

Efektivitas Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil di BKPSDM Pemerintah Kota X

(Effectiveness of the Implementation of Civil Servant Transfers at the BKPSDM of City X Government)

Adinda Ayu Dwi Fortuna Muhidin^{1*}, Edah Jubaedah², Teni Listiani³, Nadiarani Anindita⁴

Politeknik STIA LAN Bandung, Bandung, Indonesia^{1,2,3,4}

21110250@poltek.stialanbandung.ac.id^{1*}, edah.jubaedah@poltek.stialanbandung.ac.id²,

tenilistiani@poltek.stialanbandung.ac.id³, nadiarani.anindita@poltek.stialanbandung.ac.id⁴



Riwayat Artikel:

Diterima pada 15 Mei 2025

Revisi 1 pada 09 Juni 2025

Revisi 2 pada 15 Juni 2025

Revisi 3 pada 1 Juli 2025

Disetujui pada 6 Juli 2025

Abstract

Purpose: This study examines the effectiveness of civil servant transfer implementation in the Government of City X, identifies the challenges encountered, and explores the efforts undertaken by the Civil Service Agency (BKPSDM) in City X. The analysis focuses on five key aspects: standard criteria, actual needs, staffing formation, objectives of implementation and accountable objectivity.

Methodology/approach: The research employed A qualitative approach was employed through semi-structured interviews and document reviews. Data were analyzed using an interactive model and validated through source and technique triangulation to ensure credibility.

Results/findings: The results revealed that transfer implementation was not fully effective across the five aspects. Standard criteria are not consistently aligned with regulations, actual needs are not clearly defined, staffing formation often does not correspond with the placement of transferred employees, and objectivity remains largely administrative rather than substantive in nature.

Conclusion: The transfer process in City X's government still faces significant challenges. Improvements are needed through the systematic dissemination of transfer regulations, comprehensive job and workload analyses, the establishment of clear operating procedures and technical guidelines, and the strengthening of Baperjakat's role in decision-making.

Limitations: The study is limited to the scope of the Government of City X; therefore, its findings may not be generalized to other regions.

Contribution: This study provides practical recommendations for BKPSDM and other local governments to enhance transfer systems in line with merit-based principles, while also contributing to the broader literature on public sector human resource management.

Keywords: *Effectiveness, Employee Transfer, Human Resources.*

How to Cite: Muhidin, A. A. D. F., Jubaedah, E., Listiani, T., Anindita, N. (2025). Efektivitas Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil Di BKPSDM Pemerintah Kota X. *Jurnal Studi Pemerintahan dan Akuntabilitas*, 5(1), 41-53.

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis dalam suatu organisasi yang menentukan keberhasilan pencapaian tujuan. Sebagai bagian dari sumber daya manusia di sektor pemerintahan, PNS memegang peranan penting dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. PNS di Indonesia memiliki peran sentral sebagai ujung tombak dalam berbagai aktivitas pemerintahan, baik

dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat maupun dalam menjalankan fungsi sebagai penggerak utama jalannya roda pemerintahan di Indonesia (Sufi et al., 2022). Kinerja pegawai pemerintah memegang peran krusial dalam mencapai tujuan pemerintahan dan memberikan pelayanan publik yang efektif, efisien, dan berkualitas (Manubawa et al., 2025) Dalam konteks administrasi publik, kualitas pelayanan yang diberikan oleh PNS sangat bergantung pada kompetensi, integritas, dan penempatannya dalam struktur organisasi yang sesuai. Perkembangan terkini dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di sektor publik di Indonesia mencakup fokus pada digitalisasi, peningkatan kompetensi, dan efisiensi birokrasi, dengan tujuan meningkatkan kualitas pelayanan publik (Manubawa et al., 2025) Pengelolaan PNS ini mencakup berbagai aspek strategis yang dilakukan secara terintegrasi dan berbasis sistem merit. Penerapan sistem merit mencerminkan upaya pembinaan yang berkelanjutan, guna menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan meningkatkan kompetensi pegawai (Nur Khobiburrohma et al., 2020). Dalam implementasinya, salah satu bentuk nyata dari penerapan sistem merit adalah melalui kebijakan mutasi PNS. Menurut Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi, mutasi didefinisikan sebagai peralihan tanggung jawab, jabatan, dan lokasi kerja dalam lingkup birokrasi daerah, pusat, maupun luar negeri, baik atas dasar kebutuhan instansi maupun permintaan pribadi. Mutasi menjadi salah satu upaya untuk memberikan kesempatan bagi setiap pegawai dalam memperluas pengetahuan yang relevan dengan jabatannya. Mutasi sebagai bagian dari manajemen karier pegawai, bertujuan untuk menempatkan PNS pada posisi yang sesuai dengan kompetensi dan kualifikasinya, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja serta mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Penerapan prinsip *the right man on the right job* dalam kebijakan mutasi PNS di Pemerintah Kota X menjadi semakin relevan untuk memastikan bahwa setiap pegawai ditempatkan sesuai dengan kompetensi dan kualifikasinya. Dalam pemerintah Kota X melaksanakan tiga jenis mutasi bagi PNS sesuai Peraturan Wali Kota X nomor 54 tahun 2019 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota X. Pertama yaitu mutasi dalam satu perangkat daerah atau antar perangkat daerah, merupakan bentuk perpindahan PNS dari satu unit kerja ke unit kerja lainnya, baik di dalam satu perangkat daerah yang sama maupun antar perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kota X. Kedua yaitu mutasi PNS ke dan dari Pemerintah Daerah Kota, merupakan perpindahan PNS yang berasal dari instansi pemerintah pusat atau pemerintah daerah lain ke lingkungan Pemerintah Kota X, maupun sebaliknya. Ketiga yaitu mutasi PNS Daerah Kota ke instansi lain merupakan perpindahan PNS dari lingkungan Pemerintah Kota X ke instansi lain di luar pemerintah daerah, seperti kementerian, lembaga pemerintah nonkementerian, atau pemerintah daerah lainnya. Dari ketiga jenis mutasi tersebut, fokus dalam penelitian ini akan menjurus pada pelaksanaan mutasi antar perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kota X, karena mutasi antar perangkat daerah berdampak langsung terhadap kontinuitas dan kualitas pelayanan publik, terutama ketika terjadi ketidaksesuaian penempatan pegawai dengan kebutuhan unit kerja. Dalam proses mutasi antar perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kota X tersebut Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) berperan sangat penting dalam mengelola sumber daya manusia aparatur yang tersebar di berbagai perangkat daerah. Jumlah ASN yang dikelola saat ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1 Jumlah ASN Pemerintah Kota X

Jenis jabatan	Jumlah
Pegawai struktural	1367
Pegawai fungsional tertentu	9446
Pegawai pelaksana	5028

Sumber : BKPSDM Kota X, 2025

Dengan total ASN Pemerintah Kota X mencapai 15841 orang, BKPSDM Kota X menghadapi tantangan besar dalam mengelola berbagai aspek administrasi kepegawaian termasuk dalam pelaksanaan mutasi PNS. Adapun *gap* atau kesenjangan dalam penelitian ini terletak pada masih adanya ketidaksesuaian antara regulasi yang mengatur pelaksanaan mutasi dengan realitas yang terjadi di lapangan. Regulasi mutasi PNS menekankan prinsip sistem merit, yaitu penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi,

kualifikasi, serta kebutuhan organisasi. Namun, berdasarkan hasil wawancara pra-penelitian pada 21 februari 2025, masih ditemukan praktik mutasi yang menempatkan pegawai pada jabatan yang tidak sepenuhnya sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Misalnya, pegawai dengan latar belakang pendidikan Sarjana Manajemen yang ditempatkan ke jabatan Pengolah Data. Dalam praktiknya, pegawai tersebut mengalami kesulitan dalam menjalankan tugasnya. Hal ini diketahui karena selama bertahun-tahun pegawai tersebut lebih banyak bertugas sebagai tenaga teknis pada bagian umum, sehingga tidak memiliki keahlian khusus dalam pengolahan data berbasis sistem informasi, analisis data, atau pengelolaan database. Jabatan pengolah data yang dimaksud sebenarnya lebih memerlukan kompetensi dalam bidang Teknologi Informasi atau Statistika. Kurangnya pemahaman tentang perangkat lunak pengolahan data serta teknik analisis data modern semakin memperjelas ketimpangan kompetensi yang terjadi ataupun pegawai yang telah memiliki pelatihan teknis tertentu dipindahkan ke jabatan yang tidak membutuhkan keahlian tersebut. Hal ini berpotensi menurunkan efektivitas kinerja, menghambat pengembangan karier pegawai, dan bertentangan dengan semangat profesionalisme dalam manajemen ASN. Selain itu, kesenjangan juga terlihat pada aspek administratif, di mana dokumen pendukung mutasi sering kali tidak lengkap atau tidak sesuai ketentuan. Dokumen pendukung yang tidak lengkap menyebabkan penundaan penyelesaian administrasi hingga berbulan-bulan. Kondisi ini tidak hanya menurunkan efektivitas kerja organisasi, tetapi juga menghambat pengembangan karier pegawai. dapat menimbulkan tantangan dalam pemenuhan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam pelaksanaan mutasi di pemerintah Kota X.

Kebaruhan penelitian ini terletak pada lokus kajian dan fokus permasalahan yang diangkat. Dari sisi lokus, penelitian ini menyoroti pelaksanaan mutasi PNS di Pemerintah Kota X, yang hingga saat ini belum pernah dikaji secara mendalam dalam literatur akademik, padahal dengan jumlah ASN yang mencapai 15.841 orang, kompleksitas pengelolaan SDM di lingkungan pemerintah kota sangat tinggi dan memiliki karakteristik berbeda dengan instansi pusat maupun pemerintah provinsi. Dari sisi fokus permasalahan, penelitian ini tidak hanya mendeskripsikan pelaksanaan mutasi secara administratif sebagaimana banyak dilakukan penelitian sebelumnya, melainkan secara khusus menilai efektivitas pelaksanaan mutasi melalui perspektif cara ilmiah pelaksanaan mutasi yang berorientasi pada standar kriteria tertentu, kebutuhan riil, formasi riil, tujuan yang beraneka ragam serta berorientasi pada objektivitas yang dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini penting karena mutasi yang dilaksanakan hanya sebatas memenuhi aturan administratif belum tentu efektif dalam menempatkan pegawai sesuai kompetensi, kualifikasi, dan kebutuhan organisasi. Dengan menggabungkan analisis pada konteks lokus yang belum pernah diteliti dengan fokus pada efektivitas mutasi berbasis sistem merit, penelitian ini menawarkan kontribusi baru baik secara akademis dengan memperkaya kajian mengenai manajemen PNS di tingkat pemerintah daerah maupun secara praktis, yaitu memberikan rekomendasi perbaikan bagi BKPSDM Kota X agar pelaksanaan mutasi lebih tepat sasaran, transparan, dan sesuai prinsip meritokrasi.

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya, penelitian ini dirumuskan untuk menjawab tiga pertanyaan utama, yaitu bagaimana efektivitas pelaksanaan mutasi PNS di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintah Kota X, apa saja kendala yang dihadapi dalam pelaksanaannya, serta bagaimana upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk memperbaiki proses tersebut. Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis efektivitas pelaksanaan mutasi PNS, mengidentifikasi kendala yang menghambat efektivitas pelaksanaan mutasi, serta menggali upaya-upaya perbaikan yang dapat mendukung pelaksanaan mutasi agar lebih sesuai dengan prinsip sistem merit dan kebutuhan organisasi. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara teoritis, penelitian ini dapat memperkaya kajian ilmu manajemen sumber daya manusia di sektor pemerintahan, khususnya terkait implementasi mutasi PNS dalam kerangka sistem merit. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi Pemerintah Kota X dalam meningkatkan efektivitas pelaksanaan mutasi agar lebih sesuai dengan standar kriteria, mendukung profesionalisme ASN, serta berorientasi pada peningkatan kinerja organisasi.

2. Tinjauan pustaka dan pengembangan hipotesis

2.1 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses pemecahan berbagai masalah dalam lingkup karyawan, pekerja-pekerja, manajer dan pekerja lainnya untuk dapat mendukung kegiatan sumber daya manusia, organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (Amelia et al., 2022). Adapun tujuan dari manajemen sumber daya manusia meningkatkan produktivitas pegawai untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi (Seto et al., 2023). Maka berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses mengelola tenaga kerja dalam suatu organisasi, mencakup aspek perekrutan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemanfaatannya. Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia ini adalah untuk memastikan keseimbangan antara kepentingan individu dan pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, istilah ini juga sering disebut sebagai manajemen personalia atau manajemen kekaryawanan, yang menitikberatkan pada pengelolaan unsur manusia dalam suatu sistem kerja.

2.2 Konsep Penempatan

Penempatan kerja adalah posisi dimana seorang pegawai ditempatkan sesuai dengan keahliannya, dengan tingkat pendidikan (Junita et al., 2022). Penempatan kerja yang tepat yaitu berdasarkan kebutuhan organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara optimal (Sosiawaty Ponto & Soselisa, 2023) dengan demikian, prinsip "*the right man on the right place*" dapat terwujud. Penempatan dilakukan berdasarkan pemberian peringkat serta alokasi tanggung jawab kepada individu, dengan tujuan mencocokkan individu tertentu dengan pekerjaan yang sesuai (Dyah et al., 2022). Setiap pegawai yang ditempatkan pada suatu posisi harus memiliki kompetensi yang relevan agar mampu menjalankan tugas secara efektif dan efisien. Penempatan yang tepat memastikan karyawan dapat bekerja secara efektif, sesuai dengan kebutuhan organisasi dan persyaratan jabatan. Keputusan ini umumnya dibuat oleh pimpinan, manajer lini, atau bagian personalia berdasarkan analisis pekerjaan agar prinsip "*the right man on the right place*" dapat terwujud.

2.3 Konsep Mutasi

Mutasi dapat diartikan sebagai suatu perubahan mengenai perubahan atau pemindahan kerja atau jabatan lain dengan harapan pada jabatan baru karyawan tersebut dapat berkembang serta dapat menempatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat (Hudiyah & Syaodih, 2022). Adapun tujuan mutasi yaitu untuk mendorong peningkatan produktivitas pegawai, menciptakan keseimbangan antara jumlah tenaga kerja dengan struktur jabatan yang ada, memperkaya wawasan serta pengetahuan karyawan, memberikan dorongan agar karyawan termotivasi dalam mengembangkan jenjang kariernya, serta mengatasi kejenuhan atau kebosanan yang timbul dari rutinitas pekerjaan (Septiani et al., 2024). Produktivitas mengacu pada kemampuan tim untuk memenuhi sasaran kualitas dan kuantitas yang telah ditentukan sebelumnya, seperti menyelesaikan proyek tepat waktu atau memenuhi harapan layanan pelanggan (Yuliati, 2025). Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya mutasi pegawai. Pemindahan pegawai secara horizontal dapat terjadi karena dua alasan utama, yaitu atas permintaan sendiri (*personnel transfer*) atau alih tugas produktif (*production transfer*). Menurut (Hasibuan, 2020) mutasi dilakukan secara ilmiah melalui cara cara yaitu berdasarkan standar kriteria tertentu, kriteria sebagaimana didefinisikan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), merupakan ukuran yang menjadi dasar penilaian atau penetapan sesuatu. Dalam praktik mutasi, kriteria ini seharusnya mencakup dimensi-dimensi penting seperti tingkat pendidikan formal, penguasaan pengetahuan substantif sesuai bidang tugas, keterampilan teknis dan manajerial yang relevan, serta rekam jejak pengalaman kerja pegawai (Hartatik, 2014). Pengalaman kerja didefinisikan sebagai pengetahuan atau keterampilan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan yang telah dilakukannya selama jangka waktu tertentu. Seseorang dianggap berpengalaman jika telah lama menjalani pekerjaannya dan memahami seluk-beluk pekerjaan tersebut (Erisusanto et al., 2025).

Berorientasi pada kebutuhan riil/nyata, yaitu mutasi merupakan bentuk pergeseran posisi kerja pegawai yang seharusnya mempertimbangkan dua aspek utama, yakni kebutuhan organisasi dan prestasi kerja pegawai (Hasibuan, 2020). Hal ini menunjukkan bahwa mutasi bukan dilakukan secara sembarangan, melainkan diarahkan untuk mengisi kekosongan jabatan, beban kerja, proyeksi pensiun, dan pelaksanaan rencana kerja SKPD. Formasi riil kepegawaian, Menurut KBBI, formasi berarti susunan

atau tatanan, sedangkan kepegawaian mencakup seluruh aspek terkait pegawai dalam organisasi, mulai dari jumlah, jenis jabatan, hingga distribusinya. Berorientasi pada tujuan yang beraneka ragam dibagi ke dalam dua kategori utama, yaitu *production transfer* dan *personnel transfer* (Hasibuan, 2020). Berdasarkan objektivitas yang dapat dipertanggungjawabkan, Peraturan BKN Nomor 5 Tahun 2019 menegaskan bahwa pelaksanaan mutasi PNS idealnya mempertimbangkan rekomendasi dari Tim Penilai Kinerja PNS. Apabila tim tersebut belum terbentuk, maka kewenangan pertimbangan diberikan kepada Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat).

2.4 Konsep Efektivitas

Efektivitas dapat dianalisis dari berbagai perspektif, dinilai dengan beragam metode, serta memiliki hubungan erat dengan efisiensi (Imam Rosadi, 2021). Efektivitas adalah indikator yang menggambarkan sejauh mana suatu program atau kegiatan berhasil mencapai hasil dan manfaat yang diharapkan oleh organisasi. Ukuran ini menunjukkan tingkat pencapaian target, baik dari segi kuantitas, kualitas, maupun waktu, yang telah ditetapkan sebelumnya oleh manajemen (Tetty, 2023). Istilah efektivitas berasal dari kata efektif, yang mengacu pada suatu pekerjaan yang dianggap berhasil jika mampu mencapai tujuan serta diselesaikan tepat waktu sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat dijelaskan bahwa efektivitas mencerminkan tingkat keberhasilan suatu organisasi atau individu dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara optimal. Hal ini berkaitan dengan kesesuaian antara hasil yang diharapkan dan hasil yang dicapai, serta keterkaitan erat dengan efisiensi dalam pemanfaatan sumber daya. Selain itu, efektivitas juga menjadi indikator utama dalam menilai kinerja pegawai dan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, sehingga berperan penting dalam pencapaian sasaran strategis. Efektivitas suatu perusahaan atau organisasi sangat dipengaruhi oleh strategi pengelolaan sumber daya manusianya karena sumber daya manusia melaksanakan sebagian besar tugas dan tanggung jawab suatu organisasi (Cahyana et al., 2023).

Penelitian ini tidak menggunakan hipotesis karena bersifat eksploratif-deskriptif. Artinya, penelitian ini berfokus pada penggalian informasi dan pemahaman mendalam mengenai efektivitas pelaksanaan mutasi PNS di Pemerintah Kota X mengeksplorasi dan mendeskripsikan secara komprehensif bagaimana efektivitas pelaksanaan mutasi PNS dijalankan di lingkungan Pemerintah Kota X. Karakteristik penelitian eksploratif-deskriptif memungkinkan peneliti untuk menggali fenomena yang relatif belum banyak dikaji, menelusuri kesenjangan antara regulasi dan praktik di lapangan, serta mengidentifikasi kendala-kendala yang memengaruhi efektivitas mutasi tanpa harus terikat pada kerangka uji statistik. Dengan demikian, penelitian ini diarahkan untuk menghasilkan deskripsi yang mendalam, analisis kontekstual, dan pemaknaan empiris yang dapat memperkaya literatur mengenai manajemen PNS sekaligus memberikan dasar yang kuat bagi rekomendasi praktis dalam penyempurnaan kebijakan mutasi berbasis sistem merit.

3. Metodologi penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif, penelitian kualitatif bertujuan untuk memberikan pemahaman mengenai fenomena yang menjadi fokus studi, partisipan yang terlibat, serta lokasi penelitian. Hasil dari penelitian ini biasanya disajikan dalam bentuk data yang bersifat deskriptif (Creswell, 2014). Penggunaan jenis penelitian kualitatif dalam penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai efektivitas pelaksanaan mutasi PNS di BKPSDM Kota X. Pemilihan informan dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, yaitu metode pengambilan sampel non-random yaitu peneliti memilih secara sengaja identitas tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian, sehingga diharapkan dapat memberikan jawaban terhadap permasalahan penelitian (Lenaini, 2021) dan *snowball sampling* yaitu salah satu teknik non-probability sampling, yang pemilihan sampel tidak didasarkan pada peluang yang sama bagi setiap anggota populasi. Teknik ini secara khusus digunakan untuk mengumpulkan data dari komunitas responden yang bersifat subjektif, terutama ketika objek penelitian yang dibutuhkan sangat langka dan cenderung membentuk kelompok dalam suatu himpunan. *Snowball sampling* dilakukan melalui proses berantai atau bertingkat, yang mana sampel awal merekomendasikan sampel berikutnya (Lenaini, 2021). Dalam penelitian ini, teknik *purposive sampling* digunakan untuk memilih dua informan utama dari BKPSDM Kota X, yaitu Kepala Sub Bidang Mutasi dan seorang Staf Sub Bidang Mutasi selaku pengelola mutasi. Pemilihan ini dilakukan

karena peneliti membutuhkan informan yang benar-benar memahami proses mutasi PNS di BKPSDM, baik dari sisi kebijakan maupun pelaksanaannya. Dengan cara ini, informasi yang diperoleh lebih relevan dan sesuai dengan fokus penelitian. Selanjutnya, teknik *snowball sampling* digunakan untuk memperoleh enam informan tambahan, terdiri dari tiga orang dari Unit Umum dan Kepegawaian (Umpeg) SKPD di Kota X serta tiga orang PNS yang mengalami mutasi selaku penerima layanan mutasi. Teknik ini dipilih agar peneliti dapat mengidentifikasi informan tambahan berdasarkan rekomendasi dari informan awal. Pendekatan ini membantu peneliti menemukan sumber informasi lain yang juga berperan atau memiliki pengalaman penting terkait mutasi, sehingga data yang dihimpun menjadi lebih kaya dan komprehensif. Dengan demikian, total jumlah informan dalam penelitian ini adalah delapan orang.

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu wawancara dan studi dokumen. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode pengumpulan data melalui wawancara semi terstruktur, yang direkam menggunakan alat perekam suara dan kemudian ditranskrip. Wawancara semi terstruktur adalah teknik wawancara yaitu peneliti menggunakan panduan pertanyaan, namun tetap memberikan fleksibilitas kepada informan untuk menjawab secara bebas. Peneliti memiliki daftar pertanyaan terbuka, tetapi alur wawancara dapat berkembang tergantung pada respons partisipan, sehingga memungkinkan eksplorasi yang lebih mendalam terhadap topik penelitian (Creswell, 2014). Penggunaan wawancara semi terstruktur dalam penelitian ini bertujuan untuk memperoleh data mendalam mengenai pengalaman, pandangan, serta dinamika pelaksanaan mutasi. Studi dokumen adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengkaji berbagai dokumen yang memiliki keterkaitan dan dapat digunakan sebagai dasar analisis. Studi dokumen membantu memberikan pemahaman mengenai konteks historis, kebijakan, peristiwa, serta perkembangan yang berkaitan dengan fenomena yang menjadi fokus penelitian (Creswell, 2014). Studi dokumen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu peraturan atau regulasi terkait mutasi PNS, dokumen nota dinas mutasi, peta jabatan SKPD, dan lain sebagainya yang dianggap relevan dengan kebutuhan penelitian.

Dalam proses pengolahan dan analisis data, penelitian ini menggunakan model interaktif Huberman dan Miles yang terdiri dari tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan/verifikasi. Untuk menjaga validitas dan kredibilitas data, peneliti menerapkan teknik triangulasi, yaitu triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara membandingkan informasi yang diperoleh dari delapan informan, yakni pengelola mutasi di BKPSDM, bagian umum dan kepegawaian (Umpeg) di perangkat daerah, serta PNS yang mengalami mutasi. Data dari satu pihak, misalnya Kepala Sub Bidang Mutasi, diverifikasi dengan informasi dari staf mutasi, kemudian dibandingkan kembali dengan perspektif dari Umpeg maupun PNS penerima layanan mutasi. Sementara itu, triangulasi teknik dilakukan dengan cara mengombinasikan hasil wawancara dengan studi dokumen (seperti SK mutasi, nota dinas mutasi, dan regulasi terkait). Melalui langkah ini, peneliti tidak hanya memperoleh gambaran dari satu sudut pandang, tetapi juga memastikan konsistensi dan akurasi data dari berbagai sumber serta metode, sehingga meningkatkan transparansi dan keandalan hasil penelitian.

4. Hasil dan pembahasan

4.1 Pelaksanaan Mutasi PNS di Pemerintah Kota X

Mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan salah satu instrumen manajemen kepegawaian yang memiliki peran penting dalam mendukung kelancaran tugas pemerintahan serta pengembangan kompetensi dan karier aparatur. Mutasi bertujuan untuk menempatkan pegawai pada posisi dan jabatan tertentu yang sesuai dengan kompetensinya (Priansa, 2016). Dalam praktiknya, mutasi dilakukan atas dasar berbagai pertimbangan untuk alasan administratif dan kedinasan lainnya. Di lingkungan Pemerintah Kota X, pelaksanaan mutasi PNS mengacu pada ketentuan yang ditetapkan dalam Peraturan Wali Kota Nomor 54 tahun 2019 tentang Petunjuk Pelaksanaan Mutasi PNS di Lingkungan Pemerintah Kota X. Ketentuan ini disusun sebagai turunan dari regulasi nasional, yaitu Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi. Namun demikian, Peraturan Wali Kota memberikan pedoman yang lebih operasional dan teknis dalam pelaksanaan mutasi di tingkat daerah.

Adapun dilapangan tata cara pelaksanaan mutasi antar perangkat daerah di Pemerintah Kota X yaitu sebagai berikut:

1. Pemenuhan persyaratan administrative
2. Proses evaluasi atau penelaahan oleh tim pada Sub-Bidang Mutasi BKPSDM
3. Menyusun dan menyampaikan usulan mutasi dalam bentuk nota dinas mutasi oleh tim Sub-Bidang Mutasi
4. Mempertimbangkan kelayakan usulan mutasi pada nota dinas oleh Baperjakat
5. Melakukan input data mutasi ke dalam aplikasi (I-Mutasi) oleh tim pada sub-bidang mutasi sebagai kelanjutan proses
6. Penyusunan SK Mutasi
7. Penandatanganan dan penerbitan SK oleh PPK (Wali Kota)

4.2 Efektivitas Pelaksanaan Mutasi PNS di Pemerintah Kota X

Efektivitas pelaksanaan mutasi dalam penelitian ini diukur dengan mengacu pada teori tata cara pelaksanaan mutasi secara ilmiah yang dikemukakan oleh Hasibuan. Teori tersebut menekankan bahwa mutasi pegawai berjalan efektif apabila dilaksanakan berdasarkan standar kriteria tertentu, berorientasi pada kebutuhan riil, berorientasi pada formasi riil kepegawaian, berorientasi pada tujuan yang beraneka ragam, dan berdasarkan pada objektivitas yang dapat dipertanggungjawabkan. Adapun aspek aspek tersebut dapat dibahas sebagai berikut.

4.2.1 Aspek Berorientasi Pada Standar Kriteria Tertentu

Pelaksanaan mutasi di pemerintah Kota X kriteria dalam konteks mutasi antar SKPD diatur dalam Peraturan Wali Kota Nomor 54 tahun 2019 tentang Petunjuk Pelaksanaan Mutasi PNS di Lingkungan Pemerintah Kota X. Dalam Peraturan tersebut disebutkan beberapa standar yang dijadikan sebagai kriteria untuk melaksanakan mutasi antar perangkat daerah yaitu kriteria masa kerja, kriteria analisis jabatan dan beban kerja, serta kriteria persyaratan administratif. Kriteria masa kerja, berdasarkan Peraturan Wali Kota X terkait Mutasi, dalam Pasal 5 Ayat 1 dinyatakan bahwa “*Mutasi dilakukan paling singkat 2 (dua) tahun dan paling lama 5 (lima) tahun*”. Rentang waktu ini secara normatif ditetapkan untuk memberikan kepastian bahwa pegawai telah menjalankan tugasnya dalam kurun waktu yang memadai untuk dievaluasi secara objektif, sekaligus memastikan adanya dinamika dalam struktur organisasi. Temuan di lapangan menunjukkan bahwa ketentuan masa kerja ini dapat dipahami dan diterapkan oleh para pemangku kepentingan. Efektivitas ini tercermin dari adanya kesesuaian antara ketentuan normatif dan praktik administratif, yang menunjukkan bahwa regulasi tidak hanya menjadi dokumen formal, tetapi benar-benar dijadikan acuan dalam pengambilan keputusan. Selain itu, keberadaan kriteria masa kerja turut mendorong terciptanya proses mutasi yang lebih terukur dan objektif, sehingga mengurangi potensi mutasi yang bersifat impulsif atau tanpa dasar yang jelas karena menggunakan rekam jejak yang terukur. Dengan adanya penerapan yang konsisten ini, maka kriteria masa kerja dapat dikatakan telah berjalan secara efektif.

Kriteria analisis jabatan dan beban kerja, dalam pelaksanaan mutasi di pemerintah Kota X anjab dan ABK dalam konteks mutasi khususnya mutasi antar SKPD sebagaimana ditetapkan di dalam Peraturan Wali Kota nomor 54 tahun 2019 tentang Petunjuk Pelaksanaan Mutasi PNS di Lingkungan Pemerintah Kota X yaitu dalam pasal 2 ayat 2 disebutkan “*Pegawai yang mengajukan mutasi antar perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Daerah Kota harus memenuhi persyaratan analisis jabatan dan analisis beban kerja*”. Berdasarkan triangulasi dari hasil wawancara Informan dan studi dokumen dari data pada nota dinas dapat disimpulkan bahwa aspek kriteria anjab dan ABK dari segi kualifikasi pendidikan cukup efektif dari sisi ketersediaan acuan dan internalisasinya oleh BKPSDM. Kedua instrumen tersebut telah tersedia secara formal, digunakan dalam pertimbangan dan dijadikan dasar dalam proses penempatan melalui mutasi, khususnya dalam memastikan kesesuaian antara kualifikasi pegawai dan persyaratan jabatan yang akan ditempati. Namun demikian, efektivitas dalam implementasi belum sepenuhnya merata. Pada pelaksanaannya di tingkat perangkat daerah masih ditemukan variasi pemahaman dan interpretasi terhadap penggunaan kriteria tersebut. Hal ini mencerminkan bahwa efektivitas Anjab dan ABK dalam pelaksanaan mutasi tidak hanya ditentukan oleh ketersediaannya sebagai acuan, tetapi juga oleh penerapan pemahamannya oleh semua pemangku

kepentingan. Dengan demikian, kriteria ini dapat dikatakan belum sepenuhnya efektif dalam praktik pelaksanaannya di lapangan.

Kriteria persyaratan administratif, berdasarkan ketentuan dalam Peraturan Wali Kota nomor 54 tahun 2019 tentang Petunjuk Pelaksanaan Mutasi PNS di Lingkungan Pemerintah Kota X yang sebagaimana disebutkan di dalam pasal 3 ayat 2 bahwa “Persyaratan administratif yang harus dipenuhi untuk PNS yang mengajukan mutasi antar Perangkat Daerah yaitu surat persetujuan Kepala Perangkat Daerah asal, fotocopy SK pengangkatan CPNS yang dilegalisir, fotocopy SK pengangkatan PNS yang dilegalisir, fotocopy SK kenaikan pangkat terakhir yang dilegalisir, fotocopy SK dalam jabatan terakhir, fotocopy ijazah pendidikan terakhir yang dilegalisir, surat keterangan tidak sedang dalam proses atau menjalani hukuman disiplin dan/atau proses peradilan yang dinyatakan secara tertulis oleh PPK atau Pejabat lain yang menangani kepegawaian paling rendah menduduki JPT Pratama, surat keterangan tidak sedang menjalani tugas belajar atau ikatan dinas yang dinyatakan secara tertulis oleh PPK Daerah Kota atau Pejabat lain yang menangani kepegawaian paling rendah menduduki JPT Pratama, dan surat keterangan bebas temuan yang diterbitkan Inspektorat”. Berdasarkan triangulasi dari hasil wawancara Informan dan studi dokumen dari data pada nota dinas dapat disimpulkan bahwa aspek dalam implementasinya di lapangan menunjukkan adanya pergeseran dalam praktik administrasi mutasi dari pendekatan konvensional berbasis dokumen fisik menuju sistem yang lebih digital dan terintegrasi. Keberadaan database kepegawaian yang dapat diakses langsung oleh BKPSDM membuat dokumen pendukung administratif tidak lagi menjadi persyaratan eksplisit dari pihak pengusul. Meskipun hal ini mencerminkan efisiensi birokrasi, situasi ini juga menimbulkan risiko apabila tidak diimbangi dengan sistem validasi dan pembaruan data yang andal. Ketergantungan sepenuhnya pada pengecekan internal oleh BKPSDM juga mengindikasikan bahwa tanggung jawab administratif cenderung tersentralisasi, sementara peran aktif unit pengusul dalam memastikan kelengkapan data menjadi semakin berkurang. Ketidaksesuaian antara regulasi tertulis yang mewajibkan kelengkapan dokumen legalisir dengan praktik di lapangan yang hanya mengandalkan surat rekomendasi Kepala SKPD mencerminkan adanya kesenjangan antara norma dan implementasi. Dengan demikian, kriteria ini dapat dikatakan belum sepenuhnya efektif dalam praktik pelaksanaannya di lapangan.

4.2.2 Aspek Berorientasi Pada Kebutuhan Riil

Mutasi yang berorientasi pada kebutuhan riil mengacu pada pelaksanaan mutasi yang didasarkan pada hasil Analisis Beban Kerja (ABK), yaitu instrumen yang digunakan untuk mengidentifikasi jumlah dan jenis pegawai yang diperlukan agar pelaksanaan tugas pada suatu unit kerja dapat berjalan optimal. Dalam konteks ini, mutasi tidak semata-mata dipahami sebagai prosedur administratif rutin, melainkan sebagai upaya strategis untuk menyesuaikan penempatan pegawai dengan kondisi aktual dan beban kerja yang terukur di lingkungan organisasi. Kebutuhan riil yang dimaksud dalam peraturan Wali Kota nomor 54 tahun 2019 tentang Petunjuk Pelaksanaan Mutasi PNS di Lingkungan Pemerintah Kota X tercantum pada pasal 5 ayat 2 yaitu mengacu pada kebutuhan organisasi. Berdasarkan triangulasi dari hasil wawancara Informan dan studi dokumen dari data pada nota dinas dapat disimpulkan bahwa aspek dalam implementasinya di lapangan menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara praktik mutasi di lapangan dengan prinsip penempatan pegawai sebagaimana dikemukakan oleh Sosiawaty Ponto & Soselisa (2023) yang menegaskan bahwa penempatan kerja yang tepat seharusnya didasarkan pada kebutuhan organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara optimal. Dalam praktiknya, meskipun pada dokumen nota dinas pengusulan mutasi ada disebutkan bahwa mutasi dilakukan atas dasar kebutuhan organisasi, prinsip tersebut belum sepenuhnya diinternalisasi atau diterapkan secara nyata dalam proses mutasi. Hal ini ditunjukkan oleh belum adanya pemetaan kebutuhan organisasi yang dilakukan oleh umpeg SKPD yang mengakibatkan kebutuhan riil belum terdefiniskan secara spesifik. Berdasarkan temuan tersebut pelaksanaan proses mutasi dalam aspek berorientasi pada kebutuhan riil belum efektif.

4.2.3 Aspek Berorientasi Pada Formasi Riil

Pada konteks mutasi khususnya mutasi antar SKPD yang dimaksud dalam peraturan Wali Kota nomor 54 tahun 2019 tentang Petunjuk Pelaksanaan Mutasi PNS di Lingkungan Pemerintah Kota X pada pasal 1, formasi riil merujuk pada jumlah dan jenis jabatan yang benar-benar ada pada suatu unit kerja berdasarkan ketetapan organisasi, serta telah disesuaikan dengan peta jabatan, analisis jabatan, dan

analisis beban kerja. Dengan kata lain, formasi riil menggambarkan kapasitas suatu unit kerja dalam menampung pegawai sesuai struktur organisasi yang disahkan. Pentingnya formasi riil dalam proses mutasi terletak pada fungsinya sebagai dasar hukum dan perencanaan penempatan pegawai. Berdasarkan triangulasi dari hasil wawancara Informan dan studi dokumen dari data pada nota dinas dapat dijelaskan bahwa temuan menunjukkan adanya ketidaksesuaian dalam proses pelaksanaan mutasi, khususnya ketika mutasi tetap dilakukan meskipun menyebabkan kekosongan formasi di unit asal. Secara prinsip, pelaksanaan mutasi semestinya mempertimbangkan keseimbangan pegawai antarsatuan kerja, agar tidak menimbulkan ketimpangan distribusi sumber daya manusia yang berdampak pada terganggunya pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Namun, fakta bahwa mutasi tetap diproses meskipun mengakibatkan formasi kosong menunjukkan lemahnya sistem pengendalian terhadap arus mutasi serta belum optimalnya penerapan prinsip perencanaan kebutuhan berbasis formasi riil. Meskipun formasi riil telah disusun dan dijadikan sebagai acuan pelaksanaan mutasi. Dalam praktiknya belum sepenuhnya diinternalisasi atau diterapkan secara nyata dalam proses mutasi. Hal ini terlihat dalam penempatan pegawai mutasi yang tidak selaras dengan formasi unit tujuan. Hal ini sejalan dengan teori mutasi yang dikemukakan oleh Hasibuan (2020), yang menekankan bahwa mutasi idealnya bertujuan untuk menciptakan keseimbangan dalam struktur organisasi. Berdasarkan temuan tersebut pelaksanaan proses mutasi dalam aspek berorientasi pada formasi riil belum efektif.

4.2.4 Aspek Berorientasi Pada Tujuan Yang Beranekaragam

Tujuan dalam konteks mutasi bisa berbagai macam, menurut Hasibuan (2020) mutasi dapat terjadi karena *production transfer* atau *personnel transfer*. *Production transfer* dapat dipicu oleh penyesuaian sementara, pelatihan, beban kerja, hingga kejenuhan pegawai (Kadarisman, 2012). Sementara itu, *personnel transfer* umumnya didasari oleh alasan kesehatan, keluarga, atau kendala kerja sama (Hasibuan, 2020). Tujuan mutasi yang dimaksud dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 58 Tahun 2019 Tentang Mutasi Pegawai Negeri Sipil Antarkabupaten/Kota Antarprovinsi dan Antarprovinsi adalah bahwa mutasi PNS di daerah merupakan bagian dari manajemen pengembangan karier yaitu dilakukan melalui pengendalian dan pemerataan pegawai. Adapun berdasarkan hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja, selain itu disebutkan bahwa indikator pengembangan karir, yakni perlakuan yang adil dalam berkarir (Dewi et al., 2025)

Berdasarkan triangulasi dari hasil wawancara Informan dan studi dokumen dari data pada nota dinas dapat dijelaskan bahwa masih terdapat sejumlah catatan mengenai formasi kosong di SKPD yang belum terisi. Kondisi ini secara langsung mencerminkan bahwa tujuan pemerataan pegawai antarperangkat daerah, sebagaimana diamanatkan dalam kebijakan mutasi PNS, belum sepenuhnya tercapai dalam implementasinya di Pemerintah Kota X. Temuan menunjukkan bahwa mutasi belum sepenuhnya dimanfaatkan sebagai instrumen untuk mengatasi ketimpangan distribusi pegawai. Banyaknya unit kerja yang mengalami kekosongan formasi menandakan bahwa mekanisme mutasi pegawai belum berjalan secara optimal dalam mendukung keseimbangan kebutuhan sumber daya manusia di Pemerintah Kota X. Dengan demikian meskipun tujuan mutasi yang beraneka ragam diatur dalam regulasi dan telah dijadikan sebagai acuan pelaksanaan mutasi. Dalam praktiknya belum sepenuhnya diinternalisasi atau diterapkan dalam proses mutasi. Hal ini terlihat dari tujuan pengembangan karir yang telah tercapai namun tujuan pemerataan pegawai belum mencapai tujuannya. Berdasarkan temuan tersebut pelaksanaan proses mutasi dalam aspek berorientasi pada tujuan yang beraneka ragam belum efektif.

4.2.5 Aspek Berorientasi Pada Objektivitas Yang Dapat Dipertanggungjawabkan

Aspek objektivitas yang dapat dipertanggungjawabkan dalam pelaksanaan mutasi mengandung makna bahwa setiap keputusan pemindahan pegawai harus didasarkan pada pertimbangan yang rasional, terukur, dan bebas dari intervensi subjektif. Dalam konteks mutasi antar SKPD yang dimaksud dalam peraturan Wali Kota nomor 54 tahun 2019 tentang Petunjuk Pelaksanaan Mutasi PNS di Lingkungan Pemerintah Kota X yaitu disebutkan dalam pasal 4 bahwa “*Mutasi dilakukan setelah memperoleh pertimbangan Tim Penilai Kinerja PNS, dalam hal Tim Penilai Kinerja belum terbentuk, pertimbangan diberikan oleh Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan*”. Berdasarkan triangulasi dari hasil wawancara Informan dan studi dokumen dari data pada nota dinas dapat dijelaskan bahwa pelaksanaan

mutasi PNS dilaksanakan berdasarkan prinsip objektivitas yang dapat dipertanggungjawabkan secara administratif, yang ditandai dengan diterbitkannya surat keputusan perpindahan. Surat keputusan ini disusun dengan mengacu pada berbagai regulasi yang berlaku, seperti Peraturan Pemerintah tentang Manajemen PNS dan kebijakan teknis internal, sehingga secara formal telah memenuhi unsur legalitas dan prosedur. Namun ditemukan bahwa peran Baperjakat dalam proses mutasi cenderung mengalami pergeseran dari fungsi strategis menjadi lebih administratif. Meskipun secara struktur terdiri dari pejabat tinggi yang memiliki otoritas penting, keterbatasan waktu dan beban kerja membuat proses pembahasan usulan mutasi tidak lagi dilakukan secara mendalam melalui rapat kolektif. Keputusan cenderung didasarkan pada kelengkapan dokumen dan kesesuaian administratif tanpa melalui diskusi substantif.

Meskipun secara administratif pelaksanaan mutasi sudah tampak tertib karena dilengkapi dengan Surat Keputusan dan mengacu pada regulasi yang berlaku, namun dari sisi pelaksanaan di lapangan tidak selalu terlihat sejauh mana setiap usulan ditelaah secara mendalam. Proses yang berjalan belum tentu mencerminkan pertimbangan objektif secara menyeluruh, karena tidak semua aspek teknis dapat tercermin hanya dari dokumen formal yang diterbitkan. Kondisi ini mencerminkan bahwa objektivitas yang diharapkan dari peran Baperjakat belum sepenuhnya terwujud, sehingga keputusan mutasi yang tampak sah secara administratif belum tentu mencerminkan proses pertimbangan yang mendalam dan berbasis data. Dari temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa objektivitas dalam pelaksanaan mutasi belum sepenuhnya efektif. Adapun matriks hasil penelitian disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.1 Matriks hasil penelitian

Aspek	Hasil Penelitian
Standar kriteria	Belum efektif dalam pelaksanaannya, ditunjukkan oleh kriteria Anjab masih menimbulkan persepsi ketidaksesuaian penempatan, dan kriteria administratif belum sepenuhnya selaras dengan regulasi.
Kebutuhan riil	Belum efektif dalam pelaksanaannya, ditunjukkan oleh belum teridentifikasinya kebutuhan riil organisasi.
Formasi riil	Belum efektif dalam pelaksanaannya, ditunjukkan oleh penempatan pegawai mutasi masih tidak selaras dengan formasi unit tujuan.
Tujuan	Belum efektif dalam pelaksanaannya, ditunjukkan oleh tujuan pemerataan yang belum sepenuhnya tercapai.
Objektivitas yang dapat dipertanggung jawabkan	Belum efektif dilihat dari pelaksanaan cenderung bersifat administratif

Sumber : Hasil Penelitian, 2025

4.3 Kendala Dan Upaya Pelaksanaan Mutasi PNS di Pemerintah Kota X

Kendala yang muncul dalam penerapan kriteria mutasi adalah masih terbatasnya pemahaman umpeg di tingkat SKPD terhadap mekanisme pengajuan mutasi yang sesuai dengan ketentuan regulatif. Kriteria seperti Anjab dan kelengkapan beberapa dokumen administratif sebagaimana diatur dalam regulasi belum sepenuhnya dipahami secara teknis oleh pihak umpeg. Hal ini menyebabkan persepsi bahwa penempatan mutasi tidak berlandaskan pada Anjab dan ABK. Kendala selanjutnya dalam penerapan kriteria kebutuhan riil adalah belum sepenuhnya didasarkan pada identifikasi kebutuhan riil organisasi. Tidak adanya komunikasi yang jelas terkait kebutuhan pegawai, serta belum dilakukannya pemetaan jabatan secara sistematis, menjadi kendala dalam memastikan penempatan pegawai hasil mutasi sesuai

dengan kebutuhan aktual unit kerja. Ketika informasi mengenai kebutuhan tidak tersedia dan tidak dikomunikasikan dengan baik maka menandakan bahwa pelaksanaan mutasi berorientasi pada kebutuhan riil belum berjalan secara optimal. Kendala selanjutnya dalam penerapan formasi riil adalah belum ada kontrol yang tegas dalam pelaksanaan mutasi, meskipun secara normatif acuan formasi dan regulasi mutasi sudah tersedia. Dalam praktiknya, proses mutasi masih kerap dipengaruhi oleh pertimbangan lain, seperti permintaan pribadi pegawai yang tidak selalu selaras dengan formasi unit tujuan.

Kendala dalam penerapan tujuan yang beraneka ragam adalah dalam pencapaian tujuan mutasi, khususnya terkait pemerataan pegawai adalah masih terbatasnya pemahaman pegawai terhadap hakikat dan fungsi dari pelaksanaan mutasi. Banyak pegawai yang memandang mutasi sebagai hak pribadi atau sarana untuk memenuhi kepentingan individu, seperti alasan kenyamanan, kedekatan domisili, atau keinginan untuk meningkatkan jenjang karier, tanpa memahami bahwa mutasi juga merupakan bagian dari strategi organisasi untuk memastikan distribusi pegawai yang merata. Serta kendala dalam penerapan objektivitas yaitu terletak pada terbatasnya waktu dan keterlibatan aktif anggota Baperjakat, yang sebagian besar merupakan pejabat pimpinan tinggi dengan beban kerja yang tinggi. Kondisi ini menyebabkan proses pembahasan usulan mutasi tidak dapat dilakukan secara mendalam untuk setiap kasus, melainkan lebih mengandalkan kelengkapan dokumen administratif sebagai dasar kelayakan. Akibatnya, pertimbangan substantif seperti kesesuaian kompetensi dan kebutuhan jabatan berpotensi terabaikan, karena proses pengambilan keputusan berlangsung secara cepat dan cenderung administratif. Adapun upaya yang telah dilakukan BKPSDM yakni sosialisasi secara informal melalui pendekatan langsung ketika terjadi interaksi dengan pihak Umpeg. Pendekatan ini bersifat praktis dan memungkinkan terjadinya komunikasi dua arah secara langsung, namun pelaksanaannya sangat bergantung pada inisiatif dan kedatangan dari pihak Umpeg itu sendiri. Tidak adanya sistem dokumentasi atau penyebaran informasi yang bersifat masif dan merata menyebabkan pengetahuan mengenai standar kriteria mutasi belum tersebar secara utuh di seluruh perangkat daerah. Secara akademis, hal ini memberikan kontribusi bagi studi manajemen SDM publik dengan menegaskan bahwa keberhasilan penerapan sistem merit tidak hanya dipengaruhi oleh regulasi, tetapi juga oleh efektivitas mekanisme komunikasi dan dokumentasi informasi dalam birokrasi daerah.

5. Kesimpulan

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan temuan penelitian, efektivitas pelaksanaan mutasi PNS di Pemerintah Kota Bandung dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Mutasi antar perangkat daerah di BKPSDM belum berjalan efektif pada lima aspek utama. Standar kriteria masih menimbulkan persepsi ketidaksesuaian penempatan, dokumen administratif belum selaras dengan regulasi, kebutuhan riil pegawai belum teridentifikasi, formasi riil tidak sesuai dengan unit tujuan, tujuan pemerataan pegawai belum tercapai, serta objektivitas pelaksanaan masih bersifat administratif.
2. Pelaksanaan mutasi masih menghadapi sejumlah kendala, antara lain terbatasnya pemahaman Umpeg atas regulasi, belum adanya pemetaan kebutuhan organisasi, lemahnya kontrol formasi oleh BKPSDM, rendahnya pemahaman pegawai terkait tujuan mutasi, serta keterbatasan waktu Baperjakat yang berdampak pada proses pertimbangan.
3. Upaya yang telah dilakukan masih terbatas, seperti sosialisasi informal dengan Umpeg, konfirmasi ketersediaan formasi, serta koordinasi dengan Baperjakat agar usulan tetap diperhatikan dan diproses secara bertahap.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan, penelitian ini merekomendasikan:

1. Melakukan sosialisasi regulasi mutasi secara terarah dan berkelanjutan melalui rapat koordinasi dan forum SKPD, agar pemahaman terkait standar kriteria dan tujuan mutasi lebih merata serta berorientasi pada pemerataan pegawai.
2. Meninjau ulang Anjab dan ABK tiap SKPD melalui review dokumen, verifikasi lapangan, dan forum validasi bersama untuk memastikan mutasi berbasis kebutuhan riil organisasi.

3. Memperkuat peran Baperjakat melalui penjadwalan forum pertimbangan yang lebih teratur dan pelibatan sekretariat dalam penyusunan bahan usulan, sehingga proses pertimbangan lebih konsisten dan sesuai prinsip merit.
4. Merancang SOP dan Juknis mutasi berdasarkan hasil penelitian, yang terlebih dahulu direview dan diuji coba agar sesuai regulasi dan dapat mengantisipasi hambatan teknis di lapangan.

Limitasi dan studi lanjutan

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya berfokus pada konteks pelaksanaan mutasi PNS antar perangkat daerah di Pemerintah Kota X dengan instrumen utama berupa wawancara dan studi dokumen, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan secara luas. Oleh karena itu, studi lanjutan disarankan untuk memperluas objek penelitian pada instansi dengan karakteristik berbeda serta menggunakan pendekatan metodologis yang lebih beragam, seperti mixed methods atau analisis kuantitatif, agar mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai efektivitas pelaksanaan mutasi PNS dan faktor-faktor yang memengaruhinya.

Ucapan terima kasih

Penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dalam penelitian ini. Terima kasih khusus disampaikan kepada jajaran Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota X yang telah memberikan akses data serta informasi yang relevan, para informan yang telah bersedia meluangkan waktu untuk diwawancarai, serta dosen pembimbing yang senantiasa memberikan arahan dan masukan konstruktif. Tidak lupa, penulis juga menghargai kontribusi rekan sejawat yang turut memberikan diskusi kritis dan perspektif berharga dalam penyempurnaan artikel ini.

Referensi

- Amelia, A., Ardani Manurung, K., & Daffa Baihaqi Purnomo, M. (2022). Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi. *Mimbar Kampus: Jurnal Pendidikan dan Agama Islam*. <https://doi.org/10.17467/mk.v2i12.935>.
- Cahyana, A. G., Dewi, N. D. U., Raka, A. A. G., & Rinitu, L. R. (2023). Pengaruh disiplin, mutasi dan penempatan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung. *Kajian Ilmiah Hukum Dan Kenegaraan*, 2(1), 53–63. <https://doi.org/10.35912/kihan.v2i1.2429>.
- Daulay, R. M. (2021). Efektivitas Pelaksanaan Mutasi Pegawai dalam Rangka Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mandailing Natal. *Jurnal Administrasi Publik dan Kebijakan (JAPK)*, Vol. 1. p 18. <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/JAPK>.
- Dewi, A. F. D., Kumalasari, D. S., & Setyanti, S. W. L. H. (2025). Mengelola Kinerja dengan Perspektif Gender: Analisis Pengembangan Karir, Reward, dan Punishment. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 6(2), 305–316. <https://doi.org/10.35912/simo.v6i2.4255>.
- Dyah, W., Umar, N., Musadieq, M. AL, & Hamidah Nayati, U. (2022). The Impact of Job Placement on Organizational Commitment: A Case Study of Power Plant Employees in Sumatra, Indonesia. *Journal of Asian Finance*, 9(5), 553–0560. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2022.vol9.no5.0553>.
- Erisusanto, R., Satriawan, B., & Khaddafi, M. (2025). Pengaruh IQ, Pengalaman, Perilaku & Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Karimun. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 6(1), 279–291. <https://doi.org/10.35912/simo.v6i1.3531>.
- Hasibuan, M. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Hudiyah, D., & Syaodih, E. (2022). Pengaruh Rotasi Dan Mutasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Onamba Indonesia Karawang. *Jurnal Manajemen Jasa*, 4(1). <http://ejurnal.ars.ac.id/index.php/jsj>.
- Imam Rosadi. (2021). Efektivitas Pelaksanaan Mutasi PNS (Studi di BKPSDM Provinsi Kepulauan Bangka Belitung). *Jurnal Ilmu Administrasi*. Vol. 3. p 12-13. <https://doi.org/10.47995/jian.v3i1.47>.
- Junita, D., Mukmin, A., Studi Manajemen, P., Tinggi Ilmu Ekonomi Bima, S., Kunci, K., Pendidikan, T., Kerja, P., & Pegawai, K. (2022). Pengaruh Tingkat Pendidikan Dan Penempatan Kerja

- Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dp3ap2kb Kabupaten Bima. *Jurnal Manajemen* (Vol. 12, Issue 1). <http://jurnalfe.ustjogja.ac.id>.
- Lenaini, I. (2021). Teknik Pengambilan Sampel Purposive Dan Snowball Sampling Info Artikel Abstrak. *Primary Education Journal (PEJ)*, 6(1), 33–39. <https://doi.org/10.31764/historis.vXiY.4075>.
- Manubawa, I. B. G. A., Novitasari, I. G. A., & Masari, N. M. G. (2025). Pengaruh Kepemimpinan, Insentif, dan Motivasi Pada Kinerja Pegawai Bidang Akuntansi (Studi Pada Pemerintah Kabupaten Buleleng). *Reviu Akuntansi, Manajemen, Dan Bisnis*, 5(1), 1–15. <https://doi.org/10.35912/rambis.v5i1.437>.
- Nur Khobiburrohma, E., Septiana Margareta, P., & Habbie Hasbullah, M. (2020). Penerapan Sistem Merit Dalam Birokrasi Indonesia Untuk Mewujudkan Good Governance. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi* (Vol. 3, Issue 2). <http://ojs.stiami.ac.id>.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen ASN.
- Peraturan Ketua Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2017 tentang Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit.
- Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 58 Tahun 2019 Tentang Mutasi Pegawai Negeri Sipil Antarkabupaten/Kota Antarprovinsi dan Antarprovinsi.
- Sajali, L. O., 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*. Vol 8. p 10-19. [https://doi.org/10.25299/jiap.2022.vol8\(1\).8342](https://doi.org/10.25299/jiap.2022.vol8(1).8342).
- Saputra, T. D. (2023). Efektifitas Penerapan Sistem Merit dalam Penyelenggaraan Manajemen Aparatur Sipil Negara pada Instansi Pemerintah (Studi Kasus Kementerian Hukum dan Ham Republik Indonesia). *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*. Vol 8. p 2066. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v8i3.11505>.
- Septiani, L., Idhan, M., & Sofyan, S. (2024). Manajemen Mutasi Pegawai di Institusi Pendidikan. *Prosiding Kajian Islam dan Integrasi Ilmu di Era Society 5.0 (KIIIES 5.0) Pascasarjana Universitas Islam Negeri Datokarama Palu 2024*. <https://jurnal.uindatokarama.ac.id/index.php/kiiies50/issue/archive>.
- Seto, A., Febrian, W., & Mon, M. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Pertama). Padang: PT Global Eksekutif Teknologi.
- Sosiawaty Ponto, I., & Soselisa, P. S. (2023). Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Komisi Pemilihan Umum Kota Ambon The Influence Of Job Placement On Employee Performance In Ambon City General Election Commission Office. *PUBLICUS: Jurnal Administrasi Publik*. <http://dx.doi.org/10.30598/publicusvolliss1p16-22>.
- Sufi, H., Purba, H., Sinaga, K., & Siregar, F. A. (2022). Peranan Aplikasi E-Kinerja Dalam Meningkatkan Produktivitas Pegawai Negeri Sipil (Pns) Di Kota Medan (Studi Kasus Pada Badan Kepegawaian Daerah Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemko Medan). *Jurnal Publik Reform*, 9(1). <https://doi.org/10.46576/jpr.v9i1.2086>.
- Takwim, T., & Ansar, T. (2022). Efektivitas Pelaksanaan Mutasi Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD). *Jurnal Ilmiah Dikdaya*, Vol 12. P 590. <https://doi.org/10.33087/dikdaya.v12i2.364>.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Pegawai Negeri Sipil.
- Yulianti, A. D. (2025). Strategi Manajemen ASN Melalui Program Diklat Studi Kasus di Setjen DPD RI. *Reviu Akuntansi, Manajemen, Dan Bisnis*, 5(1), 165–177. <https://doi.org/10.35912/rambis.v5i1.4593>.