program Mutasi	Perlunya ide yg baik utk kelancaran			Total
	Sangat Diperlukan	Diperlukan	Kurang Diperlukan	
Sangat Puas		1 3,6%		1 2,4%
Puas	5 41,7%	12 42,8%		17 40,5%
Kurang Puas	5 41,7%	13 46,4%	2 100,0%	20 47,6%
Tidak Puas	2 16,7%	2 7,1%		4 9,5%
Total	12 100,0%	23 100,0%	2 100,0%	42 100,0%

Sumber : Diperoleh dari jawaban pertanyaan nomor 18 dan 26

c. Hubungan Antara Kepuasan Program Mutasi Dengan Penundaan Tugas Dinas

Hasil penelitian menunjukkan 23 dari 42 responden menyatakan tidak pernah menunda pekerjaan dinas. Artinya mereka dapat melaksanakan tugas kedinasan secara tepat waktu. Namun dari 23 responden yang menyatakan tidak pernah menunda pekerjaan dinas, ternyata 13 diantaranya menyatakan kurang puas terhadap program mutasi. Kurang puasnya ini disebabkan meskipun mereka tidak pernah menunda pekerjaan, ternyata kurang perhatian dari pimpinan, sehingga tidak ada bedanya antara mereka yang kadang-kadang

menunda pekerjaan dinas dengan yang tidak pernah menundanya.

Secara lengkap tentang jawaban responden tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 25

Hubungan Antara Kepuasan Program Mutasi Dengan Penundaan Tugas Dinas

Kepuasan Program Mutasi	Penundaan tugas dinas		Total
	Tidak pernah menunda	Kadang-kadang menunda	
Sangat Puas	1 4,3%		1 2,4%
Puas	7 30,4%	5 26,3%	12 28,6%
Kurang Puas	13 56,5%	13 68,4%	26 61,9%
Tidak Puas	2 8,7%	1 5,3%	3 7,1%
Total	23 100,0%	19 100,0%	42 100,0%

Sumber : Diperoleh dari jawaban pertanyaan nomor 11 dan 31

2. Hubungan Indikator Posisi Mutasi Baru Dengan Kepuasan

a. Hubungan Antara Kepuasan Program Mutasi Dengan Dukungan Suasana Kerja Selama Ini.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 24 dari 42 responden menyatakan bahwa suasana kerja cukup mendukung. Namun dari 24 responden tersebut, ada 14

responden yang menyatakan kurang puas terhadap program mutasi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun suasana kerja cukup mendukung pelaksanaan tugas-tugas kedinasan, namun belum menjamin adanya kepuasan bagi seseorang. Kurang puasnya ini disebabkan fasilitas kerja maupun insentif yang ada kurang sesuai dengan keinginan responden.

Gambaran hubungan tersebut diatas dapat dilihat pada tabel :

Tabel 26

Hubungan Antara Kepuasan Program Mutasi Dengan Dukungan Suasana Kerja Selama Ini.

Kepuasan Program Mutasi	Dukungan suasana kerja selama ini				Total
	Sangat Mendukung	Cukup Mendukung	Kurang Mendukung	Tidak Mendukung	
Sangat Puas		1 4,2%		-	1 2,4%
Puas	3 33,3%	7 29,2%	2 25,0%	-	12 28,6%
Kurang Puas	6 66,7%	14 58,3%	5 62,5%	1 10,0%	26 61,9%
Tidak Puas		2 8,3%	1 12,5%	-	3 7,1%
Total	9 100,0%	24 100,0%	8 100,0%	1 100,0%	42 100,0%

Sumber : Diperoleh dari jawaban pertanyaan nomor 11 dan 32

b. Hubungan Antara Kepuasan Terhadap Kesempatan Yang Diberikan Tim BAPERJAKAT Dengan Pujian Yang Diberikan Pimpinan.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa 15 dari 42 responden menyatakan bahwa pimpinan kurang memberikan pujian terhadap pekerjaan bawahannya. Dari 15 responden tersebut, 3 diantaranya menyatakan puas terhadap kesempatan yang diberikan, meskipun pimpinan kurang memberi pujian. Hal ini ternyata disebabkan 3 responden tersebut pada saat menghadap Tim BAPERJAKAT mendapat penjelasan dan pengarahan yang dipandang memuaskan.

Disamping terdapat 15 responden yang menyatakan bahwa pimpinan kurang memberi pujian, terdapat juga 14 responden yang menyatakan bahwa pimpinan tidak pernah memberi pujian. Dari 14 responden tersebut, 3 diantaranya menyatakan puas terhadap kesempatan yang diberikan oleh Tim BAPERJAKAT. Hal ini ternyata memang pada saat menghadap salah satu anggota Tim BAPERJAKAT mendapat penjelasan dan pengarahan yang cukup memuaskan, sehingga menjadi jelas permasalahannya.

Untuk lebih jelasnya tentang jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 27

Hubungan Antara Kepuasan Terhadap Kesempatan Yang Diberikan dengan Pujian Yang Diberikan Pimpinan.

Kepuasan thd kesempatan yg diberikan	Pujian yang diberikan pimpinan				Total
	Selalu memberi pujian	Banyak memberi pujian	Kurang memberi pujian	Tidak pernah memberi pujian	
Puas		2 20,0%	3 20,0%	3 21,4%	8 19,0%
Kurang Puas	3 100,0%	7 70,0%	10 66,7%	9 64,3%	29 69,0%
Tidak Puas		1 10,0%	2 13,3%	2 14,3	5 11,9%
Total	3 100,0%	10 100,0%	15 100,0%	14 100,0%	42 100,0%

Sumber : Diperoleh dari jawaban pertanyaan nomor 6 dan 38

c. Hubungan Antara Kepuasan Hasil Program Mutasi Dengan Insentif Memungkinkan Kepuasan Kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 23 dari 42 responden menyatakan bahwa pemberian insentif memungkinkan seseorang terhadap kepuasan kerjanya, karena dengan pemberian insentif, mereka merasa dihargai hasil kerjanya. Meskipun demikian ternyata dari 23 responden tersebut terdapat 10 responden yang menyatakan kurang puas terhadap hasil program mutasi. Dari hasil wawancara ternyata ketidakpuasan tersebut disebabkan bahwa pemberian insentif belum menjami kepuasan bagi seseorang. Tetapi harus pula diikuti oleh

suasana kerja yang baik, adanya kerja sama dan saling percaya sesama rekan kerja.

Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada Tabel berikut :

Tabel 28

Hubungan Antara Kepuasan Hasil Program Mutasi Dengan Insentif Memungkinkan Kepuasan Kerja.

Kepuasan Hasil Program Mutasi	Insentif Memungkinkan Kepuasan Kerja				Total
	Sangat Mendukung	Cukup Mendukung	Kurang Mendukung	Tidak Mendukung	
Sangat Puas	1 7,7%				1 2,4%
Puas	2 15,4%	13 56,5%	1 20,0%	1 100%	17 40,5%
Kurang Puas	7 53,8%	10 43,5%	3 60,0%		20 47,6%
Tidak Puas	3 23,1%		1 20,0%	- -	4 9,5%
Total	13 100,0%	23 100,0%	5 100,0%	1 100,0%	42 100,0%

Sumber : Diperoleh dari jawaban pertanyaan nomor 18 dan 40

d. Hubungan Antara Kepuasan Hasil Program Mutasi Dengan Bantuan Individu Rekan Kerja Terhadap Pekerjaan.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa ada 31 dari 42 responden menjawab bahwa rekan kerja satu kantor akan membantu pekerjaannya, apabila memang diminta untuk membantunya, meskipun mungkin bukan termasuk

bidang tugas pekerjaannya. Ini membuktikan adanya kerjasama yang baik sesama rekan kerja. Dari 31 responden tersebut, terdapat 12 responden menyatakan kurang puas terhadap hasil program mutasi dan 4 responden menyatakan tidak puas, ketidakpuasan atau kekurangpuasan tersebut disebabkan meskipun mereka ada kerjasama yang baik sesama rekan satu kantor, tetapi hasil program mutasi yang mereka rasakan kurang sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman yang diperoleh sebelumnya.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel :

Tabel 29

Hubungan Antara Kepuasan Hasil Program Mutasi Dengan Bantuan Individu Rekan Kerja Terhadap Pekerjaan.

Kepuasan Hasil Program Mutasi	Bantuan individu rekan kerja			Total
	Sangat membantu	Membantu	Kurang membantu	
Sangat Puas		1 3,2%	-	1 2,4%
Puas	2 28,6%	14 45,2%	1 25,0%	17 40,5%
Kurang Puas	5 71,4%	12 38,7%	3 75,0%	20 47,6%
Tidak Puas		4 12,9%	-	4 9,5%
Total	7 100,0%	31 100,0%	4 100,0%	42 100,0%

Sumber : Diperoleh dari jawaban pertanyaan nomor 11 dan 46

3. Hubungan Indikator Kesiapan Mental Dengan Kepuasan

a. Hubungan Antara Kepuasan Program Mutasi Dengan Kemudahan Adaptasi Dengan Lingkungan Kerja.

Hasil penelitian ternyata menunjukkan bahwa terdapat 34 dari 42 responden menyatakan mudah untuk menyesuaikan dengan lingkungan kerjanya. Karena mereka mudah menyesuaikan dengan lingkungannya, maka seharusnya mereka merasa puas. Namun dalam kenyataannya terdapat 21 responden yang merasa kurang puas dan 3 responden menyatakan tidak puas. Dari mereka yang menyatakan kurang puas maupun tidak puas, ternyata meskipun mereka mudah beradaptasi dengan lingkungannya, namun pimpinan pada unit yang baru selalu menganjurkan agar dapat menyesuaikan dengan karyawan yang sudah lama. Dengan demikian ide-ide yang baru tidak dapat diterapkan, karena mereka diperlakukan seolah-olah sebagai pegawai yang masih baru, padahal mereka juga sudah mempunyai bekal pengalaman yang sebelumnya diperoleh pada unit mutasi yang lama. Dengan demikian mereka merasa kurang puas terhadap program mutasi karena ide-idenya tidak dapat diterima dengan baik pada unit mutasi yang baru.

Secara lengkap hubungan kemudahan adaptasi dan kepuasan program dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 30

Hubungan Antara Kepuasan Program Mutasi Dengan Kemudahan Adaptasi Dengan Lingkungan Kerja.

Kepuasan Program Mutasi	Kemudahan adaptasi dengan lingkungan kerja			Total
	Sangat mudah	mudah	Kurang mudah	
Sangat Puas	1 20,0%	- -	- -	1 2,4%
Puas	1 20,0%	10 29,4%	1 33,3%	12 28,6%
Kurang Puas	3 60,0%	21 61,8%	2 66,7%	26 61,9%
Tidak Puas	- -	3 8,8%	- -	3 7,1%
Total	5 100,0%	34 100,0%	3 100,0%	42 100,0%

Sumber : Diperoleh dari jawaban pertanyaan nomor 11 dan 48

b. Hubungan Antara Kepuasan Dengan Tindakan Terhadap Kekurangan Tim BAPERJAKAT.

Indikator kesiapan mental bagi seseorang antara lain ditandai dengan bagaimanakah caranya mereka berfikir, apakah selalu berfikir positif atau negatif terhadap setiap program yang dilakukan. Demikian juga dalam menilai program yang dilakukan oleh Tim BAPERJAKAT. Dari beberapa jawaban (20 dari 42 responden) menyatakan memaklumi keterbatasan kemampuan yang

ada pada Tim BAPERJAKAT. Hal ini dapat dimengerti karena mereka yang duduk sebagai anggota Tim BAPERJAKAT tidak hanya mengurus masalah mutasi saja, tetapi juga mempunyai tugas-tugas kedinasan yang lain, yang banyak menyita waktu. Dari 20 responden yang menyatakan memaklumi, ternyata terdapat 11 responden yang menyatakan kurang puas. Kurang puasnya ini ternyata disebabkan dalam memaklumi keterbatasan kemampuan yang dimiliki oleh Tim BAPERJAKAT, mereka menerima dengan perasaan terpaksa, sehingga mereka menjadi kurang puas. Hal ini mereka terima karena responden beranggapan bahwa meskipun dalam hatinya menolak penempatannya, tapi dalam kenyataannya harus dilaksanakan karena sudah dibuat dengan surat keputusan rektor.

Secara lengkap jawaban responden yang berkaitan dengan kepuasan tersebut di atas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 31

Hubungan Antara Kepuasan Dengan Tindakan Terhadap
Kekurangan Tim BAPERJAKAT.

Kepuasan Program Mutasi	Tindakan thd kekurangan Tim Baperjakat			Total
	Memaklumi keterbatasan kemampuan yg ada	Akan mengevaluasi secara keseluruhan mengapa tdk memuaskan	Memberikan kritik kepada Tim Baperjakat	
Sangat Puas	1 5,0%	- -	- -	1 2,4%
Puas	8 40,0%	3 27,3%	1 9,1%	12 28,6%
Kurang Puas	11 55,0%	6 54,5%	9 81,8%	26 61,9%
Tidak Puas	- -	2 18,2%	1 9,1%	3 7,1%
Total	20 100,0%	11 100,0%	11 100,0%	42 100,0%

Sumber : Diperoleh dari jawaban pertanyaan nomor 11 dan 52

c. Hubungan Antara Kepuasan Hasil Program Mutasi Dengan Sikap Terhadap Kekurangan Program Mutasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 34 dari 42 responden menyatakan menerima dengan lapang dada meskipun mungkin hasil program mutasi kurang sesuai dengan keinginannya. Hal ini dapat dilihat dari 34 responden yang menjawab menerima dengan lapang dada, terdapat 16 responden yang merasa kurang puas dan 2 responden tidak puas.

Untuk lebih jelasnya hubungan antara kepuasan dan sikap yang dimaksud dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 32

Hubungan Antara Kepuasan Hasil Program Mutasi Dengan Sikap Terhadap Kurangnya Program Mutasi.

Kepuasan Hasil Program Mutasi	Sikap terhadap kurangnya program mutasi t			Total
	Menerima dengan lapang dada	Kurang dapat menerima dengan lapang dada	Menerima dengan terpaksa	
Sangat Puas	1 2,9%	- -	- -	1 2,4%
Puas	15 44,1%	- -	2 33,3%	17 40,5%
Kurang Puas	16 47,1%	1 50,0%	3 50,0%	20 47,6%
Tidak Puas	2 5,9%	1 50,0%	1 16,7%	4 9,5%
Total	34 100,0%	2 100,0%	6 100,0%	42 100,0%

Sumber : Diperoleh dari jawaban pertanyaan nomor 18 dan 53

4. Hubungan Indikator Persepsi Terhadap Pedoman Mutasi Dengan Kepuasan.

a. Hubungan Antara Kepuasan Program Mutasi Dengan Pengertian Ketentuan Pedoman Mutasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 25 dari 42 responden mengetahui tentang pedoman mutasi yang berlaku di Universitas Diponegoro. Meskipun demikian 13

responden menyatakan tidak puas. Ketidakpuasan mereka ternyata masih dianggap ada pelaksanaan program mutasi yang kurang sesuai dengan pedoman mutasi misalnya dalam pedoman mutasi dinyatakan bahwa program mutasi dimaksudkan agar para pejabat struktural administrasi dapat menambah pengetahuan dan wawasan yang lebih luas dan dalam rangka pengembangan hasil. Tapi dalam kenyataannya masih ada karyawan yang dimutasi menjelang pensiun. Disamping itu juga masih ada karyawan yang sudah memenuhi syarat untuk mutasi, tapi ternyata belum dimutasi karena adanya pertimbangan-pertimbangan tertentu. Ditinjau dari sudut Tim Beperjabat, mempertahankan seseorang pada tempat yang lama, mungkin masih dibenarkan karena pada unit yang lama mereka masih dibutuhkan. Akan tetapi ditinjau dari responden ternyata mempunyai pandangan yang berbeda, karena seolah-olah mereka yang dipertahankan mempunyai prestasi yang baik, sedangkan yang dimutasi mempunyai prestasi yang kurang baik. Untuk menghindari perbedaan penilaian tersebut diperlukan rambu-rambu yang jelas dalam melaksanakan program mutasi dan perlu disosialisasikan terlebih dahulu, sehingga menjadi jelas bagi pihak-pihak yang bersangkutan.

Gambaran secara lengkap tentang hubungan antara kepuasan dengan pedoman mutasi dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 33

Hubungan Antara Hasil Program Mutasi Dengan Pengertian Ketentuan Pedoman Mutasi.

Kepuasan Hasil Program Mutasi	Pengertian ketentuan pedoman mutasi			Total
	Mengetahui	Kurang mengetahui	Tidak mengetahui	
Sangat Puas	1 4,0%	- -	- -	1 2,4%
Puas	8 32,0%	6 42,9%	3 100,0%	17 40,5%
Kurang Puas	13 52,0%	7 50,0%	- -	20 47,6%
Tidak Puas	3 12,0%	1 7,1%	- -	4 9,5%
Total	25 100,0%	14 100,0%	3 100,0%	42 100,0%

Sumber : Diperoleh dari jawaban pertanyaan nomor 18 dan 56

b. Hubungan Antara Kepuasan Hasil Program Mutasi Dengan Penyimpangan Pelaksanaan Mutasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 18 dari 42 responden menyatakan kurang terjadi penyimpangan dalam pelaksanaan program mutasi. Sedangkan 10 responden menyatakan tidak ada penyimpangan. Dari 10 responden tersebut, 2 diantaranya menyatakan kurang puas meskipun tidak ada penyimpangan dalam

pelaksanaan program mutasi. Kurang puasnya ini disebabkan pada posisi mutasi yang baru ternyata suasana kerja dan insentif kurang mendukung dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

Untuk lebih jelasnya tentang hubungan antara kepuasan dengan penyimpangan program mutasi dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 34

Hubungan Antara Kepuasan Hasil Program Mutasi Dengan Penyimpangan Pelaksanaan Mutasi.

Kepuasan Hasil Program Mutasi	Penyimpangan pelaksanaan mutasi				Total
	Tidak ada penyimpangan	Kurang terjadi penyimpangan	Banyak terjadi penyimpangan	Sangat banyak terjadi penyimpangan	
Sangat Puas	1 10,0%	- -	- -	- -	1 2,4%
Puas	7 70,0%	7 38,9%	7 23,1%	- -	17 40,5%
Kurang Puas	2 20,0%	10 55,6%	7 53,8%	1 100,0%	20 47,6%
Tidak Puas	- -	1 5,6%	3 23,1	- -	4 9,5%
Total	10 100,0%	18 100,0%	13 100,0%	1 100,0%	42 100,0%

Sumber : Diperoleh dari jawaban pertanyaan nomor 18 dan 59

c. Hubungan Antara Kepuasan Hasil Program Mutasi Dengan Pedoman Mutasi Bertentangan Dengan UU Pokok Kepegawaian.

Dari hasil penelitian ternyata menunjukkan bahwa 37 dari 42 responden menyatakan bahwa pedoman mutasi tidak bertentangan dengan Undang-Undang Pokok Kepegawaian. Meskipun demikian, dari 37 responden, 18 diantaranya menyatakan kurang puas terhadap hasil program mutasi dan 2 responden menyatakan tidak puas. Kekurangpuasan atau ketidakpuasan tersebut rata-rata disebabkan kurangnya perhatian dari pimpinan pada posisi mutasi yang baru, sehingga mereka yang bekerja dengan disiplin maupun yang seenaknya saja tidak ada perbedaan perlakuan. Pada akhirnya bagi mereka yang berdisiplin tinggi justru akan mengikuti mereka yang kurang berdisiplin.

Gambaran secara jelas tentang jawaban responden yang berkaitan antara kepuasan dengan pedoman mutasi bertentangan dengan Undang-Undang Pokok Kepegawaian dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 35

Hubungan Antara Kepuasan Hasil Program Mutasi Dengan Pedoman Mutasi Bertentangan Dengan Undang-Undang Pokok Kepegawaian.

Kepuasan Hasil Program Mutasi	Pedo-Mut bertentangan dengan UU Pokok Pegawaiian		Total
	Tidak	Ya	
Sangat Puas	1 2,7%		1 2,4%
Puas	16 43,2%	1 20,0%	17 40,5%
Kurang Puas	18 48,6%	2 40,0%	20 47,6%
Tidak Puas	2 5,4%	2 40,0%	4 9,5%
Total	37 100,0%	5 100,0%	42 100,0%

Sumber : Diperoleh dari jawaban pertanyaan nomor 18 dan 62

5. Hubungan Indikator Persepsi Terhadap Kebijakan Dengan Kepuasan.

a. Hubungan Antara Kepuasan Hasil Program Mutasi Dengan Tindakan Yang Harus Dilakukan Oleh Tim BAPERJAKAT.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 23 dari 42 responden menghendaki agar Tim BAPERJAKAT mengadakan sosialisasi peraturan dan tanya jawab jauh sebelum program mutasi dilakukan. Dengan demikian diharapkan dapat memahami beberapa permasalahan dan

pemecahannya, sehingga dalam pelaksanaan program mutasi dapat diterima dengan baik oleh semua pihak. Dari 32 responden, ada 14 yang menyatakan kurang puas dan 4 responden menyatakan tidak puas terhadap hasil program mutasi. Ketidakpuasan tersebut rata-rata disebabkan dalam pelaksanaan program mutasi kurang dapat menambah wawasan karena sebagian besar masih ditempatkan pada jabatan yang sama meskipun unit kerjanya baru. Disamping itu juga karena pada unit yang baru belum ada juknis (petunjuk teknis) yang dibukukan oleh masing-masing kepala Sub Bagian, sehingga setiap pekerjaan atau surat-surat yang berkaitan dengan bidang tugas tertentu, alur kerjanya belum dapat diketahui oleh semua pihak. Karena belum ada juknis tersebut, maka para pejabat struktural administrasi masih ada yang meraburaba dalam melaksanakan tugas pada unit yang baru.

Gambaran tentang jawaban responden yang berkaitan antara kepuasan dengan Tindakan Tim BAPERJAKAT dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 36

**Hubungan Antara Kepuasan Hasil Program Mutasi
Dengan Tindakan Yang Harus Dilakukan Oleh Tim
BAPERJAKAT.**

Kepuasan Hasil Program Mutasi	Tindakan yang harus dilakukan Tim Baperjakat		Total
	Sosialisasi peraturan tanya jwb jauh sblm prog-mut dilakukan	Sosialisasikan peraturan tanya jwb menjelang pelaksanaan promut	
Sangat Puas	-	1 10,0%	1 2,4%
Puas	14 43,8%	3 30,0%	17 40,5%
Kurang Puas	14 43,6%	6 60,0%	20 47,6%
Tidak Puas	4 12,5%	- -	4 9,5%
Total	32 100,0%	10 100,0%	42 100,0%

Sumber : Diperoleh dari jawaban pertanyaan nomor 18 dan 66

**b. Hubungan Antara Kepuasan Program Mutasi Dengan
Penerimaan Kebijakan Tim BAPERJAKAT.**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 25 dari 42 responden menyatakan bahwa kebijakan yang dilakukan oleh Tim BAPERJAKAT dalam pelaksanaan program mutasi dapat diterima dengan baik. Meskipun mereka menyatakan menerima dengan baik, tetapi 25 responden tersebut, 10 diantaranya menyatakan kurang puas terhadap hasil program mutasi. Kekurang puasan tersebut antara lain disebabkan dalam pelaksanaan program

mutasi, perputarannya dianggap kurang menyeluruh misalnya yang berada di kantor pusat hanya dimutasi pada lingkungan kantor pusat. Sedangkan yang semula di fakultas juga dipindahkan ke fakultas juga. Yang mereka inginkan adalah adanya perputaran yang merata, misalnya dari fakultas dapat ke kantor pusat atau sebaliknya. Dengan demikian mereka yang terbiasa bekerja di kantor pusat dapat merasakan pekerjaan yang ada di fakultas, demikian juga sebaliknya.

Jawaban responden yang berkaitan dengan kepuasan dengan kebijakan Tim BAPERJAKAT, dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 37
Hubungan Antara Kepuasan Program Mutasi Dengan
Penerimaan Kebijakan Tim BAPERJAKAT.

Kepuasan Hasil Program Mutasi	Penerimaan kebijakan tim Baperjakat			Total
	Sangat diterima dengan baik	Diterima dengan baik	Kurang dapat diterima dengan baik	
Sangat Puas	- -	1 4,0%	- -	1 2,4%
Puas	1 100,0%	14 56,0%	2 12,5%	17 40,5%
Kurang Puas	- -	10 40,0%	10 62,5%	20 47,6%
Tidak Puas	- -	- -	4 25,0%	4 9,5%
Total	1 100,0%	25 100,0%	16 100,0%	42 100,0%

Sumber : Diperoleh dari jawaban pertanyaan nomor 11 dan 67

c. Hubungan Antara Kepuasan Hasil Program Mutasi Dengan Kematangan Pertimbangan Tim BAPERJAKAT.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa 23 dari 42 responden menyatakan bahwa pertimbangan yang dilakukan oleh Tim BAPERJAKAT dalam pelaksanaan program mutasi adalah kurang matang. Hal ini dapat dipahami karena responden yang menjawab adalah khusus untuk tahap pertama (tahun 1999) dan tahap kedua (tahun 2000), dimana pada waktu itu memang baru tahap awal atau pertama kali melaksanakan program mutasi sehingga masih banyak kekurangannya. Misalnya pegawai yang hampir pensiun dimutasi atau sebaliknya pegawai yang sudah sangat memenuhi syarat untuk dimutasi, tapi juga belum terkena mutasi. Namun pada tahap-tahap selanjutnya yang dilakukan oleh Tim BAPERJAKAT akan lebih obyektif dan bijaksana karena dari pengalaman pelaksanaan program mutasi sebelumnya. Misalnya dalam pelaksanaan program mutasi akan dilakukan tiap dua tahun sekali pada tahun genap. Dengan demikian sebenarnya bagi karyawan akan terkena mutasi setiap empat tahun sekali, karena sebelumnya sudah diprogram separoh jumlah pejabat struktural

dimutasi. Sedangkan separoh yang lain diprogram mutasi dua tahun berikutnya.

Pada hasil penelitian juga terdapat bahwa 7 dari responden yang menyatakan kurang matang pertimbangannya, namun mereka merasa puas terhadap program mutasi. Hal ini ternyata karena mereka dapat menerima program mutasi tersebut dengan lapang dada dan memahami kelebihan maupun kekurangan dari Tim BAPERJAKAT yang harus menangani beberapa pegawai yang akan dimutasi, sehingga tidak mungkin dapat memuaskan semua pihak.

Untuk lebih jelasnya hubungan antara kepuasan dengan kematangan pertimbangan Tim BAPERJAKAT dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 38

Hubungan Antara Kepuasan Hasil Program Mutasi
Dengan Kematangan Pertimbangan Tim BAPERJAKAT.

Kepuasan Program Mutasi	Kematangan pertimbangan tim Baperjakat				Total
	Sudah sangat matang	Matang	Kurang matang	Tidak matang	
Sangat Puas	1 50,0%				1 2,4%
Puas	1 50,0%	9 64,3%	7 30,4	- -	17 40,5%
Kurang Puas	- -	5 35,7%	14 60,9%	- 33,3%	20 47,6%
Tidak Puas	- -	- -	2 8,7%	2 66,7%	4 9,5%
Total	2 100,0%	14 100,0%	23 100,0%	3 100,0%	42 100,0%

Sumber : Diperoleh dari jawaban pertanyaan nomor 18 dan 67

6. Uji Hipotesis

a. Pengalaman Dengan Kepuasan

Untuk mengetahui uji hipotesis antara pengalaman dengan kepuasan, dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 39 .

Uji Hipotesis Pengalaman Dengan Kepuasan

Tingkat Kepuasan	Pengalaman kerja				Total
	S. Pengalaman	Pengalaman	Cukup	Kurang	
Sangat Puas	7 46,7%	2 20,0%	4 33,3%	1 20,0%	14 33,3%
Puas	2 13,3%	4 40,0%	2 16,7%	1 20,0	9 21,4%
Cukup	4 26,7%	2 20,0%	4 33,3%	3 60,0%	13 31,0%
Kurang Puas	2 13,3%	2 20,0%	2 16,7%	- -	6 14,3%
Total	15 100,0%	10 100,0%	12 100,0%	5 100,0%	42 100,0%

Perhitungan Rank Kendall

		Value	Asymp Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by	Phi	0,398			0,672
Nominal	Cramer's V	0,230			0,672
	Contingency Coefficient	0,370			0,672
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	0,45	0,129	1,985	0,042
N of Valid Cases		42			

a. Not Assuming the null hypothesis

b. Using asymptotic standart error assumsing the null hypothesis

Sumber : Diperoleh dari jawaban pertanyaan nomor 26, 24, 31 dan 18 yang diolah

Dari hasil penelitian dari tabel tersebut diatas menunjukkan bahwa dari segi pengalaman ternyata terdapat 15 responden menyatakan sangat pengalaman, 10 responden menyatakan pengalaman, 2 responden menyatakan cukup, dan 5 responden menyatakan kurang

pengalaman. Dari 15 responden yang menyatakan sangat pengalaman, ternyata terdapat 2 responden yang menyatakan kurang puas terhadap program mutasi. Hal ini disebabkan meskipun mereka banyak pengalaman, akan tetapi tidak dapat diterapkan pada unit yang baru dimana mereka dimutasi karena kurang adanya dukungan dari pimpinan.

Adapun perhitungan hasil Rank Kendall menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0,345 dengan harga "t" sebesar 1,985. Padahal untuk $t_n = 42 = 1,684$ (Sidney Siegel, 1985:300), yang berarti harga hitung lebih besar daripada harga tabel, dengan tingkat kebenaran 95%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan dan positif antara variabel pengalaman dengan kepuasan.

b. Posisi Mutasi Baru Dengan Kepuasan

Untuk menguji hipotesis antara posisi mutasi baru dengan kepuasan, dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 40

Uji Hipotesis Posisi Mutasi Baru Dengan Kepuasan

Tingkat Kepuasan	Posisi Mutasi Baru			Total
	Sangat Menyenangkan	Menyenangkan	Kurang	
Sangat Puas	4 36,4%	8 30,8%	2 40,0%	14 33,3%
Puas	2 18,2%	6 23,1%	1 20,0%	9 21,4%
Cukup	4 36,4%	8 30,8%	1 20,0%	13 31,0%
Kurang Puas	1 9,1%	4 15,4%	1 20,0%	6 14,3%
Total	11 100,0%	26 100,0%	5 100,0%	42 100,0%

Perhitungan Rank Kendall

		Value	Asymp Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by	Phi	0,145			0,990
Nominal	Cramer's V	0,102			0,990
	Contingency Coefficient	0,143			0,990
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	0,318	0,140	2,198	0,049
N of Valid Cases		42			

a. Not Assuming the null hypothesis

b. Using asymptotic standart error assuming the null hypothesis

Sumber : Diperoleh dari jawaban pertanyaan nomor 32, 38, 40 dan 18 yang diolah

Dari hasil penelitian dari tabel diatas menunjukkan bahwa sebagian besar (26 dari 42 responden) menyatakan senang pada posisi mutasi yang baru dan 11 responden menyatakan sangat senang. Dari 26 responden yang

menyatakan senang, 4 diantaranya menyatakan kurang puas terhadap program mutasi. Hal ini disebabkan meskipun mereka senang pada posisi mutasi yang baru, tetapi masih dirasa ada perbedaan perlakuan dari pimpinan terhadap karyawan administrasi dengan tenaga dosen, khususnya yang berada difakultas-fakultas.

Sedangkan hasil perhitungan Rank Kendall menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0,318 dengan harga "t" sebesar 1,985. Padahal untuk $t_n = 42 = 1,684$ yang berarti harga hitung lebih besar daripada harga tabel, dengan tingkat kebenaran 95%. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan dan positif antara variabel pengalaman dengan kepuasan.

c. Kesiapan Mental Dengan Kepuasan

Uji hipotesis antara kesiapan mental dengan kepuasan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 41

Uji Hipotesis Kesiapan Mental Dengan Kepuasan

Tingkat Kepuasan	Kesiapan Mental				Total
	Sangat Siap	Siap	Cukup	Kurang	
Sangat Puas	5 25,0%	5 55,6%	1 14,3%	3 50,0%	14 33,3%
Puas	6 30,0%	1 11,1%	2 28,6%	- -	9 21,4%
Cukup	4 20,0%	1 11,1%	1 14,3%	- -	6 14,3%
Kurang Puas	4 20,0%	1 11,1%	1 14,3%	- -	6 14,3%
Total	20 100,0%	9 100,0%	7 100,0%	6 100,0%	42 100,0%

Perhitungan Rank Kendall

		Value	Asymp Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by	Phi	0,449			0,490
Nominal	Cramer's V	0,259			0,490
	Contingency Coefficient	0,409			0,490
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	0,426	0,128	2,469	0,051
N of Valid Cases		42			

a. Not Assuming the null hypothesis

b. Using asymptotic standart error assumsing the null hypothesis

Sumber : Diperoleh dari jawaban pertanyaan nomor 48, 52, 54 dan 18 yang diolah

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa ada 20 dari 42 responden yang menyatakan mentalnya sangat siap dalam menghadapi program mutasi. Mereka berpendapat bahwa dengan program mutasi ternyata dapat menghilangkan rasa kejenuhan dalam bertugas dan dapat menambah wawasan dan pengetahuan. Meskipun ada 20

responden menyatakan sangat siap, tetapi 4 diantaranya ternyata kurang puas terhadap hasil program mutasi. Hal ini disebabkan mereka dari segi agama memang sangat kuat sehingga dapat mengatasi mentalnya dengan sebaik-baiknya, meskipun penempatannya tidak sesuai dengan hati nurani. Akan tetapi dari segi tambahan insentif, mereka merasa kurang dibandingkan pada saat berada pada unit yang lama, sehingga mereka menyatakan tidak puas terhadap hasil program mutasi.

Hasil perhitungan Rank Kendall menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0,426 dengan harga "t" sebesar 2,469. Padahal untuk $t_n = 42 = 1,684$, yang berarti harga hitung lebih besar daripada harga tabel, dengan tingkat kebenaran 95%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa bahwa ada hubungan yang signifikan dari positif antara variabel kesiapan mental dengan kepuasan.

d. Persepsi Terhadap Pedoman Mutasi Dengan Kepuasan

Untuk mengetahui uji hipotesis antara persepsi terhadap pedoman mutasi dengan kepuasan, dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 42

Uji Hipotesis Persepsi Terhadap Pedoman Mutasi Dengan Kepuasan

Tingkat Kepuasan	Persepsi terhadap pedoman mutasi				Total
	Sangat Baik	Baik	Cukup	Kurang	
Sangat Puas	3 75,0%	2 18,2%	7 41,2%	2 20,0%	14 33,3%
Puas	- -	2 18,2%	6 35,5%	1 10,0%	9 21,4%
Cukup	- -	5 45,5%	2 11,8%	6 60,0%	13 31,0%
Kurang Puas	1 25,0%	2 18,2%	2 11,8%	1 10,0%	6 14,3%
Total	4 100,0%	11 100,0%	17 100,0%	10 100,0%	42 100,0%

Perhitungan Rank Kendall

		Value	Asymp Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by	Phi	0,580			0,118
Nominal	Cramer's V	0,335			0,118
	Contingency Coefficient	0,501			0,118
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	0,291	0,144	2,431	0,051
N of Valid Cases		42			

a. Not Assuming the null hypothesis

b. Using asymptotic standart error assumung the null hypothesis

Sumber : Diperoleh dari jawaban pertanyaan nomor 57, 59, 62 dan 18 yang diolah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 17 dari 42 responden cukup memahami terhadap pedoman mutasi. Sedangkan 4 responden menyatakan sangat baik dalam memahami mutasi, 11 responden menyatakan baik dan 10 responden menyatakan kurang memahami terhadap

pedoman mutasi, 2 diantaranya menyatakan sangat puas terhadap program mutasi. Hal ini ternyata disebabkan mereka ditempatkan pada posisi mutasi baru yang sangat sesuai dengan keinginannya dan sangat baik dari segi suasana kerja, insentif maupun perhatian dari pimpinan, sehingga mereka sangat puas.

Adapun perhitungan Rank Kendall menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0,291 dengan harga "t" sebesar 2,431. Padahal untuk $t_n = 42 = 1,684$, yang berarti harga hitung lebih besar dari pada harga tabel, dengan tingkat kebenaran 95%. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan dan positif antara variabel persepsi terhadap pedoman mutasi dengan kepuasan.

e. Persepsi Terhadap Kebijakan Dengan Kepuasan

Uji hipotesis dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 43

**Uji Hipotesis Persepsi Terhadap Kebijakan Dengan
Kepuasan**

Tingkat Kepuasan	Persepsi terhadap pedoman mutasi				Total
	Sangat Baik	Baik	Cukup	Kurang	
Sangat Puas	7 63,6%	5 38,5%	1 7,7%	1 20,0%	14 33,3%
Puas	- -	4 30,8%	4 30,8%	1 20,0%	9 21,4%
Cukup	3 27,3%	1 7,7%	6 46,2%	3 60,0%	13 31,0%
Kurang Puas	1 9,1%	3 23,1%	2 15,4%	- -	6 14,3%
Total	11 100,0%	13 100,0%	13 100,0%	5 100,0%	42 100,0%

Perhitungan Rank Kendall

		Value	Asymp Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by	Phi	0,611			0,074
Nominal	Cramer's V	0,353			0,074
	Contingency Coefficient	0,521			0,074
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	0,253	0,127	2,010	0,044
N of Valid Cases		42			

a. Not Assuming the null hypothesis

b. Using asymptotic standart error assuming the null hypothesis

Sumber : Diperoleh dari jawaban pertanyaan nomor 66, 67, 69 dan 18 yang diolah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 42 responden, terdapat 13 responden yang menyatakan baik terhadap kebijakan yang dilakukan oleh Tim BAPERJAKAT, 13 menyatakan cukup, 5 menyatakan kurang dan 11 menyatakan sangat baik. Dari data

tersebut diatas ternyata yang menjawab baik dan cukup masing-masing responden sama jumlahnya yaitu 13 responden. Dari 13 responden yang menyatakan baik terhadap kebijakan yang dilakukan oleh Tim BAPERJAKAT, ternyata terdapat 3 responden yang kurang puas terhadap putusan Tim BAPERJAKAT. Hal ini ternyata disebabkan meskipun mereka menyatakan baik terhadap kebijakan yang dilakukan, namun pada unit yang baru tidak dapat mengembangkan ide-ide yang telah diusulkan, sehingga mereka merasa kurang puas terhadap hasil program mutasi.

f. Uji Konkordansi

Dari hasil perhitungan dengan Uji Konkordansi menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara pengalaman, posisi mutasi yang baru, kesiapan mental, persepsi terhadap pedoman mutasi dan persepsi terhadap kebijakan dengan tingkat kepuasan adalah sebesar 128,934 dan $df = 100$. Sedangkan tingkat signifikansi adalah $1 - 0,027 = 98\%$. Hal ini berarti bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara pengalaman, posisi mutasi yang baru, kesiapan mental, persepsi terhadap pedoman mutasi dan persepsi terhadap kebijakan dengan kepuasan.

Data yang berkaitan dengan perhitungan Konkordansi dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 44
Konkordansi

		N	Marginal Percentage
Tingkat Kepuasan	Sangat Puas	14	33,3%
	Puas	9	21,4%
	Cukup	13	31,0%
	Kurang Puas	6	14,3%
Pengalaman Kerja	S. Pengalaman	15	35,7%
	Pengalaman	10	23,8%
	Cukup	12	28,6%
	Kurang	5	11,9%
Posisi Mutasi Baru	S. Menyenangkan	11	26,2%
	Menyenangkan	26	61,9%
	Kurang	5	11,9%
Kesiapan Mental	Sangat Siap	20	47,6%
	Siap	9	21,4%
	Cukup	7	16,7%
	Kurang	6	14,3%
Persepsi thd	Sangat Baik	4	9,5%
Pedoman mutasi	Baik	11	26,2%
	Cukup	17	40,5%
	Kurang	10	23,8%
Persepsi thd	Sangat Baik	11	26,2%
Kebijakan	Baik	13	31,0%
	Cukup	13	31,0%
	Kurang	5	11,9%
Valid		42	100,0%
Missing		0	
Total		42	

Model Fitting Information

Model	-2 Log Likelihood	Chi-Square	Df	Sig
Intercept Only	106,747			
Final	95,040	13,707	14	0,472

Link Function: Logit

Goodness-of-Fit

	Chi-Square	Df	Sig
Pearson	128,934	100	0,027
Deviance	92,032	100	0,703

Link Function: Logit

Sumber : Diperoleh dari beberapa data primer yang diolah

D. Diskusi

Sebagaimana diketahui bahwa pelaksanaan mutasi pegawai pada umumnya ditujukan agar pegawai yang bersangkutan mendapat wawasan dan pengetahuan serta peningkatan hasil yang setinggi-tingginya sehingga dapat memberikan prestasi yang sebesar-besarnya. Demikian pula terhadap pejabat struktural administrasi yang ada di lingkungan UNDIP.

Pelaksanaan program mutasi yang dilaksanakan dilingkungan UNDIP perlu untuk diteliti seberapa besar pengaruh variabel pengalaman, posisi mutasi yang baru, kesiapan mental, persepsi terhadap pedoman mutasi dan persepsi terhadap kebijakan dengan kepuasan yang dirasakan, oleh pejabat struktural administrasi yang terkena program mutasi.

Uji hipotesis yang telah diuraikan sebelumnya bila dikaitkan dengan teori David C.Korten juga sesuai. Menurut teori David C.Korten dinyatakan bahwa suatu program akan diterima dengan baik oleh resipien program apabila terdapat kesesuaian antara program tersebut dengan kebutuhan masyarakat (penerima program), dan adanya organisasi yang sesuai dengan kapasitasnya. Organisasi yang dimaksudkan adalah Tim BAPERJAKAT. Jadi apabila program mutasi yang dilakukan oleh Tim BAPERJAKAT sesuai dengan pedoman mutasi, maka akan dapat menambah kepuasan bagi pejabat struktural administrasi yang terkena program mutasi.

Menurut teori Maslow dalam *Motivation and Personality* bahwa ada lima jenjang kebutuhan pokok manusia, yaitu : kebutuhan mempertahankan hidup, rasa aman, sosial, pekerjaan dan mempertinggi kapasitas kerja. Dari teori tersebut ternyata setelah kebutuhan pokok seseorang terpenuhi, kebutuhan yang lain juga ingin terpenuhi. Bila teori Maslow dikaitkan dengan kepuasan, ternyata semakin terpenuhi kebutuhan seseorang, akan semakin bertambah kepuasannya. Demikian juga bila dikaitkan dengan pelaksanaan program mutasi, yaitu bahwa semakin baik pejabat tersebut ditempatkan pada posisi mutasi yang baru, maka semakin tinggi tingkat kepuasannya.

Menurut teori Frederic Herzberg tentang Teori Pemeliharaan Motivasi, menyatakan bahwa: situasi merupakan sumber kepuasan kerja, perbaikan kondisi akan mengurangi ketidakpuasan dan perbaikan gaji dapat mengurangi ketidakpuasan, tetapi tidak menimbulkan kepuasan. Teori ini bila dikaitkan dengan program mutasi, ternyata benar bahwa situasi (suasana kerja) akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Demikian juga perbaikan gaji maupun pemberian insentif juga dapat mengurangi ketidakpuasan bagi seseorang. Oleh karena itu semakin baik suasana kerja maupun pemberian insentif bagi pegawai akan dapat menambah kepuasan kerja bagi seseorang.

Menurut teori Victor Vroom yang terkenal dengan teori pengharapan, dinyatakan bahwa: keinginan seseorang untuk menghasilkan (berproduksi) sangat tergantung atas tujuan khusus yang ingin dicapainya dan persepsinya atas tindakan untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut Vroom, produktifitas(hasil yang dicapai) merupakan pemuasan bagi seseorang. Bila teori ini dikaitkan dengan kepuasan terhadap program mutasi, maka sebenarnya bagi yang terkena program mutasi, apabila dapat berusaha dan bekerja dengan baik pada posisi mutasi yang baru, maka mereka akan merasa puas karena dapat mengembangkan organisasinya, yang pada akhirnya kepuasan pribadi juga tercapai karena ada penghargaan

/ rewards dari organisasi tersebut. Penghargaan ini tidak harus diwujudkan dalam bentuk materi, tetapi dapat juga berupa pemberian tanggungjawab yang besar atas suatu tugas tertentu, sehingga mereka merasa dipercaya dan pada akhirnya akan merupakan kepuasan tersendiri bagi seseorang. Hal ini berarti perlu adanya perhatian dari pimpinan terhadap karyawan yang berprestasi. Perhatian dan dukungan pimpinan tersebut, menurut hasil penelitian juga sangat diperlukan agar seseorang yang ditempatkan pada unit yang baru dapat mengembangkan ide-idenya, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan bagi seseorang.

Dari uraian-uraian tersebut diatas, dapat diketahui bahwa, baik dari segi empiris maupun dari segi teori, ternyata agar seseorang yang terkena program mutasi merasa meningkat tingkat kepuasannya, maka setiap pejabat struktural administrasi harus diberi bekal pengalaman yang banyak yang berkaitan dengan bidang tugasnya, adanya perbaikan pada posisi mutasi yang baru yang berupa peningkatan suasana kerja yang baik, adanya perhatian dari pimpinan, adanya insentif yang memadai dan adanya rasa kebersamaan. Disamping itu perlu juga adanya kesiapan mental dari seseorang, yang berupa kesiapan dalam menyesuaikan diri pada lingkungan yang baru, berpikir secara positif terhadap hasil program mutasi dan rela dalam menerima

kenyataan terhadap hasil program yang telah dilakukan oleh Tim BAPERJAKAT UNDIP. Agar mereka yang terkena program mutasi merasa puas, maka diperlukan juga pertimbangan yang matang dalam mengambil suatu kebijakan yang akan dilakukan oleh Tim BAPERJAKAT, sehingga tidak menimbulkan gejolak. Termasuk perlunya bagi Tim BAPERJAKAT untuk selalu mengacu pada pedoman mutasi sehingga tidak terjadi penyimpangan terhadap pedoman mutasi maupun ketentuan yang lebih tinggi.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari seluruh pembahasan yang telah penulis sajikan pada bab-bab terdahulu dan hasil penelitian dilapangan mengenai tingkat kepuasan pejabat struktural administrasi dalam pelaksanaan program mutasi dilingkungan Universitas Diponegoro Semarang, maka berdasarkan atas analisis data serta pengujian hipotesis, pada akhir penulisan ini dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Program mutasi sangat diperlukan bagi seorang pegawai agar pegawai yang bersangkutan mendapatkan wawasan dan pengetahuan serta peningkatan karir setinggi-tingginya sehingga dapat memberikan prestasi yang sebesar-besarnya, serta dapat menghilangkan rasa kejenuhan, sehingga menimbulkan gairah kerja yang baru. Pelaksanaan program mutasi bagi pejabat struktural administrasi sebaiknya diatur secara periodik (minimal sudah 4 tahun menduduki jabatan struktural secara berturut-turut pada unit yang bersangkutan), dan dapat diperpanjang untuk satu masa periode (4 tahun), apabila memang sangat dibutuhkan oleh unit yang bersangkutan, dengan pertimbangan-pertimbangan yang obyektif yang dilakukan oleh Tim BAPERJAKAT atas usulan atasan unit yang bersangkutan.

2. Pengalaman yang banyak bagi seorang pejabat struktural administrasi sangat diperlukan agar apabila mereka ditempatkan pada posisi mutasi yang baru, mereka dapat bekerja dengan baik .
Misalnya : pemberian diklat maupun pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan bidang tugasnya.
3. Bagi mereka yang ditempatkan pada posisi mutasi yang baru, ternyata perlu adanya perhatian atau koordinasi dari pimpinan unit yang bersangkutan, terciptanya suasana kerja yang kondusif, peningkatan rasa kebersamaan dan perlu pemberian insentif yang memadai, sehingga kepuasan mereka dapat meningkat.
4. Kesiapan mental bagi seorang pegawai sangat diperlukan agar mereka dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang baru dan perlu berpikir secara positif terhadap hasil kerja yang dilakukan oleh Tim BAPERJAKAT UNDIP. Disamping itu perlu kerelaan dalam menerima program yang dilakukan oleh Tim BAPERJAKAT sehingga tidak berprasangka yang kurang baik terhadap hasil kerja Tim BAPERJAKAT.
5. Program mutasi yang makin sesuai dengan pedoman mutasi, pertimbangan yang matang dari berbagai segi dalam mengambil kebijakan yang dilakukan oleh Tim BAPERJAKAT, maka semakin sesuai dengan harapan yang terkena program mutasi.

6. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan terhadap kesempatan untuk menyampaikan pandangan-pandangan yang berkaitan dengan pelaksanaan program mutasi, maka dari 42 responden yang menjawab kurang puas sebanyak 29 responden (69,05 %), menjawab tidak puas 5 responden (11,90 %) dan yang menjawab puas 8 responden (19,05 %). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden (69,05%) menyatakan kurang puas terhadap kesempatan yang diberikan oleh Tim BAPERJAKAT. Dari mereka yang menjawab kurang puas dapat dimaklumi karena ternyata mereka hanya pernah bertemu dengan anggota Tim BAPERJAKAT sebanyak satu kali pada pertemuan yang dilakukan pada tanggal 1 Agustus 2001, pada acara dialog interaktif yang dihadiri oleh Rektor, Pembantu Rektor, Pimpinan Unit, Tim BAPERJAKAT maupun seluruh pejabat struktural administrasi. Dengan demikian mereka tidak dapat mengemukakan pandangan-pandangan secara maksimal karena keterbatasan waktu yang tersedia maupun situasi yang tidak memungkinkan. Disamping itu, dari Tim BAPERJAKAT UNDIP juga tidak memberikan waktu secara khusus dan rutin bagi tiap-tiap mereka yang akan terkena program mutasi, karena disamping akan mengganggu waktu kedinasan, juga untuk menghindari adanya hal-hal yang tidak diinginkan sehingga dikhawatirkan dapat mempengaruhi obyektivitas maupun independensi dari Tim

BAPERJAKAT. Memang ada segi positif dan negatifnya pertemuan antara anggota Tim BAPERJAKAT dengan pejabat Struktural Administrasi. Segi positifnya adalah dapat mengetahui secara tepat dimana pegawai yang bersangkutan harus ditempatkan. Segi negatifnya adalah dikhawatirkan dapat mengurangi obyektivitas dalam penilaian. Hal ini sangat berbeda dengan hubungan antara seorang pasien dan dokter yang memang apabila semakin sering berdialog akan semakin baik karena kondisi penyakitnya dapat didiagnosa secara baik. Demikian juga hubungan antara klien dan pengacara, juga semakin baik apabila sering diadakan pertemuan karena pengacara semakin tahu duduk permasalahan yang sebenarnya.

7. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa responden yang menyatakan puas dan kurang puas terhadap hasil program mutasi, jumlahnya hampir sama. Dari 42 responden, yang menjawab puas sebanyak 17 responden (40,50 %), yang menyatakan kurang puas sebanyak 20 responden (47,60 %), menyatakan tidak puas (9,5 %) dan yang menyatakan sangat puas sebanyak 1 orang (2,40 %).
Bagi mereka yang menjawab puas (40,50 %), ternyata karena suasana kerja pada posisi mutasi baru, sangat mendukung dan ada perhatian dari pimpinan. Sedangkan bagi mereka yang menjawab kurang puas dan tidak puas, karena mereka berpendapat bahwa meskipun ada pegawai yang hampir pensiun, tetapi dimutasi juga

sehingga tidak bersemangat lagi dalam bekerja pada unit yang baru. Disamping itu lingkungan kerja baru ternyata dirasa kurang mendukung untuk mengembangkan ide-idenya karena kurang ada dukungan dan koordinasi dari pimpinan dan staf pada unit baru tersebut.

8. Dari uji konkordansi menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara pengalaman, posisi mutasi yang baru, kesiapan mental, persepsi terhadap pedoman mutasi dan persepsi terhadap kebijakan dengan tingkat Kepuasan adalah 128,934 dan $df=100$. Sedangkan tingkat signifikansi adalah $1 - 0,027 = 98 \%$. Hal ini berarti ada hubungan yang positif dan signifikan antara pengalaman, posisi mutasi yang baru, kesiapan mental, persepsi terhadap kebijakan dengan kepuasan. Artinya semakin banyak pengalaman yang diperoleh pejabat struktural administrasi, semakin baik pada kondisi posisi mutasi yang baru, tingginya tingkat kesiapan mental, kesesuaian terhadap pedoman mutasi dan semakin matangnya kebijakan yang dilakukan oleh Tim BAPERJAKAT UNDIP, akan semakin tinggi tingkat kepuasan terhadap program mutasi. Dengan demikian hipotesis yang diajukan diterima.

B. Saran

Dari beberapa uraian diatas, penulis dapat memberikan saran-saran sebagai berikut :

1. Pejabat struktural administrasi perlu bertemu dengan Tim BAPERJAKAT sehingga dapat memberikan masukan maupun saran yang tepat.
2. Dalam pelaksanaan program mutasi, sebaiknya dapat dipertimbangkan penempatan seorang pejabat struktural administrasi dari organisasi yang kecil, secara bertahap menuju ke organisasi yang lebih besar, sehingga pegawai yang bersangkutan dapat menyesuaikan pekerjaannya secara bertahap. Disamping itu bagi mereka yang berasal dari unit organisasi yang lebih besar, janganlah langsung ditempatkan pada unit organisasi yang paling kecil, karena mereka merasa terlalu ringan bidang tugasnya, sehingga seolah-olah kurang bermanfaat pada tempat tugas yang baru tersebut.
3. Agar pejabat struktural administrasi merasa puas terhadap program mutasi yang dilakukan oleh Tim BAPERJAKAT UNDIP, maka perlu menambah ketrampilan-ketrampilan yang berkaitan dengan bidang tugasnya, perbaikan pada posisi mutasi yang baru, baik berupa suasana kerja, perhatian pimpinan, insentif maupun adanya rasa kebersamaan. Disamping itu perlu juga untuk mempersiapkan

mental yang tinggi agar dapat menerima program mutasi dengan lapang dada.

Demikian kiranya beberapa kesimpulan dan saran yang dapat penulis sampaikan. Meskipun hanya sedikit, namun penulis berharap akan bermanfaat bagi Tim BAPERJAKAT UNDIP dalam melaksanakan program mutasi pada masa yang akan datang. Demikian juga bagi mereka yang terkena program mutasi, semoga dapat menerima dengan lapang dada dan berpikir positif terhadap hasil kerja yang telah dilakukan oleh Tim BAPERJAKAT.

Semoga Unit/Fakultas yang menerima pejabat struktural administrasi hasil program mutasi juga dapat memberikan dukungan kepada pegawai yang bersangkutan, sehingga ada koordinasi yang baik yang pada akhirnya tercipta suasana kerja yang kondusif.

DAFTAR PUSTAKA

- Anto Dajan, 1973, *Pengantar Metode Statistik Deskriptif*, Repro International, Jakarta.
- Frank P. Sherwood and Wallace H. Best, 1958, *Supervisory Methods in Municipal Administration*, First Edition, The International City Managers Association, Chicago, Illinois.
- Filippo, Edwin B, 1961, *Principles of Personal Management*, Mc Graw-Hill Book Company, Inc., New York, Toronto-London.
- Farida Yusuf, Toyibnapi, 2000, *Evaluasi Program*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Henry Simamora, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Ibrahim Lubis, 1985, *Pengendalian Dan Pengawasan Proyek Dalam Manajemen*, Ghalia, Jakarta.
- Djarwanto PS dan Pangestu Subagyo, 1998, *Statistik Induktif*, BPFE, Yogyakarta.
- J.C Denyer, 1974, *Office Management*, Fourth Edition, The English Language Book Society and Mac Donald & Evans Ltd., London.
- John H. Proctor, 1961, *Principles of Personnel Management*, Mc Graw-Hill Book Company, Inc., New York, Toronto-London.
- Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yuki, 1992, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Khoirudin, 1992, *Pembangunan Masyarakat*, Liberty, Yogyakarta.
- Koentjoroningrat, 1979, *Aspek Manusia Dalam Penelitian*, Gramedia, Jakarta.
-, 1982, *Metodologi Penelitian Masyarakat*, Gramedia, Jakarta.
- Lexy J Moeloeng, 2000, *Metode Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Milton Esman, 1986, *Institusional Building*, terj. Emy Eman, UI Press, Jakarta.

- Mohamad As'ad, 1998, *Psikologi Industri*, Liberti, Yogyakarta.
- Moekijat, 1981, *Latihan dan Pengembangan Pegawai*, Alumni, Bandung.
-, 1995, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Mandar Maju, Bandung.
- Moeljarto, 1996, *Pembangunan Dilema Dan Tantangan*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Michael M Cernia, 1988, *Mengutamakan Manusia Di Dalam Pembangunan*, UI. Press, Jakarta.
- Miftah Thoha, 1995, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- M. Iqbal Hasan, 1999, *Pokok-Pokok Statistik*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Nainggolan, 1987, *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil*, Pertja, Jakarta.
- Panji Anoraga, 1998, *Psikologi Kerja*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Peter H Rossi (et. al), 1992, *Evaluation A Systematic Approach*, Sage Publication, Baverly Hill.
- Philip Q. Van Ufford, (ed.), 1988, *Kepemimpinan Lokal Dan Implementasi Program*, Ghalia, Indonesia.
- Richard M Steers, 1980, *Efektifitas Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- Robert R. Meyer dan Ernest Greenwood, *Rancangan Penelitian Kebijakan Sosial*, Rajawali Jakarta.
- Stephen P Robin, 1996, *Perilaku Organisasi (jilid I)*, Prenhallindo, Jakarta.
-, 1996, *Perilaku Organisasi (jilid II)*, Prenhallindo, Jakarta.
- Sidney Siegel, 1985, *Statistik Non Parametrik*, Gramedia, Jakarta.
- Saifudin, 2000, *Sikap Manusia*, Pustaka Pelajar Offset, Yogyakarta.
- Sondang P Siagian, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sugiyono, 1999, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfa Beta, Bandung.
- Sanapisah Faisal, 1990, *Penelitian Kualitatif*, YA3, Malang.

Sutrisno Hadi, 1980, *Metode Penelitian Sosial*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.

Wahjosumidjo, 1987, *Kepemimpinan Dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta.

William G. Scott, 1962, *Human Relation in Management*, A. Behavioral Science Approach, Richard Delwin, Inc, Homewood, Illinois.

Zakiah Daradjat, 1994, *Kesehatan Mental*, Haji Masagung, Jakarta.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Panji, 1998, *Psikologi Kerja*, Rineka Cipta, Jakarta.
- As'ad, Mohamad, 1998, *Psikologi Industri*, Liberti, Yogyakarta.
- Cernia, Mitchael M, 1988, *Mengutamakan Manusia Di Dalam Pembangunan*, UI. Press, Jakarta.
- Dajan, Anto, 1973, *Pengantar Metode Statistik Deskriptif*, Repro International, Jakarta.
- Djarwanto PS dan Pangestu Subagyo, 1998, *Statistik Induktif*, BPFE, Yogyakarta.
- Edwin B. Filippo, 1961, *Principles of Personal Management*, Mc Graw-Hill Book Company, Inc., New York, Toronto-London.
- Esman, Milton, 1986, *Institusional Building*, terj. Emy Eman, UI Press, Jakarta.
- Faisal, Sanapisah, 1990, *Penelitian Kualitatif*, YA3, Malang.
- Frank P. Sherwood and Wallace H. Best, 1958, *Supervisory Methods in Municipal Administration*, First Edition, The International City Managers Association, Chicago, Illionis.
- Hadi, Sutrisno, 1980, *Metode Penelitian Sosial*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Hasan, M. Iqbal, 1999, *Pokok-Pokok Statistik*, Bumi Aksara, Jakarta.
- J.C Denyer, 1974, *Office Management*, Fourth Edition, The English Language Book Society and Mac Donald & Evans Ltd., London.
- John H. Proctor, 1961, *Principles of Personel Management*, Mc Graw-Hill Book Company, Inc., New York, Toronto-London.
- Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yuki, 1992, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Khoirudin, 1992, *Pembangunan Masyarakat*, Liberty, Yogyakarta.
- Koentjoroningrat, 1979, *Aspek Manusia Dalam Penelitian*, Gramedia, Jakarta.

- _____, 1982, *Metodologi Penelitian Masyarakat*, Gramedia, Jakarta.
- Lubis Ibrahim, 1985, *Pengendalian Dan Pengawasan Proyek Dalam Manajemen*, Ghalia, Jakarta.
- Moekijat, 1981, *Latihan dan Pengembangan Pegawai*, Alumni, Bandung.
- Moekijat, 1995, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Mandar Maju, Bandung.
- Moeljarto, 1996, *Pembangunan Dilema Dan Tantangan*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Moeloeng, Lexy J. 2000, *Metode Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Nainggolan, 1987, *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil*, Pertja, Jakarta.
- Robert R. Meyer dan Ernest Greenwood, *Rancangan Penelitian Kebijakan Sosial*, Rajawali Jakarta.
- Robin, Stephan P, 1996, *Perilaku Organisasi (jilid I)*, Prenhallindo, Jakarta.
- _____, 1996, *Perilaku Organisasi (jilid II)*, Prenhallindo, Jakarta.
- Rossi, Peter H (et. al), 1992, *Evaluation A Systematic Approach*, Sage Publication, Beverly Hill.
- Siegel, Sedney, 1985, *Statistik Non Parametrik*, Gramedia, Jakarta.
- Saifudin, 2000, *Sikap Manusia*, Pustaka Pelajar Ofset, Yogyakarta.
- Siagian, Sondang P, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Siegel, Sidney, 1985, *Statistik Non Parametrik*, Gramedia, Jakarta.
- Sigiyono, 1999, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfa Beta, Bandung.
- Simamora, Henry, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Steers, Richard M, 1980, *Efektifitas Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- Surachmad, Winarno, 1985, *Dasar-Dasar Teknik Research*, Tarsito, Bandung.

Thoha, Miftah, 1995, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Toyibnapi, Farida Yusuf, 2000, *Evaluasi Program*, Rineka Cipta, Jakarta.

Van Ufford, Philip Q (ed.), 1988, *Kepemimpinan Lokal Dan Implementasi Program*, Ghalia, Indonesia.

Wahjosumidjo, 1987, *Kepemimpinan Dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta.

William G. Scott, 1962, *Human Relation in Management*, A. Behavioral Science Approach, Richard Delwin, Inc, Homewood, Illinois.

Zakiah Daradjat, 1994, *Kesehatan Mental*, Haji Masagung, Jakarta.