

**SKRIPSI**



**STRATEGI PENGELOLAAN MUTASI PEGAWAI ANTAR  
UNIT KERJA DI LINGKUNGAN DIREKTORAT JENDERAL  
PERHUBUNGAN DARAT**

Disusun Oleh

Nama : Satya Andhika  
NPM : 1933090118  
Jurusan : Administrasi Publik  
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

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

**JAKARTA, 2023**



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

**STRATEGI PENGELOLAAN MUTASI PEGAWAI ANTAR  
UNIT KERJA DI LINGKUNGAN DIREKTORAT JENDERAL  
PERHUBUNGAN DARAT**

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

**NAMA : SATYA ANDHIKA  
NPM : 1933090118  
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM STUDI : MSDMA**

**SKRIPSI**

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

**JAKARTA, 2023**

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR UNTUK  
DIPERTAHANKAN DALAM UJIAN**

**LEMBAR PERSETUJUAN  
SKRIPSI**

NAMA : Satya Andhika  
NPM : 1933090118  
JURUSAN : Administrasi Publik  
PROGRAM STUDI : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur  
JUDUL : Strategi Pengelolaan Mutasi Pegawai Antar Unit  
Kerja Di Lingkungan Direktorat Jenderal  
Perhubungan Darat

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pada 27 Juli 2023

Pembimbing



Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A

## LEMBAR PENGESAHAN

Diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Ujian Tugas Akhir Sarjana Terapan  
Politeknik STIA LAN Jakarta pada 18 Agustus 2023

Ketua merangkap anggota,



Dr. Hamka, MA

Sekretaris merangkap anggota,

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized initials and a surname.

Saut Gracer Sijabat, S.Psi, M.Si

Anggota,

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Mala Sondang Silitonga'.

Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Satya Andhika  
NPM : 1933090118  
Jurusan : Administrasi Publik  
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Skripsi yang telah saya buat ini dengan benar judul **“Strategi Pengelolaan Mutasi Pegawai Antar Unit Kerja Di Lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Darat”** merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan Skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib di Politeknik STIA LAN Jakarta.

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

Jakarta, 27 Juli 2023

Penulis



**Satya Andhika**

1933090118

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur Kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas Karunia segala KebesaranNYA, sehingga proses pembuatan skripsi saya yang berjudul “Strategi Pengelolaan Mutasi Pegawai Antar Unit Kerja Di Lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Darat“ dapat terlaksana dengan baik.

Dalam penulisan Skripsi ini bertujuan untuk memenuhi sebagian syarat memperoleh Gelar Sarjana Terapam dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur. Saya menyadari bahwa Skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh sebab itu saya mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, sehingga pada kesempatan ini saya dengan segala kerendahan hati dan penuh rasa hormat mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan moril maupun materil secara langsung maupun tidak langsung kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini hingga selesai, terutama kepada yang saya hormati:

1. Orangtua saya tercinta atas motivasi dan doa yang diberikan kepada saya selama ini
2. Pimpinan saya yang selalu memberikan dukungan moral dan data sehingga skripsi ini dapat lebih sempurna didalam pengelolaanya
3. Informan yang mendukung atas data dan informasi
4. Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta

5. Ibu Dr. Mala Sondang Silitonga MA sebagai Dosen Pembimbing yang telah memberikan waktu dan ilmu kepada saya

6. Teman – teman seangkatan saya

Pada kesempatan ini penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat atau berguna sebagai referensi bagi yang membutuhkannya.

Jakarta, 27 Juli 2023

Satya Andhika

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## ABSTRAK

Satya Andhika, 1933090118

Strategi Pengelolaan Mutasi Pegawai Antar Unit Kerja Di Lingkungan Jenderal Perhubungan Darat.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pengelolaan mutasi pegawai antar unit kerja di lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Darat.

Dalam hal ini mutasi pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Darat sangat diperlukan untuk menempatkan pegawai sesuai pada tempatnya agar tercipta efektivitas dan efisiensi dalam bekerja serta dapat meningkatkan kinerja instansi. Menurut Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi pada Pasal 1 Ayat 2 menjelaskan mutasi adalah perpindahan tugas dan/atau lokasi dalam satu Instansi Pusat, antar- Instansi Pusat, satu Instansi Daerah, antar-Instansi Daerah, antar- Instansi Pusat dan Instansi Daerah, dan ke perwakilan Negara Indonesia di luar negeri serta atas permintaan sendiri.

Jenis penelitian pada penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif dan pengumpulan data. Penelitian kualitatif diambil oleh peneliti dikarenakan hasil penelitian dapat menggambarkan pandangan realistik terhadap dunia sosial yang telah dialami oleh narasumber, dimana hal ini tidak bisa diukur secara numerik, selain itu metode kualitatif merupakan metode yang fokus pada pengamatan yang mendalam.

Kesimpulan penelitian tersebut menghasilkan strategi pengelolaan mutasi sebagai berikut yaitu pelaksanaan sistem merit, dalam mutasi kerja pada pada Direktorat Jenderal Perhubungan Darat sebaiknya menggunakan sistem merit. Penerbitan peraturan/dasar hukum, penerbitan aturan sebagai dasar hukum dalam pelaksanaan mutasi agar pengelolaan mutasi mempunyai pedoman. Penyediaan Program/ Platform untuk pengelolaan mutasi pegawai antar unit kerja di lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Darat akan menjadi sangat penting dikarenakan meningkatkan pelaksanaan pengelolaan mutasi pegawai dari segi kecepatan dan keterbukaan prosesnya. Melaksanakan Sosialisasi dan Monitoring Evaluasi Kebijakan dan Program terkait mutasi pegawai antar unit kerja di lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Darat.

Kata Kunci : Strategi; Pengelolaan; Mutasi; Direktorat Jenderal Perhubungan Darat

## **ABSTRACT**

*Satya Andhika, 1933090118*

*Strategy For Management Of Employee Mutations Between Work Units In The General Of Land Transportation.*

*This study aims to determine the strategy in order to improve the management of employee transfers between work units within the Directorate General of Land Transportation.*

*In this case the mutation of employees within the Directorate General of Land Transportation is needed to place employees in the right place so as to create effectiveness and efficiency in work and can improve agency performance. According to the Regulation of the State Personnel Agency Number 5 of 2019 concerning Procedures for Implementing Transfers in Article 1 Paragraph 2 it explains that a mutation is a transfer of tasks and/or locations within one Central Agency, between Central Agencies, one Regional Agency, between Regional Agencies, between Agencies Center and Regional Agencies, and to representatives of the State of Indonesia abroad and at their own request.*

*The type of research in this study is a type of qualitative research and data collection. Qualitative research was taken by researchers because the research results can describe a realistic view of the social world that has been experienced by the informants, where this cannot be measured numerically, besides that the qualitative method is a method that focuses on in-depth observation.*

*The conclusion of this study resulted in the following mutation management strategies at the Directorate General of Land Transportation, it is better to use a merit system. Issuance of Regulations/Legal Basis, Issuance of rules as a policy/legal basis in the implementation of mutations so that the management of mutations has guidelines. Provision of a Program/Platform for managing employee transfers between work units within the Directorate General of Land Transportation will be very important because it improves the implementation of employee transfer management in terms of speed and openness of the process. Carry out Socialization and Monitoring the Evaluation of Policies and Programs related to employee transfers between work units within the Directorate General of Land Transportation.*

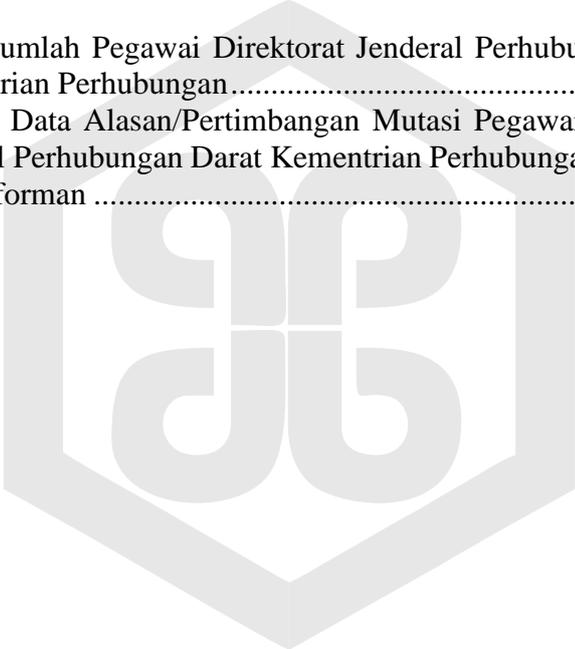
*Keywords: Strategy; Management; Mutation; Directorate General of Land Transportation*

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI .....</b>	<b>iii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Permasalahan.....	1
B. Fokus Permasalahan.....	13
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	13
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>15</b>
A. Tinjauan Kebijakan Dan Teori.....	15
B. Konsep Kunci.....	42
C. Kerangka Berpikir.....	43
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>45</b>
A. Metode Penelitian .....	45
B. Teknik Pengumpulan Data.....	46
C. Prosedur Pengolahan dan Analisis Data .....	48
D. Rencana Pengujian Keabsahan Data .....	50
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>53</b>
A. Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	53
B. Hasil Penelitian .....	56
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>79</b>
A. Kesimpulan .....	79
B. Saran .....	80
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>82</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Data Jumlah Pegawai Direktorat Jenderal Perhubungan Darat Kementerian Perhubungan.....	2
Tabel 1. 2 Grafik Data Alasan/Pertimbangan Mutasi Pegawai Direktorat Jenderal Perhubungan Darat Kementerian Perhubungan.....	9
Tabel 3. 1 Data Informan .....	47



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

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Berpikir .....	44
Gambar 3. 1 Proses Triangulasi Penelitian .....	51
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Direktorat Jenderal Perhubungan Darat.....	56



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

## BAB I

### PERMASALAHAN PENELITIAN

#### A. Latar Belakang Permasalahan

Reformasi birokrasi merupakan upaya dalam melakukan perubahan dan pembaharuan mendasar suatu sistem penyelenggaraan pemerintahan yakni aspek-aspek ketatalaksanaan, kelembagaan, dan sumber daya manusia aparatur, Sistem penyelenggaraan pemerintahan tidak berjalan baik karena berbagai persoalan birokrasi. Menurut Sedarmayanti dalam Dahyar Daraba (2019:48) mengemukakan permasalahan dan kebijakan reformasi aparatur negara dewasa ini meliputi manajemen perencanaan dalam pemerintahan negara yang belum diselenggarakan secara terpadu dan terintegrasi, peranan lembaga pusat sistem administrasi negara, kinerja kepegawaian negara, klasifikasi jabatan, *gender mainstreaming*, asosiasi profesional PNS (Pegawai Negeri Sipil), model desentralisasi terbatas, mobilitas PNS daerah terbatas, sistem informasi kepegawaian kurang akurat, program diklat, sistem penggajian dan praktek korupsi dan nepotisme dalam penerimaan CPNS (Calon Pegawai Negeri Sipil), penempatan dan promosi pejabat sudah menyebar hampir di semua jabatan dan sektor. Salah satu masalah diatas yaitu berkaitan dengan kinerja kepegawaian negara dalam hal ini penulis membahas terkait pengelolaan pegawai dalam suatu lingkungan unit kerja salah satunya penempatan atau mutasi pegawai yang dinilai penting dan mempengaruhi kinerja pegawai maupun organisasi.

Dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintah yang baik (*good governance*) maka perlu dilakukan reformasi birokrasi terhadap sistem penyelenggaraan pemerintah terutama yang berkaitan dengan aspek kelembagaan, tata laksana, budaya kerja dan sumber daya manusia aparatur. Reformasi birokrasi dapat menjadi langkah strategis untuk membangun dan mewujudkan sumber daya aparatur negara yang kompeten dan kompetitif, memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi serta dapat memberikan pelayanan publik yang baik. Salah satu tujuan reformasi birokrasi yaitu untuk meningkatkan kemampuan aparatur negara.

Mengingat betapa pentingnya tujuan yang akan dicapai dari reformasi birokrasi maka tentunya untuk mencapainya bukan suatu hal yang mudah dan memerlukan usaha yang maksimal dan strategi yang tepat. Manajemen strategic (*strategic management*) menurut Solihin (2012: 64) merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang dihasilkan dari proses formulasi dan implementasi rencana dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Bila definisi ini perlu dikaitkan dengan terminologi "manajemen", maka manajemen strategik dapat pula didefinisikan sebagai: proses perencanaan, pengarahan, pengorganisasian dan pengendalian sebagai keputusan dan tindakan strategis lembaga atau perusahaan dengan tujuan untuk mencapai keberhasilan kompetitif. Sabariah (2016: 74) juga menjelaskan mengenai manajemen strategi adalah kegiatan yang dilakukan oleh tiap fungsi departemen atau bagian dari perusahaan atau organisasi, yang melakukan

perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan serta evaluasi, secara strategi untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan Muhammad (2013:6) berpendapat bahwa manajemen dapat diartikan sebagai usaha manajerial dengan mengembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dengan visi yang telah ditentukan. Dalam hal ini Direktorat Jenderal Perhubungan Darat ingin meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan kinerja organisasi salah satu caranya adalah dengan melaksanakan pengelolaan mutasi sumber daya manusia yang tepat guna.

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) dijelaskan bahwa Aparatur Sipil Negara adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintah. Sedangkan PNS merupakan warga negara Indonesia yang telah memenuhi syarat tertentu sehingga diangkat menjadi pegawai aparatur sipil negara secara tetap. Pegawai aparatur sipil negara memiliki fungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik dan perekat serta pemersatu bangsa. Pegawai aparatur sipil negara bertugas untuk melaksanakan kebijakan publik, memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas, serta mempererat persatuan dan kesatuan negara. Menurut Pasal 12 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menjelaskan bahwa peran pegawai aparatur sipil negara adalah sebagai perencana, pelaksana dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan

kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pada Pasal 1 Ayat 6 menyebutkan bahwa manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Pengelolaan sumber daya aparatur sipil negara merupakan salah satu kunci dalam pelaksanaan reformasi birokrasi. Menurut Taufiq Effendi (2010:84) salah satu aspek penting reformasi birokrasi adalah aspek manajemen sumber daya aparatur, harus mampu menciptakan sumber daya aparatur yang handal dan profesional. Untuk menghasilkan sumber daya aparatur yang handal dan profesional perlu dirumuskan strategi pengelolaan yang tepat dan terarah, penyusunan penilaian kerja, pengembangan sistem rekrutmen, pengembangan pola diklat, penguatan pola rotasi, mutasi, promosi, pola karir, pembangunan/penguatan *database* pegawai, dan pola peningkatan kesejahteraan. Sumber daya aparatur harus mendapat perhatian utama dalam perbaikan kualitas, untuk itu pemilihan dan penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi yang dimiliki merupakan salahsatu penentu. Suatu instansi harus berupaya melakukan pencarian dan penerapan pegawai dengan menggunakan konsep *the right man on the right place* (Taufiq Effendi, 2010:86).

Saat ini jumlah PNS pada Direktorat Jenderal Perhubungan Darat mengalami penambahan yang cukup signifikan dikarenakan adanya peralihan

PNS dari Terminal Tipe A dan Unit Penimbangan Kendaraan Bermotor (UPPKB) sesuai dengan amanah Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, dimana sebelumnya PNS pada dua unit kerja dimaksud berstatus PNS Pemerintah Daerah beralih status menjadi PNS Pemerintah Pusat. Dengan jumlah PNS yang banyak maka dari itu membutuhkan usaha keras dalam hal pengembangan sumber daya aparatur menjadi lebih baik dari yang sudah ada sehingga bisa mendukung kinerja organisasi. Direktorat Jenderal Perhubungan Darat memiliki wilayah kerja yang cukup luas dan sesuai dengan yang ada pada tabel 1.1 bahwa terdapat total 10.141 pegawai yang terdiri dari CPNS sebanyak 152, pegawai honorer 6.498, dan PNS sebanyak 3.941 yang bertugas pada kantor pusat dan kantor balai (unit eselon III) yang tersebar pada 25 provinsi di seluruh Indonesia. Jumlah PNS pada Direktorat Jenderal Perhubungan Darat tersebut merupakan 12,5% dari total jumlah PNS pada Kementerian Perhubungan yaitu 31.524 PNS. Untuk itu sangat penting menempatkan pegawai pada tempat yang tepat dan sesuai dengan pendidikan, pengetahuan, keterampilan, kemampuan serta pengalamannya untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien.

Tabel 1. 1

## Data Jumlah Pegawai Direktorat Jenderal Perhubungan Darat

## Kementrian Perhubungan

UNIT KERJA	CPNS	PPNPN	PNS	Grand Total
BPTD Wil. I Provinsi Aceh	4	306	101	411
BPTD Wil. II Provinsi Sumatera Utara	5	207	234	446
BPTD Wil. III Provinsi Sumatera Barat	4	190	140	334
BPTD Wil. IV Provinsi Riau dan Kepulauan Riau	5	330	70	405
BPTD Wil. IX Provinsi Jawa Barat	6	468	258	732
BPTD Wil. V Provinsi Jambi	4	176	136	316
BPTD Wil. VI Provinsi Bengkulu dan Provinsi Lampung	5	156	160	321
BPTD Wil. VII Provinsi Sumatera Selatan dan Provinsi Bangka Belitung	5	309	150	464
BPTD Wil. VIII Provinsi Banten	5	278	42	325
BPTD Wil. X Provinsi Jawa Tengah dan DIY	6	939	527	1472
BPTD Wil. XI Provinsi Jawa Timur	6	593	357	956
BPTD Wil. XII Provinsi Bali dan NTB	4	351	108	463
BPTD Wil. XIII Provinsi Nusa Tenggara Timur	3	179	31	213
BPTD Wil. XIV Provinsi Kalimantan Barat	5	209	25	239
BPTD Wil. XIX Provinsi Sulawesi Selatan dan Provinsi Sulawesi Barat	4	295	193	492
BPTD Wil. XV Provinsi Kalimantan Selatan	4	107	25	136
BPTD Wil. XVI Provinsi Kalimantan Tengah	3	104	66	173
BPTD Wil. XVII Provinsi Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara	5	143	50	198
BPTD Wil. XVIII Provinsi Sulawesi Tenggara	4	72	49	125

BPTD Wil. XX Provinsi Sulawesi Tengah	5	143	53	201
BPTD Wil. XXI Provinsi Gorontalo	1	139	67	207
BPTD Wil. XXII Provinsi Sulawesi Utara	2	164	55	221
BPTD Wil. XXIII Maluku	2	94	18	114
BPTD Wil. XXIV Provinsi Maluku Utara	2	46	55	103
BPTD Wil. XXV Provinsi Papua, Papua Barat	5	69	27	101
Balai Pengujian Laik Jalan Dan Sertifikasi Kendaraan Bermotor	7	59	58	124
Direktorat Angkutan Jalan	2	46	55	103
Direktorat Jenderal Perhubungan Darat			2	2
Direktorat Lalu Lintas Jalan	4	58	60	122
Direktorat Prasarana Transportasi Jalan	4	28	50	82
Direktorat Sarana Transportasi Jalan	9	89	70	168
Direktorat Transportasi Sungai, Danau, dan Penyeberangan	4	53	71	128
Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Darat	18	98	128	244
<b>Grand Total</b>	<b>152</b>	<b>6498</b>	<b>3491</b>	<b>10141</b>

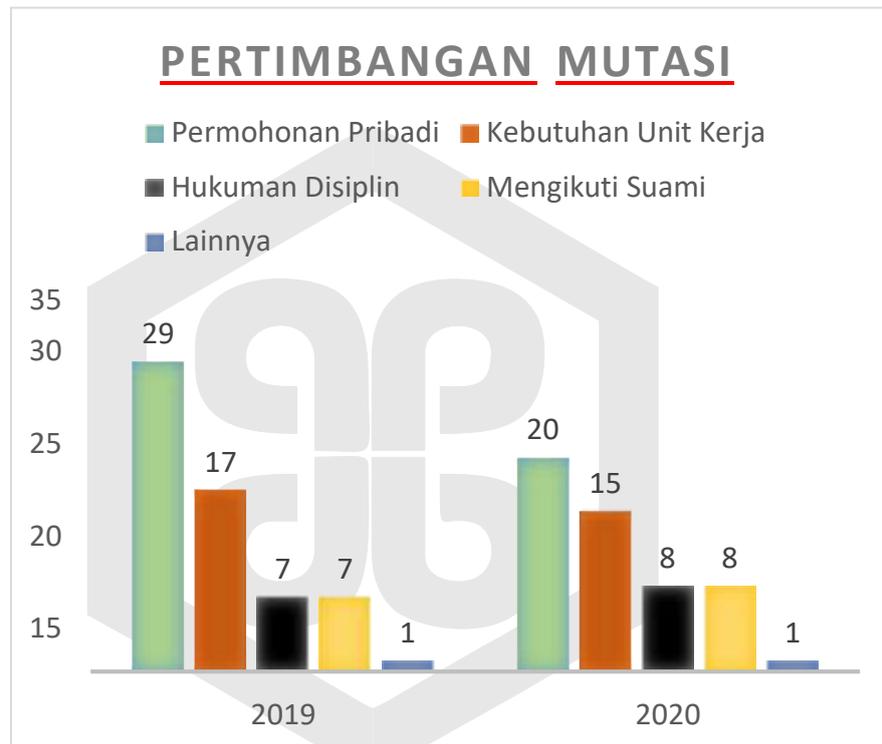
Sumber: Data Bagian Kepegawaian dan Umum, Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Darat (2022)

Dalam hal ini mutasi pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Darat sangat diperlukan untuk menempatkan pegawai sesuai pada tempatnya agar tercipta efektivitas dan efisiensi dalam bekerja serta dapat

meningkatkan kinerja instansi. Menurut Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi pada Pasal 1 Ayat 2 menjelaskan mutasi adalah perpindahan tugas dan/ atau lokasi dalam satu Instansi Pusat, antar- Instansi Pusat, satu Instansi Daerah, antar-Instansi Daerah, antar-Instansi Pusat dan Instansi Daerah, dan ke perwakilan Negara Indonesia di luar negeri serta atas permintaan sendiri.

Mutasi menurut Hasibuan (2019:102) pada umumnya merupakan suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan di dalam suatu organisasi/instansi, baik secara vertikal (promosi/demosi) maupun horizontal yang merupakan tindak lanjut dari penilaian kinerja pegawai dan kebutuhan organisasi/instansi. Selain salah satu bagian dari pengembangan sumber daya aparatur, mutasi dapat juga terjadi karena adanya penyederhanaan atau pengembangan suatu instansi.

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A



Grafik 1. 1

Data Alasan/Pertimbangan Mutasi Pegawai Direktorat Jenderal Perhubungan Darat Kementerian Perhubungan

Sumber: Olahan Data Mutasi Ditjen Hubdat (2020)

Berdasarkan grafik 1.1 diatas, pelaksanaan mutasi antar unit kerja di lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Darat belum optimal dimana belum memiliki perencanaan dan dasar yang kuat, hal tersebut dapat dilihat dari total mutasi yang dilaksanakan pada tahun 2020 berjumlah 52 pegawai dan alasan pindah terbanyak yaitu permohonan pribadi sebanyak 20 pegawai selanjutnya ada kebutuhan unit kerja 15 pegawai, hukuman disiplin 8 pegawai, mengikuti suami 8 pegawai dan karena masalah kesehatan 1 pegawai.

permohonan pribadi dan mengikuti suami dapat dikategorikan permohonan pribadi juga, dengan kata lain lebih dari setengah jumlah pegawai yang mutasi dikarenakan permohonan pribadi dan terkait mutasi dengan alasan kebutuhan unit kerja itu dilaksanakan bukan dengan pertimbangan perencanaan matang dan jangka panjang seperti mempertimbangkan hal terkait manajemen karir dan pengembangan sumber daya manusia. Hal ini mengakibatkan terjadi ketidakseimbangan komposisi pada beban kerja di unit kerja dan tidak sesuai dengan analisis beban kerja yang sudah ada, dengan ditunjukkan permohonan dari beberapa unit kerja yang menyampaikan kebutuhan sumber daya manusia kepada Bagian Kepegawaian dan Umum karena pegawainya mutasi.

Untuk melaksanakan ketentuan Pasal 197 Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan BKN Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi. Dimana dalam Peraturan ini disebutkan, Intansi Pemerintah menyusun perencanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungannya, dengan memperhatikan aspek:

1. kompetensi;
2. pola karier;
3. pemetaan pegawai;
4. kelompok rencana suksesi (*talent pool*);
5. perpindahan dan pengembangan karier;
6. penilaian prestasi kerja/kinerja dan perilaku kerja;
7. kebutuhan organisasi;
8. sifat pekerjaan teknis atau kebijakan tergantung pada klasifikasijabatan.

Sementara jenis mutasi menurut Peraturan BKN Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi terdiri atas:

1. mutasi PNS dalam satu Instansi Pusat atau Instansi Daerah;
2. mutasi PNS antar kabupaten/kota dalam satu provinsi;
3. mutasi PNS antar kabupaten/kota antar provinsi, dan antar provinsi;
4. mutasi PNS provinsi/kabupaten/kota ke Instansi Pusat atau sebaliknya;
5. mutasi PNS antar Instansi Pusat;
6. mutasi ke perwakilan NKRI di luar negeri.

Dalam Peraturan BKN Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi, mutasi dilakukan paling singkat 2 (dua) tahun dan paling lama 5 (lima) tahun. Ditegaskan dalam peraturan ini, mutasi dilakukan atas dasar kesesuaian antara kompetensi PNS dengan persyaratan jabatan, klasifikasi jabatan dan pola karier, dengan memperhatikan kebutuhan organisasi, dan dengan memperhatikan prinsip larangan konflik kepentingan.

Apabila proses mutasi yang dilakukan pada Direktorat Jenderal Perhubungan Darat tidak sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan akan membuat proporsional jumlah pegawai di unit kerja yang ada di daerah menjadi tidak sesuai dengan analisis beban kerja yang sudah ada sehingga menjadi tidak efektif dan efisien dan berdampak pada ketidakseimbangan baik dari jumlah, kompetensi dan pengalaman sumber daya manusia pada masing-masing unit kerja.

Dalam hal promosi dan mutasi yang merupakan fungsi dalam pengembangan sumber daya manusia dilakukan dengan melihat fakta dan

penilaian kerja yang mengarah pada promosi jabatan dan mutasi pegawai harus berjalan dengan efektif agar dapat diterima semua pihak tanpa ada yang merasa dirugikan.

Seorang PNS yang mulai bekerja setelah ditempatkan dalam organisasi akan terus bekerja untuk organisasi tersebut selama masih aktif hingga ia memasuki usia pensiun. Dalam artian bahwa PNS ingin meniti karier dalam organisasi sehingga dalam perjalanan karirnya akan sangat wajar jika seseorang pegawai menanyakan berbagai pertanyaan menyangkut karier dan prospek perkembangannya di masa depan.

Sehubungan dengan itu, agar PNS semakin produktif dan kariernya berkembang memerlukan perlakuan yang baik dan tepat dari organisasi tempatnya bekerja yang meliputi mutasi yaitu pemindahan jabatan yang dilakukan pada tingkat yang sederajat atau setingkat.

Pelaksanaan mutasi internal PNS di lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Darat dituntut untuk profesional, namun dalam prosesnya masih terdapat kritik dan masukan tentang pelaksanaan mutasi internal pegawai terutama dalam hal keadilan, kecepatan proses dan keterbukaan terkait pengambilan keputusan terhadap mutasi PNS.

Pentingnya strategi pengelolaan mutasi internal PNS di lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Darat agar dapat mewujudkan pengelolaan sumber daya manusia yang baik sehingga mendukung kinerja organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Strategi Pengelolaan Mutasi Pegawai

Internal Antar Unit Kerja di Lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Darat.

## **B. Fokus Permasalahan**

Pelaksanaan Strategi Pengelolaan mutasi pegawai antar unit kerja di lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Darat belum optimal dimana mutasi hanya mempertimbangkan permintaan pegawai dan bukan atas dasar perencanaan akan kebutuhan organisasi seperti berkaitan dengan hal pengembangan sumber daya manusia dan manajemen karir pegawai.

Berdasarkan latar belakang diatas maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut “ Bagaimana Strategi Pengelolaan Mutasi Pegawai Antar Unit Kerja Di lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Darat?”

## **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan penelitian:**

Untuk mengetahui seperti apa strategi pengelolaan mutasi pegawai antar unit kerja di lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Darat.

### **2. Manfaat Penelitian**

#### **a. Manfaat Teoritis**

- Menambah pengetahuan mengenai pelaksanaan mutasi pegawai antar unit kerja di lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Darat.

- Menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan pelaksanaan mutasi pegawai antar unit kerja di lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Darat selanjutnya.

b. Manfaat Praktis

Sebagai sumbangan ilmu pengetahuan dan sebagai bahan referensi penelitian selanjutnya di bidang manajemen sumber daya manusia aparatur khususnya terkait mutasi pegawai.

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A