

# Evaluasi Sistem Mutasi Karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Bali Denpasar

Putu Kristin Oktariyani Dewi <sup>1\*</sup>, I Ketut Yasa <sup>2</sup>, Ni Nyoman Supiatni <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Prodi Manajemen Bisnis Internasional, Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bali

<sup>2</sup> Prodi Manajemen Bisnis Internasional, Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bali

<sup>3</sup> Prodi Administrasi Bisnis, Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bali

\*Corresponding Author: [kristinoktariyani@gmail.com](mailto:kristinoktariyani@gmail.com)

**Abstrak:** Mutasi karyawan merupakan salah satu bentuk penerapan dari fungsi sumber daya manusia yaitu pengembangan dan pemeliharaan dimana hal ini menyangkut kebutuhan organisasi akan personil yang harus dipenuhi agar produktivitas dan kinerja perusahaan tetap stabil. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana sistem mutasi karyawan yang diterapkan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Bali Denpasar, apa yang menjadi kendala dalam pelaksanaan sistem mutasi karyawan dan bagaimana pemecahan solusi dari kendala yang di hadapi. Adapun jenis data pada penelitian ini adalah data kualitatif melalui pendekatan deskriptif. Informan pada penelitian ini adalah kepala bidang umum dan SDM dan 7 orang karyawan yang telah mengalami mutasi. Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini yaitu observasi, wawancara, studi pustaka, dan dokumentasi. Sedangkan metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis model Miles dan Huberman yang terdiri dari reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan sistem mutasi karyawan yang diterapkan berdasarkan dengan kebijakan kantor pusat, dalam pelaksanaannya masih belum berjalan dengan optimal karena belum sepenuhnya sesuai dengan aturan dan kebijakan yang ada. Sistem mutasi karyawan yang digunakan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Bali Denpasar menggunakan 2 jenis, yaitu sistem mutasi *seniority* dan mutasi karyawan kebutuhan organisasi. Terdapat kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan sistem mutasi karyawan yang diterapkan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Bali Denpasar yaitu faktor formasi jabatan belum memungkinkan, serta dari faktor psikologis.

**Kata Kunci:** Evaluasi, Mutasi karyawan, Penelitian kualitatif, Sumber Daya Manusia

**Abstract:** *Employee transfer is one form of implementation of the human resource function, namely development and maintenance where this concerns the organization's needs for personnel that must be met so that the productivity and performance of the company remains stable. This study aims to find out how the employee mutation system is applied to the BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Bali Denpasar, what are the obstacles in implementing the employee mutation system and how to solve the solutions to the obstacles faced. The type of data in this study is qualitative data through a descriptive approach. The informants in this study were the head of general affairs and human resources and 7 employees who had undergone mutations. Data collection techniques used in this study are observation, interviews, literature study, and documentation. While the data analysis method used is the Miles and Huberman model analysis method which consists of data reduction, data display, and conclusion drawing. The results of this study indicate that the implementation of the employee mutation system which is implemented based on the policy of the head office, in its implementation is still not running optimally because it is not fully in accordance with the existing rules and policies. The employee mutation system used at BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Bali Denpasar uses 2 types, namely the seniority mutation system and the employee mutation for organizational needs. There are obstacles encountered in the implementation of the employee mutation system applied to the BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Bali Denpasar, namely the position formation factor is not yet possible, as well as psychological factors.*

**Keywords:** *Evaluation, Employee mutation, Qualitative research, Human Resources*

**Informasi Artikel:** Pengajuan Repository pada September 2022/ Submission to Repository on September 2022

## Pendahuluan/Introduction

Pentingnya pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yaitu untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kinerja karyawan. Yusuf & Maliki (2020) menyatakan bahwa, "Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu upaya untuk mengembangkan kualitas atau kemampuan sumber daya manusia melalui proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai suatu hasil optimal".

Untuk memenuhi hal tersebut perusahaan perlu melakukan adanya mutasi terutama perusahaan yang memiliki banyak cabang yang tersebar di wilayah Indonesia. Adapun penelitian mengenai mutasi yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu sistem mutasi yang diterapkan oleh BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Bali Denpasar. BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Bali Denpasar merupakan badan jaminan perlindungan bagi tenaga kerja yang rutin melakukan mutasi. Penerapan mutasi pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Bali Denpasar dilaksanakan atas dasar keputusan dewan direksi dengan masa kerja minimal 3 tahun maksimal 5 tahun dapat melakukan mutasi sesuai dengan kebutuhan.

Namun dalam pelaksanaannya sistem mutasi yang dilakukan belum optimal dan kurang merata hal ini dapat dilihat dari 12 karyawan yang belum dimutasikan. 12 karyawan tersebut jika dilihat dari masa unit kerjanya sudah memenuhi syarat untuk dimutasikan, sedangkan data karyawan yang mengalami mutasi sebanyak 16 karyawan diantaranya 6 karyawan melakukan promosi jabatan dengan rata-rata masa kerja unit 2 hingga 6 tahun, dan 10 karyawan melakukan mutasi tempat. Jika dilihat dari masa unit kerja terdapat 2 karyawan yang kurang dari 3 tahun melakukan mutasi tempat, hal ini terlihat kurang objektif dan menjadi salah satu kelemahan mutasi yang diterapkan karena kurangnya pemerataan.

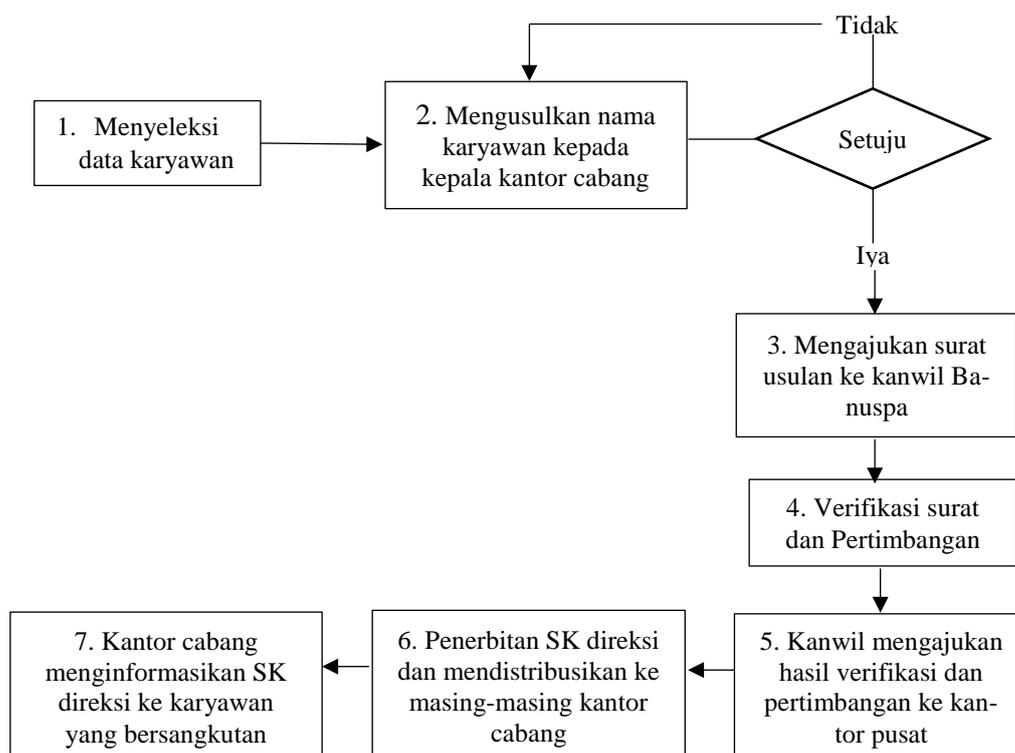
Adapun teori yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teori mengenai manajemen sumber daya manusia dari Malayu S.P Hasibuan (2019) tentang fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia dan teori mengenai mutasi yang mencakup landasan pelaksanaan mutasi menurut Malayu S.P Hasibuan (2019), manfaat pelaksanaan mutasi menurut Menurut Saksono dalam Arief (2020), kendala pelaksanaan mutasi yang di kemukakan oleh Sastrohadiwiryo (2012).

## Metode/Method

Lokasi penelitian ini dilakukan di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Bali Denpasar. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif melalui pendekatan deskriptif. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder, Sugiyono (2015). Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu observasi, wawancara, studi pustaka, dokumentasi Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode analisis data model Miles dan Huberman dimana metode ini menguraikan secara lengkap dan terperinci. Adapun tahap-tahapannya terdiri dari reduksi data (reduction data), penyajian data (data display), dan penarikan kesimpulan (conclusion drawing). Untuk mendapatkan keabsahan data peneliti menggunakan teknik triangulasi data.

## Hasil dan Pembahasan/ Result and Discussion

Alur proses pelaksanaan mutasi karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Bali Denpasar sebagai berikut:



Gambar Diagram Alur Pelaksanaan Mutasi Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Bali Denpasar

1. Menyeleksi data karyawan.  
Kepala bidang umum dan SDM serta penata madya SDM akan mensortir atau menyeleksi data-data karyawan yang telah memiliki masa unit kerja paling lama 3 hingga 5 tahun di satu unit sesuai dengan PERDIR.
2. Mengusulkan nama karyawan kepada kepala kantor cabang.  
Tahap selanjutnya adalah kepala bidang umum dan SDM mengusulkan nama-nama karyawan yang sudah di seleksi ke kepala kantor cabang pada tahap ini kepala kantor cabang berhak memutuskan nama-nama yang disetujui atau tidak disetujui untuk dimutasi apabila tidak disetujui kepala bidang umum dan SDM akan merevisi usulan tersebut dan apabila disetujui kepala bidang umum dan SDM akan memerintahkan penata madya SDM untuk membuat surat usulan. Dalam mengusulkan nama karyawan yang akan dimutasi kepala kantor cabang juga mempunyai wewenang untuk mengajukan atau merekomendasikan nama-nama karyawan.
3. Mengajukan surat usulan ke kanwil banuspa.  
Pada tahap ini kantor cabang mengajukan surat usulan ke kanwil Banuspa yang telah dibuat oleh bidang umum dan SDM dan di setujui oleh kepala kantor cabang.
4. Verifikasi surat dan pertimbangan.  
Tahap selanjutnya kanwil memverifikasi surat yang telah diusulkan oleh kantor cabang dan akan dipertimbangkan dari aspek masa kerja dan kebutuhan operasional di lapangan. Akan tetapi tetap diprioritaskan di wilayah tersebut (misalnya wilayah Banuspa) terkecuali karyawan yang memiliki keahlian tertentu yang dibutuhkan dimutasikan ke luar wilayah atau ke kantor pusat.
5. Kanwil mengajukan surat hasil verifikasi dan pertimbangan ke kantor pusat.  
Tahap selanjutnya kanwil mengajukan hasil verifikasi dan pertimbangan ke kantor pusat dalam hal ini kantor pusat akan melihat kebutuhan unit-unit melalui man power planning, tujuannya untuk mengetahui urutan kebutuhan prioritas dari organisasi atau unit yang dirasa dapat melakukan mutasi dengan urgent akan dilakukan mutasi terlebih dahulu.
6. Penerbitan SK direksi dan mendistribusikan ke masing-masing kantor cabang.  
Pada tahap ini kantor pusat akan menerbitkan SK direksi nama-nama karyawan yang akan dimutasikan dan mendistribusikannya ke masing-masing kantor cabang.
7. Kantor cabang menginformasikan SK direksi ke karyawan yang bersangkutan.  
Setelah SK direksi diterima oleh kantor cabang tahap selanjutnya adalah kantor cabang menginformasikan SK direksi ke karyawan yang bersangkutan. Kemudian karyawan yang bersangkutan bersiap untuk dimutasikan ke unit baru dan waktu yang diberikan yaitu 14 hari hingga tiba aktif di unit baru.

Berdasarkan dari hasil analisis penelitian dapat disimpulkan bahwa sistem mutasi karyawan yang diterapkan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Bali Denpasar adalah mutasi karyawan *seniority* merupakan mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja karyawan yang bersangkutan. Hal ini sesuai dengan PERDIR BPJS Ketenagakerjaan yang mengatur tentang manajemen kepegawaian yang berisi karyawan yang memiliki masa unit kerja minimal 3 tahun dan maksimal 5 tahun di satu unit dapat melakukan mutasi dengan memperhatikan kebutuhan manajemen selain itu sebagian besar karyawan yang dimutasikan memiliki masa kerja unit lebih dari 3 tahun. Dan Mutasi karyawan kebutuhan organisasi merupakan mutasi karyawan yang dilaksanakan sesuai kebutuhan suatu organisasi atau unit kerja terhadap sumber daya manusia yang dibutuhkan atas kekosongan jabatan dimana kekosongan jabatan harus diisi.

Dari sistem mutasi yang diterapkan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Bali Denpasar dapat digolongkan pada sistem mutasi karyawan yang sudah cukup baik dalam kebijakannya karena memiliki aturan-aturan dari kantor pusat. Namun dalam penerapannya sistem mutasi yang diterapkan belum optimal sepenuhnya dikarenakan sistem mutasi *seniority* dinilai kurang objektif. Adapun kelebihan yang peneliti temukan dalam penelitian yaitu : 1) Meningkatkan jenjang karir, 2) Menambah pengetahuan, 3) Memberikan pengalaman yang baru, 4) Memenuhi kebutuhan personal. Adapun kekurangan yang peneliti temukan dalam penelitian ini yaitu : 1) Kurang objektif, 2) Waktu yang mepet.

Kendala dari pelaksanaan sistem mutasi karyawan yang diterapkan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Bali Denpasar yaitu

- Faktor formasi jabatan belum memungkinkan dalam hal ini yang dimaksud faktor formasi jabatan belum memungkinkan adalah adanya keterlambatan karyawan aktif di unit baru sehingga karyawan belum dapat menjabat sesuai dengan SK.
- Faktor psikologis yang muncul dari karyawan yang bersangkutan. Karyawan berfikir dua kali untuk dimutasi ke unit yang jauh hal ini dikarenakan karyawan merasa unit yang dituju merupakan daerah terpencil, tersatelit sehingga membutuhkan jarak tempuh yang jauh selain itu juga jauh dari pemukiman dan daerah yang masih

sepi akan populasi.

Upaya pemecahan solusi dari pelaksanaan sistem mutasi karyawan yang diterapkan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Bali Denpasar yaitu :

1. Memperhatikan waktu pengusulan dan melakukan team work. Ada baiknya perusahaan agar lebih memperhatikan waktu pengusulan calon nama-nama karyawan yang akan dimutasikan dan saat SK sudah sampai di kantor cabang pihak disposisi surat memprioritaskan surat tersebut untuk di disposisi terlebih dahulu. Selain itu untuk kepala bidang yang bawahannya di mutasikan agar mengkoordinasikan dengan bawahannya untuk melakukan *team work*, bahu membahu mengambil alih tugas dan tanggung jawab karyawan yang akan dimutasikan agar karyawan tersebut dapat aktif bertugas di unit yang baru dengan tepat waktu.
2. Menggunakan tenaga *outsourcing*. Tenaga *outsourcing* sudah sering digunakan pada instansi-instansi besar yang ingin menekan cost operasional. Tenaga *outsourcing* merupakan tenaga kontrak yang dipasok dari perusahaan penyedia jasa *outsourcing*. Menggunakan tenaga *outsourcing* dapat membantu mengatasi kebutuhan personal di unit daerah pelosok, dan dengan menggunakan tenaga *outsourcing* perusahaan tidak perlu menyediakan fasilitas seperti uang makan, asuransi perlindungan kesehatan maupun ketenagakerjaan yang mencakup jaminan pensiun, tunjangan dan lain sebagainya. Perusahaan hanya memberikan gaji sesuai UMR di daerah tersebut. Hal ini tidak merugikan perusahaan karena biaya yang dikeluarkan tidak sebanyak dengan karyawan tetap.

## Simpulan/ Conclusion

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan, sebagai berikut :

- Sistem mutasi karyawan yang diterapkan berdasarkan dengan kebijakan kantor pusat, dalam pelaksanaannya masih belum berjalan dengan optimal karena belum sepenuhnya sesuai dengan aturan dan kebijakan yang ada.
- Kendala- kendala yang dialami dalam pelaksanaan mutasi karyawan yaitu adanya faktor formasi jabatan belum memungkinkan dan dari faktor psikologis yang muncul dari karyawan yang bersangkutan dimana karyawan berpikir dua kali untuk dimutasikan ke unit yang jauh hal ini dikarenakan karyawan merasa unit yang dituju merupakan daerah terpencil, tersatelit, jauh dari pemukiman
- Upaya pemecahan solusi yang dapat disarankan mengacu pada kendala-kendala yang timbul yaitu memperhatikan waktu pengusulan karyawan yang akan dimutasikan agar karyawan tersebut dapat aktif bertugas di unit yang baru dengan tepat waktu, kemudian menggunakan tenaga *outsourcing* untuk kebutuhan penempatan di unit yang jauh hal ini akan menghemat biaya operasional.

## Ucapan Terima Kasih/ Acknowledgment

Peneliti mengucapkan terimakasih kepada Drs. I Ketut Yasa, SE., selaku Ketua Penguji, Ir. Ni Wayan Sukartini, M. Agb selaku tim Penguji I, dan I Made Sarjana SE., MM selaku tim penguji II yang telah memberikan masukan, saran serta motivasi. Terimakasih juga peneliti ucapkan kepada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Bali Denpasar terutama Kepala Bidang Umum dan SDM serta karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kacab Bali Denpasar yang sudah dimutasi yang telah bersedia untuk di wawancara sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik.

## Referensi/ Reference

- Arief, R.G., 2020. Pelaksanaan Mutasi Dalam Memotivasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Pada Pengadilan Tinggi Agama Mataram) (*Doctoral Dissertation*, Universitas\_Muhammadiyah\_Mataram).
- Hasibuan, Malayu SP. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Siswanto, Sastrohadwiryono. 2012. Manajemen Tenaga Kerja Indonesia. *Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2015). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: CV Alfabeta
- Yusuf, Furtasan Ali dan Budi Ilham Maliki. 2020. Manajemen Sumber Daya Manusia (Suatu Pendekatan Fungsional Teoritis dan Aplikatif). Depok: Rajawali Pers

Miles,M.B, Huberman,A.M, dan Saldana,J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3*. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press.