

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia merupakan program aktivitas untuk mendapatkan sumber daya manusia, mengembangkan, memelihara, dan mendayagunakannya, untuk mendukung organisasi mencapai tujuannya. Program yang berkaitan dengan usaha mendapatkan sumber daya manusia dilakukan dengan kegiatan spesifik seperti analisis jabatan, perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, penyeleksian, penempatan, dan berbagai topik yang berkaitan dengannya seperti pengertian, fungsi manajemen sumber daya manusia, dan tantangan-tantangan manajemen sumber daya manusia. (Harianja, 2002). Memanajemen pegawai diarahkan untuk menjamin terselenggaranya tugas dari pemerintah dan agar pembangunan mendapatkan hasil yang baik. Untuk mewujudkan tujuan tersebut maka diperlukan pegawai yang professional, bertanggungjawab, jujur, dan adil.

Di negara Indonesia terdapat Aparatur Sipil Negara (ASN). Menurut UU No 5 Tahun 2014 Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Aparatur Sipil Negara selanjutnya adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat Pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai

tugas Negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggara tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan public yang professional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Dimana ASN tersebut sangat di perlukan dalam pelaksanaan birokrasi di Indonesia dan di perlukan dalam memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat Indonesia. Untuk itu mengelola sumber daya manusia seperti ASN sangat di perlukan, supaya tujuan dari sebuah instansi pemerintah yang ada di Indonesia dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Dengan pengembangan sumber daya manusia di sebuah instansi pemerintah seperti diklat, studi banding ke instansi pemerintah lain, mutasi jabatan, maka Aparatur Sipil Negara (ASN) akan mendapat inovasi baru serta gagasan baru untuk membantu sebuah instansi tersebut mewujudkan tujuannya dengan lebih cepat.

Dalam mengelola Aparatur Sipil Negara (ASN) terdapat kebijakan dari pemerintah yaitu mutasi yang bertujuan sebagai perwujudan dari dinamika instansi yang dijadikan sebagai salah satu cara untuk mencapai tujuan. Menurut UU No 5 Tahun 2014 Setiap PNS dapat dimutasi tugas dan atau lokasi dalam 1 (satu) instansi pusat, antar instansi pusat, 1 (satu) instansi daerah, antar instansi daerah, antar instansi pusat dan instansi daerah, dan perwakilan Negara Kesatuan Republik Indonesia di luar negeri. Mutasi pegawai adalah pemindahan pegawai atau karyawan dari instansi pemerintah satu ke instansi pemerintah lainnya

dengan kedudukan atau jabatan yang sama. Tujuan dari mutasi adalah untuk memaksimalkan produktifitas dari pegawai atau karyawan yang bersangkutan, untuk menciptakan komposisi seimbang yang terkait dengan keahlian yang dimiliki oleh Aparatur Sipil Negara, untuk menambah pengetahuan Aparatur Sipil Negara, dan meminimalisir rasa bosan terhadap pekerjaan. Ada dua hal yang menyebabkan mutasi pegawai, yaitu atas permintaan pegawai itu sendiri dan dapat persetujuan dari instansi dan mutasi atas permintaan dari instansi langsung.

Pemindahan pegawai biasanya menyangkut dua hal, yaitu mutasi dan promosi. Mutasi adalah pemindahan pegawai dari jabatan satu ke jabatan lainnya dalam tingkatan yang sama. Mutasi dilaksanakan atas dasar kemampuan kerja pegawai yang bersangkutan itu sendiri. Bilamana pimpinan melihat bahwa kemampuan kerja pegawai tersebut akan meningkat jika ia dipindahkan ke tempat kerja yang lain, maka pimpinan perusahaan tersebut harus mengambil keputusan untuk memutasikan pegawai tersebut pada pekerjaan yang lebih sesuai dengan kemampuan kerjanya, sehingga diharapkan tugas-tugas dari pekerjaan tersebut akan dilaksanakan dengan baik. Jadi pemindahan pegawai yang sesuai dengan keilmuan yang dimiliki pegawai tersebut akan mempengaruhi cepat atau lambat tujuan dari organisasi itu tercapai.

Mutasi adalah suatu perubahan posisi atau jabatan atau tempat atau pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi atau demosi) didalam suatu organisasi. Dengan adanya mutasi diharapkan dapat memberikan uraian pekerjaan, sifat pekerjaan, lingkungan pekerjaan dan alat-alat kerja yang

cocok bagi karyawan bersangkutan sehingga dapat berkerja secara efisien dan efektif pada jabatan itu. (Hasibuan D. H., 2005, p. 102). Dan dalam pelaksanaan mutasi harus benar-benar berdasarkan penilaian yang objektif dan di dasarkan pada prestasi kerja yang dicapai pegawai, bukan karena memberi nilai yang baik kepada pegawai yang dikenalnya atau sahabatnya bahkan penilai sering mempertimbangkan keluarga karyawan yang dinilainya, seperti anak pejabat, golongan (*hallo effects*). Mengingat sistem pemberian mutasi dimaksudkan untuk memberikan peluang bagi pegawai untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya.

Di Gunungkidul, beberapa waktu yang lalu terdapat sebuah isu tentang hasil mutasi pegawai yang tidak tepat sasaran. Menurut data yang ada, ada sekitar 142 pegawai Negeri di Gunungkidul yang mengalami mutasi. Menurut data yang diperoleh terdapat pegawai laki-laki sebanyak 126 yang di mutasi dan 16 pegawai perempuan. Dimana sekitar 90 pegawai di mutasi di Kecamatan, 27 pegawai di RSUD dan 9 pegawai di sekolah. Dari data tersebut Kecamatan yang paling banyak memutasi pegawai. Dari hasil mutasi pegawai tersebut banyak keluhan dari Aparatur Sipil Negara (ASN) dari instansi pemerintahan atas posisi barunya. Ada pegawai yang tidak tahu sama sekali bidang garapan baru yang diamanatkannya, atau tidak sesuai dari kapasitas keilmuan yang dimiliki. Dari berita Sorot Gunungkidul terdapat pegawai yang mengaku pasrah dari hasil mutasi. Pegawai tersebut menyebut jabatan baru tersebut dirasa sangat jauh dari

keilmuan yang dimilikinya. Pegawai tersebut juga merasa pekerjaan barunya dirasa tidak nyambung sama sekali. (www.sorotgunungkidul.com)

Dari isu tersebut masih ada masalah di pemerintahan kabupaten Gunungkidul dalam melaksanakan pengembangan pegawai, yang salah satu diantaranya adalah mutasi. Dari hasil mutasi pegawai yang dilaksanakan di pemerintahan Kabupaten Gunungkidul terdapat ketidaktepatan sasaran dalam pemindahan pegawai yang ada di pemerintahan kabupaten Gunungkidul. Banyak pegawai yang bingung dengan hasil mutasi yang diterima yang dianggap tidak tepat dengan keilmuan yang dimilikinya. Padahal tujuan dari mutasi itu sendiri adalah agar produktivitas dari pegawai menjadi lebih optimal, agar terciptanya komposisi yang seimbang terkait jurusan atau bidang yang dikuasainya. Dilihat dari berita tersebut tujuan dari mutasi pegawai akan sulit untuk terealisasi karena ketidaknyambungan dalam pemindahan pegawai. Pegawai merasa bingung dalam mengerjakan pekerjaannya karena instansi baru yang ditempatinya berbeda dengan keilmuan yang dimilikinya. Ini justru membuat kinerja dari pegawai menjadi tidak maksimal yang berujung pada pelayanan kepada warga masyarakat. Masalah ini akan membuat tujuan dari sebuah instansi pemerintahan yang ada di Kabupaten Gunungkidul akan terhambat dan sulit untuk tercapainya tujuan.

Instansi pemerintahan daerah yang mengatur atau yang melaksanakan manajemen pegawai adalah Badan Kepegawaian Daerah (BKD). Badan Kepegawaian Daerah (BKD) adalah perangkat daerah yang melaksanakan manajemen pegawai negeri sipil daerah dalam membantu tugas pokok pejabat

Pembina Kepegawaian Daerah. Yang dimaksud manajemen pegawai sipil negeri daerah adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban pegawai seperti pengadaan, pengembangan kualitas, dan penempatan. Jadi peran Badan Kepegawaian Daerah dalam manajemen pegawai yang ada di daerah sangatlah besar. Jika dari Badan Kepegawaian Daerah (BKD) tidak dapat manajemen pegawai dengan baik, maka tugas, fungsi, dan kewajiban pegawai tidak akan terlaksana. Ini juga akan berimbas pada instansi pemerintah daerah yang lain, karena jika manajemen pegawai tidak berjalan dengan bagus, penempatan pegawai di instansi lain tidak akan seperti dari tujuan mutasi pegawai.

Dari pembahasan di atas penulis memutuskan untuk mengambil study kasus di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) di Kabupaten Gunungkidul, selain letaknya yang strategis, di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) penulis menemukan permasalahan dalam permutasian pegawai. Dari pembahasan di atas terdapat permasalahan dengan pemindahan pegawai yang tidak sesuai dengan tujuan dari mutasi, dimana terdapat pegawai yang di mutasi kebidang yang tidak sesuai dengan keilmuan yang dimilikinya. Ini membuat penulis tertarik untuk meneliti tentang sistem mutasi yang ada di Kabupaten Gunungkidul. Penulis juga ingin mengetahui tentang efek yang terjadi kepada instansi pemerintah setelah permutasian dilakukan. Maka penulis tertarik mengangkat judul skripsi **“Analisis Pelaksanaan Mutasi Jabatan Di Kabupaten Gunungkidul”**.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana pelaksanaan mutasi jabatan di Kabupaten Gunungkidul

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pelaksanaan mutasi jabatan di Kabupaten Gunungkidul

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang diharapkan dalam pelaksanaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Manfaat Teoritis

1. Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah dapat menjadi rujukan bagi para akademis dan praktisi dalam mencari referensi terkait manajemen sumber daya manusia yang khususnya di kabupaten Gunungkidul.
2. Memberikan informasi mengenai pelaksanaan mutasi jabatan yang ada di kabupaten Gunungkidul

b. Manfaat Praksis

1. Manfaat praksis dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan atau evaluasi bagi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) kabupaten Gunungkidul dalam pelaksanaan mutasi jabatan di kabupaten Gunungkidul.

E. Kerangka Teori

Dalam penelitian ini ada beberapa teori yang digunakan oleh penulis sebagai landasan dalam melakukan penelitian, adapun landasan yang dipakai adalah sebagai berikut

1) Pengertian manajemen sumber daya manusia (MSDM)

1.1 Menurut (Harianja, 2002) manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu, SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM). Manajemen Sumber Daya Manusia atau juga sering disebut manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintergrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan organisasi dan masyarakat.

1.2 Menurut (Kasmir, 2016) manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan, dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*. Jadi manusia memiliki andil dalam

mencapai tujuan perusahaan, baik melalui pertumbuhan laba atau asset. Untuk mencapai target tersebut seluruh sumber daya manusia yang ada haruslah diatur sedemikian rupa sehingga termotivasi untuk bekerja dan memiliki kinerja yang diinginkan.

1.3 Menurut (Dessler, 2015) manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan, dan keselamatan mereka, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Oleh karenanya, topic yang akan dibahas harus dapat menyampaikan kepada anda konsep dan teknik yang anda butuhkan untuk aspek “orang” atau personel dari pekerjaan manajemen.

2) Pengertian analisis jabatan

2.1 Menurut (Widodo, 2015) analisis jabatan adalah suatu proses untuk menjelaskan macam dan sifat pekerjaan atau jabatan dan mengidentifikasi persyaratan SDM yang diperlukan untuk jabatan itu. Proses analisis jabatan meliputi kegiatan pengumpulan dan pemeriksaan data mengenai aktivitas-aktivitas kerja pokok yang ada di dalam suatu pekerjaan atau jabatan, serta persyaratan keahlian, pengetahuan, keterampilan, dan sifat-sifat individu yang cocok untuk melakukan pekerjaan itu. Hasil dari kegiatan analisis jabatan adalah berupa deskripsi jabatan (job description) dan spesifikasi jabatan (job specification).

2.2 Menurut M.T.E Hariandja dalam (Widodo, 2015) analisis jabatan dapat diartikan dengan *“systematically collects, evaluate, organize information about job. These action are usually done by specialist called job analyst, who gather data about job”*. Analisis pekerjaan adalah pengumpulan, penilaian, dan penyusunan informasi secara sistematis mengenai tugas-tugas dalam organisasi, yang biasanya dilakukan oleh seseorang ahli yang disebut job analyst yang mengumpulkan data mengenai pekerjaan.

2.3 Menurut (Hasibuan D, 2005) analisis jabatan adalah menganalisis dan mendesain pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan mengapa pekerjaan itu harus dikerjakan. Analisis pekerjaan akan memberikan informasi mengenai uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan bahkan dapat memperkirakan pengayaan atau perluasan pekerjaan dan penyerdehanaan pekerjaan pada masa yang akan datang.

2.4 Menurut (Dessler, 2015) analisis jabatan adalah prosedur yang anda gunakan untuk menentukan tugas dari posisi dalam perusahaan dan karakteristik orang yang harus dipekerjakan untuknya. Analisis pekerjaan menghasilkan informasi untuk menulis deskripsi pekerjaan (daftar yang berisi apa yang diminta oleh pekerjaan tersebut) dan spesifikasi pekerjaan (jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut). Hampir semua tindakan yang berkaitan dengan personel mewawancarai pelamar dan melatih dan menilai karyawan,

misalnya membutuhkan pengetahuan mengenai apa yang diminta oleh pekerjaan tersebut dan ciri-ciri manusia yang dibutuhkan seseorang untuk melakukan pekerjaan tersebut dengan baik.

3) Pengertian mutasi

3.1 Menurut (Hasibuan D. H., 2005) mutasi adalah suatu perubahan posisi atau jabatan atau tempat atau pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertical (promosi atau demosi) didalam suatu organisasi. Dengan adanya mutasi diharapkan dapat memberikan uraian pekerjaan, lingkungan pekerjaan, dan alat-alat kerja yang cocok bagi karyawan bersangkutan sehingga dapat bekerja secara efisien dan efektif pada jabatan itu.

a. Tujuan Mutasi

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
2. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
3. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan.
4. Untuk menghilangkan rasa bosan terhadap pekerjaan.
5. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.
6. Untuk pelaksanaan hukuman atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukannya.
7. Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya.

8. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka.
9. Untuk tindakan pengalaman yang lebih baik.
10. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan
11. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan.

b. Prinsip Mutasi

Prinsip mutasi adalah memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat.

c. Dasar Mutasi

Ada tiga landasan atau dasar pelaksanaan mutasi karyawan yang kita kenal *merit system*, *seniority system*, dan *spoiled system*.

1. Merit System

Merit system adalah mutasi karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya. Merit system atau carrer system ini merupakan dasar mutasi yang baik karena :

- a. Output dan produktivitas kerja meningkat
- b. Semangat kerja meningkat
- c. Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun
- d. Absensi dan disiplin karyawan semakin baik
- e. Jumlah kecelakaan akan menurun

2. Seniority system

Seniority system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari karyawan bersangkutan. Sistem mutasi seperti ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku jabatan baru.

3. Spoil system

Spoil system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka (like or dislike).

d. Cara-cara Mutasi

Ada dua cara mutasi yang dilakukan di dalam suatu organisasi :

1. Cara tidak ilmiah
2. Cara ilmiah

1) Cara tidak ilmiah

Mutasi dengan cara tidak ilmiah dilakukan :

- a. Tidak didasarkan kepada norma atau standar kriteria tertentu
- b. Berorientasi semata-mata kepada kerja dan ijazah, bukan atas prestasi atau faktor-faktor riil
- c. Berorientasi kepada banyaknya anggaran yang tersedia, bukan atas kebutuhan riil karyawan
- d. Berdasarkan spoil system

2) Cara ilmiah

Mutasi dengan cara ilmiah :

- a. Berdasarkan norma atau standar kriteria tertentu, seperti analisis pekerjaan
 - b. Berorientasi pada kebutuhan yang riil atau nyata
 - c. Berorientasi pada formasi riil kepegawaian
 - d. Berorientasi kepada tujuan yang beraneka ragam
 - e. Berdasarkan objektivitas yang dapat dipertanggungjawabkan
- e. Ruang Lingkup Mutasi

Ruang lingkup mutasi mencakup semua perubahan posisi atau pekerjaan atau tempat karyawan, baik secara horizontal maupun vertical (promosi atau demosi) yang dilakukan karena alasan personal transfer atau production transfer pada suatu organisasi.

Mutasi ini merupakan penempatan kembali karyawan ke posisi tempat yang baru sehingga kemampuan dan kecakapan kerjanya semakin baik.

- 1) Mutasi horizontal (*job rotation atau transfer*) artinya perubahan tempat atau jabatan karyawan tetapi masih padang ranking yang sama di dalam organisasi itu. Mutasi horizontal mencakup “mutasi tempat dan mutasi jabatan”.
 - a. Mutasi tempat (*tour of area*) adalah perubahan tempat kerja, tetapi tanpa perubahan jabatan atau posisi. Sebabnya adalah karena rasa bosan atau tidak cocok pada suatu

tempat baik karena kesehatan maupun pergaulan yang kurang baik.

b. Mutasi jabatan (tour of duty) adalah perubahan jabatan atau penempatan pada posisi semula.

2) Mutasi cara vertical adalah perubahan posisi atau jabatan atau pekerjaan, promosi atau demosi, sehingga kewajiban dan kekuasaannya juga berubah. Promosi memperbesar authority dan responsibility, sedang demosi mengurangi authority dan responsibility seorang karyawan.

f. Masalah merit rating dan mutasi

Merit rating artinya penilaian prestasi kerja yang telah dilaksanakan apakah dengan rencana semula. Dalam hal ini, penilaian dilakukan apabila pekerjaan telah selesai dikerjakan atau pekerjaan sedang dikerjakan, bedanya dengan evaluasi jabatan, yang dinilai ialah berat ringanya suatu jabatan (sebelum dilaksanakan) untuk penentuan besarnya balas jasa. Merit rating terdiri atas initial appraisal (penilaian awal) dan periodical appraisal (penilaian akhir).

g. Kendala-kendala pelaksanaan mutasi

1. Formasi jabatan tidak (belum) memungkinkan.
2. Pengaruh senioritas.
3. Soal etis (etika).
4. Kesulitan menetapkan standar-standar sebagai kriteria untuk pelaksanaan.

3.2 Menurut (Wursanto, 1989) mutasi adalah suatu kegiatan memindahkan pegawai dari unit atau bagian yang kelebihan tenaga ke unit atau bagian yang kekurangan tenaga atau yang lebih memerlukan. Mutasi atau pemindahan pegawai dapat terjadi karena dua hal, yaitu :

1. Keinginan pegawai sendiri, misalnya :
 - a. Pegawai yang bersangkutan merasa tidak sesuai dengan bidang tugasnya atau jabatannya
 - b. Pegawai yang bersangkutan merasa tidak dapat bekerja sama dengan teman sekerjanya atau dengan atasannya
 - c. Pegawai yang bersangkutan merasa bahwa tempat atau lingkungan kerja tidak sesuai dengan kondisi fisik atau keinginannya
2. Keinginan perusahaan, dengan tujuan :
 - a. Perusahaan ingin memajukan kepada pegawai yang bersangkutan bahwa mutasi tersebut bukan merupakan hukuman, melainkan upaya untuk menjamin kelangsungan pekerjaan pegawai tersebut.
 - b. Perusahaan ingin meyakinkan pegawai bahwa ia tidak akan diberhentikan karena kekurangmampuan atau kekurangkakapan pegawai yang bersangkutan.
 - c. Perusahaan ingin menghindari rasa jenuh pegawai pada jenis pekerjaan, jabatan, maupun tempat kerja yang sama.

Dari uraian tersebut tampak bahwa mutasi atau pemindahan pegawai sangat penting dan perlu dilakukan, baik dilihat dari kepentingan pegawai maupun kepentingan perusahaan. Dengan kata lain, mutasi bermanfaat untuk :

1. Memenuhi kebutuhan tenaga di bagian atau unit yang kekurangan tenaga, tanpa merekrut tenaga dari luar
2. Memenuhi keinginan pegawai sesuai dengan minat dan bidang tugasnya masing-masing
3. Menjamin keyakinan pegawai, bahwa mereka tidak akan diberhentikan karena kekurangmampuan dan kekurangcakapan mereka
4. Memberikan motivasi kepada pegawai
5. Mengatasi rasa bosan pegawai pada pekerjaan, jabatan, dan tempat kerja yang sama

Menurut wursanto, mutasi dibedakan menjadi beberapa macam, tergantung dari tinjauan terhadap mutasi tersebut.

1. Ditinjau dari aktivitas tempat pegawai bekerja
 - a. Mutasi antar urusan
 - b. Mutasi antarseksi
 - c. Mutasi antarbagian
 - d. Mutasi antarbiro
 - e. Mutasi antarinstansi

2. Ditinjau dari tujuan dan maksud mutasi

- a. *Production transfer* titikdua mutasi dalam jabatan yang sama karena produksi di tempat terdahulu menurun
- b. *Replacement transfer* titikdua mutasi dari jabatan yang sudah lama di pegang ke jabatan yang sama di unit atau bagian lain, untuk menggantikan pegawai yang belum lama bekerja atau yang sudah diberhentikan
- c. *Versatility transfer* titikdua mutasi dari jabatan yang satu ke jabatan yang lain untuk menambah pengetahuan pegawai yang bersangkutan
- d. *Shift transfer* titikdua mutasi dalam jabatan yang sama, tetapi berbeda shift
- e. *Remedial transfer* titikdua mutasi pegawai ke bagian mana saja, dengan tujuan untuk memupuk atau untuk memperbaiki kerja sama antar pegawai

3. Ditinjau dari masa kerja pegawai

- a. *Temporary transfer* titikdua mutasi yang bersifat sementara, untuk menggantikan pegawai yang berhalangan
- b. *Permanent transfer* titikdua mutasi yang bersifat tetap

3.3 Menurut (Hasibuan M. S., 1993) mutasi adalah pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain, bertujuan untuk memajukan pegawai tersebut. Pemindahan pegawai ini dapat terjadi baik karena keinginan

pegawai ataupun karena keinginan atasan. Keinginan pegawai untuk dipindahkan dari satu jabatan ke jabatan yang lainnya terutama karena pegawai merasa tidak dapat bekerja sama dengan teman-temannya atau karena lingkungan tempat ia bekerja kurang sesuai dengan keadaan fisiknya atau keinginannya. Keinginan atasan bahwa pegawai dipindahkan dari satu jabatan ke jabatan yang lainnya dimaksudkan untuk menjamin kepercayaan pegawai bahwa mereka tidak akan diberhentikan, karena kurang cakap dalam jabatan yang lama.

3.4 Menurut (Amelia, 2004) Mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggungjawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja suatu tertentu dengan tujuan tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan. Yang menjadi faktor-faktor dasar pelaksanaan mutasi adalah sebagai berikut :

1. Mutasi disebabkan kebijakan dan peraturan manajemen

Pelaksanaan mutasi karyawan berdasarkan perencanaan sebelumnya oleh perusahaan menurut kebijakan dan peraturan yang telah ditetapkan manajer. Mutasi dilakukan secara kontiniu dan berdasarkan pedoman yang berlaku. Dasar kebijakan dan peraturan tersebut umumnya dilaksanakan dengan maksud menjaga tingkat objektivitas yang maksimum dalam pelaksanaka mutasi, pedoman normative yang

melandasi hendaknya dituangkan secara tertulis dan dibuat secara tegas dan jelas. Yang perlu mendapat perhatian mendalam bagi manajemen atas kebijakan dan peraturan yang mendasari pelaksanaan mutasi tidak hanya harus tegas dan jelas, tetapi lebih dari itu harus harus dilandasi oleh argumentasi yang rasional, objektif, dan ilmiah.

2. Mutasi atas dasar prinsip the right on the right job

Pelaksanaan seleksi karyawan dilaksanakan untuk memenuhi tuntutan atas prinsip tersebut. Penempatannya pun hendaknya dilakukan dengan cara yang paling menguntungkan berbagai pihak dan seobjektivitas mungkin. Meskipun berbagai kendala tujuan untuk menempatkan karyawan pada pekerjaan yang tepat seringkali ditemui, namun untuk merealisasikan tujuan tersebut, tidak cukup dengan program seleksi dan penempatan. Melalui pelaksanaan mutasi manajemen berusaha memindahkan karyawan pada pekerjaan lain yang seimbang dengan frekuensi pekerjaan sebelumnya.

3. Mutasi sebagai tindakan untuk meningkatkan moral kerja

Prinsip the right on the right job bukan merupakan program yang keberhasilan abadi, karena karakter dan kemampuan orang yang tidak stabil. Suatu tugas dan pekerjaan bersifat kontiniu yang diberikan kepadanya seseorang karyawan mungkin dapat menimbulkan rasa bosan sehingga berpengaruh

terhadap penurunan moral kerja karyawan. Akan tetapi pelaksanaan mutasi harus mempertimbangkan risiko yang mungkin terjadi di waktu mendatang. Oleh karena itu, dalam pelaksanaannya perlu pertimbangan yang matang dan cermat.

4. Mutasi sebagai media kompetisi yang rasional

Tanpa dorongan untuk bersaing dengan oranglain, barangkali tidak ada gerakan manusia untuk berusaha kearah kemajuan. Dengan kompetisi yang rasional diharapkan kemajuan individu karyawan akan lebih cepat tercapai. Dengan memutasikannya, berarti dalam pekerjaan akan dipekerjakan lebih dari seorang karyawan meskipun dengan cara bergantian. Dengan demikian, karyawan akan termotivasi untuk memiliki prestasi lebih tinggi ketimbang karyawan sebelumnya.

5. Mutasi sebagai contoh untuk promosi

Mutasi dimaksudkan sebagai pemindahan jenjang horizontal sama dengan tugas dan pekerjaan sebelumnya. Sedangkan promosi dimaksudkan sebagai pemilihan pada tingkat vertical lebih tinggi dengan tugas dan pekerjaan sebelumnya. Karyawan yang direncanakan untuk mengalami promosi memerlukan penambahan pengamalan, pengetahuan, dan keahlian dalam bidang kerja yang menjadi tanggungjawabnya. Dengan demikian, mutasi yang dilakukan betul-betul akan mencapai tujuan yang diharapkan.

6. Mutasi untuk mengurangi labour turnover

Apabila rasa kebosanan terhadap tugas dan pekerjaan yang setiap hari dipikul oleh seorang karyawan mencapai tingkat maksimum, dampak negative atas kondisi ini bukan hanya akan menurunkan moral kerja, tetapi lebih dari itu dapat menimbulkan keinginan untuk keluar dari pekerjaan. Untuk menghindari hal tersebut terjadi perusahaan harus dapat mengambil suatu tindakan yaitu dengan melakukan memutasikannya. Tingkat labour turnover yang rendah barangkali tidak begitu merugikan perusahaan pada kebangkrutan apabila tidak segera ditanggulangi dengan tepat, sesuai dengan kemampuannya.

7. Mutasi harus terkoordinasi

Pelaksanaan mutasi hendaknya dilakukan secara terkoordinasi karena mutasi yang dilakukan umumnya menyangkut aktifitas lainya secara berantai. Oleh sebab itu mutasi hendaknya dilakukan secara terkoordinasi karena mutasi adalah suatu gerak yang berputar. Dengan begitu, nilai-nilai positif atas pelaksanaan kegiatan tersebut tampak pada perusahaan.

3.5 Menurut Hasibuan, 2008 dalam (Alsyani, 2015) indikator mutasi yaitu :

1. Pengalaman, memiliki pengalaman sesuai dengan bidangnya, mempunyai sejumlah pengalaman yang mendukung pekerjaannya dan mempunyai jam terbang yang tinggi.
2. Pengetahuan, memahami dengan baik tugas pokok dan fungsi, mengetahui kebijakan-kebijakan tentang mutasi dan memahami tujuan dari mutasi.
3. Kebutuhan, adanya kebutuhan pada instansi tertentu, adanya kesesuaian mutasi dengan kebutuhan, dan kebutuhan sesuai dengan bidangnya.
4. Kecakapan, memiliki kompetensi sesuai dengan bidangnya, memiliki kecakapan pada bidang lainnya, memiliki skill yang mampu diandalkan.
5. Tanggung jawab, memiliki tanggung jawab terhadap tugas dan kewajibannya, bertanggung jawab terhadap segala keputusan.

F. Definisi Konseptual

Definisi konseptual merupakan batasan terhadap masalah-masalah variabel yang dijadikan pedoman dalam penelitian sehingga akan memudahkan dalam mengoperasionalkan di lapangan. Untuk memahami dan memudahkan dalam menafsirkan banyak teori yang ada dalam penelitian ini, maka akan ditentukan beberapa definisi konseptual yang berhubungan dengan yang akan diteliti, antara lain :

- a) manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan, dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*.
- b) mutasi adalah pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain, bertujuan untuk memajukan pegawai tersebut. Pemindahan pegawai ini dapat terjadi baik karena keinginan pegawai ataupun karena keinginan atasan. Keinginan pegawai untuk dipindahkan dari satu jabatan ke jabatan yang lainnya terutama karena pegawai merasa tidak dapat bekerja sama dengan teman-temannya atau karena lingkungan tempat ia bekerja kurang sesuai dengan keadaan fisiknya atau keinginannya. Keinginan atasan bahwa pegawai dipindahkan dari satu jabatan ke jabatan yang lainnya dimaksudkan untuk menjamin kepercayaan pegawai bahwa mereka tidak akan diberhentikan, karena kurang cakap dalam jabatan yang lama.

G. Definisi Operasional

Definisi Operasional merupakan unsur yang penting dalam penelitian yang memberikan informasi tentang bagaimana cara mengukur suatu variabel atau dalam arti lain semacam acuan dalam melaksanakan sebagaimana mestinya variabel dapat diukur. Indikator mutasi pegawai dalam penelitian ini adalah :

1. Pengalaman
2. Pengetahuan

3. Kebutuhan
4. Kecakapan
5. Tanggungjawab

H. Metode Penelitian

Metode penelitian secara umum dimengerti sebagai suatu kegiatan ilmiah yang dilakukan secara bertahap dimulai dengan penentuan topik, pengumpulan data dan menganalisis data, sehingga nantinya diperoleh suatu pemahaman dan pengertian atas topik, gejala, atau isu tertentu. Dikatakan bertahap karena kegiatan ini berlangsung mengikuti suatu proses tertentu, sehingga ada langkah-langkah yang perlu dilalui secara berjenjang sebelum melangkah pada tahap berikutnya.

1. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian kualitatif. Menurut Creswell, 2008 dalam (Semiawan, 2010), Metode kualitatif adalah suatu pendekatan atau penelusuran untuk mengeksplorasi dan memahami suatu gejala sentral. Untuk mengerti gejala sentral tersebut peneliti mewawancarai partisipan dengan mengajukan pertanyaan yang umum dan agak luas.

2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di Kabupaten Gunungkidul. Lebih tepatnya di instansi pemerintah Kabupaten Gunungkidul yaitu Badan Kepegawaian

Daerah (BKD), karena instansi tersebut mempunyai peran penting dalam permutasian pegawai yang ada di pemerintahan Kabupaten Gunungkidul.

3. Unit analisis

Dalam penelitian ini sumber informasi atau sumber data akan diperoleh dari :

1. Agus Sumaryono, Subbidang mutasi jabatan administrasi, JPT dan penempatan pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gunungkidul
2. Tugiran Subbidang Mutasi Jabatan Fungsional dan Kepangkatan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gunungkidul

4. Jenis Data Penelitian

Penelitian dilakukan untuk menganalisis pelaksanaan sistem mutasi jabatan di kabupaten Gunungkidul, tepatnya di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gunungkidul. Tahapan penelitian dimulai dari studi kepustakaan, pengumpulan data primer, dan pengumpulan data sekunder. Studi kepustakaan adalah segala usaha yang dilakukan oleh peneliti untuk mendapat informasi yang cocok dengan topik atau masalah yang akan atau sedang diteliti. Dengan studi kepustakaan peneliti dapat mengetahui tentang teori teori yang untuk mendasari penelitian. Pengumpulan data primer adalah

pengumpulan data yang dilakukan secara langsung pada lokasi penelitian. Pengumpulan data sekunder adalah pengumpulan data yang dilakukan melalui bahan-bahan atau data-data tambahan untuk mendukung data primer.

5. Teknik Pengumpulan Data

a. Wawancara

Metode ini adalah metode penggalian informasi data dengan melakukan komunikasi dengan pihak-pihak yang terkait dan relevan bagi penelitian ini sesuai tema yang akan diteliti oleh peneliti. Menurut Esternberg dalam buku (Komariah, 2012), *interview a meeting of two persons to exchange information and idea through question and responses, resulting in communication and joint construction of meaning about particular topic.* (Wawancara merupakan suatu pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topic tertentu)

b. Dokumentasi

Perdokumentasian adalah metode penggalian informasi dan data yang relevan dan dapat membantu dalam penulisan penelitian ini dengan cara mencari serta mengumpulkan data tertulis berupa buku, jurnal, Koran, artikel, dan jenis lain yang sekiranya dapat membantu penelitian ini.

6. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini penulis melakukan analisis data dengan menggunakan analisis data kualitatif, sedangkan metode yang digunakan untuk menganalisis data kualitatif ini adalah dengan cara berpikir deduktif yaitu cara berpikir menentukan sesuatu dengan cara menarik kesimpulan dari hal-hal yang bersifat umum kepada hal-hal yang bersifat khusus (Wahyudi, 2016).