

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia adalah aset yang begitu berharga dan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam menunjang keberhasilan pelaksanaan kegiatan suatu organisasi. Begitu pula dalam suatu instansi pemerintahan, pegawai merupakan sumber daya manusia yang menjadi abdi negara dan abdi masyarakat yang memiliki peranan sangat penting. Pegawai ialah aparatur pemerintah yang menjadi faktor penentu dalam sukses atau tidaknya suatu organisasi pemerintahan. (Olivia et al., 2020)

Setiap organisasi senantiasa berupaya memaksimalkan penggunaan sumber dayanya guna mencapai kinerjanya yang terbaik. Di antara seluruh sumber daya yang dimiliki, sumber daya manusia menjadi elemen paling krusial dalam mewujudkan tujuan strategis organisasi. Kehadiran tenaga kerja yang berkualitas dan profesional menjadi syarat mutlak bagi peningkatan performa kerja, sekaligus memperkuat daya saing perusahaan (Kale et al., 2023).

Kinerja, atau *performance*, mengacu pada sejauh mana seorang karyawan mencapai hasil terbaik dalam lingkungan organisasi, yang berkontribusi terhadap pencapaian kerja. Kinerja menjadi salah satu tolok ukur utama dalam menentukan pemberian insentif atau bentuk penghargaan lainnya. Penilaian kinerja dilakukan berdasarkan standar yang tercantum dalam deskripsi tugas dan spesifikasi pekerjaan. Kinerja karyawan memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan organisasi, terutama dalam menghadapi persaingan pasar. Dalam dunia bisnis yang terus berubah, organisasi memerlukan individu dengan kompetensi tinggi dan kinerja yang unggul agar dapat bertahan dan berkembang di tengah persaingan (Wattu et al., 2024).

Kinerja karyawan memiliki kaitan yang erat dengan kesuksesan organisasi. Menurut Hudiayah & Syaodih (2022), kinerja individu adalah faktor kunci yang menentukan keberhasilan organisasi, karena produktivitas dan kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kontribusi karyawan. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja individu meliputi kemampuan, usaha yang diberikan, serta dukungan organisasi. Ketiga faktor ini saling berhubungan, dan kekurangan salah satu dapat memengaruhi kinerja secara keseluruhan.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, di mana kepuasan kerja merupakan faktor internal yang sangat signifikan. Kepuasan kerja memotivasi individu untuk bekerja optimal dan mencapai tujuan organisasi. Ketika karyawan merasa puas, mereka cenderung senang, nyaman, dan merasa dihargai, yang meningkatkan kinerja. Menurut Amanda et al (2024) dalam Nurkhayati & Khasbulloh (2023) kepuasan kerja adalah sikap dan tindakan karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang puas akan merasa nyaman, senang dengan lingkungan kerjanya, dan dihargai atas kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi. Faktor seperti peran ganda, stress kerja, dan rotasi juga dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan.

Mutasi kerja adalah pemindahan karyawan secara vertikal. Mutasi dilakukan antar bagian, departemen, atau unit di dalam internal organisasi dan dapat dilakukan di antar bagian dalam wilayah yang berbeda Andika et al (2019). Rotasi pekerjaan adalah pemindahan karyawan secara horizontal yang bertujuan menghilangkan kejenuhan dalam bekerja serta meningkatkan kompetensi karyawan.

Pengaruh Rotasi Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai yang Dimoderasi Perilaku Kerja oleh Hapsari & Laura (2022) mereka menyebut bahwa rotasi kerja adalah tindakan “rotasi kerja” yang diartikan sebagai **pemindahan tugas/pekerjaan pegawai** dengan maksud

mengubah kondisi tugas rutin agar pegawai memperoleh pengalaman berbeda dan mendorong kinerja.

Menurut Sigit, dkk. (2020), pelaksanaan rotasi pekerjaan harus didasarkan pada kebijakan yang didukung oleh data dan informasi yang akurat mengenai kinerja individu, pengalaman kerja di unit yang berbeda, keterlibatan dalam pelatihan, dan perilaku karyawan. Rotasi pekerjaan bertujuan untuk menghindari kejenuhan dan stres kerja, sekaligus meningkatkan kemampuan pegawai. Setiadi, dkk. (2021) menjelaskan bahwa rotasi pekerjaan dapat memberikan pengembangan keterampilan yang lebih luas bagi karyawan, yang pada akhirnya mendukung peningkatan kualitas kerja mereka. Megantara, dkk. (2021) mengidentifikasi lima karakteristik rotasi pekerjaan, yaitu pengembangan keterampilan, pemahaman keterampilan khusus, penerapan di semua level organisasi, keterkaitan dengan fase manajemen karir, serta pemberian kesempatan yang sama untuk semua karyawan.

Rotasi pekerjaan tidak selalu berjalan lancar, dan terkadang memicu ketidakpuasan dari karyawan yang merasa nyaman dengan posisi mereka saat ini. Oleh karena itu, kebijakan rotasi harus didasarkan pada data akurat, termasuk kinerja individu, pengalaman kerja di unit terkait, partisipasi dalam pelatihan, dan perilaku karyawan. Sosialisasi juga penting agar karyawan merasa diperlakukan adil dan memahami manfaat rotasi. Selain itu, rotasi harus didasarkan pada kompetensi karyawan, yang perlu dipersiapkan melalui orientasi atau pelatihan sebelum ditempatkan di posisi baru (Nasution et al., 2022).

Sejalan dengan upaya pengembangan kompetensi melalui rotasi, instrumen manajemen lain yang memiliki peran serupa dalam penataan sumber daya manusia adalah mutasi kerja. Mutasi kerja adalah suatu proses di mana seorang karyawan dipindahkan dari satu posisi ke posisi lain Setioningtyas & Dyatmika (2020), baik dalam peran yang serupa maupun berbeda. Mutasi memungkinkan karyawan untuk merasa dihargai karena tenaga dan kemampuan

mereka digunakan secara tepat sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dengan ditempatkan di posisi yang sesuai, individu mendapatkan kesempatan untuk berkembang yang pada akhirnya meningkatkan motivasi dan produktivitas. Hal ini sejalan dengan konsep bahwa menempatkan karyawan pada posisi yang tepat berdasarkan keahlian mereka dapat mendorong kinerja mereka sesuai dengan harapan perusahaan. Mutasi juga dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan, karena mereka merasakan perhatian dari perusahaan terhadap perkembangan karir mereka. Dengan demikian, karyawan cenderung lebih bersemangat untuk mencapai target yang diharapkan.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan salah satu karyawan pada Divisi Tata Usaha (Kepegawaian) Kantor Wilayah BPN Provinsi Sumatera Barat, diketahui bahwa pelaksanaan mutasi dan rotasi di instansi ini memiliki pendekatan yang berbeda. Mutasi dilakukan antar wilayah, yang melibatkan perpindahan jabatan atau peran kerja dari satu fungsi ke fungsi lainnya. Contohnya, perpindahan dari jabatan Kepala Bidang di Kantor Wilayah BPN Provinsi Sumatera Barat menjadi Kepala Kantor Pertanahan di Kota Padang. Mutasi tersebut bertujuan untuk memberikan pengalaman kerja yang lebih luas, memperkaya keterampilan karyawan, serta mendukung pengembangan karier jangka panjang. Sementara itu, rotasi jabatan di Kantor Wilayah BPN Provinsi Sumatera Barat lebih difokuskan pada perpindahan lokasi kerja tanpa disertai perubahan jenis jabatan maupun tugas utama karyawan. Kebijakan ini diterapkan sebagai upaya untuk mengurangi kejenuhan kerja, menekan tingkat stres, serta meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui variasi lingkungan kerja. Dengan adanya rotasi, diharapkan pegawai dapat bekerja dengan suasana baru sehingga motivasi dan semangat kerja tetap terjaga.

Meskipun mutasi dan rotasi memiliki tujuan yang positif, implementasi kebijakan tersebut tidak selalu berjalan sesuai harapan. Perbedaan persepsi pegawai terhadap mutasi dan rotasi berpotensi memengaruhi tingkat kepuasan kerja. Pegawai yang merasa mutasi atau

rotasi tidak sesuai dengan kompetensi, minat, atau kondisi pribadi dapat mengalami penurunan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja. Sebaliknya, apabila kebijakan mutasi dan rotasi dilaksanakan secara adil, transparan, dan mempertimbangkan aspek kemanusiaan, maka kepuasan kerja pegawai cenderung meningkat dan berimplikasi positif terhadap kinerja.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Hudiyah dan Syaodih (2022) yang menyatakan bahwa mutasi dan rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Onamba Indonesia. Rotasi kerja terbukti mampu mengurangi kejenuhan serta meningkatkan motivasi kerja, sedangkan mutasi memberikan peluang bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan lintas fungsi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kebijakan mutasi dan rotasi yang dikelola dengan baik dapat menjadi instrumen strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, pelaksanaan mutasi atau penempatan kerja telah diatur dalam Pasal 32 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, yang menegaskan bahwa mutasi merupakan kewenangan organisasi dengan tetap memperhatikan hak dan kesejahteraan pekerja. Hal ini menunjukkan bahwa mutasi dan rotasi bukan hanya kebijakan administratif, tetapi juga memiliki implikasi hukum dan psikologis bagi pegawai.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mutasi dan rotasi jabatan tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyesuaian organisasi, tetapi juga sebagai peluang bagi pegawai untuk meningkatkan kompetensi dan jenjang karier. Namun, keberhasilan kebijakan tersebut sangat bergantung pada tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja diduga berperan sebagai variabel intervening yang mampu memperkuat atau melemahkan pengaruh mutasi dan rotasi terhadap kinerja karyawan.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana **pengaruh mutasi dan rotasi terhadap kinerja karyawan** dengan **kepuasan kerja sebagai variabel intervening** di Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Barat. Penelitian ini diharapkan memberikan rekomendasi kebijakan yang lebih humanis dan strategis dalam penerapan mutasi dan rotasi agar tidak hanya semata-perpindahan jabatan, tetapi juga meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

Tabel 1.1

**Jumlah Karyawan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera
Tahun 2025**

Divisi/Bagian	Jumlah Karyawan
Tata Usaha	25
Bidang Survei dan Pemetaan	16
Bidang Penempatan Hak dan Pendaftaran	8
Bidang Pemetaan dan Pemberdayaan	9
Bidang Pengadaan Tanah dan Pengembangan	10
Bidang Pengendalian dan Penanganan Sengketa	9
Total	77

Sumber : Kantor Wilayah BPN Provinsi Sumbar

Berdasarkan data pada tabel di atas, populasi karyawan pada instansi yang menjadi objek penelitian berjumlah 77 orang yang terdistribusi ke dalam enam divisi kerja. Divisi Tata Usaha tercatat memiliki jumlah personel tertinggi, hal ini sesuai dengan fungsinya sebagai pusat pengelolaan administrasi, kepegawaian, dan pelayanan internal. Sejalan dengan itu, Bidang Survei dan Pemetaan juga didukung oleh jumlah staf yang signifikan guna menunjang tuntutan tugas teknis serta operasional di lapangan. Sebaliknya, Bidang Penetapan Hak dan

Pendaftaran memiliki jumlah pegawai paling minim, yang merepresentasikan karakteristik pekerjaan yang bersifat administratif-dokumenter. Adapun alokasi sumber daya manusia pada Bidang Penataan dan Pemberdayaan, Bidang Pengadaan Tanah dan Pengembangan, serta Bidang Pengendalian dan Penanganan Sengketa disusun secara proporsional berdasarkan spesifikasi fungsi dan beban kerja masing-masing. Secara keseluruhan, variasi jumlah karyawan di setiap divisi mencerminkan adanya strategi penyesuaian kebutuhan SDM guna mengoptimalkan kinerja instansi secara terintegrasi.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah mutasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah rotasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah mutasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
4. Apakah rotasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh mutasi terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh rotasi terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh mutasi terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menganalisis pengaruh rotasi terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menganalisis mutasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Untuk menganalisis rotasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
5. Untuk menganalisis kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk menganalisis peran kepuasan kerja memediasi pengaruh mutasi terhadap kinerja karyawan.
7. Untuk menganalisis peran kepuasan kerja memediasi pengaruh rotasi terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan pemahaman mengenai konsep mutasi dan rotasi kerja serta dampaknya terhadap kepuasan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini dapat berfungsi sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia

1. Manfaat Praktis

1. Bagi Pihak Instansi

Selain menerapkan rotasi dan mutasi kerja, perusahaan juga dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui berbagai strategi lain, seperti program pelatihan dan pengembangan keterampilan, yang secara langsung berkontribusi pada produktivitas dan efisiensi operasional. Pendekatan ini turut menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan performa terbaik. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya akan mengalami peningkatan hasil kerja, tetapi juga tingkat retensi karyawan dan kepuasan secara keseluruhan.

2. Bagi Pihak Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mendukung proses pembelajaran dan penerapan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan pengaruh berbagai faktor kepuasan terhadap kinerja karyawan.

3. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi tambahan atau sebagai dasar untuk mengembangkan ide-ide baru dalam penelitian selanjutnya. Selain itu, temuan ini juga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan atau instansi lain yang menghadapi

permasalahan serupa.

1.5 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan, penelitian ini difokuskan untuk mengkaji pengaruh mutasi dan rotasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Mengingat luasnya cakupan permasalahan dan keterbatasan waktu serta sumber daya, maka penelitian ini dibatasi pada beberapa aspek utama. Secara spasial, penelitian ini hanya dilakukan pada lingkup internal Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional (BPN) Provinsi Sumatera Barat, sehingga hasil penelitian tidak mencakup kantor pertanahan tingkat kabupaten/kota. Dari segi variabel, mutasi yang dimaksud difokuskan pada pemindahan posisi pegawai secara horizontal maupun vertikal, sementara rotasi dibatasi pada perputaran tugas rutin sebagai bentuk penyegaran organisasi. Adapun subjek penelitian ini dibatasi pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Kanwil BPN Sumbar yang telah memiliki masa kerja tertentu dan pernah mengalami proses mutasi maupun rotasi dalam kurun waktu tiga tahun terakhir.