

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Mutasi Pegawai

Mutasi pegawai adalah perpindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain, atau dari satu unit kerja ke unit kerja lain, baik dalam satu instansi maupun antar instansi. Mutasi dapat bersifat horizontal (perpindahan pada level yang sama) atau vertikal (perpindahan dengan tanggung jawab yang lebih tinggi atau lebih rendah). Tujuan mutasi adalah untuk menempatkan pegawai pada posisi yang sesuai dengan keahlian dan kebutuhan organisasi, serta untuk pengembangan karir pegawai.

Menurut (Sastrohadiwiryono, 2002) mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan.

Mutasi adalah suatu perubahan posisi/ jabatan/ tempat/ pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) didalam satu organisasi (Hasibuan, 2008).

Mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja

yang dapat meningkatkan produktivitas dan dapat memberi prestasi yang semaksimal mungkin kepada organisasi (Siswanto, 2016).

Menurut (Nitisemito, 2014), mutasi adalah kegiatan dari pimpinan perusahaan untuk memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar.

Mutasi atau perpindahan pekerjaan merupakan fenomena yang biasa terjadi pada suatu perusahaan. Perubahan posisi pekerjaan masih dalam level yang sama dan juga tidak diikuti perubahan tingkat wewenang, tanggung jawab, status, kekuasaan, dan pendapatannya yang berubah dalam mutasi hanyalah bidang tugasnya (Kadarisman, 2014).

Menurut (Hanggraeni, 2012) mutasi adalah pemindahan dari posisi yang baru tapi memiliki kedudukan, tanggung jawab, dan jumlah remunerasi yang sama.

Menurut (Moekijat, 2010) mutasi adalah suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu kelas ke suatu jabatan dalam kelas yang lain yang tingkatnya tidak lebih tinggi atau tidak lebih rendah (yang tingkatnya sama) dalam rencana gaji.

Mutasi adalah kegiatan memindahkan karyawan dalam satu tingkat organisasi dari satu jabatan ke jabatan yang lainnya secara horizontal tanpa diikuti adanya peningkatan gaji, tanggung jawab ataupun kekuasaan (Kadarman, 1997).

Mutasi pegawai, menurut undang-undang terbaru (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, 2003) adalah pemindahan tugas dan/atau lokasi seorang pegawai dalam suatu instansi, baik itu di lingkungan pemerintah maupun swasta. Mutasi dapat terjadi antar unit

kerja, jabatan, atau lokasi kerja yang berbeda, dan tujuannya bisa beragam, seperti untuk pengembangan karir, kebutuhan organisasi, atau penyesuaian kinerja.

Terkait mutasi kerja atau penempatan kerja telah dijelaskan dalam Pasal 32 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Isinya adalah sebagai berikut:

1. Penempatan tenaga kerja atau karyawan harus dilaksanakan berdasarkan asas terbuka, bebas, obyektif, serta adil, dan setara tanpa adanya diskriminasi.
2. Penempatan tenaga kerja atau karyawan harus diarahkan untuk menempatkan karyawan pada jabatan yang tepat. Yaitu sesuai dengan keahlian, keterampilan, bakat, minat. Serta sesuai dengan kemampuan dengan memperhatikan harkat, martabat, hak asasi, dan perlindungan hukum.
3. Selain itu, penempatan tenaga kerja atau karyawan harus dilaksanakan dengan memperhatikan pemerataan kesempatan kerja. Dan juga memperhatikan penyediaan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan program nasional dan daerah. Ketentuan lainnya terdapat di dalam Pasal 35 UU Ketenagakerjaan, yaitu pelaksana penempatan tenaga kerja atau karyawan wajib memberikan perlindungan sejak rekrutmen sampai penempatan tenaga kerja. Serta wajib memberikan perlindungan yang mencakup kesejahteraan, keselamatan, serta kesehatan baik mental maupun fisik karyawan.

2.2 Tujuan Mutasi

Tujuan mutasi pegawai menurut (Hasibuan, 2017) adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai

Mutasi dilakukan agar pegawai dapat bekerja lebih optimal di posisi yang sesuai dengan kemampuan dan minatnya, sehingga produktivitas meningkat.

2. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan

Mutasi membantu menyesuaikan jumlah dan kompetensi pegawai di setiap unit agar tidak terjadi kelebihan atau kekurangan tenaga kerja, sehingga distribusi Sumber Daya Manusia menjadi lebih proporsional.

3. Memperluas atau menambah pengetahuan pegawai

Dengan mutasi, pegawai memperoleh pengalaman baru di lingkungan dan tugas yang berbeda, sehingga wawasan dan keterampilannya berkembang.

4. Menghilangkan rasa bosan atau jenuh terhadap pekerjaan

Mutasi dapat menjadi solusi bagi pegawai yang merasa jenuh karena terlalu lama di posisi yang sama, sehingga semangat kerja tetap terjaga.

5. Menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik pegawai

Jika pegawai mengalami perubahan kondisi fisik, mutasi dapat dilakukan agar tetap dapat bekerja secara optimal pada posisi yang sesuai.

6. Mengatasi perselisihan antara sesama pegawai

Mutasi juga dapat digunakan untuk meredam konflik di lingkungan kerja dengan memindahkan pegawai ke unit yang lebih sesuai.

7. Memberikan perangsang agar pegawai mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi

Mutasi dapat memotivasi pegawai untuk terus belajar dan berprestasi demi peluang karier yang lebih baik.

8. Sebagai pelaksanaan hukuman atau sanksi atas pelanggaran yang dilakukan

Mutasi juga dapat dijadikan bentuk hukuman disiplin bagi pegawai yang melanggar aturan atau Standar Operasional SOP, agar ada efek jera dan perbaikan perilaku.

9. Memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasi kerja pegawai

Mutasi bisa menjadi penghargaan bagi pegawai yang berprestasi, misalnya dengan menempatkannya di jabatan yang lebih strategis.

10. Mendorong spirit kerja melalui persaingan terbuka

Mutasi dapat meningkatkan semangat kerja dan persaingan sehat di antara pegawai.

11. Sebagai tindakan pengamanan yang lebih baik

Mutasi kadang diperlukan untuk menjaga keamanan dan kelancaran operasional organisasi.

2.3 Prinsip dan Sistem Mutasi

Prinsip mutasi pegawai menekankan pada penempatan pegawai yang tepat di posisi yang tepat, berlandaskan objektivitas, kompetensi, dan kebutuhan organisasi, serta menghindari unsur subjektivitas dan konflik kepentingan.

Prinsip utama dalam pelaksanaan mutasi pegawai adalah menempatkan pegawai pada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya, atau dikenal dengan prinsip "*the right man on the right job*". Tujuannya adalah agar semangat dan produktivitas kerja meningkat, serta kinerja organisasi menjadi optimal. Mutasi tidak boleh dipandang sebagai hukuman, melainkan sebagai upaya pengembangan pegawai dan organisasi. Selain itu, mutasi harus dilakukan secara adil, objektif, dan berdasarkan peraturan yang berlaku agar tidak menimbulkan rasa ketidakpuasan atau ketidakadilan di antara pegawai. Prinsip-prinsip mutasi menurut para ahli, antara lain:

1. Pegawai ditempatkan sesuai kemampuan dan keahliannya.
2. Mutasi dilakukan untuk meningkatkan kinerja, bukan sebagai bentuk hukuman.
3. Proses mutasi harus transparan, adil, dan didasarkan pada kebutuhan organisasi.
4. Pemimpin harus memiliki dasar yang kuat dalam memutuskan mutasi agar tidak menimbulkan persepsi negatif.

Sistem Mutasi

Menurut (Hasibuan, 2017), terdapat tiga sistem atau dasar pelaksanaan mutasi pegawai:

Tabel 2.1 Sistem mutasi dan penjelasannya

Sistem Mutasi	Penjelasan
<i>Merit system</i>	Mutasi didasarkan pada prestasi kerja, objektivitas, dan pertimbangan ilmiah. Sistem ini dianggap paling baik karena meningkatkan output, produktivitas, semangat kerja, disiplin, dan menurunkan risiko kesalahan serta kecelakaan kerja.
<i>Seniority system</i>	Mutasi didasarkan pada masa kerja, usia, atau pengalaman pegawai. Sistem ini kurang objektif karena senioritas tidak selalu berbanding lurus dengan kemampuan dalam jabatan baru.
<i>Spoiled system</i>	Mutasi didasarkan pada hubungan kekeluargaan, kedekatan, atau pertimbangan suka/tidak suka. Sistem ini dinilai tidak profesional dan dapat menimbulkan kecemburuan sosial serta menurunkan kinerja organisasi.

Sumber: (Perpustakaan UIR, n.d.)

2.4 Faktor-Faktor Dasar Mutasi

Faktor-faktor dasar mutasi pegawai merupakan aspek penting yang menjadi landasan dan pertimbangan dalam pelaksanaan mutasi agar proses tersebut berjalan efektif, adil, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Berikut penjelasan mengenai faktor-faktor dasar mutasi:

1. Merit System (Sistem Prestasi)

Menurut (Hasibuan, 2002), merit system adalah dasar mutasi yang didasarkan pada pertimbangan ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerja pegawai.

Sistem ini merupakan landasan mutasi yang paling baik karena dapat meningkatkan kinerja dan output yang dihasilkan pegawai, meningkatkan semangat kerja, meminimalisir kesalahan, serta menurunkan tingkat absensi dan risiko kecelakaan kerja. Hal ini sejalan dengan pendapat (Ropi, 2017) yang menyatakan bahwa mutasi bertujuan menempatkan pegawai pada posisi yang sesuai dengan kompetensi dan pekerjaan yang tepat agar produktivitas kerja meningkat. Dengan merit system, mutasi menjadi alat pengembangan karier yang adil dan rasional, sehingga pegawai yang berprestasi mendapatkan kesempatan yang layak untuk ditempatkan di posisi strategis.

2. Seniority System (Sistem Senioritas)

Seniority system adalah dasar mutasi yang didasarkan pada masa kerja, usia, dan pengalaman pegawai. Menurut (Hasibuan, 2002), sistem ini kurang objektif karena penempatan pegawai hanya berdasarkan senioritas belum tentu sesuai dengan kecakapan atau kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas baru. Sistem ini dapat menyebabkan ketidakefektifan jika pegawai yang dimutasi tidak memiliki kompetensi yang memadai untuk posisi baru. Oleh karena itu, seniority system sebaiknya tidak dijadikan satu-satunya dasar mutasi.

3. Spoiled System (Sistem Kekeluargaan atau Relasi Pribadi)

Spoiled system adalah mutasi yang dilakukan berdasarkan hubungan kekeluargaan, kepentingan kelompok, atau relasi pribadi seperti suka atau tidak suka (*like or dislike*). Sistem ini dianggap kurang baik karena subjektif dan berpotensi menimbulkan ketidakadilan serta konflik sosial di lingkungan kerja. Mutasi yang berdasarkan sistem ini tidak mempertimbangkan kompetensi pegawai

sehingga dapat mengganggu efektivitas organisasi dan menimbulkan ketidakpuasan pegawai.

4. Kebutuhan Organisasi

Mutasi sering kali dilakukan karena kebutuhan organisasi untuk menyesuaikan penempatan pegawai sesuai dengan kebutuhan operasional dan fungsi organisasi. Berdasarkan Peraturan BKN RI Nomor 5 Tahun 2019 mutasi dilakukan atas dasar kesesuaian antara kompetensi pegawai dengan persyaratan jabatan dan pola karier, serta memperhatikan kebutuhan organisasi. Mutasi karena kebutuhan organisasi bertujuan untuk mengisi posisi yang kosong, menyeimbangkan beban kerja, mendukung pencapaian target organisasi, dan menjaga kelancaran proses kerja. Hal ini juga ditegaskan oleh (Ulfah, 2013) yang menyatakan bahwa mutasi bertujuan menjamin kualitas sumber daya manusia agar dapat dimanfaatkan secara optimal dalam organisasi.

5. Kompetensi dan Kesiapan Pegawai

Pelaksanaan mutasi harus mempertimbangkan kompetensi, pengetahuan, keterampilan, serta kesiapan mental dan fisik pegawai yang akan dimutasi. Kompetensi merupakan seperangkat tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan yang menjadi syarat utama bagi efektivitas dan efisiensi kerja pegawai (Hasibuan, 2002). Penempatan pegawai yang sesuai dengan kompetensi dan kesiapan akan meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai di posisi baru serta mengurangi risiko kegagalan dalam menjalankan tugas.

6. Pengembangan Karir dan Penyegaran Organisasi

Menurut (Wahyudi, 2002), mutasi merupakan upaya untuk memberikan kesempatan kepada pegawai agar memperoleh pengetahuan dan pengalaman yang menyeluruh, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai. Mutasi juga berfungsi sebagai penyegaran organisasi agar tetap dinamis dan adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja. Dengan mutasi, pegawai dapat mengembangkan potensi dan keterampilan baru, sehingga mendukung pengembangan karir dan meningkatkan motivasi kerja.

7. Kebijakan dan Komitmen Pimpinan

Keberhasilan mutasi sangat bergantung pada kebijakan yang jelas dan komitmen pimpinan dalam melaksanakan mutasi secara adil, transparan, dan objektif. Pimpinan harus mampu mengelola proses mutasi dengan mempertimbangkan berbagai faktor dan menghindari praktik subjektif yang dapat merugikan pegawai dan organisasi. Mutasi yang dilakukan dengan prosedur yang baik akan meningkatkan kepercayaan pegawai dan mendukung terciptanya birokrasi yang profesional.

2.5 Dampak Mutasi

Dampak mutasi pegawai memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap kinerja dan kondisi kerja pegawai, baik dari sisi positif maupun negatif. Berikut penjelasan mengenai dampak mutasi :

A. Dampak Positif

1. Meningkatkan Kinerja Pegawai

Penelitian menunjukkan bahwa mutasi yang dilakukan dengan tepat dan sesuai kemampuan pegawai dapat meningkatkan kinerja secara signifikan. Mutasi membantu pegawai menyesuaikan diri dengan tugas baru yang lebih sesuai dengan kompetensinya sehingga produktivitas kerja meningkat. Mutasi juga dapat mengurangi kejenuhan dan kebosanan pegawai, sehingga semangat dan motivasi kerja menjadi lebih baik.

2. Pengembangan Kompetensi dan Pengalaman

Mutasi membuka kesempatan bagi pegawai untuk belajar hal-hal baru, bertemu dengan lingkungan kerja dan rekan baru, serta mengembangkan pengetahuan dan keterampilan. Hal ini membantu pegawai menjadi lebih adaptif dan kreatif dalam menghadapi tantangan pekerjaan.

3. Meningkatkan Fleksibilitas dan Efisiensi Organisasi

Dengan mutasi, organisasi dapat menempatkan pegawai pada posisi yang tepat sesuai kebutuhan, sehingga beban kerja seimbang dan proses kerja lebih efektif. Mutasi juga membantu organisasi menjadi lebih dinamis dan responsif terhadap perubahan kebutuhan operasional.

4. Meningkatkan Kepuasan Kerja

Pelaksanaan mutasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai karena pegawai merasa diperhatikan dan diberi kesempatan berkembang. Kepuasan kerja ini berkontribusi positif terhadap prestasi kerja dan loyalitas.

B. Dampak Negatif

1. Penurunan Produktivitas Sementara

Pegawai yang baru dimutasi biasanya membutuhkan waktu adaptasi dengan lingkungan kerja, rekan, dan tugas baru. Pada masa adaptasi ini, produktivitas bisa menurun sementara karena pegawai belum sepenuhnya menguasai pekerjaan baru.

2. Stres dan Ketidakpuasan Pegawai

Jika mutasi dilakukan tanpa komunikasi yang baik atau tidak sesuai dengan kemampuan dan keinginan pegawai, dapat menimbulkan stres, ketidakpuasan, bahkan konflik internal. Hal ini dapat berdampak negatif pada semangat kerja dan hubungan antar pegawai.

3. Kesulitan dalam Penempatan dan Penggantian

Mutasi yang sering atau tidak terencana dapat menimbulkan kesulitan dalam mencari pengganti yang tepat dan mengganggu kestabilan organisasi. Perusahaan atau instansi harus mempersiapkan dengan baik agar mutasi tidak menimbulkan kekosongan posisi yang merugikan operasional.

Mutasi pegawai memberikan dampak yang beragam, namun jika dilakukan dengan tepat berdasarkan kebutuhan organisasi dan kemampuan pegawai, dampak positifnya lebih dominan, seperti peningkatan kinerja, pengembangan kompetensi, dan peningkatan kepuasan kerja. Sebaliknya, mutasi yang tidak terencana dan kurang komunikatif dapat menimbulkan dampak negatif seperti penurunan produktivitas sementara dan ketidakpuasan pegawai. Oleh karena itu, mutasi harus

dilaksanakan secara profesional, adil, dan dengan komunikasi yang baik agar manfaatnya maksimal bagi pegawai dan organisasi.

2.6 Peran Kebutuhan Organisasi

Peran kebutuhan organisasi dalam mutasi pegawai sangat krusial sebagai dasar dan tujuan utama pelaksanaan mutasi di sebuah institusi, termasuk di Pelabuhan Perikanan Samudera Bungus. Berikut peran kebutuhan organisasi dalam mutasi pegawai:

1. Menyesuaikan Penempatan Pegawai dengan Kebutuhan Operasional

Mutasi dilakukan untuk menempatkan pegawai pada posisi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi agar fungsi dan tugas di setiap unit kerja dapat berjalan optimal. Dengan mutasi, organisasi dapat mengisi posisi yang kosong, menyeimbangkan beban kerja, dan memastikan bahwa pegawai yang memiliki kompetensi tepat berada di tempat yang tepat (*the right man on the right place*) sehingga meningkatkan efektivitas dan efisiensi.

2. Meningkatkan Kinerja dan Produktivitas Organisasi

Mutasi yang didasarkan pada kebutuhan organisasi memungkinkan redistribusi sumber daya manusia secara tepat, sehingga unit kerja yang memerlukan tenaga ahli atau tambahan pegawai dapat segera diperkuat. Hal ini berdampak positif pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan dan pencapaian target strategis yang telah ditetapkan.

3. Pengembangan Kompetensi dan Karier Pegawai

Kebutuhan organisasi juga meliputi pengembangan sumber daya manusia. Mutasi memberikan kesempatan bagi pegawai untuk memperoleh pengalaman dan pengetahuan baru di bidang atau unit kerja yang berbeda. Dengan demikian, pegawai dapat mengembangkan kompetensi dan kariernya secara lebih luas, yang pada gilirannya mendukung kebutuhan organisasi akan SDM yang adaptif dan berdaya saing

4. Mendukung Dinamika dan Penyegaran Organisasi

Mutasi sebagai respons terhadap kebutuhan organisasi juga berperan dalam menjaga dinamika organisasi agar tidak stagnan. Dengan mutasi, organisasi menjadi lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja dan tuntutan tugas, sekaligus mencegah kejenuhan pegawai yang dapat menurunkan semangat dan inovasi.

5. Distribusi Sumber Daya Manusia yang Seimbang

Mutasi membantu mendistribusikan pegawai secara merata sesuai kebutuhan di seluruh unit kerja atau wilayah kerja organisasi. Ini penting agar tidak terjadi penumpukan pegawai di satu bagian sementara bagian lain kekurangan tenaga, sehingga pelayanan dan operasional dapat berjalan dengan lancar dan optimal.

6. Memenuhi Kebijakan dan Regulasi yang Berlaku

Pelaksanaan mutasi karena kebutuhan organisasi juga harus sesuai dengan peraturan dan kebijakan yang berlaku, seperti ketentuan waktu minimal masa

jabatan di suatu posisi dan persyaratan teknis lainnya, untuk menjamin proses mutasi berjalan adil dan terukur.

Kebutuhan organisasi berperan sebagai landasan utama mutasi pegawai, yang bertujuan untuk menyesuaikan penempatan pegawai dengan kebutuhan operasional, meningkatkan kinerja dan produktivitas, mengembangkan kompetensi pegawai, menjaga dinamika organisasi, serta mendistribusikan sumber daya manusia secara seimbang. Mutasi yang dilaksanakan berdasarkan kebutuhan organisasi akan memberikan manfaat strategis bagi organisasi dan pegawai, sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.