

# ANALISIS EFEKTIVITAS MUTASI PEGAWAI NEGERI SIPIL DI KANTOR BKPSDM KOTA GUNUNGSITOLI

*By* ZASMIN AYU LESTARI LAROSA

**ANALISIS EFEKTIVITAS MUTASI PEGAWAI NEGERI SIPIL  
DI KANTOR BKPSDM KOTA GUNUNGSITOLI**

**SKRIPSI**



**Oleh:**

**ZASMIN AYU LESTARI LAROSA**

**NIM. 2320307**

**45**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS NIAS**

**2024**

**ANALISIS EFEKTIVITAS MUTASI PEGAWAI NEGERI SIPIL  
DI KANTOR BKPSDM KOTA GUNUNGSITOLI**

**59**  
**SKRIPSI**

**Diajukan Kepada:**

**Universitas Nias**

**Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Menyelesaikan**

**Program Sarjana Ekonomi**

**Oleh:**

**ZASMIN AYU LESTARI LAROSA**

**NIM. 2320307**

**54**  
**PROGRAM STUDI MANAJEMEN**  
**FAKULTAS EKONOMI**  
**UNIVERSITAS NIAS**  
**2024**



**YAYASAN PERGURUAN TINGGI NIAS  
UNIVERSITAS NIAS  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

Alamat : Jalan Karet No. 30 Kelurahan Ilir, Kec Gunungsitoli, Kota Gunungsitoli  
Homepage : [https // mnj. unias.ac.id](https://mnj.unias.ac.id) email: [mnj@unias.ac.id](mailto:mnj@unias.ac.id)

---

**LEMBAR PENGESAHAN**

12

Skripsi dengan judul Analisis Efektivitas Mutasi Pegawai Negeri Sipil di Kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli yang disusun oleh **ZASMIN AYU LESTARI LAROSA** dengan NIM. **2320307** Program Studi S1 Manajemen dengan Konsentrasi MSDM, telah dikoreksi dan direvisi oleh pembimbing, sehingga dapat dilanjutkan untuk sidang ujian skripsi.

Gunungsitoli, Oktober 2024

Dosen Pembimbing,

**ELIAGUS TELAUMBANUA S.E.,M.M**

NIDN. 0116088102



**YAYASAN PERGURUAN TINGGI NIAS  
UNIVERSITAS NIAS  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

Alamat : Jalan Karet No. 30 Kelurahan Ilir, Kec Gunungsitoli, Kota Gunungsitoli  
Homepage : [https // mnj. unias. ac. id](https://mnj.unias.ac.id) email : [mnj@unias. ac. id](mailto:mnj@unias.ac.id)

**PERNYATAAN KEASLIAN**

62

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : ZASMIN AYU LESTARI LAROSA  
NIM : 2320307  
Program : Sarjana  
Program Studi : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi

36

menerangkan dengan sesungguhnya bahwa:

- (1) Skripsi/Tugas Akhir yang segera diujikan adalah benar-benar pekerjaan saya sendiri (bukan jiplakan) dan belum pernah dipergunakan atau dipublikasikan untuk keperluan lain oleh siapapun juga;
- (2) Semua sumber yang saya gunakan telah saya cantumkan sebagaimana mestinya sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- (3) Apabila di kemudian hari terbukti/dapat dibuktikan bahwa Skripsi/Tugas Akhir ini hasil jiplakan, maka saya menanggung risiko diperkarakan oleh Universitas Nias.

Demikian surat pernyataan ini untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Gunungsitoli, Oktober 2024

Yang Menyatakan,

Meterai  
10.000

**ZASMIN AYU LESTARI LAROSA  
NIM. 2320307**

## LEMBAR PELIMPAHAN HAK CIPTA

10  
© Hak Cipta Milik Universitas Nias, Tahun 2024  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

*Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah; dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan Universitas Nias.*

*Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin Universitas Nias.*

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

29

### Motto

*“Tetapi kamu ini, kuatkanlah hatimu, jangan lemah semangatmu, karena ada upah bagi usahamu!”.*

(2 Tawarikh 15:7)

*“Karena masa depan sungguh ada, dan harapanmu tidak akan hilang”*

(Amsal 23:18)

60

*“Ia tidak akan membiarkan engkau dan tidak akan meninggalkan engkau”.*

(Ulangan 31:6b)

### PERSEMBAHAN:

Dengan penuh rasa terima kasih dan ucapan syukur skripsi ini penulis persembahkan kepada :

1. Tuhan Yesus yang senantiasa memberikan hikmat, kekuatan, kesehatan, dan kesabaran sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Orang tua tersayang, papa (Yulius Larosa) dan mama (Herlina Ndraha) yang selalu memberikan kasih sayang, doa, motivasi, nasihat dan membiayai studi penulis dari awal hingga selesai di Universitas Nias.
3. Seluruh keluarga besar
4. Almamater yang penulis banggakan di Fakultas Ekonomi, Universitas Nias.

## ABSTRAK

Larosa, Zasmin Ayu Lestari. 2024. *Analisis Efektivitas Mutasi Pegawai Negeri Sipil di Kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli*. Skripsi. Pembimbing Eliagus Telaumbanua, S.E.,M.M.

Mutasi pegawai adalah proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status kepegawaian PNS guna memenuhi kebutuhan pegawai di unit atau bagian yang membutuhkan sebagai suatu pembinaan dan pengembangan karier yang dilakukan untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis efektivitas mutasi pegawai negeri sipil di kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Gunungsitoli. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses mutasi di BKPSDM secara umum belum sepenuhnya efektif karena terdapat beberapa hambatan yang mempengaruhi kelancaran proses mutasi, seperti ketidakcocokan kompetensi dengan jabatan baru, resistensi terhadap perubahan, pengaruh politik dan nepotisme. Untuk meningkatkan efektivitas mutasi, BKPSDM perlu meningkatkan pengembangan sistem penilaian kompetensi yang lebih baik, sosialisasi dan pendekatan partisipatif, penerapan sistim merit serta transparansi proses, pertimbangan kondisi pribadi pegawai dan kesejahteraan pegawai serta membangun budaya kerja yang adaptif dan fleksibel sehingga kinerja PNS dapat terus meningkat dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan lebih efektif.

**Kata Kunci:** Efektivitas, Mutasi Pegawai Negeri Sipil, BKPSDM



## **ABSTRACT**

Larosa, Zasmin Ayu Lestari. 2024. *Analysis of the Effectiveness of Civil Servant Mutations at the BKPSDM Office in Gunungsitoli City*. Thesis. Advisor Eliagus Telaumbanua, S.E.,M.M.

Employee mutation is the process of transferring functions, responsibilities and status of civil servants to meet the needs of employees in units or sections that require it as a form of career development and coaching carried out to improve employee performance. The purpose of this study was to analyze the effectiveness of civil servant mutations at the Gunungsitoli City Human Resources Development and Personnel Agency (BKPSDM). The method used in this study is a descriptive research method with a qualitative approach. The results of the study indicate that the mutation process at BKPSDM in general has not been fully effective because there are several obstacles that affect the smoothness of the mutation process, such as incompatibility of competencies with new positions, resistance to change, political influence and nepotism. To improve the effectiveness of mutations, BKPSDM needs to improve the development of a better competency assessment system, socialization and participatory approaches, implementation of a merit system and transparency of the process, consideration of employee personal conditions and employee welfare and building an adaptive and flexible work culture so that civil servant performance can continue to improve and organizational goals can be achieved more effectively.

**Keywords: Effectiveness, Civil Servant Mutation, BKPSDM**

## 27 KATA PENGANTAR

Penulis mempersembahkan puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Kuasa atas rahmat dan anugerah-Nya yang berkelimpahan sepanjang kehidupan penulis. Skripsi yang berjudul “Analisis Efektivitas Mutasi Pegawai Negeri Sipil di Kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli” ini dapat diselesaikan semata-mata karena belas kasihan Tuhan Yang Maha Penyayang kepada penulis. Beragam kendala yang penulis hadapi, sejak kuliah di Universitas Nias hingga sekarang ini, tidak menjadi halangan dalam penulisan skripsi ini.

11 Sejak memasuki Universitas Nias Fakultas Ekonomi, pada Oktober 2020, hingga penulisan skripsi ini, proses pembelajaran tidak akan berjalan dengan baik tanpa dukungan, bimbingan, arahan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu sangatlah wajar apabila penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang secara langsung ataupun tidak langsung turut membantu penulis. Ucapan terima kasih penulis sampaikan untuk:

- 66 1. Bapak Eliyunus Waruwu, S.Pt., M.Si., selaku rektor Universitas Nias.
- 48 2. Ibu Maria Magdalena Bate’e, S.E.,M.M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Nias.
3. Ibu Idarni Harefa, S.E.,M.E, selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi.
4. Ucapan terimakasih penulis sampaikan kepada Bapak Eliagus Telaumbanua, S.E.,M.M selaku dosen pembimbing penulis. Terimakasih sudah menjadi dosen pembimbing yang senantiasa memberikan bimbingan dan arahan terbaik demi penyelesaian tugas akhir penulis. Terimakasih atas waktu, tenaga dan motivasi yang telah diberikan kepada penulis. Semoga Tuhan yang senantiasa menambahkan ilmu pengetahuan kepada beliau.
- 40 5. Semua dosen dan pegawai di Fakultas Ekonomi Universitas Nias yang telah memberikan ilmu, wawasan, serta arahan yang menjadi wadah untuk menuangkan curahan hati selama kuliah, dan inspirasinya kepada penulis.

6. Bapak Peniel Harefa, S.Sos, selaku Kepala BKPSDM Kota Gunungsitoli yang sudah memberikan izin meneliti di lokasi penelitian dan banyak memberikan informasi dan arahan bagi penulis.
7. Perpustakaan Universitas Nias yang telah banyak mendukung peneliti dalam menyelesaikan skripsi, terutama dalam mendapatkan buku-buku referensi.
8. Pihak keluarga dan semua unsur yang selalu mendukung secara moral maupun materi.

Semoga Tuhan <sup>38</sup> Yang Maha Pengasih dan Penyayang melimpahkan anugerah dan rahmat-Nya dengan berlipat ganda kepada semua pihak yang telah turut mendukung penyelesaian pendidikan sarjana ini. Amin.

Gunungsitoli, Oktober 2024

Penulis,

Zasmin Ayu Lestari Larosa

## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN .....	i
PERNYATAAN KEASLIAN .....	ii
LEMBAR PELIMPAHAN HAK CIPTA .....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	iv
ABSTRAK .....	v
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Fokus Penelitian .....	4
1.3 Rumusan Masalah .....	4
1.4 Tujuan Penelitian .....	5
1.5 Kegunaan Hasil Penelitian .....	6
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>7</b>
2.1 Efektivitas .....	7
2.1.1 Pengertian Efektivitas .....	7
2.1.2 Kriteria Pengukuran Efektivitas .....	8
2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas .....	10
2.2 Mutasi .....	11
2.2.1 Pengertian Mutasi .....	11
2.2.2 Tujuan Mutasi .....	12
2.2.3 Dasar Hukum Mutasi .....	15
2.2.4 Dasar Pelaksanaan Mutasi .....	16
2.2.5 Ruang Lingkup Mutasi .....	19
2.3 Penelitian Terdahulu .....	21
2.4 Kerangka Berpikir .....	25
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>27</b>

19	3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	27
	3.1.1 Pendekatan .....	27
	3.1.2 Jenis Penelitian .....	27
	3.2 Variabel Penelitian .....	27
	3.3 Lokasi dan Jadwal Penelitian .....	28
9	3.3.1 Lokasi Penelitian .....	28
	3.3.2 Jadwal Penelitian .....	28
	3.4 Sumber Data .....	28
	3.5 Instrumen Penelitian .....	30
	3.6 Teknik Pengumpulan Data .....	31
	3.6.1 Observasi .....	31
	3.6.2 Wawancara .....	31
	3.6.3. Dokumentasi .....	32
	3.7 Teknik Analisis Data .....	32
	3.7.1 Reduksi Data ( <i>Data Reduction</i> ) .....	32
	3.7.2 Penyajian Data ( <i>Data Display</i> ) .....	32
	3.7.3 Penarikan Kesimpulan/Verifikasi ( <i>Conclusion Drawing/Verification</i> )	34

## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN..... 36**

	4.1 Hasil Penelitian .....	36
	4.1.1 Sejarah Kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli .....	36
	4.1.2 Struktur Organisasi Kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli.....	38
	4.1.3 Rekapitulasi Data Kepegawaian Kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli	40
	4.1.4 Rekapitulasi Data Mutasi Pegawai pada Kantor BKPSDM Kota	
	Gunungsitoli.....	41
	4.1.5 Karakteristik Informan .....	44
19	4.1.6 Hasil Reduksi Data .....	45
	4.2 Pembahasan .....	58
8	4.2.1 Mekanisme Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil di Kantor	
	BKPSDM Kota Gunungsitoli .....	58
31	4.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Mutasi PNS di Kantor	
	BKPSDM Kota Gunungsitoli .....	60
8	4.2.3 Hambatan dalam pelaksanaan efektivitas mutasi Pegawai Negeri Sipil	
	di kantor BKPSDM kota Gunungsitoli.....	62
	4.2.4 Solusi/Upaya untuk Mengatasi Hambatan dalam Pelaksanaan Mutasi di	
	Kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli .....	63

<b>BAB V</b> <sup>33</sup> <b>KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	<b>65</b>
5.1 Kesimpulan .....	65
5.2 Saran .....	67
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>69</b>
<b>LAMPIRAN</b> .....	<b>72</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 2. 1</b> Penelitian Terdahulu .....	21
<b>Tabel 3. 1</b> Jadwal Penelitian .....	28
<b>Tabel 3. 2</b> Informan Penelitian .....	30
<b>Tabel 4. 1</b> Data Pegawai Kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli .....	40
<b>Tabel 4. 2</b> Nama Pegawai yang di Mutasi Khusus Lingkup BKPSDM Kota Gunungsitoli Tahun 2022 .....	44
<b>Tabel 4. 3</b> Data Nama Informan .....	45

## **DAFTAR GAMBAR**

<b>Gambar 2. 1</b> Kerangka Berpikir .....	25
<b>Gambar 4. 1</b> Bagan Struktur BKPSDM Kota Gunungsitoli .....	38
<b>Gambar 4. 2</b> Laporan Mutasi Pegawai Tahun 2022.....	42
<b>Gambar 4. 3</b> Laporan Mutasi Pegawai Tahun 2023.....	42
<b>Gambar 4. 4</b> Laporan Mutasi Pegawai Tahun 2024.....	43



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Manusia terlahir dengan akal sehat yang mampu mendukung potensi yang ada dalam dirinya dalam kemampuan kognitif, afektif, komunikatif serta bermoral. Kemampuan tersebut dapat dikenal dengan istilah sumber daya manusia (SDM). Dalam suatu organisasi, pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan prioritas utama yang harus diperhatikan oleh pemimpin, karena kualitas SDM dari setiap personil/pegawai mempunyai hubungan yang signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Lebih dari itu, manusia/pegawai merupakan sumber daya sebagai aset vital yang mengelola dan mendorong kinerja sumber daya lain di dalam organisasi, sehingga dapat berfungsi secara efektif untuk mendukung pencapaian visi organisasi (Koman et al., 2023). Sumber daya manusia yang berkualitas tentunya mempunyai kompetensi, kredibilitas serta integritas yang tinggi sehingga dapat menunjang performanya di dalam organisasi (Fadhlorrohman et al., 2021). Seiring dengan pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, manusia dituntut untuk mampu bertahan dalam menghadapi tantangan zaman yang semakin beragam.

Dalam organisasi pemerintahan terdapat pegawai negeri sipil di dalamnya sebagai sumber daya manusia yang memiliki keharusan untuk menerapkan jiwa nasionalisme dengan memegang teguh Pancasila dan Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945 sebagai pedoman hidup berbangsa dan bernegara. Menurut Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014, pegawai negeri sipil yang disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Pegawai Negeri Sipil (PNS) berperan sebagai Aparatur Sipil Negara yang mempunyai posisi yang sentral dalam membawa komponen kebijaksanaan atau aturan-aturan pemerintah guna untuk terealisasinya tujuan nasional (Efendi 2018). Berkaitan dengan sangat pentingnya peranan

pegawai negeri sipil dalam kehidupan berbangsa dan bernegara maka untuk mewujudkan penyelenggara pemerintah, diperlukan seorang pegawai negeri sipil yang profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil melalui pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan berdasarkan prestasi kerja dan sistem karier yang jelas.

Salah satu bentuk dari pengembangan sumber daya manusia pegawai negeri sipil adalah dengan dilakukannya pemindahan atau mutasi sebagai bentuk perwujudan dari dinamika organisasi yang dijadikan sebagai salah satu cara dalam tercapainya tujuan suatu organisasi (Mulyadi, 2018). Mutasi pegawai negeri sipil merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia di sektor publik serta kegiatan yang menjadi salah satu dari beberapa fungsi manajemen administratif suatu organisasi terutama organisasi pemerintahan. Mutasi dalam konteks sumber daya manusia dan organisasi adalah proses pemindahan seorang pegawai dari satu posisi, jabatan, atau lokasi kerja ke posisi atau tempat lain di dalam organisasi yang sama. Mutasi atau pemindahan tugas juga diperlukan sebagai proses penyegaran suatu jabatan. Syarat – syarat yang harus dipenuhi dalam proses mutasi harus terkait dengan tujuan dari mutasi yang dilakukan (Kristiana, 2018). Berpedoman pada peraturan Walikota Gunungsitoli Nomor 71 Tahun 2016, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) mempunyai tugas pokok membantu Walikota Gunungsitoli selaku Pejabat Pembina Kepegawaian kota Gunungsitoli dalam manajemen kepegawaian dalam merumuskan kebijakan pengadaan, mutasi dan informasi kepegawaian.

Berdasarkan peraturan BKN Republik Indonesia, mutasi dilakukan paling singkat 2 tahun dan paling lama 5 tahun. Mutasi terdiri atas mutasi PNS dalam Instansi Pusat/Instansi daerah, antar Kabupaten/Kota dalam satu provinsi, antar Kabupaten/Kota dan antar Provinsi, antar Provinsi/Kabupaten/Kota ke Instansi Pusat atau sebaliknya, antar Instansi pusat serta mutasi ke perwakilan Negara Kesatuan Republik Indonesia di luar negeri. Berdasarkan hasil observasi (temuan awal), jumlah pegawai yang mengalami mutasi di BKPSDM dalam Lingkup Pemerintah Kota Gunungsitoli pada tahun 2022 sebanyak 87 pegawai, pada tahun 2023 sebanyak 84 pegawai dan pada tahun 2024 (periode bulan Januari-September)

yaitu sebanyak 95 pegawai. Mutasi pegawai dilakukan untuk memenuhi berbagai tujuan yang penting bagi organisasi dan pegawai itu sendiri seperti dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas pegawai, pengembangan karier, pemenuhan kebutuhan organisasi serta dapat menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan fleksibel, yang tidak hanya mendukung operasional tetapi juga berfokus pada kebutuhan dan aspirasi pegawai.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, efektivitas adalah kemampuan suatu tindakan atau kebijakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas menjadi ukuran penting yang menunjukkan seberapa baik suatu proses atau sistem dapat memberikan hasil yang diinginkan sesuai dengan harapan organisasi. Dalam hal ini, efektivitas proses mutasi PNS di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) menjadi fokus utama yang perlu dianalisis. Efektivitas menjadi unsur pokok untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan dalam setiap organisasi.

Mutasi juga merupakan salah satu kegiatan rutin dalam suatu organisasi untuk dapat melaksanakan prinsip "*the right man and the right place*" atau orang yang tepat dan tempat yang tepat. Namun dalam pelaksanaannya, mutasi belum sepenuhnya sesuai dengan peraturan dan tata perundang-undangan mutasi karena kendala dalam proses pelaksanaannya (Daulay, 2018). Dalam pelaksanaan prinsip tersebut, masih ada beberapa kendala/masalah yakni tidak tepatnya sasaran dari tujuan pelaksanaan mutasi seperti ketidaksesuaian penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi dan latar belakang pendidikan sehingga mengakibatkan kurangnya kemampuan PNS dalam melaksanakan tugasnya. Contoh konkritnya seperti seorang PNS dengan latar belakang Pendidikan Kesehatan Masyarakat dimutasi ke posisi unit pengelolaan infrastruktur, yang lebih membutuhkan keahlian dibidang Teknik sipil atau arsitektur, sehingga permasalahannya PNS tersebut tidak memiliki kompetensi yang relevan untuk terlibat dalam perencanaan, pengawasan, serta pelaksanaan proyek infrastruktur tersebut. Hal ini tentu berdampak pada pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan standar yang diharapkan serta berdampak pada kualitas proyek bahkan keselamatan, sehingga pelaksanaan mutasi yang dilakukan pun tidak lagi sebagai pembinaan dan pengembangan pegawai dikarenakan tidak diterapkannya prinsip tersebut, sehingga

pelaksanaan mutasi yang dilakukan dapat dikatakan belum efektif. Kenyataannya dalam upaya untuk meningkatkan sebuah kinerja organisasi pemerintahan yang baik penempatan pegawai tentunya harus dilihat dari latar belakang pendidikan dan kompetensi yang dimilikinya. Apabila pekerjaan yang dijalankan oleh pegawai tidak sesuai dengan kompetensinya tentu akibatnya akan menghambat progres jalannya sebuah organisasi. Hal tersebut tentunya bertentangan dengan prinsip penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, peneliti tertarik mengangkat judul “Analisis Efektivitas Mutasi Pegawai Negeri Sipil di BKPSDM Kota Gunungsitoli”. Dengan demikian peneliti berupaya untuk menganalisis efektivitas mutasi PNS yang ada di Kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli.

## 1.2 Fokus Penelitian

Untuk memudahkan penulis dalam melaksanakan penelitian, dan mempertimbangkan keterbatasan waktu, biaya dan kemampuan yang dimiliki oleh peneliti dalam pembahasan usulan penelitian ini, maka diperlukan pembatasan masalah yang diteliti. Menurut Spradley (dalam Sugiyono, 2018:275), bahwa fokus penelitian adalah domain tunggal ataupun beberapa domain yang terkait dari situasi sosial.

Agar penelitian ini lebih terarah dan tidak menyimpang dari pokok permasalahan serta mempermudah dalam melakukan pembahasan, maka perlu dibatasi permasalahan, maka dalam penelitian ini hanya akan membahas tentang analisis efektivitas mutasi pegawai negeri sipil di kantor BKPSDM kota Gunungsitoli.

## 1.3 Rumusan Masalah

Masalah dapat diartikan sebagai suatu kesenjangan atau perbedaan antara hasil yang diinginkan dengan kenyataan yang diperoleh. Dengan mengetahui permasalahan, maka tindakan yang diambil tepat dan tidak menyimpang dari

persoalan yang terjadi. Menurut Sugiyono (2018),<sup>18</sup> menyebutkan masalah adalah bentuk kesenjangan antara yang diharapkan dengan realita yang sebenarnya. Sedangkan rumusan masalah adalah pertanyaan yang dibuat oleh penulis, kemudian pertanyaan tersebut dicarikan jawabannya melalui penelitian, olah data, eksperimen dan lain sebagainya secara ilmiah.

Dari uraian latar belakang di atas,<sup>2</sup> maka penulis merumuskan masalahnya sebagai berikut:

1. Bagaimana mekanisme efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil di kantor BKPSDM kota Gunungsitoli?<sup>77</sup>
2. Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas mutasi PNS di kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli?<sup>8</sup>
3. Apa saja hambatan dalam pelaksanaan efektivitas mutasi Pegawai Negeri Sipil di kantor BKPSDM kota Gunungsitoli?<sup>46</sup>
4. Bagaimana upaya untuk mengatasi hambatan dalam pelaksanaan efektivitas mutasi Pegawai Negeri Sipil di kantor BKPSDM kota Gunungsitoli?

#### <sup>53</sup> 1.4 Tujuan Penelitian

Menurut Sugiyono (2017:290), tujuan penelitian adalah untuk menemukan, mengembangkan dan membuktikan pengetahuan. Adapun tujuan dari pelaksanaan penelitian ini adalah:<sup>2</sup>

1. Untuk mengetahui mekanisme efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil di kantor BKPSDM kota Gunungsitoli.<sup>69</sup>
2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil di kantor BKPSDM kota Gunungsitoli.<sup>8</sup>
3. Untuk mengetahui hambatan dalam pelaksanaan efektivitas mutasi Pegawai Negeri Sipil di kantor BKPSDM kota Gunungsitoli.<sup>1</sup>
4. Untuk mengetahui upaya untuk mengatasi hambatan dalam pelaksanaan efektivitas mutasi Pegawai Negeri Sipil di kantor BKPSDM kota Gunungsitoli.

## 1.5 Kegunaan Hasil Penelitian

### 1. Kegunaan secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan akan bermanfaat dan memberikan masukan bagi kepentingan dan perkembangan ilmu pengetahuan serta dapat dijadikan sebagai referensi dalam penelitian selanjutnya.

### 2. Kegunaan Secara Praktis

#### a. Bagi Universitas Nias

Dapat dijadikan sebagai tambahan pembelajaran mengenai efektivitas mutasi PNS, untuk dijadikan pedoman, sehingga dapat menambah wawasan bagi mahasiswa dan juga sebagai bahan referensi dari penelitian yang telah dilakukan oleh mahasiswa.

#### b. Bagi BKPSDM

Dapat digunakan sebagai sumbangan pemikiran tentang efektivitas mutasi pegawai negeri sipil di kantor BKPSDM kota Gunungsitoli.

#### c. Bagi peneliti selanjutnya

Dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang akan melakukan penelitian lebih jauh khususnya seputar tentang efektivitas mutasi pegawai negeri sipil.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Efektivitas

##### 2.1.1 Pengertian Efektivitas

Dalam Bahasa Inggris kata efektif yaitu *effective* memiliki arti berhasil, atau sesuatu pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik. Menurut Pasolong (Ropi, 2017) efektivitas memiliki kata dasar efektif yang digunakan, ada hubungan sebab akibat. Efektivitas memiliki arti bahwa tujuan yang ingin dicapai dapat dilakukan dengan baik atau dengan arti lain dapat mencapai sasaran yang ingin dicapai.

Mardiasmo (2021) mengemukakan pengertian efektivitas pada dasarnya berhubungan dengan pencapaian tujuan atau target kebijakan (hasil guna). Efektivitas itu merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai. Kegiatan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan (*spending wisely*). Apabila suatu organisasi berhasil mencapai tujuan, maka organisasi tersebut dikatakan telah berjalan dengan efektif. Dinilainya efektif suatu organisasi ataupun program yang dilakukan apabila output itu sendiri mampu memenuhi tujuan dan dapat dikelola secara baik dan tepat.

menurut Rosjidi (Ropi, 2017) efektivitas memiliki pengertian sebagai hasil guna yang dapat diperoleh dengan melaksanakan kegiatan yang terstruktur sesuai dengan peraturan dan perencanaan yang disepakati. Dalam suatu organisasi pemerintahan efektivitas harus ditinjau sesuai atau tidaknya dengan peraturan yang ada, sesuai atau tidaknya dengan perencanaan yang ditetapkan yang berkaitan dengan sumber daya seperti manusia, alat, bahan, modal dan lain lain.

Menurut Lubis et.,al (2019), efektivitas adalah kondisi yang menunjukkan tingkat keberhasilan akan suatu pekerjaan atau program, dengan kemampuan memilih tujuan melalui pemanfaatan sumber daya, dana, sarana dan prasarana

dalam jumlah tertentu agar tercapainya tujuan organisasi yang secara sadar telah ditetapkan sebelumnya.

Efektivitas menurut Limbong (2017:10) adalah pemanfaatan sumber daya, dana, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atau jasa mutu tertentu tepat pada waktunya.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa efektivitas adalah pemaksimalan sumber daya yang ada dalam suatu organisasi yang bertujuan untuk mencapai sasaran yang ditetapkan sehingga organisasi tersebut berhasil dan berdaya guna.

### 2.1.2 Kriteria Pengukuran Efektivitas

Handayani (2017: 13) menjelaskan kriteria efektivitas dapat diukur dari sejauh mana organisasi melaksanakan kegiatan atau fungsi-fungsi sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan menggunakan secara optimal alat-alat dan sumber daya yang ada.

Adapun berbagai pendekatan dalam pengukuran efektivitas menurut Gibson (Ropi, 2017) adalah sebagai berikut:

a. Pendekatan tujuan mencapai efektivitas

Pendekatan ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas yang diarahkan untuk mencapai tujuan. Artinya, efektivitas merupakan pencapaian target yang diupayakan bersama. Pendekatan ini di dalamnya pemimpin akan mengklasifikasikan terlebih dahulu target secara spesifik lalu akan dilakukan evaluasi secara berkala peringkat tercapainya tujuan.

b. Pendekatan teori sistem efektivitas

Teori sistem organisasi merupakan satu unsur dari sejumlah unsur yang berinteraksi secara interdependensi. Teori sistem menitikberatkan terhadap sistem yang lebih besar yakni lingkungan, dalam hal ini perilaku seseorang maupun kelompok dalam organisasi.

c. Pendekatan model *multiple consistency*



Teori *multiple concictensy* dapat memberikan keseimbangan antara bagian sistem dengan memberikan kepuasan pada bagian – bagian organisasi (individual dan kelompok individual yang mempunyai peran dalam organisasi).

Menurut Steers dalam (Ruitan et.,al, 2018) <sup>3</sup> alat ukur efektivitas yaitu sebagai berikut.

a. Kemampuan menyesuaikan diri

Kemampuan manusia terbatas dalam segala hal, sehingga dengan keterbatasannya itu menyebabkan manusia tidak dapat mencapai pemenuhan kebutuhannya tanpa melalui kerjasama dengan orang lain. Kunci keberhasilan organisasi adalah kerjasama dalam pencapaian tujuan. Setiap orang yang masuk dalam organisasi dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan orang yang bekerja didalam organisasi tersebut maupun dengan pekerjaan dalam organisasi tersebut.

b. Prestasi kerja

Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada seseorang yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu yang dimiliki oleh seorang pegawai maka tugas yang diberikan dapat dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

c. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja yang dimaksud adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal, dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dan organisasi tempat mereka berada.

<sup>15</sup>

d. Kualitas

Kualitas dari jasa atau produk primer yang dihasilkan oleh organisasi menentukan efektivitas kinerja <sup>93</sup> dari organisasi itu. Kualitas mungkin mempunyai banyak bentuk operasional, terutama ditentukan oleh jenis produk <sup>15</sup> atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi tersebut.

e. Penilaian oleh pihak luar

Penilaian mengenai organisasi atau unit organisasi diberikan oleh mereka (individu atau organisasi) dalam lingkungan organisasi itu sendiri, yaitu pihak-pihak dengan siapa organisasi ini berhubungan. Kesetiaan, kepercayaan dan dukungan yang diberikan kepada organisasi oleh kelompok-kelompok seperti para petugas dan masyarakat umum.

Berdasarkan pendapat – pendapat di atas, maka dapat dijelaskan bahwa dalam suatu organisasi efektivitas sumber daya manusia sangat mempengaruhi kinerja. Dalam hal ini berkaitan dengan tujuan ataupun rencana organisasi, baik dalam waktu jangka panjang maupun jangka pendek.

### 2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas

Dalam konsep efektivitas terdapat faktor-faktor yang mempengaruhinya. Adapun menurut Richard M Steers dalam (Ruitan et.,al 2018) terdapat empat kelompok variabel yang berpengaruh terhadap efektivitas yaitu:

a. Karakteristik organisasi

Karakteristik organisasi mempengaruhi efektivitas karena menggambarkan struktur yang harus dilalui oleh karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Struktur organisasi merupakan cara untuk menempatkan manusia sebagai bagian dari pada suatu hubungan yang relatif tetap yang akan menentukan pola – pola interaksi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas.

b. Karakteristik lingkungan internal dan eksternal

Karakteristik lingkungan ini mencapai dua aspek yang saling berhubungan yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal yaitu semua lingkungan kekuatan yang timbul di luar batasan-batasan organisasi. Lingkungan internal pada umumnya dikenal sebagai iklim organisasi yang meliputi bermacam-macam atribut lingkungan kerja.

c. Karakteristik Pekerjaan

Lingkungan dalam bekerja memiliki pandangan tujuan kebutuhan dan kemampuan yang berbeda-beda, individu ini memiliki pengaruh langsung

terhadap rasa ketertarikan pada organisasi dan potensi kerja. Tanpa rasa keterkaitan dan prestasi, efektivitas mustahil akan tercapai.

d. Kebijakan praktik manajemen

Kebijakan dan praktik manajemen merupakan mekanisme yang meliputi penetapan tujuan strategi, pencarian dan pemanfaatan sumber daya secara efisien, menciptakan lingkungan prestasi, proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan serta adaptasi dan inovasi organisasi. Dalam hal ini, manager sangat penting untuk mengarahkan kegiatan-kegiatan secara profesional untuk mencapai tujuan.

## 2.2 Mutasi

### 2.2.1 Pengertian Mutasi

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia mutasi diartikan sebagai pemindahan pegawai dari suatu jabatan pada jabatan lainnya, perubahan dalam bentuk, kualitas atau sifat lain.

Menurut Alex S. Nitisemito dalam (Ruitan et al., 2018) mutasi memiliki pengertian suatu aktivitas dari pimpinan atau kepala suatu organisasi untuk melakukan pemindahan karyawan dari posisi satu ke posisi lain yang dinilai sejajar atau setingkat.

Menurut Wahyudi dalam (Angraini, 2018) mutasi merupakan transfer atau pemindahan pegawai pada pekerjaan dengan tugas, wewenang, hingga fasilitas seperti gaji, kompensasi, serta fasilitas lain yang sama. Mutasi merupakan sebuah bentuk perhatian pimpinan terhadap pegawainya. Setiap orang tentunya memiliki sifat jenuh apalagi jika setiap harinya menangani pekerjaan pada bidang yang sama. Mutasi dimaksudkan untuk menggairahkan kembali semangat kerja pegawai dengan memberinya hal baru untuk dipelajari.

Menurut Hasibuan dalam (Ruitan et al., 2018) mutasi diartikan sebagai suatu perubahan posisi jabatan secara vertikal maupun horizontal. Mutasi vertikal berupa demosi atau mutasi sebagai hukuman juga promosi, sedangkan mutasi horizontal dapat berupa rotasi jabatan. Dari pendapat Hasibuan maka disimpulkan jika mutasi merupakan proses menempatkan pegawai yang tepat pada posisi jabatan yang tepat.

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa mutasi adalah proses pemindahan pegawai dari segi posisi atau pekerjaan ke posisi lain yang di nilai sejajar atau setingkat.

### 2.2.2 Tujuan Mutasi

Pelaksanaan mutasi pegawai mengandung banyak manfaat dan tujuan yang akan mempengaruhi kemampuan serta kemauan kerja dari pegawai tersebut yang tentunya akan berefek positif pada kinerja perusahaan juga dari pegawai itu sendiri. Mutasi sendiri merupakan aktivitas dari manajemen sumber daya manusia yang di dalamnya termasuk mengembangkan juga meningkatkan karier pegawai dengan menambah pengalamannya dalam suatu pekerjaan.

Menurut Simamora dalam (Ruitan et al., 2018) mutasi memiliki manfaat sebagai berikut.

- a. Sebagai pemenuhan kebutuhan karyawan pada divisi atau bagian yang kekurangan karyawan tanpa merekrut dari luar  
Mutasi dilakukan dengan cara memindahkan atau menempatkan karyawan yang sudah ada dari satu divisi atau bagian ke divisi lain yang membutuhkan, tanpa harus merekrut karyawan baru dari luar organisasi sehingga proses adaptasi lebih cepat karena karyawan yang dimutasi sudah memahami budaya kerja dan prosedur internal organisasi.
- b. Sebagai pemenuhan keinginan karyawan atas suatu pekerjaan  
Mutasi menjadi sarana bagi karyawan untuk mengembangkan karier, memperoleh pengalaman baru, atau bekerja di lingkungan yang lebih sesuai dengan minat dan keahlian mereka.
- c. Sebagai jaminan kepada pegawai bahwa mereka tidak akan dinonaktifkan  
memberikan kepastian bahwa meskipun terjadi perubahan kebutuhan organisasi atau adanya penyesuaian tugas, pegawai tetap dapat berkontribusi dan memiliki peran yang relevan dalam struktur organisasi.
- d. Sebagai pendorong dan bentuk kepuasan kerja yang lebih tinggi  
mutasi berfungsi sebagai bentuk pengakuan atas potensi dan kontribusi karyawan, sekaligus memberikan kesempatan bagi mereka untuk merasakan

pengalaman baru dan menantang diri di bidang yang berbeda. Mutasi yang dilakukan dengan tujuan ini mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan, serta mendorong mereka untuk terus berkembang dan memberikan kinerja terbaik di posisi baru.

Menurut Bambang Wahyudi dalam (Faddhlurrohman et.,al 2023), Tujuan mutasi yaitu :

- a. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan jabatan yang ada dalam organisasi, sehingga dapat menjamin terjadinya kondisi ketenagakerjaan yang stabil (*personal stabil*). Stabilitas ketenagakerjaan akan terwujud apabila penempatan tenaga kerja dalam suatu organisasi dapat dilakukan secara tepat (*The Right Man on The Right place*).
- b. Membuka kesempatan untuk mengembangkan karier  
Tujuan ini dimaksudkan untuk mendorong atau merangsang tenaga kerja agar berupaya menjangkau karier yang lebih tinggi, yang berarti pula bahwa mereka akan berusaha mencurahkan kemampuannya yang ditopang oleh semangat kerja yang tinggi.
- c. Memperluas dan menambah pengetahuan  
Memperluas wawasan dan pengetahuan merupakan kebutuhan yang perlu mendapat perhatian dalam suatu organisasi. Dengan demikian, tenaga kerja yang ada wawasan dan pengetahuannya tidak terbatas atau terpaku hanya pada satu bidang tertentu saja. Dengan adanya mutasi maka terbuka kesempatan bagi tenaga kerja untuk memperluas wawasan dan pengetahuannya dalam organisasi yang bersangkutan.
- d. Menghilangkan kejenuhan terhadap suatu jabatan  
Apabila seseorang tenaga kerja terus menerus dari tahun ketahun memegang jabatan yang sama, maka akan menimbulkan kebosanan dan kejenuhan sehingga menimbulkan tenaga kerja yang bersangkutan terjebak pada rutinitas kerja dan menurunkan gairah serta semangat kerjanya. Untuk itu perlu terus diupayakan adanya penyegaran dengan dilakukannya mutasi.
- e. Memberikan imbalan terhadap prestasi kerja  
Suatu mutasi dapat dipergunakan untuk memberikan imbalan sebagai penghargaan kepada tenaga kerja yang berprestasi, yaitu dalam bentuk

peningkatan jabatan atau posisi atau pekerjaan. Peningkatan ini selain diikuti dengan meningkatnya wewenang dan tanggung jawab, biasanya diikuti pula dengan peningkatan pendapatan yang diterima.

- f. Membuka kesempatan terjadinya persaingan dalam meningkatkan prestasi kerja.

Setiap anggota organisasi mempunyai kesempatan yang sama untuk meraih posisi atau jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi. Namun kesempatan yang tersedia terbatas, sehingga setiap tenaga kerja harus mengikuti persaingan dengan sesama rekan kerja dalam meningkatkan prestasi kerjanya. Perlu diperhatikan bahwa persaingan untuk meningkatkan prestasi tersebut akan timbul bila ada jaminan bahwa mutasi personal benar-benar dilakukan secara objektif, terhindar dari faktor "*like and dislike*" atau nepotisme.

- g. Sebagai pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran

Apabila seseorang tenaga kerja melakukan pelanggaran atau tidak mampu memperlihatkan prestasi yang baik, mutasi dapat dijadikan alat untuk menghukum, yakni dengan jalan menurunkan posisi atau jabatan atau pekerjaan ke tingkat yang lebih rendah (demosi).

Menurut Reddi et., al (2020), pelaksanaan mutasi mempunyai tujuan sebagai berikut.

- a. Untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai

Mutasi yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas bekerja dengan cara menyesuaikan kemampuan karyawan dengan tuntutan pekerjaan di divisi atau posisi baru. Dengan menempatkan karyawan pada posisi yang lebih cocok, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan menggunakan keahlian dan bakat mereka secara maksimal, yang pada gilirannya akan mendorong hasil kerja yang lebih baik dan lebih efisien.

- b. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan/jabatan

Memastikan bahwa setiap bagian atau divisi memiliki alokasi tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan operasional dan tanggung jawab yang harus dipenuhi. Dengan menciptakan keseimbangan ini, organisasi dapat bekerja

secara lebih efisien dan efektif, karena setiap divisi memiliki jumlah dan jenis pegawai yang tepat untuk menjalankan tugasnya.

- c. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan pegawai  
Sebagai peluang pembelajaran dan pengembangan, di mana pegawai dapat mengeksplorasi tugas, tanggung jawab, dan lingkungan kerja baru.
- d. Untuk menghilangkan rasa bosan terhadap pegawai  
Mutasi sebagai sarana menghilangkan kebosanan juga memberikan peluang bagi karyawan untuk menemukan kembali minat mereka dalam pekerjaan. Dengan mengubah lingkungan kerja atau jenis tugas yang diemban, karyawan dapat mengeksplorasi aspek pekerjaan yang berbeda dan memperoleh pengalaman baru.

Menyoroti pendapat-pendapat di atas tentang tujuan mutasi, terdapat beberapa persamaan mengenai tujuan mutasi. Pada intinya, tujuan mutasi adalah untuk menambah pengalaman dan memperluas pengetahuan pegawai. Selain itu, mutasi juga dapat menghilangkan rasa bosan pegawai terhadap pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai tersebut.

### 2.2.3 Dasar Hukum Mutasi

Indonesia secara terang menganut supremasi hukum sebagai dasar serta menjadi aturan main dalam menjalankan tujuan yang dicita-citakan, sebagaimana yang dimuat dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD NRI Tahun 1945) pada Pasal 1 ayat (3) dinyatakan bahwa “Negara Indonesia adalah negara hukum”, artinya bahwa kekuasaan negara sebagai suatu sistem dari penyelenggaraan negara harus berdasarkan dan bermuara pada ketentuan hukum yang berfalsafah Pancasila. Muara hukum yang bersumber pada Pancasila dan Konstitusi yang diarahkan pada tegaknya hukum di atas segala-galanya, jaminan serta perlindungan atas hak dasar setiap rakyat dan diharapkan akan dapat memperoleh jaminan keadilan bagi rakyat sebagai pencari keadilan. Kewenangan itu juga dimiliki oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai salah satu unsur yang memiliki peranan yang sangat penting bagi pemerintahan dalam sebuah negara untuk melaksanakan fungsinya, dasar hukum pengaturan ASN diatur dalam Undang-undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil

Negara (selanjutnya disingkat UU ASN), Pasal 1 angka 1 menyebutkan Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah “profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah”, berdasarkan ketentuan tersebut ASN dibagi menjadi dua yaitu Pegawai Negeri Sipil (selanjutnya disingkat PNS) dan Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (PPPK), pengaturan ini dalam perkembangannya bertujuan untuk membantu kinerja kepala pemerintah dalam menjalankan tugas dan fungsi yang melekat, salah satunya dalam hal pelayanan publik.

Tata cara pelaksanaan mutasi bagi PNS di atur secara spesifik dalam Peraturan BKN No. 5 Tahun 2019 tentang tata cara pelaksanaan mutasi dalam pasal 1 ayat (1) disebutkan bahwa mutasi adalah “perpindahan tugas dan/atau lokasi dalam satu Instansi Pusat, antar Instansi Pusat, satu Instansi Daerah, antar Instansi Daerah, antar Instansi Pusat dan Instansi Daerah dan ke perwakilan Negara Indonesia di luar negeri atas permintaan sendiri. Mutasi PNS dilakukan dengan memperhatikan prinsip larangan konflik kepentingan, bunyi Pasal 73 Ayat (7) UU. No. 5 Tahun 2014. Manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan Sistem Merit, yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umum, atau kondisi kecacatan.

#### 2.2.4 Dasar Pelaksanaan Mutasi

Menurut Malayu SP. Hasibuan dalam (Ruitan et al., 2018), mutasi didasarkan atas beberapa sebab yakni sebagai berikut.

a. Permintaan sendiri (*personal transfer*)

*Personal transfer* merupakan keinginan mutasi dari pegawai yang bersangkutan seperti alasan dikarenakan jarak tempuh dengan tempat tinggal yang jauh, merawat orang tua dalam usia senja dan lain sebagainya, yang telah mendapat persetujuan dari pimpinan.

b. Alih tugas produktif (*production transfer*)

*Production transfer* adalah mutasi atas kehendak pimpinan perusahaan guna meningkatkan produktivitas dari pegawai tersebut dan untuk mengasah kecakapannya.



Menurut Simamora dalam (Ruitan et al., 2018) sebab-sebab dilakukannya mutasi yakni sebagai berikut.

- a. Pegawai dengan *track record* yang buruk sehingga memiliki produktivitas yang rendah dan mengakibatkan organisasinya tidak ingin mempertahankannya

Ketika seorang pegawai menunjukkan kinerja yang tidak memadai dan tidak ada perbaikan meski telah diberikan pembinaan atau pelatihan, organisasi mungkin memutuskan untuk memindahkannya ke posisi atau divisi lain yang lebih sesuai dengan kemampuannya atau yang memiliki tuntutan pekerjaan yang berbeda.

- b. Penempatan yang tidak sesuai dengan kemampuan pegawai

Ketika seorang pegawai ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai dengan keterampilan atau latar belakang pendidikannya, ia mungkin mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas-tugas yang diemban. Hal ini bisa menyebabkan frustrasi, kebingungan, dan rasa tidak percaya diri, yang pada akhirnya dapat mengurangi motivasi kerja dan produktivitas.

- c. Produktivitas pegawai yang menurun pada bidang barunya

Ketika pegawai dipindahkan ke posisi atau divisi yang berbeda, mereka mungkin mengalami kesulitan dalam beradaptasi dengan tugas dan tanggung jawab yang baru. Hal ini dapat menyebabkan penurunan produktivitas, yang berdampak negatif pada kinerja keseluruhan organisasi.

- d. Adanya reorganisasi

Reorganisasi adalah proses pengaturan ulang struktur, sistem, dan sumber daya dalam sebuah organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional. Proses ini biasanya dilakukan sebagai respons terhadap perubahan lingkungan bisnis, perkembangan teknologi, atau kebutuhan untuk meningkatkan kinerja. Dalam reorganisasi, perusahaan dapat melakukan perubahan pada divisi, tim, atau jabatan, serta memindahkan pegawai ke posisi yang lebih sesuai dengan keahlian dan kompetensi mereka.

- e. Kepuasan pribadi pegawai

Ketika pegawai merasa puas, mereka cenderung lebih termotivasi, produktif, dan berkomitmen terhadap organisasi. Kepuasan pribadi juga dapat mengurangi tingkat stres dan meningkatkan kesejahteraan mental, yang berdampak positif pada kinerja keseluruhan. Sebaliknya, ketidakpuasan dapat menyebabkan penurunan produktivitas, tingginya tingkat turnover, dan dampak negatif lainnya bagi organisasi.

Hasibuan (Jopang et al., 2022) memaparkan bahwa terdapat tiga hal yang menjadi dasar pelaksanaan mutasi antara lain sebagai berikut.

a. *Merit System*

*Merit System* adalah mutasi pegawai yang didasari oleh landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerja. Merit sistem merupakan landasan mutasi yang baik karena berpengaruh terhadap peningkatan kinerja dan output yang dihasilkan karyawan, semangat kerja yang tinggi, meminimalisir kesalahan, tingkat kedisiplinan yang baik, dan risiko kecelakaan kerja yang rendah.

b. *Seniority system*

*Seniority sistem* adalah mutasi pegawai yang didasari oleh lama masa kerja, usia dan pengalaman kerja dari pegawai yang akan dimutasi. Sistem ini dinilai tidak objektif dikarenakan belum tentu dengan lamanya masa kerja dan pengalaman kerja dapat menjamin pegawai tersebut dapat menjalankan tugas yang diberikan pada posisi jabatan barunya.

c. *Spoil system*

*Spoil system* adalah mutasi pegawai berdasarkan landasan kekeluargaan. Sistem mutasi ini dinilai kurang baik untuk diterapkan karena atas pertimbangan suka (*like*) atau tidak suka (*dislike*). Hal tersebut dinilai kurang logis dan cenderung mengarah pada sikap nepotisme. Selain itu, atas proses perekrutan yang kurang sportif ini dapat menyebabkan kinerja organisasi yang buruk jika pegawai yang direkrut tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Paul Pigors dan Charles Mayers (Jopang et al., 2022) menjabarkan lima jenis mutasi jika dilihat dari segi tujuannya yakni *production transfer*, *replacement transfer*, *versality transfer*, *shift transfers*, dan *remedial transfer*.

a. *Production Transfer*

*Production Transfer* adalah jenis mutasi pada jabatan dan pekerjaan yang sama yang diakibatkan menurunnya tingkat produksi pada unit kerja yang lama.

a. *Replacement Transfer*

*Replacement Transfer* atau mutasi penggantian yakni mutasi guna mengisi kekosongan jabatan di unit kerja lain dengan pengalaman pegawai sudah pernah menjabat pada jabatan yang sama.

b. *Versality Transfer*

*Versality Transfer* yakni mutasi yang bertujuan mengasah keilmuan pegawai yang bersangkutan

c. *Shift Transfer*

*Shift Transfer* merupakan mutasi pada jabatan yang sama, namun yang berubah hanyalah shift atau jam kerja karyawan tersebut bukan pada jabatannya

d. *Remedial Transfer*

*Remedial Transfer* merupakan proses mutasi pegawai dengan tujuan memperbaiki kinerja pegawai yang bersangkutan.

## 2.2.5 Ruang Lingkup Mutasi

Kegiatan mutasi pegawai memiliki ruang lingkup yang cukup luas, hal ini karena masalah kepegawaian merupakan kegiatan mengatur dan menempatkan pegawai di beberapa unit yang sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki karyawan atau apa yang disebut dengan *the right man in the right place* artinya menempatkan seseorang harus tepat pada tempat yang tepat.

Ruang lingkup mutasi pegawai mencakup semua perubahan mulai dari posisi pegawai, perubahan *job description* pegawai atau pekerjaan pegawai sampai dengan perubahan tempat dinamika pegawai tersebut ditempatkan. Perubahan ini

bisa secara *horizontal* maupun secara *vertical* berupa promosi terhadap prestasi yang dicapai pegawai atau berupa demosi karena hukuman dan sanksi yang diberikan kepada pegawai diberikan kepada pegawai yang bersangkutan atas perbuatan yang melanggar peraturan yang berlaku di lembaga tersebut.

Sistem mutasi pegawai ini merupakan penempatan kembali seorang pegawai (*replacement*) ke posisi atau tempat yang baru sehingga kemampuan dan kecakapan kerjasamanya semakin baik. Dalam ruang lingkup mutasi pegawai ini mencakup mutasi *horizontal* maupun secara *vertical*, sebagaimana dikemukakan oleh Hasibuan (2017) yaitu:

a. Mutasi *horizontal* (*job rotation transfer*)

Mutasi *horizontal* merupakan perubahan tempat atau jabatan pegawai tetapi masih pada ranking yang sama di dalam tubuh organisasi. Mutasi secara *horizontal* ini mencakup dua bagian yaitu:

(1) Mutasi tempat

Mutasi tempat adalah perubahan tempat kerja, tetapi tanpa perubahan jabatan/posisi/golongannya, sebabnya adalah karena rasa bosan atau tidak cocok pada suatu tempat baik karena kesehatan maupun karena pergaulan yang kurang baik.

(2) Mutasi jabatan

Mutasi jabatan merupakan perubahan jabatan atau penempatan posisi semula.

b. Mutasi *Vertical*

Mutasi *vertical* merupakan perubahan posisi/jabatan/pekerjaan, promosi atau demosi sehingga kewajiban dan kekuasaannya juga berubah. Promosi merupakan memperbesar *authority* dan *responsibility* seorang pegawai, sedangkan demosi merupakan pengurangan *authority* dan *responsibility* seorang pegawai.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa ruang lingkup sistem mutasi di dalam organisasi sangat luas sekali sehingga membutuhkan kepemimpinan seorang pemimpin yang jeli terhadap kebutuhan organisasi terutama dalam melaksanakan sistem mutasi ini, mulai dari mutasi yang

bersifat *vertical* maupun mutasi yang bersifat *horizontal*, selain itu dalam pelaksanaan mutasi juga harus ditinjau dari beberapa sudut pandang yaitu kinerja pegawai, masa kerja pegawai dan tujuan diadakannya mutasi pegawai tersebut.

### 2.3 Penelitian Terdahulu

Sebagian yang diutarakan sebelumnya bahwa selain teori yang dibahas juga dilakukan pengkajian terhadap hasil penelitian yang sudah pernah dilakukan para peneliti. Pengkajian atas hasil-hasil penelitian terdahulu akan sangat membantu dalam menelaah masalah-masalah yang dibahas dengan berbagai pendekatan-pendekatan spesifik. Selain itu dengan mempelajari hasil penelitian terdahulu akan memberikan pemahaman komprehensif mengenai posisi peneliti. Penegasan posisi ini sangat penting untuk membedakan penelitian peneliti dengan peneliti-peneliti terdahulu yang sudah dilakukan. Oleh karena itu pada bagian berikut ini akan diketengahkan beberapa hasil penelitian terdahulu yang sudah dilakukan. Ringkasan penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai acuan penulis, yaitu sebagai berikut.

**Tabel 2. 1** Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Ana Aqidatun Niswah, Muhammad Qoes Atieq (2023)	Efektivitas Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Kudus	Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan mutasi di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Kudus belum sepenuhnya efektif karena beberapa hambatan yang dominan berasal dari faktor internal sumber daya manusia
2	Armanda Yunnice (2018)	Evaluasi Pelaksanaan Mutasi Pejabat Struktural Oleh Badan Kepegawaian	Metode yang digunakan adalah kualitatif dan kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi bukan semata-mata agar pejabat struktural

		dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kampar		mendapatkan tantangan dan tugas baru sebagaimana yang telah ditetapkan tetapi kebijakan mutasi akan mempengaruhi upaya pelaksanaan peraturan tersebut.
3	Arief Rachman Gunawan (2020)	Pelaksanaan mutasi dalam memotivasi kinerja PNS: Studi pada Pengadilan Tinggi Agama Mataram	Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari beberapa aspek pelaksanaan mutasi dalam memotivasi kinerja PNS pada Pengadilan Tinggi Agama Mataram sudah erjalan cukup baik. Dengan adanya mutasi pegawai di pengadilan tinggi agama mataram dapat meningkatkan kepercayaan diri. Dengan adanya mutasi pegawai dapat menemukan budaya yang ada di Indonesia dan mutasi juga dapat mengembalikan pegawai sesuai dengan tempat tinggalnya agar pegawai tersebut dekat dengan keluarganya. Adapun kendala yang dihadapi PNS pada pengadilan tinggi agama mataram yaitu faktor administrasi dan faktor psikologis.
4	Takwim, Tahmit Ansar (2022)	Efektivitas pelaksanaan mutasi pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD)	Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan pegawai masih belum sesuai jika dilihat pada

		Kabupaten Konawe		komposisi pegawai, jelas tidak berdasarkan latar belakang pendidikan. Hal ini tentu bertentangan dengan prinsip the right man in the right place yaitu penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat. Selain itu, penempatan pegawai disini juga dinilai tidak objektif karena melakukan penempatan atas dasar pengalaman kerja tanpa melihat kompetensi dan latar belakang pegawai.
--	--	------------------	--	---

Sumber: Diolah peneliti 2024

Dalam tabel penelitian terdahulu, terdapat beberapa studi yang relevan dengan topik yang diteliti, memberikan pandangan mengenai metode, hasil, dan kesimpulan yang diambil. Studi pertama yang dilakukan oleh Ana Aqidatun Niswah dan Muhammad Qoes Atieq (2023) dengan judul penelitian Efektivitas Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Kudus. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan mutasi pada Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kabupaten Kudus. Dalam penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan studi kepustakaan. Teknik analisa data dilakukan dengan metode kualitatif melalui tiga tahapan antara lain reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan mutasi di Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kabupaten Kudus belum sepenuhnya efektif karena beberapa hambatan yang dominan berasal dari faktor internal sumber daya manusia.

Studi kedua oleh Armanda Yunnice (2018) dengan judul penelitian Evaluasi Pelaksanaan Mutasi Pejabat Struktural Oleh Badan Kepegawaian dan

Pengembangan <sup>12</sup> Sumber Daya Manusia Kabupaten Kampar. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pelaksanaan mutasi pejabat struktural oleh Dinas Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kampar beserta kendala-kendalanya. Metode yang digunakan adalah kualitatif dan kuantitatif; Sampel sebanyak 46 pejabat struktural. Teknik pengumpulan data wawancara dan analisis data secara deskriptif melalui pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Penelitian ini menyimpulkan bahwa berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa mutasi bukan semata-mata agar pejabat struktural mendapatkan tantangan dan tugas baru sebagaimana yang telah ditetapkan tetapi kebijakan mutasi akan mempengaruhi upaya pelaksanaan peraturan tersebut. Dengan adanya asas *right people in the right place* akan menjamin kestabilan, kelancaran dan efisiensi kerja, oleh karena itu untuk mengetahui kebijakan mutasi pejabat struktural <sup>12</sup> atas dasar asas *The Right Man In The Right Place* maka pembagian kerja harus disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian agar pelaksanaan kerja efektif.



## 2.4 Kerangka Berpikir

Untuk lebih memudahkan peneliti dalam melaksanakan penelitian ini, maka peneliti perlu merumuskan kerangka berpikir sebagai berikut.



**Gambar 2. 1** Kerangka Berpikir

*Sumber: diolah peneliti (2024)*

Kerangka berpikir ini menggambarkan bagaimana efektivitas mutasi PNS di kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli dipengaruhi oleh beberapa faktor penting, termasuk regulasi, mekanisme pelaksanaan, serta faktor-faktor internal dan eksternal lainnya yang saling terkait. Di bagian pertama, Efektivitas Mutasi PNS di Kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli yang ditempatkan sebagai konsep sentral.

Konsep ini menjadi sasaran akhir dari proses yang diatur oleh peraturan dan mekanisme yang ada. Efektivitas mutasi ditentukan oleh kemampuan mutasi tersebut untuk meningkatkan kinerja pegawai, mengembangkan karier, serta menyesuaikan pegawai dengan kebutuhan organisasi.

Faktor Regulasi yang diwakili oleh <sup>70</sup> Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah terkait manajemen PNS, memberikan landasan hukum yang menjamin bahwa mutasi dilaksanakan secara adil, transparan, dan sesuai kebutuhan organisasi. Undang-undang ini berfungsi sebagai pedoman utama dalam proses mutasi, memastikan bahwa setiap langkahnya sesuai dengan peraturan yang berlaku. Selanjutnya, dihubungkan dengan Mekanisme Mutasi, yang menggambarkan tahapan dan prosedur yang harus dilalui dalam proses mutasi. Mekanisme ini meliputi perencanaan, analisis, serta transparansi dan keadilan. Mekanisme yang efektif memastikan bahwa mutasi dilakukan dengan mempertimbangkan kesesuaian antara kompetensi pegawai dan persyaratan jabatan baru, serta kebutuhan organisasi yang harus dipenuhi.

Faktor lainnya adalah Faktor Pendukung, yang mencakup kebijakan dan regulasi, kompetensi dan kualitas pegawai, lingkungan kerja serta penilaian dan evaluasi kinerja. Faktor-faktor ini memainkan peran penting dalam proses adaptasi pegawai di posisi baru. Kompetensi yang sesuai dan motivasi yang kuat memungkinkan pegawai untuk menyesuaikan diri dengan cepat, sementara dukungan dari lingkungan kerja, seperti pelatihan dan kolaborasi dengan rekan kerja, meningkatkan kemungkinan keberhasilan mutasi.

Pada akhirnya, semua faktor ini berujung pada tujuan akhir yaitu Mewujudkan PNS yang Berkualitas, Berkinerja, dan Berprestasi. Efektivitas mutasi diukur dari seberapa baik pegawai mampu menyesuaikan diri dan memberikan kontribusi optimal di posisi baru mereka. Melalui pengaturan yang tepat dalam setiap faktor, organisasi dapat memastikan bahwa proses mutasi tidak hanya meningkatkan efisiensi internal, tetapi juga membantu pegawai berkembang, serta mencapai tujuan strategis dari BKPSDM Kota Gunungsitoli.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

##### 3.1.1 Pendekatan

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini bersifat kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Tujuan utama dari pendekatan ini adalah untuk mengungkap kompleksitas dan dinamika dari suatu fenomena atau peristiwa, sehingga memungkinkan peneliti untuk memahami berbagai aspek yang saling terkait dan bagaimana mereka berinteraksi satu sama lain.

Menurut Sugiyono (2018:213) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat yang digunakan untuk meneliti pada kondisi ilmiah (eksperimen) di mana peneliti sebagai instrumen, teknik pengumpulan data dan analisis data bersifat kualitatif yang lebih menekankan pada makna.

##### 3.1.2 Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan oleh peneliti yaitu pendekatan deskriptif. Pendekatan deskriptif kualitatif adalah suatu jenis penelitian yang dilakukan untuk menggambarkan atau menjelaskan suatu fenomena atau masalah yang diteliti secara sistematis dan terperinci (Sugiyono 2019).

#### 3.2 Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2019:68), Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Berdasarkan judul penelitian yang diambil, maka variabel dalam penelitian ini adalah efektivitas. Variabel efektivitas mutasi PNS yaitu mekanisme serta faktor-faktor yang mempengaruhi.

### 3.3 Lokasi dan Jadwal Penelitian

#### 3.3.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang ditetapkan oleh peneliti untuk melaksanakan penelitian ini yaitu di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Gunungstitali, alamat Jl. Pancasila no.14 C, Pasar Gunungstitali, kecamatan Gunungstitali, kota Gunungstitali.

#### 3.3.2 Jadwal Penelitian

Untuk melaksanakan penelitian ini, perlu membuat acuan atau pedoman serta tahapan-tahapan yang akan dilaksanakan sehingga penelitian dapat terlaksana sesuai alurnya. Maka penulis telah membuat jadwal sebagai panduan, sebagai berikut.

**Tabel 3. 1** Jadwal Penelitian

Kegiatan	JADWAL																		
	Mei 2024			Juni 2024			Juli 2024			Agustus 2024			September 2024			Oktober 2024			
	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Penyusunan Proposal	■	■	■	■	■	■	■												
Konsultasi kepada Dosen Pembimbing								■	■	■	■	■	■	■	■				
Pengajuan Proposal																■			
Persiapan Seminar																			
Seminar Penelitian																			
Persiapan Penelitian																			
Pengumpulan Data																			
Penulisan Naskah Skripsi																			
Konsultasi kepada Dosen Pembimbing																			
Penyempurnaan Naskah																			
Penulisan dan Penyempurnaan Skripsi																			
Ujian Skripsi																			■

Sumber: Diolah oleh peneliti (2024)

### 3.4 Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Menurut Sugiyono (2019:194) Sumber data dibagi menjadi dua bagian yaitu:

- a. Data primer yakni data yang diperoleh secara langsung di lapangan atau tempat penelitian melalui wawancara. Suatu teknik pengumpulan data untuk mendapatkan informasi yang diambil dari sumber data secara langsung melalui pertanyaan atau dialog dengan satu orang atau lebih, terkait tentang analisis efektivitas mutasi pegawai negeri sipil dikantor BKPSDM kota Gunungsitoli.
- b. Data sekunder yakni teknik pengumpulan data lapangan dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis, laporan-laporan, gambar, maupun elektronik. Dokumen yang telah diperoleh kemudian dianalisis, dibandingkan dan dipadukan membentuk suatu kajian yang sistematis, padu dan utuh. Data sekunder bertujuan untuk menambah penjelasan terhadap data yang sudah dikumpulkan yang biasanya berupa observasi.

Dalam penentuan informan pada penelitian yang dilakukan mengacu pada teknik sampling purposive. Menurut Sugiyono dalam (Ropi 2017) teknik sampling purposive adalah teknik dalam menentukan sampel dengan memperhatikan pertimbangan tertentu.

Sumber data yang dijadikan sebagai informan dalam penelitian ini adalah kepala BKPSDM (*key informant*) yang distatuskan sebagai objek yang akan diteliti terkait pelaksanaan mutasi yang akan memberikan gambaran umum tentang kebijakan dan strategi mutasi PNS di BKPSDM. Informan utama (*primary informant*) dalam penelitian ini adalah Kabid Pengadaan, mutasi dan INKA yang akan menjelaskan prosedur dan mekanisme teknis dalam pelaksanaan mutasi serta menyediakan informasi tentang kriteria dan proses seleksi PNS yang akan dimutasi. Sedangkan Informan tambahan (*secondary informant*) dalam penelitian ini adalah PNS/Staff penyusun rencana mutasi yang terlibat langsung dalam hal mutasi yang akan memberikan rincian operasional tentang pelaksanaan mutasi, mulai dari

administrasi hingga implementasi serta menyampaikan kendala/hambatan yang dihadapi dalam proses mutasi.

Dalam penentuan informan pada penelitian yang dilakukan mengacu pada teknik sampling purposive. Menurut Sugiyono dalam (Ropi 2017) teknik sampling purposive adalah teknik dalam menentukan sampel dengan memperhatikan pertimbangan tertentu. Secara lebih rinci berikut tabel informan yang akan dijadikan bahan acuan peneliti untuk mendapatkan informasi mengenai kebijakan mutasi.

**Tabel 3. 2** Informan Penelitian

No	Daftar Informan	Keterangan	Jumlah
1	Kepala BKPSDM kota Gunungsitoli	<i>Key Informant</i>	1 Orang
2	Kabid Pengadaan, Mutasi dan INKA	<i>Primary Informant</i>	1 Orang
3	PNS/Staff penyusun rencana mutase	<i>Secondary Informant</i>	2 Orang
Jumlah			4 Orang

*Sumber : peneliti (2024)*

### **3.5 Instrumen Penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis kualitatif, sehingga dalam penelitian kualitatif, alat atau instrumen utama pengumpulan data adalah manusia atau peneliti itu sendiri dengan cara mengamati, bertanya, mendengar, meminta dan mengambil data penelitian. Untuk memperoleh hasil yang akurat, maka peneliti harus mendapatkan data yang valid sehingga tidak sembarang narasumber yang diwawancarai. Oleh karena itu, kondisi informan pun harus jelas sesuai dengan kebutuhan data agar dapat diakui kebenaran datanya.

Menurut Moleong (2020), mengemukakan bahwa dalam penelitian kualitatif, peneliti itu sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan alat pengumpul data utama. Peneliti disebut sebagai instrumen penelitian karena peneliti sendiri yang membuat rencana penelitian, melaksanakan pengumpulan data dan melakukan pengolahan data. Sebelum menyusun instrumen penelitian, penting untuk diketahui pula bentuk-bentuk instrumen yang digunakan dalam penelitian, sebagai berikut:

1. Bentuk Instrumen Tes.

2. Bentuk Instrumen *Interview*.
3. Bentuk Instrumen Observasi.
4. Bentuk Instrumen Dokumentasi

Berdasarkan pendapat di atas, maka peneliti menggunakan instrumen penelitian dengan berpedoman pada jenis penelitian yang digunakan adalah menggunakan bentuk instrumen *observasi*, *interview* serta dokumentasi kepada informan.

### **3.6 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan sebuah strategi atau cara yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data/informasi yang dibutuhkan sesuai dengan permasalahan penelitian, serta untuk proses melakukan analisis dan pengambilan kesimpulan dalam melakukan penelitian. Oleh karena itu, teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teknik observasi, wawancara dan dokumentasi.

#### **3.6.1 Observasi**

Observasi sering disebut sebagai pengamatan. Observasi biasanya digunakan untuk menelusuri atau mencari tahu suatu hal dari sebuah fenomena yang ada. Observasi biasanya dilakukan untuk meninjau, mengawasi, dan meneliti suatu objek, sehingga mendapat data yang sifatnya valid. Selain itu, observasi juga kerap diartikan sebagai kegiatan pengamatan yang dilakukan manusia pada objek terkecil di dalam kehidupan, sehingga intinya observasi ini mengkaji peristiwa dan aktivitas tertentu.

Berdasarkan pengetahuan dan penemuan dari pengamatan yang dilakukan, informasi yang didapatkan dari hasil observasi tersebut kemudian akan sangat berguna untuk penelitian lanjutan. Biasanya, hasil atau informasi yang didapat dari observasi ini merupakan fakta yang bersifat objektif dan bisa dipertanggungjawabkan.

#### **3.6.2 Wawancara**

Wawancara adalah salah satu teknik yang sering digunakan untuk mengumpulkan informasi atau data dari seseorang atau kelompok orang. Wawancara dapat dilakukan secara lisan atau tertulis, dan dapat dilakukan oleh seorang atau sekelompok orang yang disebut *interviewer*.

Wawancara banyak digunakan dalam berbagai situasi, seperti dalam proses rekrutmen kerja, penelitian, atau studi kasus. Tujuan dari wawancara bisa bermacam-macam, misalnya untuk mengetahui latar belakang seseorang, mengklarifikasi informasi yang telah diperoleh sebelumnya, atau untuk mengetahui pandangan atau pendapat seseorang tentang suatu hal. Dalam proses wawancara, *interviewer* bertugas untuk menyiapkan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan kepada responden. Pertanyaan-pertanyaan tersebut harus disusun dengan baik agar dapat mengungkap informasi yang diinginkan dan tidak menyinggung perasaan atau kepentingan responden.

### 3.6.3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah bentuk kegiatan atau proses sistematis dalam melakukan pencarian, penyelidikan, penghimpunan, penyediaan dokumen untuk memperoleh pengetahuan, keterangan, serta bukti, dan menyebarkannya kepada pihak yang berkepentingan. Sedangkan pengertian dokumentasi dalam penelitian adalah dokumen yang menyajikan informasi tentang hasil penelitian yang asli atau langsung dari sumbernya.

## 3.7 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan pembentukan abstraksi berdasarkan bagian bagian yang telah dikumpulkan, kemudian dikelompokkan agar mendapatkan pengaturan data secara sistematis. Teknik analisis data digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Huberman dan Miles dalam buku Hartono (2018:49) menawarkan bentuk analisis data melalui tiga alur aktivitas antara reduksi data, penyajian data, kesimpulan dan verifikasi data. Untuk lebih jelasnya, dapat dijelaskan sebagai berikut.

### 3.7.1 Reduksi Data (*Data Reduction*)



Reduksi data merupakan proses penting dalam analisis data yang bertujuan untuk menyederhanakan dan merangkum informasi yang diperoleh, sehingga memudahkan penarikan kesimpulan dan pengambilan keputusan. Proses ini umumnya terdiri dari beberapa tahap, yaitu:

1. Pengumpulan Data

Pada tahap awal, data dikumpulkan dari berbagai sumber, seperti survei, wawancara, observasi, atau dokumen. Pengumpulan data yang sistematis sangat penting untuk memastikan keakuratan dan kelengkapan informasi.

2. Penyaringan Data

Setelah data terkumpul, langkah berikutnya adalah menyaring informasi yang relevan. Data yang tidak diperlukan, tidak valid, atau duplikat dihapus untuk memastikan bahwa hanya informasi yang berkualitas yang digunakan dalam analisis.

3. Pengorganisasian Data

Data yang tersisa kemudian diorganisasikan dalam bentuk yang lebih terstruktur, seperti tabel atau grafik. Pengorganisasian ini membantu dalam mengidentifikasi pola, tren, atau hubungan antar data.

4. Analisis Data

Pada tahap ini, analisis dilakukan untuk menginterpretasikan data yang telah diorganisasikan. Berbagai teknik analisis, baik kuantitatif maupun kualitatif, dapat diterapkan untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam.

### 3.7.2 Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data merupakan tahap untuk menyajikan data secara sistematis berdasarkan kategori dalam tahap reduksi data. Data disusun secara sistematis dengan diberi konteks dan naratif sehingga menjadi dasar untuk membangun argumentasi. Langkah-langkah dalam penyajian data umumnya meliputi:

1. Menentukan Tujuan Penyajian

Langkah pertama adalah memahami tujuan dari penyajian data. Apakah untuk memberikan informasi, mendukung keputusan, atau mempresentasikan temuan

penelitian? Mengetahui tujuan ini akan membantu menentukan format dan konten yang tepat.

## 2. Memilih Format Penyajian

Setelah tujuan ditetapkan, langkah berikutnya adalah memilih format yang sesuai, seperti tabel, grafik, diagram, atau presentasi. Format yang dipilih harus mampu menyajikan data dengan cara yang mudah dipahami oleh audiens.

## 3. Mengorganisir Data

Data yang akan disajikan perlu diorganisir secara logis. Ini bisa melibatkan pengelompokan data berdasarkan kategori, waktu, atau tema untuk memudahkan pemahaman.

## 4. Membuat Visualisasi

Visualisasi data, seperti grafik batang, diagram lingkaran, atau peta panas, dapat membantu menggambarkan tren dan pola secara lebih jelas. Pastikan visualisasi tersebut mudah dibaca dan tidak membingungkan.

## 5. Menyusun Narasi

Dalam penyajian, penting untuk menyertakan narasi yang menjelaskan data dan temuan yang diperoleh. Narasi ini memberikan konteks dan membantu audiens memahami arti dari data yang disajikan.

### 3.7.3 Penarikan Kesimpulan/Verifikasi (*Conclussion Drawing/Verification*)

Kegiatan verifikasi dan kesimpulan merupakan tahap untuk menguji kebenaran terhadap kesimpulan yang telah ditarik dengan membangun situasi agar pihak-pihak yang memiliki informasi lengkap dan akurat bersedia dimintai keterangan lebih lanjut. Langkah-langkah dalam penarikan kesimpulan meliputi:

#### 1. Menganalisis Data

Analisis mendalam dilakukan terhadap data yang telah dikumpulkan. Ini melibatkan pemeriksaan pola, tren, dan hubungan antara variabel untuk memahami konteks dan makna yang terkandung dalam data.

#### 2. Membandingkan Temuan dengan Hipotesis

Setelah analisis, temuan dibandingkan dengan hipotesis awal atau tujuan penelitian. Langkah ini membantu menentukan apakah data mendukung atau menolak asumsi yang telah dibuat sebelumnya.

### 3. Menyusun Kesimpulan

Setelah melalui proses verifikasi, kesimpulan akhir disusun dengan jelas. Kesimpulan ini harus mencerminkan temuan yang valid dan didukung oleh data yang telah dianalisis.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Sejarah Kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli

Berdasarkan Pasal 43 Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, pembentukan Perangkat Daerah pada Provinsi dan Kabupaten/Kota yang baru dibentuk dan belum mempunyai DPRD, ditetapkan dengan Peraturan Pejabat Kepala Daerah setelah mendapat persetujuan dan pertimbangan dari Menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan dibidang <sup>24</sup>pendayagunaan aparatur negara. Untuk memacu kemajuan Provinsi Sumatera Utara pada umumnya dan Kabupaten Nias pada khususnya serta adanya aspirasi yang berkembang dalam masyarakat, perlu dilakukan peningkatan penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan, dan pelayanan publik guna mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat. Dengan memperhatikan kondisi geografis, kemampuan ekonomi, potensi daerah, luas wilayah, kependudukan, dan pertimbangan aspek sosial politik, sosial budaya, pertahanan, dan keamanan serta dengan meningkatnya beban tugas dan volume kerja dalam bidang pemerintahan, <sup>24</sup>pembangunan, dan kemasyarakatan di Kabupaten Nias, perlu dilakukan pembentukan Kota Gunungsitoli di wilayah Provinsi Sumatera Utara.

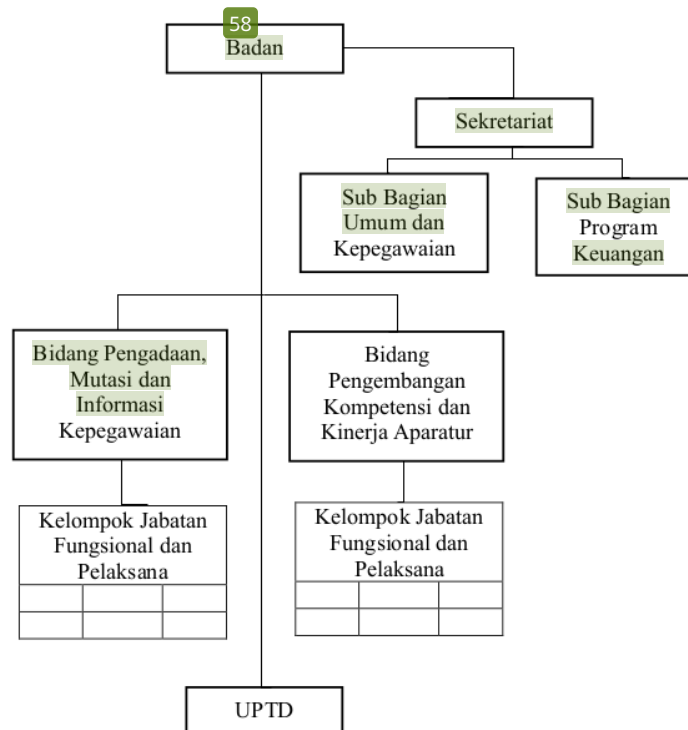
Pembentukan Kota Gunungsitoli bertujuan untuk meningkatkan pelayanan dalam bidang pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan serta dapat memberikan kemampuan dalam pemanfaatan <sup>34</sup>potensi daerah. Daerah otonom, selanjutnya disebut daerah adalah kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai <sup>34</sup>batas-batas wilayah yang berwenang mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dengan terbentuknya Kota Gunungsitoli sebagai daerah otonom, Pemerintah Provinsi

Sumatera Utara berkewajiban membantu dan memfasilitasi terbentuknya kelembagaan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dan Perangkat Daerah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan, serta membantu dan memfasilitasi pelaksanaan pemindahan personil, pengalihan aset dan dokumen untuk kepentingan penyelenggaraan pemerintahan daerah dalam rangka meningkatkan pelayanan publik dan mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat di Kota Gunungsitoli. Pembentukan Kota Gunungsitoli diatur dalam UU No. 47 Tahun 2008 tentang Pembentukan Kota Gunungsitoli di Provinsi Sumatera Utara dalam Bab II Pasal 2 “Dengan Undang-Undang ini dibentuk Kota Gunungsitoli di wilayah Provinsi Sumatera Utara dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia”. Pemerintah Kota Gunungsitoli dipimpin oleh Walikota dan Wakil Walikota yang melaksanakan roda pemerintahan. Dengan sistem pemerintahan yang cukup luas, maka dibentuklah SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) yang terdiri dari 46 SKPD.

Dengan pembentukan Kota Gunungsitoli maka terbentuklah Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Gunungsitoli yang merupakan salah satu SKPD di Pemerintahan Kota Gunungsitoli. Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Gunungsitoli adalah lembaga teknis Daerah yang berbentuk badan dan merupakan unsur pelaksana pemerintah daerah di bidang kepegawaian dengan tugas pokok adalah membantu Walikota selaku Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah kota dalam melaksanakan manajemen pegawai negeri sipil daerah Kota Gunungsitoli.

#### 4.1.2 Struktur Organisasi Kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, para pegawai BKPSDM Kota Gunungsitoli berpedoman pada struktur organisasi yang telah ditetapkan, sebagai berikut.



**Gambar 4. 1** Bagan Struktur BKPSDM Kota Gunungsitoli

Sumber: BKPSDM Kota Gunungsitoli 2024

Organisasi ini dirancang untuk mendukung fungsi dan tujuan lembaga dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dari bagan di atas dapat diketahui bahwa struktur organisasi dimulai dari Badan. Badan adalah struktur utama yang mengkoordinasikan keseluruhan fungsi organisasi. Di tingkat inilah kebijakan dan arahan strategis organisasi ditetapkan. Badan bertanggung jawab atas semua keputusan utama yang berkaitan dengan pengelolaan dan pengembangan pegawai serta kinerja organisasi. Selanjutnya yaitu sekretariat. Sekretariat berfungsi sebagai pusat administrasi dan pendukung bagi Badan. Sekretariat memastikan pelaksanaan

kebijakan yang telah ditetapkan oleh Badan berjalan lancar dan efektif. Tugas utama sekretariat mencakup manajemen kantor, dokumentasi, koordinasi, serta pelayanan administratif. <sup>2</sup> Selanjutnya di bawah sekretariat ada Sub Bagian Umum dan Kepegawaian serta Sub Bagian Program dan Keuangan. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian bertanggung jawab atas pengelolaan kepegawaian secara umum, termasuk rekrutmen, pengangkatan, dan pengaturan administrasi pegawai. Sub Bagian Program dan Keuangan bertugas merancang program-program kerja organisasi sesuai dengan rencana strategis yang telah ditetapkan. Selanjutnya BKPSDM terdiri dari dua bidang yaitu Bidang Pengadaan mutasi dan Informasi Kepegawaian serta Bidang Pengembangan Kompetensi dan Kinerja Aparatur. Bidang Pengadaan, Mutasi, dan Informasi Kepegawaian berfokus pada proses pengadaan pegawai baru, mutasi atau perpindahan pegawai antar bagian atau wilayah, serta manajemen data informasi kepegawaian. Bidang Pengembangan Kompetensi dan Kinerja Aparatur berperan penting dalam merancang program pengembangan kompetensi pegawai serta evaluasi kinerja aparatur. Dalam setiap bidang tersebut ada Kelompok Jabatan Fungsional dan Pelaksana yang merupakan kumpulan pegawai yang menjalankan tugas-tugas fungsional sesuai dengan kompetensi masing-masing. Selanjutnya yaitu UPTD. UPTD adalah unit yang berada di bawah badan organisasi yang berfungsi sebagai pelaksana teknis operasional di tingkat daerah. Struktur organisasi ini dirancang untuk mendukung setiap unit kerja agar dapat berfungsi dengan optimal sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

#### 4.1.3 Rekapitulasi Data Kepegawaian Kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli

**Tabel 4. 1** Data Pegawai Kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli

No.	Nama Pegawai	Jenis Kelamin	Gol. Ruang	Jabatan	Eselon Jabatan	Pendidikan
1	Peniel Harefa, S.Sos	Laki-laki	IV/c	Kepala BKPSDM	II.b	S-1/Administrasi Niaga
2	Happy Septariana Zega, S.E.,M.Si	Perempuan	IV/a	Kepala Sub Bagian Program dan Keuangan	IV.a	S-2/Akuntansi Publik
3	Kasih Zega, SKM	Laki-laki	13 III/d	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	-	S-1/Kesehatan Masyarakat
4	Sukma Feriyani Zebua, S.T	Perempuan	III/d	Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian	IV.a	S-1/Teknik Komputer
5	Lestariani Gea, S.Psi	Perempuan	13 III/d	Analisis Tata Usaha	-	S-1 Psikologi
6	Tice Novelia Halawa, S.H	Perempuan	13 III/d	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	-	S-1/Ilmu Hukum
7	Noveni Laoli, S.H	Perempuan	13 III/d	Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi dan Kinerja Aparatur	III.b	S-1/Hukum
8	Yenni Frida, S.E	Perempuan	13 III/d	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	-	S-1/Ekonomi
9	Elman Hasrat Telaumbanua, S.H	Laki-laki	13 III/d	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	-	S-1/hukum
10	Felix Kurniawan Harefa, S.E.,M.Si	Laki-laki	III/d	Sekretaris BKPSDM	III.a	S-2/Magister Sains
11	Hendrikus Zebua, S.T	Laki-laki	III/d	Kepala Bidang Pengadaan, Mutasi dan Informasi Kepegawaian	III.b	S-1/Teknik Informatika
12	Jani Elvin Hulu, S.Psi	Perempuan	13 III/c	Analisis Fasilitasi Peningkatan Kompetensi	-	S-1 Ilmu Psikologi
13	Vebri Linalse Telaumbanua, S.Sos	Perempuan	13 III/c	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	-	S-1/Ilmu Administrasi Negara



14	Berty Florianty Telaumbanua, S.E	Perempuan	III/c	Penyusun Program Anggaran dan Pelaporan	-	S-1/Akuntansi
15	Firman Wati Lahagu	Perempuan	III/b	Pengadministrasi Kepegawaian	-	SMA
16	Desman Jaya Zebua, S.E	Laki-laki	III/b	Verifikator Keuangan	-	S-1/Manajemen
17	Rospinta Magdalena Gulo, A.Md	Perempuan	III/b	Verifikator Keuangan	-	D-III/Teknik Komputer
18	Martha Marlina Halawa, A.Md	Perempuan	III/b	Pengadministrasi Persuratan	-	D-III/Akuntansi
19	Niska Junita Lase, A.Md	Perempuan	III/b	Pengelola Formasi dan Pengadaan Pegawai	-	D-III/Manajemen Informatika
20	Bednart Sopian Lase, S.Kom	Laki-laki	80 III/b	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	-	S-1/Sistem Komputer
21	Arnell Evita Margaret Zebua, S.Tr.A.P	Perempuan	III/a	Pengadministrasi Pelatihan	-	S-1/Administrasi Publik
22	Pasrah Ria Zendrato, S.E	Perempuan	III/a	Bendahara	-	S-1/Manajemen
23	Elberta Zebua, S.E	Laki-laki	III/a	Analisis Kinerja	-	S-1/Manajemen
24	Kristiani Bate'e, A.Md	Perempuan	III/a	Pengadministrasi Kepegawaian	-	D-III/Manajemen Perusahaan

Sumber : Subbag Umum dan Kepegawaian BKPSDM Kota Gunungsitoli

22  
Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Gunungsitoli memiliki pegawai sebanyak 24 orang yang mencakup informasi dasar setiap pegawai, seperti nama, jenis kelamin, golongan/ruang, jabatan, Eselon Jabatan, dan pendidikan. Dengan adanya data ini, BKPSDM dapat melakukan pengelolaan sumber daya manusia secara lebih efektif sesuai dengan tupoksi masing-masing.

#### 4.1.4 Rekapitulasi Data Mutasi Pegawai pada Kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli

Rekapitulasi data mutasi pegawai di BKPSDM menunjukkan bahwa selama tahun ini, telah terjadi sejumlah perpindahan dan rotasi jabatan di berbagai unit kerja. Mutasi tersebut melibatkan beberapa pegawai yang dipindahkan antar divisi untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan pengembangan karier pegawai.

Berikut laporan mutasi dan perpindahan pegawai di Kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli.



**Gambar 4. 2** Laporan Mutasi Pegawai Tahun 2022

Sumber: Diolah Peneliti 2024

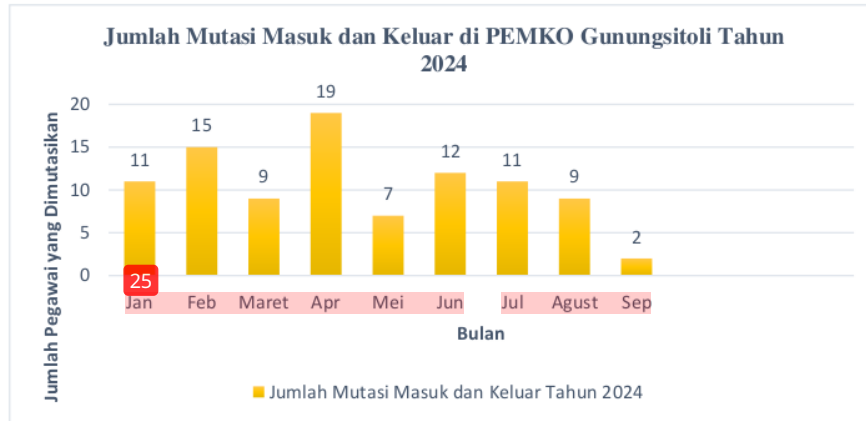
Sepanjang tahun 2022, BKPSDM melaksanakan sejumlah mutasi pegawai sebagai bagian dari upaya peningkatan kinerja dan penyesuaian organisasi. Total sebanyak 87(delapan puluh tujuh) pegawai telah dimutasi ke berbagai unit dan jabatan baru. Jumlah pegawai yang dimutasi pada bulan Maret mengalami peningkatan dari bulan lainnya yaitu 14(empat belas) pegawai.



**Gambar 4. 3** Laporan Mutasi Pegawai Tahun 2023

Sumber: Diolah Peneliti 2024

Pada tahun 2023, BKPSDM mencatat adanya 84(delapan puluh empat) pegawai yang dimutasi ke berbagai jabatan dan unit kerja. Pada bulan Mei, jumlah pegawai yang dimutasi meningkat dari bulan lainnya yaitu 18(delapan belas) pegawai.



**Gambar 4. 4** Laporan Mutasi Pegawai Tahun 2024

*Sumber: Diolah Peneliti 2024*

Sepanjang tahun 2024 periode bulan Januari-September, BKPSDM melaksanakan mutasi terhadap 95(sembilan puluh lima) pegawai ke berbagai jabatan dan unit kerja yang berbeda. Pada tahun 2024, jumlah pegawai yang dimutasi mengalami peningkatan dari tahun 2022 dan tahun 2023.

Dari ketiga bagan laporan mutasi di atas dapat disimpulkan bahwa jumlah keseluruhan pegawai yang dimutasi tahun 2022 yaitu sebanyak 87(delapan puluh tujuh) pegawai, pada tahun 2023 yaitu sebanyak 84(delapan puluh empat) pegawai dan pada tahun 2024 yaitu sebanyak 95(sembilan puluh lima) pegawai khusus lingkup Pemerintah Kota Gunungsitoli.

Selanjutnya ada beberapa pegawai di lingkup BKPSDM mengalami dimutasi (mutasi masuk/keluar) untuk mendukung kebutuhan organisasi dan pengembangan sumber daya manusia.

**Tabel 4. 2** Nama Pegawai yang di Mutasi Khusus Lingkup BKPSDM Kota Gunungsitoli Tahun 2022

No.	Nama Pegawai yang di Mutasikan di Kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli	Tanggal Pindah	Keterangan
1	Pinta Krisnawati Harefa, SKM	10 Januari 2022	Mutasi Masuk (Dinas Kesehatan ke BKPSDM)
2	Elberta Zebua, SE	18 Februari 2022	Mutasi Masuk (Dinas Lingkungan Hidup ke BKPSDM)
3	Pinta Krisnawati Harefa, SKM	20 April 2022	Mutasi Keluar (BKPSDM ke Kecamatan Gunungsitoli Kota Gunungsitoli)

Sumber: SPT bidang Mutasi BKPSDM Kota Gunungsitoli

22

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa pelaksanaan mutasi khusus lingkup BKPSDM terjadi pada tahun 2022 yaitu sebanyak 3 orang pegawai yang dipindahkan antar kabupaten/kota Gunungsitoli dengan berbagai keterangan untuk mengisi posisi strategis sesuai kebutuhan masing-masing daerah.

#### 4.1.5 Karakteristik Informan

Pada uraian ini penulis mengemukakan data penelitian yang merupakan data hasil yang diperoleh penulis di lokasi penelitian, yaitu di kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli, khususnya dalam menjelaskan dan menganalisis efektivitas mutasi PNS. Pada penelitian ini yang menjadi identitas narasumber adalah nama, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan jabatan. Dalam penelitian ini narasumber berjumlah empat orang yaitu Kepala BKPSDM, Kabid Pengadaan, Mutasi dan INKA serta dua orang staf/pegawai yang terlibat dalam proses mutasi. Secara lebih rinci disajikan oleh peneliti pada tabel berikut.

**Tabel 4. 3** Data Nama Informan

No.	Nama	Jenis Kelamin	Pendidikan	Jabatan	Keterangan
1	Peniel Harefa, S.Sos	Laki-laki	S-1/Administrasi Niaga	Kepala BKPSDM	Informan Kunci
2	Hendrikus Zebua, ST	Laki-laki	S-1/Teknik Informatika	Kepala Bidang Pengadaan, Mutasi dan INKA	Informan Utama
3	Tice Novelia Halawa, SH	Perempuan	S-1/Ilmu Hukum	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	Informan Tambahan
4	Vebri Linalse Telaumbanua, S.Sos	Perempuan	S-1/Ilmu Administrasi Negara	Analisis Sumber Daya Aparatur Ahli Muda	Informan Tambahan

Sumber: Diolah Peneliti 2024

Dari tabel di atas, melibatkan empat orang informan yang memiliki berbagai latar belakang, baik dari segi jenis kelamin, pendidikan, maupun pekerjaan/jabatan. Informan kunci adalah Bapak Peniel Harefa, S.Sos, jenis kelamin laki-laki, latar belakang pendidikan Sarjana Administrasi Niaga, dengan jabatan Kepala BKPSDM Kota Gunungsitoli. Informan utama adalah Bapak Hendrikus Zebua, S.T, jenis kelamin laki-laki, latar belakang pendidikan Sarjana Teknik Informatika dengan jabatan Kepala Bidang Pengadaan, Mutasi dan INKA. Informan tambahan adalah Ibu Tice Novelia Halawa, SH, jenis kelamin perempuan, latar belakang pendidikan Sarjana Ilmu Hukum dengan jabatan Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda serta Ibu Vebri Linalse Telaumbanua, S.Sos, jenis kelamin perempuan, latar belakang pendidikan Sarjana Ilmu Administrasi Negara dengan jabatan Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda.

#### 4.1.6 Hasil Reduksi Data

Berdasarkan teknik pengumpulan data dan teknik analisis data yang dilakukan oleh peneliti dengan tujuan penelitian, maka peneliti melaksanakan tahapan-tahapan tersebut dengan menggunakan draf wawancara sehingga didapatkan data dari informan yang terdiri dari satu orang Kepala BKPSDM, satu orang Kabid Mutasi, dua orang Staf/pegawai yang terlibat dalam proses mutasi. Dari hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti, data tersebut direduksi untuk mengelompokkan tujuan dan fakta di lapangan yang memiliki kesamaan berdasarkan jawaban informan. Berikut adalah hasil reduksi data penelitian berdasarkan wawancara kepada keempat informan.

1. Mekanisme efektivitas pelaksanaan mutasi di BKPSDM Kota Gunungsitoli

Peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan kunci yang menyatakan bahwa:

*“Mekanisme efektivitas mutasi yang ada di kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli sebelumnya dimulai dari perencanaan, penentuan tujuan serta identifikasi kebutuhan mutasi tersebut. Prosedur yang ditetapkan berupa mekanisme program mutasi pegawai bagi instansi yang memerlukan pegawainya untuk dimutasi mulai dari usulan di masing-masing instansi, menganalisis kebutuhan serta menyeleksi pegawai yang akan dimutasi sesuai dengan kriteria yang ditetapkan, sehingga pelaksanaan mutasi sudah dilakukan sesuai dengan prosedur yang ada”.*

Dan dilanjutkan jawaban dari informan Utama yang mengatakan:

*“Sebelum melakukan mutasi pegawai, terlebih dahulu dibuat ketentuan-ketentuan, jumlah pegawai yang akan dimutasi serta syarat dan prosedur pelaksanaannya dari awal hingga akhir sudah harus direncanakan terlebih dahulu. Adapun prosedur yang dibuat mulai dari perencanaan program penetapan jumlah atau pendataan kebutuhan pegawai mutasi terlebih dahulu biasanya ada usulan dari masing-masing instansi sehingga di proses oleh BKPSDM. Kemudian dianalisis alasan usulan tersebut serta mempertimbangkan kelayakan pegawai yang akan dimutasi, sehingga pelaksanaan mutasi sudah sesuai dengan prosedur yang direncanakan”.*

Pada wawancara di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa mekanisme pelaksanaan mutasi yang ada di kantor BKPSDM dilakukan mulai dari perencanaan, setelah itu akan dianalisis kebutuhan jabatan pegawai yang akan dimutasi, diseleksi serta mempertimbangkan kelayakan pegawai yang akan dimutasi sehingga prosedurnya dapat dikatakan sudah sesuai dengan proses perencanaan.

## 2. Tujuan dari pelaksanaan mutasi PNS

Peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan kunci yang menyatakan bahwa:

*“Tujuan dari pelaksanaan mutasi yaitu untuk memaksimalkan pekerjaan-pekerjaan di suatu unit kerja, karena kebutuhan organisasi”.*

Dan dilanjutkan jawaban dari informan Utama yang mengatakan:

*“Salah satunya untuk pemenuhan kebutuhan organisasi, selain itu juga untuk pengembangan karier. Sehingga nantinya pegawai yang dimutasikan mendapatkan pengalaman baru di tempat yang baru sehingga bisa mengurangi kebosanan atau stagnasi”.*

Berdasarkan hasil wawancara kepada informan di atas maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa tujuan dilaksanakannya mutasi salah satunya untuk pemenuhan kebutuhan organisasi sehingga memaksimalkan suatu pekerjaan di unit kerja tersebut.

## 3. Pihak yang terlibat dalam proses mutasi PNS di BKPSDM

Peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan kunci yang menyatakan bahwa:

*“Pihak yang terlibat dalam proses mutasi PNS yaitu pertama PNS yang bersangkutan, selanjutnya pimpinan dari unit kerja asal yang memberi rekomendasi atau persetujuan terhadap permohonan mutasi, selanjutnya yaitu BKPSDM yang berperan penting dalam proses administrasi, verifikasi dan penilaian berkas mutasi, selanjutnya yaitu PPK yang menetapkan keputusan mutasi termasuk menandatangani surat keputusan mutasi. Selanjutnya yaitu tim penilai atau yang akan melihat syarat-syarat minimal terkait dengan*

*pengangkatan mutasi PNS dalam hal ini BAPERJAKAT serta instansi tujuan sebagai pihak yang akan menerima PNS yang dimutasi”.*

Dan dilanjutkan jawaban dari informan Utama yang mengatakan:

*“Dalam lingkup BKPSDM, pihak yang terlibat yaitu pegawai yang dimutasi, kepala BKPSDM memberikan surat perintah tugas kepada PNS yang bersangkutan serta Walikota sebagai PPK yang menetapkan keputusan mutasi”.*

Berdasarkan hasil wawancara kepada informan di atas maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa pihak yang terlibat dalam proses pelaksanaan mutasi yaitu PNS yang bersangkutan, PPK, BKPSDM, tim BAPERJAKAT yang menilai syarat-syarat minimal, serta instansi tujuan.

#### 4. Syarat dan tata cara pelaksanaan mutasi PNS dilingkungan BKPSDM kota Gunungsitoli

Peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan kunci yang menyatakan bahwa:

*“Syarat pelaksanaan mutasi harus memenuhi ketentuan yaitu berstatus sebagai PNS, tersedianya formasi berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja terhadap jabatan PNS yang akan dimutasi, tidak sedang dalam proses menjalani hukuman disiplin atau proses peradilan, tidak sedang menjalani tugas belajar atau ikatan dinas, sehingga BKPSDM nantinya mempertimbangkan ketersediaan formasi dan kebutuhan pegawai, seleksi administrasi serta penilaian kesesuaian kompetensi sehingga apabila hasil verifikasi dan validasi berkas lengkap dan memenuhi persyaratan, maka pegawai yang bersangkutan akan mengikuti penilaian kesesuaian kompetensi yang meliputi pemaparan, wawancara potensi pribadi, dan wawancara kompetensi bidang. Bagi pegawai yang dinyatakan lolos baik ditahap seleksi administrasi maupun penilaian kesesuaian kompetensi serta disetujui oleh PPK maka diterbitkan surat persetujuan mutasi”.*



Dan dilanjutkan jawaban dari informan Utama yang mengatakan:

*“Syarat mutasi PNS yaitu masa kerja PNS yang mengajukan mutasi harus memiliki masa kerja minimal 2 tahun di tempat kerja, kebutuhan organisasi yang didasarkan pada formasi atau kebutuhan pegawai di instansi yang dituju, rekomendasi atau persetujuan dari unit kerja asal dan pertimbangan dari BKPSDM, tidak sedang menjalani hukuman disiplin, memiliki kualifikasi dan kompetensi sesuai dengan jabatan di tempat baru, ijin dari Walikota atau PPK, serta persetujuan dari instansi penerima. Tata cara pelaksanaan mutasi yaitu pengajuan permohonan mutasi baik dari permintaan sendiri maupun dari segi kebutuhan organisasi yang membutuhkan tenaga kerja, proses verifikasi dari BKPSDM, pertimbangan dari tim penilai kinerja, setelah mendapat persetujuan dari Walikota maka BKPSDM akan menerbitkan Surat Keputusan (SK) mutasi yang ditandatangani oleh Walikota, penyerahan SK mutasi kepada PNS yang bersangkutan, pelaporan dan serah terima jabatan serta melakukan penginputan data mutasi seperti mengupdate data kepegawaian terkait mutasi dalam sistem administrasi kepegawaian seperti Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK)”.*

Berdasarkan hasil wawancara kepada informan di atas maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa syarat pelaksanaan mutasi yaitu masa kerja PNS yang bersangkutan, kebutuhan organisasi, rekomendasi atasan, tidak sedang menjalani hukuman disiplin, kualifikasi dan kompetensi PNS, ijin dari Walikota (PPK), serta persetujuan dari instansi penerima. Tata cara pelaksanaan mutasi yaitu pengajuan permohonan mutasi, rekomendasi dari atasan langsung, proses verifikasi dari BKPSDM, pertimbangan dari tim penilai, penerbitan SK mutasi, penyerahan SK, pelaporan dan serah terima jabatan, serta penginputan data mutasi.

5. Ketentuan mutasi apakah berdasarkan permintaan sendiri atau ada alasan lain

Peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan kunci yang menyatakan bahwa:

*“Tidak, tidak mesti permintaan sendiri ada juga karena kebutuhan organisasi”.*

Dan dilanjutkan jawaban dari informan Utama yang mengatakan:

*“Mutasi PNS bisa dilakukan baik atas permintaan sendiri maupun karena kebutuhan organisasi. Mutasi berdasarkan permintaan sendiri bisa karena alasan pribadi misalnya karena alasan kesehatan, keinginan untuk dekat dengan keluarga. Mutasi berdasarkan kebutuhan organisasi karena kebutuhan formasi jabatan (mengisi kekosongan jabatan).*

Berdasarkan hasil wawancara kepada informan di atas maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa mutasi bisa didasarkan baik atas permintaan sendiri maupun kebutuhan organisasi.

6. Penempatan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan

Peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan kunci yang menyatakan bahwa:

*“Ya, dilihat. Contohnya seorang sarjana pendidikan bisa ke struktural tapi ada beberapa tahapan yang diurus. Contoh yang real sekarang yaitu Kepala BPKPD dengan gelar sarjana pendidikan SD, tetapi dia sudah mengambil Diklat Pin yang membidangi seluruh pemerintahan artinya dia yang di selenggarakan oleh lembaga administrasi negara. Kemudian yang lain-lain seperti saya sarjana sosial masuk ke BKPSDM kan di tes seleksi terbuka dan pengujinya bukan hanya dari situ, ada suatu lembaga yang memang diangkat oleh walikota untuk tes wawancara, setelah lolos itu ada rekomendasi mereka baru itu di usulkan kalau dulu dia komisi ASN setelah ada pertimbangan itu barulah bisa dilantik oleh walikota artinya tidak serta merta contohnya karena famili saya ini pangkatnya sudah memenuhi maka boleh bisa diangkat, jadi itulah pola karier yang sering saya sebut tadi. Artinya tidak serta merta*

*karna dia saudara saya langsung saya angkat, itu harus ada pertimbangan jabatan dan kepangkatan.*

Dan dilanjutkan jawaban dari informan Utama yang mengatakan:

*“Penempatan pegawai idealnya disesuaikan dengan latar belakang pendidikan, tetapi tidak selalu menjadi satu-satunya pertimbangan. Misalnya karena kebutuhan organisasi ada itu karena keterbatasan sumber daya di beberapa daerah misalnya terutama di daerah terpencil, penempatan pegawai mungkin tidak bisa selalu disesuaikan dengan latar belakang pendidikan karena keterbatasan sumber daya manusia. PNS bisa ditempatkan di posisi yang tidak sepenuhnya sesuai dengan pendidikannya, tetapi karena kebutuhan organisasi mendesak, penyesuaian dilakukan sesuai dengan kondisi yang ada. Misalnya lagi karena kekosongan formasi jabatan tertentu, meskipun latar belakang pendidikan pegawai mungkin tidak sepenuhnya relevan dengan jabatan tersebut”.*

Berdasarkan hasil wawancara kepada informan di atas maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa secara ideal penempatan PNS harus sesuai dengan latar belakang pendidikan, terutama untuk jabatan fungsional dan jabatan yang memerlukan keahlian teknis. Namun, dalam kenyataannya, penempatan juga mempertimbangkan pengalaman, keterampilan yang diperoleh di lapangan, pelatihan, serta kebutuhan organisasi. Kesesuaian pendidikan bukan satu-satunya faktor, tetapi merupakan komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia di lingkungan pemerintahan.

#### 7. Keefektifan pelaksanaan mutasi oleh BKPSDM Kota Gunungsitoli

Peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan kunci yang menyatakan bahwa:

*“Jika dilihat dari segi kondisi, kita sudah memaksimalkan segala sumber daya manusia yang ada di lingkungan pemerintah kota Gunungsitoli untuk melihat seluruh perangkat daerah, kita melihatnya dari analisis beban kerja dan analisis jabatan. Jadi,*

*kalau mutasi yang dilaksanakan oleh BKPSDM sudah efektif, saya rasa sudah karna kita melihatnya dari sisi analisis beban kerja dan efektivitas di masing-masing unit kerja”.*

Dan dilanjutkan jawaban dari informan Utama yang mengatakan:

*“Untuk proses pelaksanaan mutasi selama ini sudah efektif. Artinya dari sisi prosesnya, prosedur pelaksanaan juga sudah efektif. Tataran kenapa kita bisa mengatakan itu sudah efektif karena kita sudah berpedoman pada ketentuan yang berlaku, artinya tidak ada proses yang berbelit-belit”.*

Berdasarkan hasil wawancara kepada informan di atas maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa proses pelaksanaan mutasi di BKPSDM sudah efektif baik dari sisi kondisi, prosedur karena dilihat dari analisis beban kerja dan analisis jabatan dan tidak terlepas juga pada ketentuan yang berlaku.

#### 8. BKPSDM menjamin efektivitas pelaksanaan mutasi PNS

Peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan kunci yang menyatakan bahwa:

*“Salah satunya yaitu kita menggunakan sistem merit. sistem merit ini untuk menjamin bahwa mutasi dilakukan secara objektif dan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja PNS sehingga mencegah adanya intervensi non-profesional, seperti favoritisme atau kepentingan pribadi, dalam pelaksanaan mutasi misalnya ada yang bilang ini dimutasi karena faktor suka atau tidak suka, atau itu ada faktor kekeluargaan. Selain itu kita juga melakukan evaluasi menyeluruh misalnya bagaimana kinerja PNS setelah dimutasi, ada sekarang penilaian kinerja melalui SKP atau Sasaran Kinerja Pegawai. Di situ kita bisa mengetahui apakah kinerjanya meningkat atau tidak”.*

Dan dilanjutkan jawaban dari informan Utama yang mengatakan:

*“Kita dulu harus memastikan bahwa setiap mutasi dilakukan berdasarkan analisis kebutuhan organisasi. Ini dilakukan dengan memetakan jabatan dan kinerja PNS di setiap unit kerja untuk mengetahui posisi mana yang membutuhkan sumber daya manusia tambahan sehingga pelaksanaan mutasi yang dilakukan benar-benar relevan dengan kebutuhan organisasi. Kami juga nanti tak lepas untuk terus memonitoring dan mengevaluasi serta memastikan bahwa kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia dapat dipenuhi dengan mutasi tersebut, baik di instansi asal maupun tujuan”.*

Berdasarkan hasil wawancara kepada informan di atas maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa BKPSDM menjamin keefektivan mutasi ini dengan adanya sistim merit serta didasarkan pada analisis kebutuhan organisasi.

#### 9. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas mutasi PNS

Peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan kunci yang menyatakan bahwa:

*“Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas mutasi PNS salah satunya yaitu kebijakan dan regulasi. Kebijakan kita sebenarnya yang pertama dulu bahwa dalam kebijakan strategi ada tim yaitu tim Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan. Tim ini nanti tugasnya adalah untuk melihat syarat-syarat minimal terkait dengan pelaksanaan mutasi PNS. Mutasi ini kita sesuaikan dengan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Contohnya seorang pegawai sarjana teknik itu dianalisis, tidak mungkin dia dimutasi di kantor camat karna memang dia teknik, itu kebijakan yang pertama. Dan begitu juga dengan strategi ada kebijakan strategi kita ini melihat secara keseluruhan. Kadang-kadang ada unit kerja tidak membutuhkan orang teknis, tidak ada beban kerjanya di situ, tapi dia suatu saat ada kegiatannya dia membutuhkan teknis maka kita bisa perbantukan, itu strategi kita”.*

Dan dilanjutkan jawaban dari informan Utama yang mengatakan:

*“Efektivitas mutasi PNS dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu mempertimbangkan kompetensi PNS dengan kebutuhan organisasi, perencanaan yang matang serta kebijakan yang jelas serta adil, lingkungan kerja sehingga dapat mempercepat proses adaptasi serta jarak dan lokasi kerja yang baru”.*

Berdasarkan hasil wawancara kepada informan di atas maka peneliti dapat menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas mutasi yaitu kebijakan, kesesuaian kompetensi PNS, kebutuhan organisasi, perencanaan, motivasi dan kesiapan PNS, lingkungan kerja serta jarak dan lokasi kerja yang baru.

10. Hambatan yang dihadapi oleh BKPSDM dalam melaksanakan mutasi PNS

Peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan kunci yang menyatakan bahwa:

*“Salah satu hambatan dalam pelaksanaan mutasi yaitu seseorang yang sudah merasa nyaman di tempat kerjanya akan dimutasikan karna dilihat lebih baik dia di unit itu. Hal itu termasuk salah satu hambatan. Hal lain yang juga yang menjadi hambatan yaitu masalah fasilitas, misalnya sorang pegawai yang sudah nyaman di Gunungsitoli Utara misalnya karena fasilitasnya lengkap, dan dimutasikan ke Gunungsitoli Selatan misalnya fasilitasnya kurang lengkap. Tentu itu juga menjadi hambatan bagi seorang PNS untuk bekerja dalam melaksanakan tugasnya”.*

Dan dilanjutkan jawaban dari informan Utama yang mengatakan:

*“Hambatan dari pelaksanaan mutasi PNS yaitu resistensi dari PNS. Sebagian PNS enggan untuk dimutasi karena faktor-faktor seperti lokasi yang jauh, lingkungan kerja yang baru misalnya lamanya proses adaptasi dari pegawai. Hal lain seperti kurangnya pemahaman regulasi dari pihak PNS yang dimutasi sehingga menimbulkan kesalahpahaman dan ketidaktepatan dalam pelaksanaannya. Selain itu pengaruh politik dan nepotisme di mana*

*mutasi dipengaruhi oleh kepentingan politik atau hubungan pribadi sehingga hal ini merusak keadilan dan transparansi dalam proses mutasi”.*

Berdasarkan hasil wawancara kepada informan di atas maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa hambatan dalam pelaksanaan mutasi PNS yaitu resistensi dari PNS, kurangnya pemahaman regulasi dari pihak PNS yang dimutasi, pengaruh politik dan nepotisme, serta fasilitas yang kurang memadai.

11. Upaya untuk mengatasi hambatan dalam pelaksanaan efektivitas mutasi PNS di BKPSDM Kota Gunungsitoli

Peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan kunci yang menyatakan bahwa:

*“Solusi untuk dalam menghadapi hambatan pelaksanaan mutasi yaitu sistim pola karier. Dengan menilai masalah kemampuan pegawai, kualifikasi, dilihat juga fasilitas pendukungnya. Dengan adanya pola tadi maka sebelum dilakukannya mutasi dilihat dulu bagaimana assesmentnya. Barangkali juga dilihat masalah-masalah dalam kepegawaiannya jika kariernya bagus dengan sasaran kinerja pegawainya setiap tahun bagus mungkin kenaikan pangkatnya juga akan tidak ada kendala. Konsekuensinya adalah apabila seseorang itu beban kerjanya berat maka konsekuensinya adalah dia harus mendapatkan tunjangan atau risiko kerja yang lebih dari teman-temannya yang lain.*

Dan dilanjutkan jawaban dari informan Utama yang mengatakan:

*“Solusinya yaitu melakukan sosialisasi dan komunikasi yang jelas kepada seluruh PNS mengenai proses mutasi, tujuan dan kriteria yang digunakan sehingga dapat mengurangi resistensi dan meningkatkan pemahaman tentang manfaat mutasi. Selanjutnya yaitu memastikan bahwa proses mutasi didasarkan pada prinsip merit, sehingga tidak ada intervensi politik atau nepotisme. Selanjutnya memberikan pemahaman serta menyediakan program*

*pengembangan karier bagi PNS, sehingga mereka melihat bahwa mutasi itu sebagai peluang untuk mengembangkan karier dan bukan sebagai beban.*

Berdasarkan hasil wawancara kepada informan di atas maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa solusi atau <sup>88</sup> upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam pelaksanaan mutasi yaitu sebelum melakukan mutasi harus dinilai dari sisi sistem pola karier, sosialisasi kepada PNS, pelaksanaan mutasi berdasarkan prinsip merit, serta memberi pemahaman tentang kegiatan pengembangan karier.

12. Kebijakan baru yang diterapkan terkait mutasi PNS yang dilaksanakan oleh BKPSDM serta pengaruhnya terhadap efektivitas mutasi

Peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan kunci yang menyatakan bahwa:

*“Kebijakan baru yang diterapkan terkait mutasi PNS ini ada rencana dari BKPSDM bahwa seorang PNS itu akan dipindahkan dengan pola sistem karier. Jadi akan dilihat dasarnya serta arahnya ke mana.. Hal ini sudah dimulai daripada formasi penerimaan CPNS tahun 2024 ini yang artinya seseorang yang ditempatkan pada suatu jabatan formasi misalnya teknik informatika di KOMINFO itu sudah pasti harus ditempatkan di situ. Jadi, artinya sudah ada kebijakan yang harus disesuaikan dengan formasi dan juga nanti akan diterapkan juga bagi PNS yang sudah ada. Jadi bagaimana pengaruhnya tentu ada, jika seseorang yang ditempatkan di suatu jabatan sesuai dengan pola kariernya pasti ada peningkatan produktivitas pekerjaan yang sudah ada di organisasi perangkat daerah”.*

Dan dilanjutkan jawaban dari informan Utama yang mengatakan:

*“Ada kebijakan baru di BKPSDM yaitu dengan di berlakukannya pola sistem karier yang akan di terapkan pada penerimaan CPNS tahun 2024 ini. Tentu dengan melihat kualifikasinya bagaimana tentu akan sangat berpengaruh pada keefektivan pelaksanaan mutasi”.*



Berdasarkan hasil wawancara kepada informan di atas maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa kebijakan baru yang akan diterapkan di BKPSDM yaitu pegawai yang dimutasi akan dipindahkan melalui pola sistim karier sehingga dengan melihat dari sisi pola karier tersebut, tentu akan berpengaruh pada keefektivan pelaksanaan mutasi serta meningkatkan produktivitas pekerjaan.

#### Hasil Wawancara Kepada Informan Tambahan

##### 1. Proses administrasi mutasi yang dilakukan di BKPSDM

Peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan 1 yang menyatakan bahwa:

*“Proses administrasi mutasi dimulai dari pengajuan permintaan mutasi oleh unit kerja yang membutuhkan. Setelah itu, kita di sini akan melakukan verifikasi data pegawai yang memenuhi syarat mutasi tersebut. Kami juga mempertimbangkan riwayat kinerja dan kompetensi pegawai sebelum keputusan mutasi dibuat”.*

Dan dilanjutkan jawaban dari informan 2 yang mengatakan:

*“Proses administrasi dalam hal mutasi di BKPSDM harus kita sesuaikan dengan persyaratan-persyaratan yang sudah tertera. Jadi tanggung jawab kami di sini memastikan proses mutasi pegawai berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, mulai dari administrasi, koordinasi antar pihak, hingga penerbitan Surat Keputusan (SK)”.*

Berdasarkan hasil wawancara kepada informan di atas maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa proses administrasi mutasi yang dilaksanakan oleh BKPSDM disesuaikan dengan persyaratan yang tertera, mulai dari pengajuan permintaan mutasi, hingga masuk pada tahap verifikasi data pegawai yang akan dimutasi.

##### 2. Tantangan utama dalam pengelolaan data mutasi

Peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan 1 yang menyatakan bahwa:

*“Tantangan utamanya adalah memastikan bahwa data yang kami miliki selalu akurat dan terbaru, terutama ketika ada perubahan mendadak atau permintaan mutasi yang mendesak.*

Dan dilanjutkan jawaban dari informan 2 yang mengatakan:

*“Ketika data berubah, jadi ada risiko ketidakkonsistenan antara sumber data yang berbeda atau antara sistem yang terhubung karna kami juga menjaga agar semua data mutasi konsisten di seluruh sistem sangat penting”.*

Berdasarkan hasil wawancara kepada informan di atas maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa tantangan utama dalam pengelolaan data mutasi yaitu masalah data jika tidak akurat ketika ada perubahan mendadak serta ketika data berubah sehingga berisiko pada ketidakkonsistenan antara data yang berbeda.

## 4.2 Pembahasan

### 4.2.1 Mekanisme Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil di Kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli

Mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan proses perpindahan pegawai dari satu jabatan atau unit kerja ke jabatan atau unit kerja lainnya dalam lingkup pemerintahan. Mekanisme ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi, serta mendorong pengembangan karier pegawai.

Proses mutasi dimulai dengan perencanaan. Perencanaan merupakan proses komponen penting dalam strategi manajemen perusahaan yang efektif. Secara teoritis, perencanaan adalah proses strategis yang melibatkan manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi (Abdul Haris, 2021). Tujuan dari perencanaan adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang cukup, berkualitas, dan sesuai dengan kebutuhan saat ini dan di masa depan (Simarmata, et al., 2021). Sama halnya dengan perencanaan mutasi PNS yang merupakan proses

39  
sistematis yang bertujuan untuk mengatur dan mengelola perpindahan PNS dari satu jabatan atau unit kerja ke jabatan atau unit kerja lainnya. Perencanaan mutasi PNS harus memperhatikan beberapa aspek seperti kompetensi, pola karier, pemetaan pegawai, kelompok rencana suksesi (*talent pool*), perpindahan dan pengembangan karier, penilaian prestasi kerja/kinerja, kebutuhan organisasi serta sifat pekerjaan teknis atau kebijakan tergantung pada klasifikasi jabatan. Manfaat perencanaan bagi SDM adalah membentuk organisasi untuk menempatkan SDM di unit yang tepat sesuai dengan kemampuannya (Arifuddin, 2022). Manfaatnya dalam konteks mutasi PNS yaitu pada keadaan kelebihan atau kekurangan jumlah SDM maka perencanaan SDM dapat memberikan solusi dengan melakukan pemindahan atau mutasi ke unit yang lain. Dengan proses perencanaan yang efektif, maka organisasi dapat menghindari kekurangan tenaga kerja, meningkatkan produktivitas, dan memastikan keberlanjutan jangka panjang (Akhmar, 2022).

Tahap selanjutnya yaitu analisis kebutuhan. Analisis kebutuhan merupakan proses penting dalam manajemen SDM yang bertujuan untuk menentukan jumlah, jenis, dan kualitas tenaga kerja yang diperlukan oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya (Muthia, 2023) dan merupakan langkah pertama dalam perencanaan SDM, yang melibatkan identifikasi dan penilaian kebutuhan tenaga kerja saat ini dan di masa depan (Wiwin Husin, 2021). Dalam konteks mutasi PNS harus mempertimbangkan kompetensi pegawai dengan kebutuhan organisasi di tempat baru. Langkah-langkah dalam melakukan analisis kebutuhan SDM menurut Muthia (2018) yaitu sebagai berikut.

1. Identifikasi Kebutuhan Organisasi

Memahami tujuan dan strategi dan mengidentifikasi tuntutan pekerjaan dengan menentukan jenis pekerjaan yang diperlukan dalam organisasi, menganalisis peran dan tanggung jawab serta keterampilan yang diperlukan untuk setiap posisi.

2. Analisis Jabatan

Mendeskripsikan pekerjaan yang jelas, menetapkan kualifikasi pendidikan, pengalaman, serta mengevaluasi jabatan yang akan diemban.

3. Identifikasi Kompetensi

Mengidentifikasi keterampilan serta karakteristik kepribadian yang diharapkan dari individu yang berhasil dalam pekerjaan tersebut.

4. Analisis laporan kinerja

Meninjau laporan kinerja individu untuk mengidentifikasi area kekuatan dan kelemahan yang ada dalam organisasi.

5. Menganalisis Faktor Eksternal

Mengidentifikasi kebutuhan tren serta memahami dan mempertimbangkan peraturan perundang-undangan yang dapat memengaruhi kebutuhan sumber daya manusia.

organisasi yang memahami dengan baik kebutuhan SDM dapat mencapai kinerja yang lebih baik, meningkatkan produktivitas, dan mencapai tujuan bisnis (Larasati, 2018).

#### 4.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Mutasi PNS di Kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli

Pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) dipengaruhi oleh berbagai faktor yang menentukan seberapa efektif proses tersebut berjalan. Faktor pertama yaitu kebijakan dan regulasi. Kebijakan dan regulasi dalam mutasi pegawai merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi efektivitas mutasi dalam sebuah organisasi, terutama di sektor pemerintahan atau perusahaan. Hal ini sejalan dengan Teori Kepemimpinan Birokratis Max Weber yang menyatakan bahwa organisasi yang efisien memerlukan struktur aturan dan kebijakan yang rasional dan formal untuk mengatur perilaku pegawai. Regulasi juga penting dengan memastikan bahwa proses mutasi dilakukan secara adil, tanpa diskriminasi, dan transparan. Kebijakan dan regulasi dalam mutasi PNS harus berpedoman pada ketentuan yang berlaku.

Faktor selanjutnya yaitu kesesuaian antara kompetensi dengan kebutuhan organisasi. Mutasi yang efektif harus mempertimbangkan kesesuaian antara kualifikasi dan kompetensi PNS dengan jabatan baru yang akan diisi. Jika kompetensi PNS tidak sesuai, kinerja dan efektivitasnya di jabatan baru bisa

menurun. Jika kompetensi dan kebutuhan organisasi di pertimbangkan maka akan membantu organisasi untuk memahami dengan baik keahlian yang dimiliki oleh karyawan yang dapat ditempatkan dalam peran yang sesuai (Lubis & Haidir, 2019).

Selanjutnya yaitu perencanaan. Perencanaan merupakan salah satu faktor kunci yang mempengaruhi efektivitas mutasi pegawai dalam sebuah organisasi. Perencanaan mutasi melibatkan proses penentuan waktu, tempat, serta orang yang tepat untuk dirotasi, dengan tujuan mengoptimalkan produktivitas dan kinerja organisasi serta pengembangan karier individu. Ketika perencanaan tidak dilakukan dengan baik, mutasi dapat menimbulkan ketidakpuasan, penurunan kinerja, atau disfungsi dalam organisasi. Perencanaan sebagai aspek kunci dalam manajemen yang mengacu pada proses strategis untuk mengelola, mengembangkan, dan memanfaatkan sumber daya manusia dalam organisasi dengan cara yang memadai, efisien, dan berkelanjutan (Kurniawati, 2021). Artinya, perencanaan mencakup serangkaian tindakan yang dirancang untuk memastikan organisasi memiliki kebutuhan tenaga kerja yang tepat dalam jumlah yang sesuai dan dengan kualifikasi yang memadai, baik saat ini maupun dimasa depan.

Lingkungan kerja juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas mutasi PNS. Menurut Sedarmayanti (2017) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Menurut Sarwoto dalam (Sedarmayanti, 2017) menyatakan bahwa secara garis besar jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni : Lingkungan tempat kerja/Lingkungan kerja fisik (*physical working environment*) dan Suasana kerja/Lingkungan kerja non fisik (*Non-Physical Working Environment*). Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung seperti fasilitas kerja, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan dan lain sebagainya. Sedangkan lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

#### 4.2.3 Hambatan dalam pelaksanaan efektivitas mutasi Pegawai Negeri Sipil di kantor BKPSDM kota Gunungsitoli

Dalam pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS), ada beberapa hambatan yang dapat mengganggu efektivitas proses tersebut. Hambatan-hambatan ini dapat muncul dari berbagai faktor, baik dari sisi internal organisasi maupun eksternal pegawai. Hambatan yang pertama yaitu ketidakcocokan antara kompetensi pegawai dengan jabatan baru. Ketidakcocokan antara kompetensi pegawai dengan tuntutan jabatan baru merupakan salah satu hambatan terbesar dalam pelaksanaan mutasi. Jika pegawai ditempatkan di posisi yang tidak sesuai dengan keterampilan, pengetahuan, atau pengalamannya, hal ini dapat mengakibatkan penurunan kinerja dan kesulitan dalam beradaptasi. Hal ini dikaitkan dengan Teori Kesesuaian Person-Job (*Person-Job Fit Theory*) (Kartika et.,al 2023). Menurut teori ini, ketidakcocokan antara individu dan pekerjaan dapat menyebabkan ketidakpuasan, stres, dan kinerja yang buruk. Jika dalam proses mutasi PNS ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai dengan kemampuan atau minatnya, akan sulit bagi pegawai untuk memberikan kinerja yang optimal.

Hambatan selanjutnya yaitu resistensi terhadap perubahan. Pegawai yang dimutasi mungkin merasa tidak nyaman atau menolak perubahan, terutama jika mutasi tersebut tidak sesuai dengan harapan mereka. Resistensi ini bisa muncul karena ketidakjelasan mengenai alasan mutasi, ketidakpastian terkait jabatan baru, atau ketidakpuasan dengan keputusan organisasi. Hal ini dikaitkan dengan Teori Perubahan Lewin (*Lewin's Change Theory*) (Nurhasanah et.,al 2024) yang membahas tentang resistensi terhadap perubahan. proses perubahan dalam organisasi, termasuk mutasi, melibatkan tiga tahap: *unfreezing* (melepas struktur atau pola lama), *changing* (proses transisi), dan *refreezing* (mengukuhkan kondisi baru). Resistensi muncul ketika pegawai merasa tidak siap atau tidak didukung untuk meninggalkan posisi lama dan beradaptasi dengan yang baru.

Hambatan selanjutnya yaitu pengaruh politik dan nepotisme. Dalam beberapa kasus, mutasi PNS dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor politik atau nepotisme, di mana keputusan mutasi tidak didasarkan pada kompetensi atau

kinerja, tetapi lebih pada kedekatan atau kepentingan pribadi. Hal ini dapat menyebabkan demotivasi di kalangan pegawai yang merasa mutasi tidak dilakukan secara adil atau berdasarkan prinsip merit. Hal ini berkaitan dengan Teori Motivasi Harapan (*Expectancy Theory*) (Syarifuddin, 2019) yang menjelaskan bahwa pegawai akan termotivasi untuk bekerja lebih baik jika mereka percaya bahwa kinerja mereka akan dihargai dan akan membawa hasil yang diinginkan. Jika mutasi didasarkan pada faktor non-merit seperti politik atau nepotisme, pegawai yang berkinerja baik mungkin merasa frustrasi, karena mereka tidak melihat hubungan yang jelas antara usaha dan penghargaan.

#### 4.2.4 Solusi/Upaya untuk Mengatasi Hambatan dalam Pelaksanaan Mutasi di Kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli

Mengatasi hambatan dalam pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) memerlukan pendekatan strategis yang melibatkan perbaikan sistem manajemen, komunikasi, dan pengelolaan sumber daya manusia. Berikut ini adalah beberapa solusi yang dapat diterapkan untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam pelaksanaan mutasi PNS beserta strategi implementasinya.

Upaya yang pertama yaitu pengembangan sistem penilaian kompetensi yang lebih baik dengan memperhatikan sistem pola karier pegawai. Hal ini dapat memastikan bahwa kompetensi pegawai sesuai dengan tuntutan jabatan baru, efektivitas mutasi akan meningkat dan pegawai lebih cepat beradaptasi.

Upaya selanjutnya yaitu sosialisasi dan pendekatan dan partisipatif. Melibatkan pegawai dalam proses perencanaan mutasi sejak awal, memberi mereka ruang untuk memberikan masukan, serta menjelaskan dengan transparan tujuan mutasi tersebut. Pegawai yang dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan akan lebih menerima perubahan. Bagi pegawai yang mengalami kesulitan dalam beradaptasi, pendampingan melalui mentor atau konselor karier dapat membantu mereka menyesuaikan diri dengan perubahan. Dukungan dari atasan dan rekan kerja juga penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Hal ini sejalan dengan *Lewin's Change Theory* yang menyatakan bahwa melalui proses "*unfreezing*", pegawai dipersiapkan secara psikologis untuk menerima perubahan,

dan "*refreezing*" dilakukan dengan memberikan dukungan untuk memastikan keberhasilan adaptasi.

Upaya selanjutnya yaitu penerapan sistem merit serta transparansi proses. Berkomitmen untuk menerapkan prinsip merit dalam setiap keputusan mutasi. Keputusan harus didasarkan pada kinerja, kompetensi, dan potensi pegawai, bukan pada pengaruh politik atau hubungan pribadi. Memperkuat mekanisme pengawasan eksternal, seperti KASN, serta memperjelas prosedur seleksi dan mutasi pegawai akan membantu mencegah campur tangan politik atau nepotisme. Hal ini berkaitan dengan *Expectancy Theory* bahwa jika pegawai merasa bahwa promosi dan mutasi dilakukan berdasarkan prestasi dan usaha, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik dan mematuhi aturan.



52  
**BAB V**

**KESIMPULAN DAN SARAN**

**5.1 Kesimpulan**

Dalam penelitian ini maka untuk menjawab rumusan masalah yang sudah di cantumkan di awal rancangan penelitian tentang Analisis Efektivitas Mutasi Pegawai Negeri Sipil di Kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli, maka peneliti mengambil kesimpulan antara lain sebagai berikut:

1. Pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah salah satu aspek penting dalam manajemen kepegawaian yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan efisiensi organisasi. Di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Gunungsitoli, penerapan mekanisme yang efektif dalam pelaksanaan mutasi pegawai memberikan sejumlah manfaat penting. Pertama, dengan adanya proses mutasi yang terstruktur, kebutuhan dan permintaan tenaga kerja di berbagai unit kerja dapat terpenuhi dengan lebih tepat, sehingga meningkatkan efisiensi operasional. Selain itu, mekanisme mutasi yang efektif dapat menjadi sarana pengembangan karier bagi para pegawai. Mekanisme efektivitas pelaksanaan mutasi di Kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli meliputi perencanaan serta analisis kebutuhan. Dengan mengelola elemen-elemen tersebut secara sistematis, mutasi dapat menjadi alat yang efektif dalam pengembangan karier PNS dan peningkatan kualitas layanan di instansi pemerintahan.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli sangat penting untuk memastikan bahwa proses mutasi berjalan lancar dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Salah satu faktor utama adalah perencanaan sumber daya manusia yang matang. Dengan pemetaan kompetensi dan kebutuhan di setiap unit kerja, BKPSDM Kota Gunungsitoli dapat menempatkan PNS yang tepat di posisi yang sesuai, sehingga meningkatkan kinerja organisasi. Kebijakan mutasi yang transparan dan adil juga memainkan peran penting. Kebijakan yang jelas dan

terbuka tidak hanya memastikan proses yang akuntabel, tetapi juga meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap sistem mutasi. Faktor lain yang berpengaruh adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif mencakup suasana yang mendukung kolaborasi, keterbukaan, dan komunikasi yang sehat antarpegawai. Ketika lingkungan kerja mendukung, PNS yang dimutasi ke posisi atau unit baru dapat lebih mudah beradaptasi dan merasa diterima, sehingga mampu memberikan kinerja terbaiknya dalam waktu yang lebih singkat. Selain itu, lingkungan kerja yang positif memfasilitasi proses pembelajaran dan pengembangan kompetensi bagi PNS yang baru saja menjalani mutasi.

3. Dalam pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil di kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli, ada beberapa hambatan yang dapat mengganggu efektivitas proses tersebut. Hambatan-hambatan ini dapat muncul dari berbagai faktor, baik dari sisi internal organisasi maupun eksternal pegawai. Hambatan-hambatan itu meliputi ketidakcocokan kompetensi dengan jabatan baru, resistensi terhadap perubahan, pengaruh politik dan nepotisme, serta keseimbangan antara kebutuhan organisasi dengan kepentingan pribadi. Secara keseluruhan, hambatan-hambatan dalam pelaksanaan mutasi PNS ini jika tidak segera diatasi dapat menurunkan efektivitas organisasi, mengurangi produktivitas PNS, serta mengganggu proses pengembangan karier yang seharusnya menjadi tujuan utama dari mutasi itu sendiri.
4. Solusi untuk mengatasi hambatan dalam pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil di Kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli memerlukan pendekatan strategis yang melibatkan perbaikan sistem manajemen, komunikasi, dan pengelolaan sumber daya manusia. Ada beberapa solusi yang dapat diterapkan untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam pelaksanaan mutasi PNS yang ada di kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli yaitu pengembangan sistem penilaian kompetensi yang lebih baik, sosialisasi dan pendekatan partisipatif, penerapan sistem merit serta transparansi proses, serta pertimbangan kondisi pribadi pegawai dan kesejahteraan pegawai. Dengan penerapan strategi-strategi tersebut, hambatan dalam pelaksanaan mutasi PNS di kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli dapat diatasi secara signifikan, menciptakan lingkungan kerja

yang lebih adaptif, profesional, dan mendukung pertumbuhan organisasi serta pengembangan karier PNS.

## **5.2 Saran**

Dari hasil penelitian yang diperoleh peneliti di Kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Disarankan untuk BKPSDM perlu meningkatkan mekanisme yang lebih transparan dalam pelaksanaan mutasi, mulai dari pengusulan hingga penetapan. Setiap tahapan mutasi harus jelas kriterianya dan terbuka bagi PNS yang bersangkutan sehingga transparansi ini dapat dicapai dengan menyediakan informasi terbuka terkait posisi yang dibutuhkan serta alasan di balik keputusan mutasi.
2. Efektivitas mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dipengaruhi oleh beberapa faktor penting. Untuk meningkatkan faktor-faktor efektivitas mutasi PNS tersebut, BKPSDM perlu meningkatkan perencanaan dan pemetaan kompetensi setiap pegawai, memperkuat transparansi dan keadilan dalam kebijakan mutasi. BKPSDM juga harus memastikan bahwa proses mutasi dilakukan dengan adil dan berdasarkan kualifikasi, bukan senioritas atau preferensi pribadi, sehingga pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk berprestasi. Dengan sistem berbasis teknologi BKPSDM melakukan pengelolaan data mutasi yang lebih efisien, mempercepat proses, dan memastikan bahwa informasi yang dibutuhkan selalu tersedia. Dengan memperhatikan faktor-faktor ini, mutasi PNS dapat berjalan lebih efektif dan mendukung tujuan organisasi.
3. BKPSDM memberikan pendekatan komunikasi yang lebih personal dalam memberikan keputusan mutasi, menjelaskan dengan jelas alasan dan tujuan mutasi. BKPSDM juga perlu memperbaiki proses pemetaan kompetensi pegawai serta menyediakan fasilitas dan tunjangan khusus bagi PNS yang harus dimutasi ke daerah terpencil atau lokasi yang jauh dari keluarga.
4. Melakukan analisis jabatan yang lebih mendalam untuk memastikan bahwa

PNS yang dimutasi memiliki kompetensi yang sesuai dengan posisi baru. Jika perlu, sesuaikan pelatihan atau pemberdayaan sebelum PNS mengisi posisi tersebut. BKPSDM dapat menyediakan program pelatihan dan pengembangan khusus sebelum mutasi, agar PNS lebih siap menjalankan tanggung jawab di tempat baru.

## DAFTAR PUSTAKA

- Angraini, S. A. (2018). *Pelaksanaan Merit System dalam Mutasi Jabatan di Organisasi Perangkat Daerah (Studi Pada Tim Penilai Kinerja PNS Kabupaten Blitar)* (Doctoral dissertation, Universitas Brawijaya).
- ARIEF, R. G. (2020). *Pelaksanaan Mutasi Dalam Memotivasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Pada Pengadilan Tinggi Agama Mataram)* (Doctoral dissertation, Universitas\_Muhammadiyah\_Mataram).
- Arifuddin, S. P. (2022). *Perencanaan Dan Pengendalian SDM*. Feniks Muda Sejahtera.
- Armanda, Y. (2018). *Evaluasi Pelaksanaan Mutasi Pejabat Struktural Oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kampar* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Riau).
- Barsah, A. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional*.
- Daulay, M. (2018). *Efektivitas Pelaksanaan Mutasi Pegawai dalam Rangka Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Mandailing Natal*. 1-92.
- Efendi, I. (2018). *Pengembangan Kompetensi Teknis Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang)* (Doctoral dissertation, Universitas Brawijaya).
- Fadhlurrohman, M. I., Suswanta, S., & Khairina, E. (2021). Polemik Pelaksanaan Mutasi Dan Open Bidding/Seleksi Terbuka Di Kabupaten Ciamis. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 47(1), 52-66.
- Handayani, T. R. (2017). Efektivitas Program Pengembangan Usaha Mina Pedesaan (PUMP) Dalam Rangka Penanggulangan Kemiskinan Bagi Masyarakat Nelayan Di Dinas Pertanian Dan Perikanan Kota Medan. *Skripsi: UMSU*.
- Hasibuan, M. S. (2017). *Manajemen Source Daya Manusia. Revisi. Jakarta: Bumi Aksara*.
- HUSIN, W. L. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional*. cv. cahaya arsh publisher & printing.
- Indonesia, P. R. (2014). Undang-undang Republik Indonesia nomor 5 tahun 2014 tentang aparatur sipil negara.
- Ir HR Abdul Haris, M. M. (2021). *Perencanaan & Pengembangan Sumber Daya Manusia Tinjauan Teoritis dan Praktik*. Zifatama Jawara.

- Jopang, J., & Mulyana, Y. (2022). Analisis Pelaksanaan Mutasi Aparatur Sipil Negara Eselon III Dan IV Lingkup Pemerintah Kabupaten Buton Utara. *PUBLIKA: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 8(1), 10-19.
- Kartika, Y., & Rositawati, S. (2023, August). Pengaruh Person-Job Fit terhadap Turnover Intention pada Karyawan di Perusahaan Startup Digital. In *Bandung Conference Series: Psychology Science* (Vol. 3, No. 2, pp. 969-975).
- Koman, G., Toman, D., Jankal, R., & Boršoš, P. (2023). Risk management in a human resources information system. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 11(1), 331-352.
- Kristiana, T. (2018). Mutasi Pegawai Negeri Sipil Pada Sekeretaris Badan Litbang Esdm Dengan Metode Promethee. *JITK (Jurnal Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Komputer)*, 3(2), 227-232.
- Kurniawati, E. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit NEM.
- Larasati, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Deepublish.
- Limbong, F. H. (2017). Efektivitas Pelayanan Prima pada Pembuatan Akta Kelahiran di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Dairi Sumatera Utara. *Skripsi: UMSU*.
- Lubis, H. J., & Haidir, M. P. (2019). *Administrasi dan Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Prenada Media.
- Lubis, H. J., MM, M. P., & Haidir, M. P. (2019). *Administrasi dan Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Prenada Media.
- Mardiasmo, M. B. A. (2021). *Akuntansi sektor publik-edisi terbaru*. Penerbit Andi.
- Moleong, L. J. (2020). A. Pendekatan dan Jenis Penelitian. *Pelaksanaan Reforma Agraria Di Desa Sumberdanti Kecamatan Sukowono Kabupaten Jember (Berdasarkan Undang-Undang No. 5 Tahun 1960 Tentang Pokok-Pokok Agraria Dan Perpres No. 86 Tahun 2018 Tentang Reforma Agraria)*.
- Niswah, A. A., & Atieq, M. Q. (2023). Efektivitas pelaksanaan mutasi pegawai negeri sipil (pns) di badan kepegawaian, pendidikan, dan pelatihan Kabupaten Kudus. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan*, 3(1), 79-102.
- Nurhasanah, D., Hayadi, B. H., Yusuf, F. A., Prasetyo, E., & Raman, R. (2024). CHANGE ORGANIZATION THEORY OF KURT LEWIN. *Musyari: Neraca Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi*, 5(2), 133-143.
- Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah
- Peraturan Walikota Gunungsitoli Nomor 71 Tahun 2016 Tentang Tugas Pokok dari BKPSDM mengenai mutasi.

- Rahmi, A., & Mulyadi, M. (2018). Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional Karyawan pada PT. PLN Banda Aceh. *Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(1), 68-76.
- Reddi, S., Charles, Z., Zaheer, M., Garrett, Z., Rush, K., Konečný, J., ... & McMahan, H. B. (2020). Adaptive federated optimization. *arXiv preprint arXiv:2003.00295*.
- Ropi, A. (2017). Efektivitas Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis. *Dinamika (Jurnal Ilmiah Administrasi Negara)*, 4.
- Ruitan, C. R., Mantiri, M., & Kairupan, J. (2018). Proses Mutasi Aparatur Sipil Negara Dalam Meningkatkan Kualitas Kerja (Studi Di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Sangihe). *Jurnal Eksekutif*, 1(1).
- Sedarmayanti, S. (2017). Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja. *Bandung: Penerbit PT. Refika Aditama*, 64.
- Sihombing, M., & Tarigan, U. (2017). Efektifitas Organisasi Unit Pelayanan Teknis (UPT) Dinas Pendapatan Provinsi Sumatera Utara Binjai Dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik.
- Simarmata, N. I. P., Pulungan, D. R., Purba, B., Handiman, U. T., Harizahayu, H., Silalahi, M., & Kato, I. (2021). *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Yayasan Kita Menulis.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung Alfabeta.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sukma, M. (2023). PERENCANAAN SDM. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 27.
- Syaifuddin, S. (2019). Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu Melalui Pendekatan Motivasi. *Jurnal BAABU AL-ILMI: Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 3(1).
- Takwim, T., & Ansar, T. (2022). Efektivitas Pelaksanaan Mutasi Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD). *Jurnal Ilmiah Dikdaya*, 12(2), 590-595.

## LAMPIRAN

### LAMPIRAN 1: Draf Wawancara Penelitian

1. Bagaimana Mekanisme efektivitas pelaksanaan mutasi PNS di BKPSDM Kota Gunungsitoli?

Peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan kunci yang menyatakan bahwa:

*“Mekanisme efektivitas mutasi yang ada di kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli sebelumnya dimulai dari perencanaan, penentuan tujuan serta identifikasi kebutuhan mutasi tersebut. Prosedur yang ditetapkan berupa mekanisme program mutasi pegawai bagi instansi yang memerlukan pegawainya untuk dimutasi mulai dari usulan di masing-masing instansi, menganalisis kebutuhan serta menyeleksi pegawai yang akan dimutasi sesuai dengan kriteria yang ditetapkan, sehingga pelaksanaan mutasi sudah dilakukan sesuai dengan prosedur yang ada”.*

Dan dilanjutkan jawaban dari informan Utama yang mengatakan:

*“Sebelum melakukan mutasi pegawai, terlebih dahulu dibuat ketentuan-ketentuan, jumlah pegawai yang akan dimutasi serta syarat dan prosedur pelaksanaannya dari awal hingga akhir sudah harus direncanakan terlebih dahulu. Adapun prosedur yang dibuat mulai dari perencanaan program penetapan jumlah atau pendataan kebutuhan pegawai mutasi terlebih dahulu biasanya ada usulan dari masing-masing instansi sehingga di proses oleh BKPSDM. Kemudian dianalisis alasan usulan tersebut serta mempertimbangkan kelayakan pegawai yang akan dimutasi, sehingga pelaksanaan mutasi sudah sesuai dengan prosedur yang direncanakan”.*

2. Apa sebenarnya tujuan dari pelaksanaan mutasi PNS?

Peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan kunci yang menyatakan bahwa:



*“Tujuan dari pelaksanaan mutasi yaitu untuk memaksimalkan pekerjaan-pekerjaan di suatu unit kerja, karena kebutuhan organisasi”.*

Dan dilanjutkan jawaban dari informan Utama yang mengatakan:

*“Salah satunya untuk pemenuhan kebutuhan organisasi, selain itu juga untuk pengembangan karier. Sehingga nantinya pegawai yang dimutasi mendapatkan pengalaman baru di tempat yang baru sehingga bisa mengurangi kebosanan atau stagnasi”.*

3. Siapa saja pihak yang terlibat dalam proses mutasi PNS di BKPSDM?

Peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan kunci yang menyatakan bahwa:

*“Pihak yang terlibat dalam proses mutasi PNS yaitu pertama PNS yang bersangkutan, selanjutnya pimpinan dari unit kerja asal yang memberi rekomendasi atau persetujuan terhadap permohonan mutasi, selanjutnya yaitu BKPSDM yang berperan penting dalam proses administrasi, verifikasi dan penilaian berkas mutasi, selanjutnya yaitu PPK yang menetapkan keputusan mutasi termasuk menandatangani surat keputusan mutasi. Selanjutnya yaitu tim penilai atau yang akan melihat syarat-syarat minimal terkait dengan pengangkatan mutasi PNS dalam hal ini BAPERJAKAT serta instansi tujuan sebagai pihak yang akan menerima PNS yang dimutasi”.*

Dan dilanjutkan jawaban dari informan Utama yang mengatakan:

*“Dalam lingkup BKPSDM, pihak yang terlibat yaitu pegawai yang dimutasi, kepala BKPSDM memberikan surat perintah tugas kepada PNS yang bersangkutan serta Walikota sebagai PPK yang menetapkan keputusan mutasi”.*

4. Apa saja syarat dan tata cara pelaksanaan mutasi PNS dilingkungan BKPSDM kota Gunungsitoli

Peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan kunci yang menyatakan bahwa:

*“Syarat pelaksanaan mutasi harus memenuhi ketentuan yaitu berstatus sebagai PNS, tersedianya formasi berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja terhadap jabatan PNS yang akan dimutasi, tidak sedang dalam proses menjalani hukuman disiplin atau proses peradilan, tidak sedang menjalani tugas belajar atau ikatan dinas, sehingga BKPSDM nantinya mempertimbangkan ketersediaan formasi dan kebutuhan pegawai, seleksi administrasi serta penilaian kesesuaian kompetensi sehingga apabila hasil verifikasi dan validasi berkas lengkap dan memenuhi persyaratan, maka pegawai yang bersangkutan akan mengikuti penilaian kesesuaian kompetensi yang meliputi pemaparan, wawancara potensi pribadi, dan wawancara kompetensi bidang. Bagi pegawai yang dinyatakan lolos baik ditahap seleksi administrasi maupun penilaian kesesuaian kompetensi serta disetujui oleh PPK maka diterbitkan surat persetujuan mutasi”.*

Dan dilanjutkan jawaban dari informan Utama yang mengatakan:

*“Syarat mutasi PNS yaitu masa kerja PNS yang mengajukan mutasi harus memiliki masa kerja minimal 2 tahun di tempat kerja, kebutuhan organisasi yang didasarkan pada formasi atau kebutuhan pegawai di instansi yang dituju, rekomendasi atau persetujuan dari unit kerja asal dan pertimbangan dari BKPSDM, tidak sedang menjalani hukuman disiplin, memiliki kualifikasi dan kompetensi sesuai dengan jabatan di tempat baru, ijin dari Walikota atau PPK, serta persetujuan dari instansi penerima. Tata cara pelaksanaan mutasi yaitu pengajuan permohonan mutasi baik dari permintaan sendiri maupun dari segi kebutuhan organisasi yang membutuhkan tenaga kerja, proses verifikasi dari BKPSDM, pertimbangan dari tim penilai kinerja, setelah mendapat persetujuan dari Walikota maka BKPSDM akan menerbitkan Surat Keputusan (SK) mutasi yang ditandatangani oleh Walikota, penyerahan SK mutasi kepada PNS yang bersangkutan, pelaporan dan serah terima jabatan serta melakukan penginputan data mutasi seperti mengupdate data*

*kepegawaian terkait mutasi dalam sistem administrasi kepegawaian seperti Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK)”.*

5. Apakah mutasi berdasarkan permintaan sendiri atau ada alasan lain?

Peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan kunci yang menyatakan bahwa:

*“Tidak, tidak mesti permintaan sendiri ada juga karena kebutuhan organisasi”.*

Dan dilanjutkan jawaban dari informan Utama yang mengatakan:

*“Mutasi PNS bisa dilakukan baik atas permintaan sendiri maupun karena kebutuhan organisasi. Mutasi berdasarkan permintaan sendiri bisa karena alasan pribadi misalnya karena alasan kesehatan, keinginan untuk dekat dengan keluarga. Mutasi berdasarkan kebutuhan organisasi karena kebutuhan formasi jabatan (mengisi kekosongan jabatan).*

6. Apakah penempatan pegawai harus dilihat dari latar belakang pendidikan?

Peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan kunci yang menyatakan bahwa:

*“Ya, dilihat. Contohnya seorang sarjana pendidikan bisa ke struktural tapi ada beberapa tahapan yang diurus. Contoh yang real sekarang yaitu Kepala BPKPD dengan gelar sarjana pendidikan SD, tetapi dia sudah mengambil Diklat Pin yang membidangi seluruh pemerintahan artinya dia yang di selenggarakan oleh lembaga administrasi negara. Kemudian yang lain-lain seperti saya sarjana sosial masuk ke BKPSDM kan di tes seleksi terbuka dan pengujinya bukan hanya dari situ, ada suatu lembaga yang memang diangkat oleh walikota untuk tes wawancara, setelah lolos itu ada rekomendasi mereka baru itu di usulkan kalau dulu dia komisi ASN setelah ada pertimbangan itu barulah bisa dilantik oleh walikota artinya tidak serta merta contohnya karena famili saya ini*

*pangkatnya sudah memenuhi maka boleh bisa diangkat, jadi itulah pola karier yang sering saya sebut tadi. Artinya tidak serta merta karna dia saudara saya langsung saya angkat, itu harus ada pertimbangan jabatan dan kepangkatan.*

Dan dilanjutkan jawaban dari informan Utama yang mengatakan:

*“Penempatan pegawai idealnya disesuaikan dengan latar belakang pendidikan, tetapi tidak selalu menjadi satu-satunya pertimbangan. Misalnya karena kebutuhan organisasi ada itu karena keterbatasan sumber daya di beberapa daerah misalnya terutama di daerah terpencil, penempatan pegawai mungkin tidak bisa selalu disesuaikan dengan latar belakang pendidikan karena keterbatasan sumber daya manusia. PNS bisa ditempatkan di posisi yang tidak sepenuhnya sesuai dengan pendidikannya, tetapi karena kebutuhan organisasi mendesak, penyesuaian dilakukan sesuai dengan kondisi yang ada. Misalnya lagi karena kekosongan formasi jabatan tertentu, meskipun latar belakang pendidikan pegawai mungkin tidak sepenuhnya relevan dengan jabatan tersebut”.*

7. Apakah pelaksanaan mutasi oleh BKPSDM Kota Gunungsitoli sudah efektif dilakukan?

Peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan kunci yang menyatakan bahwa:

*“Jika dilihat dari segi kondisi, kita sudah memaksimalkan segala sumber daya manusia yang ada di lingkungan pemerintah kota Gunungsitoli untuk melihat seluruh perangkat daerah, kita melihatnya dari analisis beban kerja dan analisis jabatan. Jadi, kalau mutasi yang dilaksanakan oleh BKPSDM sudah efektif, saya rasa sudah karna kita melihatnya dari sisi analisis beban kerja dan efektivitas di masing-masing unit kerja”.*

Dan dilanjutkan jawaban dari informan Utama yang mengatakan:

*“Untuk proses pelaksanaan mutasi selama ini sudah efektif. Artinya dari sisi prosesnya, prosedur pelaksanaan juga sudah efektif. Tataran kenapa kita bisa mengatakan itu sudah efektif karena kita sudah berpedoman pada ketentuan yang berlaku, artinya tidak ada proses yang berbelit-belit”.*

8. Bagaimana BKPSDM menjamin efektivitas pelaksanaan mutasi PNS?

Peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan kunci yang menyatakan bahwa:

*“Salah satunya yaitu kita menggunakan sistem merit. sistem merit ini untuk menjamin bahwa mutasi dilakukan secara objektif dan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja PNS sehingga mencegah adanya intervensi non-profesional, seperti favoritisme atau kepentingan pribadi, dalam pelaksanaan mutasi misalnya ada yang bilang ini dimutasi karena faktor suka atau tidak suka, atau itu ada faktor kekeluargaan. Selain itu kita juga melakukan evaluasi menyeluruh misalnya bagaimana kinerja PNS setelah dimutasi, ada sekarang penilaian kinerja melalui SKP atau Sasaran Kinerja Pegawai. Di situ kita bisa mengetahui apakah kinerjanya meningkat atau tidak”.*

Dan dilanjutkan jawaban dari informan Utama yang mengatakan:

*“Kita dulu harus memastikan bahwa setiap mutasi dilakukan berdasarkan analisis kebutuhan organisasi. Ini dilakukan dengan memetakan jabatan dan kinerja PNS di setiap unit kerja untuk mengetahui posisi mana yang membutuhkan sumber daya manusia tambahan sehingga pelaksanaan mutasi yang dilakukan benar-benar relevan dengan kebutuhan organisasi. Kami juga nanti tak lepas untuk terus memonitoring dan mengevaluasi serta memastikan bahwa kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia dapat dipenuhi dengan mutasi tersebut, baik di instansi asal maupun tujuan”.*

9. Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas mutasi PNS?

Peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan kunci yang menyatakan bahwa:

*“Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas mutasi PNS salah satunya yaitu kebijakan dan regulasi. Kebijakan kita sebenarnya yang pertama dulu bahwa dalam kebijakan strategi ada tim yaitu tim Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan. Tim ini nanti tugasnya adalah untuk melihat syarat-syarat minimal terkait dengan pelaksanaan mutasi PNS. Mutasi ini kita sesuaikan dengan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Contohnya seorang pegawai sarjana teknik itu dianalisis, tidak mungkin dia dimutasi di kantor camat karna memang dia teknik, itu kebijakan yang pertama. Dan begitu juga dengan strategi ada kebijakan strategi kita ini melihat secara keseluruhan. Kadang-kadang ada unit kerja tidak membutuhkan orang teknis, tidak ada beban kerjanya di situ, tapi dia suatu saat ada kegiatannya dia membutuhkan teknis maka kita bisa perbantukan, itu strategi kita”.*

Dan dilanjutkan jawaban dari informan Utama yang mengatakan:

*“Efektivitas mutasi PNS dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu mempertimbangkan kompetensi PNS dengan kebutuhan organisasi, perencanaan yang matang serta kebijakan yang jelas serta adil, lingkungan kerja sehingga dapat mempercepat proses adaptasi serta jarak dan lokasi kerja yang baru”.*

10. Apa saja hambatan yang dihadapi oleh BKPSDM dalam melaksanakan mutasi PNS?

Peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan kunci yang menyatakan bahwa:

*“Salah satu hambatan dalam pelaksanaan mutasi yaitu seseorang yang sudah merasa nyaman di tempat kerjanya akan dimutasikan karna dilihat lebih baik dia di unit itu. Hal itu termasuk salah satu hambatan. Hal lain yang juga yang menjadi hambatan yaitu*

*masalah fasilitas, misalnya seorang pegawai yang sudah nyaman di Gunungsitoli Utara misalnya karena fasilitasnya lengkap, dan dimutasikan ke Gunungsitoli Selatan misalnya fasilitasnya kurang lengkap. Tentu itu juga menjadi hambatan bagi seorang PNS untuk bekerja dalam melaksanakan tugasnya”.*

Dan dilanjutkan jawaban dari informan Utama yang mengatakan:

*“Hambatan dari pelaksanaan mutasi PNS yaitu resistensi dari PNS. Sebagian PNS enggan untuk dimutasi karena faktor-faktor seperti lokasi yang jauh, lingkungan kerja yang baru misalnya lamanya proses adaptasi dari pegawai. Hal lain seperti kurangnya pemahaman regulasi dari pihak PNS yang dimutasi sehingga menimbulkan kesalahpahaman dan ketidaktepatan dalam pelaksanaannya. Selain itu pengaruh politik dan nepotisme di mana mutasi dipengaruhi oleh kepentingan politik atau hubungan pribadi sehingga hal ini merusak keadilan dan transparansi dalam proses mutasi”.*

11. Bagaimana upaya untuk mengatasi hambatan dalam pelaksanaan efektivitas mutasi PNS di BKPSDM Kota Gunungsitoli?

Peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan kunci yang menyatakan bahwa:

*“Solusi untuk dalam menghadapi hambatan pelaksanaan mutasi yaitu sistim pola karier. Dengan menilai masalah kemampuan pegawai, kualifikasi, dilihat juga fasilitas pendukungnya. Dengan adanya pola tadi maka sebelum dilakukannya mutasi dilihat dulu bagaimana assesmentnya. Barangkali juga dilihat masalah-masalah dalam kepegawaiannya jika kariernya bagus dengan sasaran kinerja pegawainya setiap tahun bagus mungkin kenaikan pangkatnya juga akan tidak ada kendala. Konsekuensinya adalah apabila seseorang itu beban kerjanya berat maka konsekuensinya adalah dia harus mendapatkan tunjangan atau risiko kerja yang lebih dari teman-temannya yang lain.*

Dan dilanjutkan jawaban dari informan Utama yang mengatakan:

*“Solusinya yaitu melakukan sosialisasi dan komunikasi yang jelas kepada seluruh PNS mengenai proses mutasi, tujuan dan kriteria yang digunakan sehingga dapat mengurangi resistensi dan meningkatkan pemahaman tentang manfaat mutasi. Selanjutnya yaitu memastikan bahwa proses mutasi didasarkan pada prinsip merit, sehingga tidak ada intervensi politik atau nepotisme. Selanjutnya memberikan pemahaman serta menyediakan program pengembangan karier bagi PNS, sehingga mereka melihat bahwa mutasi itu sebagai peluang untuk mengembangkan karier dan bukan sebagai beban.*

12. Apakah ada kebijakan baru yang diterapkan terkait mutasi PNS yang dilaksanakan oleh BKPSDM? Jika ada bagaimana pengaruhnya terhadap efektivitas mutase?

Peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan kunci yang menyatakan bahwa:

*“Kebijakan baru yang diterapkan terkait mutasi PNS ini ada rencana dari BKPSDM bahwa seorang PNS itu akan dipindahkan dengan pola sistim karier. Jadi akan dilihat basicnya serta arahnya ke mana.. Hal ini sudah dimulai daripada formasi penerimaan CPNS tahun 2024 ini yang artinya seseorang yang ditempatkan pada suatu jabatan formasi misalnya teknik informatika di KOMINFO itu sudah pasti harus ditempatkan di situ. Jadi, artinya sudah ada kebijakan yang harus disesuaikan dengan formasi dan juga nanti akan diterapkan juga bagi PNS yang sudah ada. Jadi bagaimana pengaruhnya tentu ada, jika seseorang yang ditempatkan di suatu jabatan sesuai dengan pola kariernya pasti ada peningkatan produktivitas pekerjaan yang sudah ada di organisasi perangkat daerah”.*

Dan dilanjutkan jawaban dari informan Utama yang mengatakan:



*“Ada kebijakan baru di BKPSDM yaitu dengan di berlakukannya pola sistim karier yang akan di terapkan pada penerimaan CPNS tahun 2024 ini. Tentu dengan melihat kualifikasinya bagaimana tentu akan sangat berpengaruh pada keefektivan pelaksanaan mutasi”.*

#### Hasil Wawancara Kepada Informan Tambahan

##### 1. Bagaimana proses administrasi mutasi yang dilakukan di BKPSDM?

Peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan 1 yang menyatakan bahwa:

*“Proses administrasi mutasi dimulai dari pengajuan permintaan mutasi oleh unit kerja yang membutuhkan. Setelah itu, kita di sini akan melakukan verifikasi data pegawai yang memenuhi syarat mutasi tersebut. Kami juga mempertimbangkan riwayat kinerja dan kompetensi pegawai sebelum keputusan mutasi dibuat”.*

Dan dilanjutkan jawaban dari informan 2 yang mengatakan:

*“Proses administrasi dalam hal mutasi di BKPSDM harus kita sesuaikan dengan persyaratan-persyaratan yang sudah tertera. Jadi tanggung jawab kami di sini memastikan proses mutasi pegawai berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, mulai dari administrasi, koordinasi antar pihak, hingga penerbitan Surat Keputusan (SK)”.*

##### 2. Apa saja tantangan utama dalam pengelolaan data mutasi?

Peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan 1 yang menyatakan bahwa:

*“Tantangan utamanya adalah memastikan bahwa data yang kami miliki selalu akurat dan terbaru, terutama ketika ada perubahan mendadak atau permintaan mutasi yang mendesak.*

Dan dilanjutkan jawaban dari informan 2 yang mengatakan:

*“Ketika data berubah, jadi ada risiko ketidakkonsistenan antara sumber data yang berbeda atau antara sistem yang terhubung karna kami juga menjaga agar semua data mutasi konsisten di seluruh sistem sangat penting”.*

Lampiran 2: Dokumentasi

1. Informan Kunci: Bpk. Peniel Harefa, S.Sos



2. Informan Tambahan: Bpk. Hendrikus Zebua, ST



3. Informan Tambahan: Ibu Vebri Linalse Telaumbanua, S.Sos



4. Informan Tambahan: Ibu Tice Novelia Halawa, SH



# ANALISIS EFEKTIVITAS MUTASI PEGAWAI NEGERI SIPIL DI KANTOR BKPSDM KOTA GUNUNGSITOLI

---

ORIGINALITY REPORT

---

# 12%

SIMILARITY INDEX

---

## PRIMARY SOURCES

---

1	<a href="http://www.valuasi.lppmbinabangsa.id">www.valuasi.lppmbinabangsa.id</a> Internet	589 words — 2%
2	<a href="http://eprints.untirta.ac.id">eprints.untirta.ac.id</a> Internet	157 words — 1%
3	<a href="http://repository.umpr.ac.id">repository.umpr.ac.id</a> Internet	156 words — 1%
4	<a href="http://repository.ub.ac.id">repository.ub.ac.id</a> Internet	132 words — < 1%
5	<a href="http://repository.umsu.ac.id">repository.umsu.ac.id</a> Internet	129 words — < 1%
6	<a href="http://core.ac.uk">core.ac.uk</a> Internet	112 words — < 1%
7	<a href="http://ejournal.unsrat.ac.id">ejournal.unsrat.ac.id</a> Internet	78 words — < 1%
8	<a href="http://repositori.usu.ac.id">repositori.usu.ac.id</a> Internet	76 words — < 1%
9	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Internet	67 words — < 1%

---

10	<a href="http://repository.unmuhpnk.ac.id">repository.unmuhpnk.ac.id</a> Internet	64 words — < 1%
11	<a href="http://repository.ut.ac.id">repository.ut.ac.id</a> Internet	59 words — < 1%
12	<a href="http://repository.uin-suska.ac.id">repository.uin-suska.ac.id</a> Internet	46 words — < 1%
13	<a href="http://ppid.kepulauanselayarkab.go.id">ppid.kepulauanselayarkab.go.id</a> Internet	45 words — < 1%
14	<a href="http://journal.metansi.unipol.ac.id">journal.metansi.unipol.ac.id</a> Internet	44 words — < 1%
15	<a href="http://repositori.uma.ac.id">repositori.uma.ac.id</a> Internet	44 words — < 1%
16	<a href="http://jurnal.umsu.ac.id">jurnal.umsu.ac.id</a> Internet	42 words — < 1%
17	<a href="http://journals.unisba.ac.id">journals.unisba.ac.id</a> Internet	38 words — < 1%
18	<a href="http://penerbitbukudeepublish.com">penerbitbukudeepublish.com</a> Internet	35 words — < 1%
19	<a href="http://eprints.umm.ac.id">eprints.umm.ac.id</a> Internet	34 words — < 1%
20	<a href="http://eprints.ums.ac.id">eprints.ums.ac.id</a> Internet	34 words — < 1%
21	<a href="http://perpustakaan.akuntansipoliban.ac.id">perpustakaan.akuntansipoliban.ac.id</a> Internet	34 words — < 1%

---

22	Internet	33 words — < 1%
23	<a href="http://jurnal.uindatokarama.ac.id">jurnal.uindatokarama.ac.id</a> Internet	33 words — < 1%
24	<a href="http://ngada.org">ngada.org</a> Internet	33 words — < 1%
25	<a href="http://repository.unsri.ac.id">repository.unsri.ac.id</a> Internet	33 words — < 1%
26	<a href="http://gunungsitolikota.go.id">gunungsitolikota.go.id</a> Internet	32 words — < 1%
27	<a href="http://harefa88.blogspot.com">harefa88.blogspot.com</a> Internet	32 words — < 1%
28	<a href="http://balitbang.pemkomedan.go.id">balitbang.pemkomedan.go.id</a> Internet	31 words — < 1%
29	<a href="http://repository.uksw.edu">repository.uksw.edu</a> Internet	31 words — < 1%
30	<a href="http://repository.unigal.ac.id">repository.unigal.ac.id</a> Internet	30 words — < 1%
31	<a href="http://repository.upbatam.ac.id">repository.upbatam.ac.id</a> Internet	30 words — < 1%
32	<a href="http://eprints.pancabudi.ac.id">eprints.pancabudi.ac.id</a> Internet	29 words — < 1%
33	<a href="http://repository.stieipwija.ac.id">repository.stieipwija.ac.id</a> Internet	29 words — < 1%
34	<a href="http://id.123dok.com">id.123dok.com</a>	

Internet

28 words — < 1%

35 repository.univ-tridianti.ac.id

Internet

28 words — < 1%

36 mafiadoc.com

Internet

27 words — < 1%

37 scholar.unand.ac.id

Internet

26 words — < 1%

38 porsepnifc.blogspot.com

Internet

25 words — < 1%

39 eprints.walisongo.ac.id

Internet

24 words — < 1%

40 repository.umi.ac.id

Internet

24 words — < 1%

41 repository.unpam.ac.id

Internet

24 words — < 1%

42 repository.its.ac.id

Internet

23 words — < 1%

43 repository.upi.edu

Internet

22 words — < 1%

44 eprints.unimudasorong.ac.id

Internet

20 words — < 1%

45 digilibadmin.unismuh.ac.id

Internet

19 words — < 1%

46 jurnal.unigal.ac.id

Internet

19 words — < 1%

47 repository.unhas.ac.id  
Internet

19 words — < 1%

48 eprints.umk.ac.id  
Internet

18 words — < 1%

49 poltekkesbdg.info  
Internet

18 words — < 1%

50 repository-feb.unpak.ac.id  
Internet

18 words — < 1%

51 repository.uinjambi.ac.id  
Internet

18 words — < 1%

52 www.slideshare.net  
Internet

18 words — < 1%

53 digilib.unimed.ac.id  
Internet

17 words — < 1%

54 repository.usd.ac.id  
Internet

17 words — < 1%

55 pta-mataram.go.id  
Internet

16 words — < 1%

56 repository.unpkediri.ac.id  
Internet

16 words — < 1%

57 repository.umpri.ac.id  
Internet

15 words — < 1%

58 bkdkarimun.com



Internet

14 words — < 1%

59 [pt.scribd.com](https://pt.scribd.com)  
Internet

14 words — < 1%

60 [id.scribd.com](https://id.scribd.com)  
Internet

13 words — < 1%

61 [thejournalish.com](https://thejournalish.com)  
Internet

13 words — < 1%

62 [etheses.uin-malang.ac.id](https://etheses.uin-malang.ac.id)  
Internet

12 words — < 1%

63 [pns.kamikamu.co.id](https://pns.kamikamu.co.id)  
Internet

12 words — < 1%

64 [geograf.id](https://geograf.id)  
Internet

11 words — < 1%

65 [repository.uinjkt.ac.id](https://repository.uinjkt.ac.id)  
Internet

11 words — < 1%

66 [repository.uki.ac.id](https://repository.uki.ac.id)  
Internet

11 words — < 1%

67 [repository.unmuha.ac.id](https://repository.unmuha.ac.id)  
Internet

11 words — < 1%

68 Defi Fitri Agustiani, F.X Sumarja, Budiyono  
Budiyono. "Aspek Hukum Perencanaan,  
Pengadaan dan Penempatan Sumber Daya Manusia Kesehatan  
di Puskesmas Kota Metro", Cepalo, 2019  
Crossref

10 words — < 1%

69	Devi Yasmin, Mimin Suherman. "Pengaruh Masa Kerja, Usia, Pangkat dan Golongan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor SAR Pontianak", JURNAL MANAJEMEN MOTIVASI, 2016 Crossref	10 words — < 1%
70	<a href="http://bkddki.jakarta.go.id">bkddki.jakarta.go.id</a> Internet	10 words — < 1%
71	<a href="http://eprints.uny.ac.id">eprints.uny.ac.id</a> Internet	10 words — < 1%
72	<a href="http://html.pdfcookie.com">html.pdfcookie.com</a> Internet	10 words — < 1%
73	<a href="http://issuu.com">issuu.com</a> Internet	10 words — < 1%
74	<a href="http://repositori.uin-alauddin.ac.id">repositori.uin-alauddin.ac.id</a> Internet	10 words — < 1%
75	<a href="http://repository.ar-raniry.ac.id">repository.ar-raniry.ac.id</a> Internet	10 words — < 1%
76	Mardalena. "Pengantar Manajemen", INA-Rxiv, 2018 Publications	9 words — < 1%
77	<a href="http://digilib.uin-suka.ac.id">digilib.uin-suka.ac.id</a> Internet	9 words — < 1%
78	<a href="http://dokumen.tips">dokumen.tips</a> Internet	9 words — < 1%
79	<a href="http://journal.area1.or.id">journal.area1.or.id</a> Internet	9 words — < 1%

80	<a href="http://litbang.kemendagri.go.id">litbang.kemendagri.go.id</a> Internet	9 words — < 1%
81	<a href="http://sdnkarangtengah01.blogspot.com">sdnkarangtengah01.blogspot.com</a> Internet	9 words — < 1%
82	Antonius Ary Setyawan, Carolina Ety Widjayanti. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Keuangan perusahaan dengan dimediasi kepuasan kerja", Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING), 2024 Crossref	8 words — < 1%
83	<a href="http://digilib.unila.ac.id">digilib.unila.ac.id</a> Internet	8 words — < 1%
84	<a href="http://docobook.com">docobook.com</a> Internet	8 words — < 1%
85	<a href="http://docplayer.info">docplayer.info</a> Internet	8 words — < 1%
86	<a href="http://jurnalmandiri.com">jurnalmandiri.com</a> Internet	8 words — < 1%
87	<a href="http://kumpulantesi.wordpress.com">kumpulantesi.wordpress.com</a> Internet	8 words — < 1%
88	<a href="http://ojs.unimal.ac.id">ojs.unimal.ac.id</a> Internet	8 words — < 1%
89	<a href="http://www.al-habib.info">www.al-habib.info</a> Internet	8 words — < 1%
90	<a href="http://www.kasn.go.id">www.kasn.go.id</a> Internet	8 words — < 1%

---

91	<a href="http://www.mahkamahagung.go.id">www.mahkamahagung.go.id</a> Internet	8 words — < 1%
92	<a href="http://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> Internet	8 words — < 1%
93	<a href="http://repository.radenintan.ac.id">repository.radenintan.ac.id</a> Internet	6 words — < 1%

---

EXCLUDE QUOTES OFF

EXCLUDE BIBLIOGRAPHY ON

EXCLUDE SOURCES OFF

EXCLUDE MATCHES OFF