

## MUTASI SEBAGAI UPAYA PENEMPATAN PEGAWAI SECARA *THE RIGHT MAN ON THE RIGHT PLACE*

Oleh:  
Sugi Rahayu  
FIS UNY

### Abstrak

Mutasi merupakan salah satu bentuk penempatan pegawai yang sering dilakukan dalam organisasi. Penempatan pegawai dalam suatu jabatan merupakan hal penting karena menyangkut kegiatan pegawai. Mutasi dilakukan dengan maksud untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai, menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan, sekaligus untuk mengurangi kejenuhan pegawai dalam bekerja. Namun pada kenyataannya banyak organisasi yang tidak memperhatikan masalah ini dan tentu saja hal ini akan sangat merugikan organisasi itu sendiri.

Kebijakan penempatan perlu direncanakan secara matang karena seseorang yang mampu untuk berprestasi di suatu bidang atau bagian belum tentu mempunyai kemampuan yang sama apabila ditempatkan pada bidang atau bagian yang lain, dan apalagi bila ditempatkan di tempat atau wilayah lain. Kesalahan dalam membuat kebijakan ini akan berakibat tidak baik bagi organisasi karena ketidakpuasan pegawai terhadap pekerjaan yang ditimbulkan oleh ketidakcocokan penempatan, karena moral dan motivasi kerjanya menjadi menurun. Untuk itu kebijakan mutasi sebagai penempatan pegawai yang tepat (*the right man on the place*) akan berhasil apabila mengacu kepada informasi hasil analisis jabatan.

Kata Kunci: mutasi, pegawai

### Pendahuluan

Organisasi sebagai suatu sistem memiliki tiga unsur yang saling berhubungan, yaitu: sekelompok orang, kerjasama, dan tujuan. Setiap organisasi baik dalam skala kecil maupun besar dibentuk karena memiliki tujuan yang hendak dicapai.

Dalam rangka mencapai tujuan tersebut dibutuhkan suatu kerjasama yang baik di antara orang-orang yang ada di lingkungan organisasi tersebut.

Unsur manusia dalam organisasi mempunyai kedudukan dan peranan yang sangat penting dalam

rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam pencapaian tujuan secara efisien, organisasi sangat tergantung dari kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Untuk mendapatkan hasil yang maksimal dari pegawai tidaklah mudah karena tidak sedikit pegawai yang kurang memahami bidang pekerjaannya, sehingga hasil pekerjaannya kurang memuaskan. Di sisi lain banyak pegawai yang sebetulnya mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik tetapi karena keterbatasan pengetahuan dan keterampilannya menjadikan hasil pekerjaannya tidak optimal.

Tidak optimalnya hasil pekerjaan pegawai selain disebabkan oleh kurangnya pengetahuan dan keterampilan, juga disebabkan oleh salah penempatan. Penempatan pegawai yang tidak tepat akan menimbulkan pemborosan baik waktu, tenaga, maupun biaya.

Masalah kepegawaian adalah berhubungan dengan manusia yaitu sumber daya yang paling rentan dan rumit karena mempunyai latar belakang, motivasi, watak, temperamen, dan karakter yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Oleh karena itu pimpinan organisasi perlu memahami, mempelajari, dan mengarahkan pegawai dengan mempertimbangkan perbedaan tersebut. Salah satu caranya adalah dengan menempatkan pegawai pada posisi yang sesuai dengan kecakap-

an, keahlian, pengetahuan dan pengalaman menurut kebutuhan organisasi.

Penempatan pegawai yang tepat pada posisi yang tepat atau *the right man on the right place* bukan saja menjadi idaman organisasi tetapi juga menjadi keinginan pegawai. Bagi pegawai penempatan yang tepat menjadikan dia mengetahui ruang lingkup pekerjaannya sekaligus merupakan motivasi yang dapat menimbulkan antusias dan moral kerja yang tinggi baginya dalam mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan demikian penempatan pegawai yang tepat merupakan salah satu kunci untuk memperoleh prestasi kerja optimal pegawai. Penempatan pegawai tidak hanya berlaku bagi pegawai baru, tetapi juga pegawai lama melalui promosi maupun mutasi.

### **Penempatan Pegawai yang Tepat**

Telah diutarakan bahwa pegawai sebagai sumberdaya organisasi atau dikenal dengan istilah Sumberdaya Manusia (SDM) memiliki fungsi dan kedudukan yang sangat penting dalam proses kegiatan organisasi karena SDM merupakan penentu bagi keberhasilan tujuan organisasi. Walaupun dalam abad modern dewasa ini teknologi telah dapat menggantikan sebagian pekerjaan manusia namun manusia tetap merupakan faktor terpenting dalam

organisasi. Hal ini seperti diungkapkan oleh Sondang P. Siagian:

“Apabila tidak ditangani dengan baik manusia dapat menjadi penyebab dan faktor perusak yang utama dalam organisasi karena menjadi penyebab tidak efisien, efektivitas yang rendah, produktivitas yang tidak tinggi serta menjadi sumber masalah dalam lembaga. Sebaliknya apabila Sumber Daya Manusia dalam organisasi dibimbing, dibina, dan dikembangkan secara efisien, efektif bertindak ekonomis dalam mempergunakan sumber daya yang langka bersifat kreatif dan inovatif serta manusia jugalah yang menjadi modal terpenting dalam organisasi” (2002: 7)

Berdasarkan pendapat tersebut maka SDM harus dikelola dengan baik dan mendapat perhatian dalam organisasi. SDM yang ditangani dengan tepat akan merupakan modal atau aset yang tidak terhingga nilainya dalam mencapai tujuan organisasi. Pegawai sebagai aset utama organisasi menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi. Mereka memiliki karakteristik yang berbeda satu dengan yang lainnya sehingga perlu pengaturan dan pembinaan yang sebaik-baiknya demi kelangsungan hidup organisasi. Pendayagunaan SDM secara maksimal akan terwujud jika organisasi mampu menempatkannya pada posisi yang tepat.

Penempatan pegawai harus memperhatikan tuntutan jenis dan sifat pekerjaan. Fungsi pengisian jabatan dan *staffing* adalah merupakan kegiatan untuk memperoleh pegawai yang efektif yang akan mengisi suatu jabatan. Fungsi ini bertugas untuk memperoleh dan menempatkan pegawai menurut jumlah, jenis, keahlian maupun ketrampilan sesuai dengan tuntutan organisasi agar pegawai mampu dan dapat bekerja secara efektif sehingga sasaran pengisian jabatan dan sasaran organisasi dapat tercapai. Dalam hal ini Hadari Nawawi mengatakan:

“Adanya penempatan yang tidak tepat akan dapat menimbulkan beberapa kerugian dan masalah karena setiap pekerjaan yang dibebankan kepada seorang pegawai tidak dapat terselesaikan secara efektif. Dengan demikian tenaga yang ada dan waktu yang tersedia akan terbuang sia-sia, bahkan mungkin terjadi pemborosan karena biaya yang digunakan untuk membayar pegawai secara rutin tidak mampu mencapai prestasi kerja yang diharapkan” (1990: 66)

Alex S. Nitisemita mengungkapkan: “Ketidaktepatan menempatkan posisi para karyawan akan menyebabkan jalannya pekerjaan menjadi kurang lancar dan tidak dapat memperoleh hasil yang maksimal” (1996: 174).

Dari pendapat di atas jelas bahwa penempatan pegawai dalam

suatu jabatan merupakan hal yang penting karena menyangkut kegiatan pegawai tersebut. Namun pada kenyataannya masih ada organisasi yang tidak memperhatikan masalah ini dan tentu saja hal ini dapat merugikan organisasi itu sendiri. Penempatan yang tidak tepat akan menyebabkan pegawai menemui hambatan dalam mencapai tujuan sehingga akan terlambat untuk membuktikan kemampuannya. Hal yang demikian dapat menyebabkan pegawai mengalami frustrasi yang ditunjukkan pada gejala kebosanan, tidak betah bekerja, gairah menurun, meninggalkan kantor saat jam kerja dan sebagainya.

Arti pentingnya kecocokan penempatan pegawai juga dikemukakan oleh Tobias Wagner: "Penempatan yang tepat akan menghasilkan pelaksanaan pekerjaan yang baik ini adalah kunci keberhasilan dan jalan utama ke arah efisiensi" (1995: 260).

Upaya penempatan pegawai pada posisi yang tepat berkaitan dengan prinsip *The Right Man On The Right Place and The Right Man Behind The Right Job*. Dalam hal ini Moonir berpendapat, "Penempatan yang tepat sesuai dengan keahliannya jelas akan menguntungkan perusahaan, karena pekerjaan itu dapat ditangani dengan tepat, cepat, hemat dan selamat atau efisien" (1995: 260).

Dalam rangka menempatkan pegawai, pimpinan organisasi biasanya mengenal karakteristik dan kualifikasi yang dimiliki para pegawai yang akan ditempatkan dalam suatu tugas dan pekerjaan tertentu. Oleh karena itu, sebelum menempatkan pegawai di tempat mereka harus bekerja terlebih dahulu mempertimbangkan beberapa faktor. Menurut Siswanto Sastrohadiwiryono (2002: 162) faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan pegawai adalah meliputi prestasi kerja, pengalaman, kesehatan, status perkawinan dan usia. Secara singkat faktor-faktor tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

### 1. Prestasi Kerja

Pegawai yang memiliki prestasi akademik tinggi harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya. Latar belakang pendidikan pun harus menjadi bahan pertimbangan dalam penempatan pegawai.

### 2. Pengalaman

Pengalaman bekerja pada pekerjaan sejenis perlu mendapatkan pertimbangan dalam menempatkan pegawai. Kenyataan menunjukkan makin lama pegawai bekerja makin banyak pengalaman yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan dan juga akan mempunyai keahlian dan ketrampilan kerja yang relatif tinggi.

### 3. Kesehatan

Hal ini diperlukan untuk menentukan penempatan apakah ditempatkan pada bagian yang memerlukan tenaga besar atau pada bagian yang tidak memerlukan banyak tenaga dalam bekerja.

### 4. Status perkawinan

Status perkawinan digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk penempatan pegawai. Pegawai wanita sebaiknya dipertimbangkan penempatannya.

### 5. Usia

Usia juga perlu dipertimbangkan dalam menempatkan pegawai. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan. Pegawai yang sudah tua sebaiknya ditempatkan pada pekerjaan yang tidak begitu mempunyai risiko tenaga fisik dan tanggung jawab yang berat, cukup diberikan pekerjaan yang seimbang dengan kondisi fisiknya.

### Mutasi sebagai upaya penempatan pegawai

Mutasi merupakan penempatan pegawai yang sering dilakukan dalam organisasi. Mutasi atau perpindahan adalah penempatan pegawai dalam suatu pekerjaan lain yang mengandung tugas-tugas, tanggung jawab, status dan upah yang hampir sama dengan tugas-tugas, tanggung jawab, status dan upah dari peker-

jaan sebelumnya. (Mukiyat: 1998: 91).

Tujuan mutasi adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai, menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan. Selain itu untuk menghilangkan rasa bosan atau jemu dengan pekerjaannya.

Suatu mutasi yang tidak meningkatkan efektivitas dan efisiensi, maka mutasi yang dijalankan tersebut tidak akan mempunyai arti lagi, bahkan justru akan merugikan organisasi yang bersangkutan. Pelaksanaan mutasi dapat didasari oleh prakarsa pimpinan organisasi dengan pertimbangan pembinaan karir pegawai dan untuk kepentingan organisasi (lembaga), tetapi dapat pula terjadi karena keinginan pegawai yang bersangkutan. Hal ini senada dengan pendapat Dale Yoder yang dikutip oleh Slamet sarkono (1997: 100) bahwa pemindahan karena keinginan pimpinan organisasi dan karena keinginan pegawai sendiri sebagai *production transfers* dan *personnel transfer*. Agar pelaksanaan mutasi tidak merugikan organisasi maka mutasi harus didasarkan pada pertimbangan yang matang.

Untuk melaksanakan mutasi dapat didasarkan pada beberapa alasan antara lain: kemampuan kerja, rasa tanggung jawab, dan pengalaman. Menurut Siswanto Sastrohadwiryo ada beberapa factor yang

harus dipertimbangkan dalam pelaksanaan mutasi, yaitu:

1. Mutasi disebabkan kebijakan dan peraturan manager
2. Mutasi atas dasar prinsip *The Right Man On The Right Job*
3. Mutasi sebagai tindakan untuk meningkatkan moral kerja
4. Mutasi sebagai media kompetisi yang rasional
5. Mutasi sebagai langkah untuk promosi
6. Mutasi untuk mengurangi *labor turnover*
7. Mutasi harus terkoordinasi [2002: 252].

Apapun alasan yang digunakan untuk melelaksanakan mutasi dalam praktik tidak semua pegawai menerima kenyataan bahwa dirinya harus dimutasi ke unit kerja yang lain yang belum dikenalnya sama sekali. Tentu saja hal ini memerlukan penyesuaian diri yang tidak mudah. Tempat kerja yang baru dengan lingkungan kerja baru dan mungkin juga pekerjaan baru sangat berpengaruh dalam membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku seseorang. Hal tersebut berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Motivasi kerja sangat penting karena dapat menimbulkan semangat atau dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

Amirullah dan Rindyah Hanafi (2002) mengemukakan tiga pendekatan tentang model motivasi dalam organisasi, antara lain:

1. Model tradisional  
Model motivasi tradisional pertama kali diperkenalkan oleh F. Taylor dan manajemen ilmiah. Sesuai dengan aliran ini, aspek yang sangat penting dari pekerjaan para manajer adalah bagaimana membuat karyawan bisa menjalankan pekerjaan mereka yang membosankan dan berulang-ulang dengan cara yang efisien. Untuk memberikan dorongan kepada karyawan agar melakukan pekerjaan mereka dengan berhasil, para manajer menggunakan sistem upah insentif. Semakin banyak menghasilkan, semakin besar penghasilan mereka.
2. Model hubungan manusiawi  
Model ini diperkenalkan oleh seorang psikolog bernama Elton Mayo. Elton Mayo dan penelitian tentang hubungan manusiawi lainnya menemukan bahwa kontak sosial yang dialami karyawan dalam bekerja merupakan hal yang sangat penting bagi mereka, dan kebosanan serta kerutinan pekerjaan merupakan hal yang mengurangi motivasi dalam bekerja. Model ini muncul karena adanya kejemuhan dalam melakukan pekerjaan yang berulang-ulang. Sesuai dengan pendapat ini, maka organisasi mencoba untuk mengakui kebutuhan sosial para karyawan dan mencoba

memotivasi mereka dengan meningkatkan kepuasan kerjanya.

3. Model sumberdaya manusia Model ini dikemukakan oleh para peneliti seperti Argyris, Mc. Gregor, Likert dan Maslow. Mereka berpendapat bahwa karyawan sebenarnya mempunyai motivasi yang sangat beranekaragam, bukan hanya motivasi karena uang ataupun keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan prestasi dan mempunyai "arti" dalam bekerja.

Jadi, karyawan bisa diberikan tanggung jawab yang lebih luas untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugas-tugas mereka. Bahkan umumnya karyawan akan memperoleh kepuasan karena prestasi kerja yang tinggi.

Mutasi dalam berbagai pekerjaan dan bagian dapat membantu pegawai mempersiapkan diri untuk pekerjaan yang tingkatannya lebih tinggi dan mempersiapkan keberhasilannya pada tingkat pekerjaan yang sekarang. Selain itu bagi organisasi mutasi juga bertujuan untuk menghindari kesempatan promosi selama lowongan pekerjaan yang sesuai belum ada.

Secara psikologis mutasi sebagai upaya penempatan pegawai yang tepat tidak selamanya diterima dengan hati yang lapang baik oleh pegawai yang dimutasi maupun bagi atasan yang ditinggalkan. Suasana

di tempat kerja yang ditinggalkan sudah membentuk hubungan kerja sama yang sinergis di antara mereka. Hal ini dapat mewarnai pelaksanaan tugas sehari-hari. Hubungan antar pribadi besar pengaruhnya terhadap keberhasilan tugas masing-masing. Di sisi lain pekerjaan yang baru selalu menyangkut risiko dan tanggung jawab baru yaitu menyangkut perubahan. Kalau pada pekerjaan yang lama mereka telah mempunyai keahlian dan menguasainya, pada pekerjaan yang baru selalu ada faktor-faktor ketidakpastian. Sedangkan bagi atasan yang ditinggalkan, mutasi juga akan dirasakan dampaknya yaitu dia akan merasa kehilangan orang atau bawahan yang selama ini sangat potensial dan mampu bekerja dengan baik di lingkungannya. Apabila mendapat pengganti maka penggantinyaapun belum tentu lebih baik, meskipun dapat juga sebaliknya. Untuk itu maka sebaiknya suatu lembaga (organisasi) yang akan melaksanakan mutasi terlebih dahulu perlu melakukan analisis jabatan sebagai dasar perencanaan mutasi.

### **Analisis Jabatan sebagai dasar untuk perencanaan mutasi**

Disebutkan bahwa penempatan pegawai yang tepat dapat menaikkan efisiensi kerja pegawai. Untuk itu perlu adanya usaha dari pimpinan organisasi untuk menempatkan pegawai pada posisi yang tepat atau sesuai dengan prinsip *the right*

*man on the right place*. Kemampuan menyusun dan memelihara suatu struktur organisasi yang memungkinkan penempatan dan pengembangan pegawai yang tepat merupakan pekerjaan yang tidak sederhana bagi pimpinan organisasi. Agar penempatan pegawai sesuai dengan keinginan organisasi maka terlebih dahulu harus ditentukan standar personalia sebagai pembandingnya. Standar atau kriteria ini merupakan persyaratan minimum yang harus dipenuhi agar seseorang pegawai dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik. Studi terhadap isi suatu jabatan dikenal sebagai analisis jabatan.

Analisis jabatan merupakan suatu proses untuk mempelajari dan mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan berbagai operasi dan kewajiban suatu jabatan. Hasil dari analisis jabatan adalah deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan.

Deskripsi jabatan merupakan statemen dari berbagai tugas dan kewajiban suatu jabatan. Setelah deskripsi jabatan dibuat maka akan timbul pertanyaan mengenai siapa yang akan memangku jabatan tersebut. Tentunya hal ini menyangkut persyaratan dan kualifikasi yang harus dimiliki oleh pegawai agar dapat melaksanakan tugas sesuai dengan jabatan yang akan diserahkan kepadanya. Ini berkaitan dengan spesifikasi jabatan. Adanya informasi yang jelas mengenai spesifikasi ja-

batan untuk setiap jabatan yang ada diperoleh petunjuk yang menyangkut basis pendidikan, keahlian, dan pengalaman yang diperlukan untuk mengisi tiap jabatan baik melalui rekrutmen maupun melalui mutasi. Dengan mendasarkan informasi analisis jabatan maka diharapkan mutasi dapat dilaksanakan dengan tepat, sehingga penempatan pegawai secara *the right man on the right job* dapat tercapai. Setiap kebijakan mutasi diharapkan berdampak positif pada organisasi.

### E. Penutup

Mutasi atau perpindahan pegawai merupakan penempatan pegawai dalam suatu pekerjaan lain yang mengandung tugas-tugas, tanggung jawab, status, dan upah yang hampir sama dengan tugas-tugas, tanggung jawab, status, dan upah dari pekerjaan sebelumnya. Mengingat mutasi pegawai adalah menyangkut manusia, maka mutasi sebagai upaya penempatan pegawai yang tepat (*the right man on the right place*) harus dipertimbangkan secara matang dan direncanakan secara menyeluruh (komprehensif). Mutasi pegawai harus didasarkan pada faktor-faktor: prestasi kerja, pengalaman, kesehatan, status perkawinan, dan usia. Selain itu agar kebijakan mutasi sesuai dengan tujuannya maka harus mengacu kepada hasil analisis jabatan, karena jabatan atau suatu pekerjaan memerlukan penge-



tahuan, kecakapan, dan kemampuan tertentu dari orang yang memangkunya.

#### **Daftar Pustaka**

Alex S. Nitisemito. 1996. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Hadari Nawawi. 1990. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Haji Mas Agung.

Husein Umar. 1999. *Metode Penelitian untuk skripsi dan Tesis*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Moenir, AS. 1995 *Tata Laksana Perkantoran dan Penerapannya*. Jakarta: Pradnya Paramita.

Mukiyat. 1998. *Pengembangan Organisasi*. Bandung: Sinar Dunia.

Siswanto Sastrohadiwiryono. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sondang P. Siagian. 2002. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Haji Mas Agung.

#### **Biodata Penulis**

**Sugi Rahayu**, adalah staf pengajar pada Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Yogyakarta