

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Persepsi

Berdasarkan pengamatan yang lumrah, setiap orang akan melihat segala sesuatu secara berbeda satu sama lain, bahkan fakta-fakta sekalipun mungkin nampak sangat berbeda bagi orang yang berlainan. Faktor penting yang menentukan pandangan orang terhadap dunia yang terjadi adalah relevansinya dengan kebutuhan-kebutuhan dirinya. Bahwa dunia itu tergantung pada bagaimana kita melihatnya, hal ini terjadi karena setiap orang memakai kacamata atau sudut pandangnya masing-masing. Hal inilah yang menunjukkan adanya pengaruh persepsi pada setiap orang. (Leavitt: 1997).

1. Pengertian Persepsi

Secara etimologis, persepsi atau dalam bahasa Inggris perception berasal dari bahasa latin; dari percipere, yang artinya menerima atau mengambil.

Persepsi adalah sumber pengetahuan kita tentang dunia, yang didefinisikan sebagai proses menerima, menyeleksi, mengorganisasikan, mengartikan, menguji dan memberikan reaksi kepada rangsangan pancaindra atau data. (Pareek: 1984). Dari definisi tersebut diketahui bahwa terjadinya persepsi pada seseorang melalui serangkaian proses yang bertahap.

Proses persepsi yang terjadi secara bertahap pada diri seseorang melibatkan psikologisnya sebagaimana yang disampaikan oleh Gibson (1996) bahwa persepsi merupakan proses dari seseorang dalam memahami lingkungannya yang melibatkan pengorganisasian dan penafsiran sebagai rangsangan dalam suatu pengalaman psikologis. Dimaksudkan bahwa persepsi dari seseorang merupakan suatu bentuk dari pengalaman psikologisnya dalam usaha memahami lingkungan disekitarnya dengan menggunakan penafsiran yang ada didalam dirinya.

Menurut Robins (2001) persepsi sebagai suatu proses dengan mana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indera mereka agar memberikan makna bagi lingkungan mereka.

Keith & Newstron (1993) mengatakan persepsi merupakan pandangan seseorang tentang lingkungan yang dihadapi, dimana reaksinya terhadap sesuatu akan disaring melalui persepsi. Pada umumnya seseorang dalam mempersepsikan lingkungan mereka dalam kerangka yang terorganisasi, dimana telah dibentuk berdasarkan pengalaman dan nilai-nilai pada diri mereka. Masalahnya, kepentingan dan latar belakang mereka mengendalikan persepsinya terhadap setiap situasi.

Kreitner & Kinicki (1995) mendefinisikan persepsi: "Perception is a mental and cognitives process that enables us to interpret and understand our surroundings". Jadi persepsi merupakan proses sadar yang memungkinkannya dapat melakukan interpretasi dan memahami segala

sesuatu yang ada disekelilingnya. Dengan demikian pemahaman terhadap suatu objek dalam proses ini merupakan fungsi yang utama.

Karena pemahaman merupakan yang utama dalam persepsi maka kadangkala apa yang dipersepsikan bisa berbeda dari realitasnya. Sebagaimana definisi dari Makmuri (1999), bahwa persepsi merupakan proses kognitif yang kompleks yang dapat memberikan gambaran yang unik tentang dunia yang sangat berbeda dengan realitasnya.

Sebagaimana yang dikatakan Wexley & A. Yulk (1992), bahwa seseorang memberikan reaksi atau tanggapan sesuai dengan persepsi dirinya terhadap dunianya daripada kondisi-kondisi obyektif dimana mereka sebenarnya berada. Seseorang hanya bisa menggunakan sebagian kecil rangsangan kesadaran (sensory stimuli) yang ada pada suatu peristiwa dan bagian ini diinterpretasikan sesuai dengan harapan, nilai-nilai serta keyakinannya.

Persepsi (perception) dalam arti sempit ialah penglihatan, bagaimana cara seseorang melihat sesuatu; sedangkan dalam arti luas ialah pandangan atau pengertian yaitu bagaimana seseorang memandangi atau mengartikan sesuatu (Leavitt, 1978). Menurut DeVito (1997:75), persepsi adalah proses ketika kita menjadi sadar akan banyaknya stimulus yang mempengaruhi indra kita. Yusuf (1991:108) menyebut persepsi sebagai “pemaknaan hasil pengamatan”.

Gulo (1982:207) mendefinisikan persepsi sebagai proses seseorang menjadi sadar akan segala sesuatu dalam lingkungannya melalui indra-

indra yang dimilikinya. Rakhmat (1994:51) menyatakan bahwa persepsi adalah pengalaman tentang objek, peristiwa atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan.

Chaplin (1999) memandang persepsi sebagai proses mengetahui atau mengenali objek dan kejadian objektif dengan bantuan indra. Proses perseptual ini dimulai dengan perhatian, yaitu merupakan proses pengamatan selektif. Didalamnya mencakup pemahaman dan mengenali atau mengetahui objek-objek serta kejadian-kejadian. Menurut Verbeek (1978), persepsi dapat dirumuskan sebagai suatu fungsi yang manusia secara langsung dapat mengenal dunia riil yang fisik.

Brouwer (1983:21) menyatakan bahwa persepsi (pengamatan) ialah suatu replika dari benda diluar manusia yang intrapsikis, dibentuk berdasar rangsangan-rangsangan dari objek. Pareek (1996:13) memberikan definisi yang lebih luas ihwal persepsi ini; dinyatakan “Persepsi dapat didefinisikan sebagai proses menerima, menyeleksi, mengorganisasikan, menguji dan memberikan reaksi kepada pancaindra atau data.”

Solihin Abdul Wahab (2001:95) menyatakan bahwa persepsi adalah proses dengan mana seseorang atau sekelompok orang memberikan muatan makna yang berasal dari luar dirinya.

Persepsi sangat dipengaruhi oleh pikiran. Sebagaimana yang disampaikan oleh Mar’at (1982:82) bahwa persepsi merupakan proses pengamatan seseorang yang berasal dari komponen kognisi. Persepsi ini dipengaruhi oleh faktor-faktor pengalaman, proses belajar, cakrawala dan

pengetahuannya. Sedangkan menurut Ruch (1967:300), persepsi adalah suatu proses tentang petunjuk-petunjuk indrawi (sensory) dan pengalaman masa lampau yang relevan kemudian diorganisasikan untuk memberikan kepada kita gambaran yang terstruktur dan bermakna pada suatu situasi tertentu. Senada dengan hal tersebut Atkinson dan Hilgard (1991: 201) mengemukakan bahwa persepsi adalah proses dimana kita menafsirkan dan mengorganisasikan pola stimulus dalam lingkungan. Gibson dan Donely (1994: 53) menjelaskan bahwa persepsi adalah proses pemberian arti terhadap lingkungan oleh seorang individu.

Dari beberapa pengertian mengenai persepsi, diketahui bahwa nilai subyektivitas seseorang sangat dominan dalam mempersepsikan sesuatu, sehingga seringkali asumsi-asumsi tentang persepsi orang lain adalah salah, yang disebabkan asumsi-asumsinya tidak lengkap. Demikian pula yang terjadi pada suatu organisasi pemerintahan, dimana pejabat bawahan dapat saja keliru mempersepsikan atasannya (pimpinan) atau sebaliknya atasan keliru mempersepsikan pejabat bawahannya. Ketika dihadapkan pada sebuah realita tentang mutasi jabatan maka akan muncul beberapa respon persepsi dari pejabat yang menerima mutasi jabatan tersebut, apakah positif, negatif ataupun biasa-biasa saja (netral) sesuai dengan penafsiran dan pengorganisasian maknanya masing-masing.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi

Persepsi seseorang bisa berbeda satu sama lainnya, karena ada faktor yang mempengaruhinya. Menurut Robbins (2001), sejumlah faktor bekerja

untuk membentuk dan dapat memutarbalikkan persepsi seseorang yang berasal dari pelaku persepsi (perceive), obyek atau target yang dipersepsikan ataupun konteks dari situasi dimana persepsi dilakukan.

Ketika manusia menerima rangsangan atau data dari berbagai sumber, kebanyakan data diterima melalui pancaindera. Kita melihat, mencium, mendengar, merasakan atau menyentuhnya, sehingga kita mempelajari segi-segi lain dari sesuatu itu. Setelah diterima, rangsangan atau data diseleksi, karena tidak mungkin untuk memperhatikan semua rangsangan yang telah diterima. Untuk menghemat perhatian yang digunakan, rangsangan-rangsangan itu disaring dan diseleksi untuk diproses lebih lanjut.

Menurut Alex Sobur (2003:452-455), ada dua kumpulan faktor menentukan seleksi rangsangan itu, yaitu faktor intern dan faktor ekstern.

a. Faktor intern yang mempengaruhi seleksi persepsi

1) Kebutuhan psikologis

Kebutuhan psikologis seseorang mempengaruhi persepsinya. Kadang-kadang, ada hal yang “kelihatan” (yang sebenarnya tidak ada), karena kebutuhan psikologis.

2) Latar belakang

Latar belakang mempengaruhi hal-hal dipilih dalam persepsi. Orang-orang dengan latar belakang tertentu mencari orang-orang dengan latar belakang sama. Mereka mengikuti dimensi tertentu yang serupa dengan mereka.

3) Pengalaman

Pengalaman mempersiapkan seseorang untuk mencari orang-orang, hal-hal, gejala-gejala yang mungkin serupa dengan pengalaman pribadinya. Seseorang dengan pengalaman buruk ketika bekerja dengan jenis orang tertentu, mungkin dia akan menyeleksi orang-orang ini dengan jenis persepsi tertentu.

4) Kepribadian

Kepribadian juga mempengaruhi persepsi. Seorang yang introvert mungkin akan tertarik kepada orang-orang yang serupa atau sama sekali berbeda. Berbagai faktor dalam kepribadian mempengaruhi seleksi dalam persepsi.

5) Sikap dan kepercayaan umum

Sikap dan kepercayaan umum juga mempengaruhi persepsi. Pegawai yang mempunyai sikap tertentu terhadap mutasi jabatan, besar kemungkinan akan melihat berbagai hal-hal kecil yang tidak diperhatikan oleh pegawai lain. Dia akan berasumsi dan memberikan sikap berbeda.

6) Penerimaan diri

Penerimaan diri merupakan sifat penting yang mempengaruhi persepsi. Seseorang dengan jati diri yang kuat akan lebih cepat mempersepsi sesuatu, jika dibandingkan dengan orang yang mengalami gangguan jati diri.

b. Faktor ekstern yang mempengaruhi seleksi persepsi

1) Intensitas

Pada umumnya, rangsangan yang lebih intensif mendapatkan lebih banyak tanggapan daripada rangsangan yang kurang intens. Berita atau kupasan terhadap sebuah informasi yang dilakukan berulang-ulang akan lebih cepat mempengaruhi persepsi seseorang.

2) Ukuran

Umumnya, benda-benda yang lebih besar menarik perhatian. Sesuatu yang lebih besar akan lebih cepat dilihat.

3) Kontras

Biasanya, hal-hal lain dari yang biasa kita lihat akan cepat menarik perhatian.

4) Gerakan

Hal-hal yang bergerak lebih menarik perhatian daripada hal-hal yang diam. Isu-isu akan terjadinya pelantikan pejabat yang muncul dalam berbagai segmen dan kreasi kupasan yang berbeda tentu akan menarik perhatian orang. Apalagi yang diikuti dengan adanya “live interaction” sehingga pemirsa bisa langsung ikut mengomentari beritanya.

5) Ulangan

Biasanya hal-hal yang berulang dapat menarik perhatian. Pada waktu-waktu tertentu, adanya isu-isu akan terjadinya pelantikan pejabat atau adanya rencana restrukturisasi birokrasi secara besar-

besaran. Ulangan seperti itu, akan membuat orang ingat akan isu-isu pelantikan dan mereka akan lebih memperhatikannya daripada hal-hal lainnya yang mungkin tidak cukup sering kupas atau diberitakan. Tetapi, ulangan yang terlalu sering juga dapat menimbulkan kejenuhan semantik dan dapat kehilangan arti perseptif. Karena itu, ulangan mempunyai nilai yang menarik perhatian selama digunakan dengan hati-hati.

6) Keakraban

Hal-hal yang akrab atau lebih dikenal lebih menarik perhatian. Hal ini terutama jika hal tertentu tidak diharapkan dalam rangka tertentu. Misalnya, ketika menghadiri sebuah sosialisasi dan berada diantara orang-orang yang tidak kita kenal atau tidak seide dengan kita, tiba-tiba kita akan merasa lebih akrab dengan orang yang minimal kita kenal atau mungkin pemikirannya sama dengan kita.

7) Sesuatu yang baru

Faktor ini kedengarannya bertentangan dengan keakraban. Tetapi, hal-hal baru juga menarik perhatian. Jika orang sudah terbiasa dengan kerangka yang sudah dikenal, sesuatu yang baru akan lebih menarik.

Dalam kenyataan, terhadap objek sama, individu dimungkinkan memiliki persepsi yang berbeda. Oleh karena itu, Milton (1981:23) mengemukakan adanya beberapa faktor yang berpengaruh dalam persepsi. Faktor tersebut meliputi objek yang dipersepsi, situasi, individu yang

memppersepsi (perceiver), persepsi diri, dan pengamatan terhadap orang lain.

Pareek (1984:13) mengemukakan ada empat faktor utama yang menyebabkan terjadinya perbedaan persepsi.

a. Perhatian

Terjadinya persepsi pertama kali diawali oleh adanya perhatian. Tidak semua stimulus yang ada di sekitar kita dapat kita tangkap semuanya secara bersamaan. Perhatian kita hanya tertuju pada satu atau dua objek yang menarik bagi kita.

b. Kebutuhan

Setiap orang mempunyai kebutuhan yang harus dipenuhi, baik itu kebutuhan menetap maupun kebutuhan yang sesaat.

c. Kesiediaan

Adalah harapan seseorang terhadap suatu stimulus yang muncul, agar memberikan reaksi terhadap stimulus yang diterima lebih efisien sehingga akan lebih baik apabila orang tersebut telah siap terlebih dulu.

d. Sistem Nilai

Sistem nilai yang berlaku dalam diri seseorang atau masyarakat akan berpengaruh terhadap persepsi seseorang.

Lebih luas lagi Pareek (1984:15), faktor-faktor yang disebutkan dapat mempengaruhi penafsiran seseorang terhadap rangsangan atau data perceptual adalah dimensi konteks. Faktor dimensi konteks yang harus dipertimbangkan untuk membantu organisasi mengendalikan dan

menyelaraskan orang-orangnya dengan tujuan organisasi adalah sebagai berikut:

a. Konteks antar-pribadi

Dimaksudkan bahwa hubungan yang terjalin antara penerima rangsangan dengan orang lain dalam suatu keadaan tertentu, akan mempengaruhi penafsiran atas petunjuk-petunjuk yang diterimanya. Jika sebelumnya, diantara mereka sudah terjalin hubungan antar pribadi yang cukup harmonis dan menyenangkan maka mereka juga cenderung akan dan mempersepsikannya sama seperti dirinya sendiri, sedangkan apabila hubungan antar pribadi kurang harmonis diantara mereka maka mereka juga cenderung memandangnya sebagai orang yang berbeda. Dengan demikian, pengaruh hubungan antar pribadi dalam suatu organisasi cukup penting, dimana hubungan antar pribadi yang terjalin harmonis diantara karyawan maupun antar karyawan dengan pimpinan, menyebabkan persepsi mereka atas orang lain dipandang sama atau mirip dengan dirinya. Adanya kesamaan persepsi diantara orang-orang pada suatu organisasi akan menyebabkan pencapaian tujuan organisasi akan mudah dilakukan.

b. Konteks latar belakang orang lain

Dimaksudkan bahwa orang-orang yang telah dikenal atau orang yang tidak dikenal terlebih dahulu, mempunyai pengaruh yang berlainan terhadap persepsi seseorang. Menurut Pareek (1984), fakta dan informasi yang diberikan orang-orang yang tidak dikenal lebih dapat

dipercaya dan orang cenderung menanggapi informasi tersebut dengan lebih baik. Namun bisa juga kebalikannya, dimana kita seringkali menganggap remeh orang lain dan memandang sebelah mata pada orang yang belum dikenal, sehingga persepsi terhadap fakta dan informasi yang diberikannyapun bisa keliru.

c. Konteks keorganisasian

Konteks keorganisasi yang dimaksud adalah suasana kerja atau tempat kerja dimana seseorang berada. Suasana kerja dan tempat orang melakukan rutinitas pekerjaannya didalam suatu organisasi, orang melakukan rutinitas pekerjaannya didalam suatu organisasi mempunyai pengaruh yang besar terhadap persepsi seseorang. Jika suasana kerjanya menyenangkan, kebanyakan dari persepsinya akan lebih baik. Suasana kerja yang bersahabat, ramah dan menyenangkan mengakibatkan persepsi atas perilaku yang dikaitkan dengan tujuan organisasi lebih tepat. Sehingga menciptakan suatu organisasi dengan suasana kerja yang ramah dan menyenangkan sangat penting dan perlu diupayakan, karena persepsi orang-orang terhadap tujuan organisasi akan lebih baik, akibatnya setiap usaha untuk mewujudkan tujuan organisasi akan lebih mudah diwujudkan.

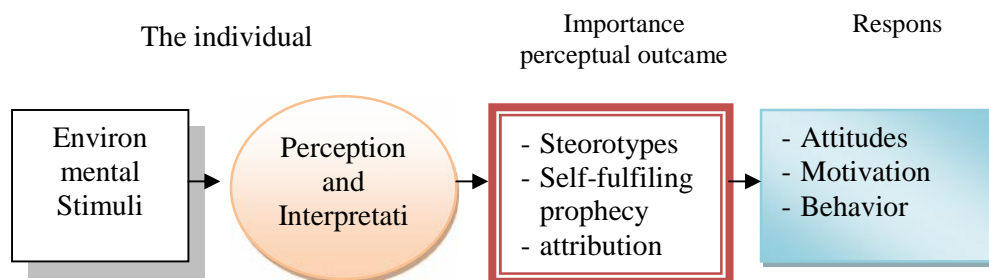
Salah satu segi khusus dari konteks keorganisasian adalah dengan menciptakan kelompok acuan, dimana kelompok mempengaruhi persepsi anggotanya. Telaah dikemukakan oleh Pareek (1984) menunjukkan bahwa orang mengelompokkan berbagai persepsi

menurut perasaan mereka tentang kelompoknya. Pimpinan biasanya akan lebih memperhatikan keadaan dan gejala-gejala yang terjadi dalam kelompoknya yang menurutnya layak untuk diperhatikan. Hal ini merupakan segi yang menarik dari persepsi, untuk itu perlunya untuk meningkatkan perhatian pimpinan dalam urusan seluruh organisasi dengan cara membantunya menjadi anggota pada kelompok-kelompok kerja di antara bagian, maka perhatiannya terhadap hal-hal yang terjadi dalam bagian akan lebih besar dan bertambah. Sebab jika pimpinan hanya terbatas berada pada bagian-bagian tertentu saja maka persepsinya tentang seluruh organisasi atau bagian-bagian akan terbatas juga.

3. Proses Pembentukan Persepsi

Persepsi seseorang terhadap lingkungannya adalah melalui suatu proses yang dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar 2.1 : An Overview of The Perception Process



Sumber : Kreitner & Kinichi (1995)

Proses informasi dimulai dari adanya rangsangan-rangsangan dari lingkungannya yang diterima melalui pancaindera. Setelah rangsangan

diterima dan diseleksi selanjutnya akan ditafsirkan dimana proses penafsiran dipengaruhi oleh faktor intern dan ekstern orang tersebut. Setelah rangsangan ditafsirkan dan dipersepsikan, selanjutnya akan menghasilkan keluaran berupa munculnya tanggapan-tanggapan penting seperti membuat stereotipe, meramal pemenuhannya sendiri atau disebut juga pembelaan persepsi yang digunakan apabila menghadapi pesan-pesan/data yang bertentangan dengan kepercayaannya dan juga sifat. Setelah menghasilkan perceptual penting, kemudian akan muncul respon pada orang yang bersangkutan berupa sikap, motivasi dan perilaku.

Proses persepsi merupakan bagian yang sangat penting dalam pembentukan perceptual seseorang. Manusia secara alamiah ingin mengetahui dunia diluar dirinya dan seberapa tepat mereka menggambarkannya. Pengalaman tersebut sangat bergantung pada indera manusia. Bahkan John Locke menyatakan “There is nothing in the mind except what first in the senses”, Tidak ada apa-apa dalam jiwa kita, kecuali apa yang lebih dahulu melewati alat indera (dalam Alex Sobur:2003).

Menurut Pareek (1996) persepsi memiliki beberapa segi atau proses sebagai berikut:

a. Proses menerima rangsangan

Pada proses ini, individu menerima rangsangan atau data dari berbagai sumber. Kebanyakan data diterima melalui pancaindera. Seseorang lebih senang memperhatikan salah satu sumber dibandingkan dengan

sumber lainnya, apabila sumber tersebut mempunyai kedudukan yang lebih dekat atau lebih menarik baginya.

b. Proses menyeleksi rangsangan

Setelah rangsang diterima kemudian diseleksi disini akan terlibat proses perhatian. Stimulus itu diseleksi untuk kemudian diproses lebih lanjut.

c. Proses pengorganisasian

Rangsang yang diterima selanjutnya diorganisasikan dalam suatu bentuk. Ada tiga dimensi utama dalam pengorganisasian rangsangan, yakni (1) pengelompokan, (2) bentuk timbul dan latar, (3) kemantapan persepsi.

d. Proses penafsiran

Setelah rangsangan atau data diterima dan diatur, si penerima kemudian menafsirkan data itu dengan berbagai cara. Setelah data tersebut dipersepsikan maka telah dapat dikatakan sudah terjadi persepsi. Karena persepsi pada pokoknya memberikan arti kepada berbagai informasi yang diterima.

e. Proses pengecekan

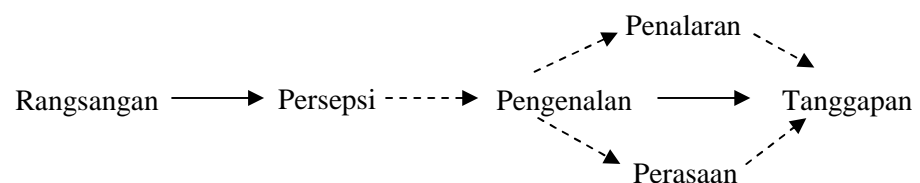
Setelah data ditafsir si penerima mengambil beberapa tindakan untuk mengecek apakah yang dilakukan benar atau salah. Penafsiran ini dapat dilakukan dari waktu ke waktu untuk menegaskan apakah penafsiran atau persepsi dibenarkan atau sesuai dengan hasil proses selanjutnya.

f. Proses reaksi

Lingkungan persepsi itu belum sempurna sampai menimbulkan tindakan-tindakan yang biasanya tersembunyi atau terbuka.

Alex Sobur (2003) menyatakan persepsi merupakan bagian dari keseluruhan proses yang menghasilkan tanggapan setelah rangsangan diterapkan kepada manusia. Sub proses psikologis lainnya yang mungkin adalah pengenalan, perasaan, dan penalaran. Dalam bagan berikut dijelaskan bahwa persepsi dan kognisi diperlukan dalam semua kegiatan psikologis. Bahkan, diperlukan bagi orang yang paling sedikit terpengaruh atau sadar akan adanya rangsangan menerima dan dengan suatu cara menahan dampak dari rangsangan.

Gambar 2.2 : Hubungan Persepsi dengan Tanggapan



(Sumber: Alex Sobur: 2003)

Menurut Alek Sobur (2003:447) dalam proses persepsi terdapat tiga komponen utama sebagai berikut:

- a. Seleksi adalah proses penyaringan oleh indra terhadap rangsangan dari luar, intensitas dan jenisnya dapat banyak atau sedikit.
- b. Interpretasi, yaitu proses mengorganisasikan informasi sehingga mempunyai arti bagi seseorang. Interpretasi dipengaruhi oleh berbagai

faktor, seperti pengalaman masa lalu, sistem nilai yang dianut, motivasi, kepribadian, dan kecerdasan. Interpretasi juga bergantung pada kemampuan seseorang untuk mengadakan pengategorian informasi yang diterimanya, yaitu proses mereduksi informasi yang kompleks menjadi sederhana.

- c. Interpretasi dan persepsi kemudian diterjemahkan dalam bentuk tingkah laku sebagai reaksi. Jadi proses persepsi adalah melakukan seleksi, interpretasi dan pembulatan terhadap informasi yang sampai.

Seperti yang telah diuraikan pada teori-teori tentang persepsi di atas bahwa pada semua stimulus yang berasal dari lingkungan dapat dipersepsi oleh setiap individu. Dalam hal ini mutasi jabatan adalah sebagai stimulus dari lingkungan kerja menjadi objek pengamatan bagi setiap pejabat struktural.

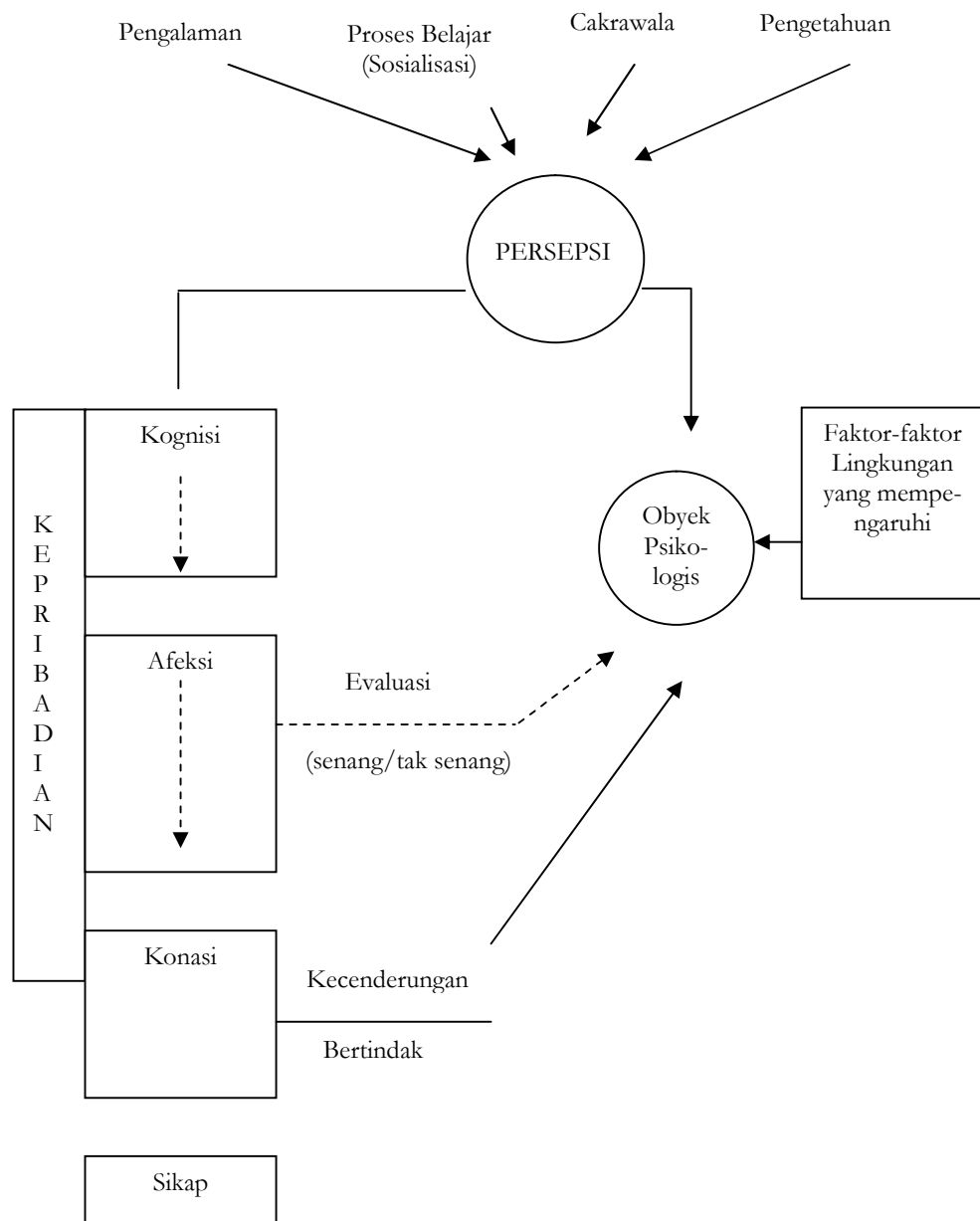
Mutasi jabatan dalam pengamatan pejabat struktural dapat memberikan makna yang positif atau negatif sebagaimana individu menafsirkan arti mutasi jabatan itu sendiri. Dalam hal ini, beberapa kebutuhan yang paling dominan dalam diri individu adalah yang ikut menentukan persepsinya terhadap mutasi jabatan.

Persepsi merupakan unsur penting dalam menentukan sikap yang dilahirkan seseorang. Predisposisi untuk bertindak senang atau tidak senang terhadap obyek tertentu mencakup komponen kognisi, afeksi dan konasi sebagai hasil bentukan persepsinya. Komponen kognisi akan menjawab pertanyaan apa yang dipikirkan atau dipersepsikan tentang

obyek. Komponen afeksi menjawab pertanyaan tentang apa yang dirasakan (senang atau tidak senang) terhadap obyek. Komponen konasi akan menjawab pertanyaan bagaimana kesediaan/kesiapan untuk bertindak terhadap obyek (Shaver, 1977; dalam Mar'at;1982).

Ketiga komponen tersebut tidak berdiri sendiri, tetapi menunjukkan bahwa manusia merupakan suatu sistem kognitif. Ini berarti bahwa yang dipikirkan seseorang tidak akan terlepas dari perasaannya. Masing-masing komponen tidak dapat berdiri sendiri, namun merupakan interaksi dari komponen-komponen tersebut secara kompleks. Aspek kognisi merupakan aspek penggerak perubahan karena informasi yang diterima menentukan perasaan dan kemauan berbuat. Karena itu, dapat dikatakan persepsi adalah sumber seseorang untuk melakukan sesuatu. Jadinya, istilah biasa yang bisa dianalogikan “seseorang itu ditentukan oleh pikirannya”. Seseorang mau jadi baik, atau tidak baik berawal dari pikirannya. Seseorang mau jadi berguna untuk orang lain atau malah menyakiti orang lain juga karena pikirannya. Pikiran akan menentukan orang menjadi besar atau kecil sesuai dengan ukuran yang dia ciptakan terhadap dirinya, orang lain dan lingkungannya.

Gambar 2.3 : Bagan Persepsi

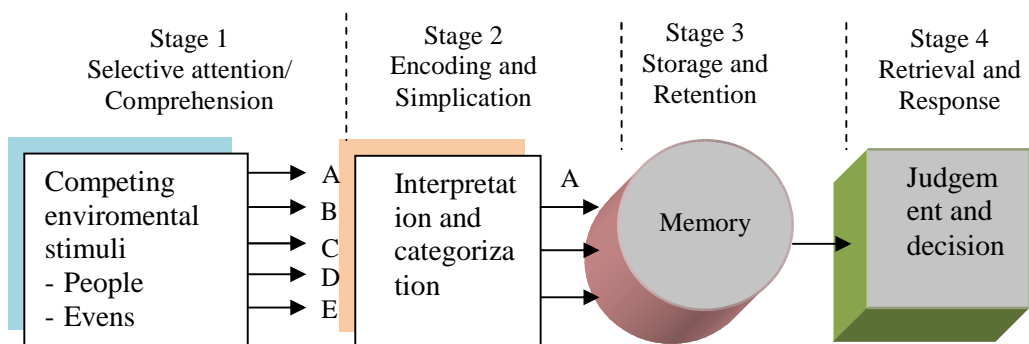


(Mar'at; 1982)

4. Persepsi Sosial

Menurut Kreitner & Knicki (1995), persepsi sosial dari seseorang digambarkan dalam suatu model proses informasi sosial, seperti gambar berikut:

Gambar 2.4 : Social Perception a Social Information Processing Model



Sumber : Kreitner & Knicki

Dari gambar diatas, dapat diketahui bahwa proses informasi sosial pada seseorang melalui beberapa tahapan atau tingkatan, dimana tahapan tersebut terjadi secara keseluruhan yaitu: Stage 1 Selective Attention/Comprehension, Stage 2 Encoding and Simplification, Stage 3 Storage and Retrieval dan Stage 4 Retrieval and Response, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

Stage 1 : Selective Attention/Comprehension

Orang akan melakukan pemilihan perhatian secara terus menerus terhadap rangsangan lingkungan fisik dan sosialnya seperti orang, peristiwa dan benda. Perhatiannya akan dialihkan terhadap rangsangan berdasarkan informasi yang diterimanya mengenai rangsangan tersebut.

Stage 2 : Encoding and Simplification

Setelah seseorang menerima informasi sebanyak-banyaknya tentang rangsangan, selanjutnya akan memberi tanda dan menyederhanakannya, untuk selanjutnya diterjemahkan dalam batinnya berupa penafsiran.

Stage 3 : Storage and Retention

Dalam phase ini, semua informasi yang diterima disimpan dalam ingatan untuk beberapa lama. Kemudian dibentuk menjadi tiga bagian pengkategorian mengenai informasi, yaitu event memory, semantic memory dan orang.

Stage 4: Retrieval and Response

Orang akan memperoleh informasi dari ingatan pada saat dia membuat keputusan dan pendapatnya. Keputusan dan pendapat yang terakhir merupakan hasil dari gambaran, interpretasi dan mengkategorikan informasi yang terpadu dan disimpan dalam ingatan dalam jangka yang lama.

Dari uraian tentang pengertian dan proses terjadinya persepsi, dapat ditarik benang merah bahwa seseorang cenderung akan mempersepsikan hal-hal yang ingin mereka persepsikan berdasarkan rangsangan yang ada disekitarnya dan juga dipengaruhi oleh informasi mengenai rangsangan tersebut. Dengan demikian kadangkala seseorang dapat melakukan kekeliruan dalam membaca situasi dan mempersepsikan sesuatu.

5. Enam Proses yang Mempengaruhi Persepsi

DeVito (1997) menyebutkan enam proses yang mempengaruhi persepsi, yakni: Teori kepribadian implisit, ramalan yang dipenuhi sendiri, aksentuasi perseptual, primasi-resensi, konsistensi dan stereotip.

a. Teori kepribadian implisit

Teori kepribadian implisit mengacu pada teori kepribadian individual yang diyakini seseorang dan mempengaruhi bagaimana persepsinya kepada orang lain (DeVito, 1997:89).

Setiap orang mempunyai konsepsi tersendiri tentang suatu sifat berkaitan dengan sifat lainnya. Konsepsi ini merupakan teori yang dipergunakan orang ketika membentuk kesan tentang orang lain. Teori ini tidak pernah dinyatakan. Menurut banyak psikolog, kita mempunyai teori kepribadian yang implisit kita sendiri, yakni seperangkat keyakinan tentang sifat-sifat yang berpadu dalam kepribadian manusia.

Sebagai seorang manusia, masing-masing individu anggota masyarakat tentu memiliki keyakinan yang khas yang membentuk kepribadian dirinya dan membuatnya berbeda dengan yang lain. Kepribadian yang implisit ini sangat mempengaruhi persepsinya terhadap objek ditemuinya. Bahkan ketika berhadapan dengan mutasi jabatan, mereka telah membentuk keyakinan yang berbeda-beda pula. Bisa saja banyak dari pikiran mereka menganggap bahwa mutasi jabatan itu sangat bagus untuk meningkatkan kemampuan para pejabat, atau mutasi jabatan buah simalakama yang menyebabkan penurunan motivasi, dan mutasi jabatan hanya sekedar proses manajemen rutinitas biasa.

b. Ramalan yang dipenuhi sendiri (self-fulfilling prophecy)

Ramalan yang dipenuhi sendiri terjadi bila Anda membuat ramalan atau merumuskan keyakinan yang menjadi kenyataan karena Anda

membuat ramalan itu dan bertindak seakan-akan ramalan itu benar (DeVito, 1997:89).

Orang-orang yang berkemampuan sama “dapat melakukan tugasnya dengan buruk, baik dan sangat baik” dan seringkali rasa mampu dan penghargaan diri mempunyai andil dalam kesuksesan (Bandura, 1990 dalam Alex Sobur, 2003).

Apa yang kita harapkan akan berpengaruh pada kesan kita terhadap orang lain. Mereka yang mengharapkan diterima oleh orang lain akan memandang orang lain sebagai bersahabat. Mereka seringkali muncul sebagai pribadi yang santai dan menyenangkan; perilaku ini membuat popularitas mereka baik serta mendapat respon positif dari orang lain. Sebaliknya, mereka yang mengharapkan penolakan seringkali memperolehnya (Adelman, 1988 dalam Alex Sobur, 2003).

Dengan perangkat psikologis yang mereka miliki, orang-orang ini turut memperkuat harapan mereka sendiri sehingga konsep diri yang baik akan mengantarkan mereka pada keberhasilan, dengan konsep diri yang tidak menguntungkan akan mengantarkan mereka pada kegagalan. Fenomena ini disebut dengan ramalan yang dipenuhi sendiri (Tubbs dan Moss, 1996:46).

Jadi ramalan yang dipenuhi sendiri terjadi bila kita membuat perkiraan atau merumuskan keyakinan yang menjadi kenyataan karena kita meramalkannya dan bertindak seakan-akan itu benar, seperti yang disinggung di muka.

Ada empat langkah dasar dalam proses ini (DeVito, 1997:78-79):

- 1) Kita membuat prediksi atau merumuskan keyakinan tentang seseorang atau situasi. Misalnya, kita meramalkan bahwa mutasi jabatan terjadi dalam proses yang “kurang baik” dalam pengembangan karier pegawai sehingga apresiasinya lemah.
 - 2) Kita bersikap kepada orang atau situasi tersebut seakan-akan ramalan atau keyakinan kita benar. Misalnya, realita yang ada di depan mata kita menunjukkan seakan-akan mutasi jabatan yang terjadi memang “kurang pas” dengan kompetensi atau spesifikasi yang diharapkan.
 - 3) Karena kita bersikap demikian (seakan-akan keyakinan kita benar), keyakinan kita itu menjadi kenyataan. Misalnya, karena cara kita bersikap terhadap mutasi jabatan, maka proses ini ini menjadi tidak bermakna baik.
 - 4) Kita mengamati efek kita terhadap seseorang atau akibat terhadap situasi, dan apa yang kita saksikan memperkuat keyakinan kita. Misalnya, kita menyaksikan ketidakberdayaan yang terjadi karena mutasi jabatan mengakibatkan keterpurukan seorang pegawai.
- c. Aksentuasi perseptual

Aksentuasi perseptual membuat kita melihat apa yang kita harapkan dan apa yang ingin kita lihat. Kita melihat profesi yang kita sukai itu lebih komprehensif, kredibel, dan efektif dan lebih “jitu” ketimbang profesi yang tidak kita sukai. Kontra argumen yang jelas adalah bahwa sebenarnya kita lebih menyukai profesi yang

komprehensif, kredibel dan efektif dan jitu sehingga kita mencari-cari profesi seperti ini, bukan karena profesi yang kita sukai itu kelihatannya komprehensif, kredibel, efektif dan jitu.

d. Primasi–resensi

Primasi-resensi mengacu pada pengaruh relatif stimulus sebagai akibat urutan kemunculannya. Jika yang muncul pertama lebih besar pengaruhnya, kita mengalami efek primasi. Jika yang muncul kemudian mempunyai pengaruh yang lebih besar, kita mengalami efek resensi.

Dalam penelitian awal tentang efek primasi-resensi pada persepsi antarpersona, Solomon Asch (1946, dalam DeVito, 1997) membacakan daftar ajektif (kata sifat) yang menguraikan bahwa pengaruh urutan sangat penting. Orang yang dilukiskan sebagai “cerdas, tekun, impulsif, kritis, keras kepala, dan dengki” dinilai lebih positif ketimbang orang yang dilukiskan sebagai “dengki, keras kepala, kritis, impulsif, tekun, dan cerdas”. Implikasinya disini adalah bahwa kita menggunakan informasi yang datang lebih dulu untuk mendapatkan gambaran umum seperti apa orang itu. Kemudian kita menggunakan informasi yang datang belakangan untuk membuat gambaran umum ini lebih spesifik.

Implikasi praktisnya dari primasi-resensi ini adalah bahwa kesan pertama yang tercipta tampaknya paling penting. Melalui kesan pertama ini, orang lain akan menyaring tambahan informasi untuk merumuskan gambaran tentang keadaan seseorang yang mereka persepsikan. Ketika informasi tentang mutasi jabatan ini digulirkan dengan bahasa yang menarik pertama kali kemungkinan besar mereka akan menangkap pesan dan yang merangkai persepsinya “suka” terhadap mutasi jabatan.

e. Konsistensi

Konsistensi mengacu pada kecenderungan untuk merasakan apa yang memungkinkan kita mencapai keseimbangan atau kenyamanan psikologis diantara berbagai sikap dan hubungan antar mereka.

Seperti kebanyakan teori konsistensi dalam menyikapi mutasi jabatan kita akan menemukan kemungkinan-kemungkinan sebagai berikut: Kita berharap mutasi jabatan yang kita sukai akan sesuai dengan kita (1) dan mutasi jabatan yang tidak kita sukai memang tidak sesuai dengan kita (2). Kita berharap orang lain akan menyukai mutasi jabatan yang kita sukai (3) dan tidak menyukai mutasi jabatan yang tidak kita sukai (4). Kita berharap orang lain yang tidak setuju dengan kita tidak menyukai teman kita yang setuju dengan kita (5) dan menyukai orang se-ide dengan mereka (6). Semua harapan ini secara intuitif memuaskan. Selanjutnya, kita berharap sesuatu atau profesi yang kita sukai memiliki karakteristik yang kita sukai atau kita puja, dan kita berharap orang-orang tidak setuju dengan kita tidak memiliki karakteristik yang kita sukai atau kita puja.

f. Stereotip

Stereotip mengacu pada kecenderungan untuk mengembangkan dan mempertahankan persepsi yang tetap dan tidak berubah mengenai sekelompok manusia dan menggunakan persepsi ini untuk mengevaluasi anggota kelompok tersebut, dengan mengabaikan karakteristik individual yang unik.

Jika orang-orang membentuk pendapat tentang segolongan objek atau orang tertentu dan bertindak sesuai dengan pendapat itu, hal ini dinamakan stereotip. Kata “stereotip” digunakan untuk menunjukkan pendapat yang baik atau buruk pada umumnya yang dipunyai oleh seseorang atau sekelompok orang tertentu (Pareek, 1996:22 dalam Sobur, 2003:459).

Membuat stereotip memang perlu untuk menghemat persepsi. Namun, stereotip adalah prasangka tentang segolongan orang yang mempengaruhi persepsi dan penafsiran data yang telah diterima. Misalnya, ada pejabat struktural mempunyai persepsi bahwa mutasi jabatan ke tempat yang basah akan lebih menyenangkan dibandingkan ke tempat yang kering.

Berdasarkan 6 (enam) proses yang mempengaruhi persepsi tersebut yakni teori kepribadian implisit, ramalan yang dipenuhi sendiri, aksentuasi perseptual, primasi-resensi, konsistensi dan stereotip, maka dapat diterjemahkan kedalam 4 (empat) hal mendasar yang membentuk persepsi manusia yaitu pengetahuan, penilaian, kesan dan harapan terhadap suatu objek tertentu.

a. Pengetahuan

Jika seorang pejabat struktural mengetahui dengan baik bagaimana sebenarnya mutasi jabatan itu maka dia akan memiliki pemahaman dan kesadaran yang berbeda dengan pejabat yang kurang atau bahkan tidak mengetahui sama sekali tentang mutasi jabatan.

b. Penilaian

Setelah dia mengetahui mutasi jabatan itu sebenarnya, maka dia akan memberikan penilaian terhadap proses tersebut. Apakah menurutnya proses tersebut memang bermanfaat, dilaksanakan dengan pertimbangan yang sesuai dengan peraturan dan kompetensi karier yang diharapkan atau malah menimbulkan masalah-masalah baru.

c. Kesan

Kesan yang didapat dari hasil penilaian pejabat struktural terhadap mutasi jabatan akan memunculkan harapan-harapan terhadap mutasi jabatan tersebut.

d. Harapan

Harapan pejabat akan muncul dari hasil pengetahuan, penilaian dan kesan yang terbentuk terhadap mutasi jabatan. Apakah proses tersebut akan sesuai dengan yang diharapkannya atau tidak.

B. Konsep Mutasi

Kata mutasi atau pemindahan oleh sebagian masyarakat sudah dikenal, baik dalam lingkungan maupun diluar lingkungan pemerintahan (perusahaan). Mutasi adalah kegiatan memindahkan tenaga kerja dari satu tempat tenaga kerja ke tempat kerja lain. Akan tetapi mutasi tidak selamanya sama dengan pemindahan. Mutasi meliputi kegiatan memindahkan tenaga kerja, pengoperan tanggung jawab, pemindahan status ketenagakerjaan, dan sejenisnya. Adapun pemindahan hanya terbatas pada mengalihkan tenaga kerja dari satu tempat ke tempat lain.

Mutasi adalah alat yang penting dan efisien bagi pimpinan (kepala daerah) untuk melakukan penilaian terhadap pejabatnya, apakah kinerja yang

bersangkutan meningkat atau menurun dari jabatan lainnya yang pernah dipegangnya. Dari evaluasi ini pimpinan akan mengetahui kecocokan jabatan yang paling tepat untuk diberikan kepada stafnya, sesuai dengan disiplin ilmu, keterampilan, dan karakter yang dimiliki. Dengan demikian, pimpinan dapat menempatkan pejabatnya pada jabatan yang paling tepat sesuai dengan kemampuannya (*The right man on the right place*). Tanpa melakukan rotasi, maka pimpinan unit kerja tentu tidak akan pernah tahu kemampuan dan kinerja pejabatnya.

Melalui mutasi, pimpinan akan tahu keunggulan dan kelemahan kinerja pejabatnya. Dari evaluasi/penilaian atas keunggulan dan kelemahan ini, maka pimpinan dapat menempatkan stafnya dalam jabatan yang tepat. Dengan demikian, produktivitas kerja yang bersangkutan akan maksimal pada jabatan barunya, dan pada gilirannya kantor akan mendapatkan manfaat berupa meningkatnya produksi (*out come*).

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Nitisemito (1982:118) bahwa:

“Mutasi atau pemindahan merupakan suatu kegiatan rutin dari suatu perusahaan untuk melaksanakan prinsip “*the right man in the right place*” agar pekerjaan dapat dilakukan secara lebih efektif efisien.”

Mutasi dapat pula sebagai tindak lanjut dari penilaian pimpinan terhadap bawahan. Secara langsung ataupun tidak langsung pimpinan akan menilai karyawan dengan kriteria tertentu dan menjadi bahan pertimbangan untuk melakukan mutasi. Hal ini dipertegas oleh Hasibuan (1994:114) bahwa

mutasi juga dapat dilakukan sebagai bentuk tindak lanjut dari hasil penilaian prestasi karyawan.

Dengan penilaian prestasi kerja pegawai dalam menyelesaikan uraian pekerjaan (job description) akan diketahui kecakapan pegawai sehingga dapat diarahkan kepada tugas-tugas yang mempunyai kesesuaian dengan kecakapan prestasi kerjanya masing-masing, yang diharapkan dalam pelaksanaan tugasnya menjadi efektif dan efisien.

Sehingga dalam manajemen sumber daya manusia, kegiatan mutasi dapat dikategorikan sebagai fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi tersebut.

Mutasi dapat dilaksanakan dalam bentuk vertikal maupun horisontal. Posisi yang baru dapat berupa lebih tinggi ataupun masih dalam level yang sama namun hanya berubah posisinya saja. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Bambang Wahyudi (2003:166) mutasi adalah:

“Mutasi personal posisi atau Personal Transfer diartikan sebagai suatu perubahan posisi atau jabatan atau pekerjaan atau tempat kerja dari seseorang tenaga kerja yang dilakukan baik secara vertikal maupun horizontal.”

Mutasi horisontal atau perpindahan posisi dalam level yang sama tidak menuntut kriteria yang lebih tinggi dari seorang pegawai/karyawan. Karena tanggung jawab dan ruang lingkup kerjanya tidak begitu berbeda dari keadaan semula.

Hal tersebut sebagaimana yang diungkapkan oleh Moenir (1992:180)

bahwa:

“Mutasi atau pemindahan adalah perpindahan dari tempat yang satu ke tempat yang kerja lain tanpa disertai perubahan kelas pekerjaan atau tidak disyaratkan kualifikasi kemampuan atau kecakapan yang lebih tinggi dari sekarang”.

Hal senada yang dinyatakan oleh Desler (2005:26) mutasi jabatan yaitu: perpindahan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya biasanya tanpa perubahan gaji atau tingkatan.

Prinsip mutasi jabatan adalah memutasikan karyawan ke posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat. Hal tersebut sebagai proses pengembangan sumberdaya manusia dalam pemerintahan atau perusahaan. Sebagaimana dinyatakan oleh Saydam (1996:97) sebagai berikut:

“Sebenarnya mutasi merupakan bagian dari proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seseorang dalam suatu organisasi. Karena ia merupakan kekuatan yang mampu mengubah posisi karyawan, maka dikatakan bahwa mutasi merupakan salah satu cara yang paling ampuh untuk mengembangkan sumber daya manusia dalam lingkungan organisasi.”

Dengan penilaian prestasi kerja pegawai dalam menyelesaikan uraian pekerjaan (job description) akan diketahui kecakapan pegawai sehingga dapat diarahkan kepada tugas-tugas yang mempunyai kesesuaian dengan kecakapan prestasi kerjanya masing-masing, yang diharapkan dalam pelaksanaan tugasnya menjadi efektif dan efisien. Disamping tujuan sebagai pengembangan sumber daya manusia, pelaksanaan mutasi juga mempunyai dimensi tujuan yang lebih luas dalam kerangka manajemen sumber daya manusia.

Manfaat lain bagi kedinasan, mutasi dapat dijadikan sebagai alat untuk membina pegawai. Sebagai contoh, pejabat yang ditempatkan pada jabatan tertentu ternyata telah sering melakukan kesalahan, maka pimpinan dapat melakukan pembinaan dengan merotasi yang bersangkutan pada jabatan lain

Dengan banyaknya perpindahan jabatan yang dialami oleh pegawai, maka dapat dipastikan yang bersangkutan akan memiliki banyak pengalaman. Pengalaman tersebut, diharapkan akan meningkatkan kemampuan baik pengetahuan (knowledge) maupun keterampilan (skill).

Mutasi jabatan akan dapat memberikan kesegaran baru bagi pejabat. Rasa jenuh dan depresi yang menghimpit karena kelamaan bekerja pada jabatan tertentu diharapkan akan hilang, setelah dilakukan rotasi. Suasana kerja baru diharapkan dapat memicu motivasi untuk maju dan mendatangkan tingkat produktivitas kerja yang lebih baik lagi. Tantangan-tantangan baru dari tugas di jabatan baru, diharapkan akan mendorong yang bersangkutan untuk bekerja lebih giat lagi.

Pelaksanaan mutasi jabatan mempunyai banyak manfaat dan tujuan yang sangat berpengaruh kepada kemampuan dan kemauan kerja pegawai yang mengakibatkan suatu keuntungan bagi instansi pemerintah (perusahaan) itu sendiri. Mutasi pegawai ini merupakan salah satu metode dalam program pengembangan manajemen yang berfungsi untuk meningkatkan efektivitas manajer secara keseluruhan dalam pekerjaan dan jabatannya dengan memperluas pengalaman dan membiasakan dengan berbagai aspek dari kegiatan instansi pemerintah.

Menurut Simamora (2000:66) manfaat pelaksanaan mutasi adalah:

1. Memenuhi kebutuhan tenaga kerja di bagian atau unit yang kekurangan tenaga kerja tanpa merekrut dari luar.
2. Memenuhi keinginan pegawai sesuai dengan pekerjaan.
3. Memberikan jaminan bagi pegawai bahwa dia tidak akan diberhentikan.
4. Tidak terjadi kejenuhan.
5. Motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi, berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.

Hal tersebut dipertegas oleh Siagian (2001:172) bahwa melalui mutasi para karyawan sesungguhnya memperoleh manfaat yang tidak sedikit, antara lain dalam bentuk:

1. Pengalaman baru.
2. Cakrawala pandangan yang lebih luas.
3. Tidak terjadinya kejenuhan atau kebosanan.
4. Perolehan pengetahuan dari keterampilan baru.
5. Perolehan prospektif baru mengenai kehidupan organisasional.
6. Persiapan untuk menghadapi tugas baru, misalnya karena promosi.
7. Motivasi dan keputusan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.

Mutasi merupakan kegiatan yang wajar didalam organisasi yang memiliki banyak manfaat dalam upaya pengembangan sumberdaya manusia agar memiliki prestasi yang semakin baik. Semakin baik prestasi kerja karyawan/pegawai dalam organisasi menunjukkan peningkatan dalam motivasi kerja sumberdaya manusianya.

Menurut Nitisemito (1996:166) mengemukakan berbagai manfaat yang akan diperoleh bila bagian personalia terlibat dalam perencanaan program mutasi, yaitu:

1. Mutasi adalah kegiatan dari pimpinan perusahaan untuk memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar.

2. Untuk Pelaksanaan mutasi harus didasarkan pada pertimbangan yang matang, sebab bila tidak demikian mutasi akan dilakukan itu bukan merupakan tindakan menguntungkan tetapi justru merugikan perusahaan.
3. Dalam melaksanakan mutasi perusahaan harus mengusahakan sedemikian rupa, sehingga mutasi tersebut tidak dirasakan suatu hukuman oleh karyawan yang bersangkutan.
4. Pada prinsipnya mutasi dilaksanakan agar dapat melaksanakan prinsip orang yang tepat pada tempat yang tepat, karena pada saat penempatan pertama hal ini sulit dilaksanakan.
5. Untuk dapat memperoleh kerja sama yang lebih baik dalam suatu kelompok, maka seseorang tidak dapat bekerja dalam suatu kelompok, hendaknya dimutasikan pada kelompok yang lain.
6. Mutasi dapat dilaksanakan dalam rangka usaha untuk menghilangkan kejenuhan, kebosanan, sehingga dengan demikian semangat dan kegairahan kerja dapat ditingkatkan.
7. Mutasi dapat dilaksanakan agar mereka dapat saling menggantikan tugas, sehingga kemungkinan kemacetan akibat absennya seorang karyawan dapat dihindarkan.
8. Dalam tujuan jangka panjang, maka mutasi hendaknya ditujukan untuk persiapan dalam pelaksanaan promosi, sehingga untuk itu pemilihan orang yang akan dipromosikan adalah kader-kader untuk promosi
9. Dalam rangka menciptakan persaingan yang sehat agar para karyawan lebih berprestasi dalam kerjanya, perusahaan dapat melaksanakan mutasi agar persaingan yang sehat tercapai.
10. Promosi ada juga dilaksanakan karena peraturan yang ada, sehingga dengan demikian promosi akan dilaksanakan setiap saat tertentu.
11. Selain sasaran yang akan dicapai dalam rangka mutasi, mutasi diharapkan dapat mengurangi Labor turn over.
12. Mutasi dapat dilaksanakan karena sikap mental dari karyawan, sikap mental ini dalam arti positif atau negatif.
13. Karena pelaksanaan mutasi menyangkut bidang-bidang tertentu secara berantai, maka dalam melaksanakan mutasi hendaknya secara terkoordinir.

Mutasi juga dapat menurunkan kegairahan kerja karena dianggap sebagai hukuman dan memperburuk produktivitas kerja karena adanya ketidaksesuaian dan ketidakmampuan kerja karyawan. Bila terjadi keadaan yang demikian maka mutasi tidak mencapai tujuan yang diharapkan, yaitu bertambahnya efektivitas

dan efisiensi dalam pekerjaan. Menurut Alex S Nitisemito (2002:119), hal ini terjadi karena:

1. Karyawan tersebut telah terlanjur mencintai pekerjaannya.
2. Hubungan kerjasama yang baik dengan sesama rekan.
3. Perasaan dari karyawan bahwa pekerjaan-pekerjaan lain yang sederajat, dan lain-lain.

Sedangkan tujuan pelaksanaan mutasi menurut Hasibuan (2008:102) antara lain adalah:

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan;
2. Untuk meningkatkan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan;
3. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan;
4. Untuk menghilangkan rasa bosan/jemu terhadap pekerjaannya;
5. Untuk memberikan perangsangan agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi;
6. Untuk melaksanakan hukuman/sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan;
7. Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya;
8. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka;
9. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik;
10. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan;
11. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan.

Menurut Bambang Wahyudi (2003:167), tujuan mutasi yaitu:

1. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan jabatan yang ada dalam organisasi, sehingga dapat menjamin terjadinya kondisi ketenagakerjaan yang stabil (personal stabil). Stabilitas ketenagakerjaan akan terwujud apabila penempatan tenaga kerja dalam suatu organisasi dapat dilakukan secara tepat (The Right Man on The Right job).
2. Membuka kesempatan untuk mengembangkan karir. Tujuan ini dimaksudkan untuk mendorong atau merangsang tenaga kerja agar berupaya menjangkau karir yang lebih tinggi, yang berarti pula bahwa mereka akan berusaha mencurahkan kemampuannya yang ditopang oleh semangat kerja yang tinggi.
3. Memperluas dan menambah pengetahuan. Memperluas wawasan dan pengetahuan merupakan kebutuhan yang perlu mendapat

perhatian dalam suatu organisasi. Dengan demikian tenaga kerja yang ada. Wawasan dan pengetahuannya tidak terbatas atau terpakau hanya pada satu bidang tertentu saja. Dengan mutasi personal berarti terbuka kesempatan bagi tenaga kerja untuk memperluas wawasan dan pengetahuannya dalam organisasi yang bersangkutan.

4. Menghilangkan kejenuhan terhadap suatu jabatan. Apabila seseorang tenaga kerja terus menerus dari tahun ketahun memegang jabatan yang sama, maka akan menimbulkan kebosanan dan kejenuhan akan menimbulkan tenaga kerja yang bersangkutan terjebak pada rutinitas kerja dan menurunkan gairah serta semangat kerjanya. Untuk itu perlu terus diupayakan adanya penyegaran-penyegaran.
5. Memberikan imbalan terhadap prestasi kerja. Suatu mutasi personal dapat dipergunakan untuk memberikan imbalan sebagai penghargaan kepada tenaga kerja yang berprestasi, yaitu dalam bentuk peningkatan jabatan atau posisi atau pekerjaan. Peningkatan ini selain diikuti dengan meningkatnya wewenang dan tanggung jawab, biasanya diikuti pula dengan peningkatan pendapatan yang diterima.
6. Membuka kesempatan terjadinya persaingan dalam meningkatkan prestasi kerja. Setiap anggota organisasi mempunyai kesempatan yang sama untuk meraih posisi atau jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi. Namun kesempatan yang tersedia terbatas, sehingga setiap tenaga kerja harus mengikuti persaingan dengan sesama rekan kerja dalam meningkatkan prestasi kerjanya. Perlu diperhatikan bahwa persaingan untuk meningkatkan prestasi tersebut akan timbul bila ada jaminan bahwa mutasi personal benar-benar dilakukan secara objektif, terhindar dari faktor "like and dislike" atau nepotisme.
7. Sebagai pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran. Apabila seseorang tenaga kerja melakukan pelanggaran atau tidak mampu memperlihatkan prestasi yang baik, mutasi personal dapat dijadikan alat untuk menghukum, yakni dengan jalan menurunkan posisi atau jabatan atau pekerjaan ketingkat yang lebih rendah (demosi). Namun demikian, tindakan penurunan pendapatannya. Harus dilakukan secara berhati-hati dan secermat mungkin. Hal tersebut perlu dilakukan, karena apabila pertimbangannya kurang cermat dapat mengakibatkan merosotnya semangat kerja orang yang bersangkutan. Oleh karena itu dalam kondisi tertentu sebelum dilaksanakannya hukuman itu perlu dikonsultasikan terlebih dahulu kepada tenaga kerja yang bersangkutan.

Selain itu tujuan mutasi yang terkandung dalam Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 1999, tentang Pokok-Pokok Kepegawaian adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan produktivitas kerja.
2. Pendayagunaan pegawai.
3. Pengembangan karier.
4. Penambahan tenaga-tenaga ahli pada unit-unit yang membutuhkan.
5. Pengisian jabatan-jabatan lowongan yang belum terisi.
6. Sebagai hukuman

Salah satu tujuan pelaksanaan mutasi kerja adalah untuk mengusahakan orang tepat pada tempat yang tepat “the right man on the right place”. Dengan demikian akan dapat meningkatkan semangat kerja pegawai.

Meskipun sudah mengusahakan agar tujuan untuk menempatkan orang tepat pada tempat yang tepat, tetapi tidak berarti persoalannya telah selesai. Suatu pekerjaan yang bersifat rutin mungkin dapat menimbulkan rasa bosan, sehingga dalam keadaan tersebut kemungkinan semangat dan kegairahan kerjanya turun. Hal ini dapat terjadi meskipun sebetulnya penempatan orang tersebut pada tempat orang yang tepat telah dilaksanakan.

Selama ini dalam aktivitas mutasi jabatan sedikitnya menyisakan dilema bagi pejabat yang dirolling ke tempat tugas baru dan bagi pejabat tidak lagi memegang jabatan (nonjob). Seyogyanya mutasi sebagai sebuah kewajaran yang lahir dari wewenang dan hak prerogatif Kepala Daerah harus diterima dengan lapang dada dan rasionalitas sebuah tugas.

Mutasi jabatan seringkali diasumsikan mengganggu zone keamanan banyak orang. Namun bagaimanapun juga dampak psikologis dari implikasi negatif mutasi jabatan mesti mendapat perhatian dan dikelola menjadi

fungsional dan bukan menjadi disfungsional. Implikasi mutasi hendaknya bermuara pada peningkatan semangat kegairahan kerja, prestasi kerja dan berkembangnya kualitas kehidupan kerja serta akademik atmospher yang lebih baik.

Pimpinan seharusnya sangat tahu kapabilitas, kompetensi dan reputasi para bawahannya, sehingga mutasi internal tidak perlu berlandung pada fit and proper test. Beberapa alat pertimbangan untuk mutasi sudah tersedia, seperti catatan informasi karyawan, DP3 (Daftar Penilaian Prestasi Pegawai), informasi kepegawaian, bawahan dan atasan, loyalitas, prestasi, pengalaman, masa kerja, pangkat, golongan, dan tingkat pendidikan.

Untuk mengeliminasi, mereduksi dan menghindari distorsi mutasi, sebaiknya juga diadakan rapat, sosialisasi dan penjelasan mutasi, sehingga tidak lagi terjadi pertanyaan apa salah saya dan mengapa di mutasi. Jangan ada kesan bila terkena mutasi itu lantaran kena hukuman atau sanksi karena pernah melakukan suatu kesalahan. Perlu juga dibuatkan peraturan-peraturan tentang mutasi seperti syarat menjadi kepala dinas, kepala badan, kabag, kasubag, masa jabatan, berapa lama dan berapakali seseorang boleh menjabat dalam satu posisi dan lain-lainnya. Adanya fit and proper test yang obyektif dan dilaksanakan bekerjasama dengan lembaga independen juga bisa memperkuat kejelasan aturan dan standar bagi seorang pegawai yang masuk kualifikasi jabatan tertentu.

Penyebaran angket (kuisisioner) kepada karyawan, untuk dapat mengetahui minat dan keinginan tentang mutasi, dapat pula menjadi sumber

informasi bagi pimpinan dalam memutuskan penempatan karyawan, sehingga tercapai harapan, rasa puas dan terjadi win-win solution. Sisi kepuasan pegawai dalam menduduki jabatan tertentu akan menjadi hal yang sangat penting karena akan memberikan pengaruh terhadap motivasi kerjanya. Jika pegawai puas terhadap mutasi jabatan yang diterimanya maka motivasi kerjanya akan lebih meningkat. Tetapi lain halnya jika pegawai merasa tidak puas dengan mutasi terhadap jabatannya maka motivasi kerjanya akan menurun.

C. Ruang Lingkup Mutasi

Mutasi atau perpindahan karyawan dapat dilakukan secara vertikal maupun horisontal atau yang sering dikenal internal staffing, seperti yang dikemukakan oleh Weyne F. Cascio (1998:327) yaitu:

“From the organization’s point of view, these are of broad types of internal moves; up, down, over and out. These correspond to promotion (up), demotion (down), transfer and relocation (over) and out (lay offs retirement and resignation).

Maksud dari pernyataan ini adalah ada empat bentuk pergerakan karyawan dalam suatu organisasi yang meliputi kenaikan berupa promosi, penurunan berupa demosi, transfer berupa perpindahan dan relokasi serta pengeluaran berupa pensiun dan pengunduran diri.

Mutasi jabatan atau transfer masuk kedalam gerak horisontal yang merupakan pemindahan tenaga kerja dari satu posisi/jabatan ke posisi/jabatan lain tetapi masih dalam tingkat atau level manajemen yang sama.

Dari pengertian tersebut mutasi memiliki ruang lingkup sebagai berikut:

1. Mutasi horizontal (job rotation/transfer) artinya perubahan tempat atau jabatan tetapi masih pada ranking yang sama dalam organisasi itu. Mutasi ini mencakup:

a. Mutasi tempat (tour of area).

Perubahan tempat kerja tetapi tanpa perubahan jabatan/posisi/golongannya. Penyebabnya adalah karena merasa bosan, dan lain-lain.

b. Mutasi jabatan (tour of duty)

Perubahan jabatan atau penempatan pada posisi semula.

2. Mutasi vertikal yaitu perubahan posisi/jabatan/pekerjaan, promosi atau demosi sehingga karyawan dan kekuasaannya berubah juga. Promosi memperbesar authority dan responsibility sedangkan demosi mengurangnya.

Sedangkan menurut Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara nomor 13 Tahun 2002 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 jo Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 adalah sebagai berikut:

1. Perpindahan dari jabatan struktural ke fungsional maupun dari jabatan fungsional ke struktural baik secara horisontal maupun vertikal.
2. Perpindahan jabatan secara horisontal adalah perpindahan jabatan pada tingkat eselon dan pangkat jabatan yang sama.

3. Perpindahan jabatan secara vertikal adalah perpindahan jabatan yang bersifat kenaikan jabatan.

D. Indikator Mutasi

Dalam setiap pelaksanaan mutasi pegawai, Kepala Daerah memilih dan menetapkan terlebih dahulu dasar pertimbangan yang akan dijadikan pedoman untuk memilih pegawai mana yang akan dimutasikan, pada umumnya perusahaan memilih dasar pertimbangan atau landasan yang berbeda dalam menentukan pegawai yang akan dimutasikan.

Indikator mutasi menurut Bambang Wahyudi (2003 :170):

1. Promosi
Suatu promosi diartikan sebagai perubahan posisi atau jabatan atau pekerjaan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi.
2. Demosi
Merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang berupa penurunan pangkat atau jabatan atau pekerjaan ke tingkat yang lebih rendah.
3. Penangguhan kenaikan pangkat
Memindahkan seorang tenaga kerja yang seharusnya menduduki pangkat atau jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi ke posisi atau jabatan semula.
4. Pembebastugasan
Pembebastugasan atau lebih dikenal dengan Skorsing merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang dilakukan dengan pembebastugasan seseorang tenaga kerja dari posisi atau jabatan atau pekerjaannya, tetapi masih memperoleh pendapatan secara penuh.
5. Temporary Transfer
Suatu bentuk mutasi horizontal yang dilakukan dengan memindahkan untuk sementara waktu seorang tenaga kerja pada jabatan tertentu sampai pejabat yang definitif menempati posnya.
6. Job Rotation
Suatu job rotation perputaran jabatan merupakan suatu bentuk mutasi personal yang dilakukan secara horizontal. Bentuk mutasi semacam ini biasanya dilakukan dengan tujuan antara lain untuk menambah

pengetahuan seseorang tenaga kerja dan menghindarkan terjadinya kejenuhan.

Dalam job rotation ini dikenal beberapa istilah antara lain:

- a. Mutasi tempat, merupakan pemindahan seseorang tenaga dari satu tempat atau daerah kerja ke tempat atau daerah kerja yang lain tetapi masih dalam jabatan atau pekerjaan yang tingkat atau levelnya sama.
- b. Mutasi Jabatan, merupakan pemindahan seseorang tenaga kerja dari suatu jabatan ke jabatan lain pada tingkat atau level yang sama dan dalam lokasi yang sama pula.
- c. Rehabilitasi, merupakan suatu kebijaksanaan organisasi untuk menempatkan kembali seorang tenaga kerja pada posisi atau jabatan atau pekerjaannya terdahulu, setelah tenaga kerja yang bersangkutan menyelesaikan suatu tugas tertentu.

7. Production Transfer

Suatu bentuk mutasi horizontal yang ditujukan untuk mengisi kekosongan pekerja pada suatu posisi atau jabatan atau pekerjaan tertentu yang harus segera diisi agar kontinuitas produksi dan peningkatannya dapat terjamin.

8. Replacement Transfer

Suatu pergantian tenaga kerja dalam organisasi yang ditujukan untuk mempertahankan tenaga kerja yang berpengalaman dengan cara mengganti pekerja-pekerja yang masih baru. Replacement Transfer biasanya dilakukan apabila suatu organisasi harus melakukan pengurangan tenaga kerja.

9. Verselity transfer

Verselity transfer merupakan suatu bentuk mutasi horizontal yang bertujuan untuk menempatkan tenaga kerja yang memiliki kecakapan tertentu pada jabatan-jabatan yang memang membutuhkan kecakapan tersebut. Suatu verselity transfer dapat pula diartikan sebagai pemindahan tenaga kerja yang bertujuan untuk meningkatkan kecakapan yang dimilikinya.

10. Personnel Transfer

Suatu bentuk mutasi horizontal yang terjadi atas kehendak atau keinginan tenaga kerja yang bersangkutan.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan, (2003:103) dasar pertimbangan mutasi

adalah sebagai berikut:

1. Promosi
2. Demosi

3. Personal Transfer
4. Replacement Transfer
5. Versatility Transfer
6. Temporary Transfer
7. Production transfer

Indikator Mutasi Menurut Henry Simamora (2004 :641) yaitu:

1. Promosi
2. Demosi
3. Pensiun dan pensiun muda
4. Keusangan Karyawan
5. Karyawan Stabil
6. Karyawan Padam
7. Karyawan Bandel

E. Jabatan Struktural

Pengertian jabatan struktural menurut Peraturan Pemerintah Nomor 100 tahun 2000 adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara.

Pegawai Negeri Sipil yang telah memenuhi kriteria tertentu bisa diangkat dalam jabatan tertentu. Aturan jabatan struktural sebagaimana diatur dalam Pasal 1 ayat 2 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2002 adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara.

Selanjutnya Pasal 5 mengatur persyaratan untuk dapat diangkat dalam jabatan struktural adalah:

1. Berstatus Pegawai Negeri Sipil.

2. Serendah-rendahnya menduduki pangkat 1 (satu) tingkat di bawah jenjang pangkat yang ditentukan.
3. Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan.
4. Semua unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir.
5. Memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan.
6. Sehat jasmani dan rohani.

Kemudian Pasal 6 menyatakan, disamping persyaratan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5. Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah perlu memperhatikan faktor senioritas dalam kepangkatan, usia, pendidikan dan pelatihan jabatan dan pengalaman yang dimiliki.

Pasal 7 mengatur Pegawai Negeri Sipil yang diangkat dalam jabatan struktural belum mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan sesuai dengan tingkat jabatan struktural wajib mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan sesuai dengan tingkat jabatan struktural wajib mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan selambat-lambatnya 12 (dua belas) bulan sejak yang bersangkutan dilantik.

Sedangkan Pasal 8 mengatur Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan struktural tidak dapat menduduki jabatan rangkap, baik dengan jabatan struktural maupun dengan jabatan fungsional. Pengaturan ini dalam rangka pelaksanaan sistem karier dan sistem prestasi kerja maka harus ada pengkaitan yang erat antara kepangkatan dan jabatan atau dengan kepangkatan pada setiap jabatan. Pegawai Negeri Sipil yang diangkat dalam

suatu jabatan pangkatnya harus sesuai dengan pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu. Dan dalam jabatan struktural Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat lebih rendah tidak dapat membawahi langsung Pegawai Negeri Sipil yang pangkatnya lebih tinggi.

Untuk memberikan penilaian dan pertimbangan pengangkatan dalam jabatan telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2002: Pasal 14:

1. Untuk menjamin kualitas dan objektivitas 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.
2. Baperjakat terdiri dari: a. Baperjakat instansi Pusat b. Baperjakat instansi daerah Propinsi c. Baperjakat instansi daerah Kabupaten/Kota.
3. Pembentukan Baperjakat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) ditetapkan oleh:
 - a. Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat untuk instansi pusat.
Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Provinsi untuk instansi daerah Provinsi.
 - b. Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Kabupaten, Kota untuk instansi daerah Kabupaten/Kota.
 - c. Tugas pokok Baperjakat instansi pusat dan Baperjakat Instansi Daerah Provinsi kepada Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota dalam

pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural Eselon II ke bawah.

- d. Disamping tugas pokok sebagaimana dimaksud dalam ayat (4), Baperjakat bertugas untuk 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 pensiun Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan struktural Eselon I dan Eselon II.

Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil kedalam jabatan tertentu merupakan salah satu kegiatan mutasi jabatan. Prinsip mutasi jabatan adalah memutasikan pegawai pada jabatan yang tepat dan pekerjaan yang sesuai agar bersemangat dan produktivitasnya meningkat. Dengan adanya mutasi diharapkan motivasi kerja pegawai semakin baik.

F. Konsep Kinerja

Di berbagai media masa istilah kinerja telah populer digunakan, namun seyogyanya definisi atau pengertian kinerja belum dicantumkan dalam kamus besar Bahasa Indonesia, sehingga menyulitkan masyarakat untuk mengetahuinya. Namun demikian, media masa Indonesia memberi padanan kata dalam bahasa Inggris untuk istilah kinerja yaitu “performance”. Performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan

organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Prawirosentono, 1999).

Kinerja (performance) juga dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau “degree of accomplishment” atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi (Rue & Byars, 1981). Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya. Kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian (skill) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (expectation) masa depan lebih baik.

Menurut Peter Jennergren dalam Nystrom dan Starbuck (1981:43), makna dari kinerja (performance) adalah “Pelaksanaan tugas-tugas secara actual”. Sedangkan Osborn dalam John Willey dan Sons (1980:77) menyebutnya sebagai “Tingkat pencapaian misi organisasi”. Dengan demikian dapatlah disimpulkan yang mana performance (kinerja) itu merupakan “Suatu keadaan yang bisa dilihat sebagai gambaran dari hasil sejauh mana pelaksanaan tugas dapat dilakukan berikutan misi organisasi”.

Kinerja merupakan hasil pelaksanaan tugas pada suatu waktu yang telah ditentukan sebagaimana yang diungkapkan oleh Timpe (1993:3) dibawah ini:

Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu.

Sedangkan menurut Williams (1998: 75) mendefinisikan konsep kinerja sebagai berikut:

Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period. Performance on the job as a whole would be equal to the sum (or average) of performance on the critical or essential job functions. The functions have to do with the work which is performed and not with the characteristic of the person performing.

Suatu lembaga, baik lembaga pemerintah maupun lembaga yang dinamakan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang (group of humanbeing) yang berperan aktif sebagai pelaku (actors) dalam upaya mencapai tujuan lembaga atau organisasi bersangkutan. Tercapainya tujuan lembaga atau perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi lembaga tersebut. Sehingga keberadaan para pelaku dengan kinerja yang baik didalam lembaga pemerintah ataupun swasta merupakan unsur yang sangat penting untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Selanjutnya dapat dipahami bahwa kinerja aparat sangat mempengaruhi kinerja organisasi di mana dia atau mereka berperan sebagai pelaku. Sehubungan dengan itu, kiranya seorang pemimpin selalu melakukan hal-hal seperti diterangkan oleh S. Sloma dalam Prawirosentono, sebagai berikut:

- a. Sets goals and performance criteria artinya menentukan tujuan organisasi secara jelas dan tentukan pula kriteria kinerjanya.
- b. Provides incentives, so that subordinate want to reach goals and meet performance criteria artinya pimpinan perusahaan selalu menyediakan

insentif (pendorong kerja) yang menarik, baik berupa penghargaan dalam bentuk uang maupun dalam bentuk lain, agar para karyawan khususnya pegawai bersedia mencapai tujuan organisasi melalui upaya mencapai kinerja sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

- c. Give regular objective feedback so that people know where they stand in the work artinya pemimpin secara teratur menjelaskan tentang umpan balik tujuan organisasi, sehingga setiap pegawai mengetahui posisi peranannya dalam perusahaan.
- d. Uses techniques of participative whereby employees participate when it is appropriate in decisions which affect them and their work artinya gunakan cara manajemen partisipatif di mana para pegawai diikutsertakan dalam pengambilan keputusan tertentu di mana mereka dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik.
- e. Hold regularly, two way communicative meeting with subordinates artinya dalam hal ini antara pimpinan dan pegawai harus menjadi pendengar yang baik di dasari niat yang baik demi peningkatan kinerja organisasi.

Dalam instansi pemerintah, penilaian kinerja sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas, dan efisiensi pelayanan, memotivasi para birokrat pelaksana, serta memonitor pemerintah agar lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani, dan menuntun perbaikan dalam pelayanan publik. Oleh sebab itu, informasi mengenai kinerja tentu sangat berguna untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh organisasi itu memenuhi harapan dan memuaskan pengguna jasa. Dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka upaya untuk memperbaiki kinerja bisa dilakukan secara lebih terarah dan sistematis. Disamping itu, dengan adanya informasi kinerja maka benchmarking dengan mudah bisa dilakukan dan dorongan untuk memperbaiki kinerja bisa diciptakan.

Meskipun demikian, penilaian tersebut tidak selalu efektif mengingat terbatasnya informasi mengenai kinerja birokrasi publik, serta kinerja belum dianggap sebagai suatu hal yang mendasar oleh pemerintah, disamping

kompleksitas indikator kinerja yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik, birokrasi publik memiliki stakeholders yang banyak dan memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Kesulitan lain dalam menilai kinerja birokrasi publik muncul karena tujuan dan misi birokrasi publik seringkali bukan hanya sangat kabur, tetapi juga bersifat multidimensional sebagai akibat banyaknya kepentingan yang sering berbenturan satu sama lain.

Penilaian kinerja birokrasi publik tidak cukup hanya dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator yang melekat pada birokrasi itu seperti efisiensi dan efektivitas, tetapi harus dilihat juga dari indikator-indikator yang melekat pada pengguna jasa, seperti kepuasan, akuntabilitas dan responsivitas.

G. Indikator Kinerja

Penilaian kinerja birokrasi publik tidak cukup hanya dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator yang melekat pada birokrasi itu seperti efisiensi dan efektivitas, tetapi harus dilihat juga dari indikator-indikator yang melekat pada pengguna jasa, seperti kepuasan, akuntabilitas dan responsivitas. Dwiyanto (1995, 9) mengemukakan beberapa indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu :

1. Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output. Pada tataran ini, konsep produktivitas dirasa terlalu sempit sehingga General Accounting Office (GAO) mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan

memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

2. Kualitas Layanan.

Isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi publik. Banyak pandangan negative mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan demikian, kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik, sebab akses untuk mendapatkan informasi mengenai kualitas layanan relative sangat mudah dan murah.

3. Responsivitas.

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Dalam konteks ini, responsivitas mengacu pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidak selarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat yang secara otomatis kinerja organisasi tersebut jelek. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan organisasi.

4. Responsibilitas.

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit (Lenvine, 1990). Oleh sebab itu, responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.

5. Akuntabilitas.

Akuntabilitas publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut dipilih oleh rakyat, sehingga dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target, akan tetapi kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu

kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Kumorotomo (1996) menggunakan beberapa kriteria untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik, antara lain adalah sebagai berikut :

a. Efisiensi

Efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang bersifat dari rasionalitas ekonomis. Apabila diterapkan secara objektif, kriteria seperti likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas merupakan kriteria efisiensi yang sangat relevan.

b. Efektivitas

Apakah tujuan dari didirikannya organisasi pelayanan publik tersebut tercapai? Hal tersebut erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi agen pembangunan.

c. Keadilan

Keadilan mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik. Kriteria ini erat kaitannya dengan konsep ketercakupan atau kepastian. Keduanya mempersoalkan apakah tingkat efektivitas tertentu, kebutuhan dan nilai-nilai dalam masyarakat dapat terpenuhi.

d. Daya Tanggap.

Organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan vital masyarakat. Oleh karena itu organisasi secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap ini.

Disamping itu, Salim dan Woodward (1992) melihat kinerja berdasarkan pertimbangan-pertimbangan ekonomi, efisiensi, efektifitas dan persamaan pelayanan. Dalam konteks ini, aspek ekonomi diartikan sebagai strategi untuk menggunakan sumber daya yang seminimal mungkin dalam proses penyelenggaraan kegiatan pelayanan publik. Efisiensi kinerja pelayanan publik juga dilihat untuk menunjuk suatu kondisi tercapainya

perbandingan terbaik (proporsional) antara input pelayanan dengan output pelayanan. Demikian pula, aspek efektivitas kinerja pelayanan ialah untuk melihat tercapainya pemenuhan tujuan atau target pelayanan yang telah ditentukan. Prinsip keadilan dalam pemberian pelayanan publik juga dilihat sebagai ukuran untuk menilai seberapa jauh suatu bentuk pelayanan telah memperhatikan aspek-aspek keadilan dan membuat publik memiliki akses yang sama terhadap sistem pelayanan yang ditawarkan.

Sementara itu, Zeithami, Parasuraman dan Berry (1990) mengemukakan bahwa kinerja pelayanan publik yang baik dapat dilihat melalui berbagai indikator yang sifatnya fisik. Penyelenggaraan pelayanan publik yang baik dapat dilihat melalui aspek fisik pelayanan yang diberikan, seperti tersedianya gedung pelayanan yang representatif, fasilitas pelayanan berupa televisi, ruang tunggu yang nyaman, peralatan pendukung yang memiliki teknologi canggih, seperti seragam dan aksesoris serta berbagai fasilitas kantor pelayanan yang memudahkan akses pelayanan bagi masyarakat.

Dalam konteks kinerja birokrasi pelayanan publik di Indonesia, Pemerintah melalui Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) Nomor 81 Tahun 1995 telah memberikan berbagai rambu-rambu pemberian pelayanan kepada birokrasi publik secara baik. Berbagai prinsip pelayanan yang berkualitas hendaknya sesuai dengan sendi-sendi sebagai berikut :

- a. Kesederhanaan, dalam arti bahwa prosedur/tata cara pelayanan diselenggarakan secara mudah, lancar, cepat dan tidak berbelit-belit serta mudah dipahami dan dilaksanakan.
- b. Kejelasan dan kepastian, menyangkut :
 - 1) Prosedur/tata cara pelayanan umum.
 - 2) Persyaratan pelayanan umum, baik teknis maupun administratif.
 - 3) Unit kerja atau pejabat yang bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan umum.
 - 4) Rincian biaya/tarif pelayanan umum dan tata cara pembayarannya.
 - 5) Jadwal waktu penyelesaian pelayanan umum.
 - 6) Hak dan kewajiban baik dari pemberi maupun penerima pelayanan umum berdasarkan bukti-bukti penerimaan permohonan/kelengkapannya, sebagai alat untuk memastikan pemrosesan pelayanan umum.
 - 7) Pejabat yang menerima keluhan pelanggan (masyarakat).
- c. Keamanan, dalam arti bahwa proses serta hasil pelayanan umum dapat memberikan keamanan dan kenyamanan serta dapat memberikan kepastian hukum.
- d. Keterbukaan, dalam arti bahwa prosedur/tata cara, persyaratan, satuan kerja/pejabat penanggung jawab pemberi pelayanan umum, waktu penyelesaian dan rincian biaya/tarif dan hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan umum wajib diinformasikan secara terbuka agar

mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta.

e. Efisien, meliputi :

- 1) Persyaratan pelayanan umum hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dengan produk pelayanan umum yang diberikan
- 2) Dicegah adanya pengulangan pemenuhan kelengkapan persyaratan, dalam hal proses pelayanannya mempersyaratkan kelengkapan persyaratan dari satuan kerja/instansi pemerintah lain yang terkait.

f. Ekonomis, dalam arti pengenaan biaya pelayanan umum harus ditetapkan secara wajar dengan memperhatikan :

- 1) Nilai barang atau jasa pelayanan umum dengan tidak menuntut biaya yang tinggi diluar kewajaran.
- 2) Kondisi dan kemampuan pelanggan (masyarakat) untuk membayar secara umum.
- 3) Ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

g. Keadilan yang merata dalam arti cakupan atau jangkauan pelayanan umum harus diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan diperlakukan secara adil.

h. Ketepatan waktu, dalam arti pelaksanaan pelayanan umum dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

H. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP)

Berdasarkan Inpres Nomor 7 Tahun 1999, setiap instansi pemerintah diharuskan untuk: menyusun Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) setiap tahun. Tujuan penyusunan laporan ini adalah untuk: meningkatkan good governance pemerintah dan sebagai bentuk perwujudan akuntabilitas publik kepada para stake-holders. Penerbitan LAKIP tersebut merupakan langkah maju dalam usaha mewujudkan good governance yang pada masa sebelumnya hampir saja diabaikan orang.

Di dalam pedoman tersebut dinyatakan bahwa dalam sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, perencanaan stratejik merupakan langkah awal untuk: pengukuran kinerja instansi pemerintah. Ini memerlukan integrasi antara keahlian sumberdaya manusia dan sumberdaya lain agar mampu menjawab tuntutan perkembangan lingkungan strategis, nasional dan global. Rencana strategis yang disusun organisasi pemerintah harus mencakup: (1) uraian tentang visi, misi, strateji, dan faktor-faktor kunci keberhasilan organisasi, (2) uraian tentang tujuan, sasaran, dan aktivitas organisasi, dan (3) uraian tentang cara mencapai tujuan dan sasaran tersebut dengan memperhatikan tugas pokok dan fungsi instansi bersangkutan. Di samping berisi tatacara pelaporan, pedoman ini juga menyajikan bentuk: pelaporan, pengukuran kinerja, dan evaluasi terhadap implementasi program-program kerja dan proyek dengan menggunakan ukuran kinerja masukan (inputs), keluaran (outputs), hasil (outcomes), manfaat (benefits), dan dampak (impacts). Pengertian dari

masing-masing indikator tersebut. sebagaimana dinyatakan dalam pedoman tersebut. disajikan berikut ini.

- Indikator masukan (inputs) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk: menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa dana, sumberdaya manusia, informasi. kebijakan/peraturan perundangan. dan sebagainya.
- Indikator keluaran (outputs) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik atau nonfisik. Indikator hasil (outcomes) adalah sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
- Indikator manfaat (benefits) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Sedangkan indikator dampak (impacts) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Dengan menggunakan indikator-indikator tersebut. evaluasi secara periodik (setiap tahun) dilakukan dengan membandingkan antara rencana dengan realisasinya sehingga dapat ditunjukkan (diukur) tingkat capaian dari setiap program atau proyek.

Evaluasi dilakukan dengan cara melakukan analisis pencapaian kinerja dengan menginterpretasikan hasil pengukuran kinerja yang menggambarkan keberhasilan kegagalan instansi pemerintah dalam melaksanakan misinya. Ini mengisyaratkan bahwa seharusnya

implementasi program maupun proyek (yang disusun berdasarkan rencana strategik) hanya senantiasa berorientasi pada pencapaian misi (mission driven).

Tujuan dari disusunnya LAKIP adalah untuk mewujudkan akuntabilitas seseorang atau pimpinan kolektif lembaga/instansi kepada pihak-pihak yang memberi mandat/amanah. Oleh karena itu, pelaporan AKIP merupakan perwujudan salah satu kewajiban untuk menjawab tentang apa yang sudah diamanahkan kepada setiap manajer/pejabat publik. LAKIP yang baik diharapkan dapat bermanfaat untuk:

1. Meningkatkan akuntabilitas instansi;
2. Umpan balik peningkatan kinerja instansi pemerintah;
3. Meningkatkan perencanaan di segala bidang, baik perencanaan program/kegiatan maupun perencanaan penggunaan sumber daya organisasi instansi;
4. Meningkatkan kredibilitas instansi di mata instansi yang lebih tinggi dan akhirnya meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap instansi;
5. Mengetahui dan menilai keberhasilan dan kegagalan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab instansi;
6. Mendorong instansi pemerintah untuk menyelenggarakan tugas umum pemerintahan dan pembangunan secara baik, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat (akuntabel);

I. Pegawai Negeri Sipil

Pegawai Negeri adalah pekerja di sektor publik yang bekerja untuk pemerintah suatu negara. Pekerja di badan publik non-departemen kadang juga dikategorikan sebagai pegawai negeri.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003, Pegawai Negeri Sipil terdiri atas:

1. Pegawai Negeri Sipil Pusat (PNS Pusat), yaitu PNS yang gajinya dibebankan pada APBN, dan bekerja pada departemen, lembaga non departemen, kesekretariatan negara, lembaga-lembaga tinggi negara, instansi vertikal di daerah-daerah, serta kepaniteraan di pengadilan.
2. Pegawai Negeri Sipil Daerah (PNS Daerah), yaitu PNS yang bekerja di Pemerintah Daerah dan gajinya dibebankan pada APBD. PNS Daerah terdiri atas PNS Daerah Provinsi dan PNS Daerah Kabupaten/Kota.

Baik PNS Pusat maupun PNS Daerah dapat diperbantukan di luar instansi induknya. Jika demikian, gajinya dibebankan pada instansi yang menerima pembantuan. Di samping PNS, pejabat yang berwenang dapat mengangkat Pegawai Tidak Tetap (PTT) atau disebut pula honorer; yaitu pegawai yang diangkat untuk jangka waktu tertentu untuk melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan yang bersifat teknis dan profesional sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi. PTT tidak berkedudukan sebagai pegawai negeri.

Dalam birokrasi pemerintah dikenal jabatan karir, yakni jabatan dalam lingkungan birokrasi yang hanya dapat diduduki oleh PNS.

Jabatan karir dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

1. Jabatan Struktural, yaitu jabatan yang secara tegas ada dalam struktur organisasi. Kedudukan jabatan struktural bertingkat-tingkat dari tingkat yang terendah (eselon V-a) hingga yang tertinggi (eselon I-a). Contoh jabatan struktural di PNS Pusat adalah: Sekretaris Jenderal, Direktur Jenderal, Kepala Biro, dan Staf Ahli. Sedangkan contoh jabatan struktural di PNS Daerah adalah: sekretaris daerah, kepala dinas/badan/kantor, kepala bagian, kepala bidang, kepala seksi, camat, sekretaris camat, lurah, dan sekretaris lurah.
2. Jabatan Fungsional, yaitu jabatan yang tidak secara tegas disebutkan dalam struktur organisasi, tetapi dari sudut pandang fungsinya diperlukan oleh organisasi, misalnya: auditor (Jabatan Fungsional Auditor atau JFA), guru, dosen, dokter, perawat, bidan, apoteker, peneliti, perencana, pranata komputer, statistisi, dan penguji kendaraan bermotor.

Sedangkan jenjang kepangkatan Pegawai Negeri Sipil sebagaimana tersebut dalam tabel 3 berikut:

Tabel 3. Jenjang Kepangkatan Pegawai Negeri Sipil

No.	PANGKAT	GOLONGAN
1	2	3
1.	Juru Muda	I/a
2.	Juru Muda Tingkat I	I/b
3.	Juru	I/c
4.	Juru Tingkat I	I/d
5.	Pengatur Muda	II/a

1	2	3
6.	Pengatur Muda Tingkat I	II/b
7.	Pengatur	II/c
8.	Pengatur Tingkat I	II/d
9.	Penata Muda	III/a
10.	Penata Muda Tingkat I	III/b
11.	Penata	III/c
12.	Penata Tingkat I	III/d
13.	Pembina	IV/a
14.	Pembina Tingkat I	IV/b
15.	Pembina Utama Muda	IV/c
16.	Pembina Utama Madya	IV/d
17.	Pembina Utama	IV/e

Setiap PNS memiliki hak memperoleh kenaikan pangkat, yakni penghargaan yang diberikan atas prestasi kerja dan pengabdianya. Ada beberapa jenis kenaikan pangkat, diantaranya kenaikan pangkat reguler, kenaikan pangkat pilihan (misalnya karena menduduki jabatan fungsional dan struktural tertentu, menunjukkan prestasi kerja yang luar biasa baiknya, atau menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara), kenaikan pangkat anumerta, dan kenaikan pangkat pengabdian. PNS yang menunjukkan prestasi kerja luar biasa baiknya bisa mendapatkan penghargaan yang disebut Satyalencana Karya Satya.

Untuk pengangkatan Pegawai Negeri Sipil telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.

Berdasarkan pasal 2 PP. Nomor 30 Tahun 1980 dan peraturan pelaksanaannya ditetapkan dengan Surat Edaran Kepala BAKN Nomor: 23/SE/ 1980, kewajiban Pegawai Negeri Sipil antara lain:

1. Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah;
2. Mengutamakan kepentingan Negara di atas kepentingan golongan atau diri sendiri, serta menghindarkan dari segala sesuatu yang dapat mendesak kepentingan Negara oleh kepentingan golongan, diri sendiri, atau pihak lain;
3. Menjunjung tinggi kehormatan dan martabat Negara, Pemerintah dan Pegawai Negeri Sipil;
4. Mengangkat dan mentaati sumpah/janji PNS dan sumpah/janji jabatan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
5. Menyimpan rahasia Negara dan atau rahasia jabatan dengan sebaik-baiknya;
6. Memperhatikan dan melaksanakan segala ketentuan Pemerintah baik yang langsung menyangkut tugas kedinasannya maupun yang berlaku secara umum;
7. Melaksanakan tugas kedinasan dengan sebaik-baiknya dan dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab;

8. Bekerja dengan jujur, tertib, cermat dan bersemangat untuk kepentingan Negara;
9. Memelihara dan meningkatkan keutuhan,kekompakan, persatuan dan kesatuan Korps PNS.
10. Segera melaporkan kepada atasannya, apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan Negara/Pemerintah, terutama di bidang keamanan, keuangan dan materiil;
11. Mentaati ketentuan jam kerja;
12. Menciptakan dan memelihara suasana kerja yang baik;
13. Menggunakan dan memelihara barang-barang milik Negara dengan sebaik-baiknya;
14. Memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya kepada masyarakat menurut bidang tugasnya masing-masing;
15. Bertindak dan bersikap tegas,tetapi adil dan bijaksana terhadap bawahannya;
16. Membimbing bawahannya dalam melaksanakan tugasnya;
17. Menjadi dan memberikan contoh serta teladan yang baik terhadap bawahannya;
18. Mendorong bawahannya untuk meningkatkan prestasi kerjanya;
19. Memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan kariernya;
20. Mentaati ketentuan peraturan perundang-undangan tentang perpajakan;

21. Berpakaian rapi dan sopan serta bersikap dan bertingkah laku sopan santun terhadap masyarakat, sesama PNS, dan terhadap atasan;
22. Hormat menghormati antara sesama warga negara yang memeluk agama/kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa yang ber-lainan;
23. Menjadi teladan sebagai warga negara yang baik dalam bermasyarakat;
24. Mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku;
25. Mentaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang;
26. Memperhatikan dan menyelesaikan dengan sebaik-baiknya setiap laporan yang diterima mengenai pelanggaran disiplin.

Sedangkan berdasarkan pasal 3 Peraturan Pemerintah 30 Tahun 1980, larangan bagi Pegawai Negeri Sipil, yaitu:

1. Melakukan hal-hal yang dapat menurunkan kehormatan atau martabat negara, Pemerintah atau PNS;
2. Menyalahgunakan wewenangnya;
3. Tanpa ijin pemerintah menjadi pegawai atau bekerja untuk negara asing;
4. Menyalahgunakan barang-barang, uang, atau surat-surat berharga milik negara;
5. Memiliki, menjual, membeli, menggadaikan, menyewakan atau meminjamkan barang-barang, dokumen, surat-surat berharga milik negara secara tidak sah;
6. Melakukan kegiatan bersama dengan atasan, teman sejawat, bawahan atau orang lain didalam maupun diluar lingkungan kerjanya dengan

tujuan untuk kepentingan pribadi, golongan, pihak lain yang secara langsung atau tidak langsung merugikan negara;

7. Melakukan tindakan yang bersifat negatif dengan maksud membalas dendam terhadap bawahannya atau orang lain didalam maupun diluar lingkungan kerjanya;
8. Menerima hadiah atau suatu pemberian berupa apa saja dari siapapun juga yang diketahui atau patut dapat diduga bahwa pemberian itu bersangkutan atau mungkin bersangkutan dengan jabatan atau pekerjaan PNS yang bersangkutan;
9. Memasuki tempat-tempat yang dapat mencemarkan kehormatan atau martabat PNS kecuali untuk kepentingan jabatan;
10. Bertindak sewenang-sewenang terhadap bawahannya;
11. Melakukan suatu tindakan atau sengaja tidak melakukan suatu tindakan yang dapat berakibat menghalangi atau mempersulit salah satu pihak yang di layaninya sehingga mengakibatkan kerugian bagi yang dilayani;
12. Menghalangi jalannya tugas kedinasan;
13. Membocorkan dan atau memanfaatkan rahasia negara yang di ketahui karena kedudukan jabatan untuk kepentingan pribadi, golongan, atau pihak lain;
14. Bertindak selaku perantara bagi suatu pengusaha atau golongan untuk mendapatkan pekerjaan atau pesanan dari kantor/instansi Pemerintah;
15. Memiliki saham/ odal dalam perusahaan yang kegiatan usahannya berada dalam ruang lingkup kekuasaannya;

16. Memiliki saham suatu perusahaan yang kegiatan usahanya tidak berada dalam ruang lingkup kekuasaannya yang jumlah dan sifat pemilikan itu sedemikian rupa sehingga melalui pemilikan saham tersebut dapat langsung atau tidak langsung menentukan penyelenggaraan atau jalannya perusahaan;
17. Melakukan kegiatan usaha dagang baik resmi atau sambilan, menjadi direksi, pimpinan atau komisaris perusahaan swasta bagi yang berpangkat Pembina golongan ruang IV/a ke atas atau yang memangku jabatan eselon I;
18. Melakukan pungutan tidak sah dalam bentuk apapun juga dalam melaksanakan tugasnya untuk kepentingan pribadi atau pihak lain.

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil Terhadap setiap PNS yang melakukan pelanggaran disiplin dijatuhi hukuman disiplin oleh pejabat yang berwenang.

Jenis dan tingkat hukuman disiplin:

1. Tingkat hukuman disiplin terdiri dari:
 - a. Hukuman disiplin ringan.
 - b. Hukuman disiplin sedang, dan
 - c. Hukuman disiplin berat
2. Jenis hukuman disiplin ringan
 - a. Teguran lisan.
 - b. Teguran tertulis.
 - c. Pernyataan tidak puas secara tertulis.

3. Jenis hukuman disiplin sedang
 - a. Penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 (satu) tahun.
 - b. Penundaan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun.
 - c. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun.
4. Jenis hukuman disiplin berat
 - a. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 (tiga) tahun.
 - b. Pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah.
 - c. Pembebasan dari jabatan.
 - d. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS.
 - e. Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS

Setiap Pegawai Negeri Sipil berhak memperoleh:

1. Gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban kerja dan tanggungjawabnya (ps. 7 UU No. 43/1999).
2. Memperoleh cuti untuk menjamin kesegaran jasmani dan rohani (ps. 8 UU No. 8/1974)
3. Memperoleh perawatan bagi yang tertimpa kecelakaan dalam dan karena menjalankan tugas kewajibannya (ps. 9 UU No. 8/1974)
4. Memperoleh tunjangan bagi yang menderita cacat jasmani dan rohani dalam dan karena menjalankan tugas kewajibannya yang mengakibatkan tidak dapat bekerja lagi dalam jabatan apapun juga.
5. Memperoleh uang duka bagi keluarga PNS yang tewas (ps. 9 UU No. 8/1974).

6. Memperoleh pensiun bagi yang memenuhi syarat-syarat yang ditentukan.
7. Menjadi peserta TASPEN (PP. No 10/1983).
8. Menjadi peserta ASKES (Keppres No. 8/ 1977).
9. Menjadi peserta TAPERUM (Keppres No. 64/1994).

Penggajian Pegawai Negeri Sipil telah diatur oleh Peraturan Pemerintah berturut-turut dari tahun 2008 sampai tahun 2011 sebagai berikut:

1. Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2008 tentang Perubahan Gaji Pegawai Negeri Sipil.
2. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2009 tentang Perubahan Gaji Pegawai Negeri Sipil.
3. Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2010 tentang Perubahan Gaji Pegawai Negeri Sipil.
4. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2011 tentang Perubahan Gaji Pegawai Negeri Sipil.

J. Kerangka Pikir

Pelaksanaan mutasi seharusnya berdasarkan penilaian yang objektif dan didasarkan atas indeks prestasi yang dicapai oleh pegawai mengingat sistem pemberian mutasi dimaksudkan untuk memberikan peluang bagi para Pegawai Negeri Sipil untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya yang akan memberikan pengaruh bagi pengembangan karier sekaligus penguatan kredibilitas.

Mutasi jabatan akan mempengaruhi prestasi kerja pegawai dalam suatu organisasi/perusahaan. Sebagaimana menurut Bedjo Siswanto (2000:231) yaitu:

“Mutasi (Promosi Jabatan) adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan suatu proses perpindahan fungsi dan tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan”.

Terjadinya persaingan dalam proses mutasi jabatan juga dipertegas oleh Bambang Wahyudi (2003:167) adalah:

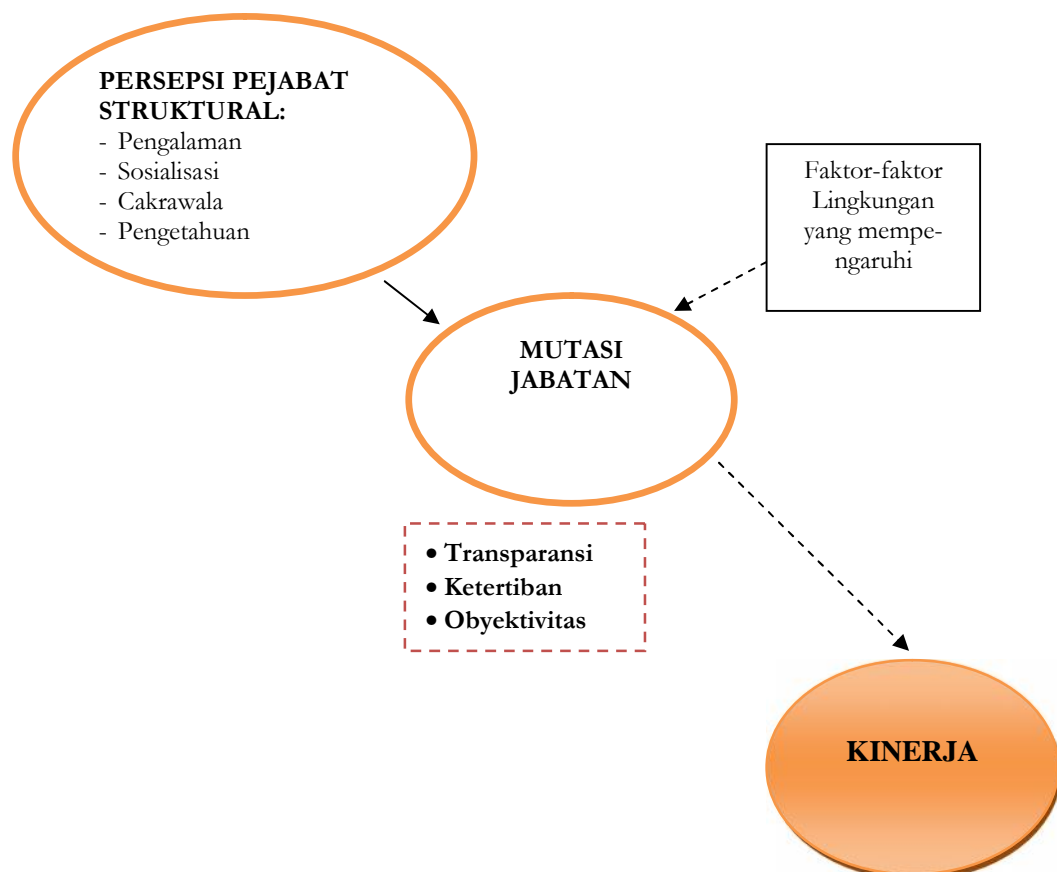
“Suatu mutasi personal akan membuka kesempatan terjadinya persaingan dalam meningkatkan prestasi kerja. Setiap anggota organisasi mempunyai kesempatan yang sama untuk meraih posisi/jabatan/pekerjaan yang lebih tinggi. Namun perlu diperhatikan bahwa persaingan untuk meningkatkan prestasi kerja akan timbul apabila ada jaminan bahwa mutasi personal benar-benar dilakukan secara objektif.”

Menurut Sastrohadiwiryono (2002:35) mutasi diharapkan dapat memberikan uraian pekerjaan, sifat pekerjaan, lingkungan pekerjaan, dan alat-alat kerja yang cocok bagi karyawan bersangkutan sehingga dapat bekerja secara efisien dan efektif pada jabatan.

Menurut Nitisemito (2002:123) dengan jalan memutasikan maka selain semangat dan kegairahan kerja dapat timbul kembali, maka pekerjaan yang baru itu pun akan sesuai dengan kemampuan dan kesenangannya. Oleh karena itulah, meskipun tujuan utama di dalam memutasikan tersebut meningkatkan semangat kerja dan kegairahan kerjanya tetapi faktor-faktor lain untuk suksesnya mutasi yang dilaksanakan harus pula diperhatikan.

Apabila pelaksanaan mutasi kerja dengan baik dan sesuai dengan peraturan yang berlaku maka mutasi tersebut akan berdampak positif terhadap pegawai seperti meningkatkan semangat kerja. Namun bila mutasi tersebut dilakukan tanpa memperhatikan dengan seksama dan tanpa dilandasi dengan argumentasi yang menyakinkan maka mutasi akan berdampak negatif terhadap pegawai dan organisasi tersebut.

Gambar 2.4 : Kerangka Pikir



Sumber:

Diolah dari pendapat Mar'at, Hasibuan & Bambang Wahyudi.

K. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran pada gambar 2.4 maka hipotesis yang dapat diajukan adalah **“Persepsi pejabat struktural terhadap mutasi jabatan akan mempengaruhi kinerja pejabat di lingkungan Pemerintah Kota Metro”**.

Persepsi pejabat terhadap mutasi jabatan struktural di lingkungan Pemerintah Kota Metro akan memunculkan perasaan suka (positif), tidak suka (negatif) ataupun yang menganggapnya biasa-biasa saja (netral) yang akan berujung pada pembentukan sikap, motivasi dan perilaku yang muncul di lingkungan kerja. Jika lebih didominasi oleh persepsi yang positif (rasa suka) terhadap mutasi jabatan maka dipastikan kinerja pejabat akan meningkat. Namun sebaliknya, jika persepsi yang muncul lebih didominasi ketidaksukaan terhadap mutasi jabatan maka yang akan terjadi penurunan kinerja pejabat di lingkungan Pemerintah Kota Metro.