

**ANALISIS EFEKTIVITAS MUTASI TERHADAP  
PENINGKATAN KINERJA GENERASI MILENIAL  
(STUDI KASUS PADA BIRO SUMBER DAYA MANUSIA  
SEKRETARIAT JENDERAL KEMENTERIAN KEUANGAN)**

**TUGAS AKHIR**



**DWI WIJAYANTO**

**1181901012**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS BAKRIE  
JAKARTA  
2021**

**ANALISIS EFEKTIVITAS MUTASI TERHADAP  
PENINGKATAN KINERJA GENERASI MILENIAL  
(STUDI KASUS PADA BIRO SUMBER DAYA MANUSIA  
SEKRETARIAT JENDERAL KEMENTERIAN KEUANGAN)**

**TUGAS AKHIR**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Sarjana Manajemen**



**DWI WIJAYANTO  
1181901012**


**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS BAKRIE  
JAKARTA  
2021**

**HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS**

**Tugas Akhir ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Dwi Wijayanto

NIM : 1181901012

Tanda Tangan : 

Tanggal : 8 Juni 2021


## HALAMAN PENGESAHAN


Tugas Akhir ini diajukan oleh:


Nama : Dwi Wijayanto  
NIM : 1181901012  
Program Studi : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi dan Ilmu Sosial  
Judul Skripsi : Analisis Efektivitas Mutasi Terhadap Peningkatan Kinerja Generasi Milenial (Studi Kasus pada Biro Sumber Daya Manusia Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan)

**Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Bakrie**

## DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Ir. Urip Sedyowidodo, M.M., IPM. (  )

Penguji I : Ananda Fortunisa, SE., M.Si. (  )

Penguji II : Mirsa Diah Novianti, S.T., M.T. (  )

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 8 Juni 2021

## UNGKAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan berkat dan rahmat, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini. Penulisan Tugas Akhir ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mendapat gelar Sarjana Manajemen pada Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Bakrie.

Penulis menyadari bahwa tanpa bimbingan, bantuan, dan dorongan dari berbagai pihak, penyelesaian Tugas Akhir ini akan sulit terwujud. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan kepada:

1. Bapak Dr. Ir. Urip Sedyowidodo, M.M., IPM., selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan dorongan kepada penulis dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini;
2. Ibu Ananda Fortunisa, SE., M.Si., selaku Dosen Pembahas dan Ibu Mirsa Diah Novianti, S.T., M.T., selaku Dosen Penguji yang telah memberikan bimbingan dan masukan yang berarti dalam penyelesaian Tugas Akhir ini;
3. Pihak Biro SDM Kementerian Keuangan yang telah memberikan bantuan berupa data/informasi yang diperlukan dalam penelitian ini;
4. Kedua orang tua, serta kakak dan adik yang senantiasa mengingatkan dan memberikan dukungan;
5. Atasan dan para rekan kerja di Subbagian Mutasi yang telah memberikan pengertian dan dukungan bagi penulis dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini; dan
6. Seluruh pihak yang tanpa penulis sadari telah membantu terwujudnya Tugas Akhir ini.

Semoga Allah SWT senantiasa membalas kebaikan yang telah diberikan kepada penulis dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini. Semoga Tugas Akhir ini membawa manfaat bagi penerapan ilmu pengetahuan dan pelaksanaan Manajemen Karier di Kementerian Keuangan secara spesifik.

Jakarta, 8 Juni 2021

Penulis

## HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai sivitas akademik Universitas Bakrie, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dwi Wijayanto  
NIM : 1181901012  
Program Studi : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi dan Ilmu Sosial  
Jenis Tugas Akhir : Skripsi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Bakrie **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**Analisis Efektivitas Mutasi Terhadap Peningkatan Kinerja Generasi Milenial (Studi Kasus pada Biro Sumber Daya Manusia Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan)**

beserta pangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Bakrie berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta untuk kepentingan akademis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 8 Juni 2021

Yang menyatakan



Dwi Wijayanto

**ANALISIS EFEKTIVITAS MUTASI TERHADAP PENINGKATAN  
KINERJA GENERASI MILENIAL  
(STUDI KASUS PADA BIRO SUMBER DAYA MANUSIA SEKRETARIAT  
JENDERAL KEMENTERIAN KEUANGAN)**

Dwi Wijayanto

---

**ABSTRAK**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah mutasi efektif dalam meningkatkan kinerja generasi milenial Kementerian Keuangan. Hal ini berkaitan dengan beberapa isu mengenai pelaksanaan mutasi di lingkungan Kementerian Keuangan, khususnya Biro Sumber Daya Manusia (Biro SDM), antara lain mengenai adanya kejelasan waktu lamanya penempatan di suatu unit kerja, serta transparansi dalam implementasi pola mutasi. Tentunya isu ini menjadi bagi Biro SDM yang mayoritas pegawainya merupakan generasi milenial yang dikenal mudah berpindah tempat kerja menjadi terhalang dengan kakunya birokrasi pemerintahan. Penelitian ini dilakukan dengan dengan metode kualitatif melalui teknik wawancara kepada 5 pegawai generasi milenial yang pernah dimutasi antarbagian, serta 1 pegawai dan 1 pejabat pengelola kepegawaian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi antarbagian yang telah dilaksanakan di Biro SDM efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai milenial. Saran dalam penelitian ini antara lain penyusunan pola mutasi yang jelas, penyusunan *tools* untuk mengumpulkan informasi hasil mutasi pegawai milenial, pengaturan pembekalan, dan penyusunan strategi penanganan yang jelas dan terukur bila hasil mutasi menyebabkan demotivasi pegawai. Hasil dari penelitian ini dapat menjadi pertimbangan bagi Biro SDM dalam melaksanakan perbaikan pelaksanaan mutasi pegawainya.

Kata kunci: Rotasi Pekerjaan, Mutasi Jabatan, Mutasi Pegawai, Efektivitas Mutasi, Peningkatan Kinerja

**ANALISYS OF THE EFFECTIVENESS OF JOB TRANSFER IN  
IMPROVING THE PERFORMANCE OF MILLENNIAL GENERATIONS  
(CASE STUDY ON THE HUMAN RESOURCE BUREAU GENERAL  
SECRETARIAT MINISTRY OF FINANCE)**

Dwi Wijayanto

---

**ABSTRACT**

This research was conducted with the aim of knowing whether job transfer are effective in improving the performance of the millennial generation of the Human Resources Bureau (HR Bureau) Ministry of Finance. This relates to several issues regarding the implementation of job transfer within the Ministry of Finance, particularly the HR Bureau, among others regarding the clarity of the length of time for placement in a work unit, as well as transparency in the implementation of job transfer patterns. This issue is a problem for the HR Bureau, whose majority of its employees are millennials, who are known to easily change places of work, being hindered by the rigidity of the government bureaucracy. This research was conducted using qualitative methods through interview techniques to 5 millennial generation employees who had been transferred interdivisions, as well as 1 employee and 1 manager. The results of the reserach indicate that interdivisions job transfer that have been carried out in the HR Bureau are effective in improving the performance of millennial employees. Suggestions in this reserach include the preparation of a clear job transfer pattern, preparation of tools to collect information on the results of job transfer, arrangement of debriefing, and preparation of clear and measurable handling strategies if the job transfer results cause employee demotivation. The results of this reserach can be considered for the HR Bureau in carrying out improvements in the implementation of employee transfers.

Keywords: Job Rotation, Job Transfer, Employee Transfer, Job Transfer Effectiveness, Performance Improvement



## DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
UNGKAPAN TERIMA KASIH.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR TABEL.....	iv
DAFTAR GAMBAR.....	v
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	11
1.3. Rumusan Masalah.....	12
1.4. Tujuan Penelitian.....	12
1.5. Batasan Penelitian.....	12
1.6. Sistematika Penulisan.....	12
BAB II.....	14
LANDASAN TEORI.....	14
2.1. Efektivitas Organisasi.....	14
2.2. Pengembangan Karier Generasi Milenial.....	17
2.3. Mutasi Pegawai.....	21
2.3.1. Mutasi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Keuangan.....	23
2.3.2. Dasar dan Alasan Mutasi.....	25
2.3.3. Tujuan dan Manfaat Mutasi.....	26
2.4. Kinerja Pegawai.....	29
2.4.1. Motivasi Kerja.....	30
2.4.2. Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan.....	32
2.5. Penelitian Terdahulu.....	36
2.6. Kerangka Pemikiran.....	38
BAB III.....	39
METODOLOGI PENELITIAN.....	39
3.1. Pendekatan Penelitian.....	39

3.2.	Objek Penelitian .....	39
3.3.	Jenis dan Sumber Data Penelitian .....	40
3.4.	Teknik Pengumpulan Data .....	42
3.5.	Instrumen Penelitian .....	43
3.6.	Teknik Analisis Data .....	43
3.7.	Uji Keabsahan Data .....	44
3.8.	Operasionalisasi Variabel .....	45
3.9.	Pedoman Diskusi .....	47
3.10.	Pedoman Wawancara .....	48
3.10.1.	Pedoman Wawancara untuk Pejabat Pengawas dan Pelaksana yang Menangani Mutasi .....	48
3.10.2.	Pedoman Wawancara untuk Pelaksana yang Pernah Dimutasi .....	49
BAB IV .....		51
ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....		51
4.1.	Gambaran Umum Objek Penelitian .....	51
4.1.1.	Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan .....	51
4.1.2.	Biro Sumber Daya Manusia Kementerian Keuangan .....	52
4.1.3.	Visi dan Misi Biro Sumber Daya Manusia Kementerian Keuangan ..	53
4.2.	Daftar Informan .....	53
4.3.	Hasil Penelitian .....	57
4.3.1.	Pengembangan Karier Generasi Milenial pada Biro SDM Kementerian Keuangan .....	57
4.3.2.	Efektivitas Mutasi Terhadap Peningkatan Kinerja .....	62
4.3.2.1.	Dimensi Pelaksanaan Mutasi .....	62
4.3.2.2.	Dimensi Produktivitas .....	68
4.3.2.3.	Dimensi Kemampuan Adaptasi .....	72
4.3.2.4.	Dimensi Kepuasan Kerja .....	75
4.3.2.5.	Dimensi <i>Employee Learning</i> .....	77
4.3.2.6.	Dimensi <i>Employer Learning</i> .....	79
4.3.2.7.	Dimensi Mutu Kerja .....	80
4.3.2.8.	Dimensi Ketangguhan .....	83
4.3.2.9.	Dimensi Motivasi Kerja .....	85
4.4.	Keterbatasan Penelitian .....	89
BAB V .....		91

SIMPULAN DAN SARAN .....	91
5.1.    Simpulan.....	91
5.2.    Saran .....	91
DAFTAR PUSTAKA .....	93
Lampiran 1 - Verbatim Wawancara.....	96
Lampiran II - Uji Keabsahan.....	119

**DAFTAR TABEL**

Tabel 1. 1 Jumlah Pegawai Generasi Milenial Biro SDM yang Dimutasi Antarbagian Selama Periode 2016 – 2021 .....	8
Tabel 1. 2 Pengelompokkan Pegawai Milenial Biro SDM Berdasarkan Masa Kerja Per 24 Mei 2021 .....	9
Tabel 2. 1 Daftar Penelitian Terdahulu .....	36
Tabel 3. 1 Daftar Informan.....	41
Tabel 3. 2 Operasionalisasi Variabel .....	45
Tabel 3. 3 Pedoman Wawancara untuk Pejabat Pengawas dan Pelaksana yang Menangani Mutasi.....	48
Tabel 3. 4 Pedoman Wawancara untuk Pelaksana yang Pernah Dimutasi .....	49
Tabel 4. 1 Daftar Informan.....	54

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1. 1 Pegawai Kementerian Keuangan Berdasarkan Generasi Per 1 April 2021 ..... 4

Gambar 1. 2 Jumlah Pegawai Biro SDM Berdasarkan Generasi Per 1 April 2021 8

Gambar 2. 1 Hubungan Indikator Kinerja..... 31

Gambar 2. 2 Kerangka Pengelolaan Kinerja Kementerian Keuangan ..... 35

Gambar 2. 4 Kerangka Pemikiran Penelitian ..... 38

Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Biro Sumber Daya Manusia ..... 52

Gambar 4. 2 Tahapan Penyelesaian Mutasi Pegawai Antarbagian ..... 62