

DAMPAK PSIKOLOGIS MUTASI PEGAWAI ADMINISTRASI DI UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA

Oleh: Sugi Rahayu

Abstrak

Artikel ini ditulis berdasarkan hasil penelitian dengan judul yang sama. Sejak ditetapkannya SK Rektor No. 201 tahun 2000 tentang Mutasi Pegawai Administratif di Lingkungan UNY, sudah beberapa kali kebijakan mutasi dilaksanakan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana dampak psikologis mutasi pegawai di lingkungan UNY dan bagaimana mengantisipasi dampak psikologis yang disebabkan oleh mutasi pegawai tersebut.

Subyek penelitian adalah Kepala Sub Bagian Tenaga Administratif UNY dan Kepala Bagian Kepegawaian UNY, para pegawai yang mengalami mutasi baik yang menduduki jabatan struktural (Kepala Bagian dan Kepala Sub Bagian) dan staf. Pengambilan sampel dilakukan secara purposif dengan mempertimbangkan jenis pekerjaan, jenis jabatan, dan asal unit kerja. Metode pengumpulan data dengan menggunakan wawancara secara mendalam, pengamatan, dan dokumentasi. Data yang diperoleh dianalisis secara deskriptif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) mutasi pegawai di lingkungan UNY memiliki dampak psikologis baik bagi pegawai yang dimutasi maupun bagi pegawai yang tidak dimutasi; (2) setelah beberapa bulan para pegawai yang dimutasi tidak lagi beranggapan bahwa mutasi merupakan sesuatu yang menakutkan dan mereka dimutasi bukan karena telah melakukan kesalahan. Mereka menyadari bahwa sebagai pegawai UNY, mereka harus bersedia ditempatkan di unit kerja mana saja di lingkungan UNY; (3) untuk mengantisipasi dampak psikologis dari mutasi maka kebijakan mutasi pegawai dilaksanakan secara konsekuen dan mempertimbangkan hasil analisis jabatan.

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 waktu, tenaga, dan biaya.

Bidang kepegawaian berhubungan dengan manusia yaitu sumberdaya 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 kecakapan, 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. Sejak tahun 2000, dengan dikeluarkannya surat keputusan (SK) Rektor Universitas Negeri Yogyakarta (UNY) No. 201 tahun 2000 tentang Pedoman Mutasi PNS Tenaga Administrasi di lingkungan UNY, UNY secara periodik (setiap tahun) mengadakan mutasi pegawai. Pada periode pertama (tahun 2000) 93 pegawai telah dimutasikan, periode kedua (tahun 2001) pegawai yang dimutasi berjumlah 85 orang, sedangkan pada akhir tahun 2002 mutasi dilakukan terhadap para pejabat struktural di lingkungan UNY. Dalam SK Rektor tersebut secara lengkap telah diatur tentang mekanisme dan alasan-alasan dilakukannya mutasi. Alasan mutasi dalam SK tersebut antara lain untuk penyegaran, untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan, untuk pembinaan pegawai dan untuk meningkatkan kinerja unit kerja.

Apapun alasannya, mutasi atau pemindahan pegawai yang akan dikenakan kepada semua pegawai setelah pegawai memiliki masa kerja sekurang-kurangnya empat tahun pada unit kerja yang sama, menimbulkan kecemasan atau bahkan mungkin ketegangan bagi pegawai yang bersangkutan. Pemindahan pegawai dari unit kerja lama ke unit kerja yang baru memerlukan penyesuaian diri dan pemahaman

terhadap lingkungan kerja yang baru. Penyesuaian diri dengan lingkungan kerja baik terhadap sesama pegawai maupun terhadap jenis pekerjaannya bukan merupakan hal yang mudah bagi pegawai administrasi. Suasana psikologis di tempat kerja lama yang sudah terjalin dan terbentuk selama ini telah melahirkan hubungan sinergis di antara para pegawai harus terputus karena dipindahkan di tempat kerja yang baru yang belum dikenalnya dengan baik.

Berdasarkan uraian di atas, yang menjadi inti permasalahan penelitian ini adalah:

1. Bagaimana dampak psikologis mutasi pegawai di lingkungan UNY?
2. Bagaimana mengantisipasi dampak psikologis yang diakibatkan oleh mutasi pegawai di lingkungan UNY?

Kajian Pustaka

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 perencanaan 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.” (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).

Pendapat di atas memerjelas 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 Moenir 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 Sastrohadwiryo (2002:162) faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan pegawai adalah meliputi prestasi kerja, pengalaman, kesehatan, status perkawinan dan usia.

Kalau dicermati SK Rektor UNY No. 201 tahun 2000 tentang Pedoman Mutasi PNS Tenaga Administrasi di lingkungan UNY nampak bahwa mutasi pegawai yang dilaksanakan oleh UNY telah mempertimbangkan faktor-faktor tersebut.

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 pekerjaan 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 atau untuk kepentingan organisasi (lembaga), tetapi dapat pula terjadi karena keinginan pegawai yang bersangkutan. Hal ini senada dengan pendapat Dale Yoder yang dikutip oleh Slamet Saksono (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 meleaksanakan 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, yaitu:

1. Model tradisional.

Model ini 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, McGregor, 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 berprestasi 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 penggantinya pun belum tentu lebih baik, meskipun dapat juga sebaliknya.

Cara Penelitian

Penelitian deskriptif ini dimaksudkan untuk menggambarkan keadaan dan mencari fakta serta keterangan faktual tanpa mengadakan perlakuan khusus terhadap data. Penelitian ini bersifat eksploratif, yaitu untuk memperoleh informasi dan melukiskan kondisi seperti apa adanya. Populasi penelitian adalah semua pegawai administrasi UNY yang mengalami mutasi sejak tahun 2000 sampai dengan 2003 yaitu berjumlah

190 orang. Mengingat jumlah populasi yang cukup besar, maka penelitian ini dilakukan secara sampling. Pengambilan sampel dilakukan secara purposif (*purposive sampling*), karena peneliti ingin memperoleh informasi dari pihak-pihak yang relevan secara mendalam. Subyek yang dijadikan sampel penelitian adalah orang-orang yang terlibat dalam kebijakan mutasi di UNY yang meliputi Kasubbag Tenaga Administrasi UNY dan pegawai yang mengalami mutasi baik yang menduduki jabatan struktural Kepala Bagian dan Kepala Subbagian maupun staf. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode wawancara dan dokumentasi. Selanjutnya data diperoleh dianalisis secara deskriptif.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Keadaan pegawai negeri sipil (PNS) tenaga administrasi di UNY sampai 31 Desember 2003 menunjukkan bahwa jumlah tenaga administrasi tetap (PNS) adalah 544 orang. Berdasarkan golongan, 544 orang PNS tersebut terdiri atas pegawai golongan I sebanyak delapan (8) orang (1,47%), 261 orang (47,98%) adalah pegawai golongan II, 255 orang (46,88%) pegawai golongan III, dan 20 orang (3,68%) pegawai golongan IV.

Berdasarkan tingkat pendidikannya, jumlah pegawai yang berpendidikan SD sebanyak 33 orang, SLTP 51 orang, Sekolah Menengah 281 orang, D2/D3/Sarjana Muda sebanyak 52 orang, Sarjana 124 orang, dan Pasca Sarjana tiga (3) orang. Jumlah pegawai yang sedemikian besar merupakan asset UNY yang harus dikelola, dibina dan dikembangkan dengan baik agar dapat berkerja optimal dan bersinergi dalam mencapai tujuan UNY.

Dalam rangka pembinaan dan pengembangan karir pegawai administrasi di lingkungan UNY telah dilakukan mutasi baik didalam unit kerja maupun di luar unit kerja pegawai yang bersangkutan. Sejak tanggal 7 Juni 2000 telah ditetapkan SK Rektor No. 201 tahun 2000 tentang Pedoman Mutasi PNS Tenaga Administrasi di Lingkungan UNY yang berlaku bagi PNS yang menduduki jabatan struktural maupun yang tidak menduduki jabatan struktural (staf). Menurut SK tersebut tujuan dilaksanakannya mutasi pegawai adalah untuk (a) menghindari kejenuhan pegawai, (b) menambah pengetahuan dan ketrampilan pegawai, (c) memperluas pengalaman pegawai, (d) mengembangkan bakat, minat, dan kemampuan pegawai, (e) membina pegawai dalam rangka pengembangan karir, (f) meningkatkan kinerja unit kerja, (g) memenuhi kebutuhan unit kerja baru.

Dalam SK tersebut juga dicantumkan kriteria PNS yang dimutasi, antara lain: memiliki keahlian teknis khusus yang terkait dengan unit kerjanya; memiliki pengetahuan, keterampilan, pendidikan dan kemampuan yang diperlukan oleh unit kerja yang baru; karena pertimbangan kesehatan. Menurut rencana kebijakan mutasi akan dilakukan setiap tahun sekali, dengan perkiraan jumlah pegawai yang dimutasi sebesar seperempat jumlah pegawai yang ada di suatu unit kerja. Pegawai non struktural (staf) akan mengalami mutasi setelah bekerja pada bidang atau unit kerja sekurang-kurangnya selama empat tahun berturut-turut sedangkan untuk pejabat struktural sekurang-kurangnya satu periode (empat tahun), maksimal tiga periode.

Dengan mutasi yang dilakukan secara terus-menerus diharapkan mutasi tidak lagi menjadi sesuatu yang menakutkan. Mutasi pegawai idealnya mengacu pula pada hasil analisis jabatan. Namun kenyataannya sangatlah sulit dilakukan karena tugas dan kemampuan pegawai UNY sangat bervariasi yang sebagian besar bermodalkan pengalaman bukan berdasarkan disiplin ilmu, sehingga begitu ganti tugas harus latihan lagi dan memakan waktu yang tidak sedikit.

Hasil wawancara dengan salah seorang Kasubbag di UNY menyatakan bahwa apapun alasannya mutasi pegawai di lingkungan UNY merupakan satu peristiwa yang membuat kalang kabut dan merisaukan hati pegawai, bahkan setiap akan ada mutasi para pegawai sudah mulai berkasak-kusuk dan mencari informasi kira-kira dirinya akan dimutasi pada periode tersebut atau tidak. Apabila akan dimutasi, karena memang berdasarkan kriteria yang tercantum dalam SK Rektor No. 201 tahun 2000 sudah waktunya dimutasi, mereka sudah menduga-duga kira-kira unit pada kerja mana akan ditempatkan.

Hasil wawancara dengan responden menunjukkan bahwa siapapun yang mengalami mutasi baik yang sedang menduduki jabatan maupun staf dan baik yang berasal dari unit kerja fakultas maupun unit kerja pusat, mereka mula-mula merasa tidak nyaman. Perasaan tidak nyaman ini berlangsung selama kurang lebih satu bulan. Mereka juga merasa agak grogi dan kurang percaya diri karena jenis pekerjaan di tempat kerja yang baru berbeda dengan di tempat kerja yang lama demikian pula lingkungan kerjanya. Namun setelah memasuki bulan kedua, dengan berbagai kesibukan di unit kerja yang baru, rasa tidak menyenangkan karena perpisahan dengan teman-teman berangsur-angsur hilang.

Berdasarkan hasil wawancara dengan berbagai pihak, hal yang menggembirakan dari diselenggarakannya mutasi pegawai di UNY adalah adanya keinginan pegawai untuk maju, kesadaran untuk selalu belajar dan menambah pengetahuan dan ketrampilan, dan tidak hanya menggeluti satu jenis pekerjaan saja. Hal ini memotivasi pegawai untuk mengaktualisasikan potensi dan kemampuan yang dimilikinya untuk mengabdikan kepada negara dan UNY khususnya. Mereka berpendapat masih sangat beruntung mutasi hanya di lingkungan UNY, sehingga menerimanya dengan lapang dada bahkan. Bahkan mereka bersyukur karena di unit kerja yang baru secara ekonomis ada peningkatan pendapatan.

Disebutkan bahwa penempatan pegawai yang tepat dapat menaikkan efisiensi kerja pegawai. Mutasi sebagai salah satu bentuk penempatan pegawai juga harus dapat meningkatkan 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 pegawai yang tepat merupakan pekerjaan yang tidak sederhana bagi pimpinan organisasi. Agar penempatan pegawai sesuai dengan keinginan organisasi dan pegawai yang dimutasi 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.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kebijakan mutasi yang dilaksanakan UNY dengan mengacu kepada SK Rektor Nomor 201 tahun 2000 nampaknya masih perlu disempurnakan dalam implementasinya. Secara konseptual SK tersebut telah memenuhi kaidah teoritik mengenai mutasi secara general. Namun secara praktikal dan faktual pelaksanaannya masih memerlukan pengkajian yang mendalam. Pengkajian mendalam perlu dilakukan karena mutasi sebagai penempatan pegawai adalah menyangkut manusia yang memiliki cipta, rasa dan karsa yang berbeda satu dengan lainnya. Ini terlihat dari berbagai pendapat yang dikemukakan oleh para pegawai yang termutasi. Mereka umumnya menyatakan bahwa penyesuaian diri di unit kerja yang baru tidak semudah membalik telapak tangan.

Penyesuaian diri ini berkaitan dengan lingkungan sosial maupun pekerjaan baru yang menjadi tanggung jawabnya. Bagi mereka yang tugas dan pekerjaannya sama tidaklah menjadi masalah, tetapi bagi mereka yang mendapatkan tugas baru yang sangat berbeda dengan tugas lamanya membuat pegawai yang dimutasi merasa tidak nyaman. Bagi pegawai yang menyukai tantangan, pengalaman kerja baru sangat menyenangkan dan mendorongnya untuk selalu belajar. Akan tetapi bagi pegawai yang lain, bisa jadi hal tersebut akan menimbulkan kekecewaan dan perasaan tidak diperlakukan secara adil yang lama kelamaan menyebabkan timbulnya ketidakpuasan kerja.

Ketidak puasan kerja tentunya akan berdampak kepada prestasi kerja. Harus disadari bahwa kemampuan pegawai UNY adalah sangat bervariasi yang sebagian besar bermodalkan pengalaman bukan disiplin ilmu, sehingga apabila ganti tugas harus latihan lagi dan memakan waktu yang tidak sedikit. Walaupun ada pendapat semua tugas pegawai dapat dikerjakan oleh pegawai lainnya, tampaknya tidak semuanya benar karena ada tugas tertentu yang harus melalui pendidikan dan pelatihan khusus, demikian pula tugas-tugas lain yang memerlukan pengalaman yang cukup tidak sekedar melihat dapat mengerjakan. Kalau ini yang terjadi maka kebijakan mutasi yang dicanangkan UNY perlu ditinjau kembali dengan melakukan perbaikan dalam berbagai hal. Agar mencapai tujuannya secara efektif maka kebijakan mutasi semestinya mengacu kepada 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 berkait dengan spesifikasi jabatan.

Adanya informasi yang jelas mengenai spesifikasi jabatan 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.

Kesimpulan

Beberapa kesimpulan yang dapat ditarik dari penelien ini adalah:

1. Kebijakan mutasi pegawai di lingkungan UNY memiliki dampak psikologis yang dirasakan pegawai yang dimutasi maupun bagi pegawai yang tidak dimutasi. Dampak psikologis bagi pegawai yang dimutasi antara lain: (1) tidak mudahnya melakukan penyesuaian diri dengan lingkungan barunya baik menyangkut lingkungan sosial maupun pekerjaannya, (2) munculnya kekecewaan karena penempatan di unit kerja yang baru tidak seperti yang diharapkan, dan (3) munculnya perasaan diperlakukan tidak adil. Bagi pegawai yang belum dimutasi dampak psikologis yang muncul adalah adanya keresahan dan kekhawatiran kalau dirinya akan mengalami mutasi, padahal mutasi ini suatu saat akan mereka alami, sehingga pada setiap menjelang ada mutasi timbul kasak-kusuk tentang mutasi. Kekhawatiran dengan adanya mutasi disebabkan oleh adanya kemungkinan penempatan yang tidak seperti yang diharapkan.
2. Secara psikologis pegawai yang dimutasi sudah tidak lagi beranggapan bahwa mutasi merupakan sesuatu yang menakutkan dan mereka dimutasi bukan karena telah melakukan kesalahan. Mereka menyadari bahwa sebagai pegawai UNY, mereka harus bersedia ditempatkan di unit kerja mana saja di lingkungan UNY. Namun demikian mereka berharap agar kebijakan mutasi pegawai dilaksanakan secara konsekuen dan mempertimbangkan hasil analisis jabatan.
3. Selain dampak psikologis, mutasi pegawai dapat menambah wawasan dan pengalaman baru bagi pegawai yang dimutasi. Di tempat kerja baru mereka mendapat lingkungan sosial baru yang ini berarti mereka mendapat tambahan teman yang apabila dibina dengan baik akan menjadi sahabat yang baik. Di tempat kerja yang baru mereka juga mendapatkan pengalaman kerja yang iramanya berbeda dengan di unit kerja yang lama karena yang dilayani berbeda karakteristiknya sehingga mereka tertantang untuk bekerja lebih baik.
4. Untuk mengantisipasi dampak psikologis yang diakibatkan oleh mutasi pegawai di lingkungan UNY maka setiap unit kerja secara resmi menerima dan melepas para pegawai yang dimutasi. Mereka yang menempati unit kerja baru diperkenalkan dengan berbagai unsur yang ada di unit kerja baru dan dilibatkan dalam berbagai kegiatan yang ada. Di sisi pegawai yang dimutasi mereka berusaha untuk dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang baru baik lingkungan sosial maupun pekerjaan yang berbeda karakteristiknya sehingga mereka tertantang untuk bekerja lebih baik.
5. Dampak lain yang dirasakan, hampir semua responden merasa bahwa secara ekonomis di unit kerja yang baru mereka mendapatkan tambahan pendapatan yang tentunya juga dengan beban tanggung jawab yang juga bertambah.

B. Saran

1. Perlu dilakukan sosialisasi tentang kebijakan mutasi secara terus menerus kepada seluruh pegawai UNY melalui unit kerja masing-masing secara koordinatif. Ada baiknya BAUK UNY beserta jajarannya membentuk semacam paguyuban atau forum silaturahmi pegawai administrasi UNY agar mereka mempunyai rasa memiliki terhadap UNY, sehingga apabila suatu ketika mereka dipindahkan ke unit kerja manapun merasa nyaman karena mereka akan ketemu dengan teman yang sudah dikenalnya dengan baik.
2. Untuk mengeliminasi anggapan bahwa mutasi pegawai merupakan sanksi yang disebabkan karena pegawai tidak mampu bekerja dan atau melakukan kesalahan di unit kerja yang lama, maka kebijakan mutasi pegawai harus dilaksanakan secara periodik, adil dalam arti tidak pandang bulu, dan konsekuen sesuai dengan kriteria yang sudah ditetapkan.
3. Mengingat mutasi pegawai adalah menyangkut manusia, maka mutasi sebagai upaya penempatan pegawai yang tepat harus dipertimbangkan secara matang dan direncanakan secara menyeluruh (komprehensif). Mutasi pegawai harus didasarkan pada faktor-faktor: prestasi kerja, pengalaman, kesehatan, status perkawinan, dan usia.
4. Agar kebijakan mutasi sesuai dengan tujuannya maka harus mengacu kepada hasil analisis jabatan, karena jabatan atau suatu pekerjaan memerlukan pengetahuan, kecakapan, dan kemampuan tertentu dari orang yang memangkunya. Sebagai konsekuensinya para pimpinan di tiap unit kerja perlu memikirkan peningkatan kualitas pegawai administrasi secara terprogram melalui berbagai kegiatan penyegaran, kursus, pelatihan dan bahkan memberikan kesempatan untuk studi lanjut.

DAFTAR PUSTAKA

- Alex S. Nitisemito. 1996. **Manajemen Personalia**. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Amirullah dan Rindiah Hanafi. 2002. **Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi**. Jakarta.
- 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, lahir di Kulon Progo, 7 Agustus 1954. Pendidikan Strata Satu Jurusan Ilmu Administrasi FKIS IKIP Yogyakarta, Pendidikan Strata Dua Jurusan Penelitian dan Evaluasi Pendidikan, IKIP Jakarta dan Jurusan Ilmu Administrasi Negara Universitas Gadjah Mada. Sejak 1981 menjadi staf pengajar pada Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Yogyakarta.