

## Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Regional X Badan Kepegawaian Negara (BKN) Denpasar

I Made Aji Dharma Surendra<sup>1</sup>, Kadek Julia Mahadewi<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Pendidikan Nasional

e-mail: imadeajidharma01@gmail.com, juliamahadewi@undiknas.ac.id

### Abstrak

Peranan Dalam Proses Pengambilan Keputusan Berkelanjutan (Studi Kasus Pada Kantor Regional X BKN Denpasar) bertujuan untuk memahami lebih dalam terkait bagaimana penerapan ilmu manajemen terhadap pengambilan keputusan berkelanjutan suatu perusahaan dengan ruang lingkup manajemen sumberdaya manusia, proses mutasi, mutasi terhadap semangat kerja sebagai batasan dalam pelaksanaan penulisan. Penulisan ini bersifat kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Metode pengumpulan data adalah dengan melakukan proses wawancara yang mendalam, observasi dan dokumentasi dalam proses pengumpulan data dengan narasumber. Lokasi yang dipilih dalam pelaksanaan penulisan ini adalah di Kantor Regional X BKN Denpasar, Bali. Hasil menunjukkan bahwa dalam proses mutasi mempengaruhi semangat kerja, ilmu manajemen di Kantor Regional X BKN Denpasar memiliki peran di dalam proses pengambilan keputusan yang diterapkan dalam pelaksanaan operasional Kantor Regional X BKN Denpasar.

**Kata Kunci:** Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja

### Abstract

*The Role in the Sustainable Decision-Making Process (Case Study at Regional Office X BKN Denpasar) aims to understand more deeply about how the application of management science to sustainable decision making in a company with the scope of human resource management, mutation process, mutation of work spirit as a limitation in implementation writing. This writing is qualitative with a phenomenological approach. The method of data collection is by conducting in-depth interviews, observation and documentation in the process of collecting data with resource persons. The location chosen in the implementation of this writing is at the Regional Office X BKN Denpasar, Bali. The results indicate that in the process of mutation affecting work morale, management knowledge at Regional Office X BKN Denpasar has a role in the decision-making process that is applied in the operational implementation of Regional Office X BKN Denpasar.*

**Keywords:** Human Resource Management, Effect of Mutations on Morale

---

## 1. PENDAHULUAN

Badan Kepegawaian Negara yang selanjutnya disingkat BKN adalah lembaga pemerintah nonkementerian yang diberi kewenangan melakukan pembinaan dan menyelenggarakan Manajemen ASN secara nasional sebagaimana diatur dalam undang-undang ini. Pada dasarnya Badan Kepegawaian Negara adalah lembaga pemerintah yang bertugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang manajemen kepegawaian negara salah satunya adalah pengelolaan tata naskah kepegawaian. Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional X Denpasar, terletak di Jl Bypass Ngurah Rai No 646, Pedungan Denpasar Selatan, Kota Denpasar, Bali.



Gambar 1 Lokasi Kanreg X Badan Kepegawaian Negara (BKN) Denpasar

Kata mutasi atau pemindahan oleh sebagian masyarakat sudah dikenal, baik dalam lingkungan perusahaan maupun di luar lingkungan perusahaan. Mutasi atau pemindahan adalah kegiatan dari pimpinan perusahaan untuk memindahkan karyawan/pegawai dari suatu tempat pekerjaan ke pekerjaan yang lain yang dianggap sejajar atau setingkat. Mutasi adalah suatu hal yang wajar di dalam setiap organisasi atau instansi, baik pemerintahan maupun swasta. Perubahan posisi jabatan/pekerjaan disini masih dalam level yang sama dan juga tidak diikuti perubahan tingkat wewenang, tanggung jawab, status, kekuasaan dan pendapatannya, yang berubah dalam mutasi hanyalah bidang tugasnya.

Menurut Sastrohadiwiryo (dalam Kadarisman, 2012: 68), Mutasi adalah proses kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada organisasi.

Menurut Hanggraeni (2012: 80) “mutasi adalah pemindahan dari posisi yang baru tapi memiliki kedudukan, tanggung jawab, dan jumlah remunerasi yang sama”. Dan menurut Daryanto (2013: 41) “mutasi adalah suatu kegiatan rutin dari suatu perusahaan untuk dapat melaksanakan prinsip “the right men on the right place”. Sedangkan menurut Moekijat (2010: 112) mutasi adalah suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu kelas ke suatu jabatan dalam kelas yang lain yang tingkatnya tidak lebih tinggi atau tidak lebih rendah (yang tingkatnya sama) dalam rencana gaji. Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa mutasi adalah suatu proses pemindahan posisi/jabatan/pekerjaan seorang karyawan ke posisi/jabatan/pekerjaan lain yang

dianggap setingkat atau sederajat. Mutasi merupakan kegiatan rutin dari perusahaan untuk melaksanakan prinsip *the right men on the right place*.

Terbitnya Undang-Undang Republik Indonesia Nomer 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) Paragraf 7 pasal 73 Ayat 2 menyatakan bahwa “mutasi PNS dalam satu instansi pusat atau daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian”. Hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, untuk menciptakan keseimbangan Antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan, dan untuk memperluas atau menambah pengetahuan pegawai. Namun mutasi pegawai memiliki beberapa faktor yang berdampak terhadap semangat kerja pegawai seperti penyesuaian diri akan suasana dan lingkungan kerja yang berbeda dari sebelumnya dan timbulnya situasi yang kurang diinginkan seperti penurunan tingkat keterampilan karena formasi jabatan yang berubah, kurang sukaan terhadap pimpinan atau agen yang lain, perbedaan nilai atau pendapat dengan kelompok, kepentingan pribadi, dan keinginan mempertahankan hubungan *relationship* yang terjadi sekarang.

Pelaksanaan mutasi akan berdampak pada semangat kerja para pekerjanya. Semangat kerja adalah sikap mental dari individu atau kelompok yang menunjukkan kegairahan untuk melaksanakan pekerjaannya sehingga mendorong untuk mampu bekerja sama dan dapat menyelesaikan tugas tepat pada waktunya dengan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Semangat tersebut menggambarkan suatu perasaan yang berhubungan dengan suatu keadaan yang mencerminkan kondisi rohani atau perilaku individu yang merangsang setiap individu untuk melakukan suatu pekerjaan dengan lebih baik, serta lebih antusias dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Hubungan mutasi dengan semangat kerja pegawai adalah seperti yang dijelaskan oleh Nitisemo dalam Perwira (2011:25) yang menyatakan bahwa dengan jalan memutasikan, selain semangat kerja dapat timbul kembali, pekerjaan yang baru itupun sesuai dengan kemampuan dan kesenangannya. Hal inilah yang mendorong penulis untuk meneliti masalah mutasi yang dikaitkan dengan semangat kerja pegawai dengan pemikiran bagaimana upaya untuk menumbuhkan semangat kerja di kalangan pegawai sehingga semangat kerja pegawai dapat meningkat, khususnya pegawai pada Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional X Denpasar.



Gambar 2 Awal Pelaksanaan Praktek Kerja Lapangan (PKL) Di Kanreg X Badan Kepegawaian Negara (BKN) Denpasar

Berdasarkan uraian singkat di atas, penulis tertarik untuk meneliti dan membahas hal ini menjadi sebuah objek penelitian, adapun judul yang penulis ajukan yaitu: “Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Negeri Sipil Di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional X Denpasar”

---

## 2. METODE

Berdasarkan dari sifatnya, jenis penulisan yang digunakan dalam melakukan penulisan ini adalah data metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Metode ini dipilih dalam melakukan penulisan dikarenakan penulis berkeinginan untuk memahami suatu fenomena secara utuh dan lebih dalam yang nantinya akan dijelaskan dalam bentuk narasi untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan peristiwa yang terjadi di lapangan. Ini menjadikan penulis sebagai salah satu instrumen inti dalam memahami masalah penulisan secara mendalam dengan asumsi yang bersifat fundamental. Data yang digunakan dalam penulisan ini adalah data primer dari hasil wawancara secara mendalam dengan narasumber serta data sekunder yang diperoleh dari media sosial dan website kantor juga dari dokumen pendukung penulisan terdahulu.

Teknik yang digunakan dalam mengumpulkan data penunjang penulisan ini menggunakan tiga metode yaitu:

1. Wawancara secara mendalam

Wawancara secara mendalam dilakukan agar mendapatkan keterangan narasumber terkait informasi tentang pengaruh mutasi terhadap semangat kerja pegawai negeri sipil.

2. Observasi

Observasi dilakukan agar penulis dapat melakukan pengamatan kepada narasumber untuk memperoleh informasi tambahan seperti melakukan pengamatan proses mutasi yang kemudian berpengaruh terhadap semangat kerja.

3. Dokumentasi

Rekaman wawancara dengan narasumber dan rangkuman hasil wawancara digunakan sebagai dokumentasi yang diperlukan dalam penulisan ini.

Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis data deskriptif berupa uraian hasil wawancara, observasi dan dokumentasi. Langkah analisis data yang dilakukan yaitu dengan pengumpulan data, mereduksi data dan menarik kesimpulan. Kemudian data yang diperoleh diuji keabsahannya dengan menggunakan kriteria kredibilitas yaitu teknik triangulasi. Tipe triangulasi yang digunakan dalam penulisan ini adalah sumber, metode dan teori.

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen adalah teori dalam mengelola serta mengatur dalam menata sumber daya manusia, sedangkan seni dalam mengelola sumber daya manusia merupakan salah satu bagian dari manajemen. Manajemen berfokus pada karyawan dalam hubungan kerja tanpa melupakan faktor-faktor produksi lainnya, personal manajemen berfokus pada faktor produksi tenaga kerja. Personal manajemen pula tidak dapat mengabaikan hal-hal yang berhubungan dengan tenaga kerja, seperti untuk seorang pegawai dapat bekerja secara efektif dan efisien, tentu harus diperhatikan lingkungan tempat berkerja, peralatan yang digunakan, besarnya kompensasi, dan metode atau cara yang digunakan.

Menurut Handoko (2004: 4) bahwa manajemen sumberdaya manusia merupakan penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan manusia untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi. Menurut Manullang (2004: 6) bahwa manajemen sumberdaya manusia merupakan seni dan ilmu kerja sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat direalisasikan secara berdaya guna dan berhasil guna dan adanya kegairahan dari para tenaga kerja. Ranupandoyo dan Husnan (2002: 6) memberikan definisi manajemen sumberdaya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pengadaan dan pengembangan pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan, individu dan masyarakat.

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah dipaparkan di atas, dapat disimpulkan yaitu:

- a. Manajemen sumberdaya manusia merupakan salah satu aspek pekerjaan manajemen yang berhubungan dengan tenaga kerja (manusia), perorangan ataupun kelompok.

- 
- b. Manajemen sumberdaya manusia bertujuan menyelaraskan antara kepentingan pegawai sebagai individu dengan kepentingan organisasi.
  - c. Manajemen sumberdaya manusia memberikan fasilitas untuk perkembangan pegawai dan rasa partisipasi pegawai dalam suatu unit kerja.

### Mutasi

Mutasi merupakan kegiatan yang meliputi memindahkan tenaga kerja, pengoperan tanggung jawab, pemindahan status ketenaga kerjaan, dan sejenisnya. Adapun pemindahan hanya sebatas pengalihan tenaga kerja dari suatu tempat ke tempat lainya ataupun dari suatu bidang ke bidang lainnya. Mutasi mencakup ruang lingkup yang lebih luas daripada sekedar pemindahan, alasan dilakukannya mutasi yaitu Promosi Jabatan yang merupakan mutasi yang paling diinginkan pegawai yang merupakan bentuk apresiasi atas kinerja dalam kurun waktu masa kerja yang ditentukan yang tentunya mendapat kenaikan pangkat, posisi, gaji dan lainnya. Rotasi merupakan mutasi yang bertujuan mengisi posisi yang kosong atau sekedar memberikan tugas dan bidang yang berbeda sehingga pegawai dapat kembali bersemangat dalam bekerja. Sanksi merupakan mutasi yang paling tidak diinginkan dikarenakan bisa diberikan demosi yang artinya penurunan pangkat/jabatan yang disebabkan tidak mengindahkan SOP yang berlaku ataupun dikarenakan penurunan kinerja. Permintaan karyawan untuk mutasi yang diminta langsung oleh pegawai yang bersangkutan dikarenakan ingin dekat dengan daerah asal, rumah, keluarga dll.

Hasibuan (2002:102) “istilah-istilah yang sama pengertiannya dengan mutasi adalah pemindahan, alih tugas, transfer dan job rotation karyawan.” Mutasi memiliki banyak arti yang dijelaskan oleh para ahli. Selain itu menurut Simamora (2006:640) mengutarakan mutasi dengan istilah transfer “Transfer adalah perpindahan seorang karyawan dari satu pekerjaan ke posisi lainnya yang gaji, tanggung jawab dan/atau jenjang organisasionalnya sama.”

Pendapat Sastrohadiwiryono (2003:247), mengemukakan sebagai berikut, “mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggungjawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada organisasi.” Dapat dilihat dari sebagian besar pendapat menurut para ahli memiliki arti yang sama yaitu mutasi sebagai kegiatan pemindahan ketenagakerjaan atau mentransfer tenaga kerja ke pekerjaan yang berbeda namun dalam status yang sama.

Seperti yang dijelaskan oleh Saydam (2000:544) mutasi dalam manajemen sumber daya manusia dapat mencakup dua pengertian, yaitu:

- a. kegiatan pemindahan pegawai dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang baru dan sering disebut dengan “alih tempat” (*tour of area*);
- b. kegiatan pemindahan pegawai dari tugas yang satu ke tugas lain dalam satu unit kerja sama, atau dalam organisasi, yang sering disebut dengan istilah “alih tugas” (*tour of duty*).

Lebih lanjut Nitisimo (1982:118) menjelaskan bahwa “mutasi atau pemindahan adalah merupakan suatu kegiatan rutin dari suatu organisasi untuk dapat melaksanakan prinsip *the right man in the right place*, atau orang yang tepat pada tempat tepat. Dengan demikian mutasi yang dijalankan organisasi agar dapat berjalan lebih efektif dan efisien.

#### 1. Dasar Hukum Pelaksanaan Mutasi

- a. Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 1999, tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaga Negara Tahun 1999 Nomor 16 Tambahan Lembaran Negara Nomor 3890).
- b. Tentang wewenang pengangkatan, pemindahan, pemberhentian pegawai negeri sipil, diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 96, Tahun 2000.

Kedua peraturan diatas merupakan pedoman daripada pelaksanaan mutasi kepegawaian di setiap instansi pemerintah umum ataupun daerah.

#### 2. Faktor Yang Perlu Diperhatikan Dalam Pelaksanaan Mutasi

Mutasi yang dilaksanakan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi oleh karena itu perlu ada evaluasi pada setiap pekerja secara berkesinambungan secara objektif. Dalam melaksanakan mutasi harus dipertimbangkan faktor-faktor yang dianggap objektif dan rasional, yaitu (Siswanto, 2002: 221)

- a. Mutasi disebabkan kebijakan dan peraturan manajer.
  - b. Mutasi atas dasar prinsip *the right man on the right place*.
  - c. Mutasi sebagai dasar untuk meningkatkan modal kerja.
  - d. Mutasi sebagai media kompetisi yang maksimal.
  - e. Mutasi sebagai langkah untuk promosi.
  - f. Mutasi untuk mengurangi labour turn over.
  - g. Mutasi harus terkoordinasi.
3. Proses Pelaksanaan Mutasi di Bidang Mutasi dan Status Kepegawaian, yaitu:
- a. PNS yang akan mengajukan mutasi mengajukan surat permohonan pribadi ke instansi tujuan kepindahan
  - b. Instansi tujuan kepindahan menjawab surat tsb, bila setuju maka instansi tujuan kepindahan akan mengirimkan surat permohonan kebutuhan ke instansi asal PNS
  - c. Bila disetujui, instansi asal PNS akan membalas dengan surat persetujuan kepada instansi tujuan kepindahan, dengan melampirkan dokumen-dokumen pendukung yakni: Surat bebas temuan dari Inspektorat; Surat pernyataan tidak sedang menempuh tugas belajar dari BKD; Surat pernyataan tidak sedang dijatuhi hukuman disiplin dari BKD; Salinan SK CPNS; Salinan SK PNS; Salinan SK kenaikan pangkat terakhir.
  - d. Instansi tujuan kepindahan akan mengirimkan dokumen tersebut kepada BKD Provinsi untuk diteruskan ke Kanreg X BKN
  - e. Tim verifikasi Kanreg X BKN akan melakukan verifikasi pada usul mutasi tsb, bila sesuai dengan peraturan yang berlaku, akan diterbitkan Nota Persetujuan Teknis. Nota Persetujuan Teknis ini akan dikirimkan ke BKD Provinsi untuk dasar penerbitan SK mutasi
  - f. BKD Provinsi menerbitkan SK Mutasi berdasarkan Nota Persetujuan Teknis dari Kanreg X BKN. Salinan SK Mutasi diserahkan kepada PNS ybs, instansi asal, dan instansi tujuan kepindahan.

### Semangat Kerja

Semangat kerja merupakan faktor penting dalam suatu instansi ataupun organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan yang di hasilkan beberapa dari para ahli memberika definisi yang berbeda-beda, namun memberikan makna yang tidak terlalu jauh berbeda dan bisa dikatakan makna yang terkandung didalamnya sama, yang tertuju pada satu tujuan.

Menurut George A. Steiner (1979) dalam bukunya *Trategic Planning* sebagaimana dikutip kembali oleh Sudarwan Danim (2004 : 48) menyatakan bahwa semangat kerja adalah kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan baku mutu yang ditetapkan. Kesepakatan batiniah muncul dari dalam diri individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan defenisi lain yang diungkapkan Hasibuan (2008:152) bahwa semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Senada dengan pengertian Hasibuan, Tohardi (2002: 427) berpendapat bahwa Semangat kerja adalah kemampuan sekelompok orang-orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsisten dalam mengejar tujuan bersama.

Dari beberapa pengertian tentang semangat kerja diatas memiliki pendapat yang hampir sama yaitu merupakan kegiatan yang dilakukan oleh seseorang ataupun kelompok yang berasal dari dalam diri masing-masing, yang menimbulkan rasa senang, nyaman, ikhlas dalam menjalankan pekerjaan atau tugas yang di berikan kepadanya tanpa ada perasaan terpaksa dan tertekan. Sehingga para pegawai atau pekerja yang sedang menjalankan tugasnya dengan senang hati akan betul-betul

---

mengerjakan pekerjaannya, yang akan menghasilkan pekerjaan yang efektif dan efisien sehingga dapat memuaskan diri mereka sendiri sebagai pekerja dan juga memuaskan atasan serta orang-orang di sekitarnya. Karena Semakin tinggi semangat kerja maka akan meningkatkan produktivitas pegawai.

### **Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja**

Mutasi merupakan suatu perpindahan ketenagakerjaan baik jabatan, tugas, maupun bidang lainnya sangat berpengaruh terhadap semangat kerja dimana mutasi mempengaruhi emosional dan social yang langsung ber efek terhadap semangat kerja baik itu meningkatkan semangat kerja ataupun menurunkan semangat kerja. Mutasi pula sering di anggap sebagai bentuk sanksi atau metode mendisiplinkan karyawan, namun sebenarnya merupakan bentuk perhatian pemerintah ataupun atasan untuk merubah perilaku yang menyalahi aturan dan meningkatkan kinerja yang mulai menurun. Meskipun begitu, kedua hal inilah yang menjadi acuan dan pendorong peningkatan semangat kerja para pegawai agar bisa dipromosikan serta agar tidak sampai terjadi demosi yang tentu akan merugikan nantinya. Seperti yang telah dijelaskan pada pembahasan sebelumnya dalam faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja salah satunya adalah mutasi. Mengatakan bahwa mutasi berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai. Situasi kerja yang baru dapat membuat seseorang lebih giat lagi dan menunjukkan prestasi kerjanya untuk mendapatkan sesuatu yang lebih baik lagi. Semangat kerja seseorang dapat menurun karena merasa bosan dengan pekerjaan, rekan kerja, lingkungan tempat yang bersangkutan bekerja dll, maka perlu dilakukan mutasi untuk membuat semangat kerja pegawai menjadi lebih baik lagi.

## **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dari hasil pengumpulan data yang telah dilakukan melalui proses wawancara yang dilakukan pada hari Selasa, 26 Juli 2022 Pukul 11.00 WITA, yang bertempat di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional X Denpasar, yang berlokasi di Jl Bypass Ngurah Rai No 646, Pedungan, Denpasar Selatan, Kota Denpasar, Bali. Dengan menerapkan standar protokol kesehatan untuk mengantisipasi peningkatan kasus positif covid-19 saat ini. Adapun proses wawancara dengan Kak Ni Putu Diah Ratih Nareswari Putri selaku pegawai di BKN X Denpasar yang menjabat sebagai salah satu Sub Koordinator di Bidang Mutasi dan Status Kepegawaian, terkait dengan pengaruh mutasi terhadap semangat kerja yang berlangsung selama 10 menit 37 detik.



Gambar 3 Proses Pelaksanaan Wawancara Bersama Salahsatu Sub Koordinator Bidang Mutasi dan Status Kepegawaian

---

Dari hasil wawancara yang telah dilaksanakan, dipaparkan bahwa Mutasi sangat berpengaruh terhadap semangat kerja dimana banyak faktor yang menyebabkan berpengaruhnya mutasi terhadap semangat kerja baik senang maupun tidak. Pada pelaksanaan mutasi, ilmu manajemen sumberdaya manusia sangat berperan penting dalam menghasilkan ketenagakerjaan yang berkualitas tinggi yang tentunya akan memberikan effort yang baik dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Ilmu manajemen sumberdaya manusia memiliki keterkaitan erat yang saling berkesinambungan dengan mutasi dalam tugasnya, misalnya, apabila ada seseorang yang dimutasi akibat penurunan kinerja serta pelanggaran yang dilakukan maka mutasi yang dilakukan adalah mutasi akibat sanksi disinilah ilmu manajemen sumberdaya manusia yang baik berperan dalam pembentukan sikap kedisiplinan dan pelanggaran. Maka, memutasi ke bidang yang sesuai, diharapkan nantinya terbentuk kembali menjadi pegawai yang memberikan kemampuan yang baik kepada perusahaan.

Bidang Mutasi dan Status Kepegawaian memiliki pekerjaan dan jenis pelayanan seperti kenaikan pangkat, mutasi/ pindah instansi, peningkatan pendidikan/ pencantuman gelar, penerbitan kartu identitas PNS, kartu istri PNS, kartu suami PNS, persetujuan cuti di luar tanggungan negara (CLTN), Peninjauan Masa Kerja (PMK), dengan tingkat pelaksanaan mutasi dalam proses verifikasi usul Mutasi di Kanreg X BKN dilaksanakan sesuai dengan Peraturan BKN Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Mutasi, dan peraturan terkait lainnya. Misalnya untuk PNS yang menduduki jabatan fungsional guru, kami memberlakukan aturan yang tercantum pada Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Guru yang mengamanatkan guru memiliki masa kerja minimal 10 tahun sebelum mengajukan mutasi. Mutasi sangat berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai baik itu meningkatkan semangat kerja maupun menurunkan semangat kerja dimana mutasi tidak semata-mata berarti diberikan akibat terkena sanksi sebagaimana orang awam mengartikan, mutasi memiliki beberapa faktor agar terlaksana seperti promosi jabatan, pemenuhan fomasi, penyegaran, sanksi, dan permintaan sendiri.

Sebagian besar Pegawai Negeri Sipil dimutasi karena keinginan sendiri dikarenakan ingin dekat daerah asal, dekat dengan rumah, dekat dengan keluarga dan lainnya, bahkan ada yang malah senang dimutasi ke kota asal dikarenakan dapat dekat dengan keluarga yang tentunya berdampak pada semangat kerja yang tentu memberikan kinerja yang maksimal. Mutasi dapat memberikan pengalaman baru yang sangat berharga. Mempelajari ilmu baru dan dituntut untuk beradaptasi dengan cepat, membantu terbentuk menjadi pribadi yang resilient. Dengan diterapkannya ilmu manajemen sumber daya manusia yang baik dapat membantu meningkatkan kinerja secara keseluruhan baik secara sosial maupun emosional sehingga dapat memberikan *effort* kinerja semaksimal mungkin dengan kualitas kerja yang tinggi yang tentu akan memberikan dampak yang baik bagi Kantor Regional X BKN Denpasar kedepannya.

Berdasarkan pada penerapan Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia di Kantor Regional X Badan Kepegawaian Negara (BKN) Denpasar, dapat ditarik beberapa poin yang dapat menjadi penyelesaian dalam menangani permasalahan berupa solusi, antara lain:

1. Dalam penerapan Ilmu Manajemen, Kanreg X BKN Denpasar kedepannya lebih berfokus dalam peningkatan kualitas sumberdaya manusia serta pengadaan sumberdaya yang baik, baik tenaga kerja maupun fasilitas yang memadai sehingga mampu memaksimalkan daripada kualitas kinerja, pelayanan serta semangat kerja semakin meningkat.
2. Dari segi mutasi bisa terbilang pelayanan dan pelaksanaan yang ada sudah sangat baik, untuk yang dimutasi itu merupakan kesempatan untuk menambah relasi, pengalaman dan tentunya ilmu baru. Baik adanya penerapan pelatihan sehingga yang dimutasi lebih sedikit mengalami kendala dalam penyesuaian dan tentunya lebih meningkatkan kualitas sumberdaya kedepannya.
3. Sedangkan mutasi terhadap semangat kerja tentu sangat berpengaruh dalam kinerja karna tidak semua siap untuk dimutasi, tapi ada pula yang menginginkan untuk dimutasi. Menjadi adaptif berkenalan dengan kolega baru, berbagi dialog ringan/bercanda, salami/pahami karakter mereka dan pimpinan unit baru dimana akan bekerja, tentu akan berpengaruh dalam

---

penyesuaian diri dalam lingkungan baru yang tentunya akan sangat berpengaruh terhadap semangat kerja dan kinerja kedepannya.

#### 4. KESIMPULAN

Manajemen sumberdaya manusia memiliki peran dalam pengaruh mutasi terhadap semangat kerja di Kantor Regional X BKN Denpasar. Dari segi proses pelaksanaan mutasi dimana sangat berpengaruh terhadap semangat kerja yang dimana tidak semua siap dimutasi, Karyawan mutasi perlu belajar dari awal, tugas baru, rekan baru dan suasana baru tetapi tidak semua juga memiliki kesempatan untuk menambah wawasan, pengetahuan, serta belajar bidang yang baru dan memiliki perspekti baru. Manajemen sumberdaya manusia berperan penting dalam pembentukan kualitas pegawai dan kinerja yang dihasilkan dan tidak luput juga dari faktor manajemen yang baik pemimpin yang tentunya akan berpengaruh terhadap kualitas serta kinerja bawahannya. Dalam penggunaan ilmu manajemen sumberdaya manusia dalam pengambilan keputusan, penggunaan manajemen sumberdaya manusia dapat digunakan sebagai indikator yang dapat mempermudah pengambilan keputusan. Diharapkan juga untuk dapat memaksimalkan penerapan manajemen sumberdaya manusia dalam memanajemen pegawai dan bisa juga digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan konsultasi yang kedepannya dapat mempengaruhi kualitas kinerja dan pelayanan di Kantor Regional X BKN Denpasar.

#### 5. SARAN

Perlu penerapan ilmu manajemen pada Kantor Regional X BKN Denpasar sebaiknya lebih berfokus kepada peningkatan kualitas sumberdaya manusia atau ketenagakerjaan sehingga mampu memberikan kinerja lebih maksimal serta mampu menjadi masukan untuk lebih meningkatkan referensi dalam proses pengambilan keputusan sehingga mutasi yang dilaksanakan mampu memberikan dampak bagi Kantor Regional X BKN Denpasar dalam pengembangan sumberdaya serta mencapai target sesuai visi dan misi kantor.

#### UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Universitas Pendidikan Nasional (UNDIKNAS) Denpasar dan Pimpinan, Pegawai serta seluruh staf Kantor Regional X Badan Kepegawaian Negara (BKN) Denpasar yang mendukung kegiatan ini.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] M. Anang Firmansyah dan Budi W. Mahardhika, 2018. Pengantar Manajemen. Yogyakarta: Deepublish, April 2018
- [2] Wiseso Segoro. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Deepublish, 2018
- [3] Hanggraeni, Dewi, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.
- [4] Utamy, R., Ahmad, S., & Eddy, S. (2020). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Education Research*, 1(3), 225–236.

- 
- [5] Agnetha Judas. (2013). Mutasi Dan Promosi Jabatan Pengaruhnya Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo Dan Maluku Utara Di Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*.
- [6] PRISKA, ANDINI (2018) Pelaksanaan Mutasi Pegawai Bagian Umum Dikantor Pemerintah Kota Prabumulih. *Diploma Thesis, UIN Raden Fatah Palembang*.
- [7] Hendra Waskito, Taufik Wal Hidayat. (2015). Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Di Kantor BPK RI Provinsi Sumatera Utara. *Publikauma: Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area*.
- [8] Arnimisari Juliana Ambarita, Hatta Ridho. (2016). Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pematang Siantar. *Perspektif: Fakultas Ilmu Sosial & Ilmu Politik. Universitas Medan Area*.
- [9] Kantor Regional X BKN Denpasar *Official Website. About Kantor Regional X BKN Denpasar. (www.denpasar.bkn.go.id)*. Diakses pada 28 Juli 2022.