

SKRIPSI



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

**PENGARUH MUTASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LEMBAGA
ADMINISTRASI NEGARA**

Disusun Oleh:

Nama : Suci Risma Pratiwi
NPM : 2220011011
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

JAKARTA, TAHUN 2026

SKRIPSI



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

**PENGARUH MUTASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LEMBAGA
ADMINISTRASI NEGARA**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar
Sarjana Terapan**

Disusun Oleh:

Nama : Suci Risma Pratiwi

NPM : 2220011011

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

JAKARTA, TAHUN 2026



**LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI
PROGRAM SARJANA TERAPAN POLITEKNIK
STIA LAN JAKARTA**

Disusun Oleh:

Nama : Suci Risma Pratiwi
NPM : 2220011011
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur
Judul : Pengaruh Mutasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri
Sipil di Lembaga Administrasi Negara

Mengetahui,

Dosen Pembimbing

Budi Fernando Tumanggor, SS., MBA.

NIP. 198330123018011001

LEMBAR PENGESAHAN

Diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Ujian Tugas Akhir Sarjana Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta pada 27 Juli 2026.

Ketua Merangkap Anggota


(Rima Ramnitya Yusuf, S.IP., M.P.A.)

Sekretaris Merangkap Anggota


(Bambang Suhartono, S.Sos., ME.)

Anggota


(Budi Fernando Tumanggor, S.S., MBA.)

**SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH SKRIPSI
(PAKTA INTEGRITAS)**

PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR

Mahasiswa yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : Suci Risma Pratiwi

NPM : 2220011011

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil Penelitian Tugas Akhir Skripsi yang telah saya buat ini dengan judul **“Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lembaga Administrasi Negara”** merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian Hari penulisan Tugas Akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, 30 Juni 2026

 

Suci Risma Pratiwi

2220011011

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, nikmat, serta karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Mutasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lembaga Administrasi Negara.” Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Terapan pada Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur, Politeknik STIA LAN Jakarta.

Proses penyusunan skripsi ini bukanlah perjalanan yang mudah. Berbagai tantangan, hambatan, dan keraguan pernah menjadi bagian dari proses yang harus penulis lalui. Namun, melalui doa, usaha, serta dukungan dari berbagai pihak, setiap proses tersebut dapat dilewati hingga akhirnya skripsi ini dapat diselesaikan. Selama proses penelitian, penulis memperoleh banyak pengalaman, wawasan, dan pembelajaran mengenai pelaksanaan mutasi serta kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lembaga Administrasi Negara. Seluruh pengalaman tersebut menjadi bekal yang sangat berharga, baik dalam penyusunan karya ilmiah maupun dalam pengembangan diri penulis.

Pada kesempatan ini, dengan penuh rasa hormat dan terima kasih, penulis menyampaikan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Budi Fernando Tumanggor, S.S., M.B.A., selaku dosen pembimbing, yang telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran, serta dengan sabar memberikan arahan, bimbingan, kritik, dan masukan yang sangat berarti selama proses penyusunan skripsi ini.
2. Bapak, Mamah dan Kakak Ika Megayati yang tidak pernah berhenti memberikan doa, kasih sayang, motivasi, serta dukungan, baik secara moral maupun finansial. Terima kasih telah menjadi tempat pulang, tempat bercerita, dan alasan terbesar bagi penulis untuk terus berjalan. Terima kasih karena selalu menghargai setiap proses kecil yang berhasil penulis lalui dan selalu mengingatkan bahwa setiap langkah sekecil apa pun adalah sebuah pencapaian yang patut disyukuri.

3. Bapak Porman Lumban Gaol, S.Si., M.M., selaku Kepala Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur (MSDMA), yang telah memberikan arahan dan dukungan selama penulis menempuh perkuliahan.
4. Bapak M. Yusuf Gunawan, S.IP., M.E., selaku Kepala Biro Umum, Kerja Sama, dan Hubungan Masyarakat Lembaga Administrasi Negara, yang telah memberikan izin dan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian di lingkungan Lembaga Administrasi Negara.
5. Bapak Bambang Setyo Ambodo, S.Sos., M.Si., Ibu Fitria Resti Anggraeni, S.A.P., dan Bapak Octa Soehartono, S.E., M.P.A., selaku pegawai Lembaga Administrasi Negara yang telah bersedia menjadi informan serta memberikan banyak bantuan, arahan, dan informasi selama proses penelitian berlangsung.
6. Seluruh pegawai Lembaga Administrasi Negara yang telah bersedia menjadi responden dan memberikan bantuan selama pelaksanaan penelitian sehingga penelitian ini dapat berjalan dengan baik.
7. Sahabat-sahabat sekolah penulis, Adinda Maharani Hamsa dan Siska Detriana Fitri, yang selalu hadir memberikan semangat, doa, serta menjadi tempat berbagi cerita di setiap proses yang penulis lalui.
8. Sahabat seperjuangan selama masa perkuliahan, Dava Kayla Raihan Lutfi, Athia Salma, dan Dzakhirah Rida Sulaeman, yang telah menemani perjalanan akademik penulis dari semester 1 hingga saat ini, saling menguatkan, berbagi ilmu, serta menciptakan banyak kenangan yang tidak akan terlupakan.
9. Teman-teman Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur angkatan 2022 yang telah menjadi bagian dari perjalanan selama masa perkuliahan serta memberikan dukungan dan motivasi hingga penyusunan skripsi ini selesai.
10. Terakhir, untuk diri saya sendiri, Suci Risma Pratiwi. Terima kasih karena telah memilih untuk bertahan ketika keadaan terasa berat, tetap berusaha meskipun sering merasa lelah, dan tidak menyerah ketika proses ini terasa

begitu panjang. Terima kasih telah percaya bahwa setiap langkah kecil tetap membawa kemajuan. Perjalanan ini mengajarkan bahwa keberhasilan bukan hanya tentang mencapai garis akhir, tetapi juga tentang keberanian untuk terus melangkah meskipun penuh keraguan. Semoga pencapaian ini menjadi awal dari perjalanan yang lebih baik, serta menjadi pengingat bahwa setiap doa, usaha, dan kesabaran pada akhirnya akan menemukan hasilnya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki keterbatasan dan belum sepenuhnya sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun sebagai bahan perbaikan di masa yang akan datang. Penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat, baik bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur, maupun bagi Lembaga Administrasi Negara dalam pelaksanaan kebijakan mutasi dan peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Jakarta, 30 Juni 2026

Suci Risma Pratiwi

NPM. 2220011011

ABSTRAK

Pengaruh Mutasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lembaga Administrasi Negara

Nama : Suci Risma Pratiwi

Dosen Pembimbing : Budi Fernando Tumanggor, S.S., M.B.A.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh mutasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lembaga Administrasi Negara. Permasalahan yang menjadi fokus penelitian adalah masih terdapat pegawai yang mengalami kesulitan dalam beradaptasi setelah mutasi, baik terhadap tugas, lingkungan kerja, maupun lokasi penempatan baru. Kondisi tersebut berpotensi memengaruhi tingkat kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan analisis regresi linear sederhana. Populasi penelitian berjumlah 74 Pegawai Negeri Sipil yang mengalami mutasi pada tahun 2025, dengan teknik purposive sampling sehingga seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Data dikumpulkan melalui kuesioner, observasi, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan IBM SPSS Statistics 25 melalui uji validitas, uji reliabilitas, statistik deskriptif, uji asumsi klasik, uji regresi linear sederhana, uji t, dan uji koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan mutasi berada pada kategori baik dengan nilai rata-rata 98,03, sedangkan kinerja pegawai berada pada kategori tinggi dengan nilai rata-rata 78. Hasil uji regresi menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai signifikansi 0,000 ($<0,05$) dan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,543, yang berarti mutasi mampu menjelaskan 54,3% variasi kinerja pegawai. Oleh karena itu, pelaksanaan mutasi perlu terus dilakukan secara objektif berdasarkan kompetensi, kebutuhan organisasi, dan sistem merit agar mampu meningkatkan kinerja pegawai secara optimal.

Kata kunci: Mutasi; Kinerja Pegawai; Pegawai Negeri Sipil; Lembaga Administrasi Negara.

ABSTRACT

The Effect of Mutation on the Performance of Civil Servants at the National Institute of Public Administration

Name : Suci Risma Pratiwi

Advisor : Budi Fernando Tumanggor, S.S., M.B.A.

This study aimed to analyze the effect of mutation on the performance of Civil Servants at the National Institute of Public Administration. The problem addressed in this study is that some employees still experience difficulties adapting to new job assignments, work environments, and work locations following mutation. These challenges have the potential to affect employees' performance in carrying out their duties. This research employed a quantitative method with a descriptive approach and simple linear regression analysis. The population consisted of 74 Civil Servants who had experienced mutation in 2025. Using a purposive sampling technique, all members of the population were selected as the research sample. Data were collected through questionnaires, observations, preliminary interviews, and documentation studies. The data were analyzed using IBM SPSS Statistics 25, including validity, reliability, descriptive statistics, classical assumption, simple linear regression, t-test, and coefficient of determination (R^2) analyses. The findings indicate that the implementation of mutation was categorized as good, with a mean score of 98.03, while employee performance was categorized as high, with a mean score of 78. The regression analysis revealed that mutation had a positive and significant effect on employee performance, with a significance value of 0.000 (<0.05) and a coefficient of determination (R^2) of 0.543, indicating that mutation explained 54.3% of the variation in employee performance. Therefore, mutation policies should continue to be implemented objectively based on employee competencies, organizational needs, and the merit system to improve employee performance effectively.

Keywords: Mutation; Employee Performance; Civil Servants; National Institute of Public Administration.

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH SKRIPSI.....	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK.....	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. Latar Belakang Permasalahan	1
B. Rumusan Permasalahan.....	14
C. Tujuan Penelitian.....	15
D. Manfaat Penelitian.....	15
1. Manfaat Teoritis	15
2. Manfaat Praktis.....	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	16
A. Tinjauan Teori	16
1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).....	16
2. Mutasi	20
3. Kinerja Pegawai.....	34
4. Hubungan Mutasi terhadap Kinerja Pegawai	40
B. Penelitian Terdahulu.....	42
C. Definisi Operasional Variabel dan Indikator.....	49
D. Kerangka Berpikir	50

E. Hipotesis Penelitian.....	50
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	52
A. Metode Penelitian.....	52
B. Populasi, Sampel dan Teknik <i>Sampling</i>	52
1. Populasi	52
2. Sampel	53
3. Teknik <i>Sampling</i>	53
C. Teknik Pengumpulan Data	53
D. Instrumen Penelitian.....	53
E. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	56
1. Uji Validitas	56
2. Uji Reliabilitas.....	59
F. Teknik Pegolahan Data dan Analisis Data.....	61
1. Teknik Pengolahan Data	61
2. Teknik Analisis Data	62
BAB IV HASIL PENELITIAN	65
A. Penyajian Data.....	65
1. Gambaran Umum Objek Penelitian	65
2. Karakteristik Responden	68
3. Statistik Deskriptif	71
4. Uji Asumsi Klasik.....	80
5. Uji Regresi Linear Sederhana	83
B. Pembahasan	85
C. Sintesis Pemecahan Masalah.....	90
BAB V PENUTUP.....	93
A. Kesimpulan.....	93
B. Saran	94
DAFTAR PUSTAKA	96
LAMPIRAN.....	99
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	116

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Rekapitulasi Jumlah Mutasi Pegawai Lembaga Administrasi Negara	5
Tabel 2. 1 Tabel Penelitian Terdahulu	42
Tabel 2. 2 Definisi Operasional Variabel dan Indikator	49
Tabel 3. 1 Skor Jawaban Responden	54
Tabel 3. 2 Kisi-Kisi Instrumen Kuisioner	55
Tabel 3. 3 Uji Validitas Mutasi	57
Tabel 3. 4 Uji Validitas Kinerja	58
Tabel 3. 5 Tingkat Reliabilitas	59
Tabel 3. 6 Uji Reliabilitas Mutasi	60
Tabel 3. 7 Uji Reliabilitas Kinerja	60
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Mutasi	69
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	69
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	70
Tabel 4. 4 Karakteristik Berdasarkan Pendidikan.....	71
Tabel 4. 5 Statistik Deskriptif Variabel Mutai	72
Tabel 4. 6 Statistitik Deskriptif Variabel Pegawai.....	77
Tabel 4. 7 Uji Normalitas.....	80
Tabel 4. 8 Uji Lineritas	81
Tabel 4. 9 Uji Heteroskedastisitas.....	82
Tabel 4. 10 Uji Regresi Linear Sederhana	83
Tabel 4. 11 Uji Hipotesis	84
Tabel 4. 12 Uji Koefisien Determinasi	85

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Data Rekapitalusi Jumlah Pegawai LAN 2026	4
Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir	50
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Lembaga Administrasi Negara.....	68



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian	99
Lampiran 2 Tabulasi Responden.....	103
Lampiran 3 Hasil Uji Validitas Mutasi	105
Lampiran 4 Hasil Uji Validitas Kinerja Pegawai.....	106
Lampiran 5 Hasil Uji Reliabilitas Mutasi	107
Lampiran 6 Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Pegawai.....	107
Lampiran 7 Hasil Uji Normalitas	107
Lampiran 8 Hasil Uji Linearitas.....	108
Lampiran 9 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	108
Lampiran 10 Hasil Uji Regresi Linear Sederhana dan Uji t	108
Lampiran 11 Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	108
Lampiran 12 Surat Permintaan Pra Penelitian dari Politeknik STIA LAN Jakarta	109
Lampiran 13 Surat Balasan Pra Penelitian dari LAN	110
Lampiran 14 Surat Permintaan Penelitian dari Politeknik STIA LAN Jakarta ..	111
Lampiran 15 Surat Balasan Penelitian	112
Lampiran 16 Surat Keterangan Selesai Penelitian	113
Lampiran 17 Dokumentasi Pengisian Kuisisioner.....	114
Lampiran 18 Hasil Turnitin.....	115
Lampiran 19 Link Barcode Kuisisioner.....	115

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Saat ini pemerintahan diharuskan mengikuti dinamika perubahan dan tuntutan reformasi birokrasi, pemerintah dituntut untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara efektif, efisien, serta memiliki kualitas yang baik. Hal ini menjadikan pengelolaan sumber daya manusia sebagai aspek penting dalam mendukung keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan. Kebutuhan akan aparatur yang profesional, kompeten, dan adaptif menjadi semakin penting seiring dengan meningkatnya kompleksitas tugas pemerintahan. Melihat kebutuhan tersebut, setiap instansi pemerintah perlu manajemen sumber daya manusia yang tepat sebagai pelaksana utama kebijakan pemerintah.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian dari ilmu manajemen yang berfokus pada pengelolaan dan peran sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Ruang lingkup MSDM meliputi berbagai fungsi, antara lain pengadaan pegawai, pengembangan kompetensi, pemberian kompensasi, pemeliharaan, hingga pemberhentian pegawai yang diarahkan untuk menciptakan sumber daya manusia yang produktif (Hasibuan, 2016). Dalam sektor publik, konsep tersebut diterapkan dalam pengelolaan aparatur negara yang biasa dikenal sebagai pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN).

Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan penggerak utama yang berperan strategis sebagai perencana, pelaksana, sekaligus pengawas dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan serta pemberian pelayanan publik yang profesional, netral dari pengaruh politik, dan bebas dari praktik korupsi, kolusi, maupun nepotisme (UU No. 5 tahun 2014). Kelancaran birokrasi serta kualitas pelayanan publik sangat bergantung pada kinerja ASN, baik pemerintahan pusat maupun daerah (Manalu, 2021). Salah satu instansi yang fokus terhadap reformasi birokrasi yaitu Lembaga Administrasi Negara (LAN).

Lembaga Administrasi Negara (LAN) merupakan salah satu lembaga pemerintah yang berperan penting dalam ekosistem reformasi birokrasi, karena lembaga pemerintah non-kementerian dengan bertanggung jawab dalam melakukan kajian administrasi negara, meningkatkan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN), serta mengembangkan inovasi dalam tata kelola pemerintahan. PerPres Nomor 93 Tahun 2024 menetapkan bahwa Lembaga Administrasi Negara (LAN) berfungsi sebagai pusat unggulan dalam pengembangan administrasi negara serta manajemen ASN. LAN memiliki rencana strategis tahun 2025 – 2029 yang dijabarkan pada PerLAN Nomor 7 Tahun 2025 bahwasanya dalam 5 tahun kedepan LAN berkomitmen untuk mencapai dua tujuan, yaitu kebijakan publik yang berkualitas, peningkatan kapasitas ASN, serta tata kelola organisasi yang unggul dengan orientasi pada kebutuhan masyarakat sebagai pengguna layanan. Sebagai cara mewujudkan peran dan mendukung rencana tersebut, LAN perlu melakukan pengelolaan pegawai ASN yang memiliki kinerja tinggi, mampu beradaptasi dengan perubahan, dan memiliki kompetensi yang baik sehingga sasaran tersebut dapat terealisasi secara optimal.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi oleh tingkat kinerja pegawainya. Kinerja merupakan hasil yang diperoleh pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, baik ditinjau dari aspek kualitas maupun kuantitas (Sembodo, 2020). Selain itu, kinerja dapat dipahami sebagai hasil kerja individu yang diukur berdasarkan standar atau target yang telah ditetapkan oleh organisasi dan mencerminkan hasil kinerja organisasi secara keseluruhan (Samsuddin, 2018). Kinerja yang optimal akan mendukung pelayanan publik yang profesional dan berkualitas. Sebaliknya, apabila kinerja belum optimal, pencapaian sasaran organisasi dapat terhambat. Salah satu faktor yang berpotensi memengaruhi tingkat kinerja pegawai adalah pelaksanaan mutasi. (Tanjungpura, 2024).

Mutasi merupakan proses perpindahan pegawai dari suatu jabatan, unit kerja, maupun lokasi kerja ke jabatan, unit, atau lokasi lainnya, dengan tujuan

mengoptimalkan penempatan pegawai, pengembangan karier, pemeliharaan SDM, sekaligus penegakan disiplin. Hal ini relevan dalam sektor publik yang tercantum dalam PP Nomor 11 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS, yang menyatakan bahwa mutasi menjadi salah satu unsur dalam manajemen PNS yang bertujuan untuk mendukung pengembangan karier serta penempatan pegawai sesuai kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, LAN sebagai instansi yang mengemban misi strategis dalam pengembangan kompetensi ASN secara nasional dengan lebih memperhatikan kinerja pegawainya melalui mutasi PNS.

Pengelolaan mutasi di LAN diatur dalam PerKa LAN Nomor 6 Tahun 2025 sebagai perubahan atas PerKa LAN Nomor 5 Tahun 2021 mengenai Pedoman Pelaksanaan Mutasi PNS, yang dilaksanakan secara terstruktur dan sistematis sebagai salah satu unsur dalam pengelolaan SDM aparatur. Perencanaan mutasi dilaksanakan dengan mempertimbangkan kompetensi pegawai, pola karier, kebutuhan organisasi, serta hasil penilaian kinerja. Dalam pelaksanaannya, mutasi di lingkungan LAN dilaksanakan setelah pegawai menduduki jabatan sekurang-kurangnya selama dua tahun dan paling lama lima tahun, yang terdiri atas mutasi internal dan mutasi antar instansi (eksternal). Mutasi internal merupakan perpindahan pegawai dalam lingkup unit kerja LAN, sedangkan mutasi antar instansi (eksternal) merupakan perpindahan antara pegawai LAN dengan instansi lain atau sebaliknya. Kedua jenis mutasi ini bertujuan untuk menyesuaikan kompetensi pegawai dengan kebutuhan jabatan serta mendukung pengembangan karier aparatur. Jenis mutasi PNS juga terbagi menjadi 2 yaitu vertikal dan horizontal. Mutasi vertikal merupakan perpindahan pegawai yang disertai dengan perubahan jenjang jabatan, baik ke tingkat yang lebih tinggi maupun lebih rendah. Mutasi vertikal terdiri atas promosi dan demosi. Promosi adalah perpindahan PNS ke jabatan yang lebih tinggi sebagai bentuk penghargaan atas kinerja, kompetensi, dan prestasi kerja yang dimiliki. Sebaliknya, demosi adalah perpindahan PNS ke jabatan yang lebih rendah, yang umumnya dilakukan sebagai bentuk pembinaan, sanksi disiplin, atau penyesuaian kebutuhan organisasi. Lalu mutasi horizontal yaitu rotasi adalah

perpindahan PNS ke jabatan lain yang memiliki tingkat atau jenjang yang setara sehingga tidak mengakibatkan kenaikan maupun penurunan jabatan.

Berdasarkan informasi yang didapatkan dari Biro Sumber Daya Manusia, jumlah pegawai Lembaga Administrasi Negara (LAN) tahun 2026 sebanyak 971 pegawai. Namun, jumlah tersebut belum sepenuhnya mampu memenuhi kebutuhan pegawai pada setiap satuan kerja unit pelaksana teknis, karena LAN memiliki beberapa satuan kerja yang tersebar di berbagai wilayah selain Jakarta yang meliputi, kantor pelatihan dan pengembangan Jatinangor, Makassar, Samarinda, dan Banda Aceh, serta LAN juga mengelola Politeknik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) yang terdapat jenjang pendidikan S-1, S-2, S-3 terapan, lokasinya tersebar di Jakarta, Bandung, dan Makassar.

UNIT ORGANISASI	TOTAL
Kepala Lembaga Administrasi Negara	1
Sekretariat Utama	1
Biro Perencanaan dan Keuangan	34
Biro Hukum, Organisasi, dan Sumber Daya Manusia	60
Biro Umum, Kerja Sama, dan Hubungan Masyarakat	76
Inspektorat	15
Pusat Data dan Informasi	32
Kedeputian Bidang Peningkatan Kualitas Kebijakan Administrasi Negara	1
Direktorat Strategi Peningkatan Kualitas Kebijakan Administrasi Negara	14
Direktorat Advokasi dan Pengembangan Kinerja Kebijakan	15
Direktorat Penguatan Kapasitas Jabatan Fungsional Bidang Pengembangan Kapasitas dan Pembelajaran Aparatur Sipil	31
Kedeputian Bidang Transformasi Pembelajaran Aparatur Sipil Negara	1
Direktorat Sistem Pembelajaran Terintegrasi	15
Direktorat Teknologi dan Digitalisasi Pembelajaran	14
Direktorat Ekosistem Pembelajaran Aparatur Sipil Negara	12
Kedeputian Bidang Penyelenggaraan Pengembangan Kapasitas Aparatur Sipil Negara	1
Direktorat Pembelajaran Manajerial Kepemimpinan	38
Direktorat Pembelajaran Karakter dan Sosial Kultural	28
Direktorat Pembelajaran Teknis dan Fungsional	41
Kedeputian Bidang Penjaminan Mutu Pengembangan Kapasitas Dan Pembelajaran Aparatur Sipil Negara	1
Direktorat Penjaminan Mutu Pengembangan Kapasitas	15
Direktorat Penjaminan Mutu Pembelajaran	16
Pusat Pembelajaran Dan Strategi Kebijakan Talenta Aparatur Sipil Negara Nasional	78
Balai Layanan Pemetaan Kompetensi	17
Pusat Pembelajaran Dan Strategi Kebijakan Manajemen Pemerintahan	68
Balai Layanan Pemetaan Kompetensi Makassar	4
Pusat Pembelajaran Dan Strategi Kebijakan Pelayanan Publik	51
Pusat Pembelajaran dan Strategi Kebijakan Manajemen Kinerja	62
Politeknik STIA LAN Jakarta	76
Politeknik STIA LAN Bandung	82
Politeknik STIA LAN Makassar	71
JUMLAH PEGAWAI AKTIF	971

Gambar 1. 1 Data Rekapitalusi Jumlah Pegawai LAN 2026

Sumber: Lembaga Administrasi Negara, 2026

Melihat banyaknya unit pelaksana teknis LAN serta tuntutan peningkatan kualitas pelayanan publik, kebutuhan akan pegawai yang kompeten dan merata

menjadi semakin penting. Hal lainnya juga melihat dari keterbatasan dalam rekrutmen pegawai serta adanya pegawai yang memasuki masa pensiun juga mempengaruhi ketersediaan SDM di lingkungan LAN. Sebagai upaya yang dilakukan untuk mengatasi ketimpangan tersebut adalah melalui kebijakan mutasi pegawai. Mutasi menjadi salah satu langkah yang digunakan untuk menyesuaikan kebutuhan organisasi, pemerataan beban kerja, serta pengembangan karier pegawai. Mutasi pegawai dilakukan tidak hanya untuk memenuhi kekurangan pegawai pada unit tertentu, tetapi juga sebagai upaya untuk meningkatkan motivasi, mengurangi kejenuhan kerja, serta memberikan kesempatan bagi pegawai untuk berkembang sesuai dengan kompetensinya. Selain itu, ketidakseimbangan beban kerja antar pegawai juga dapat memicu konflik dan berdampak pada penurunan kinerja, sehingga mutasi bisa menjadi salah satu cara untuk membagi pekerjaan agar lebih merata dan adil.

Tabel 1. 1 Rekapitulasi Jumlah Mutasi Pegawai Lembaga Administrasi Negara

No.	Tahun	Kategori Mutasi	Deskripsi	Jumlah	Jenis Mutasi	Ket
1.	2023	Mutasi Internal	Mutasi karena kebutuhan organisasi	46	Promosi = 3 Rotasi = 43	
			Mutasi atas permintaan sendiri	-		
		Mutasi antar Instansi (Eksternal)	Mutasi dari LAN	-		
			Mutasi Ke LAN	3	Rotasi = 3	Disetujui

			Total yang Disetujui	49		
2	2024	Mutasi Internal	Mutasi karena kebutuhan organisasi	60	Promosi = 2 Rotasi = 58	
			Mutasi atas permintaan sendiri	4		Tidak Disetujui
		Mutasi antar Instansi (Eksternal)	Mutasi dari LAN	2	Rotasi = 1	1 Disetujui & 1 Tidak Disetujui
			Mutasi Ke LAN	8		Tidak Disetujui
			Total yang Disetujui	61		
2	2025	Mutasi Internal	Mutasi karena kebutuhan organisasi	58	Promosi = 8 Rotasi = 54	
			Mutasi atas	4		Disetujui

			permintaan sendiri			
		Mutasi antar Instansi (Eksternal)	Mutasi dari LAN	12	Promosi = 2 Rotasi = 9	11 Disetujui & 1 Tidak Disetujui
			Mutasi Ke LAN	19	Rotasi = 1	1 Disetujui & 18 Tidak Disetujui
			Total yang Disetujui	74		
No.	Tahun	Kategori Mutasi	Deskripsi	Jumlah	Jenis Mutasi	Ket
1.	2023	Mutasi Internal	Mutasi karena kebutuhan organisasi	46	Promosi = 3 Rotasi = 43	
			Mutasi atas permintaan sendiri	-		

		Mutasi antar Instansi (Eksternal)	Mutasi dari LAN	-		
			Mutasi Ke LAN	3	Rotasi = 3	Disetujui
			Total yang Disetujui	49		
2	2024	Mutasi Internal	Mutasi karena kebutuhan organisasi	60	Promosi = 2 Rotasi = 58	
			Mutasi atas permintaan sendiri	4		Tidak Disetujui
		Mutasi antar Instansi (Eksternal)	Mutasi dari LAN	2	Rotasi = 1	1 Disetujui & 1 Tidak Disetujui
			Mutasi Ke LAN	8		Tidak Disetujui
			Total yang Disetujui	61		
2	2025	Mutasi Internal	Mutasi karena	58	Promosi = 8 Rotasi = 54	

			kebutuhan organisasi			
			Mutasi atas permintaan sendiri	4		Disetujui
		Mutasi antar Instansi (Eksternal)	Mutasi dari LAN	12	Promosi = 2 Rotasi = 9	11 Disetujui & 1 Tidak Disetujui
			Mutasi Ke LAN	19	Rotasi =1	1 Disetujui & 18 Tidak Disetujui
			Total yang Disetujui	74		

Sumber: Dokumen Mutasi LAN tahun 2023-2025, 2026

Dalam praktiknya berdasarkan data rekapitulasi mutasi pegawai LAN dalam kurun waktu 3 tahun terakhir, mutasi di lingkungan LAN lebih banyak melakukan mutasi internal. Mutasi internal pada tahun 2023 sebanyak 46 pegawai yang dimutasi atas kebutuhan organisasi dan mutasi eksternal sebanyak 3 pegawai yang mutasi ke LAN, tahun 2024 mutasi internal atas kebutuhan

organisasi bertambah menjadi 60 pegawai dan mutasi eksternal menjadi 1 pegawai yang mutasi dari LAN, tahun 2025 mutasi internal atas kebutuhan organisasi menurun menjadi 58 pegawai dan terdapat mutasi yang disetujui atas permintaan sendiri sebanyak 4 pegawai, serta mutasi eksternal sebanyak 11 pegawai mutasi dari LAN dan 1 pegawai yang mutasi ke LAN. Selama tiga tahun terakhir, pada tahun 2023 tercatat sebanyak 46 pegawai mengalami rotasi atas kebutuhan organisasi dan 3 pegawai memperoleh promosi jabatan. Pada tahun 2024, jumlah rotasi meningkat menjadi 59 pegawai dan promosi sebanyak 2 pegawai, sementara mutasi eksternal tercatat 1 pegawai yang mutasi dari LAN. Selanjutnya, pada tahun 2025 terdapat 64 pegawai yang mengalami rotasi dan 10 pegawai mendapatkan promosi jabatan.

Jika melihat data tersebut, pelaksanaan mutasi di LAN lebih banyak dilakukan melalui mekanisme rotasi dibandingkan promosi maupun mutasi eksternal dan selalu dilakukan tiap tahunnya. Tingginya mutasi internal mengindikasikan bahwa LAN lebih mengutamakan optimalisasi SDM internal organisasi dibandingkan dengan mobilitas antar instansi. Selain itu, adanya pegawai yang memasuki masa pensiun juga menuntut adanya regenerasi melalui penataan pegawai yang tepat. Kondisi tersebut, sejalan oleh hasil pra-wawancara menunjukkan adanya proses mutasi internal dilakukan melalui mekanisme manajemen talenta, yang mempertimbangkan kinerja, kebutuhan organisasi, serta kesesuaian kompetensi pegawai sebelum diputuskan melalui rapat komite talenta. Mutasi eksternal cenderung lebih terbatas karena harus mempertimbangkan kebutuhan formasi jabatan di instansi tujuan serta persetujuan dari berbagai pihak.

Melihat rencana strategis LAN tahun 2025 – 2029 yang dijabarkan pada PerLAN Nomor 7 Tahun 2025, dan banyaknya mutasi di LAN, mutasi dilakukan sesuai perkembangan manajemen talenta ASN yang menunjukkan bahwa pengelolaan dan penempatan pegawai semakin diarahkan pada pendekatan yang berbasis data dan kesesuaian individu dengan kebutuhan organisasi. Selain mempertimbangkan kinerja dan kompetensi, pemetaan ASN juga mulai

diarahkan untuk memahami potensi dan karakteristik individu melalui pendekatan seperti Talent DNA. Pendekatan ini dapat memberikan informasi mengenai kecenderungan potensi dan perilaku individu, termasuk pola berpikir, kecerdasan emosional, gaya kepemimpinan, kemampuan beradaptasi, serta kecenderungan dalam membangun hubungan dan mengambil tindakan. Dalam konteks LAN, pemanfaatan pendekatan tersebut berpotensi mendukung penerapan prinsip *the right person on the right position* melalui pemetaan potensi dan perilaku ASN sebagai dasar pengembangan pegawai. Perkembangan ini menunjukkan bahwa ketepatan penempatan pegawai menjadi semakin penting karena kesesuaian antara karakteristik individu dengan jabatan dan lingkungan kerja dapat memengaruhi kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Namun demikian, pelaksanaan mutasi di lingkungan LAN tidak selalu memberikan dampak yang sama bagi setiap pegawai, walaupun sudah dilakukan dengan prosedur yang tepat. Fenomena yang terjadi terdapat perbedaan persepsi pegawai terhadap mutasi. Sebagian pegawai merasa mutasi memberikan peluang pengembangan karier, pengalaman baru, dan penyegaran dalam pekerjaan, terkhusus atas permintaan sendiri. Namun, sebagian pegawai yang dimutasi berdasarkan kebutuhan instansi tidak selalu merasa senang. Meskipun instansi telah memberikan pelatihan yang sesuai dengan posisi baru, proses adaptasi tetap menjadi tantangan. Beberapa pegawai mengalami kendala dalam menyesuaikan kompetensi dengan jabatan baru, merasa pekerjaan tersebut tidak sesuai dengan minat (*passion*), serta harus beradaptasi dengan beban kerja dan lingkungan kerja yang baru, termasuk rekan kerja. Jika mutasi internal yang di mutasi dalam satuan kerja unit pelaksana teknis LAN diberbagai wilayah, pegawai cenderung ekstra adaptasi tidak hanya di kompetensi tapi dengan jarak lokasi kerja yang memengaruhi kenyamanan dan kinerja. Sedangkan beberapa alasan dari mutasi atas permintaan sendiri, yaitu alasan keluarga dan butuh suasana lokasi kerja yang baru sehingga dapat meningkatkan kinerja melalui peningkatan kompetensi pegawai. Temuan ini sama dengan hasil dari penelitian Andansari dkk., (2025) yang menggunakan pendekatan *systematic literature*

review terhadap praktik mutasi ASN di berbagai instansi pemerintah di Indonesia. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa Mutasi ASN merupakan instrumen strategis yang berpotensi besar dalam mendukung pengembangan karier dan peningkatan kinerja, dengan kontribusi hingga 98,6% terhadap prestasi kerja apabila diterapkan berdasarkan sistem merit. Namun demikian, efektivitasnya sering kali terhambat apabila terdapat ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan jabatan baru yang ditempati, sehingga keberhasilan mutasi tidak terjadi secara otomatis, melainkan sangat bergantung pada ketepatan dalam proses penempatan yang mempertimbangkan latar belakang serta kemampuan individu pegawai. Temuan yang dilakukan oleh Rochman dkk., (2026) juga menegaskan bahwa mutasi tidak selalu berdampak positif bagi pegawai. Dampak mutasi sangat ditentukan oleh tingkat kesesuaian antara posisi baru dengan kompetensi yang dimiliki. Penempatan yang kurang tepat berpotensi menimbulkan berbagai permasalahan, seperti meningkatnya stres kerja, menurunnya motivasi, serta munculnya konflik peran. Oleh karena itu, temuan pra penelitian ini memperkuat pandangan bahwa kebijakan mutasi yang dirancang secara lebih cermat dengan mempertimbangkan kesesuaian kompetensi, kesiapan adaptasi, serta kondisi personal pegawai, dapat mencapai tujuan peningkatan kinerja melalui mutasi tercapai secara optimal.

Evaluasi mutasi pegawai dilihat dari penilaian kinerja melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dalam dua tahun terakhir yang mencakup aspek kedisiplinan dan prestasi kerja, sehingga perubahan posisi atau unit kerja dimaksudkan dapat memengaruhi meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang mampu beradaptasi dengan baik pada jabatan baru cenderung tetap dapat memenuhi target SKP yang telah ditetapkan. Sebaliknya, pegawai yang mengalami kesulitan dalam proses adaptasi berpotensi penurunan performa kerja yang ditandai dengan tidak tercapainya sasaran kerja serta menurunnya tingkat kedisiplinan. Dari pada itu, kinerja pegawai sebagai hasil capaian *output* dalam periode tertentu tidak terlepas dari keberhasilan proses mutasi itu sendiri, hasil evaluasi ini dijadikan sebagai dasar pertimbangan perbaikan pengelolaan mutasi

di LAN. Penempatan yang sesuai dengan kompetensi serta kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan menjadi faktor penting agar target kinerja dalam SKP tetap dapat tercapai secara optimal. Hal ini menunjukkan bahwa mutasi bukan hanya berperan dalam pengembangan kompetensi pegawai, tetapi juga memiliki dampak langsung terhadap tingkat kinerja yang dihasilkan.

Berdasarkan hasil penelitian Khairiyyah dkk. (2020), diketahui bahwa studi yang dilakukan di RS Universitas Andalas Padang membuktikan bahwa variabel mutasi dan penempatan kerja baik secara individual maupun bersama-sama memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan kontribusi sebesar 29%. Penelitian di Dinas Lingkungan Hidup Kota Solok juga membuktikan bahwa mutasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 80,8% (Dinsar, 2021). Penelitian Yedija (2019), diketahui bahwa studi yang dilakukan pada PT. Telkom Divisi Regional I Medan membuktikan bahwa mutasi dan promosi jabatan baik secara parsial maupun simultan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan mutasi sebagai variabel yang paling dominan dan mampu menjelaskan variasi kinerja sebesar 57,4%. Hasil serupa juga ditemukan oleh Masda dkk. (2024) pada RSUD Batara Guru Kabupaten Luwu yang menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kemampuan menjelaskan variasi kinerja sebesar 47,4%. Selain itu, penelitian Mugiono (2025) pada KPP Pratama Batang juga membuktikan bahwa mutasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta pengaruh tersebut semakin kuat apabila didukung oleh pengalaman kerja.

Di sisi lain, terdapat penelitian yang juga mengungkapkan bahwa dampak mutasi tidak selalu memberikan hasil yang positif apabila pelaksanaannya kurang optimal, sebagaimana ditunjukkan dalam penelitian pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang yang menyatakan bahwa mutasi berpengaruh positif tetapi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, dengan koefisien determinasi sebesar 59,1%, yang berarti mutasi dan budaya organisasi secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi kinerja sebesar

59,1%, sedangkan sisanya sebesar 40,9% dipengaruhi oleh faktor lainnya (Safitri & Yulismi, 2022). Penelitian Wulansari dan Murniyati (2025) pada Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga juga menyatakan bahwa mutasi kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, secara simultan bersama lingkungan kerja, mutasi tetap memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil kajian tersebut, yang telah dilakukan oleh berbagai peneliti terdahulu dengan topik serupa, dapat diketahui bahwa temuan penelitian tersebut belum konsisten karena mutasi pada beberapa penelitian terbukti berpengaruh signifikan, sedangkan pada penelitian lainnya tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan, meskipun secara simultan tetap memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai bersama variabel lain. Selain itu, belum terdapat penelitian yang mengkaji pengaruh mutasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Lembaga Administrasi Negara. Sementara itu, Lembaga Administrasi Negara (LAN) mempunyai peran strategis dalam mendukung reformasi birokrasi sehingga membutuhkan aparatur sipil negara yang memiliki kapasitas dan kompetensi yang baik. Atas dasar tersebut, perlu dilakukan kajian lebih mendalam mengenai bagaimana pelaksanaan mutasi di lingkungan LAN memengaruhi kinerja pegawai karena sebagai evaluasi apakah mutasi di LAN selama ini sudah efektif dan dapat membuat peningkatan kinerja pegawai LAN. Dengan pertimbangan tersebut, penelitian ini disusun dengan judul ***"Pengaruh Mutasi Pegawai Negeri Sipil terhadap Kinerja Pegawai di Lembaga Administrasi Negara"***.

B. Rumusan Permasalahan

Mengacu pada konteks telah dipaparkan pada bagian latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimana pengaruh mutasi terhadap kinerja Pegawai di Negeri Sipil Lembaga Administrasi Negara?

C. Tujuan Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh mutasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lembaga Administrasi Negara.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi, baik dari sisi teoritis maupun praktis, sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian ilmiah pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur (MSDMA), khususnya terkait dengan pengaruh mutasi terhadap kinerja pegawai.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi berbagai pihak, antara lain sebagai berikut:

a. Bagi Instansi

Temuan penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai masukan dalam perbaikan kebijakan dan pelaksanaan mutasi pegawai agar lebih efektif serta mampu mendukung peningkatan kinerja pegawai.

b. Bagi Penulis

Melalui penelitian ini, penulis diharapkan memperoleh tambahan serta pengalaman dalam melakukan analisis mengenai pengaruh mutasi terhadap kinerja pegawai, khususnya di lingkungan instansi pemerintah.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, analisis data, dan pembahasan mengenai pengaruh mutasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lembaga Administrasi Negara, maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap pelaksanaan mutasi di Lembaga Administrasi Negara berada pada kategori baik. Hal ini ditunjukkan oleh nilai rata-rata (*mean*) variabel mutasi sebesar 98,03 dari total 23 pernyataan, dengan nilai minimum 61, nilai maksimum 107, dan standar deviasi sebesar 6,82, yang menunjukkan bahwa jawaban responden relatif homogen. Pada indikator pemindahan fungsi, pernyataan "*Mutasi memberikan pekerjaan sesuai dengan keahlian saya*" memperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,6, sedangkan pernyataan "*Perpindahan lokasi kerja menghambat kelancaran pekerjaan saya*" memperoleh nilai rata-rata terendah sebesar 3,8. Sementara itu, variabel kinerja pegawai berada pada kategori tinggi, yang tercermin dari tingginya penilaian responden terhadap indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian, dengan sebagian besar item memperoleh nilai rata-rata pada rentang 4,0 - 4,5. Indikator kemandirian memperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,5, sedangkan indikator efektivitas memperoleh nilai rata-rata terendah sebesar 3,9, namun masih menunjukkan persepsi yang positif.
2. Hasil analisis regresi linear sederhana menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lembaga Administrasi Negara. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji regresi yang didapatkan yaitu $Y = 5,559 + 1,182X$, nilai konstanta 5,559 berarti apabila tidak terdapat peningkatan pada variabel mutasi ($X = 0$), maka nilai dasar kinerja pegawai adalah 5,559. Sementara itu, nilai koefisien regresi 1,182 menunjukkan bahwa setiap peningkatan 1 satuan pada pelaksanaan

mutasi akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 1,182 satuan, dengan asumsi faktor lain tetap. Didapatkan pula nilai signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$), nilai t hitung sebesar 9,241 yang lebih besar daripada t tabel sebesar 1,993, serta koefisien regresi sebesar 1,182. Dengan demikian, hipotesis penelitian diterima. Artinya, semakin baik pelaksanaan mutasi yang dilakukan sesuai dengan kompetensi, pola karier, dan kebutuhan organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan.

3. Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan nilai R^2 sebesar 0,543 atau 54,3%, yang berarti bahwa variabel mutasi mampu menjelaskan sebesar 54,3% variasi kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lembaga Administrasi Negara, sedangkan sisanya sebesar 45,7% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa mutasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja PNS di Lembaga Administrasi Negara. Namun, masih diperlukan evaluasi dan pengembangan agar pelaksanaan mutasi semakin objektif, terencana, dan berbasis sistem merit dalam mendukung pengembangan karier serta efektivitas organisasi.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan sintesis pemecahan masalah yang telah diuraikan mengenai pengaruh mutasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lembaga Administrasi Negara, maka dapat disampaikan beberapa saran sebagai berikut.

1. Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif, LAN perlu memperhatikan proses adaptasi pegawai pascamutasi, karena walaupun mayoritas pegawai yang di mutasi tidak terlalu mengganggu kinerjanya tapi masih terdapat sebagian pegawai yang mengalami kendala dalam menyesuaikan diri dengan perpindahan lokasi kerja maupun pengelolaan tanggung jawab pada jabatan baru, sehingga perlu diperhatikan sekecil apapun kendala dari sebagian pegawai. Salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh tim SDM LAN bersama dengan pimpinan adalah jadwal evaluasi kinerja setelah

mutasi dengan menyusun *Individual Transition Plan* (ITP), yaitu rencana transisi individu selama 3 - 6 bulan pertama yang tidak hanya dilihat dari SKP namun setiap pegawai yang dimutasi dapat mengisi kuisioner yang berisikan indikator tentang mutasi dan kinerja pegawai, juga yang memuat target adaptasi dan target kinerja awal, lalu disertakan kolom evaluasi hal-hal yang dibutuhkan setiap pegawai dalam memenuhi kebutuhan setelah mutasi, seperti kebutuhan pelatihan teknis, *coaching*, *counselling*, maupun *mentoring* yang disesuaikan dengan tuntutan jabatan hasil mutasi, serta anggaran yang diperlukan. Melalui ITP, kebutuhan yang diperlukan setiap pegawai setelah mutasi dapat tepat sasaran dan dapat meningkatkan kinerja pegawai tidak hanya sebagian tapi seluruhnya.

2. Berdasarkan hasil analisis regresi linear sederhana yang menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, LAN perlu mempertahankan dan mengoptimalkan pelaksanaan mutasi berbasis sistem merit dengan mempertimbangkan kesesuaian kompetensi, pola karier, rekam jejak kinerja, serta kebutuhan organisasi. Selain itu, komitmen pimpinan dan atasan langsung perlu ditingkatkan melalui pemberian arahan yang jelas, dukungan selama masa transisi, serta umpan balik secara berkala agar pegawai yang dimutasi dapat memahami ekspektasi kinerja yang diharapkan dan mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi.
3. Berdasarkan hasil koefisien determinasi, LAN perlu memperhatikan faktor-faktor lain yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi, lingkungan kerja, kompetensi, kepemimpinan, dan karakteristik individu pegawai.

Dengan memperhatikan berbagai saran tersebut, diharapkan LAN dapat menerapkan dengan baik, sehingga pelaksanaan mutasi dapat memberikan manfaat yang lebih besar bagi pegawai maupun organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Adamy, M. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, praktik dan penelitian*. Unimal Press.
- Bilgah, S. E., Joesah, N., & Frimayasa, A. (2023). *Manajemen sumber daya manusia*. Omera Pustaka.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jaya, I. M. L. M. (2026). *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif (Teori, penerapan, dan riset nyata)*. Quadrant.
- Kasmir. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*. Cetakan Kelima. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Khaeruman, K., Marnisah, L., Idrus, S., Irawati, L., Farradia, Y., Erwantiningsih, E., Hartatik, H., Supatmin, S., Yuliana, Y., Aisyah, N., Natan, N., Widayanto, M. T., & Ismawati, I. (2021). *Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep & Studi Kasus*. CV. AA Rizky.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Manullang, M. (2015). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Gadjah Mada Pers.
- Prawirosetono. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Ristianti, D. H., & Fathurrochman, I. (2020). *Penilaian Konseling Kelompok*. Yogyakarta: Deepublish.
- Robbins, S. P. (2020). *Essentials of Organizational Behavior*. Pearson.
- Samsuddin, H. (2018). *Kinerja Pegawai: Tinjauan dari Dimensi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi*. Indomedia Pustaka.
- Sastrohadiwiryo, S., & Syuhada, H. A. (2021). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia (Pendekatan Administratif dan Operasional)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Suhardi, M. (2023). *Buku Ajar Dasar Metodologi Penelitian*. Penerbit P4I.

Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Jurnal

Andansari, N. N., Devi, M. S., Warih, R., Utami, D., & Herawati, W. (2025). Promosi Jabatan dan Mutasi: Literatur Review terhadap Kinerja Karyawan.

Berliando Silas, Adolfina, & Lumintang, G. (2019). Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir, dan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan PT. Marga Dwitaguna Manado. *Jurnal EMBA*, 7(4), 4630–4638.

Dinsar, A. (2021). Pengaruh Mutasi dan Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang. *Amsir Management Journal*, 1(2), 46–52.

Khairiyyah, Y., Yanti, B., Ekonomi, F., & Tamansiswa, U. (2020). Pengaruh Penempatan Kerja dan Mutasi terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Universitas Andalas Padang. 6(2), 89–98.

Manalu, D. (2021). Pengaruh Mutasi Pegawai terhadap Motivasi Kerja Aparatur Sipil Negara di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nias Barat. *Jurnal Ilmu Sosial dan Politik*, 1(1), 40–56.

Masda, M., Salju, S., & Risal, R. (2024). Pengaruh Mutasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai di RSUD Batara Guru Kabupaten Luwu. *Jurnal Ekonomi Kreatif Indonesia*, 2(1), 34–52.

Mugiono. (2025). Pengaruh Mutasi Kerja dan Perubahan Struktur Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Pengalaman Kerja sebagai Moderating.

Rochman, C., Ayu, N., & Murniati, N. (2026). Mutasi Pegawai Aparatur Sipil Negara Sebagai Instrumen Pengembangan Karier dan Peningkatan Kinerja: Tinjauan Literatur. 5(1), 172–182.

Sembodo, S. P. (2020). Hubungan Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Mojokerto. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1, 65–74.

Susan, E. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 952–962.

Tanjungpura, U. (2024). The Role of Knowledge Sharing, Job Stress, Mutations and Motivation in Improving Employee Performance. 12(3), 841–848.

Winda Safitri, E., & Yulasmi. (2022). Analisis Kinerja Pegawai Melalui Pengaruh Mutasi dan Budaya Organisasi pada Dinas Lingkungan Hidup

Kota Solok. 2, 134–140.

Wulansari, D. P., & Murniyati. (2025). Pengaruh Mutasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga. *Jurnal Manajemen Ekonomi dan Akuntansi*, 2(1), 41–47.

Yedija, T. (2019). Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Telkom Divisi Regional I Medan). *Jurnal Manajemen dan Ekonomi*, 1(1), 70–85.

Peraturan Perundang-undangan

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Presiden Nomor 93 Tahun 2024 tentang Lembaga Administrasi Negara.

Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 7 Tahun 2025 tentang Rencana Strategis Lembaga Administrasi Negara Tahun 2025–2029.

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2025 tentang Perubahan atas Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2021 tentang Pedoman Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil.