

PELAKSANAAN MUTASI PEGAWAI DI DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN KABUPATEN SITUBONDO

Hoseini¹⁾, Sapto Pramono²⁾

^{1) 2)} Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Dr. Soetomo Surabaya

Email: hoseinizen@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis terkait pelaksanaan mutasi pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Situbondo. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana efektivitas pelaksanaan mutasi pegawai dalam rangka pengembangan karir PNS di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Situbondo serta apa saja hambatan dalam pelaksanaan mutasi pegawai dalam rangka pengembangan karir PNS di Kantor Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Situbondo. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif, dimana data yang diperoleh adalah berdasarkan dengan hasil wawancara kepada responden. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pencapaian tujuan mutasi pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Situbondo berjalan efektif. Perencanaan dalam pelaksanaan mutasi pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Situbondo berjalan efektif. Strategi dalam pelaksanaan mutasi pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Situbondo tidak berjalan efektif. Pengawasan yang dilakukan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Situbondo dalam pelaksanaan mutasi tidak berjalan efektif.

Kata Kunci: Pelaksanaan, Mutasi Pegawai, Efektivitas

Abstract

This research analyzes the implementation of employee transfers at the Situbondo Regency Education and Culture Service. The formulation of the problem in this research is how effective the implementation of employee transfers is in the context of civil servant career development at the Situbondo Regency Education and Culture Office and what are the obstacles in implementing employee mutations in the context of civil servant career development at the Situbondo Regency Education and Culture Office. This research uses descriptive research methods, where the data obtained is based on the results of interviews with respondents. The results of this research indicate that achieving the objectives of employee transfers at the Situbondo Regency Education and Culture Office is effective. Planning for implementing employee transfers at the Situbondo Regency Education and Culture Service is running effectively. The strategy for implementing employee transfers at the Situbondo Regency Education and Culture Service is not working effectively. The supervision carried out by the Situbondo Regency Education and Culture Office in implementing mutations was not effective.

Keywords: Implementation, Employee Transfers, Effectiveness

A. LATAR BELAKANG

Mutasi dilakukan oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan melalui usulan dari pemimpin atau kepala dinas atau pejabat tinggi di masing-masing instansi pemerintahan daerah. Mutasi telah menjadi hak yang dapat diperoleh bagi setiap PNS tanpa terkecuali. Mutasi dijadikan sebagai pembinaan jabatan serta adaptasi menambah pengetahuan pada posisi yang baru

bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang mendapatkannya. Pelaksanaan sistem karier PNS yang baik dalam suatu organisasi dapat lebih memungkinkan bagi pegawai maupun organisasi mengoptimalkan kemampuan kerja yang dimiliki sehingga dapat lebih mendukung tujuan organisasi yang ingin dicapai pada khususnya dan tujuan sistem karier PNS pada umumnya.

Adapun rekap data mutasi pegawai negeri sipil tahun 2023 dapat terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.1. Rekap Data Mutasi Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Situbondo Tahun 2023

No.	Keterangan	Jumlah PNS
1.	Perpindahan PNS antar SKPD Kabupaten	132
2.	Perpindahan PNS antar posisi di instansi yang sama	61
3.	Perpindahan PNS antar kecamatan se Kabupaten Situbondo	135
Jumlah		328

Sumber: Data diolah peneliti

Berdasarkan data di atas, pelaksanaan mutasi sebanyak 328 PNS dilakukan dengan tujuan meningkatkan pengembangan dan pembinaan pegawai sekaligus sebagai peningkatan kinerja organisasi pemerintahan di Kabupaten Situbondo yang lebih baik dengan memindahkan/mutasi pegawai ke tempat yang sesuai dengan kompetensinya. Namun kenyataannya sistem pelaksanaan perpindahan atau mutasi PNS yang pernah dilakukan pelaksanaannya belum menunjukkan ke arah efektif, terlihat dari masih banyaknya masalah dalam pelaksanaannya.

Adapun beberapa masalah pelaksanaan mutasi tersebut diantaranya masih tidak tepatnya sasaran dari tujuan pelaksanaan mutasi di Kabupaten Situbondo tidak berdasarkan prinsip *“the right man and the right place”* atau “orang yang tepat dan tempat yang tepat”. Hal tersebut mengakibatkan kurangnya kemampuan PNS dalam melakukan tugasnya. Pelaksanaan Mutasi yang dilakukanpun tidak lagi sebagai pembinaan dan pengembangan pegawai dikarenakan tidak diterapkannya prinsip tersebut. Sehingga pelaksanaan mutasi yang dilakukan dapat dikatakan belum efektif. Penapsiran konsep *“the right man and the right place”* atau “orang yang tepat dan tempat yang tepat” bukan hanya dilihat bagaimana menempatkan seorang pegawai sesuai dengan tempat dan kemampuannya,

namun juga harus dilihat bagaimana Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Situbondo menempatkan kepemilikan ilmu yang dimilikinya sesuai dengan kepemilikan keputusan yang dilakukan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dalam memutasi pegawai. Dengan demikian mutasi yang dilakukan oleh Instansi dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien (Fahmi 2011:4).

Adapun rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana efektivitas pelaksanaan mutasi pegawai dalam rangka pengembangan karir PNS di Kantor Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Situbondo dan apa saja hambatan dalam pelaksanaan mutasi pegawai dalam rangka pengembangan karir PNS di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Situbondo.

B. LANDASAN TEORITIS

1. Pengertian Mutasi Jabatan

Menurut Siagian (2013:172) mutasi berarti penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan statusnya yang lama. Pengertian mutasi menurut Sadili (2013:254) adalah kegiatan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan pegawai ke situasi tertentu dengan tujuan agar pegawai yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi dan kontribusi kerja yang maksimal pada organisasi. Jadi kegiatan memindahkan pegawai dari suatu tempat kerja ke tempat lain dinamakan mutasi.

Dengan memperhatikan definisi-definisi yang telah dikemukakan di atas, maka dapat diketahui bahwa mutasi atau transfer yaitu kegiatan memindahkan pegawai sebagai salah satu cara untuk mengembangkan pegawai tersebut terutama dari segi kemampuan, pengetahuan, dan keterampilannya

2. Prinsip-Prinsip Mutasi Pegawai

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2013:102), prinsip mutasi pegawai di dalam sebuah organisasi harus berpegang pada prinsip memutasikan pegawai kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar kinerja meningkat. Selain itu seorang pemimpin dalam memutasi pegawai harus memiliki dasar yang kuat, agar seorang pegawai tidak merasa diasingkan atau merasa mendapat sanksi dari lembaga tetapi dengan mutasi pegawai tersebut harus berdasar pada prinsip-prinsip mutasi pegawai sesuai dengan peraturan yang berlaku di dalam lembaga tersebut.

Seperti dikemukakan oleh Malayu S.P Hasibuan (2013:103) mengemukakan tentang dasar mutasi pegawai yaitu:

- a) *Merit system* adalah mutasi pegawai yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan prestasi kerja.
- b) *Seniority sytem* adalah mutasi pegawai yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, pengalaman kerja dari pegawai yang bersangkutan.
- c) *Spion system* adalah mutasi yang didasarkan atas landasan asas kekeluargaan. Sistem ini seperti kurang baik karena berdasarkan suka atau tidak suka.

3. Indikator Mutasi Jabatan

Menurut Hasibuan (2015:104) Indikator Mutasi terdiri dari:

- a) Pengalaman. Memiliki pengalaman sesuai dengan bidangnya, mempunyai pekerjaan yang mendukung pekerjaannya dan mempunyai jam terbang yang tinggi.
- b) Pengetahuan. Memahami tugas pokok dan fungsi, mengetahui kebijakankebijakan tentang mutase dan memahami mengenai tujuan dari mutasi.
- c) Kebutuhan. Adanya kebutuhan pada instansi tertentu, adanya kesesuaian mutasi dengan kebutuhan, dan kebutuhan sesuai dengan bidangnya.
- d) Kecakapan. Memiliki kompetensi sesuai dengan bidangnya, memiliki kecakapan

pada bidang lainnya, dan memiliki skill yang mampu diandalkan.

- e) Tanggung jawab. Memiliki tanggung jawab terhadap tugas dan kewajibannya, bertanggung jawab terhadap segala keputusan.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan analisis pengolahan data kualitatif yaitu prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan pengamatan melalui cara menggambarkan keadaan objek penelitian pada saat sekarang, berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya. Dengan alasan untuk mengetahui fakta yang menjadi variable telah berjalan dengan baik atau tidak. Pemilihan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif tersebut karena peneliti ingin melihat dan menggambarkan fenomena yang terjadi pada pelaksanaan mutasi pegawai yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Situbondo dalam rangka meningkatkan pengembangan dan pembinaan PNS. Dengan demikian peneliti berharap bisa mengumpulkan dan menganalisis data yang didapat secara baik dan benar, untuk menggambarkan bagaimana efektivitas pelaksanaan mutasi pegawai dalam rangka pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Situbondo.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini terdapat dua macam, yaitu data primer dan sata sekunder. Data primer adalah pengumpulan data yang dilakukan atau diperoleh secara langsung di lapangan atau tempat penelitian melalui wawancara. Suatu teknik pengumpulan data untuk mendapatkan informasi yang diambil dari sumber data secara langsung melalui pertanyaan atau dialog dengan satu orang atau lebih, terkait tentang efektivitas pelaksanaan mutasi dalam rangka pengembangan karir PNS di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Situbondo. Data sekunder adalah teknik pengumpulan data lapangan dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis, gambar

maupun elektronik. Dokumen yang telah diperoleh kemudian dianalisis, dibandingkan dan dipadukan membentuk suatu kajian yang sistematis, padu dan utuh.

Teknik analisis data yang digunakan oleh penulis adalah model interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman:

1. *Reduksi Data*. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan.
2. *Penyajian Data*. Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dengan menyajikan data, maka akan memudahkan peneliti untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami.
3. *Penarikan Kesimpulan*. Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Kesimpulan ini sebagai hipotesis, dan bila didukung oleh data maka akan dapat menjadi teori.

D. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

Penelitian ini yang membahas dan menyajikan data yang diperoleh selama penelitian dilapangan dengan cara pendekatan kualitatif yaitu data yang diperoleh dengan komunikasi langsung bersama para narasumber yang berwenang untuk menjawab pertanyaan yang kemudian ditarik kesimpulan. Analisis ini terfokus pada pelaksanaan mutasi pegawai dalam rangka pengembangan karir PNS di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Situbondo. Penulis menentukan bahwa yang menjadi narasumber berjumlah 5 orang yaitu pegawai Di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Situbondo yang mengetahui terkait pembahasan mutasi pegawai. Sumber data dalam

penelitian ini adalah subjek dari mana data dapat diperoleh.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia 3 Nomor 9 Tahun 2003 tentang wewenang pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian pegawai negeri sipil.

1. Pasal 5 ayat (2) Undang-Undang Dasar 1945
2. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3041), sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara nomor 3890).
3. Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 60, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3839).
4. Undang-undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 72, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3848).
5. Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi Sebagai Daerah Otonom (Lembaran Negara Tahun 2000 Nomor 54, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3952).

Dalam Peraturan Pemerintah ini yang dimaksud dengan:

1. Pegawai Negeri Sipil Pusat adalah Pegawai Negeri Sipil yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan bekerja pada Departemen, Kejaksaan Agung, Kesekretariatan Lembaga Kepresidenan, Kantor Menteri Negara Koordinator, Kantor Menteri Negara, Kepolisian Negara Republik Indonesia, Lembaga Pemerintah Non Departemen, Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Badan Narkotika Nasional, Kesekretariatan Lembaga Lain yang dipimpin oleh Pejabat Struktural eselon I dan bukan merupakan bagian dari Departemen/Lembaga Pemerintah Non Departemen, Instansi Vertikal di Daerah

- Propinsi/Kabupaten/Kota, Kepaniteraan Pengadilan, atau dipekerjakan untuk menyelenggarakan tugas negara lainnya.
2. Pegawai Negeri Sipil Daerah adalah Pegawai Negeri Sipil yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah dan bekerja pada Pemerintah Daerah Propinsi/ Kabupaten/Kota atau dipekerjakan di luar instansi induknya.
 3. Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat adalah Menteri, Jaksa Agung, Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Kepresidenan, Kepala Kepolisian Negara, Pimpinan Lembaga Pemerintah Non Departemen, Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Kepala Pelaksana Harian Badan Narkotika Nasional serta Pimpinan Kesekretariatan Lembaga lain yang dipimpin oleh pejabat struktural eselon I dan bukan merupakan bagian dari Departemen/Lembaga Pemerintah Non Departemen.
 4. Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Propinsi adalah Gubernur.
 5. Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Kabupaten/Kota adalah Bupati/Walikota.
 6. Pejabat yang berwenang adalah pejabat yang mempunyai kewenangan mengangkat, memindahkan, dan memberhentikan Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
 7. Pegawai Negeri Sipil yang diperbantukan adalah Pegawai Negeri Sipil yang melaksanakan tugas di luar instansi induknya yang gajinya dibebankan pada instansi yang menerima perbantuan.
 8. Pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seseorang Pegawai Negeri Sipil berdasarkan jabatannya dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian.
 9. Golongan ruang adalah golongan ruang gaji pokok sebagaimana diatur dalam ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku tentang gaji Pegawai Negeri Sipil.
 10. Jabatan struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggungjawab, wewenang, dan hak seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara.
 11. Jabatan fungsional adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka menjalankan tugas pokok dan fungsi keahlian dan/atau keterampilan untuk mencapai tujuan organisasi.
- Berdasarkan hasil wawancara dengan responden di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Situbondo yang mengatakan bahwa: “Pelaksanaan mutasi pegawai dilakukan dalam rangka pembinaan pegawai, baik mutasi vertikal ataupun horizontal, keduanya dilakukan sebagai bentuk dari pembinaan pegawai. Dengan kata lain mutasi dapat berbentuk penghargaan (reward) atau berupa suatu hukuman (punishment). Mutasi pegawai dapat mengembangkan karir pegawai dimana apabila pegawai yang mendapatkan mutasi kenaikan pangkat sehingga itu berupa reward atau penghargaan dari hasil kerja sebelumnya, sehingga dengan diberikannya kenaikan pangkat akan dapat mendorong semangat kerja dan akan meningkatkan kinerja bagi penerima reward tersebut. Dan mutasi dalam bentuk hukuman berupa pemindahan posisi atau jabatan yang lebih rendah dan biasanya hal tersebut diberikan jika seorang PNS melanggar peraturan yang ada dalam operasional kerjanya. Penurunan jabatan mutasi ke posisi yang lebih rendah juga dapat dikatakan sebagai pembinaan bagi PNS dengan begitu Seorang PNS dapat memperbaiki kinerja kerjanya yang sedang menurun dengan menimbulkan rasa ingin kembali meningkatkan jabatannya sehingga harus pula meningkatkan kinerja kerjanya kembali. Pelaksanaan mutasi pegawai telah dilakukan sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan.
- Sebelum melakukan mutasi pegawai terlebih dahulu dibuat ketentuan- ketentuan, perincian dana, jumlah pegawai yang akan dimutasi serta syarat dan prosedur pelaksanaannya dari awal hingga akhir sudah harus direncanakan terlebih dahulu. Adapun prosedur yang dibuat dimulai dari perencanaan program tersebut penetapan jumlah atau

pendataan kebutuhan pegawai mutasi terlebih dahulu biasanya ada usulan dari masing-masing instansi sehingga diproses di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Situbondo, kemudian dianalisis alasan usulan tersebut serta mempertimbangkan kelayakan pegawai yang akan dimutasi. Pelaksanaan mutasi sudah sesuai dengan prosedur yang direncanakan dengan bekerja sama dengan instansi terkait.

Sebelum melakukan mutasi pegawai terlebih dahulu dibuat ketentuan- ketentuan, perincian dana, jumlah pegawai yang akan dimutasi serta syarat dan prosedur pelaksanaannya dari awal hingga akhir sudah harus direncanakan terlebih dahulu. Adapun prosedur yang dibuat dimulai dari perencanaan program tersebut penetapan jumlah atau pendataan kebutuhan pegawai mutasi terlebih dahulu biasanya ada usulan dari masing-masing instansi sehingga diproses di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Situbondo, kemudian dianalisis alasan usulan tersebut serta mempertimbangkan kelayakan pegawai yang akan dimutasi. Pelaksanaan mutasi sudah sesuai dengan prosedur yang direncanakan dengan bekerja sama dengan instansi terkait.

Pengawasan yang dilakukan hanya sekedar memonitoring setiap kebutuhan mutasi pegawai tiap-tiap instansi agar sesuai dengan kebutuhan sehingga alasan mutasi yang diberikan tidak direkayasa. Kendala yang dihadapi biasanya berkaitan dengan usulan mutasi tiap instansi harus terus diawasi dimana sering mengusulkan mutasi tanpa mempertimbangkan kebutuhan instansinya.

Berbagai permasalahan dalam pelaksanaan mutasi kerja mempengaruhi jalannya organisasi pemerintahan dimana kurang berkembangnya sumber daya manusianya, tidak mempunyai ijazah yang linier, tidak sesuai dengan Analisis Jabatan (ANJAB) dan Analisis Beban Kerja (ABK), tidak sesuai dengan Daftar Urut Kepegawaian (DUK).

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

1. Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Pencapaian tujuan mutasi pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Situbondo berjalan efektif.
- b) Perencanaan dalam pelaksana mutasi pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Situbondo berjalan efektif.
- c) Strategi dalam pelaksanaan mutasi pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Situbondo tidak berjalan efektif.
- d) Pengawasan yang dilakukan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Situbondo dalam pelaksanaan mutasi tidak berjalan efektif.

2. Rekomendasi

Dari hasil penelitian ini, penulis memberikan saran berdasarkan apa yang telah penulis ketahui mengenai efektivitas pelaksanaan mutasi pegawai dalam rangka pengembangan karir PNS di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Situbondo yaitu:

- a) Dari penelitian ini diharapkan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan lebih selektif dalam melakukan mutasi sehingga meminimalisir jumlah pegawai yang dimutasi.
- b) Seharusnya mutasi pegawai dilakukan dengan prinsip “*the right man and the right place*” atau “orang yang benar dan tempat yang benar”.
- c) Sebaiknya dilakukan pengawasan yang mendalam dalam hal pengusulan mutasi sehingga mutasi yang diberikan tepat sasaran.
- d) Sebaiknya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Situbondo memperhatikan pula strategi yang harus dilakukan dan lebih baik membuat pelatihan sehingga pegawai yang akan dimutasi mampu melaksanakan tugas dengan baik ditempat yang baru.

REFERENSI

- Daulay, & Rizki. (2023). Efektivitas Pelaksanaan Mutasi Pegawai Dalam Rangka Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Mandailing Natal. *Skripsi*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
- Nenoliu, A. M. (2023). Pelaksanaan Mutasi Pegawai Dalam Pengembangan Karier Asn Oleh Bkpsdmd Kabupaten Timor Tengah Selatan Provinsi Nusa Tenggara Timur. *Skripsi*. Institut Pemerintahan Dalam Negeri.
- Moleong, L. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 Tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-pokok kepegawaian.
- Yena, I. (2019). Analisis Kebijakan Mutasi Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kampar. *Skripsi*. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

