

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Dibagian akan dijelaskan dasar dari mengapa penulis memilih topik ini untuk dijadikan sebagai penelitian, yakni melalui penelitian terdahulu. Dengan penelitian terdahulu ini, saya sebagai penulis berharap bisa menambah dan memperkaya teori yang akan digunakan serta mengkaji penelitian yang dilakukan. Penulis akan mengangkat beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang relevan dengan apa yang akan ditulis agar bisa menjadi referensi dalam memberbanyak atau memperkaya bahan kajian. Berikut ini merupakan beberapa penelitian baik berupa jurnal maupun karya ilmiah terdahulu yang sekiranya cukup relevan dengan penelitian yang akan dilakukan.

Pertama, Penelitian yang dilaksanakan oleh Zulkifli (2018) dengan jurnalnya yang berjudul “Efektivitas Penerapan Sistem Informasi Kepegawaian Dalam Meningkatkan Tertib Administrasi Kepegawaian (Studi Pada Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Bungo)” metode yang digunakan dalam jurnal tersebut yakni metode kualitatif. Adapun kesimpulan yang didapat yakni:

1. Penerapan sistem informasi kepegawaian di Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Bungo berjalan sudah sesuai standarnya, namun belum optimal, hal ini karena masih ada pegawai Pemerintah Kabupaten Bungo yang belum *meng-input* data-data kepegawaiannya. Namun penerapan

Aplikasi SIMPEG membantu Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Bungo dalam manajemen pegawai.

Persamaannya terhadap penelitian yang dilakukan peneliti yakni sama-sama mengangkat efektivitas dari suatu sistem atau program di suatu instansi. Serta perbedaannya yakni fokus daripada jurnal tersebut ialah peningkatan dari sistem informasi manajemen yang tersedia di Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Bungo. Sedangkan, peneliti lebih kepada penilaian dari kegiatan mutasi pegawai yang diselenggarakan di Badan Pusat Statistik.

Kedua, Penelitian yang dilaksanakan oleh Arnimisari Juliana Ambarita dan Hatta Ridho dari Universitas Sumatera Utara tahun 2015 dalam jurnalnya yang berjudul “Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada KPPP Kota Pematang Siantar”. Metode yang digunakan dalam jurnal tersebut yakni metode kuantitatif dan kesimpulan yang didapat yakni:

1. Mutasi Kerja yang dilaksanakan pada pegawai KPP Pratama Kota Pematang Siantar berada pada kategori yang sangat tinggi didasari oleh data daripada jawaban responden mengenai mutasi kerja;
2. Berdasarkan uji hipotesisnya menunjukkan adanya pengaruh positif antara mutasi kerja terhadap semangat kerja para pegawai KPPP Pematang Siantar.
3. Saran daripada jurnal tersebut yakni, agar penempatan dalam jabatan serta mutasi bagi pegawai menjadi suatu karir yang hidup dan berkelanjutan hendaknya benar-benar berpedoman pada persyaratan jabatan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Perbedaan dari jurnal tersebut terhadap penelitian yang dilakukan oleh peneliti yakni dalam jurnal tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengetahui pengaruh dari mutasi terhadap semangat kerja pegawai. Sedangkan, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengetahui efektivitas dari penyelenggaraan mutasi terutama terhadap pengembangan karir pegawai. Persamaannya yakni sama-sama meneliti tentang bagaimana mutasi kerja atau kegiatan mutasi pada instansi pemerintahan memberikan dampak yang positif terhadap para pegawai di dalamnya.

Ketiga, Jurnal penelitian ketiga yakni penelitian yang dilakukan oleh Ilham Akbar Mustapa, dkk. Dari Universitas Tadulako tahun 2020 dengan judul “Efektivitas Kinerja Pegawai Bidang Informasi dan Mutasi Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Palu”. Ilham Akbar Mustapa, dkk. Menggunakan metode kualitatif yang mana menjadi salah satu persamaan dengan penelitian yang penulis lakukan. Adapun kesimpulan daripada jurnal tersebut yakni:

1. Dilihat dari 3 aspek tolak ukur menurut Richard M.Steers yakni kemampuan adaptasi, prestasi kerja, dan kepuasan kerja, keseluruhan kinerja pegawai pada bagian tersebut sudah bisa dikatakan efektif;
2. Para pegawai pada bagian tersebut sudah bisa menyesuaikan diri dengan baik serta tingkat kepuasan mereka dalam bekerja juga sudah dikatakan baik;

3. Saran daripada peneliti dari jurnal tersebut yakni meskipun tingkat efektivitasnya sudah menunjukkan angka yang cukup baik. Namun, harus tetap dijaga atau bahkan ditingkatkan kembali.

Perbedaannya yakni jurnal yang ditulis oleh Ilham Akbar Mustapa, dkk. Menggunakan teori dari Richard M. Steers sebagai tolak ukur efektivitasnya yakni kemampuan menyesuaikan diri, prestasi kerja, dan kepuasan kerja. Sedangkan, peneliti menggunakan 4 tolak ukur dari 8 tolak ukur yang dikemukakan oleh Sondang Siagian. Yakni, kejelasan tujuan, perencanaan, strategi dan pengawasan.

Keempat, penelitian selanjutnya adalah berupa jurnal yang ditulis oleh Franciska Makuta, dkk., Universitas Negeri Gorontalo dengan judul “Penerapan Standar Mutasi Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Aparat di Kantor Camat Sumalata Kabupaten Gorontalo Utara”. Pendekatan yang digunakan dalam jurnal tersebut yakni pendekatan kualitatif, dikarenakan penulis jurnal tersebut ingin melihat fenomena dari penerapan tersebut dan sedikit pendekatan kuantitatif untuk mengetahui pengaruh dari penyelenggaraan mutasinya. Adapun kesimpulannya yakni:

1. Kegiatan mutasi tidak berpengaruh kepada kinerja pegawai pada Kantor Camat Sumalata, malah menjadi salah satu peluang para pegawai untuk mengembangkan wawasan mereka serta pengalaman mereka juga;
2. Mutasi pindah atau ATP (Alih Tugas Produktif) di Kantor Camat Sumalata para pegawai jadi tidak mengalami kejenuhan dalam bekerja dan malah bisa membuktikan kualitas mereka di bidang yang lain;

3. Maka dari itu, kesimpulan yang dapat diambil yakni khususnya pada Kantor Camat Sumalata, para pegawai di sana terbantu dengan adanya kegiatan mutasi. Penerapan mutasi khususnya promosi di Kantor Camat Sumalata membantu para pegawai di sana menghindari kejenuhan saat bekerja dan menambah wawasan serta pengalaman baru.

Perbedaan dari penelitian yang dilakukan peneliti dengan Franciska Makuta, dkk. Yakni Franciska, dkk. Berfokus pada penerapan dari mutasi yang diselenggarakan di Kantor Camat Sumalata. Sedangkan peneliti berfokus pada “efektivitas” dari penyelenggaraan mutasi tersebut di BPS. Persamaannya bisa dilihat dari baik peneliti maupun Franciska Makuta, dkk. Menggunakan teori dari Malayu Hasibuan sebagai salah satu acuan dari penelitian mengenai mutasi pegawai.

Kelima, terakhir merupakan jurnal penelitian milik Maryam Mangantar, dkk. Yang diterbitkan pada tahun 2018, Universitas Sam Ratulangi Manado, dengan judul “Analisis Pengaruh Pelatihan, Promosi, Dan Mutasi Pegawai Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pangan Provinsi Sulawesi Utara”. Jurnal tersebut menggunakan metode kuantitatif dengan menekankan kepada pengaruh dari program mutasi pegawai, pelatihan, promosi terhadap prestasi kerja dari para pegawainya. Kesimpulan yang dapat diambil dari jurnal ini yakni:

1. Promosi berpengaruh besar terhadap peningkatan prestasi kerja pegawai, begitu juga pelatihan. Berbeda dengan mutasi secara horizontal, pada Dinas Pangan Provinsi Sulawesi Utara, mutase biasa tidak berpengaruh

terhadap prestasi kerja pegawai namun tetap menunjukkan hubungan yang positif;

2. Dikarenakan pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja pegawai maka diharapkan Dinas Pangan Provinsi Sulawesi Utara lebih menggalakan lagi pelatihan kepada para karyawannya. Karena hal tersebut selain bermanfaat bagi pengembangan organisasi juga bermanfaat bagi para pegawai itu sendiri serta masyarakat yang menerima pelayanan dari Dinas Pangan Provinsi Sulawesi Utara.

Perbedaan daripada penelitian yang dilakukan oleh peneliti yakni sudah terlihat jelas dari metode yang peneliti gunakan yaitu kualitatif. Sedangkan Maryam Mangantar, dkk. Menggunakan metode kuantitatif sebagai metode penelitiannya. Lalu, peneliti hanya menekankan mengenai efektivitas dari mutasi sebagai salah satu daripada pengembangan karir. Sedangkan, jurnal yang ditulis oleh Maryam Mangantar lebih kepada apa pengaruh dari pelatihan, promosi serta mutasi terhadap prestasi kerja pegawai.

Persamaannya terdapat pada salah satu variabel yang digunakan oleh Maryam Mangantar yakni “mutasi”. Lalu, baik penulis maupun Maryam Mangantar juga menggunakan acuan dari Hasibuan sebagai salah satu sumber teori daripada penelitian terkait mutasi.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Zulkifli, 2018	Efektivitas Penerapan Sistem Informasi Kepegawaian Dalam Meningkatkan Tertib Administrasi Kepegawaian (Studi pada Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Bungo).	Berdasarkan hasil penelitian efektivitas penerapan Sistem Informasi Kepegawaian dalam meningkatkan tertib administrasi kepegawaian di Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Bungo berjalan sudah sesuai standarnya, namun belum optimal, hal ini karena masih ada pegawai Pemerintah Kabupaten Bungo yang belum <i>meng-input</i> data-data kepegawaiannya. Namun penerapan Aplikasi SIMPEG membantu Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Bungo dalam memanajemen pegawai. ⁸ (Zulkifli, 2018)
Perbedaan: Penelitian yang dilakukan oleh Zulkifli lebih berfokus untuk meningkatkan tata tertib Administrasi Kepegawaian melalui SIMPEG pada Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Bungo. Sedangkan fokus penulis adalah tentang seberapa efektifnya penyelenggaraan mutasi pegawai di Biro kepegawaian Badan Pusat Statistik (BPS)		

⁸ Zulkifli, *Efektivitas Penerapan Sistem Informasi Kepegawaian Dalam Meningkatkan Tertib Administrasi Kepegawaian (Studi pada Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Bungo)*, IKRAITH-humaniora, Vol.2, No.3, 2018

Persamaan: Penelitian yang dilakukan memiliki pembahasan yang sama yaitu berkaitan tentang efektivitas

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Arnimisari Juliana Ambarita dan Hatta Ridho, 2015	Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada KPPP Kota Pematang Siantar	Mutasi Kerja yang dilaksanakan pada pegawai KPP Pratama Kota Pematang Siantar berada pada kategori yang sangat tinggi didasari oleh data daripada jawaban responden mengenai mutasi kerja; Berdasarkan uji hipotesisnya menunjukkan adanya pengaruh positif antara mutasi kerja terhadap semangat kerja para pegawai KPPP Pematang Siantar. ⁹
Perbedaan: Penelitian yang dilakukan Arinmisari,dkk. lebih berfokus kepada pengaruh dari mutasi terhadap semangat kerja pegawai dan menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Sedangkan fokus penelitian penulis ialah efektivitas pelaksanaan kegiatan mutasi itu sendiri dan berjenis penelitian kualitatif.		

⁹ Arnimisari Juliana Ambarita, dkk. *Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada KPPP Kota Pematang Siantar*. Jurnal Perspektif, Vol.8, No.2, 2015, Hal. 527-533.

Persamaan: Penelitian yang dilakukan sama membahas mengenai mutasi kerja dan pengembangan pegawai.

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Maryam Mangantar, dkk., 2018	Analisis Pengaruh Pelatihan, Promosi, Dan Mutasi Pegawai Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pangan Provinsi Sulawesi Utara	Hasil penelitian yang didapat yakni promosi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai di Dinas Pangan Provinsi Sulawesi Utara sedang mutasi biasa tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai pada Dinas Pangan Provinsi Sulawesi Utara. ¹⁰ Maryam Mangantar, dkk (2018)

Perbedaan: Penelitian yang dilakukan Maryam Mangantar, dkk ini menggunakan penelitian kuantitatif dan lebih menekankan pada pengaruh dari pelatihan, promosi dan mutasi. Penelitian yang dilakukan penulis menggunakan penelitian kualitatif dengan menekankan pada efektivitas pelaksanaan mutasi.

Persamaan: Penelitian yang dilakukan sama-sama mengenai kegiatan mutasi pegawai dan pengembangan pegawai.

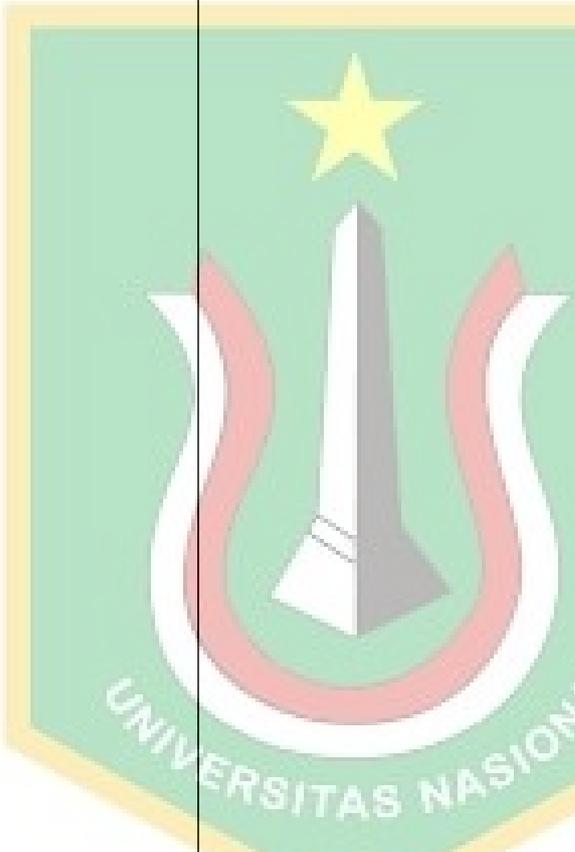
Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Ilham Akbar Mustapa, dkk, 2020	Efektivitas Kinerja Pegawai Bidang Informasi dan Mutasi Pegawai Pada	Hasil daripada penelitian yang dilakukan adalah Kinerja Pegawai Bidang

¹⁰ Maryam Mangantar, dkk. *Analisis Pengaruh Pelatihan, Promosi, Dan Mutasi Pegawai Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pangan Provinsi Sulawesi Utara*, Jurnal Emba, Vol.6, No.4, 2018, hal. 2338-2347.

	Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Palu	Informasi dan Mutasi Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kota Palu telah cukup efektif dilaksanakan dan hanya perlu ditingkatkan kembali agar kinerjanya terus berkembang. ¹¹ Ilham Akbar Mustapa (2020)
<p>Perbedaan: Ilham Akbar Mustapa meneliti tentang bagaimana efektivitas kinerja pegawai dan mutasi pegawai. Sedangkan penulis meneliti tentang bagaimana efektivitas penyelenggaraan mutasi pegawai itu sendiri terhadap pengembangan karir pegawai.</p> <p>Persamaan: Penelitian yang dilakukan sama- sama menggunakan teori efektivitas sebagai dasar penelitian.</p>		

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Franciska Makuta, dkk, 2016.	Penerapan Standar Mutasi Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Aparat Di Kantor Camat Sumalata Kabupaten Gorontalo Utara	Hasilnya ialah penerapan standar mutasi di lingkungan Kantor Camat Sumalata berdasarkan pada SOP mutasi pegawai yakni adanya mutasi lokal, masuk dan keluar. ASN yang ada di dalamnya memenuhi syarat-syarat mutasi diantaranya:

¹¹ Ilham Akbar Mustapa, dkk. *Efektivitas Kinerja Pegawai Bidang Informasi Dan Mutasi Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Palu*, Katalogis, Vol.8, No.2, 2020, hal. 124 – 132.

		<p>Setiap mutasi yang dilakukan hendaknya jangan sampai dirasakan sebagai suatu hukuman bagi tenaga kerja yang bersangkutan dan hendaknya dilakukan untuk memperkuat kerjasama kelompok dan mengurangi kejenuhan pegawai. Peneliti menyarankan bahwa hendaknya Kepala Kantor Camat melaksanakan mutasi sesuai dengan prinsip <i>the right man on the right place</i> dan pegawai yang ingin dimutasi atas permintaan sendiri untuk lebih memperhatikan alasan yang tepat agar mutasi dapat berjalan lebih efektif dan efisien.¹² Franciska Makuta, dkk (2016)</p>
<p>Perbedaan: Penelitian yang dilakukan Franciska Makuta, dkk berfokus terhadap penerapan kegiatan mutasi itu sendiri, terhadap kinerja dari aparat. Sedangkan penulis meneliti lebih kepada efektivitas kegiatan mutasi terhadap pengembangan karir pegawai.</p> <p>Persamaan: Penelitian yang dilakukan sama-sama membahas mengenai kegiatan mutasi pegawai dan juga memakai teori yang sama mengenai mutasi.</p>		

¹² Franciska Makuta, dkk. *Penerapan Standar Mutasi Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Aparat Di Kantor Camat Sumalata Kabupaten Gorontalo Utara*, Publik: Jurnal Ilmu Administrasi, Vol.5, No.2, 2016.

2.2 Kerangka Konsep dan Teori

Konsep merupakan dasar pembentukan sebuah ilmu atau pemikiran manusia. Bisa juga diartikan sebagai suatu fenomena dalam pikiran manusia yang bentuknya masih bersifat abstrak atau rancangan. Dalam Ilmu Administrasi Publik juga terdapat konsep yang menjadi dasar daripada ilmu itu sendiri. Kerlinger (1978) mengemukakan bahwa *Theory is set of interrelated construct (concepts), definitions, and proposition that present a systematic view of phenomena by specifying relations among variables, with purpose of explaining and predicting the phenomena.*¹³

2.2.1 Efektivitas

Efektivitas asalnya dari Bahasa Inggris yakni *effective* yang dapat diartikan sebagai berhasil. Efektivitas sering juga digunakan sebagai hubungan dari sebab akibat. Dalam kamus populer definisi efektivitas dijelaskan sebagai ketepatan penggunaan, hasil atau menunjang tujuan. Efektivitas juga berarti bahwa tujuan yang telah direncanakan sebelumnya dapat karena adanya proses kegiatan.¹⁴ Efektivitas terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai atau hubungan antara *output* dengan tujuan. Semakin besar kontribusi *output* terhadap pencapaian tujuan, maka akan semakin efektif organisasi, program, atau kegiatan yang dijalankan.¹⁵

¹³ Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2016, hal. 41

¹⁴ Harbani Pasolong, *Teori Administrasi Publik*, Bandung: Alfabeta, 2017, hal. 4

¹⁵ Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2019, hal. 86

Harbani dalam bukunya yang berjudul Teori Administrasi Publik mengutip dari James L. Gibson, dkk., (1996:38) yakni mengatakan bahwa efektivitas adalah pencapaian sasaran dari upaya bersama. Derajat daripada pencapaian sasaran tersebut menunjukkan derajat efektivitas.¹⁶ Lalu Tjokroamidjojo (1987:3), mengatakan bahwa efektivitas, agar pelaksanaan administrasi lebih mencapai hasil seperti yang telah dibuat sebelumnya, mencapai sasaran yang ingin dicapai dan lebih berdaya hasil.¹⁷ Keban mengatakan bahwa organisasi dapat dikatakan efektif kalau tujuan organisasi tersebut atau nilai sebagaimana yang ditetapkan dalam visi tercapai.¹⁸

Pada dasarnya efektivitas merupakan pengukuran tingkat keberhasilan dari organisasi, kegiatan, ataupun suatu program dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kita bisa mengetahui bahwa hasil kerja kita melalui pengukuran efektivitas, karena efektivitas merupakan ukuran pencapaian tujuan yang dapat diukur dengan membandingkan tujuan yang telah ditetapkan dengan hasil yang dicapai. Penjelasan tersebut dijelaskan oleh Supriyono di Satries (2011:32), bahwa efektivitas merupakan hubungan antara *output* dengan sasaran yang harus dicapai, semakin besar kontribusi keluaran yang dihasilkan

¹⁶ Harbani Pasolong, *Teori Administrasi Publik*, Bandung: Alfabeta, 2017, hal. 4

¹⁷ *Ibid*, hal. 4

¹⁸ *Ibid*, hal. 4

terhadap nilai pencapaian sasaran, maka dapat dikatakan efektif pula unit tersebut.¹⁹

Pendapat- pendapat di atas menunjukkan bahwa efektivitas merupakan salah satu cara mengetahui ukuran keberhasilan dalam suatu kegiatan. Penulis sendiri sependapat dengan Tjokroamidjojo (1987:3) yang mengatakan bahwa efektivitas ada agar pelaksanaan administrasi lebih mencapai hasil seperti yang telah direncanakan, dan mencapai sasaran tujuan yang mau dicapai agar lebih berdaya hasil.

2.2.2 Ukuran Efektivitas

Output yang dihasilkan lebih mirip *output* yang tidak berwujud, tidak mudah dikuantifikasi. Dengan demikian, seringkali sulit untuk mengukur efektivitas. Kesulitan dalam mengukur efektivitas adalah bahwa pencapaian hasil seringkali diketahui dalam jangka panjang setelah program berhasil, bukan dalam jangka pendek, bersifat kualitatif dan dapat dilaporkan. Hanya berkenaan dengan bentuk pernyataannya, yaitu jika kualitasnya baik, maka efektivitasnya juga.

Adapun ukurannya dari sudut pandang Duncan (1985:53) dalam Steers adalah sebagai berikut:

1. Pencapaian Tujuan

Keseluruhan upaya pencapaian tujuan harus dilihat sebagai sebuah proses. Oleh sebab itu, agar tercapainya tujuan akhir semakin

¹⁹ Arindra Nurchana, dkk, *Efektivitas E-Procurement Dalam Pengadaan Barang/Jasa (Studi terhadap Penerapan E-Procurement dalam Pengadaan Barang/Jasa di Kabupaten Bojonegoro)*, Jurnal Administrasi Publik (JAP), Vol 2, No.2, 2014, hal.356

terjamin, diperlukan tahapan, baik dalam pentahapan pencapaian maupun pentahapan dalam arti periodisasinya;

2. Integrasi

Integrasi menyangkut proses sosialisasi.

3. Adaptasi

Merupakan proses penyesuaian diri yang dilakukan untuk menelaraskan suatu individu terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya. Terdiri dari beberapa faktor, yaitu peningkatan kemampuan, sarana dan prasarana.

Siagian (2001: 4) menjelaskan efektif atau tidaknya suatu kegiatan dapat diukur dan dijelaskan melalui:

1. Pencapaian tujuan yang lebih menekankan pada kejelasan tujuan yang mau dicapai, yakni maksudnya ialah supaya karyawan dalam pelaksanaan tugas mencapai sasaran yang terarah dan tujuan organisasi dapat tercapai;
2. Kejelasan strategi pencapaian tujuan, yakni jalan yang diikuti dalam melakukan berbagai upaya dalam mencapai sasaran-sasaran yang ditentukan agar para implementer tidak tersesat dalam pencapaian tujuan organisasi;
3. Proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap, berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang telah ditetapkan artinya kebijakan harus mampu menjabatani tujuan-tujuan dengan usaha-usaha pelaksanaan kegiatan operasional;

4. Perencanaan yang matang, pada hakekatnya berarti memutuskan sekarang apa yang akan dikerjakan oleh organisasi di masa depan;
5. Penyusunan program yang tepat, suatu rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam program-program pelaksanaan yang tepat sebab apabila tidak, para pelaksana akan kurang memiliki pedoman dalam bertindak dan bekerja;
6. Tersedianya sarana dan prasarana kerja, salah satu indikator efektivitas organisasi adalah kemampuan bekerja secara produktif. Dengan sarana dan prasarana yang tersedia dan mungkin disediakan oleh organisasi;
7. Pelaksanaan yang efektif dan efisien, bagaimanapun baiknya suatu program apabila tidak dilaksanakan dengan efektif dan efisien maka organisasi tersebut tidak akan mencapai sasarnya, karena dengan pelaksanaan organisasi semakin didekatkan pada tujuannya;
8. Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik, mengingat sifat manusia yang tidak sempurna maka efektivitas organisasi menuntut terdapatnya sistem pengawasan dan pengendalian.

2.2.3 Mutasi Pegawai

Dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia karya Prof. Dr. Sondang P. Siagian mutasi atau rotasi disebut dengan alih tugas, yang mana memiliki arti sama yakni perpindahan pegawai. Di buku tersebut juga dijelaskan bahwa alih tugas memiliki dua bentuk. Bentuk pertama

yakni penempatan seseorang pada tugas baru dan tanggung jawab baru, namun hierarki jabatan dan penghasilan yang dihasilkan relatif sama dengan posisinya yang lama. Bentuk kedua yakni alih tempat, yang mana tugas, tanggung jawab, posisi jabatan maupun penghasilan tetap sama dengan yang sebelumnya, hanya saja lokasi atau tempat bekerjanya berbeda.²⁰ Adapun menurut Sondang P. Siagian alih tugas atau mutasi ini memiliki manfaat tersendiri bagi para pegawai, yakni:

1. Pengalaman baru dan cara pandang yang lebih luas;
2. Mengurangi terjadinya kebosanan atau kejenuhan;
3. Perolehan pengetahuan dan keterampilan yang baru;
4. Perolehan perspektif baru mengenai kehidupan organisasional;
5. Persiapan untuk menghadapi tugas baru, misalnya karena akan dipromosikan;
6. Motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.

Menurut Siagian juga singkatnya dengan adanya mutasi atau alih tugas dapat memberi kesempatan kepada pegawai untuk berkembang dalam rangka aktualisasi diri.²¹

Mutasi pegawai sendiri adalah proses perpindahan seseorang ke posisi baru dengan tingkatan (level) dan kompensasi yang sama.²² Mutasi menurut Hasibuan dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber

²⁰ Sondang P. Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Radar Jaya Offset, 2020, hal.171

²¹ *Ibid*, hal. 171

²² Emron Edison, dkk. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta, 2017, hal.230

Daya Manusia adalah suatu perubahan posisi, jabatan, tempat, atau pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi.²³ Hasibuan juga berpendapat bahwa mutasi pada dasarnya termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan tersebut.²⁴ Mutasi juga memiliki prinsip yakni, memutasikan karyawan atau anggota suatu instansi/organisasi kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat produktivitasnya meningkat. Mutasi juga merupakan penempatan kembali (*replacement*) karyawan ke posisi tempat yang baru sehingga kemampuan dan kecakapan kerjanya semakin baik mencakup mutasi secara horizontal dan vertikal.²⁵

Mutasi horizontal (*Job rotation/transfer*) artinya perubahan tempat atau jabatan karyawan tetapi masih pada jenjang yang sama di dalam instansi tersebut. Mutasi horizontal mencakup mutasi tempat dan jabatan. Mutasi vertikal adalah perubahan posisi atau jabatan atau pekerjaan, promosi atau demosi, sehingga kewajiban dan kekuasaannya juga berubah. Promosi menaikkan jabatan atau pangkat sedangkan demosi adalah penurunan daripada jabatan atau pangkat pegawai.²⁶

²³ Malayu S.P. Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2020, hal. 102

²⁴ *Ibid*, hal. 102

²⁵ *Ibid*, hal. 104

²⁶ *Ibid*, hal. 104

Kesimpulan yang bisa kita ambil yakni mutasi pegawai khususnya Aparatur Sipil Negara rutin menjalankan proses pemindahan baik fungsi, tanggung jawab dan status kepegawaian daripada ASN tersebut guna memenuhi kebutuhan pegawai di unit atau bagaian yang membutuhkan sebagai suatu pembinaan dan pengembangan karir yang dilakukan untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai.

Hasibuan juga mengatakan bahwa tujuan pelaksanaan mutasi yaitu;

- (1) Meningkatkan produktivitas kerja pegawai;
- (2) Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan;
- (3) Untuk memperluas atau menambah pengetahuan pegawai;
- (4) Untuk menghilangkan rasa bosan atau jenuh terhadap pekerjaan;
- (5) Untuk memberikan perangsang agar pegawai mau berupaya meningkatkan karir yang lebih tinggi;
- (6) Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik pegawai;
- (7) Untuk mengatasi perselisihan antara sesama pegawai;
- (8) Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik;
- (9) Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka;
- (10) Untuk pelaksanaan hukuman atau sanksi atas pelanggaran yang dilakukan pegawai (*demosi*);
- (11) Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasi pegawai.²⁷

Tujuan yang dipaparkan di atas kurang lebih sama seperti yang juga telah dipaparkan pada PP Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang telah diperbaharui menjadi PP Nomor 20 Tahun 2020, yakni secara garis besar

²⁷ *Ibid*, hal. 102

mutasi pindah atau rotasi dilaksanakan dalam rangka mengembangkan kompetensi dan kemampuan ASN dalam beradaptasi maupun mendapatkan ilmu-ilmu baru dan bermanfaat juga bagi pengembangan karir nya.

Selanjutnya Hasibuan juga memaparkan bahwa mutasi memiliki dasar tersendiri, yang mana terdiri dari tiga landasan yakni:

1. *Merit System*, yakni adalah mutasi karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya;
2. *Seniority System*, yakni adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia dan pengalaman kerja dari karyawan yang bersangkutan;
3. *Spoil System*, yakni adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan atau didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka.²⁸

Hasibuan juga menyebutkan yang menyebabkan dilaksanakannya kegiatan mutasi ialah, *pertama* karena permintaan pegawai yang pada umumnya hanya dimutasi pada jabatan yang sama ataupun pindah ke tempat lain namun tetap dengan jabatan yang sama, mutasi karena permintaan sendiri biasanya didasari oleh faktor-faktor seperti kesehatan, keluarga, dsb. *Kedua* yakni Alih Tugas Produktif (ATP) yang mana dilakukan karena kehendak daripada pimpinan perusahaan atau instansi terkait untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan pegawai

²⁸ *Ibid*, hal. 103

yang bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya. ATP biasanya bersifat vertikal yakni bisa merupakan mutasi promosi atau mutasi demosi.²⁹

2.2.4 Pengembangan Karir

Pengembangan karir pada dasarnya adalah kewajiban organisasi dan pegawai itu sendiri. Karir sendiri menurut Kaswan (2014), adalah pekerjaan dari hasil pelatihan dan atau pendidikan yang ingin dilakukan orang dalam waktu tertentu. Sedangkan menurut Greenhaus dalam (Ivancevich, 2013) Karir adalah pola pengalaman yang terkait dengan pekerjaan (misalnya, posisi pekerjaan, kewajiban tugas-tugas, keputusan dan interpretasi subjektif mengenai peristiwa yang berkaitan dengan pekerjaan) dan aktivitas sepanjang rentang masa bekerja seseorang.³⁰

Pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karir pegawainya, yang disebut juga sebagai manajemen karir, antara lain merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi. Handoko (2008) mengemukakan bahwa pengembangan karir merupakan peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karir yang diinginkan. Sedangkan Mondy (1993) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah serangkaian aktivitas untuk mempersiapkan seseorang individu pada kemajuan karir yang direncanakan.³¹

²⁹ *Ibid*, hal. 105

³⁰ Lijan P. Sinambela. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2018, hal. 252

³¹ *Ibid*, hal. 260

Oleh karena itu, dalam memahami pengembangan karir di suatu instansi atau organisasi dibutuhkan suatu pemeriksaan melalui dua proses, yakni (1) bagaimana pegawai di organisasi atau instansi tersebut merencanakan dan menerapkan tujuan karirnya, serta (2) bagaimana organisasi atau instansi terkait merancang dan menerapkan berbagai program pengembangan karirnya.

Dalam pengembangan karir terdapat empat prinsip yang perlu diperhatikan.

1. Pekerjaan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir. Apabila setiap hari pekerjaan menyajikan tantangan yang berbeda maka hal-hal yang dipelajari pada pekerjaan jauh lebih penting daripada aktivitas pengembangan rencana formal;
2. Bentuk pengembangan keahlian yang dibutuhkan, ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik.
3. Pengembangan terjadi jika seseorang belum memperoleh keahlian yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan.
4. Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional.³²

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan pegawai adalah suatu usaha untuk meningkatkan

³² *Ibid*, hal. 261-262

kemampuan teknis, teoritis konseptual, dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan untuk memikul tanggung jawab lebih tinggi dalam organisasi atau perusahaan.

Hasibuan mengatakan bahwa tujuan pengembangan hakikatnya menyangkut hal-hal berikut:

1. Produktifitas Kerja, Dengan pengembangan, produktifitas kerja pegawai akan meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* pegawai yang semakin baik.
2. Efisiensi. Pengembangan pegawai bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, dan waktu. Pelayanan. Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari pegawai kepada masyarakat.
3. Moral. Dengan pengembangan, moral pegawai akan lebih baik karena keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
4. Karier. Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier pegawai semakin besar, karena keahlian, keterampilan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiahnya biasanya didasarkan pada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

5. Konseptual. Dengan pengembangan, pimpinan semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill*- nya lebih baik.
6. Kepemimpinan. dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manager akan lebih baik, motivasi lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.
7. Balas jasa. Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah insentif, dan benefits) pegawai akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.
8. Konsumen Pengembangan pegawai akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat karena mereka akan memperoleh pelayanan yang lebih bermutu.³³

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran yang disajikan dalam penelitian ini merupakan suatu gambaran alur pikiran peneliti mengenai fokus penelitian yang akan dilaksanakan yaitu efektivitas penyelenggaraan mutasi pegawai di Badan Pusat Statistik (BPS) pada tahun 2020. Adapun untuk mengukur efektivitas dari penyelenggaraan mutasi pegawai di Badan Pusat Statistik (BPS), saya sebagai penulis mengambil empat tolak ukur dari delapan tolak ukur yang telah dikemukakan Siagian (2001:4).

³³ Malayu S.P. Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2020, hal. 71

Menurut penulis empat tolak ukur tersebut sudah cukup mencakup keseluruhan daripada pengukuran efektivitas dari penyelenggaraan kegiatan mutasi di Badan Pusat Statistik juga agar lebih mudah dalam pengambilan kesimpulan dari efektivitas tersebut. Seperti menurut Hasibuan (2006) yang dikutip dari jurnal ilmiah, efektivitas adalah pengukuran dari tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.³⁴ Dalam penelitian ini yakni tujuan dari PP Nomor 17 Tahun 2020 dan di dalam empat tolak ukur yang telah penulis ambil tersebut juga sudah memenuhi pengukuran daripada efektivitas itu sendiri yakni input atau tujuan lalu proses dan output atau capaian dari kegiatan tersebut, apakah sudah sama seperti apa yang tertera dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 ataukah masih ada hambatan di dalamnya. Maka dari itu, tolak ukurnya ialah sebagai berikut, yaitu:

1. Kejelasan dari tujuan yang hendak dicapai atau pencapaian tujuan yang hendak dicapai, dalam hal ini yakni hasil yang diharapkan dari dilakukannya mutasi pegawai di Badan Pusat Statistik;
2. Perencanaan, yakni perencanaan yang matang dalam melakukan kegiatan, dalam hal ini yakni perumusan program yang tepat dalam pelaksanaan mutasi pegawai di Badan Pusat Statistik;
3. Strategi, atau tata cara dari penyelenggaraan mutasi pegawai di Badan Pusat Statistik;

³⁴ TOAD, V. S., RARES, J., & POMBENGI, J. (2018). Efektivitas Organisasi Pemerintah Kecamatan Wanea Kota Manado. *Jurnal Administrasi Publik*, 4(58).

4. Pengawasan, yakni lebih ke penilaian dari penyelenggaraan mutasi pegawai di Badan Pusat Statistik, apakah penilaian dari penyelenggaraan kegiatan tersebut sudah cukup memenuhi tujuan ataukah masih mengalami banyak hambatan di dalamnya. Hasil daripada penilaian atau pengawasan dari penyelenggaraan tersebut juga lah yang nantinya akan menjadi penentu apakah penyelenggaraan mutasi di Badan Pusat Statistik.



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

