

## STRATEGI PENINGKATAN KINERJA BERDASARKAN MUTASI DI PUSKESMAS WILAYAH DINAS KESEHATAN KABUPATEN JEPARA

**Dian Susiyanto<sup>1</sup>; Mamik Indryani<sup>2</sup>; Supriyono<sup>3</sup>**  
Universitas Muria Kudus, Kudus<sup>1,2,3</sup>  
Email : [diansusiyanto@yahoo.co.id](mailto:diansusiyanto@yahoo.co.id)<sup>1</sup>; [mamik.indryani@umk.ac.id](mailto:mamik.indryani@umk.ac.id)<sup>2</sup>;  
[Supriyono@umk.ac.id](mailto:Supriyono@umk.ac.id)<sup>3</sup>

### ABSTRAK

Penelitian pada strategi peningkatan kinerja berdasarkan mutasi di puskesmas wilayah Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja yang kurang efisien dan efektif dan dimanfaatkan untuk mengisi jabatan yang kosong pada bidang-bidang tertentu. Penelitian ini difokuskan pada sebab, akibat serta faktor penghambat, faktor pendukung pada pelaksanaan, perencanaan, pengadaan dan perbaikan mutasi serta strategi sebagai solusi perbaikan mutasi. Tujuan dilakukannya penelitian ialah memetakan sebab akibat, melakukan identifikasi faktor penghambat dan faktor pendukung serta menyusun strategi sebagai solusi pada pelaksanaan, perencanaan, pengadaan dan perbaikan mutasi. Metoda yang dipakai ialah deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data penelitian yang digunakan adalah dengan observasi, wawancara, wawancara mendalam dan dokumentasi. Hasil dari penelitian ini adalah dari upaya pelaksanaan mutasi pegawai oleh Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara dalam hal ini belum sepenuhnya objektif dan hanya mempertimbangkan pandangan penilai (subjektif). berdasarkan analisis SWOT yaitu Dinas Kesehatan Jepara memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Seperti Penyelesaian tugas tepat waktu dan disiplin dapat mendapat peluang promosi jabatan, kapabilitas memimpin perubahan, mengelola resiko ketrampilan, memiliki tenaga kerja yang terampil akan memberikan keunggulan kompetitif, Komitmen kerja dan perubahan kebijakan pemerintah, dan Inovasi yang baik dalam budaya organisasi.

Kata Kunci : Pelaksanaan; Perencanaan; Pengadaan; Perbaikan; Mutasi; Kinerja

### ABSTRACT

*Research on performance improvement strategies based on mutations in community health centers in the Jepara District Health Office has the aim of improving performance that is less effective and efficient and to fill vacant civil servant positions in certain work units. This study focuses on the causes, effects and inhibiting factors, supporting factors in the implementation, planning, procurement and improvement of mutations and strategies as solutions to improve mutations. The purpose of this study is to map the causes and effects, identify inhibiting factors and supporting factors and develop strategies as solutions to the implementation, planning, procurement and improvement of mutations. The research method used in this study is descriptive qualitative. The research data collection techniques used are observation, interviews, in-depth interviews and documentation. The results of this study are from the efforts to implement employee mutations by the Jepara Regency Health Office in this case are not fully objective and only consider the views of the assessor (subjective). based on the SWOT analysis, the Jepara Health Office has opportunities and strengths so that it can take advantage of existing opportunities. Such as Completion of tasks on time and discipline can get opportunities for job promotion, the capability to lead change,*

*manage skill risks, having skilled workers will provide competitive advantages, Work commitment and changes in government policy, and Good innovation in organizational culture*

*Keywords : Implementation; Planning; Procurement; Repair; Mutation; Performance*

## PENDAHULUAN

Keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai targetnya sangat bergantung pada kualitas individu yang terlibat di dalamnya, termasuk lembaga pemerintahan beserta aparaturinya. Evaluasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil (PNS) di lingkungan Dinas Kesehatan didasarkan pada faktor objektif yang menilai pencapaian konkret mereka, serta faktor subjektif yang lebih bersifat opini, seperti karakter, sikap, dan kemampuan beradaptasi (Eraku et al., 2023). Dalam organisasi, pengukuran kinerja pegawai dilakukan dengan menetapkan indikator yang selaras dengan visi dan misi institusi. Oleh karena itu, standar evaluasi organisasi harus dapat diterjemahkan menjadi standar kinerja individu sesuai dengan tugas dan tanggung jawab di unit kerja masing-masing.

Rotasi pekerjaan merupakan proses pemindahan individu dari satu tugas ke tugas lainnya. PNS dapat berganti posisi dalam jabatan fungsional maupun struktural di tingkat instansi pusat maupun daerah, dengan mempertimbangkan kompetensi serta evaluasi kinerja mereka. Mutasi mencakup perpindahan dalam hal jabatan, tugas, serta lokasi kerja, baik secara lateral maupun vertikal—meliputi promosi maupun penurunan jabatan—yang dapat terjadi karena kebutuhan organisasi atau kepentingan individu (Karmila et al., 2022). Menurut Sastrohadiwiryono, (2021), mutasi merupakan bagian dari manajemen kepegawaian yang berkaitan dengan perubahan fungsi, tanggung jawab, serta status pekerja dalam situasi tertentu, bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja serta memaksimalkan kontribusi pegawai terhadap organisasi. Sementara itu, Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) berdasarkan KEPMENKES No.128 Tahun 2004 adalah unit pelaksana teknis yang beroperasi di bawah Dinas Kesehatan Kabupaten/Kota, bertanggung jawab dalam mengelola program pembangunan kesehatan di wilayah kerjanya (Depkes RI, 2004). Puskesmas memiliki peran sebagai motor penggerak pembangunan berbasis kesehatan, pusat pemberdayaan masyarakat, serta penyedia layanan kesehatan tingkat pertama, mencakup layanan individu (private goods) maupun layanan kesehatan masyarakat (public goods).

Penyusunan strategi manajemen tenaga kerja dirancang untuk memastikan bahwa kebutuhan operasional di lingkungan Dinas Kesehatan dapat terpenuhi secara optimal dan berkelanjutan. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa jumlah tenaga kerja yang tersedia di Puskesmas Kabupaten Jepara masih belum mencukupi, sehingga efektivitas kontribusi mereka terhadap organisasi sangat dipengaruhi oleh perencanaan yang telah dibuat. Proses pemenuhan tenaga kerja masih belum mampu mengakomodasi kebutuhan yang ada, terbukti dari masih adanya kekurangan personel, baik dalam posisi struktural tertentu maupun di tingkat staf di Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara.

Proses rekrutmen berperan krusial dalam menilai apakah diperlukan penambahan atau pengurangan tenaga kerja guna memperoleh pegawai dengan kinerja optimal. Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara menghadapi berbagai hambatan dalam pengelolaan manajemen. Tantangan tersebut mencakup faktor internal, seperti analisis perencanaan sumber daya manusia yang belum maksimal, serta faktor eksternal, seperti keterbatasan tenaga kerja dan kualitas layanan kesehatan yang masih perlu ditingkatkan, khususnya di puskesmas yang tersebar di wilayah Jepara.

Sebagai garda terdepan dalam memberikan layanan kesehatan di Puskesmas, tenaga kesehatan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan struktur organisasi yang telah ditetapkan. Berdasarkan PERMENKES No. 43 tahun 2019, organisasi Puskesmas terdiri dari beberapa bagian utama, yaitu kepala puskesmas sebagai pimpinan, bagian tata usaha sebagai pendukung pimpinan, serta unit-unit pelaksana yang diisi oleh tenaga fungsional. Unit I bertanggung jawab atas layanan UKM esensial dan keperawatan kesehatan, Unit II menangani pengembangan UKM, Unit III mengurus UKP, kefarmasian, dan laboratorium, sedangkan Unit IV mengelola sarana fisik, infrastruktur, dan peralatan Puskesmas. Jumlah unit dalam suatu Puskesmas bergantung pada ketersediaan tenaga kerja, kegiatan, dan fasilitas yang ada. Jika tenaga kerja terbatas sementara beban tugas tetap harus terselesaikan, maka tugas tambahan akan dibagi dan disesuaikan dengan fungsi utama masing-masing petugas agar tetap berjalan secara terintegrasi.

## TINJAUAN PUSTAKA DAN FOKUS STUDI

### Analisis SWOT

Berdasarkan pendapat Rangkuti (2013), SWOT merupakan teknik perencanaan strategis yang bertujuan untuk menilai aspek positif dan negatif dalam suatu proyek atau bisnis, termasuk kekuatan (Strength), kelemahan (Weakness), peluang (Opportunity), dan ancaman (Threat), baik dari sisi internal maupun eksternal, termasuk pesaing. Pendekatan ini berlandaskan pada gagasan bahwa strategi yang efektif adalah yang mampu mengoptimalkan keunggulan serta peluang yang ada, sekaligus mengurangi dampak kelemahan dan ancaman. Jika diaplikasikan dengan tepat, konsep sederhana ini dapat memberikan pengaruh besar terhadap keberhasilan perancangan strategi yang efektif.

### Kinerja Puskesmas

Istilah kinerja sering digunakan untuk menggambarkan hasil atau pencapaian kerja, yang juga dikenal sebagai performance. Secara bahasa, kata kinerja berasal dari istilah "performance," yang berakar dari kata "to perform" dengan beberapa makna, yaitu: (1) melaksanakan suatu tindakan, (2) memenuhi atau menjalankan sesuatu, (3) menunaikan tanggung jawab tertentu, dan (4) melakukan hal yang diharapkan oleh pihak lain (Sinambela, IjanPoltak, 2006 : 70). Sementara itu, Nasucha dalam Fahmi, (2024 : 162) menyatakan bahwa kinerja organisasi mengacu pada tingkat efektivitas suatu organisasi dalam memenuhi kebutuhan berbagai pihak yang terlibat, melalui pendekatan sistematis serta peningkatan kapasitas secara berkelanjutan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan efisien. Dari pernyataan ini dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi merupakan ukuran efektivitas keseluruhan dalam memenuhi ekspektasi pihak terkait melalui langkah-langkah strategis dan pengembangan berkelanjutan demi pencapaian tujuan secara optimal.

Sedangkan menurut Bacal dalam Dharma, (2019 : 57) mendefinisikan kinerja sebagai proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dengan kemitraan antara seorang karyawan dan atasan secara langsung. Tahapan ini mencakup upaya menciptakan ekspektasi yang terdefinisi dengan baik serta pemahaman mendalam mengenai tugas yang akan dilaksanakan. Sebagai suatu mekanisme yang terdiri dari berbagai elemen saling berkaitan, seluruh komponennya harus terlibat agar sistem

pengelolaan kinerja dapat memberikan manfaat nyata bagi organisasi, pimpinan, dan karyawan.

Merujuk pada sumber yang telah disebutkan, dapat disimpulkan bahwa kinerja memiliki makna sebagai pencapaian kerja individu atau kelompok dalam suatu organisasi. Pencapaian tersebut harus selaras dengan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan, serta bertujuan mendukung keberhasilan organisasi tanpa melanggar aturan hukum, norma moral, maupun standar etika yang berlaku.

### **Mutasi**

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, mutasi merujuk pada perpindahan seorang pegawai dari satu posisi ke posisi lain, serta dapat mencakup perubahan bentuk, kualitas, atau karakteristik tertentu. Dalam dunia kerja, istilah transfer sering digunakan untuk menggambarkan perubahan jabatan karyawan secara umum. Namun, perubahan ini hanya berkaitan dengan tugas yang dijalankan tanpa mengubah kewenangan, tanggung jawab, status, maupun kekuasaan yang dimiliki. Hasibuan, Malayu, (2023 : 20) menjelaskan bahwa mutasi dapat terjadi secara vertikal maupun horizontal. Mutasi vertikal meliputi promosi, demosi, atau sanksi, sedangkan mutasi horizontal lebih mengarah pada pergeseran posisi atau rotasi jabatan. Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa mutasi bertujuan untuk menempatkan pegawai pada posisi yang paling sesuai dengan kemampuannya.

Hanggraeni, (2016) menjelaskan bahwa mutasi merupakan perubahan posisi ke jabatan baru dengan tanggung jawab dan kedudukan yang tetap setara. Menurut Simamora, (2019), mutasi adalah perpindahan dari satu jabatan ke jabatan lain dalam lingkungan kerja yang diikuti oleh perubahan dalam status gaji serta tanggung jawabnya. Syah, A., Mattalatta, & Ilyas, (2017) menegaskan bahwa mutasi melibatkan pemindahan tenaga kerja ke lokasi kerja lain, meskipun tidak selalu identik dengan sekadar perpindahan. Mutasi mencakup berbagai aspek, seperti perubahan tanggung jawab, pergeseran status ketenagakerjaan, serta bentuk alih tugas lainnya, sementara perpindahan lebih terbatas pada pemindahan fisik tenaga kerja ke tempat berbeda. Salah satu bentuk nyata dari mutasi adalah relokasi tenaga kerja dari satu lokasi ke lokasi lainnya.

### **Perencanaan SDM**

Perencanaan sumber daya manusia adalah upaya menentukan sumberdaya manusia yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan strategisnya. Menurut John Gennard arti dari perencanaan sumber daya manusia adalah sebuah strategi yang dilakukan terhadap dimana terjadi proses akuisisi SDM (perekrutan / seleksi), pemanfaatan (penyebaran), peningkatan (pelatihan dan pengembangan) dan menjaga sumber daya manusia yang ada (dengan pemberian upah yang layak dan reward).(Abdul Rahmat dan Seriwati Ginting, 2023).

Perencanaan tenaga kerja adalah proses memastikan ketersediaan SDM dengan jumlah, kualitas, dan keterampilan yang sesuai, serta menempatkannya pada posisi yang tepat dalam waktu yang dibutuhkan guna mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Kegiatan ini melibatkan analisis khusus untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja, baik dalam jangka pendek maupun panjang. Secara lebih praktis, perencanaan ini mencakup upaya memperkirakan jumlah serta jenis pekerja yang diperlukan, mengevaluasi ketersediaan tenaga kerja, dan merancang strategi agar pasokan SDM sejalan dengan kebutuhan organisasi pada waktu yang tepat (Efendi, 2018 : 27)

### **Pengadaan SDM**

Proses perekrutan menjadi tahap awal yang menentukan keberhasilan atau kegagalan sebuah perusahaan dalam mencapai targetnya. Rekrutmen tenaga kerja merupakan aspek pertama dalam operasional manajemen sumber daya manusia di sebuah organisasi, yang bertujuan untuk memastikan bahwa jumlah serta kualitas tenaga kerja yang diperoleh sesuai dengan tuntutan dan karakteristik posisi atau tugas yang tersedia. Fokus utama dari proses ini adalah mengembangkan strategi yang dapat mengatasi berbagai tantangan terkait kapasitas kerja individu yang nantinya akan mengisi peran dalam organisasi (Cepi Budiyanto,et al, 2020)

Menurut Hasibuan, Malayu, (2023), proses rekrutmen mencakup tahapan pencarian, pemilihan, penempatan, orientasi, dan pengenalan karyawan guna memperoleh tenaga kerja yang kompeten dan produktif demi mendukung pencapaian sasaran perusahaan. Pendapat serupa juga diungkapkan oleh Sedarmayanti, (2017), yang menjelaskan bahwa rekrutmen merupakan rangkaian proses mulai dari perekrutan, seleksi, penempatan, orientasi, hingga pengenalan karyawan untuk memastikan kesesuaian mereka dengan kebutuhan organisasi.

Dari pemaparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa proses perekrutan tenaga kerja adalah langkah strategis yang ditempuh sebuah organisasi melalui serangkaian tahap, seperti rekrutmen, penyaringan, penugasan, pengenalan, serta pembekalan awal. Semua tahapan ini bertujuan untuk memperoleh tenaga kerja yang tepat guna mendukung pencapaian sasaran organisasi.

### **Pelayanan Kesehatan**

Pelayanan kesehatan adalah setiap upaya yang diselenggarakan sendiri atau secara bersama-sama dalam suatu organisasi untuk memelihara dan meningkatkan kesehatan, mencegah dan menyembuhkan penyakit serta memulihkan kesehatan perorangan, keluarga, kelompok dan ataupun masyarakat (Depkes RI, 2019). Dari uraian di atas menunjukkan bahwa pelayanan kesehatan pada masyarakat merupakan suatu upaya yang harus dilakukan oleh pemerintah untuk memelihara dan meningkatkan kesehatan, mencegah penyakit dan menyembuhkan penyakit masyarakat.

Azwar, (2016) menyatakan bahwa terdapat berbagai bentuk dan jenis layanan kesehatan, namun secara umum dapat diklasifikasikan menjadi dua kategori utama. Pertama, Layanan Kedokteran, yaitu layanan kesehatan yang berfokus pada upaya penyembuhan penyakit dan pemulihan kondisi pasien. Layanan ini dapat dijalankan secara individu (solo practice) maupun dalam suatu lembaga atau institusi. Sasaran utamanya adalah individu serta keluarga yang membutuhkan perawatan medis. Kedua, Layanan Kesehatan Masyarakat, yakni layanan yang bertujuan untuk meningkatkan derajat kesehatan serta mencegah timbulnya penyakit di lingkungan masyarakat. Layanan ini umumnya diselenggarakan dalam bentuk kerja sama dalam suatu organisasi dan ditujukan bagi kelompok atau komunitas secara luas.

Penelitian yang dilakukan oleh Wantoro, (2019) menemukan bahwa berbagai upaya yang dijalankan oleh Puskesmas Payungrejo selama tahun 2018 masih belum sepenuhnya mencapai target yang diharapkan, baik dalam program utama maupun program pengembangannya. Berbagai hambatan menjadi faktor penghambat pencapaian tersebut, sehingga diperlukan peningkatan efektivitas tenaga kesehatan agar pelayanan kesehatan ke depan dapat berjalan lebih optimal. Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Pramuditha, (2020) menyimpulkan bahwa mutasi pegawai dinilai berdasarkan tiga aspek utama, yaitu frekuensi mutasi, alasan mutasi, dan ketepatan dalam implementasi mutasi. Dari ketiga aspek tersebut, ketepatan pelaksanaan mutasi

memperoleh nilai tertinggi dalam kategori cukup baik, yang menunjukkan bahwa pegawai telah memiliki keterampilan sebelum ditempatkan di posisi baru. Namun, frekuensi mutasi mendapat nilai terendah meskipun masih dalam kategori cukup baik. Hal ini disebabkan oleh seringnya mutasi tidak selalu berdampak positif bagi instansi, karena pegawai membutuhkan waktu untuk menyesuaikan diri dengan tugas yang baru. Penelitian yang dilakukan oleh Kasiran, (2021) mengungkapkan bahwa perpindahan pegawai ke dalam lingkungan instansi pemerintah provinsi Sulawesi Selatan termasuk dalam kategori mutasi horizontal, yang dilaksanakan sesuai dengan pedoman yang telah ditentukan. Selain itu, mutasi ini dilakukan dengan menerapkan prinsip sistem merit, yang memastikan bahwa proses perpindahan pegawai didasarkan pada kompetensi dan kinerja.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan pelaksanaan mutasi melalui perencanaan dan pengadaan tenaga kesehatan serta menganalisis mutasi dari segi eksternal dan interbalnya terhadap kinerja puskesmas di wilayah Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara. Tujuan lainnya yakni mendeskripsikan proses mutasi yang terjadi di puskesmas serta menyusun strategi perbaikan mutasi yang sesuai dengan aturan yang berlaku.

### **METODE PENELITIAN**

Metode adalah suatu cara kerja yang dapat digunakan untuk memperoleh sesuatu. Sedangkan metode penelitian dapat diartikan sebagai tata cara kerja di dalam proses penelitian, baik dalam pencarian data ataupun pengungkapan fenomena yang ada (Zulkarnaen, W., et al., 2020:229). Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif deskriptif dengan analisis SWOT untuk mengkaji berbagai faktor yang berpengaruh terhadap perpindahan pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara. Proses pengumpulan data dilakukan melalui metode triangulasi, yang mengintegrasikan observasi, wawancara mendalam, dan analisis dokumen. Dalam penelitian ini, peneliti berperan sebagai instrumen utama, sementara informan dipilih secara purposive, mencakup pejabat dinas kesehatan serta tenaga medis yang mengajukan perpindahan tugas. Sumber data utama berasal dari wawancara langsung, sedangkan informasi pendukung diperoleh dari dokumen resmi yang berisi kebijakan serta prosedur terkait mutasi pegawai.

Analisis data dilakukan secara kualitatif dengan menginterpretasikan jawaban informan serta menyajikannya dalam bentuk narasi dan tabel. Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam proses mutasi pegawai, dengan strategi yang disusun melalui Matriks SWOT. Penelitian ini juga mempertimbangkan faktor internal dan eksternal organisasi yang mempengaruhi kebijakan mutasi.

## **HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI**

### **Pelaksanaan Mutasi Tenaga Kesehatan Pada Kinerja Puskesmas Di Wilayah Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara**

Perencanaan mutasi tenaga kesehatan di Kabupaten Jepara berperan penting dalam meningkatkan kinerja puskesmas dengan memastikan distribusi sumber daya manusia (SDM) yang lebih merata. Menurut Robbins dan Coulter (2016), perencanaan tenaga kerja yang baik dapat meningkatkan efektivitas organisasi melalui penempatan yang sesuai dengan kompetensi individu dan kebutuhan institusi. Dengan perencanaan yang matang, produktivitas tenaga kesehatan dapat meningkat, ketimpangan distribusi SDM dapat diminimalisir, dan pelayanan kesehatan primer dapat diperkuat. Namun, jika perencanaan mutasi tidak dilakukan secara sistematis, maka dapat menimbulkan ketidakseimbangan beban kerja serta menurunkan motivasi pegawai, sebagaimana dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2011) dalam teori manajemen sumber daya manusia.

Pelaksanaan mutasi di Kabupaten Jepara bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan mengisi kekosongan jabatan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dalam praktiknya, pelaksanaan mutasi tenaga kesehatan sering menghadapi tantangan seperti tingginya permintaan mutasi ke wilayah perkotaan, kurangnya insentif bagi tenaga kesehatan di daerah terpencil, serta supervisi yang kurang optimal. Teori motivasi Herzberg (1959) menyatakan bahwa faktor-faktor seperti insentif dan lingkungan kerja yang kondusif sangat memengaruhi kepuasan kerja tenaga kesehatan. Jika tenaga kesehatan merasa mutasi tidak memperhatikan kesejahteraan mereka, hal ini dapat berdampak negatif pada motivasi dan kinerja mereka dalam memberikan pelayanan kesehatan.

Pengadaan mutasi tenaga kesehatan merupakan langkah strategis dalam pemerataan SDM di berbagai wilayah Kabupaten Jepara. Menurut teori perencanaan

tenaga kerja dari Dessler (2015), mutasi yang efektif harus memperhitungkan analisis kebutuhan tenaga kesehatan, kompetensi individu, serta keseimbangan antara daerah perkotaan dan pedesaan. Namun, dalam implementasinya, masih terdapat tantangan seperti keterbatasan anggaran, ketidakseimbangan jumlah tenaga kesehatan antara wilayah, serta kendala administratif yang sering menghambat proses mutasi. Untuk mengatasi permasalahan ini, diperlukan koordinasi yang lebih baik antara pemerintah daerah dan instansi terkait guna memastikan bahwa mutasi berjalan secara optimal dan berkeadilan.

Perbaikan sistem mutasi tenaga kesehatan menjadi solusi dalam meningkatkan efektivitas kebijakan mutasi. Perbaikan ini perlu berfokus pada aspek keadilan, transparansi, dan evaluasi kinerja pegawai agar tenaga kesehatan dapat ditempatkan sesuai dengan kompetensi serta kebutuhan layanan. Menurut Armstrong dan Taylor (2020), sistem mutasi yang berbasis evaluasi kinerja dapat meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap kebijakan organisasi. Tantangan seperti keterbatasan SDM dan resistensi tenaga kesehatan terhadap mutasi dapat diatasi melalui kebijakan yang lebih adil serta sistem pemantauan yang lebih baik, sehingga tenaga kesehatan dapat menerima mutasi sebagai bagian dari pengembangan karier mereka.

Secara keseluruhan, perencanaan, pelaksanaan, pengadaan, dan perbaikan sistem mutasi tenaga kesehatan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja puskesmas di Kabupaten Jepara. Kebijakan mutasi yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi ketimpangan distribusi tenaga kesehatan, serta memperbaiki layanan kesehatan. Namun, tantangan seperti minimnya insentif, kendala geografis, dan supervisi yang belum optimal perlu diatasi melalui kebijakan yang lebih transparan dan berbasis evaluasi kinerja pegawai. Dengan demikian, kebijakan mutasi yang terstruktur dan berbasis data dapat meningkatkan efektivitas pelayanan kesehatan serta kesejahteraan tenaga kesehatan di Kabupaten Jepara.

### **Mutasi Dilihat Dari Segi Internal Dan Eksternal**

Mutasi tenaga kesehatan di Puskesmas wilayah Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Dari sisi internal, mutasi dilakukan untuk menyesuaikan jumlah dan kualifikasi tenaga kesehatan sesuai kebutuhan masing-masing Puskesmas. Namun, beberapa tenaga kesehatan merasa mutasi tidak selalu mempertimbangkan pengalaman dan keahlian mereka, yang

berpotensi memengaruhi efektivitas kerja dan kualitas pelayanan kesehatan. Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa mutasi yang dilakukan tanpa memperhatikan kompetensi pegawai dapat menurunkan motivasi dan kinerja organisasi.

Selain itu, aspek kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam kebijakan mutasi. Banyak pegawai mengalami ketidakjelasan dalam proses mutasi, sehingga menimbulkan ketidakpuasan dan resistensi. Handoko (2014) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kejelasan peran dan kepastian dalam sistem kepegawaian, termasuk dalam kebijakan mutasi. Oleh karena itu, transparansi dalam pelaksanaan mutasi menjadi hal yang sangat penting agar tenaga kesehatan dapat bekerja dengan optimal. Sudut pandang organisasi, mutasi memiliki beberapa manfaat, seperti meningkatkan dinamika kerja, mengurangi kejenuhan, serta membuka peluang pengembangan karier bagi tenaga kesehatan. Namun, di sisi lain, terdapat kendala berupa resistensi pegawai yang enggan dipindahkan karena kenyamanan di tempat kerja sebelumnya. Menurut Mangkunegara (2016), mutasi yang efektif harus mempertimbangkan aspek psikologis pegawai agar transisi ke tempat kerja baru dapat berjalan dengan baik dan mendukung peningkatan kinerja individu serta organisasi.

Dari aspek eksternal, kebijakan mutasi tenaga kesehatan di Puskesmas juga dipengaruhi oleh regulasi pemerintah daerah dan kebutuhan masyarakat. Mutasi menjadi strategi utama dalam pemerataan tenaga kesehatan di berbagai wilayah, terutama daerah yang mengalami kekurangan tenaga medis. Namun, dalam implementasinya, masih terdapat tantangan seperti ketimpangan distribusi tenaga kesehatan yang menyebabkan ketidakmerataan pelayanan. Hal ini sejalan dengan teori Armstrong (2020) yang menyatakan bahwa kebijakan sumber daya manusia dalam sektor publik harus mempertimbangkan keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kesejahteraan pegawai. Perubahan kebijakan nasional di bidang kesehatan juga berperan dalam menentukan kebijakan mutasi tenaga kesehatan. Reformasi sistem pelayanan kesehatan dan penguatan program kesehatan masyarakat menjadi faktor eksternal yang memengaruhi mobilitas tenaga kesehatan. Pegawai yang ditempatkan di daerah terpencil sering kali menghadapi kendala infrastruktur yang kurang memadai, sehingga diperlukan dukungan kebijakan untuk membantu mereka beradaptasi. Mathis dan Jackson (2011) menekankan bahwa dukungan organisasi, termasuk pemberian

fasilitas yang layak, dapat meningkatkan kinerja dan kesejahteraan pegawai yang mengalami mutasi.

Berdasarkan analisis internal dan eksternal, diperlukan beberapa strategi untuk meningkatkan kinerja tenaga kesehatan melalui kebijakan mutasi. Salah satunya adalah perencanaan mutasi berbasis kompetensi agar tenaga kesehatan dapat ditempatkan sesuai dengan keahlian mereka. Strategi ini sejalan dengan konsep job placement dari Werther dan Davis (2015) yang menekankan bahwa penempatan tenaga kerja yang sesuai dengan kompetensi dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi.

Transparansi dalam proses mutasi juga menjadi faktor penting yang harus diperhatikan. Dengan melibatkan tenaga kesehatan dalam perencanaan mutasi dan memberikan informasi yang jelas mengenai alasan serta tujuan mutasi, diharapkan dapat mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan penerimaan pegawai terhadap kebijakan tersebut. Menurut Siagian (2013), komunikasi yang baik dalam organisasi dapat meningkatkan keterlibatan pegawai dan mengurangi resistensi terhadap perubahan.

Pemberian insentif bagi tenaga kesehatan yang dimutasi ke daerah terpencil menjadi langkah strategis untuk menjaga motivasi dan kesejahteraan pegawai. Insentif yang diberikan dapat berupa tunjangan finansial, fasilitas tempat tinggal, serta dukungan dalam pengembangan karier. Studi yang dilakukan oleh Dessler (2017) menunjukkan bahwa insentif yang tepat dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Evaluasi berkala terhadap efektivitas mutasi juga diperlukan untuk memastikan bahwa kebijakan ini berjalan sesuai tujuan. Dengan mengumpulkan umpan balik dari tenaga kesehatan dan masyarakat sebagai penerima layanan, Dinas Kesehatan dapat melakukan perbaikan berkelanjutan dalam sistem mutasi. Dengan menerapkan strategi-strategi tersebut, diharapkan kebijakan mutasi dapat berjalan lebih optimal dan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja Puskesmas di wilayah Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara.

### **Proses Mutasi Tenaga Kesehatan Di Puskesmas Wilayah Dinas Kesehatan Jepara**

Hasil dari mutasi ini diharapkan dapat memberikan dampak positif terhadap perbaikan kinerja tenaga kesehatan. Dengan pemerataan distribusi tenaga medis, fasilitas kesehatan di wilayah yang membutuhkan dapat meningkatkan kualitas layanan, baik dalam hal aksesibilitas maupun kualitas pelayanan. Selain itu, mutasi juga memberikan kesempatan bagi tenaga kesehatan untuk mengembangkan karir dan

memperoleh pengalaman di lokasi yang berbeda, yang pada gilirannya akan meningkatkan kompetensi dan profesionalisme mereka. Proses ini diharapkan dapat memperkuat sistem pelayanan kesehatan secara keseluruhan dan memastikan bahwa tenaga kesehatan berada di tempat yang tepat, sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Kesadaran akan tugas, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, dan disiplin yang tinggi di kalangan tenaga kesehatan Puskesmas wilayah Dinas Kesehatan Jepara dapat secara signifikan mengurangi potensi konflik antar anggota tim. Misalnya, dengan adanya penerapan sistem jadwal yang jelas dan pembagian tugas yang terstruktur, tenaga medis dan non-medis di Puskesmas dapat berkoordinasi dengan lebih baik, menghindari kekacauan dalam pembagian tugas, serta menjaga agar pelayanan kesehatan berjalan lancar. Hal ini telah terbukti mengurangi ketegangan dalam tim, terutama dalam penanganan pasien yang memerlukan penanganan cepat dan tepat. Peraturan Menteri Kesehatan No. 75 Tahun 2014 tentang Pedoman Pengelolaan Tenaga Kesehatan di Fasilitas Pelayanan Kesehatan. Peraturan ini menekankan pentingnya ketepatan waktu, disiplin, dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas medis. Sebagai contoh, tenaga kesehatan yang bekerja di Puskesmas Jepara diharapkan dapat menjalankan tugas mereka dengan tepat waktu, mengelola waktu dengan efisien, dan disiplin dalam mengikuti prosedur operasional standar (SOP). Dengan ketertiban dalam menjalankan tugas, seperti jadwal pemeriksaan pasien yang teratur dan sesuai prosedur, potensi konflik antar tim medis dapat diminimalisir, sehingga tercipta suasana kerja yang lebih harmonis dan profesional.

Tenaga kesehatan di Puskesmas wilayah Dinas Kesehatan Jepara yang percaya diri dengan kemampuan mereka dan memiliki kapabilitas dalam menghadapi perubahan akan lebih berani dalam bersaing dengan tim kerja lain, bahkan ketika terjadi restrukturisasi organisasi. Sebagai contoh, saat Puskesmas Jepara melakukan pembaruan struktur organisasi untuk meningkatkan efisiensi pelayanan, tenaga kesehatan yang memiliki rasa percaya diri dalam kompetensi mereka mampu beradaptasi dengan perubahan tersebut dan mengoptimalkan peran mereka, tanpa merasa terancam atau terhambat oleh persaingan internal. Peraturan Menteri Kesehatan No. 34 Tahun 2015 tentang Kebijakan Inovasi di Sektor Kesehatan. Dalam peraturan ini, tenaga kesehatan didorong untuk meningkatkan kompetensi diri melalui pelatihan dan pengembangan berkelanjutan. Dengan adanya program pengembangan karir dan pelatihan yang

diselenggarakan oleh Dinas Kesehatan Jepara, tenaga kesehatan memiliki kesempatan untuk memperkuat kemampuan profesional mereka, yang akan membekali mereka dengan rasa percaya diri untuk menghadapi tantangan atau perubahan organisasi. Misalnya, apabila terjadi restrukturisasi dalam organisasi, tenaga kesehatan yang telah memiliki kapabilitas tinggi dapat lebih mudah beradaptasi, dan lebih siap bersaing atau bekerja sama dengan tim baru tanpa mengurangi kualitas pelayanan.

Kemampuan tenaga kesehatan di Puskesmas Jepara untuk fokus dalam mengelola risiko, baik terkait dengan kesehatan pasien maupun aspek operasional, tidak akan memengaruhi kepatuhan terhadap peraturan lingkungan yang ketat, seperti regulasi terkait pengelolaan limbah medis dan keselamatan pasien. Sebagai contoh, Puskesmas Jepara secara konsisten melaksanakan protokol pencegahan infeksi dan pengelolaan limbah yang sesuai dengan peraturan Kementerian Kesehatan, sehingga meskipun tantangan risiko tetap ada, mereka dapat menjaga standar kualitas tanpa melanggar peraturan lingkungan yang berlaku. Peraturan Menteri Kesehatan No. 12 Tahun 2012 tentang Sistem Manajemen Mutu di Fasilitas Kesehatan menekankan pengelolaan risiko dalam pelayanan kesehatan yang mencakup perlindungan pasien dan tenaga kesehatan. Salah satu aspek penting dalam sistem manajemen mutu ini adalah identifikasi dan mitigasi risiko dalam setiap tahap pelayanan. Puskesmas Jepara, yang menerapkan standar mutu ini, diharuskan untuk memiliki prosedur yang memastikan bahwa meskipun dihadapkan dengan risiko atau situasi yang penuh tantangan, seperti krisis kesehatan atau tekanan lingkungan, tenaga kesehatan tetap dapat mematuhi peraturan yang berlaku dan memberikan pelayanan yang aman dan berkualitas. Dengan fokus pada pengelolaan risiko, seperti menggunakan alat pelindung diri (APD) yang sesuai atau menjaga prosedur sanitasi yang ketat, Puskesmas Jepara dapat meminimalkan risiko terhadap tenaga kesehatan serta pasien, sehingga tidak melanggar ketentuan lingkungan yang ketat dalam peraturan kesehatan.

### **Strategi Perbaikan Pelaksanaan Mutasi Yang Sesuai Aturan Di Wilayah Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara**

Memperbaiki komunikasi antar manajemen di Puskesmas wilayah Dinas Kesehatan Jepara memiliki dampak yang signifikan dalam memperbaiki budaya kerja yang buruk di kalangan tenaga kesehatan. Komunikasi yang terbuka dan efektif antara pimpinan dan staf tidak hanya memungkinkan penyampaian tujuan organisasi secara

jelas, tetapi juga memberikan ruang bagi tenaga kesehatan untuk memberikan masukan atau umpan balik yang konstruktif. Hal ini sejalan dengan Peraturan Menteri Kesehatan No. 75 Tahun 2014 tentang pedoman komunikasi di fasilitas pelayanan kesehatan yang menekankan pentingnya komunikasi yang jelas dan transparan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan. Sebagai contoh, manajemen yang secara aktif memberikan motivasi kepada tenaga kesehatan melalui pertemuan rutin, pelatihan, serta penghargaan atas kinerja yang baik dapat membangkitkan semangat kerja yang lebih tinggi dan meningkatkan kedisiplinan, yang pada akhirnya mengubah budaya kerja yang sebelumnya kurang produktif menjadi lebih efisien dan profesional. Dengan adanya komunikasi yang baik, tenaga kesehatan merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pasien.

Restrukturisasi dan adanya persaingan di Puskesmas wilayah Dinas Kesehatan Jepara dapat menjadi pendorong yang kuat bagi tenaga kesehatan untuk memperbaiki inovasi dan cara adaptasi mereka dalam menghadapi perubahan. Ketika terjadi perubahan dalam struktur organisasi atau penugasan ulang, tenaga kesehatan dihadapkan pada tantangan baru yang mengharuskan mereka untuk berinovasi dalam cara bekerja serta lebih fleksibel dalam beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis. Peraturan Menteri Kesehatan No. 34 Tahun 2015 tentang kebijakan inovasi di sektor kesehatan menggarisbawahi pentingnya kreativitas dalam menciptakan solusi untuk meningkatkan pelayanan kesehatan. Sebagai contoh, setelah restrukturisasi, Puskesmas Jepara mulai menerapkan metode baru dalam penanganan pasien dengan menggunakan teknologi informasi untuk mempercepat alur pelayanan. Para tenaga medis dan administrasi yang terbiasa dengan sistem manual harus belajar beradaptasi dengan sistem baru, yang memacu mereka untuk mengembangkan kemampuan baru dalam menggunakan teknologi, serta meningkatkan efisiensi dalam pekerjaan mereka.

Peraturan lingkungan yang ketat di Puskesmas wilayah Dinas Kesehatan Jepara membantu tenaga kesehatan untuk terbiasa menghadapi tekanan, terutama ketika berhadapan dengan situasi medis yang mendesak atau krisis kesehatan masyarakat. Penerapan Peraturan Menteri Kesehatan No. 58 Tahun 2014 tentang standar kompetensi tenaga kesehatan, yang mencakup kemampuan tenaga kesehatan untuk bekerja dalam tekanan tinggi, menjadikan tenaga kesehatan lebih siap dalam menghadapi situasi yang menantang. Sebagai contoh, ketika terjadi lonjakan jumlah pasien dalam situasi bencana

atau wabah penyakit, tenaga kesehatan di Puskesmas Jepara dihadapkan pada tekanan yang luar biasa. Namun, dengan terbiasanya mereka terhadap peraturan yang ada, seperti protokol keselamatan dan peraturan penanganan limbah medis yang ketat, mereka mampu menjaga kualitas pelayanan tanpa terpengaruh oleh stres atau tekanan situasi, serta tetap berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pasien.

Peningkatan manajemen di Puskesmas wilayah Dinas Kesehatan Jepara secara langsung berkontribusi pada pengurangan pengeluaran sumber daya finansial instansi, tanpa mengorbankan kualitas pelayanan kesehatan. Salah satu aspek penting dalam manajemen adalah pengelolaan sumber daya yang efisien, termasuk pengelolaan anggaran dan distribusi alat kesehatan serta obat-obatan. Dengan mengadopsi Peraturan Menteri Kesehatan No. 12 Tahun 2012 tentang sistem manajemen mutu di fasilitas kesehatan, Puskesmas Jepara dapat memastikan bahwa setiap penggunaan anggaran difokuskan pada program yang memberikan hasil terbaik dalam meningkatkan kesehatan masyarakat. Sebagai contoh, Puskesmas dapat mengoptimalkan penggunaan dana dengan memanfaatkan teknologi informasi untuk mengelola stok obat-obatan secara lebih efisien, mengurangi pemborosan, serta mempercepat distribusi alat medis yang diperlukan. Manajemen yang lebih baik ini, dalam jangka panjang, akan mengurangi biaya operasional dan meningkatkan kemampuan Puskesmas untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat tanpa peningkatan biaya yang signifikan.

### **KESIMPULAN**

Mutasi tenaga kesehatan di Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara merupakan strategi penting untuk meningkatkan kinerja puskesmas dan kualitas pelayanan kesehatan. Mutasi yang terencana dengan baik dapat memperbaiki distribusi tenaga kesehatan, meningkatkan efisiensi organisasi, dan memastikan pemerataan layanan, meskipun masih menghadapi tantangan seperti ketimpangan tenaga, insentif, dan pengembangan karier. Keberhasilan mutasi dipengaruhi oleh faktor internal, seperti kebutuhan organisasi dan pengembangan karier, serta faktor eksternal, seperti kebijakan hukum, dukungan stakeholder, kepemimpinan, dan motivasi pegawai. Koordinasi antara pemerintah daerah, Dinas Kesehatan, dan tenaga kesehatan sangat diperlukan dalam proses ini.

Mutasi dilakukan sesuai dengan peraturan yang berlaku, melalui tahapan pengajuan, evaluasi, dan persetujuan berdasarkan kualifikasi tenaga kesehatan serta kebutuhan organisasi. Dengan manajemen yang baik, mutasi dapat meningkatkan pemerataan tenaga medis dan memperkuat sistem pelayanan kesehatan. Analisis SWOT menunjukkan bahwa mutasi membutuhkan pendekatan strategis berbasis aturan yang jelas agar berjalan efektif dan efisien. Komunikasi internal yang lebih baik, sistem monitoring yang terstruktur, serta pemanfaatan teknologi informasi diperlukan untuk meningkatkan transparansi dan efektivitas mutasi.

Pelatihan dan pengembangan tenaga kesehatan secara berkelanjutan juga menjadi faktor penting dalam menghadapi perubahan akibat mutasi serta meningkatkan kompetensi tenaga kesehatan sesuai dengan kebutuhan pelayanan kesehatan. Keputusan mutasi harus didasarkan pada analisis kebutuhan yang mendalam agar tenaga kesehatan dapat ditempatkan di lokasi yang sesuai dengan keterampilan mereka, sehingga efektivitas pelayanan kesehatan dapat dioptimalkan. Dengan strategi yang tepat, mutasi yang transparan dan berbasis aturan akan meningkatkan kinerja puskesmas serta memperkuat sistem pelayanan kesehatan bagi masyarakat.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rahmat dan Seriwati Ginting. (2023). *Perencanaan Sumber Daya Manusia : Untuk Peningkatan Kinerja dan Keterampilan Manajerial*. Zahir Publishing.
- Aditianto, D., Sihite, M., & Supriyadi, E. (2020). (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Mutasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderator Melalui Komitmen Organisasi Pt Angkasa Pura I (Persero). *Ekobisman : Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen*, 5(2), 53–67.
- Anaconda Bangkara, Metha Djuwira, R. F. (2022). *Manajemen Sumber Daya Alam* (kodri (ed.)). cv.AdanuAbimata.[https://www.google.co.id/books/edition/Manajemen\\_Sumber\\_Daya\\_Manusia/HLWGEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=pelaksanaan+mutasi&pg=PA20&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/Manajemen_Sumber_Daya_Manusia/HLWGEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=pelaksanaan+mutasi&pg=PA20&printsec=frontcover)
- Arikunto S. (2019). *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik (Revisi)*. Rineka Cipta.
- Asrul, M., Burhanuddin, & Abdi. (2020). Pelaksanaan Mutasi Pejabat Struktural Di Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar oleh Pemerintah Daerah Kota Malang pengangkatan Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Administrasi Publik*, 6(2), 266–278. <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kolaborasi/article/view/4060%0Ahttps://journal.unismuh.ac.id/index.php/kolaborasi/article/download/4060/2785>
- Cahayati, S. P., Wijayanto, A., & Widiartanto. (2023). Pengaruh Mutasi, Penempatan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Bank Perkreditan Rakyat Madiun). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 12(2), 2746–1297.
- Daulay. (2018). *Efektivitas Pelaksanaan Mutasi Pegawai dalam Rangka Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian Daerah (BKD)*

- Kabupaten Mandailing Natal. 1–92.
- Depkes RI. (2004). *Surat Keputusan Menteri Kesehatan no. 128 Tahun 2004 tentang Kebijakan Dasar Pusat Kesehatan Masyarakat*.
- Dharma, S. (2019). *Manajemen Kinerja*. pustaka pelajar.
- Edwin, B. F. (2019). *Personel Management (Manajemen Personalia)*. Erlangga.
- Efendi, M. T. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. PT. Grasindo.
- Eraku, R. T. A., Ilato, R., & Hasiru, R. (2023). Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo. *Journal of Economic and Business Education*, 1(1), 45–52. <https://doi.org/10.37479/jebe.v1i1.18665>
- Erna Ni Kadek, Gusti Alit Suputra, Arsha, I. M. R. M. (2023). Pengaruh Mutasi Kerja, Motivasi Kerja dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Kantor Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Bali Denpasar). *Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, Vol. 3 (No, 2322–2329).
- Fahmi, I. (2024). *Analisis Kinerja Keuangan*. Alfabeta.
- Gaspers, V. (2018). *Perencanaan Strategik Untuk Peningkatan Kinerja Sektor Publik*. PT. Gramedia Pustaka.
- Guspianto. (2011). Analisis Penyusunan Rencana Kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM) Kesehatan di Kabupaten Muaro Jambi. *Prosiding Seminar Nasional Kesehatan, Jurusan Kesmas FKIK Unsoed*.
- Hanggraeni, D. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Hasibuan, Malayu, S. P. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara.
- Herdiansyah, H. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Salemba Humanika.
- James L Gibson. (2016). *Organisasi dan Manajemen*. Erlangga.
- Kadarisman. (2022). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rajawali Pers.
- Karmila, Syamsiar, & Aminah, S. (2022). Dampak Mutasi Pegawai Negeri Sipil pada Unit Kerja Pelaksana. *Jurnal Ada Na Gau: Public Administration*, 3(2), 1278–1286. <http://ojs.lppmuniprima.org/index.php/jurdikmas>
- Kasiran, R. (2021). Analisis Mutasi Pindah Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Administrasi Negara*, 27(3), 317–338. <https://doi.org/10.33509/jan.v27i3.1506>
- Kristina. (2018). Mutasi Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretaris Badan Litbang ESDM Dengan Metode Promethee. *Jurnal Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi Komputer*, 3, 127–132. <http://ejournal.nusamandiri.ac.id/ejurnal/index.php/jitk/article/view/711>
- Krisyantono. (2020). *Teknik Praktis Riset Komunikasi Kuantitatif Dan Kualitatif Disertai Contoh Praktis Skripsi, Tesis, Disertasi Riset Media , Public Relations, Advertising, Komunikasi Organisasi, Rawamangun, Prenadamedia Group*.
- Mahsun, M. (2019). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Universitas Terbuka.
- Marlinda, P. (2017). Analisis Perencanaan Kebutuhan Tenaga Dokter oleh Dinas Kesehatan Kota Pekanbaru. *Jurnal Niara*, 9 No. 2.
- Moelong. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaha Rosda Karya.
- Mutia, N. (2019). Tesis: Usulan Rancangan Indikator Pengukuran Kinerja Service Scorecard untuk Kualitas Jasa pada Diklat Pelayaran. *Universitas Indonesia*.
- Negara, B. K. (2017). Peraturan Badan Kepegawaian Negara Rpublik Indonesia Nomor

- 24 Tahun 2017. *Bkn*.
- Notoatmojo, S. (2010). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta.
- Nur, F. (2016). *Teknik Analisis SWOT*. anak hebat indonesia.
- Pardede, P. M. (2011). *Manajemen Strategik Dan Kebijakan Perusahaan*. Mitra Wacana Media.
- Peraturan Menteri Kesehatan RI No 43 tahun 2019. (2019). Peraturan Menteri Kesehatan RI No 43 tahun 2019 tentang Puskesmas. *Peraturan Menteri Kesehatan RI No 43 Tahun 2019 Tentang Puskesmas, Nomor 65(879)*, 2004–2006.
- Pramuditha, P. (2020). Analisis Mutasi Dan Kompetensi Komunikasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai. *Journal of Applied Business Administration*, 4(2), 134–141. <https://doi.org/10.30871/jaba.v4i2.2032>
- Puskesmas. (2016). *Modul Pelatihan Manajemen Puskesmas*.
- Rahmi. (2013). *Motivasi dan Kepuasan Kerja*. PT. Ghalia Indonesia.
- Rangkuti, F. (2013). *Teknik Pembedahan Kasus Bisnis Analisis SWOT: Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*. PT. Gramedia Pustaka.
- RI, D. (2019). *Pedoman Penilaian Kinerja Puskesmas*. Direktorat Jendral Bina Kesehatan Masyarakat.
- Ricadson Purba, R. (2020). Determinasi Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai: Analisis Mutasi Pegawai Dan Penempatan Pegawai (Literature Review Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(2), 1–12. <https://doi.org/10.31933/jimt.v2i2>
- Rivai, V. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Raja grafindo Persada.
- Robbins, S. P. dan Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (12th ed.). Salemba empat.
- Robbins. P, S. (2023). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Erlangga.
- Sastrohadiwiryono, S. (2021). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Refika Aditama.
- Setiawan IR. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis : Repositioning peran, perilaku plus kompetensi serta peran SDM strategi. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Siagian P Sondang. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. STIE YPKN. <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=553197>
- Sinambela, IjanPoltak, D. (2006). *Reformasi Pelayanan Publik*. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*. Alfabeta.
- Syadam, G. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Binarupa Aksara.
- Syah, A., Mattalatta, & Ilyas, G. B. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Mutasi, Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Distrik Navigasi Kelas I Makassar. *Jurnal Mirai Management*, 2(2), 215–230. <https://doi.org/10.1234/MIRAI.V2I2.52>
- Umar, H. (2018). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis*. Rajawali.
- Wantoro, J. (2019). Analisis Kinerja Puskesmas Payungrejo Di Kecamatan Pubian Kabupaten Lampung Tengah. *Jurnal Simplex*, 2(3), 107–117.
- Zulkarnaen, W., Fitriani, I., & Yuningsih, N. (2020). Pengembangan Supply Chain Management Dalam Pengelolaan Distribusi Logistik Pemilu Yang Lebih Tepat Jenis, Tepat Jumlah Dan Tepat Waktu Berbasis Human Resources Competency Development Di KPU Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(2), 222-243. <https://doi.org/10.31955/mea.vol4.iss2.pp222-243>.