



WORK LIFE BALANCE DITINJAU DARI IMPLEMENTASI PEMBERIAN CUTI TAHUNAN DAN POLA MUTASI PEGAWAI SEKTOR PUBLIK

Ardian Azmi Hasibuan¹⁾, Amrie Firmansyah^{2)*}

¹⁾ ardianazmi98@gmail.com, Politeknik Keuangan Negara STAN

²⁾ amriefirmansyah@upnvj.ac.id, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta

*untuk penulis korespondensi

Abstract

Work-life balance is the principle of maintaining a harmonious equilibrium between personal life and work. As an employee, it is also essential for a Civil Servant to apply the work-life balance principle. Civil Servants should dedicate themselves to the nation and the people of Indonesia, being ready to be deployed anywhere and accepting transfers at any time and place. In their dedication, Civil Servants are also granted rights, and one of the common rights they possess is the entitlement to annual leave. This research aims to examine the implementation of work-life balance in the public sector by reviewing the application of annual leave allocation and employee transfer patterns in the public sector. The method used in this research is a scoping review/literature review. The findings indicate that granting annual leave and implementing employee transfers in the public sector are not yet ideal. Among the challenges is the difficulty Civil Servants face in obtaining approval for annual leave and the reliance on a seniority system and spoiled system in the employee transfer process. The results of this research are expected to provide input for policymakers in formulating and reassessing regulations related to annual leave entitlement and employee transfers for Civil Servants.

Keywords: Annual Leave, Employee Transfer, Work-Life Balance

Abstrak

*Work life balance merupakan prinsip hidup seimbang antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Sebagai pegawai, seorang Aparatur Sipil Negara juga penting untuk menerapkan prinsip *work life balance*. Aparatur sipil negara wajib mengabdikan diri kepada negara dan rakyat Indonesia, siap ditempatkan dimana saja, siap dimutasi kapanpun dan dimanapun. Dalam pengabdianannya, Aparatur Sipil Negara juga diberikan hak-hak, salah satu hak umum yang dimiliki seorang Aparatur Sipil Negara adalah mendapatkan hak cuti tahunan. Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana penerapan *work life balance* di sektor publik dengan meninjau kembali implementasi atas pemberian cuti tahunan dan pola mutasi pegawai di sektor publik. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *scoping review*/ literatur reviu. Hasil penelitian menemukan bahwa pemberian hak cuti tahunan dan pelaksanaan mutasi pegawai di sektor publik belum ideal, diantaranya persetujuan cuti tahunan yang masih cukup sulit didapatkan oleh para Aparatur Sipil Negara dan pola mutasi yang masih berdasarkan *seniority system* dan *spoiled system*. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan masukan bagi para pengambil kebijakan dalam menyusun dan mengkaji ulang peraturan yang berkaitan dengan hak cuti dan mutasi Aparatur Sipil Negara*

Kata Kunci: Cuti Tahunan, Mutasi Pegawai, *Work Life Balance*

PENDAHULUAN

Indonesia sudah akrab dengan kata-kata keberlanjutan, mengingat implementasi keberlanjutan telah dilakukan di berbagai lini sektor baik sektor privat maupun sektor publik seperti pemerintahan. Keberlanjutan ini diawali dengan adanya agenda SDGs (*Sustainable Development Goals*) yang terdiri dari 17 tujuan dengan 169 target yang direncanakan dapat terealisasi hingga tahun 2030 (Kementerian PPN/ Bappenas, 2017). Dalam menyikapi hal tersebut, Indonesia telah menerapkan berbagai kebijakan sebagai komitmen menyukseskan keberlanjutan ini, salah satunya adalah dengan menerbitkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 51/POJK.03 tahun 2017 tentang Penerapan Keuangan Berkelanjutan bagi Lembaga Jasa Keuangan, Emiten, dan Perusahaan Publik. Selanjutnya melalui POJK Nomor 51/POJK.03/2017 ini Pemerintah mensyaratkan lembaga sektor jasa keuangan, emiten, serta perusahaan publik untuk menyampaikan kinerja ekonomi, lingkungan, dan sosial dalam sebuah Laporan Keberlanjutan yang terpisah dari Laporan Keuangan Tahunan perusahaan (Adhariani & du Toit, 2020). Dalam menyusun laporan keberlanjutan, perusahaan dapat menggunakan



Global Reporting Initiative Standard sebagai acuannya. Pada GRI standard ini telah diatur tiga aspek yang menjadi perhatian yaitu terkait aspek ekonomi, lingkungan, dan sosial.

Dalam isu keberlanjutan, hal pertama yang terbesit di dalam benak setiap orang adalah isu terkait dengan lingkungan. Namun terdapat isu yang tidak kalah pentingnya yaitu terkait aspek sosial yang membahas tentang kesejahteraan karyawan dan pemenuhan hak-haknya. Pada sektor publik, isu terkait aspek sosial ini merupakan isu hangat yang sampai dengan sekarang belum ditemukan solusi terbaik. Padahal kesuksesan suatu organisasi pemerintahan dalam memberikan layanan kepada masyarakat yang menjadi tugasnya sangat bergantung pada keberadaan dan kinerja para aparatur sipil negara (Ulfah, 2013). Selain itu, aparatur sipil negara tidak hanya sebagai bagian dari aparatur negara, tetapi juga sebagai abdi negara dan masyarakat serta bekerja demi kepentingan masyarakat. Tingkat kinerja aparatur sipil negara menjadi kunci untuk memberikan pelayanan terbaik organisasi di sektor publik. Oleh karena itu, sudah sewajarnya organisasi menjamin hak-hak dan kesejahteraan pegawainya dapat terpenuhi.

Dalam menjalankan tugasnya, aparatur sipil tentu saja memiliki kewajiban dan kode etik yang harus dipegang teguh. Dengan adanya perkembangan zaman dan dinamisnya perubahan akibat globalisasi, para aparatur sipil negara dituntut untuk berkerja cepat dan cerdas, serta mampu beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang ada. Namun para pemangku kebijakan dan pemerintahan yang ada didalamnya harus mengkaji ulang apakah dengan besarnya tuntutan kepada aparatur sipil negara sebanding dengan hak yang diberikan. Saat ini, sangat terlihat jelas kesenjangan atas pemberian hak materi (penghasilan) antara Kementerian/ Lembaga/ Daerah dan hal ini masih menjadi permasalahan yang belum ditemukan solusinya. Lebih lanjut, jika kita kaji lebih dalam lagi dan membandingkan antara pemberian hak antara sektor publik dan sektor privat, maka kesenjangan yang ditemukan akan semakin meluas, yang dimana pada sektor privat tingkat keterjaminan pemenuhan hak karyawannya lebih tinggi. Namun sebelum membahas kesenjangan materi antara kementerian/ lembaga/ daerah dan sektor privat, perlu ditelisik lebih dalam apakah hak minimal para aparatur sipil negara telah diberikan seutuhnya. Salah satu yang menjadi perhatian saat ini adalah dengan adanya kemajuan teknologi menyebabkan peningkatan pada tuntutan kerja yang, sehingga berdampak pada semakin sulitnya para pegawai untuk mendapatkan hak-haknya (Towers & Duxbury, 2006).

Salah satu hak umum yang sulit didapatkan oleh pegawai di sektor publik adalah terkait pemberian hak cuti tahunan. Setiap pegawai berhak mendapatkan cuti 12 hari tiap tahunnya, namun banyak pegawai yang tidak menghabiskan hak cutinya dengan dalih para pejabat yang berwenang memberikan cuti tidak menyetujui pengajuan cuti mereka. Dengan begitu sisa cuti akan terakumulasi pada tahun-tahun berikutnya dengan maksimal total cuti 18 hari tiap tahunnya (Peraturan BKN No 24 Tahun 2017). Selain itu ketidakjelasan pola mutasi juga menjadi salah satu hal mendasar yang perlu diperhatikan di organisasi sektor publik. Masih banyak ditemukan pegawai yang belum mendapatkan mutasi dengan rentang waktu lebih dari 4 tahun dan jauh dari *home base*, yang dimana hal ini akan berdampak pada demotivasi pegawai dan pada akhirnya menurunkan kinerja pegawai. Lebih parahnya lagi, para pelamar CPNS harus bersedia untuk mengabdikan dan tidak mengajukan pindah dengan alasan pribadi paling singkat selama 10 (sepuluh) tahun sejak diangkat menjadi PNS (Humas BKN, 2022). Ketentuan ini menjadi persyaratan wajib yang harus dipenuhi oleh calon pegawai negeri sipil dan telah diresmikan pada tahun 2021 melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 27 Tahun 2021 tentang Pengadaan Negeri Sipil.

Lebih lanjut, kedua permasalahan di atas bertentangan dengan prinsip *work life balance* yang menekankan bahwa seseorang mampu untuk memenuhi komitmen kerja dan keluarga, serta tanggung jawab dan aktivitas lain di luar lingkungan kerja. Selain melibatkan hubungan antara fungsi kerja dan keluarga, *work life balance* juga mencakup peran-peran lain di berbagai



bidang kehidupan (Delecta, 2011). Oleh karena itu, prinsip *work life balance* ini merupakan hal yang sangat penting bukan hanya bagi karyawan saja tetapi juga bagi organisasi (Swift, 2022 dalam Lockwood, 2003). Pada penelitian sebelumnya telah banyak diulas terkait *work life balance* oleh Bataineh (2019); Roopavathi & Kishore (2021); Lingga (2020) yang menyimpulkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif kepada kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Trisyanti et al., (2018) pada PT Pelindo III Banjarmasin, Riffay (2019); Wuarlina et al. (2019) pada Gran Puri Hotel Manado, Nurendra & Saraswati (2017); Rahmawati (2016) yang mengatakan bahwa *work life balance* memberikan dampak positif pada kepuasan kerja karyawan dan keterikatan (loyalitas) pada organisasi. Kemudian penerapan *work life balance* pada organisasi juga memiliki pengaruh signifikan dan berkolerasi negatif terhadap niat pindah dari karyawan (Jaharuddin & Zainol, 2019; Mulang, 2022; Roopavathi & Kishore, 2021).

Berdasarkan penjelasan dan permasalahan di atas, penulis tertarik untuk mengulas penerapan *work life balance* di sektor publik. Penelitian ini akan membahas penerapan prinsip *work life balance* dikaitkan dengan pemberian hak cuti tahunan pegawai dan kejelasan atas pola mutasi di sektor publik. Pada penelitian sebelumnya lebih berfokus pada pengujian pengaruh dari penerapan *work life balance* terhadap kepuasan kerja pegawai, kinerja pegawai, dan tingkat loyalitas pegawai. Berbeda dengan penelitian sebelumnya diatas, penelitian ini akan lebih berfokus pada penerapan *work life balance* di sektor publik terutama tentang pemberian hak cuti tahunan pegawai dan pola mutasi selama ini.

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi para pembuat kebijakan khususnya Badan Kepegawaian Negara dan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) agar lebih memperhatikan dan mampu memberikan jaminan terpenuhinya semua hak minimal pegawai, serta mampu meningkatkan kesejahteraan dan kesehatan pegawai baik secara fisik maupun mental Aparatur Sipil Negara. Selain itu, dengan adanya penelitian ini juga memberikan pandangan kepada masyarakat tentang peran penting dan tanggung jawab Aparatur Sipil Negara dalam sistem organisasi Pemerintahan.

KAJIAN PUSTAKA

Work Life Balance

Menurut Roopavathi & Kishore (2021) *work life balance* dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana terdapat keseimbangan antara persyaratan pekerjaan dan kehidupan pribadi individu. Kemudian menurut Greenhaus et al., (2003) *work life balance* merupakan suatu pengujian batasan keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dengan kehidupan pribadi dengan melibatkan penilaian terhadap waktu, dan keterlibatan, serta keanggotaan dalam sebuah komunitas. Lebih lanjut State Services Commission (2005, dalam Rahmawati, 2016) menjelaskan bahwa terdapat beberapa hal yang masuk ke dalam lingkup kajian *work life balance*. Yang pertama adalah aspek pada tempat kerja yang terdiri dari tipe tempat kerja, jenis pekerjaan dan masalah yang terdapat pada tempat kerja seperti beban kerja yang terlalu berat. Selanjutnya lingkup kedua adalah kebutuhan hidup yang terdiri dari kebutuhan waktu bagi keluarga serta masyarakat seperti rekreasi, perawatan anak, dan atau kebutuhan waktu menjadi anggota suatu kelompok tertentu.

Menurut Khan & Fazili (2016) dalam konteks *work life balance*, pekerjaan merujuk pada pada bidang di mana pengembalian secara finansial diharapkan untuk usaha yang dilakukan, baik dalam bekerja untuk orang lain maupun bekerja mandiri. Bidang ini memerlukan waktu, energi, dan keterlibatan yang cukup banyak. Sebaliknya, bidang kehidupan lebih mencakup segala hal yang terlibat di dalamnya, termasuk keluarga, teman, hobi, agama, komunitas, dan lain sebagainya, dengan siapa seseorang terhubung selain dari pekerjaan. Untuk menjadi bagian dari bidang kehidupan ini, dibutuhkan waktu, energi, dan keterlibatan meskipun



tidak sekuat di bidang pekerjaan. Bidang kehidupan merupakan bidang yang tidak dibayar secara finansial, melainkan lebih mengenai ikatan sosial dan tanggung jawab seseorang. Selanjutnya berdasarkan defenisi *work life balance* diatas, dapat dinyatakan bahwa semakin seimbang antara pekerjaan dan kehidupan sehari-hari, maka akan semakin bahagia dan produktif. Kemudian secara sederhana pekerjaan dapat diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan demi mendapatkan bayaran, sementara kehidupan didefenisikan sebagai kegiatan di luar pekerjaan.

Aparatur Sipil Negara

Saat ini, aparatur sipil negara Indonesia terdiri dari 2 kategori yaitu pegawai negeri sipil (PNS) dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK). Berdasarkan Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 dijelaskan bahwa *“Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan”*. Selanjutnya terkait dengan defenisi PPPK diatur pada Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 98 Tahun 2020 yang menjelaskan bahwa *“Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja, yang selanjutnya disingkat PPPK adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertcntu dalam rangka melaksanakan tugas jabatan pemerintahan”*.

Badan Kepegawaian Negera (2022) mengungkapkan bahwa per Desember 2022 jumlah Aparatur Sipil Negara Indonesia sebanyak 4.254.413 orang yang terdiri dari 91% atau 3.890.579 pegawai negeri sipil (PNS) dan 9% atau 363.934 Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Dari 4.254.413 jumlah ASN yang bertugas pada instansi pemerintah pusat sebanyak 3.294.653 (77%) sedangkan yang bertugas pada instansi pemerintah daerah yang tersebar di seluruh Provinsi/ Kabupaten/ Kota berjumlah 959.860 (23%). Adapun latar belakang pendidikan ASN Indonesia terbanyak adalah sarjana yaitu sekitar 71% atau 3.017.854 orang, diikuti dengan diploma sekitar 15% atau 622.105 orang, dan SD sampai dengan SMA sebanyak 614.554 orang atau sekitar 14%.

Berdasarkan data yang diungkapkan oleh Badan Kepegawaian Negera (2022), jumlah pegawai negeri sipil (PNS) Republik Indonesia yang berstatus aktif per tanggal 31 Desember 2022 telah mengalami penurunan sebanyak 105.055 orang jika dibandingkan dengan jumlah PNS per 31 Desember 2021. Lebih lanjut, dalam 10 tahun terakhir jumlah PNS Republik Indonesia cenderung mengalami penurunan tiap tahunnya. Namun jika dilihat dari proporsi jenis kelamin, saat ini ASN wanita telah mendominasi jika dibandingkan dengan jumlah ASN pria, yang dimana ASN wanita sebanyak 2.315.288 (54%) sementara ASN pria sebanyak 1.939.225 (46%).

Peran Aparatur Sipil Negara

Tugas dan fungsi seorang aparatur sipil negara Republik Indonesia telah diatur oleh pemerintah dalam Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014. Adapun fungsi pegawai ASN adalah sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, dan sebagai pemersatu bangsa. Selanjutnya pegawai ASN juga memiliki 3 tugas utama yaitu melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas, dan mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pada Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 juga menjelaskan bahwa pegawai ASN memiliki peran sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.



Berdasarkan penjelasan diatas, aparatur sipil negara memegang peran sentral yang sangat penting dalam menjalankan pemerintah dan pembangunan. Hal ini karena ASN memiliki bertugas dan bertanggung jawab sebagai pelaksana pemerintahan dan sekaligus pembangunan (Somali, 2012 dalam Handayani & Wijaya, 2021). Dalam melaksanakan tugasnya, ASN dituntut untuk berperilaku profesional, berintegritas, jujur dan berperan aktif dalam memberikan pelayanan administrasi dan penyelenggaraan pelayanan publik kepada masyarakat. Lebih lanjut, seorang ASN harus berpegang teguh pada *core values* (nilai-nilai dasar) ASN BerAKHLAK yang diantara adalah Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif (Syaifulloh, 2023).

Cuti Tahunan Pegawai di Sektor Publik

Sesuai Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dijelaskan bahwa cuti adalah keadaan tidak masuk kerja yang diizinkan dalam jangka waktu tertentu. Selanjutnya terdapat beberapa jenis cuti yang menjadi hak seorang pegawai negeri sipil yaitu cuti tahunan, cuti besar, cuti sakit, cuti melahirkan, cuti karena alasan penting, cuti bersama, dan cuti di luar tanggungan negara. Cuti tahunan dapat diberikan kepada PNS dan calon PNS apabila telah bekerja sekurang-kurangnya selama 1 (satu) tahun secara terus menerus. Lamanya cuti tahunan yang menjadi hak PNS atau Calon PNS sebanyak 12 hari kerja. Namun untuk pegawai yang bertugas di tempat yang sulit perhubungannya, maka akan mendapatkan 12 hari kalender tambahan.

Bagi PNS atau calon PNS yang ingin menggunakan hak cuti tahunan, maka harus mengajukan permintaan secara tertulis kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) atau pejabat yang diberi wewenang untuk memberikan hak cuti tahunan. Artinya pegawai yang menjadi atasan PNS dan calon PNS bersangkutan memiliki wewenang untuk memberikan persetujuan, menolak, dan mengurangi jumlah hari cuti yang diajukan oleh bawahannya. Untuk lebih lanjut, terkait dengan tata cara pemberian cuti bagi PNS dan calon PNS diatur lebih detail pada Peraturan Badan Kepegawaian Negara nomor 24 tahun 2017.

Mutasi Pegawai di Sektor Publik

Pengertian mutasi pegawai di sektor publik telah tercantum pada Peraturan Badan Kepegawaian Negara nomor 5 tahun 2019 tentang mutasi, yang dimana "*mutasi adalah perpindahan tugas dan/atau lokasi dalam 1 (satu) Instansi Pusat, antar-Instansi Pusat, 1 (satu) Instansi Daerah, antar-Instansi Daerah, antar-Instansi Pusat dan Instansi Daerah, dan ke perwakilan Negara Indonesia di luar negeri serta atas permintaan sendiri*". Mutasi dapat juga diartikan sebagai perubahan atau pemindahan kerja/jabatan ke tempat lain dengan tujuan agar pegawai memiliki perkembangan yang lebih baik di jabatan yang baru tersebut (Manalu, 2021). Mutasi pegawai negeri sipil dilakukan minimal 2 (dua) tahun dan paling lama 5 (lima) tahun sejak PNS bertugas di suatu unit. Biaya mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dibebankan kepada negara jika mutasinya bukan atas permintaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sendiri. Adapun biaya mutasi tersebut dibebankan melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara bagi Instansi Pusat, maupun Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Untuk Instansi Daerah. Namun untuk Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang mengajukan mutasi melalui mekanisme permintaan sendiri, maka harus menanggung biaya mutasinya sendiri. Selain itu, permintaan mutasi oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) sendiri terlebih dahulu harus memenuhi berbagai persyaratan dan berkas pengajuan serta harus mendapatkan persetujuan dari pejabat yang berwenang.

Selanjutnya dijelaskan pula pada Peraturan Badan Kepegawaian Negara nomor 5 tahun 2019 tentang mutasi, dalam pelaksanaan mutasi pegawai di sektor publik, terdapat beberapa aspek yang perlu diperhatikan diantaranya yaitu kompetensi pegawai, pola karier, pemetaan pegawai, kelompok rencana suksesi (*talent pool*), perpindahan dan pengembangan karier, penilaian prestasi kerja/ kinerja dan perilaku kerja pegawai, kebutuhan dari organisasi, dan sifat



pekerjaan teknis atau kebijakan yang tergantung pada klasifikasi jabatan. Selain itu, dalam pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) juga harus memperhatikan prinsip bebas dari konflik kepentingan (*conflict of interest*)

METODE

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *scoping review/literature review*. Menurut Munn et al., (2019) *scoping review* merupakan salah satu studi pendekatan yang cukup ideal dalam menentukan ruang lingkup atau luas cakupan kumpulan literatur terkait dengan topik tertentu atau khusus serta memberikan indikasi yang jelas tentang volume literatur, studi literatur dan gambaran umum baik secara luas maupun terperinci dari peneliti. Adapun tahapan dalam *scoping review* pada penelitian ini mengacu pada tahapan penelitian yang telah digunakan oleh Widiasih et al. (2020). Terdapat beberapa tahapan-tahapan *scoping review* yang diadopsi dalam penelitian ini. Pertama, mengidentifikasi pertanyaan dalam penelitian. Langkah awal yang dilakukan dalam penelitian adalah melakukan identifikasi atas pertanyaan penelitian yang akan digunakan sebagai acuan saat pencarian artikel. Dengan adanya identifikasi pertanyaan atau permasalahan ini, maka tahapan dan proses penelitian selanjutnya akan menjadi lebih terarah lagi. Kedua, mengidentifikasi sumber literatur yang dianggap relevan dengan permasalahan atau pertanyaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Namun sebelum itu perlu ditetapkan kata kunci untuk mencari literatur yang tepat. Pada penelitian ini kata kunci yang ditetapkan adalah *work life balance*, cuti tahunan, dan pola mutasi pegawai. Selanjutnya dilakukan pencarian sumber literatur menggunakan beberapa search engine, seperti google scholar (<https://www.scholar.google.co.id/>) dan publish or perish dengan mengacu pada kata kunci yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan hasil pencarian, diperoleh beberapa artikel yang berkaitan dengan tema yang telah ditentukan. Ketiga, penyeleksian literatur. Pada tahapan ini, dilakukan pemilihan terhadap beberapa literatur yang telah diperoleh dari google scholar (<https://www.scholar.google.co.id/>) maupun aplikasi publish or perish sebelumnya. Artikel ataupun literatur yang telah didapatkan akan dipilih sesuai dengan kelengkapan pembahasan pada literatur tersebut dan kesesuaian dengan fokus utama pembahasan pada penelitian ini. Keempat, menyusun hasil analisis literatur yang telah dipilih dan akan digunakan. Kemudian membuat ringkasan, menyusun, dan melaporkan hasil analisis pada bagian hasil dan pembahasan dalam penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Pemberian Hak Cuti Aparatur Sipil Negara dan Kaitannya dengan *Work Life Balance*

Pada Peraturan Pemerintah nomor 17 tahun 2020 tentang perubahan PP 11/2017 Manajemen Pegawai Negeri Sipil disebutkan bahwa salah satu hak bagi seorang Pegawai Negeri Sipil adalah pengembangan kompetensi dan cuti. Pemberian cuti bertujuan untuk menjamin pemenuhan hak jasmani dan rohani PNS. Menurut Tania (2022) pemberian cuti bukan hanya berdampak baik bagi pegawai tetapi juga bagi instansi terkait. Beberapa manfaat yang berdampak pada peningkatan urgensi pemberian hak cuti diantara adalah mampu mengurangi tingkat stress dan menjernihkan pikiran pegawai, memberikan waktu istirahat yang cukup, meningkatkan interaksi sosial, mendapatkan inspirasi baru dan meningkatkan produktivitas serta kreativitas para pegawai. Cuti kerja juga telah terbukti dapat menurunkan stress kerja dan kelelahan pegawai (Etzion, 2003), meningkatkan kesehatan fisik dan mental (Fritz & Sonnentag, 2006), memberikan kepuasan hidup yang lebih besar (Dolnicar et al., 2012), terlebih lagi menghabiskan waktu untuk kepentingan sosial, pribadi, keluarga maupun teman (Hilbrecht et al., 2008; Shaw et al., 2008)



Selanjutnya berdasarkan penuturan yang dilontarkan oleh Deputy Bidang Pembinaan Kepegawaian Badan Negara (BKN), Bapak Haryomo Dwi Putranto, menjelaskan bahwa ketika seorang staff mengajukan cuti, maka para pejabat yang berwenang tidak memiliki hak untuk menolak, melainkan hak untuk menunda, yang artinya pengajuan cuti Pegawai Negeri Sipil seharusnya tidak bisa ditolak (Faisal, 2020). Namun pada kenyataannya perihal implementasi hak cuti masih menjadi permasalahan yang sering ditemui di Indonesia, khususnya di sektor Publik (Faisal, 2020). Salah satu persyaratan yang harus dipenuhi terlebih dahulu untuk mendapatkan izin cuti tahunan adalah persetujuan dari pejabat yang berwenang. Pejabat berwenang dapat menyetujui seluruh ataupun sebagian hari cuti yang diajukan, menunda, bahkan menolak pengajuan cuti bawahannya. Artinya penggunaan hak cuti Aparatur Sipil Negara saat ini sangat tergantung pada kebijakan dan keputusan dari atasan yang bersangkutan, dan tak jarang ditemui aparatur sipil negara yang tidak dapat menghabiskan jatah cuti tahunannya karena permasalahan dalam mendapat izin dari atasan.

Menurut Tania (2022) kesempatan dalam mendapatkan hak cuti tiap pegawai cenderung tidaklah sama, salah satunya dipengaruhi dengan beban kerja yang berbeda-beda antara pegawai. Pada dasarnya cuti menjadi hak bagi setiap pegawai, namun terdapat kewajiban untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan terlebih dahulu sehingga menjadi penghambat bagi pegawai dalam mengambil hak cuti tahunan. Hal ini memberikan dampak pada meningkatnya stress pegawai, lingkungan pekerjaan yang terasa tidak nyaman, hingga pekerjaan tidak diselesaikan dengan maksimal (Tania, 2022). Tidak hanya permasalahan perizinan cuti, di sektor publik juga terdapat permasalahan kenyamanan pegawai dalam menjalankan atau menghabiskan cuti yang diperolehnya melalui perjuangan. Tidak jarang pemberian izin dari atasan diselingi dengan beberapa syarat yang harus dipenuhi, salah satunya adalah harus tetap stand by walaupun sedang dalam masa cuti tahunan. Permasalahan ini juga didukung dengan adanya kemajuan teknologi sehingga atasan dapat menghubungi bawahannya setiap saat tanpa mengenal waktu.

Menurut Towers & Duxbury (2006) dengan adanya kemajuan teknologi, dapat berdampak positif bagi peningkatan produktivitas dan efisiensi pekerjaan para pegawai. Namun disisi lain memiliki dampak negatif, teknologi telah membuat pegawai menjadi lebih mudah untuk dihubungi bahkan diluar jam kantor. Hal ini berdampak pada psikologi para pegawai yang selalu merasa terhubung dengan pekerjaannya walaupun sedang berada di luar kantor (Towers & Duxbury, 2006). Kemudian telah banyak penelitian yang menyimpulkan bahwa tingkat stress, kecemasan dan kesejahteraan psikologis pegawai saat ini sangat dipengaruhi dengan adanya teknologi komunikasi (Khan & Fazili, 2016). Hal yang sama juga disampaikan oleh green dan helll bahwa tingkat stress di kalangan para pegawai telah meningkat karena merasa telah dikendalikan oleh teknologi (Green, 2002 dalam First Psychology Scotland, 2015), yang telah memperpanjang jam kerja mereka sehingga berdampak pada kehidupan pribadi dan keluarga (Hill et al., 1996).

Kebijakan terkait pelaksanaan cuti juga perlu dipertimbangkan dan dikaji ulang ketika kebijakan Work From Anywhere (WFA) bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) telah diimplementasikan. Menurut Prasetyo (2022) WFA adalah upaya untuk mengubah budaya kerja dalam birokrasi dengan menerapkan model kerja fleksibel dimana pada ASN dapat bekerja dari berbagai lokasi dengan menggunakan teknologi. Menurut Abheseka (2022) sebelum mengimplementasikan kebijakan WFA, diperlukan jaminan mekanisme dan sistem yang kuat serta penganakan aturan yang tegas untuk mencegah penurunan kinerja ASN. Salah satu solusi untuk masalah penurunan kinerja ASN adalah dengan pelaksanaan pengawasan yang ketat dalam manajemen kinerja ASN antara staf dan pimpinan. Namun dalam pelaksanaannya, akan timbul risiko berupa mulai kaburnya batasan kerja antara tempat kerja dan rumah, serta munculnya kontrol yang berlebihan terhadap pegawai (Prasetyo, 2022). Hal ini tentunya akan menurunkan kesejahteraan mental, motivasi dan kinerja pegawai.



Berbeda dengan kondisi yang di temukan di Negara Indonesia, Australia telah memperhatikan dan menjamin hak-hak dari para pekerjanya. Salah satu bentuk kebijakan yang diatur untuk meningkatkan kesejahteraan para pekerja di Australia adalah terkait dengan cuti tahunan berbayar. Menurut Skinner & Pocock (2013) kebijakan cuti tahunan berbayar bagi para pegawai adalah hal yang signifikan dalam konteks waktu kerja. Selain itu, kebijakan tersebut berperan penting dalam membantu pegawai mengatur keseimbangan antara pekerjaan dan kegiatan di luar lingkup kerja, serta memberikan peningkatan pada pemenuhan hak-hak dan kesejahteraan pegawai. Jika berkaca ke negara Kanada, para pegawai bahkan dibayar untuk liburan mereka dengan minimal jumlah cuti liburan sebanyak 10 hari selama satu tahun (Hilbrecht & Smale, 2016). Pemberian liburan kepada pegawai ini bertujuan untuk beristirahat dari rutinitas dan masalah kehidupan sehari-hari (Richards, 1999) sehingga dapat kembali produktif, mempertahankan, bahkan meningkatkan kinerja pegawai.

Implementasi Pola Mutasi Aparatur Sipil Negara dan Kaitannya dengan *Work Life Balance*

Menurut Manalu (2021) mutasi menjadi salah satu program dalam mengembangkan manajemen yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas dari manajer dalam pekerjaan dan jabatannya serta memperluas pengalaman dan beradaptasi dengan berbagai aspek dari proses bisnis instansi. Mutasi Pegawai Negeri Sipil harus mempertimbangkan faktor yang dianggap objektif, rasional, dan berdasarkan prinsip *the right man on the right job* (Samsudin, 2006, dalam Priyatna, 2022). Mutasi menjadi salah satu program untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai, karena dengan tempat, suasana serta posisi yang baru mampu meningkatkan semangat pegawai dalam bekerja. Mutasi juga dapat menjadi salah satu upaya pengembangan karier para pegawai dengan memindahkan mereka ke posisi yang lebih tepat dengan pola pekerjaan yang lebih sesuai, sehingga mampu meningkatkan kinerja (Bura, 2022), produktivitas, dan prestasi para pegawai (Animun et al., 2017), memberikan kepuasan (Chariah et al., 2020) dan apresiasi sebesar-besarnya atas prestasi pegawai (Indrawan, 2015). Namun disisi lain mutasi juga dapat berdampak negatif kepada pegawai bahkan organisasi jika tidak dilandasi dengan argumentasi yang meyakinkan (Manalu, 2021).

Menurut Fuazi (2019) masih terdapat beberapa permasalahan yang ditemui terkait mutasi pada Pegawai Negeri Sipil (PNS), diantara yaitu mutasi masih belum didasarkan kepada kebutuhan instansi, mutasi yang lebih jauh dari domisili PNS, dan sulitnya PNS dalam melakukan adaptasi dengan lingkungan baru. Kemudian dalam pelaksanaan mutasi juga terdapat unsur subjektifitas yang tinggi dari pimpinan dalam menilai kinerja, sikap, dan perilaku pegawai (Priyatna, 2022). *Spoiled system* dalam mutasi diartikan sebagai mutasi yang berlandaskan kekeluarga, kepentingan kelompok maupun relasi, sehingga mutasi ini dianggap kurang baik karena unsur subjektifitasnya sangat tinggi dan berdasarkan suka dan tidak suka (Hasibuan, 2017:102, dalam Ayuningtyas, 2021). *Spoiled system* dalam pelaksanaan mutasi masih dapat ditemui pada sektor publik, salah satunya ditemukan oleh Mei (2020) pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Jeneponto. Hal serupa juga ditemukan oleh (Andika et al., 2019) pada Kabupaten Majene, Ulfah (2013) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas, Munir et al. (2021) pada Kota Bima.

Permasalahan pola mutasi lainnya adalah masih terdapat pelaksanaan mutasi yang berlandaskan pada masa kerja, pengalaman kerja dari pegawai yang disebut dengan *seniority system*. Sistem mutasi ini dianggap tidak objektif karena tidak berdasarkan kemampuan dan keterampilan melainkan berdasarkan senioritas (Hasibuan, 2002, dalam Pratiwi, 2014). Pratiwi (2014) menemukan bahwa mutasi pegawai pada Kota Batu memiliki unsur subjektif yang tinggi dalam penilaian kinerja dan pertimbangan mutasi masih berdasarkan senioritas. Sementara itu, pada Kabupaten Boyolali masih terdapat beberapa kasus mutasi dengan melibatkan unsur politik (Nugroho, 2014). Hasil penelitian terbaru yang dilakukan oleh Hidayat (2022) juga



menyimpulkan bahwa implementasi pelaksanaan mutasi pada sektor publik masih sering ditemukan terjadi praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) dan menyimpang dari ketentuan mutasi yang telah ditetapkan, Niswah & Atieq (2023) menemukan bahwa mutasi pada Badan Kepegawain, Pendidikan, dan Pelatihan Kabupaten Kudus belum efektif karena adanya faktor internal sumber daya manusia.

Akibat dari banyaknya ketidakadilan dalam pelaksanaan mutasi, terdapat banyak pegawai negeri sipil yang memperoleh penempatan jauh dari rumah (*homebase*) dan belum mendapatkan kesempatan mutasi ke daerah yang lebih baik. Pegawai hanya dapat bersabar dalam waktu yang cukup lama, bahkan lebih dari 5 tahun yang dimana hal ini tidak sesuai dengan apa yang dijanjikan pada Peraturan BKN 5/2019. Penurunan produktivitas, kinerja dan kenyamanan dalam kehidupan berkeluarga menjadi korban akibat ketidakadilan ini. Berbeda dengan pegawai yang memiliki kedekatan dengan para pengambil keputusan, mereka memiliki kesempatan yang besar dalam mendapatkan penempatan sesuai dengan daerah dan posisi yang diinginkan.

Selain permasalahan diatas, terbitnya peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 27 tahun 2021 terkait dengan pengadaan pegawai negeri sipil, menjadi pembahasan yang menarik, khususnya pada pasal 52 yang menjelaskan bahwa para pelamar diwajibkan untuk membuat surat pernyataan yang berisi kesediaan mengabdikan pada Instansi Pemerintah yang dipilih saat melamar dan tidak mengajukan pindah atas alasan pribadi paling sedikit 10 tahun setelah diangkat menjadi seorang PNS. Konsekuensi bagi para pelamar yang dinyatakan lulus dan masih tetap bersikeras untuk mengajukan pindah adalah diberikannya sanksi berupa pengunduran diri dari PNS (Humas BKN, 2022). Ketentuan ini diberlakukan karena pengangkatan pegawai negeri sipil dilaksanakan sesuai dengan formasi yang telah diajukan oleh masing-masing lembaga terkait (Satya, 2021 dalam Nurrahman, 2022). Namun dengan adanya aturan ini, terdapat keterbatasan dalam pengajuan pindah tugas yang berpotensi menghambat pengembangan karir, menurunkan motivasi dan semangat kerja PNS, terlebih lagi dapat berdampak pada kehidupan pribadi dan keluarga PNS. Adapun dampak paling signifikan adalah fenomena peningkatan jumlah Calon Pegawai Negeri Sipil yang mengundurkan diri dengan alasan penempatan yang tidak sesuai atau lokasinya yang jauh pada tahun 2022 silam (Satya, 2022 dalam Hikam, 2022), yang dimana fenomena ini kemungkinan juga dipengaruhi dengan adanya larangan pengajuan pindah selama 10 tahun pertama setelah diangkat menjadi PNS.

PENUTUP

Simpulan

Pemberian hak cuti tahunan kepada Aparatur Sipil Negara di sektor publik masih belum ideal. Hal ini ditunjukkan dengan adanya perbedaan kesempatan bagi pegawai untuk mendapatkan cuti. Selain itu, pemberian cuti tahunan juga harus melewati persetujuan dari pejabat yang berwenang, yang dimana pejabat ini dapat menyetujui seluruhnya atau sebagian, menunda, bahkan menolak pengajuan cuti dari bawahannya. Kemudian dengan adanya perkembangan teknologi, seorang pimpinan dapat menghubungi bawahannya kapanpun dan dimanapun, sehingga dalam melaksanakan cuti, Aparatur Sipil Negara juga terkadang masih ditagih tugas oleh atasan. Ini membuat sekat pembatas antara kehidupan pribadi dan pekerjaan semakin tersamarkan.

Selanjutnya pelaksanaan mutasi pada sektor publik juga belum ideal dan belum sepenuhnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Ditunjukkan dengan masih ditemukannya mutasi dengan *seniority system* (atas dasar senioritas/ lama bekerja) dan *spoiled system* (atas dasar hubungan kekeluargaan dan kepentingan kelompok maupun relasi) pada beberapa instansi daerah. Kemudian ditemukan juga pelaksanaan mutasi yang mengandung unsur politik



dan korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). Mutasi di sektor cenderung menguntungkan pihak-pihak yang dekat dengan para pengambil keputusan. Sementara bagi pegawai yang tidak punya relasi, mereka hanya dapat bersabar dan pasrah untuk mendapatkan penempatan dan posisi yang sesuai dengan yang diinginkan. Hal ini tentunya berdampak pada penurunan motivasi, kinerja, dan berdampak pada kehidupan pribadi serta keluarga. Kemudian adanya ketentuan CPNS yang diterima sejak 2021 tidak dapat mengajukan pindah selama 10 tahun pertama sejak diangkat menjadi PNS juga berpotensi berdampak dalam menghambat pengembangan karir, menurunkan motivasi, semangat kerja PNS, dan mempengaruhi kehidupan pribadi serta keluarga PNS.

Oleh karena itu, penting bagi pembuat kebijakan seperti Badan Kepegawaian Negara (BKN) dan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi untuk mengkaji kembali kebijakan yang telah ada mengenai hak cuti dan mutasi pegawai. Dalam kajian ini, perlu melibatkan pegawai yang kompeten dari berbagai tingkatan, mulai level bawahan hingga pejabat yang memiliki wewenang. Dengan cara ini, sudut pandang yang diperoleh dapat lebih holistik dan komprehensif. Harapannya adalah mendapatkan gambaran menyeluruh tentang kondisi sebenarnya, sehingga kebijakan yang dibuat dan ditetapkan dapat menjamin pemenuhan hak pegawai dan pelaksanaan mutasi sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dengan mempertimbangkan penerapan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi para pegawai di sektor publik. Selain itu, kebijakan cuti tahunan berbayar mungkin dapat diterapkan pada sektor publik di Indonesia sehingga bagi pegawai yang tidak mendapatkan kesempatan untuk menggunakan hak cuti tahunannya, diberikan kompensasi pembayaran.

Saran

Penelitian ini memiliki keterbatasan atas metode yang digunakan berupa *scoping review/literatur review* sehingga memerlukan tingkat subyektifitas yang tinggi. Disamping itu, karena cakupannya yang meluas, terdapat risiko terkait kualitas literatur yang digunakan, mengingat tidak dilakukan penilaian yang mendalam terhadap metodologi setiap penelitian yang dimasukkan. Temuan dari penelitian ini juga bersifat lebih umum dibandingkan dengan metode peninjauan sistematis lainnya, sehingga dapat mengurangi akurasi dalam menjawab pertanyaan penelitian yang lebih spesifik. Selanjutnya, penelitian ini difokuskan hanya pada penerapan pemberian cuti tahunan dan mutasi pegawai di sektor publik, sehingga kesimpulannya bersifat umum dan belum sepenuhnya mencerminkan situasi secara menyeluruh.

Berdasarkan pembahasan batasan penelitian di atas, beberapa saran dapat diusulkan untuk penelitian lanjutan. Salah satunya adalah memperluas metode *scoping review* dengan menggunakan wawancara guna mendapatkan kesimpulan yang lebih mendalam, komprehensif, dan akurat. Selain itu, disarankan untuk memperluas lingkup penelitian dengan mengulas berbagai aspek implementasi hak-hak pegawai yang lain.

Untuk para pembuat kebijakan, seperti Badan Kepegawaian Negara (BKN) dan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, diharapkan bahwa temuan dari penelitian ini dapat memberikan masukan berharga, menjadi bahan evaluasi, serta pertimbangan dalam proses peninjauan dan penyusunan kebijakan. Terutama, hal ini berkaitan dengan pemberian hak cuti tahunan dan pelaksanaan mutasi pegawai di sektor publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abheseka, N. M. R. (2022). *Work from anywhere; akankah diterapkan pada instansi pemerintah?* badan kepegawaian negara.
<https://yogyakarta.bkn.go.id/artikel/0/2022/11/work-from-anywhere-akankah-diterapkan-pada-instansi-pemerintah>



- Adhariani, D., & du Toit, E. (2020). Readability of sustainability reports: evidence from Indonesia. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 10(4), 621–636. <https://doi.org/10.1108/JAEE-10-2019-0194>
- Andika, R., Jayadi, A., & Safriani, A. (2019). Analisis pelaksanaan mutasi kepegawaian oleh Kepala Daerah Di Kabupaten Majene. *Alauddin Law Development Journal*, Vol.1(Vol.1 No.1 (2019)), 1–13. <https://journal3.uin-alauddin.ac.id/index.php/aldev/article/view/10137>
- Animun, J. S. D., Sepang, J. L., & Uhing, Y. (2017). Analisis pelaksanaan promosi jabatan dan mutasi berdasarkan prestasi kerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(3), 3100–3101.
- Ayuningtyas, E. (2021). *Pengaruh mutasi, reward, kemampuan kerja dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan PT. Jasuindo Tiga Perkasa Tbk*. Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.
- Badan Kepegawaian Negara. (2017). Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2017 Tentang Tata Cara Pemberian Cuti Pegawai Negeri Sipil. In *Badan Kepegawaian Negara*.
- Badan Kepegawaian Negara. (2019). Peraturan Badang Kegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi. In *Badan Kepegawaian Negara*.
- Badan Kepegawaian Negara. (2022). Statistik aparatur sipil negara, Desember 2022. In *National Civil Service Agency (NCSA)* (p. 85).
- Bataineh, K. adnan. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. *International Business Research*, 12(2), 99. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>
- Bura, A. F. (2022). Analisis mutasi jabatan terhadap kinerja pegawai di badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia Kabupaten Minahasa. *Jurnal Administro: Jurnal Kajian Kebijakan Dan Ilmu Administrasi Negara*, 1(1), 05–09. <https://doi.org/10.53682/administro.v4i2.5712>
- Chariah, A., Ariski, S., Nugroho, A., & Suhariyanto, A. (2020). Implementasi sistem merit pada aparatur sipil negara di Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 383–400.
- Delecta, P. (2011). Review article work life balance. *International Journal of Current Research*, 3(4), 2003–2006.
- Dolnicar, S., Yanamandram, V., & Cliff, K. (2012). The contribution of vacations to quality of life. *Annals of Tourism Research*, 39(1), 59–83. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.04.015>
- Etzion, D. (2003). Annual vacation: Duration of relief from job stressors and burnout. *Anxiety, Stress and Coping*, 16(2), 213–226. <https://doi.org/10.1080/10615806.2003.10382974>
- Faisal, A. (2020). *BKN: Cuti PNS tak bisa ditolak*. Antara. <https://www.antaraneews.com/berita/1638094/bkn-cuti-pns-tak-bisa-ditolak>
- Fauzi, I. (2019). Problematika kebijakan linierisasi dan mutasi guru di kabupaten Jember. *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Islam*, 12(1), 1. <https://doi.org/10.36835/tarbiyatuna.v12i1.349>
- First Psychology Scotland. (2015). *Research report: the impact of technology on work/life balance*. 5.
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2006). Recovery, well-being, and performance-related outcomes: The role of workload and vacation experiences. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 936–945. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.936>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531.



- [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Handayani, A., & Wijaya, M. (2021). Peran aparatur sipil negara (ASN) dalam memberikan pelayanan administrasi di Kantor Kecamatan Mataram Baru. *Jurnal Sosial Humaniora (SILATENE)*, 1(01), 36–49.
- Hidayat, H. (2022). Implementasi Atas regulasi mutasi pegawai negeri sipil dalam perspektif sosiologi hukum. *An-Nizam: Jurnal Hukum Dan Kemasyarakatan*, 16, 34–47.
- Hikam, H. A. Al. (2022). *Banyak yang Mengundurkan Diri Karena Penempatan, CPNS Lupa Sama Aturan Ini*. Detik.Com. <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-6100418/banyak-yang-mengundurkan-diri-karena-penempatan-cpns-lupa-sama-aturan-ini>
- Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Delamere, F. M., & Havitz, M. E. (2008). Experiences, perspectives, and meanings of family vacations for children. *Leisure/ Loisir*, 32(2), 541–571. <https://doi.org/10.1080/14927713.2008.9651421>
- Hilbrecht, M., & Smale, B. (2016). The contribution of paid vacation time to wellbeing among employed Canadians. *Leisure/ Loisir*, 40(1), 31–54. <https://doi.org/10.1080/14927713.2016.1144964>
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., & Miller, B. C. (1996). Work and family in the virtual office: perceived influences of mobile telework. *Family Relations*, 45(3), 293. <https://doi.org/10.2307/585501>
- Humas BKN. (2022). *Tidak Ajukan pindah minimal 10 tahun jadi ketentuan wajib bagi pelamar CPNS yang dinyatakan lulus*. <https://www.bkn.go.id/tidak-ajukan-pindah-minimal-10-tahun-jadi-ketentuan-wajib-bagi-pelamar-cpns-yang-dinyatakan-lulus/>
- Indonesia. (2017). *Peraturan Pemerintah No 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*.
- Indonesia. (2020). Peraturan Pemerintah 17/2020 tentang Perubahan PP 11/2019 Manajemen Pegawai Negeri Sipil. *Lembar Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 68, 023819*, 33.
- Indrawan, M. I. (2015). Pengaruh promosi jabatan dan mutasi terhadap prestasi kerja pegawai PT. Bank Mandiri (Persero) Cabang Ahmad Yani Medan. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi Medan*, 3(1), 1–13. <https://doi.org/10.47709/jumansi.v3i1.2122>
- Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). The Impact of work-life balance on job engagement and turnover intention. *The South East Asian Journal of Management*, 13(1). <https://doi.org/10.21002/seam.v13i1.10912>
- Kementerian PPN/ Bappenas. (2017). *Terjemahan tujuan dan target global tujuan pembangunan berkelanjutan (tpb)/sustainable development goals (SDGs)*. http://sdgs.bappenas.go.id/wp-content/uploads/2017/09/Buku_Terjemahan_Baku_Tujuan_dan_Target_Global_TPB.pdf
- Khan, O. F., & Fazili, A. I. (2016). Work- Life Balance : A Conceptual Review. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 5(2), 20–25.
- Lingga, A. S. (2020). Pengaruh keseimbangan kehidupan kerja (work life balance) dan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan. *Manajemen Bisnis*, 6(2), 1134–1137. <https://karyailmiah.unisba.ac.id/index.php/manajemen/article/view/24637>
- Lockwood, N. R. (2003). Work/life balance. *Challenges and Solutions, SHRM Research, USA*.
- Manalu, D. (2021). Pengaruh mutasi pegawai terhadap motivasi kerja aparatur sipil negara di kantor badan kepegawaian daerah (bkd) kabupaten Nias Barat. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Politik*, 1(1), 40–56. <https://doi.org/10.51622/jispol.v1i1.326>
- Mei, R. (2020). *Penerapan mutasi terhadap kinerja pegawai di dinas pendidikan dan kebudayaan Kabupaten Jeneponto* [Universitas Islam Negeri Alauddinn Alauddin Makassar]. [http://repositori.uin-alauddin.ac.id/18003/1/Reski Mei.pdf](http://repositori.uin-alauddin.ac.id/18003/1/Reski%20Mei.pdf)



- Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2021). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2021 Tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil* (Issue 5, pp. 1–45).
- Mulang, H. (2022). Analysis of The Effect of Organizational Justice, Worklife Balance on Employee Engagement and Turnover Intention. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 86–97. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.169>
- Munir, Nasrullah, Sukirman, & Adnan. (2021). Problematika mutasi pegawai negeri sipil di Kota Bima. *Fundamental: Jurnal Ilmiah Hukum*, 10(2), 97–107. <https://doi.org/10.34304/jf.v10i2.47>
- Munn, Z., Peters, M. D. J., Stern, C., Tufanaru, C., McArthur, A., & Aromataris, E. (2019). Systematic review or scoping review? Guidance for authors when choosing between a systematic or scoping review approach. *BMC Medical Research Methodology*, 147–160. <https://doi.org/10.4324/9781315159416>
- Niswah, A. A., & Atieq, M. Q. (2023). Efektivitas pelaksanaan mutasi pegawai negeri sipil (pns) di badan kepegawaian, pendidikan, dan pelatihan Kabupaten Kudus. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3, 79–102. <https://doi.org/10.46306/vls.v3i1>
- Nugroho, H. A. (2014). *Pelaksanaan kewenangan kepala daerah dalam penentuan mutasi pegawai negeri sipil dalm jabatan struktural di lingkungan pemerintah Kabupaten Boyolali* (Vol. 6, Issue August). Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Nurendra, A. M., & Saraswati, M. P. (2017). Model peranan work life balance, stres kerja dan kepuasan kerja pada karyawan. *Humanitas*, 13(2), 84. <https://doi.org/10.26555/humanitas.v13i2.6063>
- Nurrahman, A. (2022). *PNS Kurang dari 10 tahun tak boleh pindah, mau dimutasi ke ibu kota baru?* Detik.Com. <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-5945240/pns-kurang-dari-10-tahun-tak-boleh-pindah-mau-dimutasi-ke-ibu-kota-baru#:~:text=Kebijakan larangan pengajuan diri pindah,formasi yang diajukan tiap instansi>.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2017). *POJK No. 51 /POJK.03/2017 tentang penerapan keuangan berkelanjutan bagi lembaga jasa keuangan, emiten, dan perusahaan publik*. 1–15.
- Pemerintah Indonesia. (2014). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara* (pp. 1–104). <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/38580/uu-no-5-tahun-2014>
- Prasetyo, A. G. (2022). *Urgensi dan strategi penerapan work from anywhere (WFA) bagi ASN*. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. <https://lan.go.id/?p=10219>
- Pratiwi, B. I. H. A. S. (2014). Pelaksanaan mutasi pegawai di kota Batu. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 2(5), 771–776.
- Presiden Republik Indonesia. (2020). *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 98 Tahun 2020 tentang Gaji dan Tunjangan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja*.
- Priyatna, S. A. (2022). *Mutasi, antara harapan dan realitas*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/15550/Mutasi-Antara-Harapan-dan-Realita.html>
- Rahmawati, A. (2016). Pengaruh keseimbangan kehidupan kerja (work life balance) dan kepuasan kerja terhadap loyalitas guru SMK Swasta Di Kecamatan Cakung Jakarta Timur. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(1), 1215–1224. <https://eje.bioscientifica.com/view/journals/eje/171/6/727.xml>
- Richards, G. (1999). Vacations and the quality of life. *Journal of Business Research*, 44(3), 189–198. [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(97\)00200-2](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(97)00200-2)
- Riffay, A. (2019). Pengaruh keseimbangan kehidupan kerja (work life balance) dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi guru SD Negeri di Kecamatan Kota Masohi. *Jurnal*



- Ilmiah Wahana Pendidikan*, 5(3), 39–47. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3360415>
- Roopavathi, S., & Kishore, K. (2021). The impact of work life balance on employee performance. *Journal of Interdisciplinary Cycle Research*, 12(10), 31-37. https://www.researchgate.net/publication/351088379_THE_IMPACT_OF_WORK_LIFE_BALANCE_ON_EMPLOYEEPERFORMANCE
- Shaw, S. M., Havitz, M. E., & Delemere, F. M. (2008). "I decided to invest in my kids' memories": Family vacations, memories, and the social construction of the family." *Tourism, Culture and Communication*, 8(1), 13–26. <https://doi.org/10.3727/109830408783900361>
- Skinner, N., & Pocock, B. (2013). Paid annual leave in Australia: Who gets it, who takes it and implications for work-life interference. *Journal of Industrial Relations*, 55(5), 681–698. <https://doi.org/10.1177/0022185613491680>
- Syaifulloh. (2023). *Core Values (Nilai-Nilai Dasar) ASN berakhlak sebagai patokan WFA (Work From Anywhere)*. Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Jawa Tengah. <https://bbpmpjateng.kemdikbud.go.id/core-values-nilai-nilai-dasar-asn-berakhlak-sebagai-patokan-wfa-work-from-anywhere/#:~:text=Pada tanggal 27 Juli 2021,%2CLoyal%2C Adaptif%2C Kolaboratif>.
- Tania, F. (2022). *Perluakah cuti rutin bagi para pegawai?* Kementerian Keuangan Republik Indonesia. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/15251/Perluakah-Cuti-Rutin-Bagi-Para-Pegawai.html>
- Towers, I., & Duxbury, L. (2006). Time thieves and space invaders: technology, work and the organization. *Journal of Organizational Change Management*, 19(5), 593–518.
- Trisyanti, H., Istiqomah, E., & Rachmah, D. N. (2018). Hubungan antara keseimbangan kehidupan dan kerja dengan keterikatan kerja pada karyawan PT Pelindo III (Persero) cabang Banjarmasin. *Jurnal Kognisia*, 1, 102–107.
- Ulfah, F. (2013). Pelaksanaan Mutasi transfer dan promosi pegawai negeri sipil pada sekretariat daerah di Kabupaten Kapuas. *Jurnal Ilmu Politik Dan Pemerintahan Lokal*, II(2), 276–286.
- Widiasih, R., Susanti, R. D., Mambang Sari, C. W., & Hendrawati, S. (2020). Menyusun protokol penelitian dengan pendekatan SETPRO: scoping review. *Journal of Nursing Care*, 3(3), 171–180. <https://doi.org/10.24198/jnc.v3i3.28831>
- Wuarlima, F., Kojo, C., & Greis M, S. (2019). Pengaruh keseimbangan kehidupan kerja, keterlibatan kerja dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan pada Gran Puri Hotel Manado. *Jurnal EMBA*, 7(4), 5368–5377.