

ANALISIS KEBIJAKAN DAN PROSEDUR MUTASI NONDOSEN KE DOSEN DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN AGAMA RI

¹Fatimah Jahroh, ²Mahmud Arif, ³Effi Widayati

¹Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Email: 23204011067@student.uin-suka.ac.id

²Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Email: ayahandarifda@yahoo.com

³Kementerian Agama RI

Email: aylaefa@gmail.com

Abstract *Transferring positions from non-lecturer to lecturer within the Indonesian Ministry of Religion is an important issue in human resource management in the higher education sector. This research aims to analyze the policies and procedures for transferring non-lecturer employees to lecturers within the Indonesian Ministry of Religion. This study focuses on policy analysis, implementation procedures, and the benefits of the mutation policy. The research method used is a qualitative approach with literature study and field study, which involves collecting data from various official documents, regulations, related literature, as well as interviews with relevant parties. The research results show that this policy is an improvement in the quality of teaching staff at state Islamic religious universities through the transfer of non-lecturer civil servants who have appropriate academic qualifications and competencies. The mutation process involves several stages, starting from submitting a proposal to official determination by the Minister of Religion. This procedure includes data verification, competency tests, and coordination between related work units, both at the central and regional levels. The benefits of this policy include improving the quality of education, integrating theory with teaching practice, and optimizing the potential of human resources. Therefore, cross-unit support, meeting clear requirements, and effective change management are the keys to successful implementation of this policy.*

Keywords: *Mutations, Policies, Procedures, Ministry of Religion of the Republic of Indonesia*

Pendahuluan

Di era globalisasi yang dipenuhi akan tantangan dan persaingan, sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor utama yang penting dalam keberhasilan sebuah organisasi (Dian Aditianto, Mombang Sihite, 2020, hal. 54). Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) yang sangat pesat pada saat ini menuntut sumber daya manusia (SDM) untuk memiliki kompetensi yang unggul serta mempunyai daya saing yang tinggi. Dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) yang sangat cepat saat ini menuntut setiap orang untuk memiliki kemampuan berpikir kreatif dan kritis agar dapat menghadapi tantangan global (Cen, 2022, hal. 1). Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor utama dalam mencapai kesuksesan dan keberhasilan organisasi. Adanya sumber daya manusia yang berkualitas, tentu harus mempunyai kompetensi, kepercayaan diri, dan integritas tinggi agar dapat mendukung kinerja organisasi dengan baik (Mochammad Iqbal Fadhlurrohman, Suswanta, 2021, hal. 53).

Dalam konteks pendidikan tinggi di Indonesia, kebutuhan akan tenaga pendidik yang kompeten dan berkualitas terus meningkat. Proses alih fungsi Pegawai Negeri Sipil (PNS) ke dosen, khususnya alih fungsi PNS nondosen ke dosen, menjadi

salah satu strategi yang umum dilakukan sejak tahun 2017 lalu. Perpindahan dosen dan alih tugas mewarnai dunia pendidikan tinggi di Indonesia sejak dikeluarkannya Peraturan Menristekdikti nomor 91 Tahun 2017 tentang Perpindahan Dosen dan Alih Tugas Pegawai Negeri Sipil Nondosen menjadi Dosen.

Proses alih fungsi ini pada dasarnya merupakan bagian dari kegiatan mutasi yang bertujuan untuk menyesuaikan tenaga kerja dengan kebutuhan organisasi. Mutasi merupakan kegiatan memindahkan tenaga kerja dari suatu tempat ke tempat kerja yang lainnya, namun, mutasi tidak hanya berupa pemindahan secara fisik, tetapi juga mencakup pengalihan tanggungjawab, perubahan status ketenagakerjaan, dan penyesuaian peran dalam organisasi. Dalam konteks ini, mutasi menjadi strategi penting dalam pengelolaan SDM, termasuk untuk memenuhi kebutuhan tenaga pendidik di perguruan tinggi (Husain, 2022).

Mutasi pegawai adalah proses pemindahan seorang pegawai atau karyawan dari satu instansi pemerintah ke instansi pemerintah lainnya dengan jabatan ataupun kedudukan yang sama. Tujuan utama dari mutasi ini yaitu untuk meningkatkan dan memaksimalkan produktivitas pegawai atau karyawan tersebut. Selain itu juga, mutasi memiliki tujuan untuk menciptakan keseimbangan dalam keahlian yang dipunyai para Aparatur Sipil Negara (ASN), memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja, dan mengurangi rasa kejenuhan pada pekerjaan yang sedang dijalankan. Mutasi yang dilakukan secara tepat bisa membawa pada manfaat yang positif, baik bagi pegawai yang dipindahkan ataupun bagi instansi yang menerima. Hal ini tentu dapat menciptakan sinergi yang efektif, serta baik untuk mencapai tujuan organisasi (Heri et al., 2024, hal. 19).

Perpindahan dosen dan alih tugas PNS nondosen menjadi dosen memiliki tujuan untuk memenuhi kebutuhan dan formasi sesuai dengan kualifikasi akademik dan kompetensi yang dibutuhkan, serta menyeimbangkan rasio dosen dan mahasiswa. Proses ini dilakukan secara objektif dan transparan untuk mendukung peningkatan kualitas pendidikan tinggi (*Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 3121 Tahun 2019*, 2019, hal. 3).

Mutasi pegawai merupakan bagian integral dari manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk mengoptimalkan potensi pegawai, menyesuaikan kebutuhan organisasi, dan meningkatkan kinerja individu. Di lingkungan Kementerian Agama RI, kebijakan mutasi pegawai nondosen menjadi dosen memiliki peran strategis dalam memenuhi kebutuhan tenaga pendidik yang berkualitas di perguruan tinggi keagamaan. Kebijakan ini dilandasi oleh Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 3121 Tahun 2019, yang mengatur syarat dan prosedur perpindahan pegawai.

Kebijakan mutasi ini penting untuk memastikan penyelarasan kompetensi pegawai dengan kebutuhan institusi. Namun, implementasi kebijakan ini sering dihadapkan pada berbagai tantangan, seperti kompleksitas prosedur, resistensi internal, dan kendala birokrasi. Oleh karena itu, penting untuk melakukan analisis mendalam terhadap kebijakan dan prosedur pelaksanaan mutasi ini, termasuk

mengevaluasi manfaat yang dihasilkan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kebijakan dan prosedur mutasi pegawai nondosen menjadi dosen di lingkungan Kementerian Agama RI. Fokus penelitian meliputi kebijakan dasar, prosedur pelaksanaan, serta manfaat dari mutasi nondosen ke dosen tersebut. Dengan pendekatan kualitatif, yang mencakup studi pustaka dan studi lapangan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan kebijakan mutasi yang lebih efektif dan efisien.

Banyak artikel yang menjelaskan dan membahas tentang mutasi, salah satunya yaitu "Pengaruh Mutasi Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai" yang ditulis oleh Anggriani Husain. Artikel ini menjelaskan bahwasanya masi adanya pegawai yang merasa jenuh akibat melakukan pekerjaan yang itu-itu saja, sampai-sampai mereka belum bisa berkembang dengan kemampuan yang mereka punya, dan tidak mudah bersosialisasi yang berefek kurang memiliki tanggung jawab yang tinggi. Maka dari itu, mutasi kerja sangat perlu supaya pegawai dapat mengembangkan kemampuan dan memahami posisi terjadinya mutasi, hingga dapat meningkatkan kinerja pegawai (Husain, 2022). Di artikel lain tentang "Efektivitas Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Badan Kepegawaian, Pendidikan, Dan Pelatihan Kabupaten Kudus" menjelaskan tentang bagaimana pelaksanaan mutasi pegawai serta hambatan-hambatan dalam pelaksanaan mutasi PNS oleh Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan di Kabupaten Kudus (Niswah & Atieq, 2023). Meskipun beberapa penelitian telah membahas tentang mutasi kerja diberbagai instansi pemerintah dan non pemerintah, namun belum ada penelitian yang secara khusus menganalisis kebijakan dan prosedur mutasi terkhususnya untuk nondosen ke dosen di lingkungan kementerian Agama RI. Selain itu juga penelitian sebelumnya kebanyakan menggunakan pendekatan kuantitatif, berbeda dengan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang mendalam untuk menggali proses mutasi dari pihak yang bertanggung jawab dalam proses kebijakan ini. Maka dari itu penelitian ini berusaha mengisi celah tersebut dengan memberikan wawasan baru tentang bagaimana kebijakan dan prosedur tersebut dijalankan, serta manfaat dari kebijakan mutasi nondosen ke dosen dilingkungan kementerian Agama RI.

Kajian Pustaka

Kebijakan menurut Carl Friederich yaitu serangkaian tindakan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok, atau pemerintah (Ipandang et al., 2023). Kebijakan juga dapat diartikan sebagai panduan yang umum juga batasan yang menjadi dasar pada penentuan sebuah tindakan dan aturan yang harus dilakukan dan diikuti, karna sangatlah penting untuk pengolahan untuk pengambilan sebuah keputusan pada semua rencana yang sudah dirancang juga ditentukan bersama (Nurhadi et al., 2022).

Menurut Evita P. Purnama Sari bahwa prosedur adalah langkah kerja yang dibuat secara detail dan terperinci untuk semua karyawan agar melakukan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya, sesuai dengan visi, misi serta tujuan sebuah instansi, lembaga, maupun perusahaan. Prosedur adalah serangkaian langkah atau

kegiatan terstruktur yang dirancang secara rinci dan sistematis untuk menstandarisasi pelaksanaan tugas atau penanganan transaksi dalam suatu organisasi (Kretarto & Rusdianto, 2024).

Mutasi dalam KBBI adalah pemindahan pegawai dari suatu jabatan ke jabatan lain, perubahan bentuk, kualitas, ataupun sifat lain. Mutasi merupakan sebuah perubahan posisi jabatan secara vertikal ataupun horizontal (Niswah & Atieq, 2023). Mutasi merupakan kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan para tenaga kerja kepada keadaan tertentu yang tujuannya supaya pegawai yang bersangkutan mendapatkan kepuasan kerja serta bisa memberikan prestasi kerja yang maksimal pada organisasi (Husain, 2022).

Dalam Permenristekdikti menjelaskan bahwa PNS nondosen merupakan warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu dan diangkat sebagai Pegawai Aparatur Sipil Negara secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan selain PNS dosen (*Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Rebugbil Indonesia Nomor 91 Tahun 2017*). Dosen diartikan secara umum sebagai pendidik. Sebagai pendidik, dosen memikul tugas utama yang terangkum dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Dalam konteks pendidikan, guru tidak hanya bertanggung jawab menyampaikan materi terbuka, tetapi juga berperan dalam menanamkan nilai-nilai luhur kepada siswa. Upaya ini bertujuan untuk membentuk karakter mandiri pada siswa, yang merupakan salah satu aspek penting dalam menentukan keberhasilan mereka di masa depan. Dengan membimbing siswa untuk mengembangkan kemandirian, dosen berkontribusi pada penciptaan individu yang tidak hanya kompeten secara akademik, tetapi juga memiliki kemampuan untuk menghadapi tantangan dan mengambil keputusan secara bijaksana dalam kehidupan (Suhaida & Azwar, 2018).

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif-analisis. Denzin & Lincoln (1994) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif yaitu penelitian yang dilakukan dengan menggunakan lingkungan alamiah dengan tujuan menafsirkan fenomena yang terjadi, yang penelitiannya dilakukan dengan jalan yang melibatkan berbagai metode yang ada (Anggito & Setiawan, 2018, hal. 7). Penelitian ini dilakukan dengan melalui studi pustaka dan studi lapangan, dengan tahapan penelitian dilaksanakan dengan mencakup pengumpulan sumber kepustakaan, baik dari sumber primer maupun sekunder. Data yang diperoleh kemudian diklasifikasikan sesuai dengan berdasarkan kerangka dan rumus penelitian (Darmalaksana, 2020, hal. 5). Data dikumpulkan melalui studi pustaka terhadap berbagai dokumen kebijakan, peraturan resmi, dan literatur ilmiah yang relevan, serta melalui studi lapangan yang melibatkan wawancara dan observasi. Sumber data utama meliputi Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 3121 Tahun

2019, peraturan terkait, hasil penelitian terdahulu, serta data dari responden yang berkompeten di bidang ini. Analisis data dilakukan dengan metode analisis isi dan triangulasi untuk mengidentifikasi pola, tema, dan hubungan antara berbagai aspek kebijakan, prosedur, manfaat kebijakan mutasi nondosen ke dosen. Prosedur penelitian meliputi tiga tahap utama yaitu, pengumpulan data, yakni dengan mengidentifikasi dan mengumpulkan dokumen terkait kebijakan dan prosedur mutasi, serta melakukan wawancara dengan pegawai kemenag RI yang ahli dibidangnya. Selanjutnya analisis data, yakni dengan melakukan analisis terhadap isi dokumen dan hasil wawancara untuk memahami kebijakan, prosedur, dan manfaat mutasi. Selanjutnya tahap penyusunan hasil yakni dengan merumuskan temuan utama berdasarkan analisis data, yang mencakup kebijakan dan prosedur pelaksanaan mutasi nondosen ke dosen, manfaat dari kebijakan mutasi. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kebijakan dan prosedur pelaksanaan mutasi pegawai nondosen menjadi dosen di lingkungan Kementerian Agama RI..

Pembahasan

Kebijakan Mutasi Nondosen Ke Dosen

Kebijakan dapat didefinisikan sebagai pedoman umum serta batasan yang menjadi dasar dalam menentukan tindakan yang perlu dilakukan dan aturan yang harus diikuti oleh para pelaku dan juga para pelaksana kebijakan, sebab sangatlah penting untuk pengolahan dalam mengambil sebuah keputusan atas perencanaan yang sudah dirancang juga ditentukan bersama (Nurhadi et al., 2022, hal. 2). Kebijakan juga bukan hanya sekedar sebuah aturan, namun melebihi dari hal tersebut. Kebijakan harus dipahami secara menyeluruh dan benar agar tujuan yang diharapkan akhirnya sesuai dengan suatu kebijakan yang ingin dicapai. Ketika sebuah topik yang berkaitan dengan kepentingan bersama dianggap perlu diatur, maka dari itu, topik itu hendaknya diformulasikan agar menjadi kebijakan publik yang dirancang, disusun dan disepakati oleh para pejabat yang memiliki wewenang. Setelah kebijakan ditetapkan, maka tersebut menjadi suatu kebijakan publik, baik berupa undang-undang, peraturan, maupun keputusan, maka kebijakan tersebut akan berubah menjadi hukum yang wajib ditaati (Calam, 2020, hal. 21).

Perpindahan jabatan atau mutasi dan pekerjaan adalah sebuah fenomena yang umum terjadi di sebuah instansi. Perubahan ini biasanya dilakukan pada posisi jabatan atau pekerjaan yang masih pada level yang sama disertai tanpa perubahan dalam hal wewenang, tanggung jawab, status, kekuasaan atau pendapatan. Dalam mutasi yang berubah hanyalah bidang tugasnya (Husain, 2022, hal. 2). Gunawan dkk (2017) menjelaskan bahwa mutasi adalah aktivitas memindahkan tenaga kerja dari satu tempat ke tempat lainnya. Namun, mutasi sebenarnya tidak hanya berkaitan dengan pemindahan. Mutasi mencakup berbagai aktivitas, seperti pengalihan tanggung jawab, perubahan status kepegawaian, pemindahan tenaga kerja, atau

kegiatan serupa lainnya. Sementara itu, pemindahan lebih spesifik pada perpindahan tenaga kerja dari satu tempat ke tempat yang lain. Salah satu bentuk mutasi yang paling nyata adalah pemindahan tenaga kerja dari satu tempat ke tempat lain (Gunawan et al., 2017).

Mutasi adalah proses perpindahan pegawai dari sebuah jabatan ke jabatan lain dalam suatu organisasi, baik secara mendatar (horizontal) maupun naik ke jenjang yang lebih tinggi (vertikal). Menurut Hasibuan (2017), tujuan dari mutasi untuk mengoptimalkan potensi pegawai, menyesuaikan kebutuhan organisasi, dan meningkatkan kinerja individu. Mutasi merupakan sebuah perubahan posisi, jabatan, tempat maupun pekerjaan yang dilakukan, baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi (Ulfah, 2013, hal. 278).

Adapun syarat mutasi atau perpindahan dosen dan alih tugas pegawai negeri sipil nondosen menjadi dosen yang harus dipenuhi sesuai dengan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam nomor 3121 tahun 2019 tentang Ketentuan Perpindahan Dosen dan Alih Tugas Pegawai Negeri Sipil Menjadi Dosen Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN). Diantaranya adalah memiliki kondisi jasmani dan rohani yang sehat serta bebas dari narkoba dan obat-obatan terlarang. Pegawai juga harus memiliki masa kerja minimal 5 tahun secara berturut-turut di PTKIN atau instansi asal. Selain itu, diperlukan persetujuan pelepasan dari pimpinan PTKIN atau instansi asal, serta persetujuan penerimaan dari pimpinan PTKIN atau instansi penerima. Pegawai harus memenuhi kualifikasi akademik yang sesuai dengan kebutuhan perguruan tinggi. Selain itu, pegawai tidak boleh pernah dipidana penjara berdasarkan putusan pengadilan yang telah berkekuatan hukum tetap. Pegawai juga tidak boleh sedang menjalani proses hukum terkait keberatan atau banding administratif atas keputusan hukuman disiplin berat, ataupun dalam proses penjatuhan hukuman disiplin berat di PTKIN atau instansi asal. Lebih lanjut, pegawai tidak boleh terikat ikatan dinas atau wajib kerja dengan perguruan tinggi atau instansi asal, dan tidak sedang melaksanakan atau berada dalam status tugas belajar. (*Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 3121 Tahun 2019*, 2019, hal. 4).

Selanjutnya dari segi kualifikasi akademik juga harus memenuhi. Diantaranya adalah pegawai haruslah lulusan program magister atau sederajat untuk mengajar di program diploma dan program sarjana. Selanjutnya juga harus lulusan program magister atau sederajat yang memiliki pengalaman kerja paling sedikit 2 (dua) tahun untuk mengajar di program profesi. Bukan hanya itu, pegawai juga harus lulusan program doktor atau sederajat untuk mengajar di program sarjana, program magister, dan program doktor. Yang terakhir pegawai yang lulusan program magister atau program doktor dari perguruan tinggi diluar negeri harus memperoleh penyeteraan ijazah dari Kementerian lain yang membidangi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan (*Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 3121 Tahun 2019*, 2019, hal. 4–5).

Usul untuk mengajukan perpindahan dosen atau alih tugas PNS non-dosen menjadi dosen, dokumen yang harus dilampirkan meliputi berbagai surat keterangan

dan pernyataan yang memastikan kelayakan serta kesesuaian dengan peraturan. Dokumen tersebut meliputi surat keterangan sehat jasmani dan rohani, serta bebas narkoba dari rumah sakit minimal tipe C. Selain itu, perlu dilampirkan fotokopi SK CPNS, SK pangkat terakhir, dan penilaian prestasi kerja selama dua tahun terakhir dengan nilai minimal baik. Pernyataan tambahan meliputi dokumen asli yang menyatakan tidak dalam status tugas belajar, tidak terlibat perkara pidana, tidak dikenakan hukuman disiplin berat dalam dua tahun terakhir, serta tidak dalam proses keberatan atau banding administratif atas hukuman berat. Dokumen juga harus mencakup surat pernyataan tidak dalam masa ikatan dinas dengan instansi lain, surat persetujuan melepas dari instansi asal, surat persetujuan menerima dari perguruan tinggi penerima, serta jika terkait perguruan tinggi swasta, surat persetujuan perpindahan antar wilayah LLDIKTI. Semua dokumen penting ini harus dibubuhi materai yang cukup dan ditandatangani oleh pejabat yang berwenang. (*Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 91 Tahun 2017 Tentang Perpindahan Dosen dan Alih Tugas Pegawai Negeri Sipil Non dosen Menjadi Dosen*, 2017, hal. 7–8).

Kebijakan mutasi ini memiliki tujuan agar dapat memenuhi kebutuhan tenaga pendidik yang berkualitas di perguruan tinggi keagamaan. Prinsip-prinsip dasar kebijakan mencakup keadilan, transparansi, dan akuntabilitas. Dalam wawancara dengan salah satu Kepala Sub Tim di Kementerian Agama RI, beliau menegaskan bahwa kebijakan mutasi non-dosen ke dosen merupakan langkah strategi yang didasarkan pada kebutuhan penguatan tenaga pendidik di lingkungan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN). “Mutasi ini bukan hanya sekedar perpindahan jabatan, tetapi juga bentuk pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan kualitas dan efektivitas organisasi,” jelasnya. Beliau menambahkan bahwa kebijakan ini menjadi solusi atas kebutuhan tenaga dosen yang memiliki pengalaman administratif dan keilmuan yang memadai. Dari perspektif lapangan, kebijakan implementasi ini memerlukan perhatian khusus terhadap pemenuhan persyaratan administratif dan kualifikasi akademik. “Tidak semua pegawai yang ingin beralih menjadi memahami persyaratan detail, seperti surat keterangan sehat, bebas narkoba, hingga persetujuan dari instansi asal. Hal ini sering kali menjadi kendala, terutama jika calon pelamar kurang mempersiapkan dokumen secara lengkap,” ungkapnya.

Meski demikian, dengan adanya Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 3121 Tahun 2019, proses ini telah memiliki panduan yang jelas, sehingga meminimalkan potensi kesalahan prosedural. Kasubtim tersebut juga menekankan pentingnya aspek kualifikasi akademik sebagai syarat utama dalam alih tugas. Menurutnya, lulusan program magister dan doktor dengan pengalaman kerja yang relevan menjadi nilai tambah yang signifikan. “Kami memastikan bahwa calon dosen memiliki kemampuan akademik yang sesuai dengan kebutuhan PTKIN. Selain itu, penyeteraan ijazah dari perguruan tinggi luar negeri juga menjadi perhatian khusus untuk menjaga kualitas pengajaran,” ujarnya. Di sisi lain, aspek tantangan dan

kendala tidak dapat diabaikan. Beliau menjelaskan bahwa sering kali terdapat resistensi dari instansi asal yang enggan mengeluarkan pegawai potensial. "Kondisi ini sebenarnya wajar, karena pegawai yang memenuhi syarat biasanya memiliki kontribusi signifikan di instansi asal.

Oleh karena itu, persetujuan dari pimpinan menjadi hal yang krusial dalam proses ini," katanya. Namun beliau juga menekankan bahwa kolaborasi antar instansi dapat menjadi kunci untuk mengatasi tantangan tersebut. Secara keseluruhan, kebijakan mutasi non-dosen kepada masyarakat dipandang sebagai langkah progresif yang tidak hanya memberikan peluang pengembangan karier bagi pegawai, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan tinggi Islam. Dengan regulasi yang terstruktur dan kerja sama yang baik antar pihak terkait, beliau optimis bahwa kebijakan ini dapat berjalan secara efektif dan memberikan manfaat yang besar bagi organisasi maupun individu. "Kuncinya ada pada kepatuhan terhadap aturan dan komitmen semua pihak untuk mendukung kebijakan ini,". Ketika ditanya mengenai dampak kebijakan ini, beliau menegaskan bahwa transformasi jabatan non-dosen menjadi dosen memberikan dampak positif, baik bagi organisasi maupun individu. Dari sisi organisasi, kebijakan ini membantu memenuhi kebutuhan energi pengajar berkualitas di PTKIN. Sementara itu, dari sisi individu, mutasi ini membuka peluang karier yang lebih luas dan memberikan pengalaman kerja yang lebih variatif.

Prosedur Pelaksanaan Mutasi Nondosen Ke Dosen

Ketentuan mutasi atau alih tugas pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) nondosen menjadi dosen diatur dengan memperhatikan beberapa syarat utama. Perguruan tinggi dapat memberikan izin dan menerima usulan tersebut jika memenuhi kebutuhan program studi dan nisbah dosen terhadap mahasiswa sesuai dengan peraturan. Adapun untuk persyaratan program studi mencakup minimal enam dosen dengan Nomor Induk Dosen Nasional atau NIDN yang memiliki latar belakang ilmu pengetahuan sesuai dengan program studi, kecuali untuk program studi yang diatur secara khusus. Selain itu, nisbah dosen terhadap mahasiswa juga harus sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. PTKIN memiliki hak untuk menolak usulan perpindahan jika tidak memenuhi ketentuan yang berlaku. PNS nondosen yang menduduki jabatan pimpinan tinggi, administrasi, atau fungsional selain dosen, juga dapat mengajukan alih tugas menjadi dosen sesuai dengan prosedur yang ditetapkan (*Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 3121 Tahun 2019*, 2019, hal. 3–4).

Adapun untuk perpindahan dosen antarperguruan tinggi negeri di lingkungan Kementerian sseperti yang dimaksud didalam Pasal 2 ayat (2) dilakukan diatur melalui tahapan yang melibatkan berbagai pihak dan dokumen pendukung. Tahap pertama, dosen mengajukan permohonan pindah kepada pimpinan perguruan tinggi asal dengan melampirkan dokumen yang dipersyaratkan. Pimpinan perguruan tinggi asal kemudian mengevaluasi usulan tersebut berdasarkan syarat-syarat yang ditentukan. Jika permohonan tidak memenuhi syarat, surat penolakan akan diberikan

kepada dosen. Namun, jika syarat terpenuhi, permohonan diteruskan ke pimpinan perguruan tinggi tujuan. Pimpinan perguruan tinggi tujuan juga melakukan evaluasi terhadap permohonan tersebut. Jika permohonan tidak memenuhi syarat, surat penolakan disampaikan kepada pimpinan perguruan tinggi asal. Jika memenuhi syarat, pimpinan perguruan tinggi tujuan memberikan persetujuan dan menyampaikan permohonan tersebut kepada Sekretaris Jenderal. Selanjutnya, Sekretaris Jenderal memproses permohonan dengan mengajukan pertimbangan teknis kepada Direktur Jenderal. Apabila permohonan tidak memenuhi syarat, surat penolakan diberikan kepada pimpinan perguruan tinggi tujuan. Sebaliknya, jika memenuhi syarat, Direktur Jenderal mengeluarkan rekomendasi teknis kepada Sekretaris Jenderal. Tahap akhir, Sekretaris Jenderal menerbitkan Keputusan Menteri tentang perpindahan dosen yang kemudian disampaikan kepada dosen melalui pimpinan perguruan tinggi tujuan. Proses ini memastikan perpindahan dosen dilakukan secara transparan dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku (*Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 91 Tahun 2017 Tentang Perpindahan Dosen dan Alih Tugas Pegawai Negeri Sipil Non dosen Menjadi Dosen*, 2017, hal. 8–9).

Prosedur mutasi melibatkan beberapa tahapan yaitu: pengajuan permohonan oleh pegawai nondosen, verifikasi administrasi oleh unit terkait, evaluasi kompetensi dan kualifikasi akademik, serta pengangkatan sebagai dosen berdasarkan kebutuhan institusi. Prosedur pelaksanaan mutasi nondosen ke dosen dimulai dengan pengajuan permohonan oleh pegawai nondosen kepada pimpinan instansi tempat mereka bekerja. Dalam tahap ini, pemohon wajib melampirkan berbagai dokumen pendukung, seperti ijazah akademik, sertifikat kompetensi, dan SK terakhir. Setelah permohonan diajukan, bagian SDM akan melakukan verifikasi terhadap kelengkapan dokumen serta kesesuaian kualifikasi pendidikan pemohon dengan kebutuhan dosen di institusi terkait. Langkah selanjutnya adalah proses uji kompetensi. Pemohon akan mengikuti seleksi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh Kementerian Agama atau perguruan tinggi terkait. Uji kompetensi ini bertujuan untuk memastikan bahwa calon dosen memiliki kemampuan yang memadai dalam menjalankan tugas akademik. Jika pemohon dinyatakan lulus seleksi, pimpinan instansi akan memberikan rekomendasi resmi untuk melanjutkan proses mutasi. Setelah rekomendasi diberikan, dokumen mutasi diajukan ke Kementerian Agama untuk mendapatkan persetujuan resmi. Jika disetujui, Kementerian akan menerbitkan Surat Keputusan (SK) mutasi yang menetapkan status pegawai sebagai dosen. Selanjutnya, pegawai yang telah dimutasi akan menjalani penempatan sesuai dengan kebutuhan perguruan tinggi. Penempatan ini menjadi tahap awal dalam pelaksanaan tugas mereka sebagai dosen. Untuk memastikan efektivitas kebijakan, proses mutasi ini diikuti dengan monitoring dan evaluasi kinerja. Langkah ini bertujuan untuk memastikan bahwa pegawai yang dimutasi mampu menjalankan tugas dosen sesuai dengan standar yang ditetapkan. Monitoring juga memberikan kesempatan bagi

institusi untuk memberikan pembinaan lebih lanjut kepada dosen baru, sehingga mereka dapat beradaptasi dengan peran akademik secara optimal.

Prosedur pelaksanaan mutasi nondosen ke dosen di lingkungan Kementerian Agama RI merupakan rangkaian proses yang komprehensif, melibatkan evaluasi administratif, penyesuaian kebutuhan institusi, serta pengambilan keputusan oleh berbagai pihak yang berwenang. Berdasarkan regulasi yang berlaku, tahapan tersebut dirancang untuk memastikan bahwa perpindahan pegawai dari jabatan administratif atau nonakademik ke jabatan dosen dapat berjalan sesuai prinsip transparansi, akuntabilitas, dan profesionalisme. Tahap pertama dimulai dengan pengajuan permohonan oleh pegawai nondosen kepada instansi tempat mereka bekerja. Dalam wawancara dengan salah satu Kepala Subtim di Kementerian Agama RI, disebutkan bahwa pemohon wajib melampirkan dokumen pendukung yang mencakup ijazah akademik, surat keterangan sehat, bebas narkoba, dan SK terakhir. "Proses ini sangat penting untuk menilai kelengkapan administrasi sebagai langkah awal dalam menentukan calon kelayakan," ungkap Kasubtim.

Selanjutnya, bagian sumber daya manusia instansi akan memverifikasi kelayakan dokumen dan menilai kelayakan kualifikasi pelamar dengan kebutuhan perguruan tinggi. Proses ini diikuti oleh uji kompetensi yang mencakup kemampuan akademik dan profesional. Menurut Kasubtim, "Uji kompetensi bertujuan untuk memastikan bahwa pegawai yang dimutasi benar-benar memenuhi standar yang diperlukan dalam tugas pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat." Apabila pelamar lulus seleksi, otoritas instansi akan memberikan rekomendasi resmi, yang kemudian dilanjutkan dengan pengajuan dokumen mutasi ke Kementerian Agama untuk persetujuan. Setelah mendapat persetujuan, Kementerian menerbitkan Surat Keputusan (SK) yang menetapkan status pegawai sebagai dosen. "SK ini merupakan dokumen penting yang menjadi dasar hukum pelaksanaan tugas dosen," jelas Kasubtim. Penempatan pegawai yang telah dimutasi dilakukan berdasarkan kebutuhan perguruan tinggi. Pemantauan dan evaluasi kinerja menjadi tahap akhir dalam prosedur ini. Institusi akan mengawasi kinerja dosen baru dan memberikan pelatihan untuk membantu mereka beradaptasi dengan peran akademik. Kasubtim menambahkan, "Kami terus berkumpul agar dosen baru dapat memenuhi ekspektasi, tidak hanya dalam tugas pengajaran tetapi juga sebagai bagian dari komunitas akademik." Prosedur ini tidak hanya mendukung pengembangan sumber daya manusia di lingkungan PTKIN tetapi juga meningkatkan kualitas pendidikan tinggi secara keseluruhan. Dengan pendekatan yang sistematis dan berbasis kebutuhan, kebijakan mutasi nondosen ke dosen diharapkan mampu memberikan manfaat optimal bagi individu maupun institusi.

Manfaat Kebijakan Mutasi Nondosen Ke Dosen

Menurut Gouzali Saydam dalam bukunya "Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management)" menjelaskan bahwa mutasi pada manajemen

sumber daya manusia memiliki dua makna, yang pertama adalah mutasi bisa diartikan sebagai aktivitas perpindahan karyawan dari satu lokasi ke tempat yang baru, dan selalu disebut dengan alih tempat atau rotasi kerja (tour of area). Yang kedua, yaitu kegiatan perpindahan karyawan dari satu tugas ke tugas lainnya dalam unit kerja yang sama atau dalam lingkungan perusahaan dikenal sebagai alih tugas atau tour of duty. Jadi mutasi ialah bagian dari proses aktivitas yang bisa mengembangkan posisi ataupun status individu pada sebuah organisasi (Pujiastri & Budiningsih, 2018, hal. 110)

Manusia merupakan makhluk dinamis dan menyukai sesuatu yang baru. Berada pada pekerjaan dan tugas yang sama terus-menerus dapat menyebabkan bosan dan malas dalam melakukan pekerjaan tersebut. Mutasi dilakukan untuk memberikan rangsangan baru pada instansi agar tidak membosankan. Sistem ini juga bertujuan untuk menjamin kinerja pegawai dan kualitas sumber daya manusia (Puspitasari & Verawati, 2021).

Penerapan mutasi sangat penting agar dapat membantu pegawai untuk bisa dalam mengembangkan potensi yang dimilikinya serta untuk meningkatnya kinerja pegawai (Husain, 2022). Kebijakan mutasi PNS nondosen ke dosen di lingkungan Kementerian Agama RI memiliki manfaat yang signifikan terhadap kualitas pendidikan tinggi. Dengan memindahkan pegawai yang memiliki latar belakang dan kompetensi tertentu, institusi pendidikan dapat meningkatkan kualitas pengajaran dan pembelajaran. Kebijakan ini tidak hanya sekadar pemindahan jabatan, tetapi juga merupakan langkah strategis untuk memenuhi kebutuhan tenaga pendidik yang berkualitas. Dalam konteks ini, mutasi menjadi salah satu cara untuk mengoptimalkan potensi sumber daya manusia (SDM) di instansi pendidikan, sehingga dapat memberikan kontribusi positif terhadap perkembangan pendidikan di Indonesia.

Lebih lanjut, kebijakan ini menciptakan sinergi antara teori dan praktik dalam proses belajar mengajar. Dosen yang berasal dari latar belakang nondosen sering kali membawa pengalaman praktis yang berharga, sehingga dapat menghubungkan teori dengan praktik secara lebih efektif. Hal ini penting dalam menghadapi tantangan pendidikan di era globalisasi, di mana mahasiswa membutuhkan pemahaman yang mendalam tentang aplikasi nyata dari ilmu yang mereka pelajari.

Berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 3121 Tahun 2019 tentang ketentuan perpindahan dosen dan alih tugas Pegawai Negeri Sipil (PNS) menjadi dosen di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN), bagian C menjelaskan bahwa tujuan dari perpindahan dosen dan alih tugas PNS nondosen ke posisi dosen adalah untuk memenuhi kebutuhan formasi. Proses ini dilakukan dengan mempertimbangkan kualifikasi akademik, kompetensi, serta menjaga rasio yang seimbang antara dosen dan mahasiswa secara objektif dan transparan guna meningkatkan kualitas pendidikan tinggi. Perpindahan ini meliputi perpindahan antar-PTKIN serta alih tugas PNS non-dosen ke jabatan dosen (Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 3121 Tahun 2019, 2019, hal. 3).

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan dengan salah satu staf subdit ketenagaan yang menaungi bagian mutasi menyatakan bahwa banyak manfaat yang didapatkan dengan adanya mutasi nondosen ke dosen ini, yakni diantaranya, yang pertama manfaat bagi institusi. Mutasi nondosen ke dosen membantu institusi pendidikan tinggi di lingkungan Kemenag RI dalam mengatasi kekurangan tenaga pengajar. Pegawai nondosen yang telah memahami budaya kerja dan regulasi di Kemenag dapat beradaptasi lebih cepat dalam peran baru mereka sebagai dosen. Hal ini memperkuat pelaksanaan tridharma perguruan tinggi, terutama dalam aspek pengajaran. Selain itu, keberadaan dosen baru dari latar belakang nondosen sering kali membawa perspektif yang segar dan inovatif ke dalam proses pengajaran. Institusi juga diuntungkan oleh penghematan biaya dan waktu yang diperlukan untuk merekrut dosen baru dari luar.

Yang kedua manfaat bagi individu. Bagi pegawai nondosen, mutasi ini memberikan peluang untuk pengembangan karier yang lebih baik. Sebagai dosen, mereka memiliki akses ke peluang pengembangan akademik, seperti meneruskan pendidikan kepada jenjang yang lebih tinggi, mengikuti pelatihan, serta terlibat pada aktivitas penelitian serta pada pengabdian masyarakat. Hal ini meningkatkan pengakuan profesional serta kepuasan kerja mereka. Salah satu narasumber dari Subdit Ketenagaan menyatakan: "Mutasi nondosen ke dosen memberikan kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan kualitas diri dan berkontribusi lebih besar pada pendidikan tinggi. Dengan pengalaman administratif yang dimiliki, mereka dapat membawa nilai tambah dalam proses pembelajaran."

Yang ketiga manfaat bagi masyarakat. Kebijakan ini memiliki dampak positif untuk masyarakat, yang utama pada meningkatkan kualitas pendidikan tinggi. Dosen yang berasal dari latar belakang nondosen sering kali memiliki pengalaman praktis yang relevan dan dapat memberikan kontribusi unik dalam membentuk mahasiswa yang siap menghadapi tantangan dunia kerja. Dengan meningkatkan jumlah dosen yang kompeten, perguruan tinggi di bawah Kemenag dapat memberikan layanan pendidikan yang lebih berkualitas.

Penelitian ini dapat menjadi kerangka teoritis bagi penelitian selanjutnya dalam mengembangkan konsep dan teori terkait kebijakan mutasi pegawai, khususnya dalam konteks transformasi jabatan nondosen ke dosen. Temuan dari penelitian ini dapat digunakan untuk menguji atau memperbaiki teori yang relevan. Penelitian ini juga dapat menjadi referensi utama untuk penelitian perbandingan di instansi lain, baik dalam sektor pendidikan maupun sektor lainnya. Temuan penelitian ini dalam pelaksanaan mutasi dapat memberikan wawasan bagi penelitian yang akan datang untuk menggali lebih dalam tentang variabel-variabel yang berkontribusi terhadap keberhasilan kebijakan mutasi pegawai, terlebih lagi mutasi nondosen ke dosen.

Kesimpulan

Kebijakan mutasi PNS nondosen menjadi dosen di lingkungan Kementerian Agama RI merupakan upaya strategis untuk memenuhi kebutuhan tenaga pendidik

yang berkualitas di perguruan tinggi keagamaan. Kebijakan ini dirancang dengan prinsip keadilan, transparansi, dan akuntabilitas, guna memastikan pelaksanaannya memberikan manfaat bagi institusi maupun individu yang terlibat. Mutasi ini tidak hanya mencakup perpindahan jabatan, tetapi juga melibatkan perubahan tanggung jawab dan status pekerjaan. Tujuan utamanya adalah untuk mengoptimalkan potensi sumber daya manusia (SDM), menyesuaikan kebutuhan organisasi, serta meningkatkan kualitas pendidikan tinggi. Penerapan kebijakan ini diatur oleh berbagai regulasi, termasuk Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam dan Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi, yang memberikan kerangka hukum serta standar prosedur yang jelas. Proses permulaannya meliputi tahapan mulai dari pengajuan permohonan, verifikasi administrasi, evaluasi kompetensi, hingga pengumpulan keputusan resmi. Setiap tahapan memerlukan kelengkapan dokumen, seperti ijazah akademik, surat keterangan sehat, dan pernyataan bebas dari pengiklanan dinas. Uji kompetensi menjadi bagian penting dalam memastikan bahwa pegawai yang dimutasi memiliki kualifikasi yang mampu untuk menjalankan tugas akademik. Kebijakan ini menghadirkan peluang besar bagi pengembangan institusi pendidikan tinggi. Salah satu peluang utamanya adalah peningkatan kualitas SDM dengan memberikan kesempatan kepada pegawai nondosen yang memiliki latar belakang akademik sesuai kebutuhan perguruan tinggi. Selain itu, kebijakan ini membantu mempercepat pemenuhan kebutuhan dosen di wilayah yang kekurangan energi pendidik, serta memanfaatkan sumber. Manfaat dari kebijakan ini mencakup penguatan pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi, efisiensi pengelolaan SDM, dan peningkatan motivasi pegawai nondosen untuk terus meningkatkan kualifikasi mereka. Selain itu, kehadiran dosen dengan pengalaman kerja yang beragam dapat memperkaya prospek akademik di perguruan tinggi, memberikan nilai tambah dalam pembelajaran, penelitian, dan pengabdian. Namun, terdapat beberapa tantangan dalam implementasinya. Tantangan tersebut meliputi kesiapan pegawai dalam menjalankan tugas akademik, keadilan dalam pelaksanaan kebijakan, serta perlunya pemantauan dan evaluasi kinerja secara berkelanjutan. Untuk mengatasi tantangan ini, diperlukan pelatihan intensif bagi dosen baru agar mereka dapat berada. Dengan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang tepat, kebijakan ini bisa menjadi komponen terpenting untuk meningkatkan kualitas pendidikan tinggi keagamaan di Indonesia. Upaya ini tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga memperkuat sistem pendidikan secara keseluruhan, selaras pada visi dan juga misi Kementerian Agama untuk membangun SDM unggul.

DAFTAR PUSTAKA

Anggito, A., & Setiawan, J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. CV Jejak.

- Calam, A. (2020). *Kebijakan Pengembangan Dosen Perumusan, Implementasi, Dampak dan Dukungan*. Pena Persada.
- Cen, C. C. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Inovasi Pratama Internasional.
- Darmalaksana, W. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka dan Studi Lapangan*. *Pre-print Digital Library*.
- Dian Aditianto, Mombang Sihite, E. S. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Mutasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderator Melalui Komiteman Organisasi PT Angkasa Pura 1 (PERSERO). *Jurnal Ekobisman*, 5(2), 53–72. <https://doi.org/10.52644/joeb.v12i4.480>
- Gunawan, Syah, A., & Mattalatta. (2017). Effect Of Organization Culture , Mutation , Motivation To Performance Of Civil Servant Employees in Office District Navigation Class I Makassar. *Jurnal Mirai Management*, 2(2), 215–230.
- Heri, J., Alamsyah, A., & Nugraha, M. (2024). Evaluasi Mutasi Pegawai di Pemerintahan Kabupaten Banyuasin. *Parlemerter: Jurnal Studi Hukum dan Administrasi Publik*, 1(4), 18–31.
- Husain, A. (2022). Pengaruh Mutasi Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Kajian Ekonomi dan Bisnis*, 15(1), 1–10. <http://repository.uin-suska.ac.id/51213/>
- Ipandang, Zaini, M., Irayanti, I., Kamaruddin, & Razak, A. N. Q. A. (2023). Analisis Kebijakan Mutasi ASN Pasca Pilkada Berdasarkan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2016 Perspektif Foqh Siyasa. *Al-Imarah Jurnah Pemerintah dan Politik Islam*, 8(1).
- Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 3121 Tahun 2019*. (2019).
- Kretarto, S. I. A., & Rusdianto, R. Y. (2024). Analisis Prosedur Pelaksanaan Pengadaan Langsung Barang dan Jasa di PT. PLN Nusantara Power Services. *Student Research Journal*, 2(5).
- Mochammad Iqbal Fadhlurrohman, Suswanta, E. K. (2021). Polemik Pelaksanaan Mutasi Dan Open Bidding/Seleksi Terbuka Di Kabupaten Ciamis (Study Kasus: Peraturan BKN RI Nomor 5 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi). *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 47(1), 52–66. <https://doi.org/10.33701/jipwp.v47i1.1521>
- Niswah, A. A., & Atieq, M. Q. (2023). Efektivitas Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Badan Kepegawaian, Pendidikan, Dan Pelatihan Kabupaten Kudus. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan*, 3(1).
- Nurhadi, A., Mufarrikoh, Z., Mubah, H. Q., & Susilawati, E. F. (2022). *Kebijakan Pengembangan Dosen Di Perguruan Tinggi Negeri (Kebijakan Pada Perguruan Tinggi Keamanan Negeri Dan Perguruan Tinggi Umum Negeri)*. Goresan Pena.
- Pujiasri, E., & Budiningsih, S. E. (2018). *Otomatisasi Tata Kelola Kepegawaian ((C3) Kompetensi Keahlian: Otomatisasi Dan Tata Kelola Perkantoran)*. Kompas Gramedia.
- Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Rebugbil Indonesia Nomor 91 Tahun 2017*. (2017).

Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 91 Tahun 2017 Tentang Perpindahan Dosen dan Alih Tugas Pegawai Negeri Sipil Non dosen Menjadi Dosen. (2017).

Puspitasari, A. Y., & Verawati, D. M. (2021). Menakar Mutasi dan Kinerja Pegawai di Sektor Pendidikan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 18(2), 156–169.

Suhaida, D., & Azwar, I. (2018). Peran Dosen Dalam Mengembangkan Karakter Mandiri Pada Mahasiswa. *Sosial Horizon: Jurnal Pendidikan Sosial*, 5(1).

Ulfah, F. (2013). Pelaksanaan Mutasi Transfer Dan Promosi Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Di Kabupaten Kapuas. *Jurnal Ilmu Politik dan Pemerintahan Lokal*, 2(2), 276–286.

Copyrights

Copyright for this article is retained by the author(s)

This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License