

SKRIPSI

**PELAKSANAAN MUTASI PEGAWAI DI KANTOR
PELAYANAN KEKAYAAN NEGARA DAN LELANG
(KPKNL) MAKASSAR**

**FIRMANSYAH
E011191058**



**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**



UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

ABSTRAK

Firmansyah (E011191058) dengan judul skripsi “Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Makassar”. xv + 106 Halaman + 28 Tabel + 23 Gambar + 35 Daftar Pustaka (2008-2023) + Lampiran, Dibimbing oleh Prof. Dr. Sangkala, M.Si dan Drs. Lutfi Atmansyah, MA

Manajemen Sumber daya manusia merupakan suatu Ilmu yang mengatur relasi dan peranan dari tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya visi misi organisasi, sebagai salah satu implementasinya adalah Pelaksanaan Mutasi Pegawai sebagaimana yang diatur pada Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tatacara Pelaksanaan Mutasi, Regulasi yang sama pada Kementerian Keuangan Republik Indonesia salah satunya adalah Peraturan Direktur Jenderal Kekayaan Negara Nomor 4/KN/2019 tentang pola mutasi pelaksanaan di lingkungan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pelaksanaan mutasi pegawai di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Makassar. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif, dengan Populasi yang menjadi objek penelitian adalah keseluruhan pegawai yang telah mendapat mutasi sebanyak 33 orang. Sampel yang digunakan adalah sampel jenuh atau sensus sampling. Metode pengumpulan data yakni dengan pembagian angket (kuesioner). data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Analisis data menggunakan metode tabel frekuensi dengan tujuan untuk mengukur pelaksanaan mutasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan mutasi pegawai di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Makassar sangat baik dimana nilai frekuensi yang diperoleh yakni 79% yang menurut pedoman interpretasi koefisien interval berada pada skor 76%-100% sehingga dikategorikan frekuensi sangat tinggi.

Kata Kunci : Manajemen Sumber Daya Manusia, Mutasi Pegawai



HASANUDDIN UNIVERSITY
FACULTY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCE

ABSTRACT

Firmansyah (E011191058) with the thesis title "Implementation of Employee Transfers at the Makassar State Assets and Auction Service Office (KPKNL)". xv + 105 Pages + 28 Tables + 23 Figures + 35 Libraries (2008-2023) + Attachments, Supervised by Prof. Dr. Sangkala, M.Si and Drs. Lutfi Atmansyah, MA

Human resource management is a science that regulates the relationships and roles of the workforce so that they are effective and efficient in helping to realize the vision and mission of the organization, one of the implementations of which is the Implementation of Employee Transfers as regulated in the Republic of Indonesia State Civil Service Agency Regulation Number 5 of 2019 concerning Procedures Implementation of Mutations, the same regulations in the Ministry of Finance of the Republic of Indonesia, one of which is Regulation of the Director General of State Assets Number 4/KN/2019 concerning implementation mutation patterns within the Directorate General of State Assets.

This research aims to describe the implementation of employee transfers at the Makassar State Property and Auction Services Office (KPKNL). This research is a quantitative descriptive research, with the population that is the object of the research being all 33 employees who have received transfers. The sample used is a saturated sample or census sampling. The data collection method is by distributing questionnaires. The data used are primary data and secondary data. Data analysis uses the frequency table method with the aim of measuring the implementation of mutations.

The results of the research show that the implementation of employee transfers at the Makassar State Property and Auction Services Office (KPKNL) is very good where the frequency value obtained is 79% which according to the interval coefficient interpretation guidelines is at a score of 76% -100% so it is categorized as very high frequency.

Keywords: *Human Resources Management, Employee Mutation*



UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : Firmansyah

NIM : E011191058

Program Studi : Administrasi Publik

Departemen : Ilmu Administrasi

Jenjang : Strata 1 (S1)

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul "Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Makassar" benar-benar merupakan hasil karya pribadi dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah dinyatakan benar dalam daftar pustaka.

Makassar, 23 Oktober 2023

Yang menyatakan,



FIRMANSYAH

E011191058



UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Firmansyah
NIM : E011191058
Program Studi : Administrasi Publik
Judul : Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kantor Pelayanan Kekayaan
Negara dan Lelang (KPKNL) Makassar

Telah diperiksa oleh Pembimbing I, Pembimbing II dan Tim Penguji Skripsi dan dinyatakan sesuai dengan saran perbaikan Ujian Skripsi, Program Sarjana Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin.

Makassar, 23 Oktober 2023

Menyetujui:

Pembimbing I,

Prof. Dr. Sangkala, M.Si
NIP 19631111 199103 1 002

Pembimbing II,

Drs. Lutfi Atmansyah, MA
NIP 19621107 198803 1 002

Mengetahui:

Ketua Departemen Ilmu Administrasi,



Prof. Dr. Alwi, M.Si
NIP 19631015 198903 1 006

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah Rabbil'alamin, Segala puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan nikmat dan hidayah-nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul **“Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Makassar”** sebagai syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana S1 Administrasi Publik pada Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin. Tak lupa pula sholawat serta salam senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW yang telah mengantarkan kita dari zaman kegelapan ke zaman yang terang benderang seperti saat ini.

Penulis menyadari dalam proses penyusunan skripsi ini banyak mengalami kendala, namun berkat rahmat dari Allah SWT dan bantuan dari berbagai pihak sehingga kendala-kendala yang dihadapi dapat diselesaikan. Untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih yang mendalam kepada kedua orang tua **Bapak Yunus dan Ibu Erni**, terima kasih atas doa yang tiada hentinya, kasih sayang, pengorbanan, perjuangan dan dukungan yang terus diberikan kepada penulis sampai saat ini.

Pembuatan skripsi ini tentunya tidak luput dari bantuan berbagai pihak yang diberikan secara langsung ataupun tidak langsung kepada penulis. Oleh karena itu melalui kesempatan ini, segala keikhlasan dan kerendahan hati, penulis juga ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan yang setulus-tulusnya kepada :

1. **Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc** selaku Rektor Universitas Hasanuddin.
2. **Prof. Dr. Phil. Sukri, S.IP, M.Si** selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.
3. **Prof. Dr. Alwi, M.Si.** selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi FISIP Universitas Hasanuddin.
4. **Dr. Muh. Tang Abdullah, S.Sos, MAP** selaku Sekretaris Departemen Ilmu Administrasi FISIP Universitas Hasanuddin.
5. **Prof. Dr. Sangkala, M.Si** selaku Pembimbing Akademik dan sekaligus Pembimbing I yang telah menyempatkan waktunya memberi masukan, saran dan nasehat kepada penulis selama menjalankan perkuliahan hingga sampai pada tahap penyelesaian skripsi ini.
6. **Drs. Lutfi Atmansyah, MA** selaku Pembimbing II yang telah menyempatkan waktunya memberi masukan, saran dan nasehat yang sangat berharga dan bermanfaat kepada penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
7. **Prof. Dr. Hamsinah, M.Si** dan **Dr. Muhammad Yunus, MA** selaku Dewan Penguji dalam sidang proposal dan skripsi penulis. Terima Kasih atas kritik, saran dan masukannya yang sangat membangun dalam menyempurnakan skripsi ini.
8. Seluruh **Dosen Departemen Ilmu Administrasi Universitas Hasanuddin**, terima kasih atas ilmu yang telah diberikan selama penulis melaksanakan proses perkuliahan di Departemen Ilmu Administrasi FISIP Universitas Hasanuddin dan semoga ilmu yang diberikan dapat dimanfaatkan penulis sebaik mungkin.

9. Seluruh **Staf Departemen Ilmu Administrasi (Khususnya Ibu Rosminah dan Pak Andi Revi)** dan **Staf di lingkup FISIP Unhas** tanpa terkecuali, termasuk **Staf di Lingkup Rektorat Unhas** Terima kasih atas bantuannya bagi penulis selama ini.
10. Terimakasih kepada **Pegawai KPKNL Makassar (Khususnya Pak Harmaji selaku Kepala KPKNL)** yang atas bantuan dan saran kepada penulis selama penelitian hingga pada tahap penyelesaian skripsi ini.
11. Terimakasih kepada **Pelelang KPKNL Makassar (Pak Zainif, Pak Ruslan Abd. Gani P., Ibu Asriani Ningsih, Pak Markus Lanteng, Pak La Mili, Pak Rino Priyanto, Pak Wahyu Priagung dan Pak Dimar Novensastomo)** yang telah memberikan banyak pengalaman dan masukan kepada penulis selama melaksanakan magang dan penelitian di KPKNL Makassar.
12. Terimakasih kepada seluruh **PPNPN KPKNL Makassar (Kak Humaerah, Kak Fitriany, Pak Muhammad Arfan, Kak Muhammad Aldy Saputra dan Pak Imran Thahir)** atas bantuan, masukan serta motivasinya kepada penulis selama melaksanakan Magang dan Penelitian di KPKNL Makassar.
13. Terimakasih kepada **Kak Fathia Umara Agustin Nur (Pelaksana Subbagian Umum KPKNL Makassar)** atas bantuan yang luar biasa diberikan kepada penulis selama melaksanakan Magang dan Penelitian di KPNKL Makassar, semoga selalu diberikan kemudahan dalam setiap langkah dan harapan, semoga semakin sukses dan terus memberikan kontribusi terbaik sebagai ASN di DJKN Kemenkeu RI.

14. Terimakasih kepada seluruh **Pihak CS KPKNL Makassar (Khususnya Ibu Widia)** dan CS lainnya yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu dan **Satuan Pengaman (Pak Agussalim)** atas bantuannya kepada penulis selama melaksanakan magang dan Penelitian di KPKNL Makassar
15. Terima kasih kepada **MIRACLE 2019** atas segala bantuan selama penulis menempuh status sebagai mahasiswa, semoga cita-cita kita bersama dapat tercapai dan sukses selalu.
16. Terimakasih kepada **Ahmad Dyandi Prilasandi, Riswal Andika** dan **Sahrul** yang sudah penulis anggap sebagai saudara, atas kebersamaan dan motivasi serta dukungan yang luar biasa diberikan selama menjalankan perkuliahan di Departemen Ilmu Administrasi FISIP Unhas
17. Terimakasih kepada **Muhammad Fadil, Muh. Ridzuan** dan **Karno Nugroho Silangin** sebagai teman pertama di Unhas yang selalu memberikan semangat dan kebersamaan dari Maba 2019 Unhas hingga penulis menyelesaikan studi.
18. Terimakasih kepada **Reski Erik Sandi** dan **Adi Jahyadi** atas kebersamaan, motivasi dan dukungan yang luar biasa diberikan kepada penulis selama melaksanakan perkuliahan di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Unhas hingga penulis menyelesaikan skripsi ini.
19. Terima Kasih kepada keluarga besar **Humanis FISIP Unhas, LDM Ibnu Khaldun FISIP Unhas, IKAB-KIP Unhas, UKM Kopma Unhas & Komunita Kemenkeu** sebagai organisasi yang menjadi wadah bagi penulis yang telah memberikan banyak sekali ilmu dan pengalaman baru

kepada penulis tentang bagaimana dalam melaksanakan suatu organisasi serta memperluas relasi penulis.

20. Terimakasih kepada teman-teman **KKN-T Unhas Peningkatan IPTEKS Pangkep Gel. 108 Kelompok 30 Posko Pulau Sabangko (Ferdinand Patulak, Ayu Afrianingsih, Ayu Indriyani, dan Feyza Aleyda Rizal)** atas segala kebersamaannya yang telah memberi warna dalam dunia kampus khususnya selama ber-KKN ±2 bulan, bersama kalian penulis merasakan keluarga baru dengan segudang cerita yang penuh suka maupun duka.
21. Serta kepada semua pihak yang tidak sempat dan tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terimakasih banyak atas dukungan serta doa untuk penulis sehingga mampu menyelesaikan skripsi ini

Terakhir, penulis ingin mengucapkan permohonan maaf kepada seluruh pihak apabila selama proses pembuatan skripsi ini baik itu penulis sadari maupun tidak sadar atau tidak disengaja terdapat ketimpangan, kesalahan maupun kekurangan yang tidak sempat/dapat penulis sampaikan atau perbaiki.

Semoga melalui skripsi ini, pembaca dapat mengambil pelajaran dan pengetahuan baru terhadap teori dan kajian yang diteliti. Sekian dan terimakasih, *Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Makassar, 23 Oktober 2023

FIRMANSYAH

E011191058

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
<i>ABSTRACT</i>	ii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI.....	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
I.1. Latar Belakang.....	1
I.2. Rumusan Masalah	7
I.3. Tujuan Penelitian	7
I.4. Manfaat Penelitian	8
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	9
II.1. Pengertian Mutasi Pegawai	9
II.2. Jenis-jenis Mutasi Pegawai	11
II.3. Tujuan Mutasi Pegawai	13
II.4. Indikator Mutasi Pegawai.....	17
II.5. Prinsip Mutasi Pegawai	18
II.6. Dasar Pelaksanaan Mutasi Pegawai.....	19
II.7. Penelitian Terdahulu	23
II.8. Kerangka Teori	24
BAB III. METODE PENELITIAN	26
III.1. Pendekatan Penelitian	26
III.2. Lokasi Penelitian.....	26
III.3. Populasi dan Sampel.....	27
III.3.1. Populasi	27
III.3.2. Sampel.....	28
III.4. Definisi Operasional Variabel Penelitian	28
III.5. Teknik Pengumpulan Data	30

III.6. Sumber Data	30
III.6.1. Data Primer.....	30
III.6.2. Data Sekunder.....	30
III.7. Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	30
III.7.1. Teknik Pengolahan Data	30
III.7.2. Teknik Analisis Data	31
BAB IV. GAMBARAN UMUM	34
IV.1. Gambaran Umum KPKNL Makassar	34
IV.2. Letak Geografis KPKNL Makassar	36
IV.3. Struktur Organisasi KPKNL Makassar.....	37
IV.4. Tugas Pokok & Fungsi KPKNL Makassar	38
IV.5. Sumber Daya Manusia KPKNL Makassar	41
BAB V. HASIL DAN PEMBAHASAN	43
V.1. Karakteristik Responden	43
V.1.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	43
V.1.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	44
V.1.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	46
V.2. Analisis Data.....	48
V.2.1. Analisis Data Indikator Frekuensi Mutasi.....	48
V.2.2. Analisis Data Indikator Alasan Mutasi	61
V.2.3. Analisis Data Indikator Ketepatan Pelaksanaan Mutasi.....	71
V.3. Hasil.....	85
V.4. Pembahasan.....	87
BAB VI. PENUTUP	90
VI.1. Kesimpulan.....	90
VI.2. Saran	91
DAFTAR PUSTAKA.....	92
LAMPIRAN	95

DAFTAR TABEL

Tabel II.1. Penelitian Terdahulu	23
Tabel III.1. Operasional Variabel Penelitian	29
Tabel III.2. Skala Pengukuran	31
Tabel III.3. Pedoman Interval Penafsiran	33
Tabel IV.1. Data Pegawai KPKNL Makassar 2023	41
Tabel V.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	43
Tabel V.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	45
Tabel V.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	46
Tabel V.4. Frekuensi Pertanyaan 1	48
Tabel V.5. Frekuensi Pertanyaan 2	49
Tabel V.6. Frekuensi Pertanyaan 3	51
Tabel V.7. Frekuensi Pertanyaan 4	53
Tabel V.8. Frekuensi Pertanyaan 5	55
Tabel V.9. Frekuensi Pertanyaan 6	57
Tabel V.10. Rekapitulasi keseluruhan frekuensi Indikator Frekuensi Mutasi	59
Tabel V.11. Frekuensi Pertanyaan 7	61
Tabel V.12. Frekuensi Pertanyaan 8	63
Tabel V.13. Frekuensi Pertanyaan 9	65
Tabel V.14. Frekuensi Pertanyaan 10	67
Tabel V.15. Rekapitulasi keseluruhan frekuensi Indikator Alasan Mutasi.....	69
Tabel V.16. Frekuensi Pertanyaan 11	71
Tabel V.17. Frekuensi Pertanyaan 12	73
Tabel V.18. Frekuensi Pertanyaan 13	75
Tabel V.19. Frekuensi Pertanyaan 14	77
Tabel V.20. Frekuensi Pertanyaan 15	79
Tabel V.21. Frekuensi Pertanyaan 16	81
Tabel V.22. Rekapitulasi keseluruhan frekuensi Indikator Ketepatan Mutasi	83
Tabel V.23. Rekapitulasi Indikator Tingkat Pelaksanaan Mutasi Pegawai.....	86

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1. Kerangka Teori	25
Gambar IV.1. Peta Arah Unhas ke KPKNL Makassar	36
Gambar IV.2. Gedung Keuangan Negara I Makassar	36
Gambar IV.3. Struktur Organisasi KPKNL Makassar.....	37
Gambar V.1. Persentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	44
Gambar V.2. Persentase Responden Berdasarkan Usia	45
Gambar V.3. Persentase Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	47
Gambar V.4. Persentase Pertanyaan 1.....	48
Gambar V.5. Persentase Pertanyaan 2.....	50
Gambar V.6. Persentase Pertanyaan 3.....	51
Gambar V.7. Persentase Pertanyaan 4.....	53
Gambar V.8. Persentase Pertanyaan 5.....	55
Gambar V.9. Persentase Pertanyaan 6.....	57
Gambar V.10. Persentase Pertanyaan 7.....	62
Gambar V.11. Persentase Pertanyaan 8.....	64
Gambar V.12. Persentase Pertanyaan 9.....	65
Gambar V.13. Persentase Pertanyaan 10	67
Gambar V.14. Persentase Pertanyaan 11	71
Gambar V.15. Persentase Pertanyaan 12	73
Gambar V.16. Persentase Pertanyaan 13	75
Gambar V.17. Persentase Pertanyaan 14	77
Gambar V.18. Persentase Pertanyaan 15	79
Gambar V.19. Persentase Pertanyaan 16	81

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Biodata Peneliti.....	96
Lampiran 2 : Kuesioner Penelitian.....	97
Lampiran 3 : Surat Permohonan Izin Penelitian.....	101
Lampiran 4 : Surat Izin Penelitian.....	102
Lampiran 5 : Surat Persetujuan Penelitian.....	104
Lampiran 6 : Surat Keterangan Selesai Meneliti.....	105
Lampiran 7 : Tabulasi Data Kuesioner.....	106
Lampiran 8 : Dokumentasi Penelitian.....	108
Lampiran 9 : <i>Output SPSS (Statistical Program for Social Science)</i>	110

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang

Dunia kerja adalah dunia tempat sekelompok orang bekerja di instansi atau organisasi. Sebagian besar orang memahami bahwa sumber daya manusia (SDM) sangat memegang peranan yang penting dalam kelangsungan suatu organisasi, oleh karena itu keberhasilan organisasi tergantung pada peran orang-orang di dalamnya. Secanggih apapun fasilitas dan ruang kerja organisasi, keberadaan organisasi tanpa tenaga manusia tidak ada artinya, karena manusia mempunyai kemampuan melakukan sesuatu yang baik bagi masyarakat yakni tenaga dan kecerdasan.

Setiap Lembaga atau Organisasi memiliki peraturan dan kewajiban atau ketentuan yang ditujukan bagi seluruh elemen yang ada di dalamnya. fungsinya adalah untuk mengatur dan memberikan efektifitas pelaksanaan setiap kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di Lembaga yang bersangkutan. Manajemen Sumber daya manusia merupakan suatu Ilmu dan seni yang mengatur relasi dan peranan dari tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya visi misi organisasi, tenaga kerja, dan masyarakat. sumber daya manusia merupakan setiap orang yang memiliki kemampuan daya pikir dan fisik yang kemudian diolah menjadi sebuah keahlian terpadu. Sumber daya manusia menjadi landasan berjalannya roda sebuah organisasi, sehingga tanpa sumber daya manusia, lembaga organisasi tidak akan berjalan.

Sumber daya manusia dalam sebuah lembaga organisasi mempunyai peranan penting dalam pelaksanaan dan pencapaian visi misi organisasi.

Sehingga dalam pelaksanaannya sumber daya manusia ini dibutuhkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan harapan dari lembaga atau instansi terkait dalam kasus ini adalah adanya pelaksanaan mutasi pegawai yang dilaksanakan berdasarkan pada ketentuan yang ditetapkan dalam sebuah organisasi, ini biasanya menyebabkan banyak hal yang bisa saja memberikan perkembangan organisasi atau sebaliknya.

Mutasi merupakan salah satu bentuk kebijakan dalam pengelolaan kepegawaian pada suatu instansi pemerintah. Keegiatannya adalah melakukan pemindahan atau perubahan jabatan dan atau lokasi kerja dari pegawai yang telah memenuhi kriteria dilakukannya mutasi. Dengan begitu maka setiap pegawai dapat merasakan suasana kerja yang berbeda setiap saat. Mutasi merupakan suatu bentuk pengelolaan pengembangan SDM yang dapat memberikan dampak atau pengaruh terhadap suatu kinerja pegawai. Adapun pengembangan SDM dengan cara mutasi mampu meningkatkan kreatifitas dan keterampilan pegawai dalam pekerjaan. Dalam hal ini pegawai akan dilatih untuk kreatif dan inovatif dalam melaksanakan setiap tugas dan tanggungjawab yang diembannya. Ketika pelaksanaan kerja pegawai yang monoton, lingkungan kerja yang kurang aktif serta minimnya sosialisasi keakraban antar sesama pegawai dapat menimbulkan dampak negatif terhadap kinerja seorang pegawai. Kinerja tersebut akan menurun atau bahkan hilang semangat kerja maka perlu adanya pelaksanaan mutasi kerja agar terhindar dari lingkungan kerja yang membosankan.

Menurut Mondy R.Wayne : 2008 (Dalam Arif M. : 2022) menyatakan mutasi berkaitan dengan kegiatan dari pimpinan untuk memindahkan pegawai

dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar. Dengan kata lain bahwa Mutasi memberikan kesempatan bagi setiap pegawai untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan suasana baru dan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan seorang pegawai. Mutasi pegawai sendiri merupakan salah satu penetapan yang ditujukan ke Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang dilakukan setiap periode tertentu dengan pertimbangan dan adanya suatu penghargaan bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) misalnya Promosi Jabatan dan Pemerataan pegawai di suatu kantor di setiap daerah yang ada. Dalam penetapan mutasi, beberapa faktor menjadi pertimbangan, antara lain durasi seseorang atau pejabat menempati posisi jabatan baru. Apabila dinilai sudah terlalu lama maka perlu dilakukan mutasi agar ada penyegaran. Mutasi juga dilakukan untuk memastikan pengisian jabatan-jabatan yang kosong dalam suatu unit kerja. Mutasi bisa dilakukan di level pelaksana eselon IV hingga eselon I, termasuk pejabat fungsional.

Khususnya di Lingkup Kementerian Keuangan Republik Indonesia, salah satu ketentuan yang ditetapkan adalah pelaksanaan Mutasi pegawai bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Lingkup Kementerian Keuangan dengan berbagai tujuan yang diharapkan dapat membangun sinergi dan tercapainya suatu integritas. Terbitnya Peraturan Direktur Jenderal Kekayaan Negara Nomor 03/KN/2022 tentang manajemen karier di lingkungan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, pada pasal 1 ayat 18 yang berbunyi "Tim Penilai Kinerja PNS yang selanjutnya disebut Tim Penilai Kinerja adalah tim yang dibentuk untuk memberikan pertimbangan kepada pejabat pembina kepegawaian atau pejabat lain atas usulan pengangkatan dalam Jabatan, mutasi/ pemindahan, evaluasi kompetensi, serta pemberian penghargaan bagi PNS" lalu pada Pasal 3 yang

berbunyi “Manajemen Karier meliputi pengembangan kompetensi, pengembangan karier, pola karier, mutasi dan promosi, yang dilaksanakan berdasarkan Sistem Merit”, dari peraturan tersebut menunjukkan bahwasanya setiap pejabat dibawah naungan direktorat jenderal kekayaan negara mempunyai kesempatan untuk diberikan apresiasi dan kesempatan bekerja dengan suasana baru sehingga memberikan pengalaman baru bagi seluruh pegawainya merasakan budaya organisasi pada tempat kerja barunya.

Mutasi merupakan hal yang wajar dalam setiap organisasi atau instansi baik negeri maupun swasta, apalagi organisasi sebesar DJKN yang berkantor vertikal di seluruh Indonesia. Berkaitan dengan pembahasan tentang tujuan pengalihan, beberapa ahli juga menyampaikan tentang tujuan atau manfaat pengalihan. Tujuan pemindahan pegawai yakni penempatan pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi, untuk meningkatkan moral dan kinerja pegawai, sebagai pengembangan pegawai, dan sebagai tindakan preventif dalam upaya untuk mengamankan pegawai dan organisasi.

Adapun alasan utama dilakukannya mutasi tentu saja adalah keuntungan organisasi. Dengan menempatkan talenta yang dimiliki organisasi pada posisi yang tepat, diharapkan akan diperoleh kinerja yang maksimal untuk mencapai tujuan organisasi. Seiring berkembangnya organisasi, terutama yang berkantor vertikal di seluruh Indonesia, seperti DJKN, mutasi menjadi persoalan yang semakin kompleks. Pertimbangan pengalihan juga tidak dapat semata-mata didasarkan pada kepentingan organisasi. Sehubungan dengan mutasi, preferensi pegawai harus diperhitungkan, terutama mengenai lokasi. .

Adapun di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Makassar, telah melakukan banyak Mutasi pegawai kepada para Pegawai Negeri Sipil (PNS) dilingkup Kementerian Keuangan Republik Indonesia Khususnya di Bawah Eselon I Direktorat Jenderal Kekayaan Negara yang dilakukan pemutasiannya ke beberapa instansi yang sama di beberapa daerah sehingga memungkinkan pegawainya mendapatkan suasana kerja yang baru. Selain itu, KPKNL Makassar tidak hanya melakukan mutasi pegawai kepada para pegawainya tetapi juga menerima beberapa Pegawai yang dilakukan Mutasi pegawai dari kantor asalnya.

Mutasi biasanya untuk melakukan penyegaran kepada pegawai atau tenaga kerja. Apabila sewaktu-waktu mendapati beberapa pekerjaan rutin yang biasanya dapat menimbulkan rasa bosan pada diri pegawai. Hal ini biasanya akan membuat semakin rendah aktivitas serta potensi kerja yang ada pada pegawai tenaga kerja. Mutasi atau pemindahan kerja adalah suatu kegiatan dari beberapa organisasi yang biasanya menerapkan prinsip "*The Right Man On The Right Place*" atau orang yang tepat pada posisi yang tepat. Sehingga memungkinkan pelaksanaan pekerjaan semakin efektif dan efisien dan mampu mencapai target dari lembaga organisasi yang sesuai dengan harapan.

Dalam pelaksanaan mutasi pegawai ada beberapa Indikator yang menjadi tolak ukur dalam melaksanakan mutasi pegawai. Mondy R. Wayne (2008) mengemukakan bahwa indikator Mutasi pegawai yakni Frekuensi Mutasi dimana merupakan tingkat keseringan pelaksanaan mutasi dalam organisasi yang biasanya menyebabkan indikasi adanya pengaruh perubahan terhadap pegawai yang dilakukan mutasi, Alasan mutasi yaitu faktor-faktor yang menjadi pendukung dalam pelaksanaan dan terlaksananya mutasi baik itu muncul dari

organisasi maupun dari pegawai itu sendiri, dan Ketepatan dalam melaksanakan mutasi yang selalu disesuaikan dengan adanya Kemampuan kerja pegawai, Tingkat pendidikan pegawai, Lamanya masa menjabat, Tanggung jawab atau beban kerja, Kesenangan atau keinginan pegawai, Kebijaksanaan atau peraturan yang berlaku, maupun Kesesuaian antara jabatan yang lama dan jabatan yang baru.

Pelaksanaan mutasi pegawai tentu saja memperhatikan beberapa aspek yang menjadi landasan pelaksanaannya. Setiap pegawai yang dikenakan mutasi memiliki hak dan kewajiban yang harus dilaksanakan. Berdasarkan Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tatacara Pelaksanaan Mutasi, disebutkan pada Pasal 2 ayat 2 tentang aspek-aspek terkait pelaksanaan mutasi yakni : a) Kompensasi; b) Pola Karier; c) Pemetaan Pegawai; d) kelompok rencana suksesi (talent pool); e) perpindahan dan pengembangan karier; f) penilaian prestasi kerja/kinerja dan perilaku kerja; g) kebutuhan organisasi; h) sifat pekerjaan teknis atau kebijakan tergantung pada klasifikasi jabatan. Dari beberapa aspek tersebut menjadikan suatu landasan bagaimana pelaksanaan mutasi pada setiap instansi dengan memperhatikan kemampuan serta kelayakan pelaksanaan mutasi pegawai.

Pelaksanaan mutasi dilakukan berdasarkan apa yang dibutuhkan pada suatu instansi. Adanya tingkat frekuensi mutasi yang dilakukan pada suatu instansi dapat mempengaruhi setiap elemen yang ada didalamnya termasuk pegawai yang dilakukan mutasi. Semakin tinggi frekuensi mutasi maka bisa saja berpengaruh terhadap kinerja seorang pegawai, dikarenakan kurang persiapan pada saat dilakukannya mutasi hingga faktor lain yang bisa menghambat

jalannya proses kerja suatu instansi. Semakin tinggi frekuensi mutasi maka bisa saja pegawai harus siap menerima hal baru pada lokasi atau jabatan barunya.

Alasan mutasi menjadi indikator yang bisa saja menjadi penghambat kerja pada suatu instansi karena terkadang terdapat ketidaksesuaian keinginan dan kebutuhan yang ada. Pegawai terkadang mempunyai alasan untuk dilakukan mutasi ke beberapa instansi namun bertolakbelakang dengan keinginan atasan sehingga terkadang menghambat proses pembaharuan. Sehingga ketika keinginan dan kebutuhan yang tidak sesuai maka bisa saja mempengaruhi kinerja seorang pegawai begitupun dengan ketepatan dalam pelaksanaan mutasi, sebab jika posisi jabatan yang diberikan tidak sesuai maka akan berdampak pada hasil kerja dari seorang pegawai.

Dari latar belakang diatas, sebagaimana untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan mutasi dalam penelitian ini sehingga penulis mengambil judul “Pelaksanaan Mutasi pegawai di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Makassar”.

I.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang yang ada, maka rumusan masalah yang diangkat yakni bagaimana Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Makassar ?.

I.3. Tujuan Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah penelitian, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Makassar.

I.4. Manfaat Penelitian

Dengan melakukan penelitian ini, peneliti berharap adanya manfaat yang diperoleh sebagai bahan pembelajaran dan informasi yang bersifat ilmiah untuk masyarakat luas serta stakeholder terkait. Adapun manfaat yang diharapkan yaitu:

1. Manfaat Akademis

Adanya manfaat yang diperoleh sebagai bahan pembelajaran dan informasi yang bersifat ilmiah untuk masyarakat luas tentang Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Makassar.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan alternatif yang sifatnya praktik bagi pihak yang berkepentingan, agar mampu merefleksi serta mengevaluasi pelaksanaan mutasi pegawai dalam proses pelaksanaan tugas seorang pegawai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

II.1. Pengertian Mutasi Pegawai

Mondy R.Wayne : 2008 (dalam Arif M : 2022) menyatakan bahwa mutasi berkaitan dengan kegiatan dari seorang pimpinan untuk melakukan pemindahan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar dengan jabatan dan pekerjaan sebelumnya. Atau dengan kata lain merupakan suatu tindakan manajer organisasi untuk melakukan pemindahan pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap pada tingkat atau level yang sama. Menurut Moekijat (2010) mutasi ialah suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu tingkatan ke suatu jabatan dalam tingkatan yang lain yang tingkatnya tidak lebih tinggi atau tidak lebih rendah (yang tingkatnya sama) dalam rencana gaji. Adapun menurut Sastrohadiwiryono (dalam Kadarisman, 2012) Mutasi adalah kegiatan tenaga kerja yang melibatkan pengalihan fungsi, tanggung jawab dan status kerja pegawai pada situasi tertentu agar pegawai yang bersangkutan diberikan suatu kepuasan dengan pekerjaannya dan dapat memberikan kinerja terbaiknya kepada organisasi.

Siswanto (2016:211) mutasi adalah aktivitas ketenagakerjaan yang berkaitan dengan proses pengalihan fungsi, tanggung jawab dan pekerjaan pada situasi tertentu sehingga tenaga kerja yang bersangkutan merasakan kepuasan kerja yang dapat meningkatkan produktivitas dan memberikan hasil yang terbaik bagi organisasi. Menurut Hasibuan, (2013) Mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertical (promosi / demosi) di dalam satu organisasi. Dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pegawai, karena tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi

dan efektifitas kerja dalam organisasi tersebut. Mutasi pada dasarnya termasuk dalam fungsi pengembangan diri, karena tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja dalam organisasi, sehingga apa yang diharapkan pada setiap organisasi bisa berjalan dengan baik dan sesuai dengan visi dan misi suatu organisasi.

Berdasarkan Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi pada Pasal 1 ayat 2 menyatakan bahwa Mutasi adalah perpindahan tugas dan/atau lokasi dalam 1 (satu) Instansi Pusat, antar-Instansi Pusat, 1 (satu) Instansi Daerah, antar-Instansi Daerah, antar-Instansi Pusat dan Instansi Daerah, dan ke perwakilan Negara Indonesia di luar negeri serta atas permintaan sendiri.

Adapun mutasi yang dimaksud oleh Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, adalah Mengalihkan dan menugaskan Pegawai Negeri Sipil pada jabatan dan tugas tertentu sesuai dengan prinsip profesionalisme, sesuai dengan kualifikasi, kinerja, dan tingkat nilai yang ditetapkan untuk jabatan tersebut dan persyaratan lainnya, tanpa membedakan berdasarkan jenis kelamin, kebangsaan, agama, ras atau kelas. Pada saat yang sama, kinerja dievaluasi untuk memastikan ketidakberpihakan dalam pengangkatan dan promosi. Pada dasarnya, mutasi pegawai adalah suatu kebijakan pengelolaan kepegawaian yang tujuannya memberikan relaksasi kepada setiap pegawai agar mampu beradaptasi setiap saat dan dapat memberikan kontribusi lebih kepada unit kerja yang baru.

II.2. Jenis-jenis Mutasi Pegawai

Dalam pelaksanaannya mutasi pegawai mempunyai beberapa jenis yang didasarkan pada landasan pelaksanaannya. Menurut Samsudin (dalam Pamungkur, 2016) mengatakan bahwa mutasi pegawai dibedakan menjadi dua sumber yaitu :

1. Pertama, mutasi atas keinginan pegawai sendiri dimana dalam hal ini pegawai yang bersangkutan secara spontanitas mengajukan diri untuk dilakukan mutasi pegawai karena berbagai alasan yang menjadi pertimbangannya, agar mendapatkan lingkungan kerja baru sesuai yang diinginkan,
2. Kedua adalah karena adanya kebijakan manajemen dimana pihak manajemen sumber daya manusia membuat sebuah kegiatan yang mungkin dilaksanakan dalam jangka panjang maupun pendek. Jangka pendek biasanya dilakukan karena kebutuhan yang mendesak, sedangkan untuk jangka panjang yakni untuk menjaga keberlanjutan kinerja maupun keberlanjutan organisasi secara umum.

Adapun jenis-jenis mutasi menurut Endang (2010:87) dibagi atas 3 jenis berdasarkan tujauannya yakni :

- 1) Dintinjau dari lingkungan/tempat kerja pegawai
 - a. Mutasi antar urusan

Definisinya mengacu pada perpindahan pegawai dari satu unit kerja ke unit kerja yang berbeda dalam organisasi yang sama. Unit kerja ini bisa berupa divisi, departemen, atau unit lain yang memiliki tanggung jawab dan fungsi yang berbeda.

b. Mutasi antar seksi

adalah perpindahan pegawai dari satu bagian ke bagian lain di dalam unit kerja yang sama. Bagian atau seksi umumnya merupakan subdivisi dari suatu divisi atau departemen yang lebih besar.

c. Mutasi antar bagian

mutasi antar bagian merujuk pada perpindahan pegawai dari satu bagian atau unit ke bagian atau unit lain dalam struktur organisasi yang sama.

d. Mutasi antar biro

Biro dalam hal ini biasanya merujuk pada divisi besar dalam suatu organisasi. Mutasi antar biro adalah perpindahan pegawai dari satu divisi besar ke divisi besar lainnya.

e. Mutasi antar instansi

mengacu pada perpindahan pegawai dari satu lembaga atau instansi pemerintah ke instansi yang berbeda. Ini bisa terjadi di dalam antara entitas yang berbeda, seperti ketika pegawai pindah dari suatu kementerian ke kementerian lain.

2) Ditinjau dari tujuan dan maksud mutasi

a. *Production transfer*, mutasi pada jabatan yang sama, karena kinerja di tempat sebelumnya menurun.

b. *Replacement transfer*, mutasi dari jabatan yang sudah sebelumnya diduduki ke jabatan yang sama pada posisi lain, untuk menggantikan pegawai yang belum lama bekerja atau pegawai yang diberhentikan.

- c. *Versatility transfer*, mutasi dari jabatan yang satu ke jabatan lain untuk menambah wawasan, skill dan pengetahuan baru bagi pegawai yang bersangkutan.
 - d. *Shift transfer*, mutasi dalam jabatan yang sama. Misalnya, shift pagi pindah ke shift malam.
 - e. *Remedial transfer*, mutasi pegawai ke bagian mana saja untuk melatih dan mempererat kerja sama antar pegawai.
- 3) Ditinjau dari masa kerja pegawai
- a. *Temporary transfer*, mutasi yang bersifat sementara untuk mengganti pegawai yang cuti atau berhalangan.
 - b. *Permanent transfer*, mutasi yang bersifat tetap.

II.3. Tujuan Mutasi Pegawai

Adapun tujuan dalam pelaksanaan mutasi sebagaimana yang terkandung dalam Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 1999, tentang pokok-pokok Kepegawaian adalah sebagai berikut :

- a. Peningkatan produktivitas kerja

Mutasi dapat dilakukan untuk memperoleh peningkatan produktivitas kerja dengan memindahkan pegawai ke lingkungan yang lebih sesuai dengan kemampuan, keterampilan, dan minat mereka. Ini bertujuan untuk mengoptimalkan kontribusi pegawai dalam organisasi.

- b. Pendayagunaan pegawai

Melalui mutasi, organisasi dapat memaksimalkan potensi dan kompetensi pegawai dengan menempatkannya di posisi yang lebih tepat sesuai dengan keahlian dan pengalaman pegawai.

c. Pengembangan karier

Mutasi dapat menjadi sarana untuk mengembangkan karier pegawai dengan memberikan kesempatan untuk mengisi posisi yang lebih tinggi atau memiliki tanggung jawab yang lebih besar

d. Penambahan tenaga-tenaga ahli pada unit-unit yang membutuhkan

Jika suatu unit atau bagian membutuhkan keahlian khusus atau tenaga ahli di bidang tertentu, mutasi dapat dilakukan untuk menempatkan pegawai yang memiliki kompetensi tersebut ke unit tersebut.

e. Pengisian jabatan-jabatan lowongan yang belum terisi

Mutasi juga dapat digunakan untuk mengisi jabatan-jabatan yang mengalami kekosongan sehingga tidak terjadi kevakuman dalam struktur organisasi.

f. Sebagai hukuman

Dalam beberapa kasus, mutasi juga dapat digunakan sebagai hukuman atau tindakan disipliner terhadap pegawai yang melanggar peraturan atau norma organisasi.

Adapun kemudian tujuan pelaksanaan mutasi bagi pegawai menurut (S.P Hasibuan, 2009 : 102) Yaitu :

- 1) Untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Tujuan mutasi adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Dengan pindah ke posisi baru, pegawai dapat memiliki tantangan baru, yang dapat memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik dan lebih efisien

- 2) Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan. Mutasi dapat membantu menciptakan keseimbangan dalam distribusi tenaga kerja di berbagai jabatan atau departemen dalam organisasi. Ini penting agar pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan semua area atau posisi memiliki sumber daya yang cukup.
- 3) Untuk memperluas atau menambah pengetahuan pegawai. Mutasi dapat memberikan kesempatan kepada pegawai untuk belajar dan mengembangkan keterampilan baru. Dengan berpindah ke posisi yang berbeda, pegawai dapat memperluas pengetahuan dan pengalaman mereka.
- 4) Untuk menghilangkan rasa bosan/ jemu terhadap pekerjaannya. Mutasi dapat membantu mengatasi rasa bosan atau kejenuhan yang mungkin muncul ketika seseorang bekerja dalam satu posisi untuk waktu yang lama. Dengan berpindah ke posisi baru, pegawai dapat merasa lebih segar dan termotivasi.
- 5) Untuk memberikan perangsang agar pegawai mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi. Mutasi dapat menjadi insentif bagi pegawai untuk berusaha lebih keras dan meningkatkan kariernya. Mereka tahu bahwa dengan kinerja yang baik, mereka memiliki kesempatan untuk dipromosikan atau berpindah ke posisi yang lebih tinggi.
- 6) Untuk pelaksanaan hukuman / sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukannya. Dalam beberapa kasus, mutasi juga dapat digunakan sebagai bentuk sanksi atau hukuman atas pelanggaran yang dilakukan

oleh pegawai. Ini mungkin mencakup pemindahan ke posisi yang lebih rendah atau daerah yang sulit.

- 7) Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya. Mutasi dapat digunakan sebagai bentuk pengakuan terhadap kinerja yang baik. Pegawai yang berprestasi dapat diberikan kesempatan untuk berpindah ke posisi yang lebih menantang atau prestisius.
- 8) Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka. Mutasi dapat mendorong persaingan sehat di antara pegawai untuk mencapai posisi yang lebih baik. Ini dapat memotivasi mereka untuk bekerja lebih keras dan berkembang.
- 9) Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik. Mutasi dapat digunakan untuk tujuan pengamanan, seperti menghindari terlalu lama bertugas di posisi yang berisiko tinggi atau yang mungkin membahayakan kesehatan atau keselamatan pegawai.
- 10) Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik pegawai. Mutasi dapat membantu menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik pegawai. Jika seorang pegawai mengalami masalah kesehatan atau cedera, mutasi dapat membantu menempatkannya di posisi yang lebih sesuai.
- 11) Untuk mengatasi perselisihan antara sesama pegawai. Mutasi dapat digunakan untuk meredakan perselisihan atau konflik antara pegawai. Dengan memindahkan pegawai yang terlibat dalam konflik ke posisi yang berbeda, organisasi dapat mengurangi ketegangan di antara mereka.

II.4. Indikator Mutasi Pegawai

Mutasi pegawai dijabarkan berdasarkan pada hasil pengamatan dari pihak manajemen personalia untuk menilai bagaimana potensi serta kemampuan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Indikator Mutasi Pegawai menjadi tolak ukur penilaian terkait tingkat pelaksanaan mutasi.

Adapun Indikator mutasi pegawai menurut Mondy R.Wayne : 2008 (dalam Arif M : 2022) terdiri dari :

1. Frekuensi Mutasi :

Yakni tingkat keseringan pelaksanaan mutasi dalam organisasi. Frekuensi menyebabkan indikasi adanya pengaruh perubahan terhadap pegawai yang dilakukan mutasi. Adanya jumlah pelaksanaan mutasi menyebabkan beberapa pegawai bekerja dengan kondisi tertentu atau kebiasaan baru yang didapatkan.

2. Alasan mutasi :

Yakni faktor-faktor yang menjadi pendukung terlaksananya mutasi baik itu datangnya dari organisasi maupun dari pegawai itu sendiri. Alasan mutasi sewaktu-waktu bisa saja dilaksanakan mengingat kondisi pegawai dan organisasi sangat diperlukan sehingga dengan melaksanakan mutasi menjadi langkah yang diambil agar keberlanjutan organisasi tetap berjalan.

3. Ketepatan dalam melaksanakan mutasi

Yakni indikator yang disesuaikan dengan Kemampuan kerja pegawai, Tingkat pendidikan, Lamanya masa menjabat, Tanggung jawab atau beban kerja, Kesenangan atau keinginan pegawai, Kebijaksanaan atau peraturan yang berlaku, maupun Kesesuaian antara jabatan yang lama dan jabatan yang baru.

II.5. Prinsip Mutasi Pegawai

Prinsip mutasi yaitu memutasikan pegawai kepada posisi dan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya atau *"the right man in the right place"* agar dapat meningkatkan semangat dan produktivitas kerja pegawai, beberapa prinsip mutasi sebagai berikut:

- a. Mutasi mengusahakan orang yang tepat berada pada tempat yang tepat. Setiap pegawai yang di mutasi harus sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki dimana ia ditempatkan dalam posisi jabatan tertentu. Sehingga dengan memperhatikan hal tersebut dapat meningkatkan produktivitas kinerja pegawai.
- b. Mutasi pegawai tidak boleh dirasakan sebagai hukuman. Pegawai yang dimutasi dari jabatan tertentu jangan sampai dianggap sebagai hukuman olehnya, tetapi hal tersebut dianggap sebagai upaya dalam pengembangan dan pemberdayaan terhadap dirinya.
- c. Mutasi dilakukan untuk saling menggantikan. Pelaksanaan mutasi yang dilakukan oleh suatu organisasi terhadap pegawainya merupakan suatu upaya untuk mengisi jabatan yang kosong sehingga menciptakan keseimbangan pegawai antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan pegawai.
- d. Mutasi bertujuan menciptakan persaingan yang sehat. Pelaksanaan mutasi diharapkan menciptakan persaingan yang sehat diantara sesama pegawai yang berada dalam suatu organisasi sebagai upaya untuk meningkatkan semangat dan kreativitas pegawai.

- e. Mutasi yang dilakukan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Mutasi yang dilaksanakan berdasarkan atas prinsip “the right man in the right place” dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

II.6. Dasar Pelaksanaan Mutasi Pegawai

Dalam melaksanakan mutasi ada beberapa hal sebab utama yang dapat dipertimbangkan dan dianggap objektif dan rasional dalam pelaksanaan mutasi bagi pegawai, dasar pelaksanaan mutasi adalah suatu landasan untuk melaksanakan kebijakan mutasi yaitu :

1. Kebijakan mutasi di sebabkan oleh peraturan

Mutasi dapat diakibatkan oleh adanya peraturan atau kebijakan organisasi yang mengatur pengalihan karyawan dari satu posisi atau lokasi ke posisi atau lokasi lain. Ini bisa berkaitan dengan kebutuhan organisasi, perubahan struktur, atau aturan tertentu yang harus diikuti.

2. Kebijakan mutasi atas dasar prinsip the right man on thr right place

Prinsip ini menunjukkan bahwa mutasi dilakukan untuk memastikan bahwa setiap karyawan ditempatkan di posisi yang sesuai dengan keterampilan, kompetensi, dan keahliannya. Tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi dengan memastikan setiap posisi diisi oleh orang yang tepat.

3. Kebijakan mutasi sebagai dasar untuk meningkatkan modal kerja

Mutasi dapat digunakan sebagai alat untuk mengoptimalkan modal kerja dalam organisasi. Dengan memindahkan karyawan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan tertentu ke posisi yang lebih strategis atau penting, organisasi dapat meningkatkan potensi karyawan dan kapasitasnya untuk menghasilkan hasil yang lebih baik.

4. Kebijakan mutasi sebagai media kompetisi yang maksimal

Mutasi juga bisa berfungsi sebagai stimulus kompetisi di antara karyawan. Dengan memberikan peluang bagi karyawan untuk naik pangkat atau memindahkan posisi, organisasi dapat mendorong mereka untuk terus meningkatkan kinerja dan kompetensi mereka.

5. Kebijakan mutasi sebagai langkah untuk promosi

Mutasi dapat dianggap sebagai langkah awal menuju promosi. Dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengisi posisi yang lebih tinggi atau lebih strategis, organisasi dapat mempersiapkan mereka untuk tanggung jawab yang lebih besar di masa depan.

6. Kebijakan mutasi untuk mengurangi *labour turn over*.

Dengan melakukan mutasi yang tepat, organisasi dapat mengurangi tingkat pergantian karyawan (*labor turnover*). Karyawan yang merasa terpenuhi dan memiliki peluang pengembangan dalam organisasi cenderung lebih puas dan enggan untuk mencari peluang di tempat lain.

7. Kebijakan mutasi harus terkoordinasi

Penting bagi organisasi untuk memiliki kebijakan mutasi yang terkoordinasi dan terstruktur. Ini membantu menghindari kesan tidak adil atau kebingungan di antara karyawan. Koordinasi juga membantu memastikan bahwa mutasi dilakukan dengan tujuan yang jelas dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Prinsip mutasi adalah memutasikan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktifitas kerjanya meningkat. Dasar mutasi adalah dasar yang digunakan untuk menentukan mutasi pegawai diantaranya adalah lamanya masa kerja di suatu bidang pekerjaan, kebutuhan

organisasi, penyegaran organisasi, pengetahuan, dan keterampilan serta alasan khusus

Ada 3 sistem yang menjadi dasar pelaksanaan mutasi pegawai yaitu :

1. Merit system :

Merit system adalah mutasi pegawai yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya. Merit system atau career system ini merupakan dasar mutasi yang baik karena:

a. Output dan produktifitas kerja meningkat

Dengan menggunakan merit system, mutasi didasarkan pada hasil prestasi kerja. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi cenderung dipromosikan atau dipindahkan ke posisi yang lebih baik. Hal ini mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan lebih cerdas guna mencapai hasil yang lebih baik.

b. Semangat kerja meningkat

Pegawai yang tahu bahwa mereka akan dihargai dan dipromosikan berdasarkan prestasi kerja akan cenderung memiliki semangat yang lebih tinggi. Mereka akan merasa termotivasi untuk terus meningkatkan kinerja mereka karena melihat peluang pengembangan dan pengakuan yang ada dalam sistem merit.

c. Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun

Sistem merit mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih teliti dan hati-hati karena mereka sadar bahwa kualitas kerja mereka dinilai secara ketat. Ini dapat mengarah pada penurunan jumlah kesalahan yang dilakukan.

d. Absensi dan disiplin pegawai semakin baik

Pegawai yang berkinerja baik dan terlibat dalam sistem merit cenderung lebih disiplin dan hadir secara konsisten. Mereka menyadari bahwa absensi yang baik dan kepatuhan terhadap peraturan organisasi adalah faktor yang juga dinilai dalam penilaian prestasi kerja mereka

e. Jumlah kecelakaan akan menurun

Pegawai yang fokus pada kinerja dan prestasi cenderung lebih berhati-hati dalam menjalankan tugas mereka. Hal ini dapat membantu mengurangi risiko kecelakaan di tempat kerja karena mereka lebih memperhatikan keselamatan dan kualitas kerja mereka.

2. Seniority system

Seniority system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari pegawai yang bersangkutan. Sistem mutasi seperti ini tidak objektif karena kecakapan orang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku jabatan baru.

3. Spoil system

Spoil system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka tidak suka.

II.7. Penelitian Terdahulu

Tabel II.1. Penelitian Terdahulu

Nama/ Tahun	Judul	Temuan
Ruhama Rara (2017)	Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Toraja Utara	Berdasarkan hasil penelitian, disimpulkan bahwa kecenderungan pelaksanaan mutasi tersebut yaitu dilaksanakan berdasarkan Merit System dimana didalam pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Toraja utara yang dominan digunakan untuk menjadi pertimbangan mutasi yaitu dengan melihat prestasi kerja pegawai, disiplin pegawai, kinerja pegawai, dan profesionalisme pegawai. Akan tetapi pelaksanaan mutasi tersebut belum sepenuhnya hanya berdasarkan merit system hal ini dapat diketahui dengan adanya pertimbangan-pertimbangan lain yang ikut mempengaruhi pelaksanaan mutasi tersebut yaitu spoil system yaitu masih adanya unsur suka atau tidak suka karena faktor kepentingan individu, faktor kedekatan dengan pimpinan atau karena faktor kekeluargaan.

Nama/ Tahun	Judul	Temuan
Sri Rahayu (2021)	Pelaksanaan Mutasi Jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng	Berdasarkan hasil penelitian , Pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng belum dapat dikatakan efektif karena dari segi kualitas, dampak dari pelaksanaan mutasi jabatan tersebut belum meningkatkan kualitas kinerja pegawai dan belum tercapainya semua tujuan yang telah ditetapkan. Efisiensi pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng sudah berhasil karena dalam penyelenggaraannya, mereka menggunakan biaya yang minim dan memperoleh manfaat sesuai dengan yang telah direncanakan.

II.8. Kerangka Teori

Dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia, mutasi pegawai sebagai bentuk program yang diharapkan memberikan sinergitas terhadap setiap pegawai pada setiap instansi khususnya di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Makassar. Tingkat pelaksanaan mutasi pegawai menjadi landasan untuk mengukur apakah dalam pelaksanaan mutasi mempunyai frekuensi yang cukup tinggi atau justru sebaliknya. Pada penelitian ini bertujuan untuk mengukur frekuensi pelaksanaan mutasi dengan menggunakan Variabel

mutasi pegawai sebagai variabel mandiri menggunakan teori dari Mondy R. Wayne (2008) yaitu : Frekuensi Mutasi, Alasan mutasi, dan Ketepatan dalam melaksanakan mutasi

Gambar II.1. Kerangka Teori

