



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM SARJANA EKSTENSI**

SKRIPSI

ANALISIS PELAKSANAAN MUTASI JABATAN
(pada Fakultas Psikologi Universitas Indonesia periode 2003 - 2005)

Oleh :

**SUBURIADI
0900310374**

**Disusun Sebagai Salah Satu Syarat
Guna Meraih Gelar Sarjana
Ilmu Administrasi Negara
DEPOK
2006**



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM SARJANA EKSTENSI

LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : SUBURIADI
NPM : 0900310374
JURUSAN : ADMINISTRASI NEGARA
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS PELAKSANAAN MUTASI JABATAN PADA
FAKULTAS PSIKOLOGI UNIVERSITAS INDONESIA

Telah dipertahankan dihadapan sidang Penguji Skripsi Program
Sarjana Ekstensi Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial
dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, pada :

Hari : SELASA
Tanggal : 04 Juli 2006

Panitia Penguji Skripsi :

Ketua Sidang :

(Drs. Aziz Muslim, M.Si.)

Sekretaris Sidang :

(Drs. Achmad Lutfi, M.Si.)

Penguji Ahli :

(Drs. Djaka Permana, M.Si.)

Pembimbing Skripsi :

(Dra. Afiati Indri Wardani, M.Si.)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah Yang Maha Suci Lagi Maha Tinggi yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian dan penulisan skripsi ini.

Pada kesempatan ini, dengan rasa hormat, penulis mengucapkan rasa terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada semua pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini, khususnya kepada yang terhormat :

- Dr. Gumilar Rusliwa Somantri, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Indonesia,
- Dra. Asrori, MA, FLMI., sebagai Ketua Program Sarjana Ekstensi Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI,
- Drs. Aziz Muslim, M.Si., selaku Sekretaris Program Sarjana Ekstensi Departemen Ilmu Administrasi, dan selaku Ketua Sidang Skripsi.
- Dra. Afiati Indri Wardani, M.Si., selaku Pembimbing Akademik dan Pembimbing Skripsi yang dengan penuh kesabaran menuntun saya dalam menyelesaikan skripsi ini,
- Drs. Djaka Permana, M.Si. selaku Penguji Ahli
- Drs. Achmad Lutfi, M.Si. selaku Sekretaris Sidang Skripsi
- Dra. Dienaryati Tjokro, M.Si., Dra. Ratna Djuwita, Dipl.Psychool., dan Drs. Herman yang telah berkenan diwawancarai,
- Segenap Staf Pengajar Program Sarjana Ekstensi Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI,
- Bapak-bapak dan Ibu-ibu yang bertugas pada Sub Bagian Akademik Program Ekstensi FISIP UI,

- Bapak-bapak dan Ibu-ibu yang bertugas pada Perpustakaan FISIP UI yang telah melayani penulis dalam mencari buku-buku sebagai bahan pustaka skripsi ini.

Semoga Allah Yang Maha Suci dan Maha Tinggi memberikan kebaikan yang banyak atas bantuan yang telah diberikannya hingga selesainya skripsi ini.

Akhirnya penulis menyadari bahwa dalam skripsi ini masih banyak kekurangan sehingga saran dan masukan sangat diharapkan dari segala pihak

Depok, Juni 2006

SUBURIADI



UNIVERSITY OF INDONESIA
FACULTY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES
DEPARTEMENT OF ADMINISTRATION SCIENCE
UNDERGRADUATE EXTENTION PROGRAMME

SUBURIADI; 0900310374

Implementation of Job Rotation at Faculty of Psychology, University of Indonesia
(period 2003 – 2005)

x + 70 pages + 5 tables + 1 Picture + 21 Bibliografi (1976 - 2005)

ABSTRACT

In globalization era right now, the organization more claiming to make alteration, especially a change in management of human resource to develop quality of human resource, without decrease organizational asset. Faculty of Psychology, University of Indonesia as organizational in a periode of alteration, demands to give professional service in all parts of service is urgent required to be achieved. Change of status University of Indonesia become legal public orwnership causing impact on management human resources, one of them is job rotation. Job rotation is a rotation from one work to other work, usually without resuly change of salary. The activity as effort development quality of human resources and development enthusiastic and spirit employee.

Implementation of Job rotation at faculty of Psychology also concerning the merger some a part which can mentioned generated problems at management. How implementation of job rotation in faculty of Psychology University Indonesia and resistance in their activity ?

This research used qualitative approach of methodology on gathering sample passing field study and gathering bibliography. The implementation base for job rotation by merit system, seniority system and like or dislike. The goal that activity as a healthy employee, as punishment and to fulfill organization needed and the employees development. Activity of job rotation can not be implementated better, caused by anything resistance. That is intervention and approachments all supperintendant and there is no directive organization chart.

Stipulated of organization chart, standard operational procedur, and good leadership on job rotation will assist succesfull that activity.

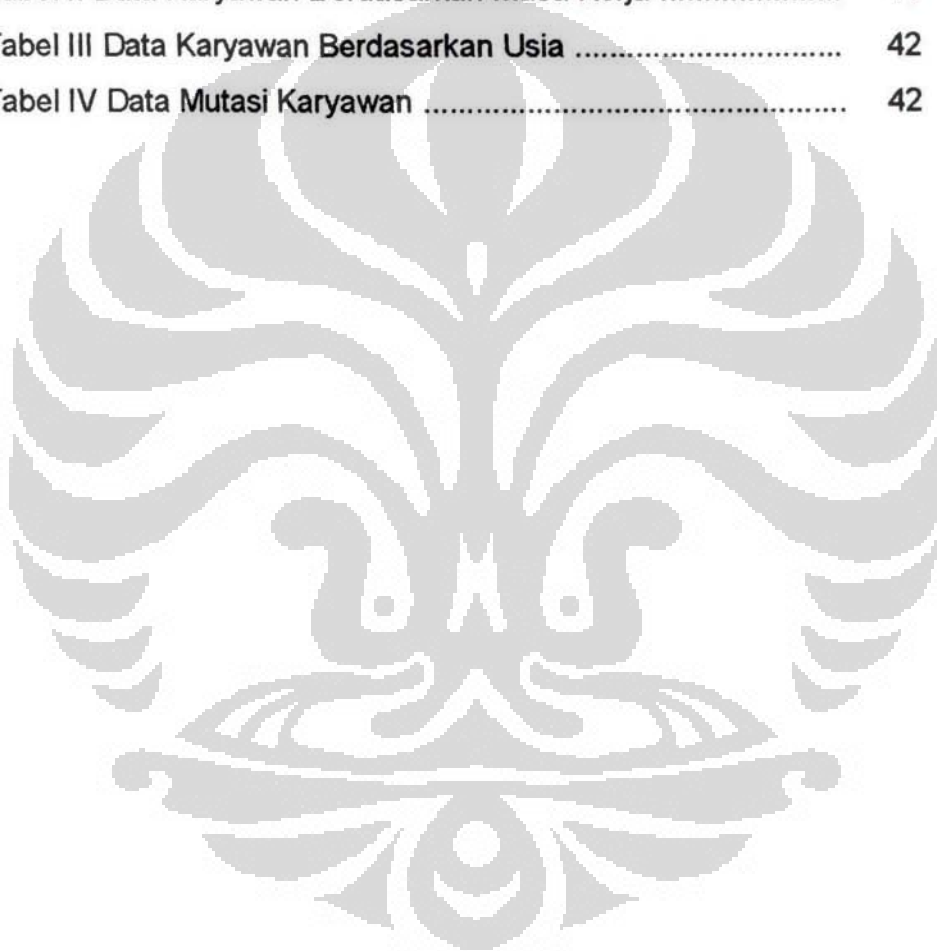
DAFTAR ISI

	Hal.
KATA PENGANTAR	i
ABSTRACT	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Masalah Pokok	4
C. Tujuan Penelitian	5
D. Signifikansi Penelitian	5
E. Metode Penelitian	6
F. Sistematika Penulisan	7
BAB II KERANGKA TEORI	10
A. Manajemen Sumber Daya Manusia	10
B. Hakikat Mutasi jabatan	13
C. Definisi Mutasi jabatan	16
D. Faktor-faktor Pelaksanaan Mutasi jabatan	21
E. Mekanisme Pelaksanaan Mutasi jabatan	31
F. Teknik Pelaksanaan Mutasi jabatan	34
BAB III GAMBARAN UMUM FAKULTAS PSIKOLOGI UI	37
A. Visi dan Misi Organisasi	37
B. Struktur Organisasi	38
C. Keadaan Karyawan	39
D. Data Mutasi Jabatan	42

BAB IV	ANALISIS PELAKSANAAN MUTASI JABATAN PADA FAKULTAS PSIKOLOGI UI	43
	A. Analisis Landasan Hukum Pelaksanaan Mutasi jabatan	43
	B. Analisis Pelaksanaan Mutasi jabatan	48
	B1. Sistem & Mekanisme Pelaksanaan Mutasi jabatan ..	52
	B2. Teknis Pelaksanaan Mutasi jabatan	61
	B3. Tujuan Pelaksanaan Mutasi jabatan	62
	C. Analisis Hambatan-hambatan dalam Pelaksanaan Mutasi jabatan	65
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	69
	A. Kesimpulan	69
	B. Saran	70
	DAFTAR KEPUSTAKAAN	
	LAMPIRAN-LAMPIRAN	
	DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

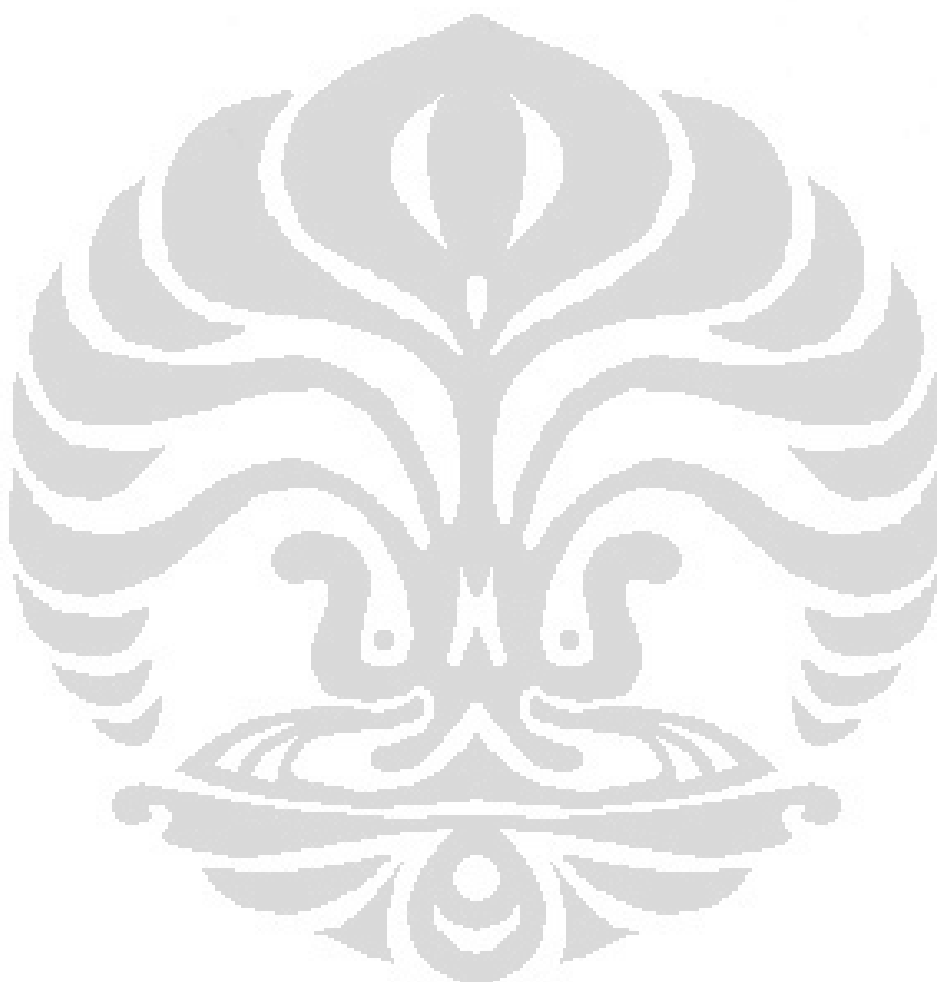
DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel-tabel dalam BAB III	
Tabel I Data Karyawan Berdasarkan Jenjang Pendidikan	40
Tabel II Data Karyawan Berdasarkan Masa Kerja	41
Tabel III Data Karyawan Berdasarkan Usia	42
Tabel IV Data Mutasi Karyawan	42



DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar dalam BAB II	
Gambar I Mekanisme Kegiatan Mutasi Pegawai	34



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Dalam era globalisasi sekarang ini terjadi banyak peristiwa, baik yang bersifat nasional maupun internasional, baik bilateral maupun multilateral, yang menuntut setiap organisasi untuk melakukan perubahan-perubahan dalam rangka pencapaian tujuannya. Kondisi ini tentu saja akan menimbulkan persaingan yang sangat ketat di antara organisasi, terutama yang menangani pengadaan barang dan jasa. Dalam rangka memenangkan persaingan ini, sebuah organisasi harus memiliki *competitive advantage* dibandingkan dengan organisasi yang lain. Salah satu *competitive advantage* yang dapat diandalkan adalah dengan memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen. Pelayanan yang terbaik tentu saja tidak lepas dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi.

Organisasi dengan para manajer dan pimpinannya sekarang ini memiliki pola pikir yang lebih terbuka dan transparan, terutama dalam memandang posisi sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Pandangan yang menganggap sumber daya manusia sebagai alat pencapaian target dan tujuan organisasi semata, pada era ini sudah mulai ditinggalkan dan diubah dengan kenyataan, bahwa sumber daya manusia adalah aset organisasi yang dapat dipelihara dan dikembangkan. Tidak seperti aset lain, sumber daya manusia memiliki nilai potensial di organisasi

yang dapat direalisasikan melalui sebuah kerja sama. Sedemikian pentingnya masalah sumber daya manusia sehingga banyak organisasi yang rela mengeluarkan dana yang tidak sedikit untuk dapat memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas. Roda organisasi akan bergerak lancar sesuai dengan kehendak pencapaian tujuan organisasi ketika digerakkan oleh karyawan yang berkualitas.

Kedudukan sumber daya manusia dalam suatu lembaga organisasi, baik instansi pemerintahan, Badan Usaha Milik Negara atau perusahaan-perusahaan swasta, tidak lagi sebagai pelengkap dalam jaringan mata rantai kegiatan pencapaian tujuan saja, tetapi sudah harus menjadi faktor penentu kesuksesan tujuan yang diharapkan organisasi.

Perananan manajemen organisasi sangat penting untuk merespon kejadian-kejadian yang terjadi di lingkungan organisasi, terutama di dalam mengatur sumber daya manusia atau pegawai yang ada di dalamnya. Pengelolaan terhadap sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi merupakan salah satu kegiatan yang harus dilakukan oleh pihak organisasi atau manajemen yaitu manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia. Namun kegiatan untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas ini tidak dilakukan secara sembarangan. Perlu ada cara-cara yang efektif dan efisien sehingga kegiatan ini tidak membawa kerugian kepada organisasi. Kegiatan untuk

memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas ini dapat disebut sebagai manajemen sumber daya manusia.

Sumber daya manusia merupakan asset organisasi yang harus menjadi perhatian bagi manajemen dalam pemeliharaan, pengelolaan dan pengembangannya. Dalam mengelola sumberdaya manusia untuk tetap mempertahankan kualitasnya, manajemen organisasi banyak melakukan kegiatan pemberdayaan sumberdaya manusia dengan seoptimal mungkin tanpa mengurangi harkat, martabat sumberdaya manusia dan tanpa melakukan tindakan yang merugikan organisasi. Salah satu dari pada kegiatan manajemen organisasi yang berhubungan dengan sumberdaya manusia adalah mutasi kerja atau mutasi jabatan. Di dalam era globalisasi sekarang ini, organisasi lebih banyak dituntut untuk melakukan perubahan-perubahan, terutama di dalam pengelolaan sumberdaya manusia agar tetap terjaga kualitasnya dan tanpa mengurangi asset organisasi tersebut yaitu dengan mutasi kerja atau mutasi jabatan.

Fakultas Psikologi Universitas Indonesia merupakan organisasi yang berada dalam masa era globalisasi sehingga tuntutan layanan yang professional terhadap semua lini layanan menjadi suatu kegiatan yang sangat mendesak untuk dilaksanakan. Perubahan status Universitas Indonesia menjadi Badan Hukum Milik negara memiliki dampak perubahan di dalam organisasi pada fakultas-fakultas dibawah naungannya, tak terkecuali Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Pengintegrasian seluruh program pendidikan (S1, S2 dan S3) di bawah departemen fakultas masing-masing,

membuat Fakultas Psikologi dituntut melakukan kegiatan perubahan-perubahan di dalam manajemen organisasinya. Kegiatan di dalam mengelola sumber daya manusia pada masa integrasi program strata pendidikan (integrasi program S1 Reguler, S1 Ekstensi, S1 Kelas Internasional dan program Pascasarjana) pada fakultas Psikologi Universitas Indonesia salah satunya adalah dengan mengadakan mutasi jabatan atau mutasi kerja. Karena kegiatan pelaksanaan mutasi jabatan atau rotasi pegawai Fakultas Psikologi UI menyangkut juga usaha penggabungan beberapa program yang ada maka hal tersebut menimbulkan masalah manajemen dan kesiapan sumber daya manusia (staf non akademik) yang ada pada program-program pendidikan, dengan memperhatikan hal-hal tersebut di atas, maka penulis mengangkat masalah mutasi jabatan di dalam penulisan skripsi ini.

B. Masalah Pokok

Berdasarkan uraian di atas , maka masalah pokok dalam skripsi ini yaitu :

1. Bagaimanakah pelaksanaan mutasi jabatan pegawai administrasi di Fakultas Psikologi Universitas Indonesia ?.
2. Hambatan-hambatan apa sajakah yang terjadi dalam pelaksanaan mutasi jabatan pegawai administrasi di Fakutlas Psikologi Universitas Indonesia ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui mekanisme pelaksanaan mutasi jabatan di Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
2. Mengetahui faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan mutasi jabatan di Fakultas Psikologi.

D. Signifikasi Penelitian

1. Secara akademis :

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi ilmu pengetahuan, dapat memberikan perbendaharaan kajian ilmiah dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan sebagai wacana ilmu pengetahuan dalam manajemen keorganisasian.

2. Secara Praktis :

Memberikan masukan bagi Fakultas Psikologi Univeritas Indonesia, terutama manajemen sumber daya manusia yang membidangi kepegawaian/ staf administrasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, dan mengatasi hambatan-hambatan dalam pelaksanaan mutasi jabatan di Lingkungan Fakultas Psikologi UI.

E. Metode Penelitian

a. Jenis Penelitian.

Sesuai dengan masalah yang hendak diteliti dan tujuan yang ingin dicapai maka jenis penelitian ini adalah Deskriptif. Menurut Istijanto : Penelitian yang menggunakan analisis deksriptif adalah penelitian yang berusaha mengubah data mentah menjadi bentuk atau gambaran yang mudah dimengerti dan bersifat praktis.¹

b. Pendekatan Penelitian

Untuk menemukan gambaran pelaksanaan mutasi jabatan, dengan unsur-unsur pokok yang harus ditemukan sesuai dengan butir-butir rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, maka digunakan *pendekatan penelitian kualitatif*. Yakni memaparkan hasil temuan secara mendalam melalui pendekatan bukan angka atau non statistik.²

c. Teknik Pengumpulan Data

Sumber data dan teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah : studi lapangan dan studi kepustakaan.

c.1. Studi lapangan.

¹ Istijanto, *Riset Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gramedia, 2002, hal. 90

² *Ibid.*, hal. 85

Studi lapangan dilakukan dalam rangka mengumpulkan data primer yang diperoleh langsung dengan mengadakan wawancara yang mendalam dengan beberapa informan.

c.2. Studi kepustakaan.

Studi kepustakaan dilakukan untuk mengumpulkan data sekunder. Data sekunder merupakan data olehan bentuk jadi berasal dari literature-literatur yang berkaitan dengan tujuan penelitian. Data sekunder berfungsi untuk menunjang data primer penelitian.

d. Informan

Informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pejabat-pejabat yang berwenang terhadap pelaksanaan mutasi jabatan di Fakultas Psikologi UI yaitu :

1. Wakil Dekan II Bidang Non Akademik
2. Manajer Sumber Daya Manusia
3. Staf Khusus Dekan

F. Sistematika Penulisan

Bab I. PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi uraian mengenai latar belakang penulis dalam mengangkat masalah mutasi jabatan, masalah pokok, tujuan

penelitian, signifikansi penelitian, metode penelitian yang digunakan, dan sistematika penulisan.

Bab II. KERANGKA TEORI

Berisi paparan mengenai manajemen sumber daya manusia, hakikat mutasi jabatan, definisi mutasi jabatan, faktor-faktor pelaksanaan mutasi jabatan, mekanisme pelaksanaan mutasi jabatan dan teknik pelaksanaan mutasi jabatan.

Bab III. GAMBARAN UMUM FAKULTAS PSIKOLOGI UI

Pada bab ini akan digambarkan bagaimana gambaran umum tentang Fakultas Psikologi UI. Visi dan Misi organisasi, Struktur organisasi, Sumber daya manusia yang terdapat pada organisasi dan lain-lain yang berhubungan dengan analisa penelitian.

Bab IV. ANALISIS PELAKSANAAN MUTASI JABATAN

Bab IV akan membahas mengenai analisa hasil penelitian yang telah dilaksanakan yang akan dikaitkan dengan landasan teori yang digunakan. Pembahasan analisa penelitian akan disertakan dengan hasil wawancara.

Bab V. KESIMPULAN DAN SARAN

Bab V merupakan kesimpulan atas analisa penelitian yang telah dilaksanakan, dengan tetap berpedoman pada landasan teori dan hasil survey. Saran terhadap institusi fakultas Psikologi Universitas merupakan sumbangsih yang akan penulis cantumkan/berikan, demi untuk tercapainya tujuan manajemen organisasi fakultas.



BAB II

KERANGKA TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan faktor yang memegang peranan paling besar di antara faktor-faktor produksi yang ada. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa sumber daya manusia menentukan keberhasilan tujuan organisasi dan organisasi membutuhkan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan motor penggerak, tanpa adanya sumber daya manusia maka organisasi tidak akan berfungsi. Oleh karena itulah manusia merupakan faktor utama dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Sebagaimana yang disebutkan oleh McFarland: *"An Organization is an identifiable group of people contributing their efforts toward the attainment of goals"*³

Pengelolaan sumber daya manusia harus ditangani secara serius dan sungguh-sungguh oleh organisasi, yakni dalam unit manajemen sumber daya manusia. Flipppo, merumuskan manajemen sumber daya manusia atau *personnel management* sebagai berikut :

*Personnel manajement is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, and maintenance of people for the purpose of contributing to organizational, individual, and societal goals.*⁴

³ Soewarno Handayani, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Jakarta: PT Gunung Agung, 1980, hal. 42

⁴ Edwin B. Flipppo, *Principles of Personnel Management*, Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, Ltd., 1976, hal 5.

Lebih lanjut lagi dikemukakan oleh Manullang :

*Manajemen sumber daya manusia adalah seni dan ilmu memperoleh, memajukan dan memanfaatkan tenaga kerja sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat direalisasikan secara berdaya guna dan berhasil guna, dan adanya kegairahan kerja dari para tenaga kerja.*⁵

Dari pernyataan di atas dapat diketahui bahwa pengelolaan sumber daya manusia adalah dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dan orang-orang di dalam organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia harus memperhatikan juga sisi kemanusiaan yang ada dalam sumber daya manusia, sebagaimana di katakan oleh Correl & Kuzmits, mencakup⁶ :

1. Karyawan dipandang sebagai investasi yang jika dapat didayagunakan dan dikembangkan secara efektif akan dapat memberikan manfaat jangka panjang bagi organisasi atau organisasi dalam wujud produktivitas yang tinggi.
2. Para manajer membuat kebijakan dan program yang akan dapat memuaskan karyawan dari segi ekonomi maupun emosional.
3. Para manajer menciptakan lingkungan kerja yang dapat menyemangati karyawan dalam mengembangkan dan memanfaatkan keterampilan dan kemampuan mereka secara maksimal.

⁵ M. Manullang dan Marihot AMH Manullang, *Managemen Personalia*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2001, hal. 7

⁶ Michael R. Correl dan Frank E. Kuzmits, *Presonnel Management of Human Resources*, Colombus Ohio: Bell and Homel Company, 1982, hal.: 8

4. Program dan kegiatan karyawan diciptakan dengan maksud untuk menyeimbangkan antara kebutuhan dan persyaratan dari organisasi dan karyawan.

Dari pernyataan Coorel & Kuzmits tersebut diketahui bahwa pengelolaan terhadap sumber daya manusia tidak semata-mata untuk pencapaian tujuan organisasi semata tetapi juga untuk kepentingan tujuan sumber daya manusia. Organisasi dan sumber daya manusia-nya sebenarnya memiliki hubungan saling menguntungkan satu dengan yang lainnya.

Di dalam unit manajemen sumber daya manusia, karyawan diperlakukan bukan hanya sebagai pekerja tetapi juga diperlakukan sebagai asset didalam mewujudkan tujuan organisasi. Sebagaimana di katakan oleh David⁷, :

"Because every organization is comprised of people, acquiring their services, developing their skill, motivating them to high levels of performance and ensuring that they continue to maintain their commitment to organization are essential to achieving organizational objectives".

Oleh karena sebuah organisasi adalah terdiri dari manusia-manusia, maka mempertahankan dan mengembangkan sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dilakukan dalam rangka mencapai tujuan organisasi ataupun tujuan dari sumber daya manusia itu sendiri. Sebagaimana juga dikatakan oleh Ivancevich mengenai manajemen sumber daya manusia, yakni ⁸:

⁷ David A. Cenzo, et. al., *Human Resource Management*, 4th edition, New York: John Wiley & Sons Inc., 1993, hal.: 30

⁸ John M. Ivancevich, *Human Resource Management, Foundations of Personnel*, 5th edition, New York: Richard D. Irwin Inc., 1992, hal.: 7

"the function performed in organization that facilitates the most effective use people (employees) to achieve organizational dan individual goals"

Dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, pihak manajemen membutuhkan kualitas sumber daya manusia. Sebagaimana dikatakan oleh Triguno dalam bukunya Budaya Kerja :

"Kembali pada dasar kualitas yang bersumber pada tingkat kualitas SDM, di mana suatu organisasi yang bersumber pada tingkat kualitas SDM yang bermutu tinggi dapat dipastikan akan dapat bekerja dengan baik dan menghasilkan produk yang berkualitas tinggi".⁹

Didalam penulisan skripsi ini, penulis memfokuskan penelitian kepada mutasi jabatan, sebagai bagian dari penempatan sumber daya manusia dalam organisasi untuk pencapaian tujuan organisasi dan individu.

B. Hakikat Mutasi jabatan

Dalam dunia ketenagakerjaan kegiatan memindahkan sumberdaya manusia kerja dari satu bagian (tempat kerja) ke bagian lain bukanlah merupakan kegiatan yang dianggap tabu. Bahkan kegiatan ini dilakukan oleh manajemen sumberdaya manusia untuk mengembangkan sumberdaya manusia yang menjadi tanggung jawabnya. Tidak selamanya sumberdaya manusia yang ditempatkan pada bagian tertentu akan merasa cocok dengan pekerjaan maupun lingkungan kerja mereka. Hal ini disebabkan kemampuan

⁹ Triguno, *Budaya Kerja (Falsafah, Tantangan, Lingkungan yang Kondusif, Kualitas dan Pemecahan Masalah)*, Cetakan keempat, Jakarta: PT Golden Terayon Press, 2000, hal. 3

dan kualifikasi yang dimiliki tidak sesuai dengan tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab pegawai atau karena lingkungan pekerjaan yang kurang memberikan semangat dan gairah kerja. Hal itu timbul karena lemahnya manajemen sumberdaya manusia dalam menempatkan sumberdaya manusia pada posisi yang tepat. Namun, juga bukan merupakan hal mustahil penyebab utamanya adalah lingkungan pekerjaan yang tiba-tiba berubah maupun karena pribadi sumberdaya manusia itu sendiri yang mengalami perubahan.

Perkembangan sumber daya manusia dalam kehidupan berkelompok atau dalam organisasi adalah merupakan fokus yang harus menjadi kegiatan terpenting manajemen sumber daya manusia sebagai usaha untuk pencapaian tujuan organisasi. Dengan adanya factor-faktor perkembangan budaya manusia, kemajuan ilmu, dan teknologi mendorong perlunya manajemen sumber daya manusia dalam mengelola organisasi. Perubahan tersebut dapat dilihat dari perubahan pandangan dan sikap manajemen terhadap sumber daya manusia itu sendiri. Dengan adanya era globalisasi di seluruh dunia yang terjadi saat ini, maka penerapan terhadap manajemen sumber daya manusia juga semakin berkembang. Sejalan dengan itu pandangan manajemen menjadi berubah dari sumber daya manusia yang dipandang sebagai mesin saja (sebagai salah satu faktor produksi, yang tenaganya dipacu untuk lebih produktif seperti produktifnya mesin-mesin yang digunakan jika tidak produksi lagi dapat dibuang begitu saja), sampai kepada sumber daya manusia dipandang sebagai asset yang dapat dikembangkan

dari berbagai sisi, dengan tetap menjaga harkat dan martabat manusia sebagai. Salah satu dari pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh manajemen organisasi adalah dengan melaksanakan mutasi jabatan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Mutasi jabatan merupakan salah satu cara yang dapat digunakan oleh organisasi untuk mengembangkan karyawannya.

Menurut Harris, :

*Job rotation is a formal, planned program involving assignment of trainees to varying job assignments in different parts of the organization.*¹⁰

Dengan mutasi jabatan, karyawan akan memperoleh banyak pengalaman, cara-cara mengambil atau membuat keputusan didalam situasi yang berbeda-beda sehingga suatu pekerjaan dapat dilakukan dengan cara yang lebih efektif dan efisien. Dalam mutasi jabatan banyak hal yang dipelajari oleh karyawan, dengan demikian karyawan akan berkembang baik pengetahuan, keterampilan maupun pengalaman.

Bernardin & Russel mengungkapkan mengenai pentingnya mutasi jabatan bagi perusahaan :

*One commonly used technique for on the job training is job rotation which involves innovating from one job to another to broaden their experience. Many corporations are interested in having their employees be able to perform several job functions so that their work force is more flexible and interchangeable.*¹¹

¹⁰ Michael Harris, *Human Resources Management : A Practical Approach*, Orlando: The Dryden Press, 1997, hal. 474.

¹¹ H. John Bernardin and Joyce E A Russel, *Human Resources Management: An Experimental Approach*, Singapore: McGraw Hill, 1993, hal. 310

Dengan dikembangkannya karyawan oleh organisasi maka hal itu adalah salah satu bentuk kebutuhan abstrak karyawan yaitu kebutuhan untuk berkembang akan dapat dipenuhi. Jika kebutuhan karyawan dapat dipenuhi oleh organisasi maka karyawan akan merasakan kepuasan. Kepuasan inilah yang merupakan kunci dari semangat dan kegairahan kerja.

C. Definisi Mutasi jabatan

Didalam penyebutan istilah mutasi jabatan penulis akan menggunakan istilah-istilah yang pengertiannya sama dengan mutasi jabatan yaitu mutasi, pemindahan, *transfer*, dan *job rotation*.

Mutasi jabatan memiliki pengertian yang sama dengan mutasi sebagaimana dikemukakan Hasibuan¹² :

Istilah-istilah yang sama pengertiannya dengan mutasi adalah pemindahan, transfer, dan job rotation karyawan.

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

1. *Mutasi horizontal (job rotation/transfer)* artinya perubahan tempat atau jabatan karyawan tetapi masih pada ranking yang sama dalam organisasi. Mutasi horizontal atau mutasi jabatan *job rotation* mencakup "mutasi tempat dan mutasi jabatan"
 - a. Mutasi tempat (*tour of area*) adalah perubahan tempat kerja, tetapi tanpa perubahan jabatan/posisi/golongannya. Penyebabnya adalah karena bosan atau tidak cocok pada suatu tempat baik karena kesehatan maupun pergaulan yang kurang baik.

¹² H. Malayu SP Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005, hal. 104

satu cara yang paling ampuh untuk mengembangkan Sumber Daya Manusia dalam lingkungan organisasi.

Byars & Rue mengatakan :

"job rotation is designed to give an individual broad experience through exposure to many different areas of the organization. In understudy assignments coaching, and experience, the trainee generally receives training and development for one particular job. In job rotation the trainee goes from one job to another job within the organization, generally remaining in coach from six months to a year".¹⁹

Mutasi jabatan merupakan kegiatan yang dirancang sebagai cara yang dapat membuat karyawan memiliki pengalaman yang luas dengan cara mempelajari keterampilan dan kemampuan baru dengan mengerjakan pekerjaan yang berlainan. Correl²⁰ mengatakan bahwa seringkali mutasi jabatan lebih efektif digunakan sebagai teknik pelatihan bagi karyawan baru dan belum berpengalaman. Cheraskin dan Campion memberikan gambaran bagaimana karakteristik Job rotation atau mutasi jabatan yang efektif sebagaimana yang dikutip oleh Noe²¹ :

Characteristics of effective Job Rotation System

1. *Job rotation is used to develop skills as well as give employees experience needed for managerial positions.*
2. *Employees understand specific skills that will be developed by rotation.*
3. *Job rotation is used for all levels and types of employees.*
4. *Job rotation is linked with the career management process so employees know the development needs addressed by each job assignment.*

¹⁹ Llyod L Byars & Leslie W Rue, *Human Resource Management, 5th edition.*, Chicago: McGraw-Hill Company Inc., 1997, hal. 179

²⁰ Michel R. Correl and Frank E Kuzmits, *Op. Cit.*, hal. 114

²¹ Raymond A. Noe, et. al., *Op. Cit.*, hal. 393

5. *Benefits of rotation are maximized and costs are minimized through managing timing of rotation to reduce work load costs and helping employees.*
6. *All employees have equal opportunities for job rotation assignments regardless of their demographics group.*

Dikemukakan di atas bahwa karakteristik tentang sistem Job Rotation yang efektif adalah Job Rotation digunakan untuk mengembangkan ketrampilan dan memberi pengalaman kepada pegawai, pegawai dapat memahami ketrampilan secara spesifik secara bergiliran, job rotation digunakan untuk semua tingkatan dan jenis karyawan, rotasi pekerjaan dihubungkan dengan proses manajemen karier maka karyawan mengetahui kebutuhan pengembangan tersebut yang ditujukan oleh masing-masing tugas pekerjaan, manfaat perputaran dimaksimalkan dan biaya-biaya diperkecil melalui pengaturan pemilihan waktu perputaran dan pada Job rotation semua pegawai mempunyai peluang sama untuk tugas rotasi pekerjaan dengan mengabaikan kelompok demografis mereka.

Kemudian dikemukakan oleh *Paul Pigors* dan *Charles A. Myers*²² yang mengatakan ada 5 macam mutasi jabatan dengan istilah *transfer* yaitu : *production transfer, replacement transfer, versatility transfer, shift transfer, dan remedial transfer.*

1. *Production transfer* adalah mengalih tugaskan karyawan dari satu bagian ke bagian lain secara horizontal, karena pada bagian lain kekurangan tenaga kerja padahal produksi akan ditingkatkan.

²² Paul Pigors and Charles A. Myers, *Personnel Administration*, 9th edition, Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha Ltd., 1981, hal. 311

2. *Replacement transfer* adalah mengalih tugaskan karyawan yang sudah lama dinasnya ke jabatan lain secara horizontal untuk menggantikan karyawan yang masa dinasnya sedikit atau diberhentikan. *Replacement transfer* terjadi karena aktivitas organisasi diperkecil sehingga sebagian karyawan harus diberhentikan dan hanya karyawan yang mempunyai masa dinas yang lama tetap dipekerjakan.
3. *Versality transfer* adalah mengalih tugaskan karyawan ke jabatan/pekerjaan lainnya secara horizontal agar karyawan yang bersangkutan dapat melakukan pekerjaan atau ahli dalam berbagai bidang pekerjaan.
4. *Shift transfer* adalah mengalih tugaskan karyawan yang sifatnya horizontal dari satu regu ke regu yang lain sedang pekerjaannya tetap sama.
5. *Remedial transfer* adalah mengalih tugaskan seorang karyawan ke jabatan pekerjaan lain, baik pekerjaannya sama atau tidak, atas permintaan karyawan yang bersangkutan karena tidak dapat bekerja sama dengan rekan-rekannya.

Berdasarkan pemaparan di atas maka dapat dipahami bahwa mutasi jabatan, mutasi, *transfer*, pemindahan dan *job rotation* memiliki pengertian yang sama. Dan prinsip dasar dari mutasi jabatan adalah merotasikan atau memutasikan atau memindahkan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, yang terjadi pada hierarki tugas dan pekerjaan maupun struktural yang sama (secara horizontal) agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat.

D. Faktor-faktor Pelaksanaan Mutasi jabatan

Faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya rotasi atau mutasi kerja adalah

- D.1. Mutasi jabatan atas Kebijakan Manajemen Sumber daya Manusia
(Manajemen Tenaga Kerja)

Suatu mutasi jabatan karyawan yang paling banyak terjadi adalah atas keinginan organisasi. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan-pertimbangan, antara lain²³ :

a. Usaha organisasi untuk menghilangkan kejenuhan karyawan;

Karyawan yang telah bekerja sekian lama di suatu unit kerja, pada suatu waktu akan menjadi jenuh dan bosan. Rasa bosan ini bila tidak dicarikan jalan keluarnya dapat mengarah pada menurunnya motivasi kerja dan semangat kerja. Bila kondisi ini sudah mulai melilit para karyawan, maka produktivitas kerja akan cepat menurun dan karyawan dapat dihindari penyakit stress (tekanan mental), yang amat membahayakan. Oleh sebab itu, seharusnya pimpinan organisasi atau manajer sumber daya manusia dapat memperhatikan situasi yang amat tidak menguntungkan ini, dan berusaha untuk merotasi atau memutasikan karyawan tersebut ke tempat yang lain.

Melakukan pekerjaan yang bersifat tidak ada variasi, dapat pula menimbulkan rasa jenuh dan bosan. Hal ini sama saja dengan rasa bosan yang dirasakan oleh karyawan yang bekerja di satu tempat selama bertahun-tahun dengan hanya menyaksikan dinding dan gambar-gambar yang itu-itu saja (tidak ada variasi). Untuk karyawan yang merasa bosan mengerjakan pekerjaan yang sama setiap hari tanpa ada variasi, maka obatnya tidak lain adalah melakukan mutasi atau rotasi yang berbentuk alih tugas (*tour of duty*). Bila selama ini

²³ Gouzali Saydam, *Op. Cit.*, hal. 548

seorang karyawan bekerja sebagai sopir misalnya, maka kini ditugaskan pada bagian pengetikan atau menjadi petugas perpustakaan, sehingga dengan demikian rasa bosannya dapat dikurangi.

b. Kemampuan yang dimiliki karyawan kurang serasi dengan kualifikasi yang dituntut organisasi;

Manakala seorang karyawan mempunyai kemampuan yang kurang atau melebihi kualifikasi yang dituntut organisasi, maka yang bersangkutan akan merasa tidak cocok mengerjakan pekerjaan tersebut. Sebab bila dipaksakan organisasi akan menderita kerugian. Jika kemampuannya di bawah standar, maka karyawan tidak akan dapat berprestasi, bias saja karyawan tersebut merusak apa yang dikerjakannya. Sebaliknya bila karyawan mempunyai kemampuan yang melebihi persyaratan kualifikasi yang diminta, maka pekerjaan itu dianggapnya tidak menantang dan tidak memberi dorongan untuk berprestasi. Kedua-duanya mengandung kerugian yang sama yaitu, penurunan mutu pekerjaan yang dilakukan. Yang pertama, organisasi akan menderita rugi, boros dalam penggunaan peralatan dan bahan baku (sering rusak), sedangkan kedua, organisasi sudah terlanjur membayar mahal kepada yang bersangkutan. Oleh sebab itu, perlu dicarikan tempat atau tugas yang sesuai dengan kemampuan mereka, yang dapat memberi manfaat secara wajar bagi organisasi.

c. Lingkungan pekerjaan yang kurang mendukung pelaksanaan pekerjaan;

Lingkungan pekerjaan yang nyaman membuat karyawan bekerja tenang, bersemangat dan bergairah dalam melaksanakan pekerjaan. Ada karyawan yang alergi bekerja di tempat yang mempunyai alat pendingin (AC), karena yang bersangkutan mengidap penyakit bronchitis atau asma, maka yang bersangkutan perlu dirotasi atau dimutasi untuk bekerja ke tempat lain yang mungkin cocok dan tidak mengambuhkan sifat-sifat alerginya. Demikian pula ada karyawan yang tidak dapat bekerja pada tempat-tempat yang terlalu bising dan sibuk, ramai lalu lintas. Hal-hal seperti ini perlu dipertimbangkan oleh pimpinan organisasi atau manajemen Sumber daya manusia, agar organisasi tidak terlalu banyak mengeluarkan biaya pemulihan kesehatan karyawan. Di samping harus mengeluarkan biaya yang besar, juga produktivitas karyawan yang bersangkutan tidak dapat diharapkan meningkat. Oleh sebab itu, rotasi atau mutasi dapat disebabkan oleh faktor lingkungan yang kurang mendukung suasana kerja yang aman, nyaman dan tenang.

d. Diri karyawan yang sudah mengalami perubahan;

Perubahan pada diri karyawan, misalnya seorang karyawan mungkin saja dalam bekerja ia terus belajar, sehingga pada suatu waktu ia

berhasil mendapat ijazah Sarjana Muda atau Sarjana. Maka perubahan tingkat pendidikan ini perlu disesuaikan dengan jenis pekerjaan bagi yang bersangkutan, setelah yang bersangkutan dapat memenuhi persyaratan-persyaratan lainnya (ujian dinas, dan sebagainya). Pemberian kesempatan pada karyawan untuk meraih prestasi di luar organisasi untuk dapat menghargainya, karena yang bersangkutan belajar tanpa beban biaya organisasi. Menghargai prestasi karyawan seperti ini mungkin jauh lebih mudah dan murah daripada menugaskan karyawan di luar organisasi. Oleh sebab itu, bagi karyawan yang seperti ini perlu diberi kesempatan yang cocok dengan ijazah yang diraihnya itu.

e. Sistem dan prosedur kerja yang berubah;

Suatu organisasi tidak mungkin statis dalam menyerap perkembangan-perkembangan yang terjadi disekitarnya. Tekanan untuk melakukan perubahan pada suatu organisasi cenderung disebabkan oleh lingkungan sekitar organisasi. Perubahan-perubahan tersebut diakibatkan oleh beberapa hal, seperti kebijakan pemerintah, perkembangan ilmu dan teknologi serta permintaan pasar. Organisasi akan berkesinambungan bila selalu dapat menyesuaikan diri dengan kebijakan pemerintah dan perkembangan ilmu pengetahuan serta teknologi yang baru. Penerapan ilmu dan teknologi baru biasanya menuntut perubahan system dan prosedur kerja yang baru dalam

organisasi, begitu pula dengan penerapan kebijakan pemerintah. Hal ini seringkali mengakibatkan pihak manajemen organisasi merubah prosedur dan struktur organisasi, serta melakukan pengembangan pada Sumber Daya Manusianya.²⁴

Adanya system dan prosedur kerja baru, mengharuskan pula pembenahan organisasi dan struktur termasuk juga sumber daya manusia. Di sinilah perlunya dilakukan mutasi atau rotasi terhadap karyawan sebagai upaya pembenahan dan penertiban organisasi.

f. Sebagai sanksi bagi karyawan yang bersangkutan.

Seorang karyawan dapat dijatuhkan sanksi hukuman atau hukuman disiplin, karena telah melanggar disiplin kerja. Penjatuhan sanksi ini tentu telah dibuktikan tingkat kesalahan yang bersangkutan melalui pemeriksaan yang mendalam. Kadang-kadang sebagai sanksi atas pelanggaran disiplin tersebut, yang bersangkutan dirotasi atau dimutasi ke tempat lain yang memungkinkan yang bersangkutan tidak dapat lagi berbuat kesalahan yang sama di tempat atau pekerjaan yang baru. Namun demikian, suatu sanksi seharusnya dijatuhkan tidaklah bersifat menghukum semata-mata, tetapi juga harus mengandung unsure pembinaan dan pendidikan. Dengan sanksi yang

²⁴ Richard Beckhard dan Reuben T. Harris, *Organizational Transitions, Second Edition*, New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1987, hal. 30

diterimanya ini, diharapkan yang bersangkutan pada waktu yang akan datang tidak akan berbuat lagi.

D.2. Mutasi jabatan atas Keinginan Sumber daya Manusia atau Tenaga Kerja.

Mutasi jabatan atas permintaan sendiri adalah mutasi yang dilakukan atas permintaan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi. Dressler²⁵ mengatakan :

"Para pegawai boleh jadi ingin pindah karena alasan pengembangan diri, menginginkan pekerjaan yang lebih menyenangkan, menghendaki kesenangan lebih besar atau untuk mendapatkan pekerjaan yang menawarkan kemungkinan peningkatan lebih besar."

Rotasi atau mutasi dapat pula disebabkan atas permintaan karyawan sendiri dengan alasan :

1. Pribadi dan keluarga;
2. Kesehatan;
3. Lingkungan kerja yang kurang cocok;
4. Hubungan kerja yang kurang harmonis;
5. Beban kerja yang dirasa terlalu berat;
6. Tingkat pendidikan yang berubah, dan sebagainya.

²⁵ Gary Dressler, *Op. Cit.*, hal. 564

Menurut Sastrohadiwiryono, ada faktor-faktor mendasar yang dipandang objektif dan rasional untuk program mutasi jabatan sumber daya manusia atau tenaga kerja²⁶, yaitu :

1. Mutasi yang disebabkan *Kebijakan dan Peraturan Manajer*

Pelaksanaan rotasi pegawai berdasarkan perencanaan sebelumnya oleh organisasi menurut kebijakan dan peraturan yang telah ditetapkan manajer. Rotasi dilaksanakan secara kontinu dan berdasarkan pedoman yang berlaku. Dasar kebijakan dan peraturan tersebut umumnya dilaksanakan dengan maksud menjaga tingkat objektivitas yang maksimum dalam pelaksanaan rotasi. Umumnya kebijakan dan peraturan dilaksanakan karena rotasi merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan. Untuk menjaga tingkat objektivitas yang maksimum dalam pelaksanaan rotasi, pedoman normatif yang melandasi dituangkan secara tertulis yang dibuat secara tegas dan jelas serta dilandasi oleh argumentasi yang rasional, objektif, dan ilmiah untuk memberikan keyakinan bahwa efektivitas, efisiensi, dan produktivitas kerja sumber daya manusia dapat ditingkatkan.

2. Mutasi atas dasar prinsip *The Right Man on The Right Job*

Mutasi dilaksanakan dengan menyelenggarakan serangkaian kegiatan yang dimulai dari seleksi karyawan, penempatan, dan evaluasi yang kontinu.

3. Mutasi sebagai tindakan untuk meningkatkan *moral kerja*

²⁶ B. Siswanto Sastrohadiwiryono, *Op. Cit.*, hal. 252

Suatu tugas dan pekerjaan bersifat kontinu yang diberikan kepada pegawai mungkin saja dapat menimbulkan rasa bosan sehingga berpengaruh terhadap penurunan moral kerja pegawai. Dalam kondisi demikian, maka salah satu teknik yang harus ditempuh adalah dengan cara memutasikan pegawai yang bersangkutan berdasarkan pertimbangan yang matang.

4. Mutasi sebagai *media kompetisi yang rasional*

Dengan kompetisi yang rasional diharapkan kemajuan individu tenaga kerja akan lebih cepat tercapai. Oleh karena itu, kompetisi antar pegawai dalam sebuah organisasi harus dapat diciptakan. Salah satu cara yang harus ditempuh adalah dengan jalan memutasikan pegawai. Dengan adanya mutasi tersebut berarti sebuah pekerjaan akan dilakukan lebih dari seorang secara bergantian. Dengan demikian pegawai yang menempati posisi baru akan termotivasi untuk memiliki prestasi lebih tinggi ketimbang pegawai sebelumnya.

5. Mutasi sebagai langkah untuk *promosi*

Hal ini biasa dilakukan guna menambah pengalaman, pengetahuan, dan keahlian yang menjadi tanggung jawab sebelum menduduki jabatan yang lebih tinggi.

6. Mutasi untuk mengurangi *Labour Turnover*

Kejenuhan dalam suatu pekerjaan yang dialami oleh karyawan dapat ditanggulangi dengan mutasi, hal ini biasa dilakukan sebelum seorang karyawan menjadi kontraproduktif.

7. Mutasi harus terkoordinasi

Pelaksanaan program mutasi dilakukan secara terkoordinasi karena menyangkut aktivitas lainnya secara berantai dan merupakan suatu gerak yang berputar.

Tujuan yang mendasar dari diterapkannya mutasi jabatan atau mutasi kerja adalah pengembangan karyawan dari sisi, antara lain : pengetahuan atau wawasan pekerjaan, keterampilan dan pengalaman pengambilan keputusan dalam berbagai unit kerja.

Harris mengungkapkan tentang tujuan mutasi jabatan bagi organisasi, yaitu :

*"The purpose of job rotation is to provide trainees with a longer organizational perspective and a greater understanding of different functional areas, as well as a better sense of their own career objectives and interest. Not surprisingly, employees in a job rotation program tend to be in the early phase of their careers and usually to performers."*²⁷

Menurut Saydam dalam bukunya "Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Mikro"²⁸, tentang tujuan dari pada mutasi jabatan adalah untuk :

1. Menempatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi;
2. Meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan;
3. Upaya pengembangan karyawan;
4. Sebagai tindakan preventif dalam upaya mengamankan karyawan dan organisasi.

²⁷ Michael Harris, *Op. Cit.*, hal. 320

²⁸ Gouzali Saydam, *Op. Cit.*, hal. 549

E. Mekanisme Pelaksanaan Mutasi jabatan

Mutasi jabatan merupakan kegiatan yang melibatkan manajemen organisasi yang dilakukan secara sistematis, sebagaimana dikatakan oleh Herbert :

*"Job rotation involves the systematic movement of trainees through a predetermined set of jobs, usually with objectives of providing exposure to many parts of an organization and to a variety of functional areas"*²⁹

Dengan demikian kegiatan mutasi jabatan harus memiliki perencanaan sebelum sampai kepada sebuah kebijakan organisasi, dan mutasi jabatan harus berada di dalam perencanaan program dalam manajemen Sumber Daya Manusia. Hersey dan Blanchard³⁰ mengatakan bahwa :

"Perencanaan adalah proses penyusunan tujuan dan sasaran organisasi serta penyusunan "peta kerja" yang memperlihatkan cara pencapaian tujuan dan sasaran tersebut".

Abdulsyani³¹ mengatakan bahwa perencanaan merupakan urat nadi daripada kegiatan dalam organisasi, artinya jika organisasi tidak mengadakan perencanaan dalam rangka usahanya mewujudkan tujuan-tujuannya, maka sudah dapat diduga bahwa organisasi tersebut tidak akan berhasil dengan baik, atau paling tidak akan menemui hambatan-hambatan dalam langkah

²⁹ Herbert G. Heneman III, Donal F. Schwab, John A Fassum and Lee D. Dyer, *"Managing Personnel and Human Resources"*, Homewood: Down Jones-irwin, 1985, hal. 260

³⁰ Paul Hersey dan Ken Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia, Edisi keempat*, Penerjemah : Agus Dharma, Jakarta: Penerbit Elangga, 1994, hal. 4

³¹ Abdulsyani, *Manajemen Organisasi*, Jakarta: Bina Aksara, 1987, hal. 198

usahanya itu. Dengan demikian mutasi jabatan sebagai bagian dari kegiatan manajemen SDM harus ada di dalam perencanaan organisasi.

Dalam kegiatan Mutasi jabatan atau mutasi horizontal atau mutasi menurut Sastrohadiwiry³² ada 2 jenis sumber mekanisme kegiatan, yakni mutasi jabatan atas keinginan pegawai/tenaga kerja dan mutasi jabatan atas keinginan manajemen sumber daya manusia atau tenaga kerja.

1. Mutasi jabatan atas keinginan pegawai.

Pegawai dapat mengajukan keinginannya untuk dipindahkan ke tempat kerja yang lain yang ada dalam lingkungan organisasi. Dengan mengemukakan berbagai alasan, misalnya tugas dan pekerjaan yang saat ini dikerjakan kurang sesuai, iklim kerja yang kurang cocok, lingkungan kerja yang tidak menggairahkan, dan alasan-alasan sejenisnya.

Keinginan mutasi jabatan atau mutasi atas keinginan pegawai dapat dibedakan menjadi dua jenis, yakni mutasi jabatan jangka pendek dan mutasi jabatan jangka panjang.

Mutasi jabatan jangka pendek, pegawai mengajukan permohonan kepada manajemen untuk dipindahkan pada posisi pegawai yang lain meskipun sifatnya jangka pendek. Hal ini terjadi karena beberapa sebab, misalnya pegawai yang biasanya baru mengikuti program

³² B. Siswanto Sastrohadiwiry, *Op. Cit.*, hal. 248

pendidikan dan pelatihan, penataran, seminar, cuti, menderita sakit, dan sejenisnya, setiap saat (sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan pegawai kembali pada posisinya).

Mutasi jabatan jangka panjang, pegawai mengajukan keinginan untuk dipindahkan ke tempat kerja atau status pegawai lain dalam jangka waktu lama dan tetap sifatnya. Hal ini terjadi karena ada formasi kosong yang disebabkan beberapa kemungkinan, misalnya ada pegawai yang meninggal, keluar dari organisasi, dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi, dan sebagainya.

2. Mutasi jabatan atas kebijakan manajemen sumber daya manusia.

Oleh karena kegiatan Mutasi jabatan merupakan salah satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia, maka kegiatan ini menuntut harus dijalankan. Manajemen sumber daya manusia selalu memprogramkan kegiatan ini, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

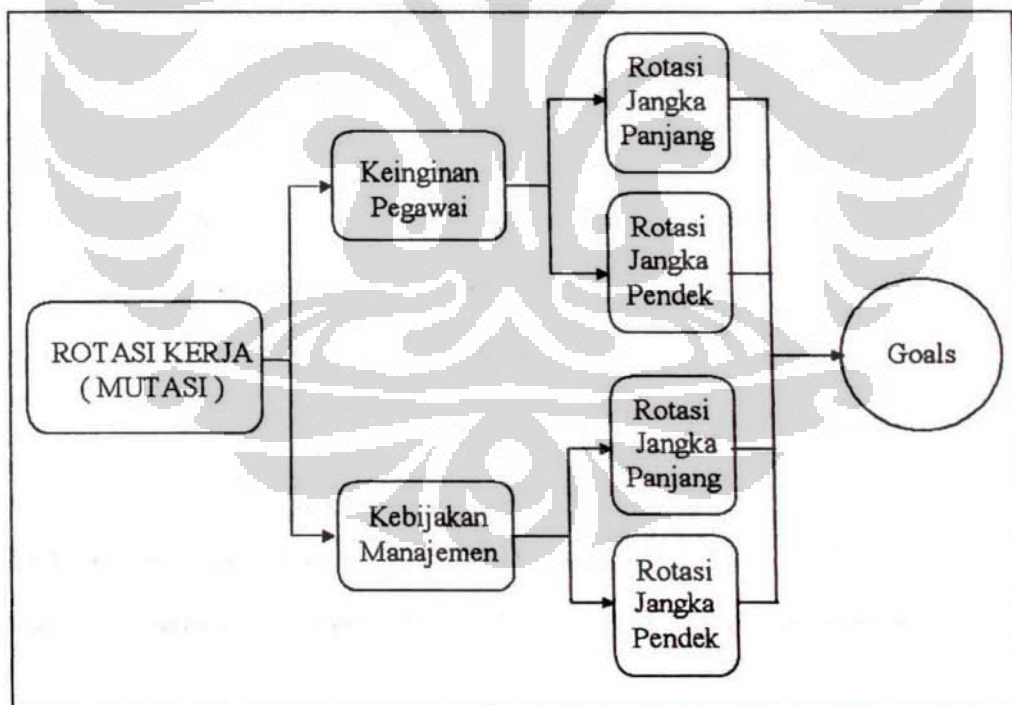
Mutasi jabatan dalam jangka pendek. Biasanya diperuntukkan karena adanya tuntutan yang mendesak, misalnya pegawai yang biasanya memikul tugas dan pekerjaannya sebelum sakit, mengikuti program pendidikan dan pelatihan, penataran, seminar, lokakarya, dan sejenisnya dan pada waktu yang ditetapkan kembali bekerja sebagaimana mestinya.

Mutasi jabatan dalam jangka panjang. Manajemen sumber daya manusia merotasikan pegawai dalam jangka tidak terbatas dan

sifatnya tetap/konstan/statis untuk memikul tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kegiatan ini timbul karena beberapa kemungkinan, misalnya pegawai yang biasanya memikul tugas dan pekerjaan sebelumnya meninggal dunia, mengundurkan diri dari organisasi, serta dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi.

Berdasarkan pemaparan di atas maka mekanisme pelaksanaan mutasi jabatan dapat digambarkan seperti gambar di bawah ini :

Gambar I.
Mekanisme Kegiatan Mutasi jabatan/Mutasi Pegawai



Sumber : B. Siswanto Sastrohadiwiryo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, Jakarta, Bumi Aksara, 2005, hal. 249

F. Teknik Pelaksanaan Mutasi jabatan

Dalam pelaksanaan mutasi jabatan biasanya dilakukan dengan 2 (dua) cara, yakni cara ilmiah dan tidak ilmiah.³³

1. Mutasi jabatan dilaksanakan dengan cara tidak ilmiah.

Mutasi jabatan dengan cara tidak ilmiah dilakukan tidak didasarkan kepada norma/standar kriteria tertentu serta berorientasi semata-mata kepada masa kerja dan ijazah bukan atas dasar prestasi atau factor-faktor riil. Selain itu mutasi jabatan juga didasarkan atas kebijakan manajemen dan bersifat *like and dislike* sesuai dengan jumlah anggaran yang tersedia dan bukan atas dasar kebutuhan riil karyawan.

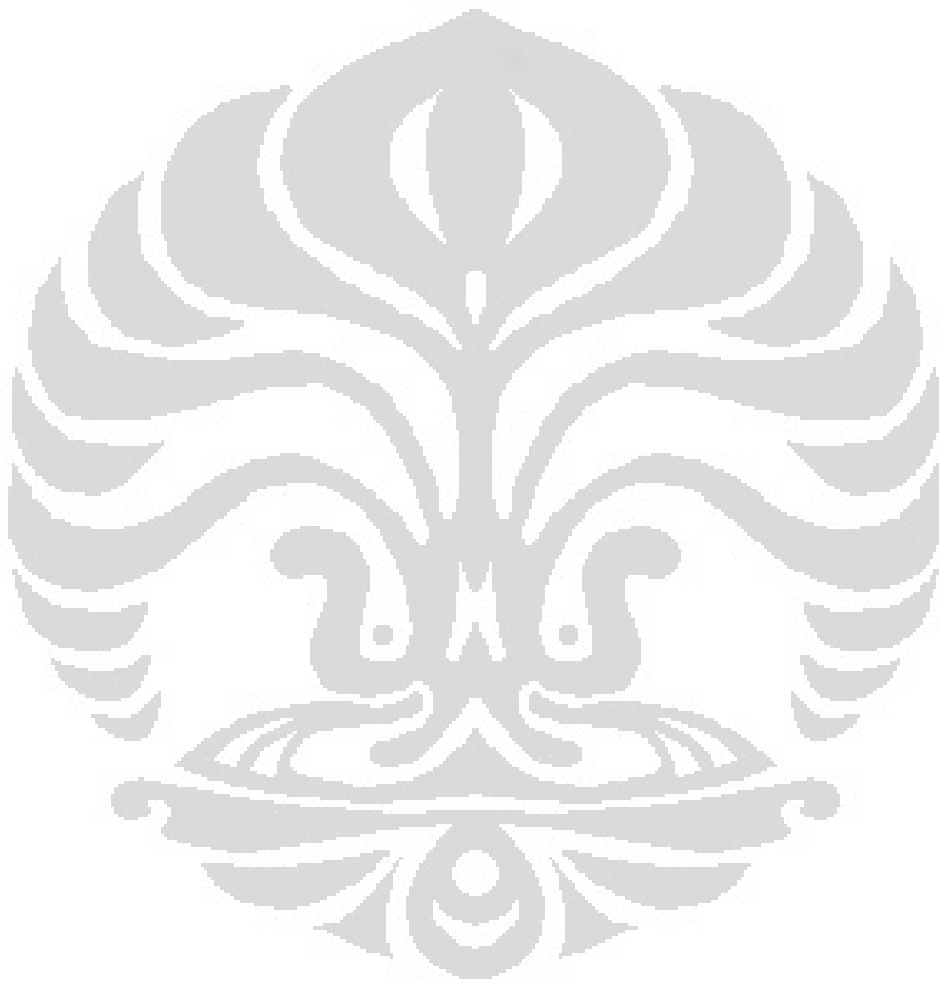
2. Mutasi jabatan dilaksanakan dengan cara ilmiah.

Mutasi jabatan dengan cara ilmiah dilakukan dengan didasarkan kepada norma/standar kriteria tertentu seperti analisis pekerjaan, berorientasi kepada kebutuhan yang riil, formasi riil karyawan, tujuan dan objektivitas yang dapat dipertanggungjawabkan.

Cara-cara yang telah dikemukakan di atas menjadi landasan dalam pelaksanaan rotasi karyawan. Menurut Hasibuan, keadaan atau dasar

³³ H. Malayu S.P. Hasibuan, *Op. Cit.*, hal. 103

pelaksanaan rotasi bersumber pada 3 sistem pelaksanaan rotasi kerja, yaitu *merit system*, *seniority system* dan *spoils system*.³⁴



³⁴ *Ibid.*

BAB III

GAMBARAN UMUM FAKULTAS PSIKOLOGI UI

Sejak berdiri Fakultas Psikologi Universitas Indonesia sampai saat ini telah dipimpin oleh 9 orang Dekan. Untuk periode 2004-2008, Fakultas Psikologi Universitas Indonesia dipimpin oleh Dra. Dharmayati Utoyo Lubis, MA, Ph.D. sebagai Dekan beserta Dr. Meithy Djiwatampu sebagai Wakil Dekan Bidang Akademik, dan Dra. Diennaryati Tjokrosuprihatono, M.Psi. sebagai Wakil Dekan Bidang Non-Akademik. Staf Pengajar Fakultas Psikologi Universitas Indonesia terdiri dari 83 orang, di mana 92% berpendidikan S3 dan S2 dari dalam dan luar negeri. Selain itu Fakultas Psikologi Universitas Indonesia didukung oleh 35 asisten dosen yang membantu dosen dalam kegiatan akademik.

A. Visi dan Misi Organisasi

A.1. Visi

Fakultas Psikologi bertujuan untuk menjadi pusat keunggulan dalam proses pendidikan ilmu psikologi sebagai pengetahuan maupun ilmu yang ditunjang oleh penelitian-penelitian maupun pengabdian

masyarakat yang ditandai oleh sifat yang kontemporer, universal dan indigenous.³⁵

A. 2. Misi

Fakultas Psikologi UI mampu menghasilkan sarjana psikologi strata S1 sampai dengan S3 yang memiliki kompetensi, kualifikasi dan kompetitif baik secara nasional maupun internasional, dalam lingkup Ilmu Psikologi, baik dari sisi pengetahuan, keterampilan dan sikap professional ilmiah, di mana sarjana psikologi mampu mengaplikasikan ilmunya dan memberikan kontribusi terhadap berbagai bidang kegiatan yang berkaitan dengan kesejahteraan manusia yang hidup dalam era globalisasi.³⁶

B. Struktur Organisasi

Pada saat ini organisasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia terdiri dari beberapa unsur, diantaranya yaitu :

1. Senat Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
2. Dewan Guru Besar Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
3. Pimpinan, yang terdiri dari Dekan, Wakil Dekan Bidang Akademik, dan Wakil Dekan Bidang Non-akademik.
4. Sekretaris Fakultas.

³⁵ F.Psi UI, *Profil Fakultas Psikologi UI*, Depok, 2003, hal. 3

³⁶ *ibid.*

5. Manajer, yang terdiri dari : Manajer Pendidikan, Manajer Mahasiswa dan Alumni, Manajer Sumberdaya Manusia, Manajer Keuangan, Manajer Fasilitas dan Umum, serta Manajer Kerjasama dan Ventura.
6. Unit Penjamin Mutu Akademik.
7. Program, yaitu Program Kelas Khusus Internasional dan Program Pascasarjana.
8. Bagian, yaitu terdiri dari : Bagian Psikologi Perkembangan, Psikologi Pendidikan, Psikologi Umum dan Eksperimental, Psikologi Industri dan Organisasi, Psikologi Klinis, serta Psikologi Sosial.
9. Badan Penelitian dan Pengembangan Psikologi
10. Lembaga, yaitu Lembaga Psikologi Terapan dan Lembaga
11. Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi.
12. Laboratorium Komputer dan Observasi-Wawancara.
13. Perpustakaan.
14. Bimbingan Konseling Mahasiswa.
15. Unit Pelayanan Akademik.
16. Persatuan Orangtua, Mahasiswa, Dosen, dan Alumni.

C. Keadaan Karyawan

Karyawan Administrasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia berdasarkan status kepegawaian terdiri dari Pegawai Negeri Sipil

berjumlah 45 orang atau 39,1%, sedangkan Karyawan Honorer (Non-Pegawai Negeri Sipil) berjumlah 70 orang atau 60,9%.

Berdasarkan pendidikan karyawan administrasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia cukup beragam, yaitu terdiri dari tingkat pendidikan SD sampai dengan tingakat Sarjana strata 1, hal ini dapat dilihat lebih jelas pada table I.

Tabel I

Data karyawan berdasarkan jenjang pendidikan

No.	Jenjang Pendidikan	Status Kepegawaian	
		PNS	Honorer
1.	SD	4	5
2.	SLTP	4	5
3.	SLTA	28	44
4.	D3	2	6
5.	S1	7	10
	Jumlah	45	70

Sumber : Data Kepegawaian Fakultas Psikologi UI, November 2005

Mayoritas karyawan Administrasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia sebanyak 72 orang atau sebesar 62,6% berpendidikan tingkat SLTA, sedangkan sebanyak 25 orang atau sebesar 21,7% berpendidikan tingkat D3 dan S1, dan sebanyak 18 orang atau sebesar 15,7% berpendidikan tingkat SD dan SLTP.

Berdasarkan masa kerja karyawan administrasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia sangat beragam, hal ini dapat dilihat pada table II

Tabel II

Data karyawan berdasarkan masa kerja

No.	Lama bekerja (tahun)	Status Kepegawaian	
		PNS	Honorer
1.	0 – 5	1	41
2.	6 – 10	0	14
3.	11 – 15	5	12
4.	16 – 20	14	3
5.	21 – 25	18	0
6.	26 – 30	7	0
	Jumlah	45	70

Sumber : Data Kepegawaian Fakultas Psikologi UI, November 2005

Karyawan honorer mayoritas masa kerjanya masih di bawah 10 tahun sebanyak 55 orang atau 48,8%, sedangkan karyawan PNS mayoritas masa bekerjanya di atas 10 tahun sebanyak 44 orang atau 44,4%. Sedangkan untuk karyawan honorer paling banyak masa kerjanya di bawah 5 tahun, yaitu sebanyak 41 orang atau 35,7%, dan untuk karyawan PNS masa kerjanya antara 21-25 tahun sebanyak 18 orang atau 15,7%.

Dalam usia karyawan administrasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, untuk karyawan honorer yang relative berusia produktif, sedangkan untuk karyawan PNS sudah cukup berusia, hal ini dapat dilihat pada table III.

Tabel III

Data karyawan berdasarkan usia

No.	Usia Karyawan (tahun)	Status Kepegawaian	
		PNS	Honorer
1.	< 25	0	15
2.	26 – 30	1	17
3.	31 – 35	0	19
4.	36 – 40	9	11
5.	41 – 45	14	4
6.	46 – 50	16	2
7.	51 – 55	5	0
	Jumlah	45	70

Sumber : Data Kepegawaian Fakultas Psikologi UI, November 2005

Untuk karyawan PNS mayoritas sudah berusia di atas 40 tahun, sebanyak 35 orang atau 30 %, sedangkan karyawan honorer masih dibawah 40 tahun sebanyak 62 orang atau 53,9%. Untuk PNS sendiri mayoritas berusia antara 41-50 tahun, sebanyak 30 orang atau 26%, sedangkan karyawan honorer mayoritas menempati usia di bawah 30 tahun sebanyak 32 orang atau 27,8%.

D. Data Mutasi jabatan / Mutasi Karyawan

Tabel IV

Data Mutasi Kerja karyawan Administrasi
PNS dan Non PNS Fakultas Psikologi UI

No.	Mutasi	Tahun				Total
		2003	2004	2005	2006	
1.	Pindah Posisi (rotasi PNS)	5	15	9		29
2.	Pindah Posisi (rotasi Non PNS)	4	9	11		24
	Jumlah	9	14	20		53

Sumber : Data Kepegawaian Fakultas Psikologi UI, November 2005

BAB IV

ANALISIS PELAKSANAAN MUTASI JABATAN PADA FAKULTAS PSIKOLOGI UI

Dalam memaparkan analisis pelaksanaan mutasi jabatan pada Fakultas Psikologi peneliti memperoleh data dari hasil wawancara yang dilakukan secara bertahap dimulai dari Koordinator Kepegawaian dan SDM, Staf Khusus Dekan/(mantan) Kepala Tata Usaha, Manajer SDM, Wakil Dekan II Bidang Non Akademik.

A. Kebijakan atau Dasar Hukum Pelaksanaan Mutasi jabatan

Dalam organisasi diperlukan adanya kebijakan-kebijakan dalam rangka mengimplementasikan program-program kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Kebijakan yang dikeluarkan oleh organisasi akan menjadi kuat sebagai dasar hukum untuk bertindak manakala dilandasi juga oleh kebijakan-kebijakan lain yang lebih tinggi dan yang menguatkan kebijakan organisasi tersebut.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap responden yang terdiri dari : Wakil Dekan II, Manajer SDM dan Staf Khusus Dekan/(mantan) Kepala Tata Usaha dapat dikemukakan bahwa : Landasan yang berlaku pada Fakultas Psikologi sepenuhnya dituangkan dalam surat keputusan yang dikeluarkan oleh pimpinan tertinggi, yakni Keputusan Dekan Fakultas

Psikologi tentang pengalihan tugas pegawai Fakultas Psikologi dimana Keputusan tersebut merujuk pada :

1. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi;
3. Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 1999 tentang Penetapan Perguruan Tinggi Negeri sebagai Badan Hukum;
4. Peraturan Pemerintah Nomor 152 Tahun 2000 tentang Penetapan Universitas Indonesia sebagai Badan Hukum Milik Negara;
5. Keputusan Mendikbud Nomor 0205/O/1995 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Indonesia;
6. Keputusan MWA UI Nomor 01/SK/MWA-UI/2003 tentang Anggaran umah Tangga Universitas Indonesia;
7. Keputusan Rektor UI Nomor 638/SK/R/UI/2004 tentang pegangkatan Dra. Siti Dharmayati Utoyo Lubis, MA, Ph.D. sebagai Dekan Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
8. Hasil Keputusan Rapat Pimpinan Terbatas (RAPIMTAS) Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

Pengalihan tugas atau mutasi jabatan terutama bagi staf administrasi di lingkungan Fakultas Psikologi dilakukan dalam rangka menata organisasi Fakultas Psikologi UI pada kerangka Badan Hukum Milik Negara. Untuk

mewujudkan hal tersebut Universitas Indonesia menerapkan langkah – langkah perubahan dengan mengeluarkan sistem kebijakan baru yang dikenal dengan kebijakan satu pintu (*one gate policy*), sehingga hal tersebut mempengaruhi kebijakan-kebijakan manajemen yang berlaku di tiap-tiap Fakultas yang ada termasuk kebijakan pelaksanaan mutasi jabatan, seperti yang dikemukakan oleh Wakil Dekan II Fakultas Psikologi UI :

"sistem kita juga berubah nih sekarang... jadi perubahan sistem ini kan... harus ada penyesuaian..yang cukup besar juga yang biasa kerjanya berkotak-kotak.. sekarang gak bisa...mesti satu semuanya.... "

Pemaparan tersebut di atas dapat pula dipahami bahwa landasan-landasan hukum yang digunakan untuk pelaksanaan mutasi jabatan di lingkungan Fakultas Psikologi mengikuti perubahan-perubahan yang ada dan tetap bermuara pada kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh pihak universitas. Kebijakan-kebijakan tersebut menyangkut beberapa hal diantaranya : kebijakan administrasi atau manajemen pendidikan serta kebijakan sistem pengangkatan pegawai baik yang menyangkut pengangkatan pegawai tetap atau honorer. Pemaparan tersebut sesuai dengan pernyataan yang dikeluarkan oleh Wakil Dekan II (Bidang non Akademik) yang diantaranya juga membidangi Sumber Daya Manusia di Fakultas psikologi :

" Harusnya sih ada... harusnya sih ada ya...semuanya... kayak misalnya yang honorer.. kalo kita yang honor sistemnya sudah bertahun-tahun ya.. itu sudah boleh dikatakan seperti pegawai

tetap.. itu ada ..mestinya ada.. kita tahu aturannya.... kita juga berdasarkan aturan yang ada... dalam menentukan juga ... "

Dari pernyataan yang disampaikan oleh Wakil Dekan II Bidang Non Akademik mengenai landasan hukum pelaksanaan mutasi jabatan dapat diketahui bahwa Fakultas Psikologi memiliki dasar-dasar atau landasan hukum didalam menerapkan kebijakan pelaksanaan mutasi jabatan, namun demikian Wakil Dekan II Bidang Non Akademik, kurang memfokuskan perhatiannya pada landasan hukum yang tertera di atas kertas, karena pengesahan pelaksanaan mutasi jabatan yang dituangkan dalam surat-surat keputusan pimpinan pada fakultas Psikologi UI biasanya diserahkan kepada Staf Khusus Dekan (mantan) Kepala Tata Usaha.

Hal tersebut lebih ditegaskan kembali oleh Staf Khusus Dekan yang secara struktural kepegawaian pegawai negeri, masih menjabat sebagai Kepala Tata Usaha yang pada saat ini sekaligus juga berfungsi sebagai Staf Legal dalam penerbitan surat-surat keputusan yang dikeluarkan oleh Dekan, pernyataan tersebut sebagai berikut :

" Ada.. untuk penempatan itu landasan hukumnya..ya.. ya. itu tadi..kan saya bilang.. pembuatan SK-nya nih...hubungannya dengan kepegawaian, kita harus melihat undang-undang kepegawaian..harus melihat peraturan UI hubungannya dengan kepegawaian.. ada SK MWA, hubungannya dengan anggaran rumah tangga UI seperti apa.. ada SK Rektor mengenai pengangkatan Dekan..supaya bisa menguatkan Dekan menanda tangani SK penempatan atau mutasi jabatan tadi..".

Berdasarkan paparan yang dikemukakan dapat diketahui bahwa pelaksanaan mutasi jabatan pada fakultas Psikologi UI dinaungi oleh landasan-landasan hukum yang berhubungan dengan :

- a. Undang-undang kepegawaian,
- b. Surat Keputusan Majelis Wali Amanat,
- c. Anggaran Rumah Tangga UI,
- d. Surat Keputusan Rektor mengenai Pengangkatan Dekan

Adanya dasar atau landasan hukum pelaksanaan mutasi jabatan adalah merupakan upaya yang dilakukan agar pelaksanaan mutasi jabatan yang dilakukan merupakan suatu kegiatan yang dilihat dan ditimbang secara rasional, meskipun terjadi perubahan-perubahan sistem yang digunakan dalam pelaksanaannya. Hal ini didukung dengan pernyataan yang dilanjutkan oleh Staf Khusus Dekan/Legal Fakultas Psikologi UI:

"...Jadi memang tidak sesederhana untuk membuat SK rotasi itu... tadi pun menimbanginya harus rasional..uraianya itu.. bahwa melihat ini, bahwa melihat itu, dan segala macam.. jadi secara komprehensif dilihat seperti saya katakan tadi.. jadi tidak hanya sekedar..e.. saya suka atau tidak suka itu... tapi itu pun bisa.. sebagai salah satu acuan..untuk mengambil keputusan..."

Dari pemaparan yang dikemukakan oleh Wakil Dekan II dan Staf Khusus Dekan dapat diketahui bahwa landasan hukum pelaksanaan mutasi jabatan di lingkungan Fakultas Psikologi diaplikasikan dalam suatu surat keputusan yang ditanda tangani oleh Dekan Fakultas Psikologi UI. Wewenang serta tanggung jawab pembuatan surat keputusan, yang memuat

landasan-landasan hukum yang mendukung dan mengikatnya, diserahkan kepada Staf Khusus Dekan atau (mantan) Kepala Tata Usaha. Sehingga wajarlah kalau yang lebih mengetahui dan memiliki kapabilitas dalam membuat surat-surat keputusan berdasarkan landasan hukum yang ada adalah Staf Khusus Dekan/Staf Legal. Hal tersebut senada dengan yang disampaikan oleh Manajer SDM Fakultas Psikologi sebagai berikut :

"ada...ada kebutuhan..terutama dari UI..untuk pertama e.. masalah profesionalisasi ..jadi dikembalikan bahwa orang yang bekerja sebagai administrasi itu memang orang yang juga dengan latar belakang..profesional yang sesuai..jadi kaya misalnya kita di sub bag akad kita kepala-kepalanya memang orang yang dengan latar belakang e..jurusan pendidikan kan..administrasi pendidikan sama ... apa kurikulumnya....nah itu tu kalau kita begitu sudah benar..orang dari keuangan punya latar belakang keuangan..misalnya. e..dan dari UI juga bahwa..yang namanya staf akademik itu ya...karirnya lebih ke akademik sehingga..tugas-tugas yang sifatnya lebih administratif tidak memerlukan kemampuan akademik yang banyak ..itu dikembalikan ke administrasi.."

Perlu disampaikan pula bahwa Staf Khusus Dekan atau (mantan) Kepala Tata Usaha adalah pejabat yang berasal dari staf non akademik (staf administrasi) yang telah lama berinteraksi dengan bidang keadministrasian dan peraturan-peraturan kepegawaian sedangkan Wakil Dekan II adalah pejabat manajemen yang berasal dari Staf Edukatif.

B. Analisis Pelaksanaan Mutasi jabatan pada Fakultas Psikologi UI

Untuk mengetahui pelaksanaan mutasi jabatan, terlebih dahulu ingin mengetahui definisi mutasi jabatan yang dipahami oleh pihak manajemen Fakultas Psikologi UI yaitu Wakil Dekan II Bidang Non Akademik, Manajer

SDM dan Staf Khusus Dekan, yang memiliki kompetensi atau kapabilitas mengeluarkan kebijakan pelaksanaan mutasi jabatan. Dari wawancara yang dilakukan, dapat diketahui bahwa definisi mutasi jabatan menurut Wakil Dekan II Bidang Non Akademik adalah:

" Ya.. Mutasi jabatan itu adalah..apa namanya.. perputaran dari staf pendukung..ya.. dalam pelaksanaan tugasnya di dalam struktur organisasi fakultas psikologi.. tapi tentunya di dalam rotasi itu harus disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki seseorang dengan sebenarnya ... supaya memang mutasi jabatan itu efektif.. mutasi jabatan itu juga di..lakukan juga kalo melihat bahwa..telah terjadi apa namanya...diedit kualifikasi seseorang itu dari pekerjaannya.. rotasi juga bisa dilakukan atas dasar perhitungan, pertimbangan dan penilaian.. "

Pernyataan tersebut di atas menegaskan bahwa mutasi jabatan adalah perputaran staf-staf pendukung (*support*) dalam pelaksanaan tugasnya dalam struktur organisasi Fakultas Psikologi. Dengan demikian mutasi jabatan dilingkungan Fakultas Psikologi lebih diprioritaskan untuk staf non akademik/administratif. Sementara untuk Staf Akademik/Edukatif tidak pernah mengalami mutasi jabatan. Namun dalam pelaksanaannya mutasi jabatan dilingkungan Fakultas Psikologi juga memperhatikan kualifikasi yang dimiliki oleh seorang karyawan. Apabila setelah diadakan pemantauan dan penilaian bagi karyawan, ternyata kualifikasi yang dimilikinya berkurang maupun bertambah maka karyawan tersebut dapat dipertimbangkan untuk mengalami mutasi jabatan.

Dengan demikian pemahaman yang dapat disimpulkan dari pernyataan tersebut adalah mutasi jabatan dapat ditujukan kepada siapapun (staf non

akademik/administratif) baik dari level pelaksana maupun koordinator/staf non akademik setingkat Kepala Sub Bagian. Hal ini akan menimbulkan kerancuan antara mutasi jabatan, promosi ataupun demosi di dalam pelaksanaannya.

Berbeda dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Manajer SDM Fakultas Psikologi UI yang mendefinisikan mutasi jabatan sebagai berikut :

" Menurut saya mutasi jabatan adalah ketika orang ada yang....apa.....ada diposisi tertentu dipindahkan ke posisi lain tapi masih pada satu level , itu yang namanya rotasi, jadi kalau misalnya dia dipindahkan dan itu tanggung jawabnya nambah, itu namanya promosi, tapi kalo rotasi masih satu level tanggung jawab. "

Pernyataan yang dikemukakan oleh Manajer SDM tersebut jelas lebih definitif dan sesuai dengan pendapat Sastrohadiwiryo : proses pemindahan atau mutasi jabatan terjadi pada hirarki tugas dan pekerjaan maupun struktural yang sama. Dengan mengacu pada definisi tersebut maka dalam pelaksanaan mutasi jabatan di lingkungan Fakultas Psikologi tidak akan mengalami kerancuan/kebingungan bagi karyawan yang mengalami mutasi jabatan, dengan kata lain kebijakan yang akan dikeluarkan dan dikenai kepada seorang karyawan mengenai mutasi jabatan tidak akan di salah artikan bahwa orang tersebut mengalami promosi jabatan atau memperoleh punishment (hukuman) karena mengalami penurunan jabatan/demosi. Melanjutkan pemaparan tersebut definisi sederhana mengenai mutasi jabatan dikemukakan oleh Staf Khusus Dekan/(manatan) Kepala Tata Usaha :

" Rotasi itu sebetulnya permindahan seseorang staf dari unit kerja yang lama ke unit kerja yang baru...itu konsep rotasi.ya.. itu yang saya ketahui"

Pernyataan tersebut dikemukakan karena berdasarkan pengalaman yang ada mutasi jabatan yang terjadi di lingkungan Fakultas psikologi untuk saat ini dilaksanakan berbeda dengan periode kepemimpinan Dekan sebelumnya. Untuk saat ini pelaksanaan mutasi jabatan dilakukan secara praktis dan tidak mengindahkan aturan yang sesuai dengan definisi mutasi jabatan bahwa yang dimaksud dengan rotasi adalah pemindahan/pengalih tugas karyawan ke posisi lain tapi masih pada satu level. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh staf khusus Dekan sebagai berikut

"sebetulnya itu.. sah-sah saja sih.. yang namanya pimpinan kan berhak memutuskan apa adanya.. tapi kita lebih... pada saat itu lebih masih mendengar.. kalo yang bersangkutan dipanggil gak cocok kan ..dan segala macam... tapi pertimbangan tetap ada pada pimpinan, mekanisme itu kita jalankan tapi .. sekarang lebih yang saya ketahui ..itu nggak.. nah.. kembali ke tadi.. pengertian rotasi itu ya.. perpindahan seseorang dari unit kerja yang lama ke unit kerja yang baru di satu instansi.. gitu kan.. ya..sejajar gitu kan.. "

Dari hasil wawancara dapat diketahui bahwa pihak manajemen fakultas psikologi memiliki pemahaman yang sesuai dikemukakan oleh para ahli, namun di dalam pelaksanaannya masih terdapat hal-hal yang menyebabkan terjadinya pergeseran maksud dan makna dari mutasi jabatan itu sendiri. Faktor-faktor pengaruh tersebut karena adanya hegemoni kekuasaan dan kebijakan-kebijakan baru yang tidak diikuti dengan ketersediaan penunjang teknis di dalam pelaksanaan kebijakan tersebut, seperti petunjuk

teknis/standar operating procedure SOP pelaksanaan kebijakan satu pintu/one gate policy dari Universitas Indonesia kepada seluruh Fakultas yang ada.

B.1. Sistem dan Mekanisme Pelaksanaan Mutasi jabatan pada Fakultas Psikologi UI

Sistem pelaksanaan mutasi jabatan yang terjadi di Fakultas Psikologi diterapkan dengan system beragam, karena berdasarkan hasil wawancara dari responden, masing-masing mengemukakan pengalaman-pengalaman yang berbeda. Dalam uraian teori yang telah dikemukakan sebelumnya, sistem Pelaksanaan mutasi jabatan yang pada dasarnya baik dan cocok untuk diterapkan di Fakultas Psikologi adalah menggunakan sistem merit. Namun karena berbagai faktor, system tersebut tidak dapat dilaksanakan, hal ini sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan Staf Khusus Dekan/(mantan) Kepala Tata Usaha sebagai berikut :

"... kalau merit sudah pasti gak lah... saya tidak melihat itu... kalau spoilpun saya hampir ..ya hampir.. tapi.. tadi yang terakhir... suka atau tidak suka ..lebih dominan itu.."

Berdasarkan pernyataan tersebut di atas, dapat diketahui bahwa faktor-faktor yang menyebabkan tidak dapat diterapkannya system merit dalam mutasi jabatan salah satunya adalah disukai atau tidaknya seorang karyawan/staf administrasi oleh pimpinanya. Faktor tersebut pada akhirnya akan mengaburkan tujuan ideal dari pelaksanaan mutasi jabatan yakni sebagai suatu upaya pengembangan karyawan, sehingga yang ada hanya sebagai

sebuah hukuman (*punishment*), hal ini sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan selanjutnya oleh Staf Khusus Dekan:

"...nah akhirnya saya katakan sebelumnya.. karena faktor itu akhirnya kan lebih banyak.. terjadi dikarenakan punishmen... ya karena saya gak suka dengan dia misalkan...biarrin dia dipindahkan kesana saja... saya gak suka dengan si X nih...sudah X pindah saja... Kalau kinerja tadi saya bilang ..e..ya kinerja yang tidak maksimal ..itu bisa juga.. Kalo tiga.. kalo tadi saya melihat tiga..komponen itu tadi kan..kalo ketiga-tiganya baik kemungkinannya yang bersangkutan tidak akan..dirotasi.."

Faktor-faktor negatif yang dapat mempengaruhi pelaksanaan system mutasi jabatan pada dasarnya dapat diminimalisir dengan dibuatnya pemetaan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan di Fakultas Psikologi serta perencanaan yang dilakukan oleh Manajer SDM, terutama untuk pengembangan karyawan yang ada di Fakultas Psikologi, seperti pendapat yang dikemukakan oleh Staf Khusus Dekan sebagai berikut:

"...tapi yang lebih dominan sebetulnya.. permasalahan disini lebih.. pada perencanaan dan pemetaan sdm..bukan tidak ada ya.. pokoknya..e... kurang sekali gitu.. kalo dikatakan gak ada.. ya..gak juga kali ya...ada tapi tidak maksimal..gitu.. pernah kasus teman kita.. pernah tau gak.. dari akademik terus dekanat terus ke akademik lagi terus pindah lagi.. dalam jangka waktu beberapa bulan..."

Pendapat tersebut di atas membuktikan bahwa perencanaan yang sudah ada tidak dapat dilaksanakan dengan baik untuk merotasi karyawan di Fakultas Psikologi untuk kasus-kasus tertentu, misalnya: disukai atau tidaknya seorang karyawan oleh pimpinan dan adanya variasi jam kerja bagi karyawan Fakultas

Psikologi, seperti pendapat yang dikemukakan oleh Manajer SDM sebagai berikut:

"tentunya ada kendala-kendala kadang-kadang kan..apalagi di fakultas nih..jam-kerjanya lain-lain..kalau kita pindah ...bisa-bisa udah ada..misalnya yang biasa cuman kerja sampai jam 3 tiba-tiba dipindah ke pasca yang sampai jam 9 belum tentu orangnya bisa..gitu kan... mungkin saja dia masih sekolah...atau apa.."

Menurut pendapat peneliti pada dasarnya perencanaan mutasi jabatan di Fakultas Psikologi selalu dipersiapkan meskipun banyaknya kendala-kendala yang dihadapi oleh pihak manajemen Fakultas Psikologi untuk merotasi karyawan seperti yang dikemukakan oleh Manajer SDM sebagai berikut:

" Biasanya untuk mutasi jabatan itu..kita bikin perencanaan, perencanaan itu kita bicarakan dengan atasannya yang paling... kalau saya sih biasanya gini..sebelum saya bilang sama atasan, saya..., atasan yang tingginya gitu ya.."

" Ya sebenarnya sih..., target kita malah tahun ..tahun lalu sudah ada rotasi, sudah ada perencanaan rotasi. Tapi ya..., keliatannya kalo di fakultas psikologi mesti banyak..... apa namanya..pendekatan-pendekatan informal pake lobi-lobi....ha ha ha.."

Ternyata kondisi berbeda ditemui di dalam pelaksanaan mutasi jabatan pada periode kepemimpinan Dekan tahun 2004 yang memasukan mutasi jabatan dalam perencanaan SDM dengan periode kepemimpinan Dekan saat ini, sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Staf Khusus Dekan atau (mantan) Kepala Tata Usaha yang menyatakan bahwa untuk saat ini mutasi jabatan tidak diketahui apakah masuk ke dalam perencanaan MSDM atau tidak, seperti pernyataannya sebagai berikut:

" Em.. semasa saya ada... kalo 3 tahun terakhir ini.. ya.. saya 2004 masih berkecimpung langsung di permasalahan itu... yang pasti sampai 2004 itu ada... 2004 akhir itu sudah gak ada.. sejak oktober sampai juni 2006 ini saya tidak tahu apakah itu ada perencanaan dalam hal rotasi atau tidak ..di karenakan saya tidak terlibat lagi di....secara langsung dan secara operasional maupun secara manajerial di job itu.. "

Pemaparan Manajer SDM dan Staf Khusus Dekan/(mantan) Kepala Tata Usaha tersebut di atas dapat disinergikan dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Wakil Dekan II Bidang Non Akademik yang memaparkan bahwa perencanaan yang ada di dalam MSDM dikaitkan dengan adanya kebijakan baru yang dikenal dengan kebijakan satu pintu (*one gate policy*) di lingkungan Fakultas Psikologi sesuai dengan arah perubahan yang diinginkan oleh Universitas. Kebijakan baru tersebut ternyata tidaklah dapat langsung diterapkan karena berbagai faktor seperti yang dikemukakan oleh Wakil Dekan II Bidang Non Akademik sebagai berikut:

" Ya.. sebetulnya ni yang kita lakukan ini bukan maunya kita sendiri... kita sudah bisa memprediksi ya.. bahwa ada dasar hukum ya.. dalam PP 152, AD/ART UI, lalu UI akan kemana Renstranya... itu semua mengacu kepada ini... *one gate policy*.. jadi kita mencoba untuk membenahi...dalam manajemen kita dulu... nanti kalo ini sudah berbenah.. baru di tarik ke bawah..sudah selesai gitu... yang kita lakukan itu bukan semata-mata pemikiran dekanat saat ini ...bukan.. kita punya suatu Renstra UI yang haru kita penuhi.. ada renstra fakultas.... ada SHS juga dan juga tuntutan daripada ..apa namanya... pelayanan terhadap mahasiswa ... karena kita udah BHMN.. perubahan status itu kan konsekuensinya juga berat....kita bukanlah the only Universitas Negeri yang ...apa namanya ...yang akan dipilih... kita belum selesai nih ..dengan yang lain-lainnya... kita kan ...itu pun harus di.. di ubah itu gak mudah kan..sistem harus diubah supaya lebih efesien..lebih efektif.. hal-hal seperti itu juga... itu saja sudah jadi masalah... belum lagi memikirkan take home pay... gak bisa kurang.. bisanya lebih ..itu permasalahan kedua.. masalah ketiga adalah cukup gak uang kita untuk itu

semua.. di mana ..dari tadinya kita dapat subsidi... gak dapat subsidi..mesti cari uang sendiri... nyari uang nggak..nggak.. kita nggak mesti langsung dapat kan.. kita mesti fight ..lobiying..cari peluang , jeli..sabar... jadi memang banyak sekali yang mesti kita rubah ... yang bukan hanya menata bagi off the rush trust .termasuk diri sendiri.. begitu.... itu kan..bukan hal yang mudah...gimana meningkatkan mereka.... gimana mereka juga bisa ikut untuk termotivasi.. untuk lari..walaupun kadang-kadang begitu banyaknya yang mesti dirubah..sampai untuk ngobrol aja.. sudah gak sempet... karena perubahan juga di mindset kita juga mesti ada perubahan.. bukan hanya di pegawai.. tapi termasuk kita sebagai .. dekan, wakil dekan dua... itu.mindsetnya juga harus diubah.. dulu wakil dekan dua kan kerjanya ngurusin apa...uang, sdm..gitu sekarang kan itu...gak hanya itu.. dia harus cari uang...harus cari peluang... dia harus bisa mencari... jadi gak sesederhana... kaya sistem keuangan itu kan sudah langsung online ke UI..kan ... berarti kita laporan itu harus tepat waktu.. terbuka..mesti ..harus menterjemahkan yang macam-macam itu.....dalam satu sistem yang baku...jadi memang tidak mudah...belum aturan pajak.. berubah juga .. kita kan.. berubah nomor pajak kita semua berarti kan... laporan pajaknya juga beda... apa yang ditarik juga beda.... akhirnya kita ditinjau juga oleh orang pajak.. karena dianggap bukan lagi negeri misalnya..BHMN... jadi perubahan itu begitu banyak.. saya sendiri memang cukup pusing menghadapi itu semua ya.... ..karena kalo tidak kita jalani juga.. gak benar.. kalo kita jalankan juga ..itu suatu tanggung jawab yang besar.. dan ..saya biasanya konsisten ..untuk semuanya bener jadi gitu.... gak bisa gak jadi tapi..tetap banyak sekali yang harus dikorbankan gitu... tapi kan tidak semua orang bisa..menangkap... apa namanya...bukan maunya kita la... ini memang sesuatu yang harus ditujusiapaun yang jadi dekannya ...mencari uang.. ya.. harus ..kalo gak... gak mungkin kita bisa mensejahterakan.. gak mungkin kalo dari apa spp atau dari ..uang kuliah gitu.. walaupun ada dari macam-macam. uangnya masuk.. costnya juga ikut gede... jadi gak cukup.."

Pemaparan panjang yang dikemukakan oleh Wakil Dekan II Bidang Non Akademik, lebih menekankan kepada faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan mutasi jabatan dalam perencanaan MSDM. Dari pemaparan tersebut dapat diketahui bahwa ketika kebijakan satu pintu (*one gate policy*)

diterapkan banyak menemui kendala-kendala yang secara langsung ataupun tidak mempengaruhi perencanaan dalam pelaksanaan mutasi jabatan, sehingga perencanaan yang sudah disusun, diatur sedemikian rupa oleh Manajer SDM tidak dapat dilaksanakan sesuai dengan target dan tujuan yang ingin dicapai dengan maksimal.

Pendapat tersebut mengungkap bahwa pelaksanaan mutasi jabatan di Fakultas Psikologi tidak menggunakan system yang baku, melainkan menggunakan pendekatan-pendekatan secara personal kepada pimpinannya, hal ini jelas akan mempengaruhi kebijakan yang menyebabkan adanya kecenderungan pelaksanaan mutasi jabatan lebih menggunakan pendekatan *spoil system*. Namun pelaksanaan mutasi jabatan tetap dapat berjalan dengan analisa kebutuhan yang dilihat dari kompetensi pegawai, lingkungan kerja, kinerja karyawan, dan kapabilitas masing-masing pegawai. Hal ini ditegaskan kembali dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Wakil Dekan II Bidang Non Akademik

"Ya biasanya kita melihat kemampuan dari mereka..apa... kita melihat pertama kali adalah output.. apa yang diharapkan... selama ini kan struktur sudah berubah kan... itu kita melihat apa yang kita harapkan..bisa terwujud... dari situ kita menilai... dari harapan kita itu siapa yang bisa mambantu kita untuk mewujudkan .ini terjadi.. dan kita lihat juga dari masing-masing orang.. siapa yang beban kerja terlalu berat.. yang kelihatan juga dia tu..dalam operasional juga sudah kewalahan.. ya..banyaklah masalah-masalah ..ya.. kedisiplinan...outputnya kerjanya juga kita melihat.. oo.. rupanya ini terlalu berat..

Berkaitan dengan hal tersebut dalam pelaksanaan mutasi jabatan juga harus disesuaikan dengan kebutuhan yang ada dan diperlukan

kesadaran dari semua pihak yang terlibat didalamnya untuk menjalankan kebijakan dengan penuh tanggung jawab, mengingat hal ini melibatkan seluruh komponen yang ada dalam lingkungan kerja, terutama di Fakultas Psikologi UI. Pemaparan tersebut sesuai dengan pernyataan Wakil Dekan II Bidang Non Akademik, sebagai berikut:

".. jadi tidak terlalu sederhana .. tapi kita butuh orang yang juga bisa lari...itulah pentingnya rotasi.... selama ini begitu.. juga kebutuhan.. kalo orang sudah terlalu lama..juga orang kan jenuh.... supaya tidak menjadi menjadi kerajaan di dalam kerajaan.. itu kita lakukan rotasi juga .. jadi rotasi itu diantar dengan suatu rasa..apa.. tanggung jawab dan kegiatan yang memperoleh ..untuk itu kita tidak menargetkn kecuali kalo barangkali dilihat dari kapasitas lebih untuk promosi.."

Pelaksanaan rotasi yang dilakukan dengan *spoil system* biasanya mempengaruhi kebijakan yang dikeluarkan oleh pihak manajerial, hal ini terjadi dilingkungan Fakultas Psikologi, sehingga dalam pelaksanaannya mutasi jabatan di Fakultas Psikologi lebih banyak ditentukan oleh manajerial, hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Staf Khusus Dekan/ (mantan) Kepala Tata Usaha :

" Kalo yang saya tahu selama ini, e..mekanismenya itu...lebih banyak ditentukan oleh manajerial ya.. dalam arti pimpinan-pimpinan membahas di tingkat pimpinan terus.. dibuatkanlah SK-SK dan seterusnya..... setelah SK jadi.. baru yang akan dirotasi atau mutasi itu dipanggil, dalam arti bukan minta pertimbangan tapi secara otomatis diserahkan SK dan seterusnya.. mereka sudah harus di tempat yang baru..... Jadi pertimbangan objek di sini ..gak ... setahu saya gak pernah ada...ee kalau saya lebih melihat punishment.."

Dari pernyataan tersebut di atas mekanisme pelaksanaan mutasi jabatan pun digerakan oleh adanya penilaian pihak manajemen, sehingga hal ini dapat menyebabkan adanya pandangan bahwa apapun alasan yang diberikan mutasi jabatan hanya dilakukan semata – mata hanya untuk memberikan hukuman bagi karyawan.

Berbeda dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Wakil Dekan II Bidang Non akademik yang menyebutkan bahwa mekanisme pelaksanaan mutasi jabatan di Fakultas Psikologi lebih didasarkan oleh adanya perubahan-perubahan yang terjadi di Universitas Indonesia

Disamping itu mekanisme pelaksanaan mutasi jabatan dilingkungan Fakultas Psikologi selain daripada kebijakan manajemen dan kebijakan atas dasar perubahan yang terjadi juga dipengaruhi oleh kebijakan-kebijakan yang lain, seperti lobi-lobi oleh para user / Kepala Bagian dan persuasi-persuasi informal. Seperti yang dikemukakan oleh Manajer SDM :

“ Ya..ya sebenarnya kalo mau pimpinan langsung tegas gitu ya.. ga ada ba bi bu gitu ya. Ga ada lobi-lobi lagi , persuasi-persuasi informal sebenarnya juga bisa-bisa aja.. Tapi kan Di fakultas Psikologi toleransinya sangat besar.. jadi itu ya.. sampai sekarang masih ..dan karena data-data juga.. Mungkin karena dulu itu... cara kerjanya masih.... ga ada database..”

Dari pandangan-pandangan tersebut di atas dapat dikemukakan pula bahwa pihak manajemen lebih dominannya menentukan adanya mutasi jabatan, bahkan hampir tidak pernah terpenuhi mekanisme pelaksanaan mutasi jabatan yang didasari oleh keinginan karyawan, seperti yang dikemukakan oleh Staf Khusus Dekan sebagai berikut:

dan Staf Khusus Dekan/ (mantan) Kepala Tata Usaha :

" e.. itu lebih..kalo saya melihat... di sini ..hampir tidak berlaku ya... tidak berlaku... tidak terjadi.. jadi.. banyak karyawan yang saya dengar minta di rotasi..dipindahkan.. segala macam tapi itu jarang terjadi.. hampir tidak pernah terjadi permintaan itu langsung disetujui..e.. kalo saya melihat sebetulnya itu .. kenapa itu tidak terjadi.. itu lebih banyak dikarenakan e.. permintaan yang tidak logis dan realistis gitu.. saya katakan tidak logis dan tidak realistis...satu contoh misalnya nih.. saya minta dipindahkan ke unit itu.. nah sementara di unit itu sudah .. ya.. sudah banyak orang la.. sudah segala macam gitu kan .. nah itu yang saya katakan... tidak logis dan tidak realistis.... jadi hampir..hampir jarang .. hampir gak pernah terjadi.. rotasi itu dilakukan atas dasar permintaan sendiri..kalo di sini.. tapi saya pernah dengar di fakultas-fakultas lain tu..bisa... salah satunya contohnya teknik..."

namun keinginan-keinginan tersebut dapat ditampung sebagai bahan pertimbangan sebagai mana dikemukakan oleh Wakil Dekan II Bidang Non Akademik Wakil Dekan II Bidang Non Akademik :

" Permintaan..? Terpenuhi..terpenuhi... tapi kita lihat dulu ya... jadi pertimbangan ..semua jadi pertimbangan kalo kita akan merotasi kita lihat semua pertimbangan yang ada apa saja..gitu.., kita aesuaikan.. kita tanyakan lagi .. ada yang butuh nih... kira-kira ini gak oke gak... jadinya itupun terjadi...sebab ada juga yang mengatakan aduh.... kadang-kadang dari... pimpinannya juga ya.. mengatakan... kita lihat dia etos kerjanya sudah menurun atau cenderung... apa namanya... meremehkan !, menggampangkan ... barangkali dia sudah merasa kurang cocok lagi.. jadi orang ..apa...masukannya bukan dari semua pihak.... jadi kita tidak langsung serta merta langsung ditindak.. nggak... jadi semua kita kumpulkan .. nanti pada saat kita lihat perlu dirotasi.. itu semua jadi bahan pertimbangan untuk dirotasi.. "

Apabila kesadaran dan tanggung jawab untuk memelihara iklim kerja yang kondusif dan menjaga team work tetap hidup dalam rutinitas pekerjaan, maka pelaksanaan mutasi jabatan di Fakultas Psikologi tidak akan menemui kendala. Sehingga perencanaan-perencanaan yang telah dilakukan

mengenai mutasi jabatan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

B.2. Teknis Pelaksanaan Mutasi jabatan pada Fakultas Psikologi UI

Pelaksanaan Mutasi jabatan di lingkungan Fakultas Psikologi secara operasional berada di bawah tanggung jawab Manajer SDM yang dituangkan dalam program-program atau rencana kerja MSDM. Memperhatikan kondisi dan iklim kerja yang dipengaruhi oleh perubahan kebijakan satu pintu (*one gate policy*) yang diinterpretasikan beragam oleh seluruh komponen yang ada, menyebabkan pihak manajemen Fakultas Psikologi menemui kendala untuk menerapkan sistem yang baku dalam pelaksanaan mutasi jabatan. Oleh karena itu diperlukan langkah-langkah teknis atau pendekatan-pendekatan lain untuk melaksanakan rencana-rencana yang telah dipersiapkan berkaitan dengan mutasi jabatan.

Langkah-langkah teknis tersebut antara lain adalah mengumpulkan data-data pendukung tentang karyawan yang akan dirotasi, dilanjutkan dengan pendekatan-pendekatan personal secara informal kepada karyawan maupun pimpinannya, setelah itu diusulkan kepada Wakil Dekan II Bidang Non Akademik sebagai atasan MSDM yang akan dibahas dalam Rapimtas, yang dihadiri oleh seluruh pimpinan Fakultas yang terdiri Dekan, Wakil Dekan I Bidang Akademik & Wakil Dekan Dekan II Bidang Non serta para manajer. Hasil rapat tersebut ditindak lanjuti dengan pembicaraan ke kepala unit kerja

yang akan menerima seorang karyawan. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Manajer SDM sebagai berikut:

" Biasanya untuk mutasi jabatan itu..kita bikin perencanaan, perencanaan itu kita bicarakan dengan atasannya yang paling... kalau saya sih biasanya gini..sebelum saya bilang sama atasan, saya..., atasan yang tingginya gitu ye.. saya coba cari data dulu..dari orang-orang sekitar, dari atasan langsung..ya.. bukan investigasi sih..cuman untuk meyakinkan diri..terus saya tanya yang bersangkutan juga..kan..kita liat ..kan kita punya kebutuhan tapi kan .. ya jadi saya cari data dulu...setelah datanya cukup dari orang yang bersangkutan..dari atasan langsung..kalau dari sekitar biasanya sih secara non formal.. tidak langsung..baru saya usulkan ke atasan saya..WD 2 atau di dalam rapat . sama dekan ...nah baru kita terus omongin sama unit yang akan mengalami itu.."

B.3. Tujuan Pelaksanaan Mutasi jabatan pada Fakultas Psikologi UI

Berbagai tujuan pelaksanaan mutasi jabatan yang ada di lingkungan Fakultas Psikologi pada dasarnya lebih mengarahkan pada perubahan yang lebih baik bagi organisasi sekaligus karyawan, namun dalam pelaksanaannya tujuan-tujuan tersebut memiliki target pengembangan dan pencapaian yang berbeda antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain, seperti yang dikemukakan oleh Manajer SDM :

" Ada sih..itu ..sebetulnya ada.... tapi e...bisa juga gini.. sebetulnya..utk orang-orang tertentu kita harapannya..e. jadi beda-beda gitu..buat di A sama si B ini memang karier development dia supaya dia lebih mengenal semuanya..nanti harapannya supaya bisa dipromosikan...tapi utk si C, si D lebih untuk penyehatan suasana kerja karena sudah terlalu lama di situ..udah kan orang kalo sudah lama udah rasanya tau semua kan rasanya jadi jenuh..gitu.."

Hal-hal lain menunjang dapat di tetapkannya tujuan pelaksanaan mutasi jabatan bagi setiap karyawan adalah adanya penilaian kinerja. Penilaian kinerja yang ada di Fakultas Psikologi lebih mengandalkan pada pengawasan dari atasan langsung, hal ini disebabkan karena ruang lingkup organisasi Fakultas kecil, sehingga tidak memerlukan parameter yang dirancang khusus untuk memberikan penilaian kinerja bagi karyawan Fakultas Psikologi. Penilaian-penilaian yang dikemukakan oleh atasan langsung dapat dijadikan dasar untuk menentukan tujuan terhadap kebijakan yang diambil bagi seorang karyawan berkaitan dengan mutasi jabatan. Pemaparan tersebut sesuai dengan pendapat Staf khusus Dekan/(mantan) Kepala Tata Usaha sebagai berikut :

" aa... kita harus melihat secara komprehensif itu ya... jadi unit kerja.. kadang-kadang kita.. dalam.. dalam penilaian kinerja biarpun tidak pakai parameter.. tidak pakai koefisien.. tidak pake apa... secara kasat mata dikarenakan lingkup organisasi kita kecil .. gitu kan.. kita bisa melihat kinerja seseorang di unit itu.. ya kan.. e.. gimana sih kerjanya selama ini ..gitu kan.. kita melihat itu dulu.. sebetulnya faktor.. banyak faktor lain .. selain kinerja.. mungkin disiplin kehadiran.. ya.. loyalitas terhadap pekerjaan dan segala macam.. itu.. tu.. juga dilihat sebetulnya... nah kalo kita melihat .. dia sudah tidak maksimal di situ.. yang bersangkutan sudah tidak maksimal di situ.. ya.. dari kinerja.. ya.. dari..kehadirannya.. ya.. dari loyalitas dan segala macam.. nah sebagai pertimbangan kita coba kasih kesempatan ke yang bersangkutan untuk ditempatkan ke unit lain .. nanti kita evaluasi lagi setelah kita pindahkan ke unit lain ... kita evaluasi lagi kira kira cocok gak gitu kan ... itu yang selama ini kita lakukan.. kita melihat dulu situasi dan kondisi di unit itu.. person-person di unit itu kira-kira ..ee...kira kira masih bisa maksimal gak sih..di situ.. kalo gak ya.. mungkin salah satu jalan yang masih bisa membantu untuk dia bisa maju ya... dirotasi.. tapi ..yang seperti saya katakan tadi.. banyak dominannya .. yakni sebagai punishment... dikarenakan tidak maksimal.. dipindahkan ke tempat lain.."

Berdasarkan pemaparan tersebut di atas dapat diketahui bahwa tujuan pelaksanaan mutasi jabatan pada fakultas Psikologi tidak semata-mata hanya untuk upaya pengembangan melainkan dilakukan sebagai hukuman atau punishmen. Dalam hal lain pelaksanaan mutasi jabatan dilakukan sebagai tindakan untuk meningkatkan moral kerja karyawan (penyehatan), serta mutasi jabatan juga dilaksanakan sebagai upaya untuk menempatkan seorang karyawan pada bidang tugas yang tepat sesuai dengan kapabilitas dan kompetensi yang dimiliki hal ini sejalan dengan prinsip *The Right Man on The Right Job*, sebagaimana yang dikemukakan oleh Manajer SDM :

"..untuk pertama e.. masalah profesionalisasi ..jadi dikembalikan bahwa orang yang bekerja sebagai administrasi itu memang orang yang juga dengan latar belakang..profesional yang sesuai..jadi kaya misalnya kita di sub bag akad kita kepala-kepalanya memang orang yang dengan latar belakang e..jurusan pendidikan kan..administrasi pendidikan nah itu tu kalau kita begitu sudah benar..orang dari keuangan punya latar belakang keuangan.."

Mutasi jabatan yang dilaksanakan dalam rangka punishmen juga terdapat dalam pelaksanaan mutasi jabatan pada fakultas Psikologi, hal ini sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan selanjutnya oleh Staf Khusus Dekan:

"...nah akhirnya saya katakan sebelumnya.. karena faktor itu akhirnya kan lebih banyak.. terjadi dikarenakan punishmen... ya karena saya gak suka dengan dia misalkan...biarrin dia dipindahkan kesana saja... saya gak suka dengan si X nih...sudah X pindah saja... Kalau kinerja tadi saya bilang ..e..ya kinerja yang tidak maksimal ..itu bisa juga..."

".. kalau tadi..saya katakan bahwa..rotasi ini lebih banyak punishment ..gitu kan.. nah kalo orang yang sudah divonis seperti itu.. gitu kan.. dia ditempatkan di mana saja ..sebetulnya tidak akan bisa dikembangkan lagi lebih maksimal..gitu kan .."

Dari pemaparan tujuan-tujuan pelaksanaan mutasi jabatan pada fakultas psikoogi dapat diketahui bahwa terdapat beberapa macam jenis mutasi jabatan namun demikian dalam pelaksanaan mutasi jabatan pada fakultas psikologi jenis rotasi yang sering dilakukan adalah *Production Transfer*, sebagaimana yang dikemukakan oleh manajer SDM sebagai berikut :

"...yang kaya misalnya si... Dede terus Pa' Joko, tapi itu dirotasi karena kebutuhan... kebutuhan ee.. ekspedisi perlu orang yang bisa jalan dan gak salah-salah nganter surat ..."

Pernyataan tersebut mengungkap bahwa jenis mutasi jabatan *Production Transfer* dilakukan untuk mengatasi masalah kekurangan SDM pada suatu unit kerja.

C. Hambatan-hambatan dalam Pelaksanaan Mutasi jabatan

Dalam setiap kegiatan manajemen yang berkaitan erat dengan karyawan memiliki kecenderungan untuk menimbulkan masalah baru sehingga kebijakan – kebijakan yang berkaitan erat dengan pelaksanaan mutasi jabatan akan menemui berbagai kendala, di antaranya resistensi, kendala psikologis, seperti yang dikemukakan Wakil Dekan II Bidang Non Akademik sebagai berikut :

" Ya..banyak....banyak ..tadi yang saya jelaskan sudah semua.. itu.. saya sudah gabungkan semua... sudah saya simpulkan jadi satu...gak usah satu persatu deh ya.. .. gak etis ya.. jadi banyak sekali.... jujur ya...ada yang gak siap...tapi kita tau harus ke sana..."

tapi kan tergantung pada policy.. pada pimpinan.. pada political will...mana yang jadi trialkick... tapi kan peta besarnya kan sudah tau... tinggal sekarang..kita.. kita....harus merubah kebiasaan-kebiasaan yang tadinya terkotak-kotak menjadi satu.. jadi memang tugasnya Bu Yati sebagai Dekan dan kita kita ini nggak..mudah karena melakukan apa yang biasa tidak dilakukan orang , tapi merubah...karena memang itu adalah ketetapan policy yang dituntut kepada kita-kita..yang tadi fakultas tidak punya.."

Pemaparan tersebut menyiratkan bahwa terdapat resistensi kendala psikologis bagi pimpinan/Dekan baru untuk menerapkan mutasi jabatan secara utuh sebagai suatu perencanaan SDM yang baku. Namun Resistensi tersebut lebih disebabkan karena adanya pandangan-pandangan yang secara tidak langsung menghambat perubahan-perubahan yang akan dilakukan terutama dari teman sejawat yang dalam hal ini berstatus sebagai staf akademik /edukatif, hal ini sependapat dengan yang dikemukakan oleh Manajer SDM sebagai berikut:

" Ya..kendalanya yang pertama..resistensi dari ...bukan dari staf administrasinya ya..justru dari biasanya staf-staf akademiknya karena mereka udah keenakan..gitu.. gak mau ada perubahan gak mau di.. ah..nanti kalo ini harus diajarin lagi..belum tentu bisa..pokoknya.. ya gitulah takut kualitasnya di bawah.. gak mau repotlah intinya..kendalanya justru dari mereka yang tidak mau berubah..padahal kalo menurut saya ..itu banyak yang bisa lebih efisien..ya.."

Kendala-kendala yang menghambat pelaksanaan mutasi jabatan bukan hanya disebabkan oleh adanya perubahan kebijakan, system manajemen maupun struktur organisasi, tetapi juga disebabkan oleh banyaknya SDM

yang tidak memiliki kualifikasi sesuai dengan kebutuhan yang ada seperti yang dikemukakan oleh Staf Khusus Dekan sebagai berikut:

" ee... kendalanya sebetulnya kalo saya melihat... sebetulnya di tempat institusi kita ini ..terlampau banyak sdm.. terlalu banyak sdm yang ... terus terang kualitasnya dipertanyakan.. gitu..itu yang dominan.. kualitas sdm kita rendah sekali.. terhadap pekerjaannya.. terhadap yang tadi itu.. susah ..dia kemanapun potensinya hanya sampai di situ..gitu .. tidak bisa lagi dikembangkan.."

Selain SDM yang rendah, ternyata ketika kebijakan satu pintu diterapkan dapat diketahui bahwa Fakultas Psikologi UI memiliki jumlah karyawan/SDM yang melebihi kebutuhan sebenarnya. Hal ini dipertegas pula oleh pernyataan sebagai berikut:

"Nah kalo saya lihat hubungannya dengan integrasi apalagi..ya..kalo dulu unit-unit bisa mengelola dirinya sendiri.. gitu kan.. dengan sdm yang ada.. tapi dengan konsep integrasi yang saat ini sebetulnya sudah mulai jalan, itu makin banyak lagi sdm yang.. ee.. sebetulnya sudah over gitu.. jadi kalo sudah kelebihan sdm, kebijakan manajemen yang seperti apapun.."

Untuk mengatasi masalah tersebut maka diperlukan keberanian dari pihak manajemen Fakultas Psikologi untuk melakukan restrukturisasi, sehingga apapun yang direncanakan kepada karyawan yang ada, baik untuk pengembangan dan peningkatan kapabilitas dengan memberikan treatment-treatment tertentu bagi karyawan, dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.

"..seperti mutasi jabatan..terus demosi dan segala macam lagi...ataupun promosi gitu...tidak berpengaruh positif, kalo pihak manajemen berani mengambil keputusan bagi staf-staf yang tidak produktif lagi.. yang sudah tidak bisa lagi dimaksimalkan.. bukan dengan rotasi sebetulnya.. rotasi saya tidak melihat

mengatasi masalah.. malah nambah masalah baru.. saya bilang ... satu-satunya memang ... restrukturisasi lagi.. dalam arti kalau restrukturisasi selama ini kita kan selalu berfikir pengurangan.. pengurangan karyawan.. nah.. saya melihat itu bisa dilakukan..”

Berdasarkan pemaparan tersebut di atas dapat diketahui bahwa banyak faktor yang mempengaruhi pelaksanaan mutasi jabatan, diantaranya adalah pemahaman mengenai makna mutasi jabatan, tersedianya system yang baku, adanya mekanisme mutasi jabatan yang terencana dengan baik, adanya tujuan pengembangan dari pelaksanaan mutasi jabatan dan mengupayakan mengenali kendala-kendala yang muncul serta dapat mencari solusi untuk mengatasi kendala tersebut.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Pelaksanaan Mutasi jabatan di Fakultas Psikologi Universitas Indonesia tidak berlangsung dengan baik. Dikatakan tidak berlangsung dengan baik karena adanya ketidakjelasan pedoman Mutasi jabatan. Landasan pelaksanaan Mutasi jabatan yang dijumpai di Fakultas Psikologi Universitas Indonesia adalah berdasarkan *merit system* (sistem yang ilmiah), *seniority system* dan lebih cenderung kepada faktor *like and dislike*. Berdasarkan *merit system* dilihat dari unsur yang menjadi pemikiran yaitu output pekerjaannya, kompetensi dan kapabilitas pegawai, lingkungan kerja, kondisi pegawai dan kebutuhan organisasi. Faktor *like and dislike* merupakan mutasi jabatan yang umumnya terjadi di Fakultas Psikologi Universitas Indonesia yaitu pelaksanaannya lebih dominan dilakukan atas kebijakan manajemen. *Production Transfer* adalah jenis mutasi jabatan yang umumnya terjadi dalam pelaksanaan mutasi jabatan di Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
2. Hambatan-hambatan yang ada dalam pelaksanaan Mutasi jabatan di Fakultas Psikologi Universitas Indonesia adalah sebagai berikut :

- Persepsi yang berbeda dalam menginterpretasikan kebijakan mengenai pengangkatan ketua pascasarjana sehingga menimbulkan double management dalam satu organisasi.
- belum adanya struktur organisasi yang resmi dari organisasi fakultas.
- adanya intervensi dan pendekatan-pendekatan personal terhadap manajemen fakultas.
- Tidak jelasnya standar operating prosedur (SOP) mengenai pelaksanaan mutasi jabatan.

B. Saran

1. Manajemen Fakultas Psikologi Universitas Indonesia mensosialisasikan kembali kebijakan Universitas tentang one gate policy kepada seluruh unit kerja di fakultas.
2. Pihak Fakultas Psikologi UI segera membuat dan menetapkan struktur organisasi yang dapat dipakai sebagai kepastian hukum.
3. Meningkatkan ketegasan pimpinan manajemen Fakultas Psikologi Universitas Indonesia dalam melaksanakan kebijakan tentang Mutasi jabatan.
4. Pihak manajemen fakultas Psikologi UI menetapkan *standar operating procedure* (SOP) untuk pelaksanaan mutasi jabatan.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

Buku :

Abdulsyani, *Manajemen Organisasi*. Jakarta: Bina Aksara, 1987.

Beckhard, Richard and Reuben T. Harris, *Organizational Transitions, Second Edition*. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1987.

Bernardin, H. John and Joyce E A Russel, *Human Resources Management: An Experimental Approach*. Singapore: McGraw Hill, 1993.

Byars, Llyod L & Leslie W Rue, *Human Resource Management*, 5th edition. Chicago: McGraw-Hill Company Inc., 1997.

Cenzo, David A., et. al., *Human Resource Management*, 4th edition. New York: John Wiley & Sons Inc., 1993.

Correl, Michael R. dan Frank E. Kuzmits, *Personnel Management of Human Resources*. Colombus Ohio: Bell and Homel Company, 1982.

Dressler, Gary, *Manajemen Personalia*, edisi ketiga, Alih Bahasa: Agus Dharma, SH. Jakarta: Penerbit Erlangga PT. Gelora Aksara Pratama, 1984.

Flippo, Edwin B., *Principles of Personnel Management*. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha. Ltd., 1976.

Handyaningrat, Soewarno, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakata: PT Gunung Agung, 1980.

Harris, Michael, *Human Resources Management : A Practical Approach*.
Orlando: The Dryden Press, 1997.

Hasibuan, H. Malayu SP, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi).
Jakarta: Bumi Aksara, 2005.

Heneman III, Herbert G., *et.al.*, "*Managing Personnel and Human Resources*". Homewood: Dow Jones-Irwin, 1985.

Hersey, Paul dan Ken Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Edisi keempat, Penerjemah : Agus Dharma. Jakarta: Penerbit Elangga, 1994

Istijanto, *Riset Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gramedia, 2002.

Ivancevich, John M., *Human Resource Management, Foundations of Personnel*, 5th edition. New York: Richard D. Irwin Inc., 1992.

Keraf, Gorys, *Komposisi : Sebuah Pengantar Kemahiran*. Ende: Penerbit Nusa Indah, 1997.

Manullang, M. dan Marhot AMH Manullang, *Managemen Personalia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2001.

Noe, Raymond A., *et. al.*, *Human Resource Managament (Gaining A Competitive Advantage)*. New York: Published by McGraw-Hill, Companies Inc.-Irwin., 2003

Pigors, Paul and Charle A. Myers, *Personnel Administration*, 9th edition. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha Ltd., 1981.

Sastrohadiwiryono, B. Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005.

Saydam, Gouzali, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta: Djambatan, 2005.

Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung,: CV. Alfabeta, Juni, 2005.

Triguno, *Budaya Kerja (Falsafah, Tantangan, Lingkungan yang Kondusif, Kualitas dan Pemecahan Masalah)*, Cetakan keempat. Jakarta: PT Golden Terayon Press, 2000.

Lain-lain :

Fakultas Psikologi UI, *Profil Fakultas Psikologi UI*. Depok: 2003.



PEDOMAN WAWANCARA

Pelaksanaan Mutasi jabatan pada Fakultas Psikologi UI

- Bagaimanakah pola pelaksanaan Mutasi Jabatan pada Fakultas Psikologi UI dan landasan hukum apa sajakah yang mendasari pelaksanaannya ?
- Bagaimanakah tujuan pelaksanaan Mutasi Jabatan pada Fakultas Psikologi UI ?
- Bagaimanakah kriteria yang digunakah dalam merotasi pegawai pada Fakultas Psikologi UI ?
- Hambatan-hambatan apa sajakah yang ada dalam pelaksanaan Mutasi jabatan pada Fakultas Psikologi UI ?



FAKULTAS PSIKOLOGI UNIVERSITAS INDONESIA

KAMPUS BARU di DEPOK Telp. 7270004, 7270005 Fax. 7863376

KEPUTUSAN DEKAN FAKULTAS PSIKOLOGI UNIVERSITAS INDONESIA
NOMOR : //86 /PT02.H4.FPSI/SK/2005

TENTANG

PENGALIHAN TUGAS PEGAWAI ADMINISTRASI
FAKULTAS PSIKOLOGI UNIVERSITAS INDONESIA

DEKAN FAKULTAS PSIKOLOGI UNIVERSITAS INDONESIA,

- Menimbang : a. dalam rangka penataan organisasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia pada kerangka Badan Hukum Milik Negera dipandang perlu melakukan pengalihan tugas pegawai administrasi di lingkungan Fakultas Psikologi Universitas Indonesia;
- b. bahwa **Sdri. Siti Maryam M.** dialih-tugaskan dari tugas lama ke tugas yang baru di lingkungan Fakultas Psikologi Universitas Indonesia;
- d. bahwa berdasarkan pertimbangan tersebut di atas perlu ditetapkan Keputusan Dekan Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Mengingat : 1. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi;
3. Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 1999 tentang Penetapan Perguruan Tinggi Negeri sebagai Badan Hukum;
4. Peraturan Pemerintah Nomor 152 Tahun 2000 tentang Penetapan Universitas Indonesia sebagai Badan Hukum Milik Negara;
5. Keputusan Mendikbud Nomor 0205/O/1995 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Indonesia;
6. Keputusan MWA UI Nomor 01/SK/MWA-UI/2003 tentang Anggaran Rumah Tangga Universitas Indonesia;
7. Keputusan Rektor UI Nomor 638/SK/R/UI/2004 tentang Pengangkatan Dra. Siti Dharmayati Utoyo Lubis, MA., Ph.D. sebagai Dekan Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Memperhatikan : Hasil Keputusan RAPIMTAS Fakultas Psikologi Universitas Indonesia hari Jumat, tanggal 4 Maret 2005.

MEMUTUSKAN :

Menetapkan Pertama

- : Mengalih-tugaskan **Sdri. Siti Maryam M.** dari Sub Bagian Akademik ke Badan Penelitian dan Pengembangan Fakultas Psikologi (BP2PSI) Universitas Indonesia, serta pimpinan mengucapkan terimakasih atas jasa-jasanya selama ini;

Kedua

- : Memberhentikan **Sdri. Siti Maryam M.** dari jabatan Staf Administrasi Sub Bagian Akademik dan mengangkat yang bersangkutan ke dalam jabatan Staf Administrasi Badan Penelitian dan Pengembangan Fakultas Psikologi (BP2PSI) Universitas Indonesia, terhitung mulai tanggal **14 Maret 2005** sampai dengan **28 Februari 2006**;

Ketiga

- : Apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam keputusan ini akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di Depok
Pada tanggal, 9 Maret 2005



Dra. Dharmayati Utoyo Lubis, MA, Ph.D.
NIP. 130 540 026

Tembusan :

1. Wakil Dekan I dan II
2. Sekretaris Fakultas
3. Para Manajer
4. Para Ketua Program / Kepala Bagian
5. Kepala LPSP3/ Laboratorium / Perpustakaan
6. Kasubbag. Kepegawaian dan PSDM F.Psi.UI / Keuangan
7. Peringgal



FAKULTAS PSIKOLOGI UNIVERSITAS INDONESIA

KAMPUS BARU DEPOK

Telp. : 7270004, 7270005, 7863520, 7863523, 7868280. Fax : 7863526.

Email : sekdek_fpsui@yahoo.com Website : www.psy.ui.ac.id

KEPUTUSAN DEKAN FAKULTAS PSIKOLOGI UNIVERSITAS INDONESIA NOMOR : 3988/PT02.H4.FPSI/SK/2003

TENTANG

PENGALIHAN TUGAS STAF ADMINISTRASI DI LINGKUNGAN FAKULTAS PSIKOLOGI UNIVERSITAS INDONESIA

DEKAN FAKULTAS PSIKOLOGI UNIVERSITAS INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka penyegaran karyawan di lingkungan Fakultas Psikologi Universitas Indonesia dipandang perlu melakukan pengalihan tugas;
- b. bahwa mereka yang namanya tersebut dalam lampiran Keputusan ini dialih-tugaskan dari tempat tugas yang lama ke tempat tugas yang baru;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan tersebut di atas perlu ditetapkan Keputusan Dekan Fakultas Psikologi Universitas Indonesia tentang Pengalihan Tugas Staf Administrasi;
- Mengingat : 1. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003;
2. Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999;
3. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 1999;
4. Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 1999;
5. Peraturan Pemerintah Nomor 152 Tahun 2000;
6. Keputusan Rektor UI Nomor 215/SK/R/UI/2000;
- Memperhatikan : Hasil keputusan Rapat Pimpinan Terbatas yang diselenggarakan pada tanggal 18 September 2003.

MEMUTUSKAN :

- Menetapkan : Menetapkan mereka yang namanya tercantum di dalam lampiran Keputusan ini dialih-tugaskan dari unit kerja yang lama ke unit kerja yang baru;
- Pertama : Menetapkan terimakasih selama bertugas di unit kerja yang lama, dan
- Kedua : diharapkan agar di unit kerja yang baru dapat melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya;
- Ketiga : Keputusan ini berlaku mulai tanggal 3 November 2003 dengan ketentuan apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam Keputusan ini akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di Depok
Pada tanggal 27 Oktober 2003

Dekan,

Prof. Dr. Sarlito Wirawan Sarwono
NIP. 130 440 955

Tembusan :

1. Wakil Dekan I, II, III dan IV
2. Para Ketua Program/Kepala Bagian/Manajer Operasional
3. Kepala LPSP3/Perpustakaan/Laboratorium
4. Para Kepala Sub Bagian
5. Yang bersangkutan
6. Peringgal

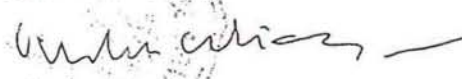
Lampiran Keputusan Dekan Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
Nomor : 3988/PT02.H4.FPSI/SK/2003

TENTANG
PENGALIHAN TUGAS STAF ADMINISTRASI
DI LINGKUNGAN FAKULTAS PSIKOLOGI UNIVERSITAS INDONESIA

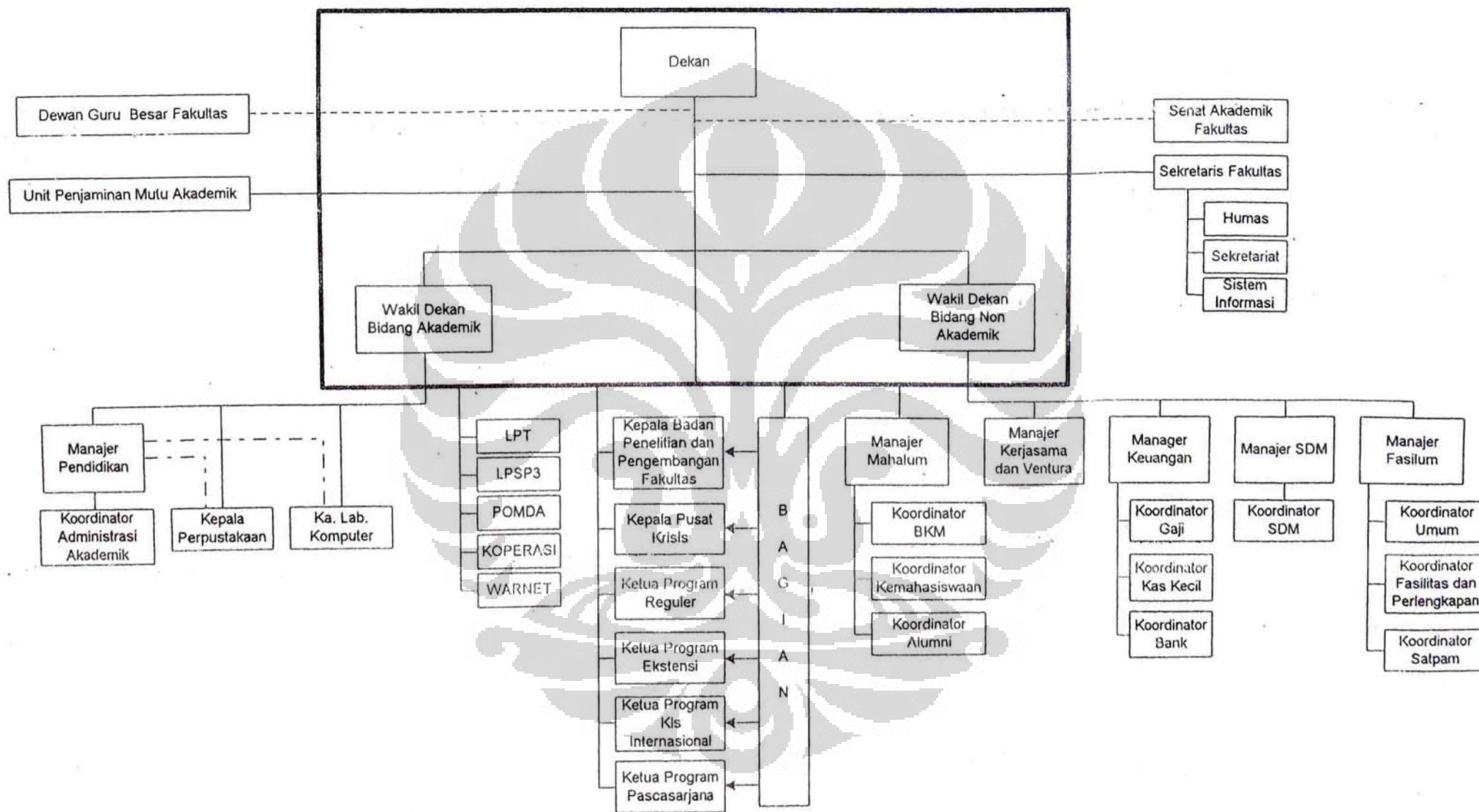
No.	Nama	Tugas Lama	Tugas Baru
1	Bawon Subiantoro	Teknisi pada Sub Bagian Perlengkapan	Satpam pada Sub Bagian Umum
2	Kustiwi Diantika	Pelaksana pada Sekretariat Dekanat	Pelaksana pada Bagian Psikologi Umum dan Eksperimental
3	Untung Sugianto	Pelaksana pada Urusan Arsip dan Ekspedisi	Pelaksana pada Sub Bagian Pendidikan
4	Dede Kurniasih	Pelaksana pada Bagian Umum dan Eksperimental	Pelaksana pada Urusan Arsip dan Ekspedisi
5	Siti Maryam Mariana	Pelaksana pada Sub Bagian Pendidikan	Pelaksana pada Sekretariat Dekanat
6	Ari Sulistiono	Satpam pada Sub Bagian Umum	Teknisi pada Sub Bagian Perlengkapan
7	Cucu	Pembantu Pelaksana pada Sub Bagian Umum	Pembantu Pelaksana pada Sub Bagian Pendidikan
8	Sus Sukiyanti	Pembantu Pelaksana pada Sub Bagian Pendidikan	Pembantu Pelaksana pada Sub Bagian Keuangan /Kepegawaian dan PSDM

Ditetapkan di Depok
Pada tanggal 27 Oktober 2003

Dekan


Prof. Dr. Sarlito Wirawan Sarwono
NIP. 130.440.955

Draft STRUKTUR ORGANISASI FAKULTAS PSIKOLOGI UNIVERSITAS INDONESIA
PERIODE 2004 - 2008



DAFTAR MUTASI KARYAWAN FAKULTAS PSIKOLOGI UI

Nomor SK	Tanggal Surat	Nama	Dari Tugas Lama	Ke Tugas Baru
SK No. 1436, 2003	21-Apr-03	Senu	Pelaksana pada Sub Bagian Pendidikan	Pelaksana pada Perpustakaan
SK No.3988, 2003	27 Oktober 2003	Bawon Subiantoro	Teknisi pada sub bagian Perlengkapan	Satpam pada Sub Bagian Umum
		Kustiwi Diantika	Pelaksana pada Sekretariat Dekanat	Pelaksana pada Bagian Psikologi Umum & Eksperimen
		Untung Sugianto	Pelaksanaan pada Urusan Arsip dan Ekspedisi	Pelaksanaan pada sub Bagian Pendidikan
		Dede Kurniasih	Pelaksana pada Bagian Umum dan Eksperimen	Pelaksana pada Urusan Arsip dan Ekspedisi
		Siti Maryam Meriana	Pelaksana pada Sub Bagian Pendidikan	Pelaksana pada Sekretariat Dekanat
		Ari Sulistiono	Satpam pada Sub Bagian Umum	Teknisi pada Sub Bagian Perlengkapan
		Cucu	Pembantu Pelaksana pada Sub Bagian Umum	Pembantu Pelaksana pada Sub Bagian Pendidikan
		Sus Sukiyanti	Pembantu Pelaksana pada Sub Bagian Pendidikan	Pembantu Pelaksana pada Sub Bagian Keuangan/Kepengawahan dan PSDM
			Pelaksana pada Sub Bagian Perlengkapan	Kepala Urusan Perawatan Fasilitas
SK No.1398, 2004	1-Apr-04	Turidjo		
		Karto	Anggota Satuan Keamanan	Kepala Urusan Keamanan
		Raip	Kepala Urusan Keamanan	Pelaksana pada Sub Bagian Keuangan
		Anda	Kepala Urusan Arsip dan Ekspedisi	Diperbantukan pada Urusan Perlengkapan
SK No.1955, 2004	4 Mei 2004	Aminah Tans	Staf Administrasi Perpustakaan	Staf Administrasi Sub Bagian Pendidikan
		Tati Mulyati	Kepala Urusan Rumah Tangga	Staf Administrasi Perpustakaan
		Anda	Kepala Urusan Arsip dan Ekspedisi	Kepala Urusan Rumah Tangga
		Wakidi	Kepala Urusan Perlengkapan	Kepala Urusan Arsip dan Ekspedisi
		Akso	Staf Administrasi Perpustakaan	Kepala Urusan Perlengkapan
		Untung Sugianto	Staf Administrasi Sub Bagian Pendidikan	Staf Administrasi Perpustakaan
SK No. 2677, 2004	28 Juni 2004	Suroko	Koordinator Dekanat	Sekretaris Tim Percepatan Guru Besar
		Kusmiyati	Kaur Mutasi Pegawai Edukatif	Anggota Tim Percepatan Guru Besar
		Mutanawiroh	Staf Administrasi Dekanat	Koordinator Dekanat
		Lili Herawati	Staf Administrasi Dekanat	Pelayanan Sistem Informasi
		Siti Maryam	Pelayanan Sistem Informasi	Staf Administrasi Dekanat

Nomor SK	Tanggal Surat	Nama	Dari Tugas Lama	Ke Tugas Baru
SK No. 2730, 2004	1 Juli 2004	Agus Wismoko	Bendahara Gaji	-
		Sudarnan	Pembuat Daftar Gaji	Bendaharawan Gaji
		Raip		Pembuat Daftar Gaji
SK No. 2970, 2004	6 Juli 2004	Madir	Pengemudi	Staf Urusan Arsip dan Ekspedisi
		Dede Kumiasih	Staf Urusan Arsip dan Ekspedisi	Staf Kasubag Pegawai & PSDM
SK No. 4564, 2004	24 Nopember 2004	Aminah Tans	Staf Sub Bagian Akademik	Staf Pelayanan Informasi
		Lili Herawati	Staf Pelayanan Informasi	Staf Sekretariat Dekanat
		Siti Maryam Mariana	Staf Sekretariat Dekanat	Staf Sub Bagian Akademik
	24 Nopember 2004	Mutanawiroh	Koord. Sekretariat Dekanat	Staf Wakil Dekan I Bid. Akademik
		Eka Novianti	Sekretariat Dekanat	Staf Wakil Dekan II Bid. Non Akademik
	5 Januari 2005	Dachwan Dahlan	Staf Proyek Pemb. Gedung	Staf Khusus Dekan "Bid. Pemb. InfraStruktur Fisik"
	18 Januari 2006	Drs. Herman	Kepala Tata Usaha	Staf Khusus Dekan "Bid. Pend. & Proyek Kerjasama Pendidikan"
	26 Januari 2005	R. Jokowihyono S	Pengemudi	Sekretariat Tim Adm PGBF
	1 Pebruari 2006	Drs. Herman	Staf Khusus Dekan "Bid. Pend. & Proyek Kerjasama Pendidikan"	Koord. Administrasi Pendidikan F. PSI. UI
SK No.1185, 2005	4 Maret 2005	Dede Kumiasih	Sub Bagian Kepagawalan dan PSDM	Pelaksanaan pada Program Pascasarjana
SK No.1186, 2005	9 Maret 2005	Siti Maryam Mariana	Sub Bagian Akademik	Badan Penelitian dan Pengembangan Fakultas Psikologi
SK No.1675, 2005	29 Maret 2005	Budiansyah Rosyad	Urusan Arsip dan Ekspedisi	Urusan Perlengkapan
SK No.1674, 2005	29 Maret 2005	R. Joko Wahyono Susapto	Sub Bagian Kepagawalan dan PSDM	Sub Bagian Umum dan Perlengkapan (Urusan Arsip dan Ekspedisi)
SK No.1720, 2005	4-Apr-05	Nur Budiati	Staf Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi (LPSP3)	Sub Bagian Akademik
	2 Mei 2005	Drs. Herman	Koord. Administrasi Pendidikan F.PSI UI	Staf Khusus Dekan Bidang Akademik
	11 Mei 2005	Dedi Sutono, S.Pd.	Staf Adm Prog. Ekstensi	Staf Adm Subbag Akademik
		Juryani Hermalingga	Staf Adm Prog. Ekstensi	Staf Adm Subbag Akademik
		Wahyudi, S.Pd.	Staf Adm Prog. Ekstensi	Staf Adm Subbag Akademik
SK No.2371, 2005	25 Mei 2005	Supriyanto	Staf Administrasi Bagian Psikologi Perkembangan	Pelaksana Bagian Administrasi Pendidikan
	25 Mei 2005	Kusmiyati	Staf TAPF	Pen. Jawab Mutasi Staf Non Akademik
	25 Mei 2005	Purwanto Idris	Kasubbag Kepeg. & PSDM	Koord. Pety. Kep. & PSDM
	25 Mei 2005	Suroko	Sekretaris TAPF	Pen. Jawab Mutasi Staf Akademik
	25 Mei 2005	Sri Hadiyanti	Kaur Data Staf & Kepeg. & PSDM	Penj. Jawab Dokumentasi dan Data Staf
SK No.3593, 2005	1 Agustus 2005	Purwono	Staf Perpustakaan	Urusan Arsip dan Ekspedisi
SK No.4476, 2005	30-Sep-05	Buschalman, B.Ac.	Kepala Sub Bagian Keuangan	Koordinator Keuangan Program Pascasarjana
SK No.4475, 2005	30-Sep-05	Eko Budi Prasetyo, SE	Kepala Sub Bagian Keuangan Program Pascasarjana	Koordinator Gaji & Pajak

Sumber : Data Kepegawalan Fakultas Psikologi UI, November 2005

VERBATIM

Wawancara

Tanggal : 16 Juni 2006 Jam : 16.45

Lokasi : Ruang Wakil Dekan II

Jabatan : Wakil Dekan II Bidang Non Akademik

Bagaimana definisi Mutasi jabatan itu ?

Ya.. Mutasi jabatan itu adalah..apa namanya.. perputaran dari staf pendukung..ya.. dalam pelaksanaan tugasnya di dalam struktur organisasi fakultas psikologi.. tapi tentunya di dalam rotasi itu harus disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki seseorang dengan sebenarnya ... supaya memang mutasi jabatan itu efektif.. mutasi jabatan itu juga di..lakukan juga kalo melihat bahwa..telah terjadi apa namanya...diedit kualifikasi seseorang itu dari pekerjaannya.. rotasi juga bisa dilakukan atas dasar perhitungan, pertimbangan dan penilaian..

Kriteria Perhitungan dan penilaian penilaiannya bagaimana ?

Dilihat dari pada bagaimana..ininya .. kemampuannya dia.. bagaimana output dari pekerjaannya .. dilihat juga dari lamanya dia bekerja di situ.. kalo terlalu lama... terlalu jenuh... juga dari hasil pembicaraan dengan yang bersangkutan.. gitu..

Sistem yang di pakai pada pelaksanaan mutasi jabatan ?

Ya biasanya kita melihat kemampuan dari mereka..apa... kita melihat pertama kali adalah output.. apa yang diharapkan... selama ini kan struktur sudah berubah kan... itu kita melihat apa yang kita harapkan..bisa terwujud... dari situ kita menilai... dari harapan kita itu siapa yang bisa membantu kita untuk mewujudkan ..ini terjadi.. dan kita lihat juga dari masing-masing orang.. siapa yang beban kerja terlalu berat.. yang kelihatan juga dia tu..dalam operasional juga sudah kewalahan.. ya..banyaklah masalah-masalah ..ya.. kedisiplinan...outputnya kerjanya juga kita melihat.. oo.. rupanya ini terlalu berat.. jadi tidak terlalu sederhana .. tapi kita butuh orang yang juga bisa lari...itulah pentingnya rotasi.... selama ini begitu.. juga kebutuhan.. kalo orang sudah terlalu lama..juga orang kan jenuh.... supaya tidak menjadi menjadi kerajaan di dalam kerajaan.. itu kita lakukan rotasi juga .. jadi rotasi itu diantar dengan suatu rasa..apa.. tanggung jawab dan kegiatan yang memperoleh ..untuk itu kita tidak menargetkn kecuali kalo barangkali dilihat dari kapasitas lebih untuk promosi

Permintaan mutasi jabatan dari karyawan..bagaimana ?

Permintaan..? Terpenuhi..terpenuhi... tapi kita lihat dulu ya... jadi pertimbangan ..semua jadi pertimbangan kalo kita akan merotasi kita lihat semua pertimbangan yang ada apa saja..gitu.., kita aesuaikan.. kita tanyakan lagi .. ada yang butuh nih... kira-kira ini gak..oke gak... jadinya itupun terjadi...sebab ada juga yang mengatakan aduh.... kadang-kadang dari... pimpinannya juga ya.. mengatakan... kita lihat dia etos kerjanya sudah menurun atau cenderung... apa namanya... meremehkan !, menggampangkan ... barangkali dia sudah merasa kurang cocok lagi.. jadi orang ..apa...masukannya bukan dari semua pihak.... jadi kita tidak langsung serta merta langsung ditindak.. nggak... jadi semua kita

kumpulkan .. nanti pada saat kita lihat perlu dirotasi.. itu semua jadi bahan pertimbangan untuk dirotasi..

Bagaimana landasan hukum pelaksanaan mutasi jabatan ?

Harusnya sih ada... harusnya sih ada ya...semuanya... kayak misalnya yang honorer.. kalo kita yang honor sistemnya sudah bertahun-tahun ya.. itu sudah boleh dikatakan seperti pegawai tetap.. itu ada ..mestinya ada.. kita tahu aturannya... kita juga berdasarkan aturan yang ada... dalam menentukan juga ... tapi kan ..sistem kita juga berubah nih sekarang... jadi perubahan sistem ini kan... harus ada penyesuaian..yang cukup besar juga yang biasa kerjanya berkotak-kotak.. sekarang gak bisa...mesti satu semuanya...gitu..

Bagaimanakah mekanisme pelaksanaan mutasi jabatan ?

Ada... ya..kita kan ..melihat dulu kemana tujuan kita apa... lalu kita melihat bahwa sekarang .. kita misalnya menjelang adanya one gate policy ... berarti kan.. tidak ada lagi pengkotakkan-pengkotakan.. kalo kita bikin rotasi kita lihat kebutuhannya ..yang tadinya masing-masing mengerjakan semua... sekarang... misalnya... satu orang.. misalnya di bidang akademik dia kerjanya mulai dari transkrip .. ya.. dimulai dari aja transkrip gitu...sekarang gak kan.. ya.. dirubah yang tadinya horizontal jadi vertikal gitu.. itu kan perubahan-perubahan itu kan mempunyai suatu konsekuensi..kan.. yang tadi dia hanya ngerjaan misalnya ekstensi saja sekarang dia mengerjakan semuanya...tetapi dengan sekup yang vertikal... jadi tetep perubahan-perubahan itu tentu ada konsekuensinya.. harus ada.. dilihat dulu kemampuannya orangnya ..harus..itu tadi..apa.. di dampingi pekerjaannya, harus memberikan buktinya juga.. bahwa itu pekerjaan sebenarnya gak sulit gitu ya... karena itu kan ada perubahan di bidang policy ...tentunya mau gak mau perubahan itu ..terjadi cukup apa ya... cukup signifikan ya... nah di dalam merubah itu kan kita juga harus mengenali gejala yang ada, kita pertimbangkan mengenai aturan yang tadinya beda beda setiap... ini kan harus disinkronkan.....kan.. ini kan bukan pekerjaan gampang...

Bagaimanakah kendala-kendala yang ada dalam pelaksanaan mutasi jabatan ?

Ya ada.. pasti ada ya.. kendalanya yatidak ada satupun orang yang senang perubahan .. semasa status quonya..... satu... yang kedua pas kalo lingkungan itu.. lingkungan yang dinilai itu... kut-angkut apa namanya... cukup ..cukup membuat dirinya asyik... gitu ya...itu dipindahin gak mau... sulit gitu..ya.. pasti ada..aja..lah . terus atau .. misalnya suatu kebiasaan yang sudah .. sudah terbentuk karena terlalu lama oleh tempat. .. itu jugajadi permasalahan.... ketika mendapatkan rotasi ..biasanya adalah hal-hal yang psikologik yang terjadi gitu ya.. atau juga bisa karena terlalu senior...tapi kemampuannya gak ada ...sulit kan.. kalo diposisi ini gak bisa...kita usulin gak bisa ... diajari dia frustrasi.. banyak... atau yang baru masuk tapi dia udah kafabel..sudah dinaikin.. kan sekarang kan sudah berubah sistem.. kalau dulu kan.. senioritas.. sekarang nggak..prestasi ...tapi kan belum tentu dia diterima oleh lingkungan... tinggal untuk bisa menonjolkannya itu juga ... kita perhatikan betul jangan sampai terjadi perubahan ...tapi jangan sampai memberikan cost social cross yang besar... jadi kendala pasti ada.. apalagi sistem kita berubah 180 derajat...dan.. kita harus menuju one gate policy.. kita harus

menata.. semua sistem dengan benar.. kita harus transparan... accountable.. itu gak mudah.. mengubah kebiasaan kebiasaan yang biasa berlaku...

Bagaimanakah Mutasi jabatan dalam program SDM ?

Ya.. sebetulnya ni yang kita lakukan ini bukan maunya kita sendiri... kita sudah bisa memprediksi ya.. bahwa ada dasar hukum ya.. dalam PP 152, AD/ART UI, lalu UI akan kemana Renstranya... itu semua mengacu kepada ini... one gate policy.. jadi kita mencoba untuk membenahi... dalam manajemen kita dulu... nanti kalo ini sudah berbenah.. baru di tarik ke bawah.. sudah selesai gitu... yang kita lakukan itu bukan semata-mata pemikiran dekanat saat ini ...bukan.. kita punya suatu Renstra UI yang haru kita penuh.. ada renstra fakultas.... ada SHS juga dan juga tuntutan daripada ..apa namanya... pelayanan terhadap mahasiswa ... karena kita udah BHMN.. perubahan status itu kan konsekuensinya juga berat....kita bukanlah the only Universitas Negeri yang ...apa namanya ...yang akan dipilih... kita belum selesai nih ..dengan yang lain-lainnya... kita kan ...itu pun harus di.. di ubah itu gak mudah kan.. sistem harus diubah supaya lebih efisien.. lebih efektif.. hal-hal seperti itu juga... itu saja sudah jadi masalah... belum lagi memikirkan take home pay... gak bisa kurang.. bisanya lebih ..itu permasalahan kedua.. masalah ketiga adalah cukup gak uang kita untuk itu semua.. di mana ..dari tadinya kita dapat subsidi.. gak dapat subsidi.. mesti cari uang sendiri... nyari uang nggak..nggak.. kita nggak mesti langsung dapat kan.. kita mesti fight ..lobying.. cari peluang , jeli.. sabar... jadi memang banyak sekali yang mesti kita rubah ... yang bukan hanya menata bagi off the rush trust..termasuk diri sendiri.. begitu... itu kan.. bukan hal yang mudah... gimana meningkatkan mereka.... gimana mereka juga bisa ikut untuk termotivasi.. untuk lari..walaupun kadang-kadang begitu banyaknya yang mesti dirubah.. sampai untuk ngobrol aja.. sudah gak sempet... karena perubahan juga di mindset kita juga mesti ada perubahan.. bukan hanya di pegawai.. tapi termasuk kita sebagai .. dekan, wakil dekan dua... itu mindsetnya juga harus diubah.. dulu wakil dekan dua kan kerjanya ngurusin apa...uang, sdm..gitu sekarang kan itu...gak hanya itu.. dia harus cari uang...harus cari peluang... dia harus bisa mencari... jadi gak sesederhana... kaya sistem keuangan itu kan sudah langsung online ke UI.. kan ... berarti kita laporan itu harus tepat waktu.. terbuka..mesti ..harus menterjemahkan yang macam-macam itu....dalam satu sistem yang baku...jadi memang tidak mudah...belum aturan pajak.. berubah juga .. kita kan.. berubah nomor pajak kita semua berarti kan... laporan pajaknya juga beda... apa yang ditarik juga beda.... akhirnya kita ditinjau juga oleh orang pajak.. karena dianggap bukan lagi negeri misalnya..BHMN... jadi perubahan itu begitu banyak.. saya sendiri memang cukup pusing menghadapi itu semua ya.... ..karena kalo tidak kita jalani juga.. gak benar.. kalo kita jalankan juga ..itu suatu tanggung jawab yang besar.. dan ..saya biasanya konsisten ..untuk semuanya bener jadi gitu.... gak bisa gak jadi tapi..tetap banyak sekali yang harus dikorbankan gitu... tapi kan tidak semua orang bisa..menangkap... apa namanya...bukan maunya kita la... ini memang sesuatu yang harus ditujusiapaapun yang jadi dekan nya ...mencari uang.. ya.. harus ..kalo gak... gak mungkin kita bisa mensejahterakan.. gak mungkin kalo dari apa spp atau dari ..uang kuliah gitu.. walaupun ada dari macam-macam. uangnya masuk.. costnya juga ikut gede... jadi gak cukup..

Bagaimanakah kendala-kendala yang ada pada pelaksanaan mutasi jabatan ?

Ya.. banyak.... banyak ..tadi yang saya jelaskan sudah semua.. itu.. saya sudah gabungkan semua... sudah saya simpulkan jadi satu...gak usah satu persatu deh ya.. .. gak etis ya.. jadi banyak sekali.... jujur ya...ada yang gak siap...tapi kita tau harus ke sana... tapi kan tergantung pada policy.. pada pimpinan.. pada political will...mana yang jadi trialkick... tapi kan peta besarnya kan sudah tau... tinggal sekarang..kita.. kita.. inisiatif kita adalah membuat... kalo bisa gak usah nunggu deh... kalo kita nunggu-nunggu lagi nanti bisa berantakan..itu gak biasa kan.. ..tapi strukturnya bagaimana gitu... dari mana kita mulai ...policy dimana ..yang harus kita tentukan..o.. kita mulai dari sini.... misalnya kita nanti jam kerja kita kan 40 jam sehari e... seminggu 40 jam .. tapi kita sendiri kebiasaan ..setiap jam 3 pulang ..padahal harus pulang jam 4.... yang sampai jam 4 saya sebenarnya kepingin berubah karena kita sudah terlambat 3 tahun.. fakultas lain jam setengah lima pulangnyanya... hanya karena tadinya jam 12 sampai jam 13 gak ada jadi waktu istirahat..tapi kenyataan ada istirahat.. jadi harus saya kembali lagi ke jam 4.. jadi kalo dulu kan perjanjian dengan yang dulu kan.. tidak ada istirahat jadi pulang jam 3.. tapi kenyataannya kalo kita cari jam 12 sampai jam satu hilang semua kan.. jadi memang harus sampai jam 4.. itu satu konsekuensi dari.... sebab kalo gak dikasi istirahat kan gak etis..karena orang jadi sakit semua... kayak saya nih.. baru makan sampai jam segini.. kan... (17.00) dari tadi kan ..ada hilir mudik.. gak bisa makan..nah kaya gitu.. kayak gitu kan gak boleh sebetulnya..kaya gitu... terus e... apalag...ya... terus.. nah untuk terus.. mengenakan policy kita harus..kita sudah punya kultur... sudah lamaa.. dari dulu kan... gimana supaya ni.. jalan... saya gak matok harus lho kaya gini.. gak...saya lihat mana yang paling menguntungkan saya jalankan dulu... kalo sama yang tuan ini saya kasi patokan.jbreg.....kalo asdos harus masuk oke masuk dalam 24 jam...udah langsung jalan...kalo yang lama kita gak bisa gini ..tapi harus secret...menciptakan kegiatan... khusus yang lama-lama ya..begini...jadi itu semua harus dipikirkan..gimana ya strateginya..supaya ini jalan.. tanpa harus orang merasa bahwa kok kita di.. walaupun terasa ..artinya gak mungkin gak... karena keputusan kita juga kan cukup .. kita kan konsisten, kekonsistenan kita inilah yang kadang membuat orang gak nyaman, tapi kalau kita gak konsisten gak akan ada suatu perubahan.. ya.. mungkin jelek-jeleknya..gak populer ya gak apa-apa ..kalo saya sih..tapi setelah itu beres yang akan menikmati semuanya.. jadi strategi-strategi itu yang.. yang kita harus jeli melihat sekelompok ini kita .. kenapa..dilakukan sekarang .. supaya gak terbiasa...jadi ketika aturan masuk yang itu sudah ajeg . tapi yang ini gak bisa kita giniin yang kalangan senior dalam arti kita ciptakan kerjaan ...ciptakan kegiatan... tapi kita gak punya uang.. jadi kita gimana...kita pikiran kerja sama dengan pihak-pihak luar..itu yang terjadi .. itu kan strategi-strategi yang kita lakukan...tapi di pihak lain harus benar nih.. administrasinya..karena kita harus mengambil policy..harus ada perubahan..harus ada penyesuaian..harus merubah kebiasaan-kebiasaan yang tadinya terkotak-kotak menjadi satu.. jadi memang tugasnya Bu Yati sebagai Dekan dan kita kita ini nggak.. karena tidak melakukan apa yang biasa tidak dilakukan orang , tapi merubah...karena memang itu adalah ketetapan policy yang dituntut kepada kita-kita..yang tadi fakultas tidak punya..

VERBATIM

Wawancara

Tanggal : 2 Juni 2006 Jam : 16.00

Lokasi : Ruang Manajer SDM

Jabatan : MANAJER SDM

Menurut mbak apa yang dimaksud dengan rotasi kerja ?

Menurut saya rotasi kerja adalah ketika orang ada yang....apa.....ada diposisi tertentu dipindahkan ke posisi lain tapi masih pada satu level, itu yang namanya rotasi, jadi kalau misalnya dia dipindahkan dan itu tanggung jawabnya nambah, itu namanya promosi, tapi kalo rotasi masih satu level tanggung jawab.

Bagaimanakah rotasi berada dalam perencanaan msdm ?

Ia sebenarnya sih..., target kita malah tahun ..tahun lalu sudah ada rotasi, sudah ada perencanaan rotasi
Tapi ya..., keliatannya kalo di fakultas psikologi mesti banyak..... apa namanya..pendekatan-pendekatan informal pake lobi-lobi....ha ha ha..,

Bagaimanakah Kriteria-kriteria yang dipakai dalam pelaksanaan rotasi kerja ?

ee...pertama sih kriteria pertama apakah sudah waktunya utk rotasi...kan rotasi itu sebetulnya tujuannya agar supaya sehat ya.. suasana bekerja..kalo orang di satu tempat terlalu lama.. tanggung jawabnya itu lagi-itulagi kan..ada kejenuhan.. dengan dia pindah ke tempat lain ..kan dia juga mendapat ilmu baru..bergaul dengan orang-orang baru..harapannya..itu jadi ilmu jg nambah walaupun tanggung jawab sama kan.. gitu di tempat lain pasti ada.. ada sesuatu yang lain di situ e.. tapi tu tentunya rotasi tu perlu ..kayak..waktu..jangan ee..apa namanya baru sebulan rotasi.. sebulan rotasi.. kan gak bener.. minimal kan ketika orang bisa mengenal betul seluk beluk pekerjaan di diposisinya dia.. ya.. itu tentunya beda-beda..tetapi yaa saya pikir untuk di fakultas minimal orang sudah menduduki jabatan ee yang dipegang barangkali minimal tu 1 tahun tapi idealnya saya pikir e.. antara 2, 3 tahun puter gitu..eee.. lalu rotasi juga tujuannya ketika ee dirasakan hme mm apa ya.. terutama utk fakultas kita kan krn kadang-kadang jabatan yang tanggung jawabnya sama tapi kenyataannya kadang-kadang bebannya beda-beda gitu ..jadi ya..prinsip keadilan juga..gitu.. diroling spy ya.. bergantianlah..ya kan.. dan kriteria lainnya waktu dan kebutuhan.. itu ada di dalam perencanaan....

Bagaimanakah maksud dan tujuan pelaksanaan rotasi kerja ?

Ada sih..itu ..sebetulnya ada.... tapi e...bisa juga gini.. sebetulnya.. utk orang-orang tertentu kita harapannya..e. jadi beda-beda gitu..buat di A sama si B ini memang karier development dia supaya dia lebih mengenal semuanya..nanti harapannya supaya bisa dipromosikan...tapi utk si C, si D lebih untuk penyehatan.. suasana kerja krn sudah terlalu lama di situ..udah kan orang kalo sudah lama udah rasanya tau semua kan rasanya jadi jenuh..gitu..

Bagaimanakah Landasan Hukum dari pelaksanaan rotasi kerja ?

Sesuai dengan perencanaan kan, ..terus kan kalo yang kita rencanakan belum jalan itu kan karena memang ada...ada kebutuhan..terutama dari UI..untuk pertama e.. masalah profesionalisasi ..jadi dikembalikan bahwa orang yang bekerja sebagai administrasi itu memang orang yang juga dengan latar belakang..profesional yang sesuai..jadi kaya misalnya kita di sub bag akad kita

kepala-kepalanya memang orang yang dengan latar belakang e..jurusan pendidikan kan..administrasi pendidikan sama ... apa kurikulumnya....nah itu tu kalau kita begitu sudah benar..orang dari keuangan punya latar belakang keuangan..misalnya. e..dan dari UI juga bahwa..yang namanya staf akademik itu ya...karirnya lebih ke akademik sehingga..tugas-tugas yang sifatnya lebih administratif tidak memerlukan kemampuan akademik yang banyak ..itu dikembalikan ke administrasi..

Bagaimanakah pola pelaksanaan rotasi kerja pada fakultas Psikologi UI ?

Biasanya untuk rotasi kerja itu..kita bikin perencanaan, perencanaan itu kita bicarakan dengan atasannya yang paling... kalau saya sih biasanya gini..sebelum saya bilang sama atasan, saya..., atasan yang tingginya gitu ye.. saya coba cari data dulu..dari orang-orang sekitar, dari atasan langsung..ya.. bukan investigasi sih..cuman untuk meyakinkan diri..terus saya tanya yang bersangkutan juga..kan..kita liat ..kan kita punya kebutuhan tapi kan ..tentunya ada kendala-kendala kadang-kadang kan..apalagi di fakultas nih..jam-kerjanya lain-lain..kalau kita pindah ...bisa-bisa udah ada..misalnya yang biasa cuman kerja sampai jam 3 tiba-tiba dipindah ke pasca yang sampai jam 9 belum tentu orangnya bisa..gitu kan... mungkin saja dia masih sekolah...atau apa.., ya jadi saya cari data dulu...setelah datanya cukup dari orang yang bersangkutan..dari atasan langsung..kalau dari sekitar biasanya sih secara non formal.. tidak langsung..baru saya usulkan ke atasan saya..WD 2 atau di dalam rapat . sama dekan ...nah baru kita terus omongin sama unit yang akan mengalami itu..

Bagaimanakah kendala-kendala yang ada pada pelaksanaan rotasi kerja ?

Ya..kendalanya yang pertama..resistensi dari ...bukan dari staf administrasinya ya..justru dari biasanya staf-staf akademiknya karena mereka udah keenakan..gitu.. gak mau ada perubahan gak mau di.. ah..nanti kalo ini harus diajarin lagi..belum tentu bisa..pokoknya.. ya gitulah takut kualitasnya di bawah.. gak mau repotlah intinya..kendalanya justru dari mereka yang tidak mau berubah..padahal kalo menurut saya ..itu banyak yang bisa lebih efisien..ya..

Kebijakan pelaksanaan rotasi kerja, selain daripada kebijakan manajemen, ada dipengaruhi oleh kebijakan yang lain ?

Ya..ya sebenarnya kalo mau pimpinan langsung tegas gitu ya.. ga ada ba bi bu gitu ya. Ga ada lobi-lobi lagi , persuasi-persuasi informal sebenarnya juga bisa-bisa aja.. Tapi kan Di fakultas Psikologi toleransinya sangat besar.. jadi itu ya.. sampai sekarang masih ..dan karena data-data juga.. Mungkin karena dulu itu... cara kerjanya masih.... ga ada database. Gak ada apa... jadi ada juga sih dari pihak saya ada ketakutan, begitu dilakukan terus jadi... semuanya jadi kacau. Sebenarnya rencananya untuk satu level tertentu itu bener-bener diputer semua. Tapi kan itu resikonya bisa itu kan yang bingung bukan cuma satu orang tapi... hehehe.. banyak. gitu kan. Karena dia sistem.. tapi..ya..sedikit-sedikit ada yang kita rotasi ya..yang kaya misalnya si... Dede terus Pa' Joko, tapi itu dirotasi karena kebutuhan... kebutuhan ee.. ekspedisi perlu orang yang bisa jalan dan gak salah-salah nganter surat gitu...

Bagaimanakah Rotasi kerja yang berasal dari permintaan karyawan ?

Ada sih permintaan..ada yang minta untuk diputar ada juga yang tidak mau gitu ya..saya dapat info bahwa mereka gak mau..itu ada.. ada.. di sini semua ada ha..ha....jadi kadang2 jadi serba salah ya..mau ngikutin yang mana gitu kan..

VERBATIM

Wawancara

Tanggal : 2 Juni 2006 Jam : 14.15

Lokasi : Ruang Staf Khusus Dekan /Sekretaris Fakultas

Jabatan : Staf Khusus Dekan dan Pembantu Sekretaris Fakultas Psikologi UI
(mantan) Kepala Bagian Tata Usaha

Job : Pembuatan SK-SK yang diterbitkan oleh fakultas.

(Sering diminta saran-sarannya untuk pelaksanaan rotasi kerja pada fakultas psikologi ui.)

Bagaimanakah yang dimaksud Rotasi Kerja itu .?

Rotasi itu sebetulnya permindahan seseorang staf dari unit kerja yang lama ke unit kerja yang baru...itu konsep rotasi ya.. itu yang saya ketahui tapi...ini kita membedakan dulu ya...saya feedback dulu kebelakang ni....pada jaman saya dengan jaman yang sekarang.. kalau jaman saya sebagai KTU ... kalau tadi kan saya mengatakan lebih banyak lingkup menejerial yang menentukan itu terus SK terbit..langsung manggil ... kan gitu.... beda dengan dulu.. kalo yang dulu kita panggil dulu orang-orangnya kita tanya kira-kira cocok gak... cocok gak kalo kamu ditempat sana.. cocok gak kalo dipindah kesini.... hal seperti itu kita lakukan supaya kita tidak mau dianggap sebagai keputusan sepihak sebetulnya itu.. sah-sah saja sih.. yang namanya pimpinan kan berhak memutuskan apa adanya.. tapi kita lebih... pada saat itu lebih masih mendengar.. kalo yang bersangkutan dipanggil gak cocok kan ..dan segala macam... tapi pertimbangan tetap ada pada pimpinan, mekanisme itu kita jalankan tapi .. sekarang lebih yang saya ketahui ..itu nggak.. nah.. kembali ke tadi.. pengertian rotasi itu ya.. perpindahan seseorang dari unit kerja yang lama ke unit kerja yang baru di satu instansi.. gitu kan.. ya..sejajar gitu kan..

Bagaimana mekanisme pelaksanaan rotasi kerja pada fakultas Psikologi ?

Kalo yang saya tahu selama ini, e.. mekanismenya itu...lebih banyak ditentukan oleh manajerial ya.. dalam arti pimpinan-pimpinan membahas di tingkat pimpinan terus.. dibuatkanlah SK-SK dan seterusnya..... setelah SK jadi.. baru yang akan dirotasi atau mutasi itu dipanggil, dalam arti bukan minta pertimbangan tapi secara otomatis diserahkan SK dan seterusnya.. mereka sudah harus di tempat yang baru..... Jadi pertimbangan objek di sini ..gak ... setahu saya gak pernah ada...ee kalau saya lebih melihat punishment.. sebetulnya..(rotasi sbg jenjang promosi..?) hampir tidak terlihat hal itu...kalo yang saya lihat selama ini..rotasi yang dilakukan fakultas ini lebih banyak e.. punishment ... sebetulnya bukan demosi juga ya... jadi.. kalo demosi kan turun, kan gitu ya.... kalo promosi seperti tadi dibilang kan naik... nah ini kan hampir jarang terjadi.... rotasi itu dan hubungannya dengan mutasi... tapi hal-hal tertentu ada sih.. contoh seperti mas Purwanto Idris.. dari kasubag levelnya ke.. ke..manajer, tapi saya melihat itu bukan mutasi... saya lihat itu promosi.....kalo di..pada level-level operasional.. saya lebih banyak sebagai punishment..bukan... ya ada juga sih ditempat lagi yang mengatakan penyegaran..di tempat lain...tapi saya banyak dominan melihatnya sebagai sebagai ya..semacam hukuman.. begitulah...mereka tidak maksimal di tempat yang lama..ya..kan ... dengan harapan..di tempat yang baru nanti mereka lebih maksimal ..gitu.. dalam arti eee ya.. Subur kan lebih banyak juga di sini... Jadi bisa melihatlah kenyataan rotasi kerja yang terjadi disini ...itu lebih dominan kemana.. itu secara kasat mata sebetulnya bisa dilihat...

Bagaimanakah rotasi kerja itu keputusannya di ambil ? Maksud dan Tujuannya ?

a... kita harus melihat secara komprehensif itu ya... jadi unit kerja.. kadang-kadang kita.. dalam.. dalam penilaian kinerja biarpun tidak pakai parameter.. tidak pakai koefisien.. tidak pake apa... secara kasat mata dikarenakan lingkup organisasi kita kecil .. gitu kan.. kita bisa melihat kinerja seseorang di unit itu.. ya kan.. e.. gimana sih kerjanya selama ini ..gitu kan.. kita melihat itu dulu.. sebetulnya faktor.. banyak faktor lain .. selain kinerja.. mungkin disiplin kehadiran.. ya.. loyalitas terhadap pekerjaan dan segala macam.. itu.. tu..juga dilihat sebetulnya... nah kalo kita melihat .. dia sudah tidak maksimal di situ.. yang bersangkutan sudah tidak maksimal di situ.. ya.. dari kinerja.. ya.. dari..kahadirannya.. ya.. dari loyalitas dan segala macam.. nah sebagai pertimbangan kita coba kasih kesempatan ke yang bersangkutan untuk ditempatkan ke unit lain .. nanti kita evaluasi lagi setelah kita pindahkan ke unit lain ... kita evaluasi lagi kira kira cocok gak gitu kan ... itu yang selama ini kita lakukan.. kita melihat dulu situasi dan kondisi di unit itu.. person-person di unit itu kira-kira ..ee...kira kira masih bisa maksimal gak sih..di situ.. kalo gak ya.. mungkin salah satu jalan yang masih bisa membantu untuk dia bisa maju ya.. dirotasi.. tapi ..yang seperti saya katakan tadi.. banyak dominannya .. yakni sebagai punishment... kalo kita lihat tadi ya... 3 faktor itu.. disiplin kerja, kinerjanya maksimal, loyalitasnya.. gitu kan.. kalo memang dia loyalitas baik.. disiplin baik, kinerjanya baik, kemungkinannya kecil sekali dia akan dimutasi... kecuali promosi gitu.. kan.. tapi kalau 3 elemen ini dia bagus...kemungkinannya kecil dia akan dirotasi..kecuali promosi tadi.. nah.. tapi kalo dari 3 elemen ini lebih dominan dia tidak.. kinerjanya tidak maksimal.. disiplinnya rendah, dan segala macam gitu ya.. itu.. bisa saja sebagaimana kita katakan tadi sebagai punishment.. kita pindahkan ke tempat lain...supaya dia bisa lebih maksimal.. nah ini kenapa seperti di awal tadi saya katakan lebih banyak..sebagai punishment.. sebagai hukuman bagi yang bersangkutan.. dikarenakan tidak maksimal.. dipindahkan ke tempat lain..

Bagaimanakah Perencanaan rotasi kerja pada fakultas psikologi ?

Em.. semasa saya ada... kalo 3 tahun terakhir ini... ya.. saya 2004 masih berkecimpung langsung di permasalahan itu... yang pasti sampai 2004 itu ada.... 2004 akhir itu sudah gak ada.. sejak oktober sampai juni 2006 ini saya tidak tahu apakah itu ada perencanaan dalam hal rotasi atau tidak ..di karenakan saya tidak terlibat lagi di...secara langsung dan secara operasional maupun secara manajerial di job itu..

Landasan hukum pelaksanaan rotasi kerja ?

Ada.. untuk penempatan itu landasan hukumnya.. ya.. ya. itu tadi.. kan saya bilang.. pembuatan SK-nya nih...hubungannya dengan kepegawaian, kita harus melihat undang-undang kepegawaian.. harus melihat peraturan UI hubungannya dengan kepegawaian.. ada SK MWA, hubungannya dengan anggaran rumah tangga UI seperti apa.. ada SK Rektor mengenai pengangkatan Dekan..supaya bisa menguatkan Dekan menanda tangani SK penempatan atau rotasi kerja tadi.. Jadi memang.. saya gak tau kenapa saya yang terpilih untuk operasional ini.. mungkin pimpinan melihat ada sesuatu yang lain gitu..Jadi memang tidak sesederhana untuk membuat SK rotasi itu tadi pun menimbangannya harus rasional..uraianya itu.. bahwa melihat ini, bahwa melihat itu, dan segala macam.. jadi secara komprehensif dilihat seperti saya katakan tadi.. jadi tidak hanya sekedar..e.. saya suka atau tidak suka itu... tapi itu pun bisa.. sebagai salah satu acuan..untuk mengambil keputusan..

Rotasi atas maunya karyawan ?

e.. itu lebih..kalo saya melihat... di sini ..hampir tidak berlaku ya... tidak berlaku... tidak terjadi.. jadi.. banyak karyawan yang saya dengar minta di rotasi..dipindahkan.. segala macam tapi itu jarang terjadi.. hampir tidak pernah terjadi permintaan itu langsung disetujui..e.. kalo saya melihat sebetulnya itu .. kenapa itu tidak terjadi.. itu lebih banyak dikarenakan e.. permintaan yang tidak logis dan realistis gitu.. saya katakan tidak logis dan tidak realistis...satu contoh misalnya nih.. saya minta dipindahkan ke unit itu.. nah sementara di unit itu sudah .. ya.. sudah banyak orang la.. sudah segala macam gitu kan . nah itu yang saya katakan... tidak logis dan tidak realistis.... jadi hampir..hampir jarang .. hampir gak pernah terjadi.. rotasi itu dilakukan atas dasar permintaan sendiri..kalo di sini.. tapi saya pernah dengar di fakultas-fakultas lain tu..bisa... salah satunya contohnya teknik...

Bagaimanakah faktor mempengaruhi pelaksanaan rotasi kerja ?

itu saya lebih banyak menyoroti pengaruh eksternal sebetulnya.... Kebijakan pimpinan mengambil kebijakan rotasi itu.. lebih banyak dipengaruhi oleh faktor eksternal...dari luar.. bukan dari lingkup manajerial..gitu.. jadi kebijakan itu lebih banyak dipengaruhi oleh eksternal bukan .. apa ya... bukan ..e.. bukan dari lingkup manajerial.. gitu..

Sistem pelaksanaan rotasi kerja pada fakultas psikologi ?

... kalau merit sudah pasti gak lah... saya tidak melihat itu... kalau spoilpun saya hampir ..ya hampir.. tapi.. tadi yang terakhir... suka atau tidak suka ..lebih dominan itu.. nah akhirnya saya katakan sebelumnya.. karena faktor itu akhirnya kan lebih banyak.. rotasi ini terjadi lebih banyak terjadi dikarenakan punishment... ya karena saya gak suka dengan dia misalkan...biarrin dia dipindahkan kesana saja... saya gak suka dengan si X nih...sudah X pindah saja... Kalau kinerja tadi saya bilang ..e..ya kinerja yang tidak maksimal ..itu bisa juga.. Kalo tiga.. kalo tadi saya melihat tiga..komponen itu tadi kan..kalo ketiga-tiganya baik kemungkinannya yang bersangkutan tidak akan..dirotasi..tapi yang lebih dominan sebetulnya.. permasalahan disini lebih.. pada perencanaan dan pemetaan sdm..bukan tidak ada ya.. pokoknya..e... kurang sekali gitu.. kalo dikatakan gak ada.. ya ..gak juga kali ya...ada tapi tidak maksimal..gitu.. pernah kasus teman kita.. pernah tau gak.. dari akademik terus dekanat terus ke akademik lagi terus pindah lagi.. dalam jangka waktu beberapa bulan..ya.. kan.. kalo ingin melihat itu sebagai punishment banyaklah contohnya..

Bagaimanakah kendala-kendala pelaksanaan rotasi kerja pada fakultas psikologi ?

e... kendalanya sebetulnya kalo saya melihat... sebetulnya di tempat institusi kita ini ..terlampau banyak sdm.. terlalu banyak sdm yang ... terus terang kualitasnya dipertanyakan.. gitu..itu yang dominan.. kualitas sdm kita rendah sekali.. terhadap pekerjaannya.. terhadap yang tadi itu.. susah ..dia kemanapun potensinya hanya sampai di situ..gitu .. tidak bisa lagi dikembangkan.. kalau tadi..saya katakan bahwa..rotasi ini lebih banyak punishment..gitu kan.. nah kalo orang yang sudah divonis seperti itu.. gitu kan.. dia ditempatkan di mana saja ..sebetulnya tidak akan bisa dikembangkan lagi lebih maksimal..gitu kan ..saya melihat dikarenakan ya.. itu tadi.. sdm kita ini terlalu banyak dan kualitasnya gak jelas.. Nah kalo saya lihat hubungannya dengan integrasi apalagi..ya..kalo dulu unit-unit bisa mengelola

dirinya sendiri.. gitu kan.. dengan sdm yang ada.. tapi dengan konsep integrasi yang saat ini sebetulnya sudah mulai jalan, itu makin banyak lagi sdm yang..ee..sebetulnya sudah over gitu.. jadi kalo sudah kelebihan sdm, kebijakan manajemen yang seperti apapun..seperti rotasi kerja..terus demosi dan segala macam lagi...atapun promosi gitu...tidak berpengaruh positif, saya bilang ... satu-satunya memang ... restrukturisasi lagi.. dalam arti kalau restrukturisasi selama ini kita kan selalu berfikir pengurangan.. pengurangan karyawan.. nah.. saya melihat itu bisa dilakukan.. kalo pihak manajemen berani mengambil keputusan bagi staf-staf yang tidak produktif lagi.. yang sudah tidak bisa lagi dimaksimalkan.. bukan dengan rotasi sebetulnya.. rotasi saya tidak melihat mengatasi masalah.. malah nambah masalah baru... di unit yang baru... banyak yang dilakukan lagi kan.. penyesuaian diri ... salah satunya .. kalo kita misalnya punya perencanaan sdm yang matang....kemungkinan itu kecil terjadi.. ya kan.. ini pemetaan sdm .. perencanaan termasuk dalam ..dalam.. perencanaan itu kan termasuk sdm..ya.. kita bisa melihat sebetulnya ..sampai sejauh mana .. kita butuh sdm.. gitu kan..untuk di unit-unit tertentu.. kalau nyata-nyata kita sudah berlebih..ya.. kan.. tidak ada rekrutmen baru.. semacam itu kan.. kita bisa memberdayakan sdm yang ada secara maksimal.. tapi... masalahnya tadi saya katakan.. sdm kita kualitasnya rendah.. jadi kalau udah begitu.. terpaksa pimpinan atau manajemen mengambil kebijakan lain.. bisa mencari tenaga yang bisa diandalkan.. itu tetap..ya kan.. sedang disatu sisi kita sebetulnya kita sudah kelebihan sdm.. tapi disisi lain.. dikarenakan sdm kita kualitas yang ada gak memenuhi syarat untuk posisi-posisi itu.. rekrutmen baru.. nambah.gitu kan... nah dengan berdampak akhirnya.. ya.. banyaklah staf kita yang .. secara jobnya dia gak punya job apa-apa... mondar-mandir.. mondar-mandir..



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

N A M A : SUBURIADI

TEMPAT /TGL. LAHIR : JAKARTA, 08 JANUARI 1967

AGAMA : ISLAM

A L A M A T : Jl. Masjid I Rt.008 Rw.02 No.16 Kel. Kebon Baru
Kec. Tebet - JAKARTA SELATAN

PEKERJAAN : PEGAWAI NEGERI SIPIL pada FAKULTAS
PSIKOLOGI UNIVERSITAS INDONESIA

RIWAYAT PENDIDIKAN:

- SD 05 pagi Komplek Gudang Peluru Jakarta Lulus Tahun 1980
- SMP Perguruan Rakyat II Jakarta Lulus Tahun 1983
- SMA N 8 Bukit Duri Jakarta Lulus Tahun 1986
- Ma'had Dirosat Islam Alhikmah Jl. Bangka II Jakarta – Angkatan 1989
- Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia – Lulus Tahun 2006