

Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk dalam melaksanakan Kebijakan Mutasi PNS di Kabupaten Nganjuk

Rahma Gautami¹

Mahasiswa Program Studi Ilmu Administrasi Negara, FISIP, Universitas Airlangga

Pendahuluan

Pada saat ini kinerja instansi Pemerintah menjadi sorotan dari banyak pihak, terutama sejak adanya reformasi yang menuntut iklim yang lebih demokrasi dalam penyelenggaraan Pemerintahan dan pembangunan. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah memberikan kewenangan yang seluas-luasnya kepada daerah disertai dengan pemberian hak dan kewajiban penyelenggara otonomi daerah dalam kesatuan sistem penyelenggaraan Pemerintah Negara.

Dalam sistem kepegawaian nasional, Pegawai Negeri Sipil (PNS) mempunyai posisi penting untuk menyelenggarakan Pemerintahan. Sejalan dengan kebijakan desentralisasi dalam penyelenggaraan Pemerintahan, sebagian wewenang di bidang kepegawaian diserahkan pada daerah yang merupakan satu kesatuan jaringan birokrasi dalam kepegawaian nasional.

Menghadapi paradigma baru di bidang Pemerintahan, maka di bidang manajemen kepegawaian telah dikeluarkan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 yang merupakan perubahan dari Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Beberapa hal baru yang penting dan perlu mendapat perhatian yaitu 1) penekanan pembinaan PNS berdasarkan sistem prestasi kerja, kompetensi dan profesionalisme. 2) profesionalisme PNS dimana aparatur Negara/Pemerintahan harus mampu mempertahankan netralitas dengan memisahkan jabatan Negara dengan jabatan negeri, dan 3) desentralisasi kewenangan kepegawaian terhadap Pemerintah Daerah yang merupakan satu kesatuan sistem jaringan birokrasi dalam kepegawaian nasional.

Berdasarkan pasal 34 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian antara lain ditentukan bahwa, untuk menjamin kelancaran penyelenggaraan kebijakan manajemen PNS, dibentuk Badan Kepegawaian Negara (BKN) dengan tugas menyelenggarakan manajemen PNS yang mencakup perencanaan, pengembangan kualitas sumber daya PNS dan administrasi kepegawaian, pengawasan dan pengendalian, penyelenggaraan dan pemeliharaan informasi kepegawaian, mendukung perumusan kebijaksanaan kesejahteraan PNS serta memberikan bimbingan teknis kepada unit organisasi yang menangani kepegawaian pada instansi Pemerintah Pusat dan instansi Pemerintah Daerah.

Kebijakan manajemen PNS mencakup penetapan norma, standar, prosedur, formasi, pengangkatan, pengembangan kualitas sumber daya PNS, pemindahan, gaji, tunjangan, kesejahteraan, pemberhentian, hak, kewajiban, dan kedudukan hukum, sebagai bahan untuk pengambilan kebijakan dimaksud, diperlukan data PNS yang akurat. Untuk mewujudkan data PNS yang akurat perlu dibangun sistem informasi kepegawaian yang standar dan terintegrasi antara BKN dengan unit pengelola kepegawaian instansi pusat maupun instansi daerah.

Dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada PNS di Kabupaten sesuai dengan amanat Keputusan Presiden Nomor 159 Pasal 6 Tahun 2002 tentang Pedoman Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dan Keputusan Kepala BKN Nomor: 13/KEP/2002 yang mengharuskan agar setiap BKD Kabupaten/Kota menyampaikan informasi atau perkembangan data kepegawaian kepada BKN dan Biro Kepegawaian secara cepat dan tepat waktu, maka ditentukan bahwa a) untuk pembinaan PNS secara nasional, perlu dibangun dan dikembangkan tata laksana jaringan informasi kepegawaian, b) pembangunan, pengembangan serta penyajian Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) dilakukan oleh BKN ke dalam rangka penyamaan *database* BKD, dan c) pelaksanaannya dilakukan secara berkeseimbangan, setiap BKD Kabupaten/Kota menyampaikan informasi data kepegawaiannya kepada BKN dan Biro Kepegawaian Propinsi, maka wajib menggunakan aplikasi sebagaimana dimaksud, untuk kelancaran pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya.

Berdasarkan Peraturan Bupati Nganjuk Nomor 17 Tahun 2009 tentang Rincian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Nganjuk, BKD mempunyai tugas pokok untuk melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian. Selain itu, BKD mempunyai fungsi untuk merumuskan kebijakan teknis di bidang kepegawaian, memberi dukungan atas penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di bidang kepegawaian, melakukan pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang kepegawaian, serta melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Pada kenyataannya, peran Badan Kepegawaian Daerah tidak optimal dalam mengelola sumber daya aparatur. Untuk itu sumber daya aparatur perlu ditingkatkan agar lebih profesional. Sehingga

1. Korespondensi Rahma Gautami, Mahasiswa Program Studi Ilmu Administrasi Negara, FISIP, Universitas Airlangga, Jl Airlangga 4-6 Surabaya

masih perlu adanya peningkatan kualitas sumber daya aparatur yang menjadikan aparatur yang profesionalisme.

Dalam menghadapi perkembangan global, Pemerintah dituntut untuk memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur yang berkompeten, profesional, dan berintegritas agar dapat memberikan pelayanan prima kepada masyarakat dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam penyelenggaraan Pemerintahan. Hal tersebut dapat dicapai dalam berbagai aspek, yaitu intelektual, manajerial dan perilaku.

Dengan adanya tuntutan tersebut, perlu dilakukan adanya suatu reformasi birokrasi yang mengatur sistem kepegawaian. Melalui Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara sejak tahun 2004 telah menerbitkan Pedoman Penataan PNS sebagaimana tertuang dalam Keputusan MENPAN Nomor 23.1/M.PAN/6/2004. Pemerintah melakukan penataan ratusan ribu PNS di seluruh Indonesia yang diantaranya dilakukan melalui kebijakan alih tugas atau mutasi pegawai. Kebijakan ini dilakukan dengan memindahkan dan mendistribusikan pegawai dari badan/instansi yang kelebihan personel ke badan/instansi yang kekurangan personel. Hal ini dilakukan baik di instansi Kabupaten, Kota maupun Propinsi yang ada di seluruh Indonesia agar pelayanan kepegawaian dapat dilakukan secara optimal oleh PNS yang profesional.

Untuk menciptakan pegawai profesional yang memiliki kinerja dan prestasi kerja yang tinggi, telah dilakukan berbagai program pengembangan SDM, salah satunya yaitu penataan pegawai melalui pola mutasi dan promosi. Mutasi menurut Malayu S. P. Hasibuan mengungkapkan bahwa mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam sektor organisasi.

Berdasarkan pengalaman akhir-akhir ini ditemukan beberapa kebutuhan yang belum dapat didukung dengan data secara lebih optimal seperti kebutuhan data bagi formasi pegawai dan Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (BAPERJAKAT). "*The right man in the right place*", merupakan konsep yang masih relevan di Pemerintahan. Untuk menuju kesana perlu standar kompetensi di setiap jenis jenjang jabatan. Sementara itu di sisi *database* kepegawaian perlu dilakukan penyesuaian-penyesuaian agar mampu menampung data hasil *scanning* kompetensi setiap pegawai. Apabila kedua hal ini dilakukan diharapkan dapat memberikan dukungan yang lebih optimal pada kebijakan mutasi dan promosi pegawai.

Pegawai yang dimutasi berarti pegawai tersebut mengalami adanya suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang mana perubahan tersebut disebabkan karena pegawai membutuhkan suatu penyegaran (*refresh*) untuk mengurangi kejenuhan pegawai. Pegawai yang menduduki jabatan selama lima atau sepuluh tahun dalam posisi yang

sama pasti akan merasakan kejenuhan dalam mengemban tugasnya. Sehingga diperlukan penyegaran untuk mengurangi kejenuhan tersebut melalui mutasi.

Pada pelaksanaan tugasnya, kinerja pegawai yang profesional dibutuhkan oleh instansi. Pegawai yang memiliki kinerja baik akan mendapat prestasi kerja yang tinggi pula. Dengan demikian, instansi memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi sangat baik dengan memutasikan pegawai ke posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai agar semangat dan produktivitas kerja semakin meningkat.

Dalam menjalankan pekerjaannya, pegawai selain mendapatkan penghargaan atas prestasi kerja yang telah dicapai juga mendapatkan sanksi atas kinerja buruk yang telah dilakukannya. Sanksi tersebut tidak harus mengakibatkan pemberhentian kerja, melainkan pemindahtugasan dari posisi sebelumnya beralih ke posisi yang lain. Sehingga pegawai tersebut tergolong pegawai yang mengalami mutasi.

Pendapat lain menurut Sedarmayanti bahwa mutasi merupakan suatu alih tugas dimana seseorang ditempatkan pada tugas baru dengan wewenang, tanggung jawab dan penghasilan yang relatif sama dengan jabatan lama atau alih tempat dimana secara prinsip, sama dengan alih tugas hanya pada hal yang kedua ini, secara fisik, lokasi tempat kerja berbeda dengan yang sekarang.

Hal yang sama diungkapkan oleh Veithzal Rivai "Transfer terjadi kalau seorang karyawan dipindahkan dari satu bidang tugas ke bidang tugas lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya". Pendapat lain menurut Bambang Wahyudi, definisi mutasi personal posisi atau *personal transfer* diartikan sebagai suatu perubahan posisi atau jabatan atau pekerjaan atau tempat kerja dari seseorang tenaga kerja yang dilakukan baik secara vertikal maupun horizontal".

Dari beberapa pengertian tentang mutasi dari para ahli, dapat disimpulkan bahwa mutasi adalah suatu perpindahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan seorang karyawan dari satu bidang tugas ke bidang tugas lainnya yang dianggap setingkat atau sejajar agar dapat memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja serta kontribusi kerja yang maksimal dalam suatu instansi.

Kinerja pegawai yang optimal sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi yang diembannya dalam suatu instansi. Dengan optimalnya kinerja yang dilakukan oleh pegawai, tujuan dan sasaran yang telah dirumuskan sebelumnya dapat dicapai sesuai yang diharapkan. Tercapainya tujuan dalam suatu instansi menjadikan instansi tersebut berkembang. Perkembangan yang telah dicapai tersebut menjadikan pegawai mempunyai peran yang besar atas kinerja yang telah dilakukan untuk instansi tersebut, sehingga pegawai memiliki rekam jejak yang baik dalam perjalanan kariernya. Karier pegawai menjadi berkembang dengan pesat yang menyebabkan

pegawai dimutasi ke jabatan atau posisi yang lebih tinggi dari sebelumnya.

Adanya ketidaksesuaian antara kompetensi dan bidang kerja (*mismatch*) menjadi salah satu permasalahan yang menonjol dalam kepegawaian di *Association of Southeast Asian Nations* (ASEAN). Sebagai contoh di Indonesia, jelas Edy Topo Ashari selaku Mantan Kepala BKN yang mengatakan masih terjadinya *mismatch* kadang disebabkan adanya intervensi politik dalam penempatan pegawai. Unsur subyektifitas dan kepentingan politis seringkali lebih mengemuka sehingga mendorong terjadinya Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN).

Di daerah masalah mutasi masih terdapat beberapa kesalahan yaitu pembaruan mutasi pegawai yang kurang *updating*, adanya distribusi pegawai yang tidak merata dan terdapat kesalahan dalam Surat Keputusan (SK) mutasi pegawai yang mengikutsertakan pegawai yang sudah pensiun serta pegawai yang sudah meninggal.

Di Kabupaten Nganjuk, permasalahan mutasi yaitu belum terjadi adanya pemerataan pegawai di berbagai SKPD di Kabupaten Nganjuk. Adanya pegawai yang belum diangkat secara definitif menyebabkan banyak pegawai yang menjadi pelaksana tugas (Plt) pada masing-masing instansi. Hal tersebut terjadi pada pegawai tingkat Eselon II dan III di Kabupaten Nganjuk.

Tabel I
Mutasi Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Nganjuk Tahun 2010-2012

Pegawai yang Dimutasi	Tahun		
	2010	2011	2012
Kantor	154	9	86
Dinas	78	25	18
Badan	20	10	2
Jumlah	252	44	107
	pegawai	pegawai	pegawai

Sumber: Dokumen Kepegawaian BKD Sub Bagian Mutasi Nganjuk

Berdasarkan dokumen kepegawaian BKD Sub Bidang Mutasi Kabupaten Nganjuk, pada tahun 2010 proses mutasi sebesar 1,91% atau 252 pegawai dari total PNS berjumlah 13.194 pegawai tersebar di wilayah Kabupaten Nganjuk. Mutasi pegawai dilaksanakan di 78 Dinas, 154 Kantor, dan 20 Badan. Mutasi tersebut dilakukan untuk penyegaran (*refreshing*) agar pegawai tidak mengalami kejenuhan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Sedangkan pada tahun 2011, mutasi pegawai di Kabupaten Nganjuk sebesar 0,33% atau sebesar 44 pegawai dari total 13.162 pegawai yang tersebar di wilayah Kabupaten Nganjuk. Mutasi pegawai dilaksanakan di 25 Dinas, 9 Kantor, dan 10 Badan. Selisih antara jumlah pegawai tahun 2010 dan 2011 sebesar 0,24% atau 32 pegawai mengalami pensiun

dari seluruh jumlah pegawai yang tersebar di wilayah Kabupaten Nganjuk. Mutasi tersebut dilakukan antara lain untuk penyegaran (*refreshing*) agar pegawai tidak mengalami kejenuhan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Selain itu, berdasarkan dokumen kepegawaian BKD Sub Bidang Mutasi Kabupaten Nganjuk tahun 2012, proses mutasi di Kabupaten Nganjuk sebesar 0,84% atau 107 pegawai dari total PNS berjumlah 12.707 pegawai yang tersebar di wilayah Kabupaten Nganjuk. Mutasi pegawai dilaksanakan di 18 Dinas, 86 Kantor, dan 2 Badan. Selisih antara jumlah pegawai tahun 2011 dan 2012 sebesar 3,46% atau 355 pegawai mengalami pensiun dari seluruh jumlah pegawai yang tersebar di wilayah Kabupaten Nganjuk. Mutasi tersebut dilakukan untuk penyegaran (*refresh*) agar pegawai tidak mengalami kejenuhan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pentingnya penelitian ini untuk mengetahui adanya perpindahan pegawai yang tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang menyebabkan pegawai tidak menerima keputusan Bupati. Selain itu, kinerja BKD diduga dipengaruhi oleh faktor-faktor kepentingan sehingga dalam pelaksanaan mutasi PNS di Kabupaten Nganjuk belum optimal.

Studi terdahulu telah dilakukan oleh Laifatria Kurniasari, pada tahun 2012 dengan judul "Kinerja Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) dalam mendukung pelayanan kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Trenggalek". Peneliti mendeskripsikan secara lebih rinci bagaimana kinerja SIMPEG dalam mendukung pelayanan kepegawaian di BKD Kabupaten Trenggalek. Kinerja SIMPEG dalam mendukung pelayanan kepegawaian sudah optimal atau dapat dikatakan baik. Hal ini ditunjukkan dari keberhasilan kinerja SIMPEG dalam menjalankan tupoksinya yang meliputi penyedia informasi, pendukung proses analisis, pembentuk *database* dan penghasil informasi data pegawai.

Selain itu, studi terdahulu dilakukan oleh Raditya Eko Hartanto pada tahun 2007 dengan judul "Mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Lingkungan Propinsi/Kabupaten/Kota". Peneliti menggambarkan tentang prosedur/tata cara pelaksanaan mutasi bagi PNS di dalam lingkungan Propinsi maupun Kabupaten/Kota berdasarkan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Pengganti Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974. Selain ketentuan prosedur mutasi diatur di dalam Undang-Undang, pengaturannya juga dituangkan ke dalam Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2000 dan Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003. Untuk pelaksanaan prosedur mutasi pengajuan yang dilakukan bagi seorang PNS harus disampaikan kepada BKN/Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah dan penetapan pemindahan (mutasi) akan mendapat persetujuan dari Gubernur, Bupati/Walikota yang selanjutnya dituangkan ke dalam Surat Keputusan (SK) yang berwenang. Sedangkan dalam penelitian ini, peneliti berusaha untuk menggambarkan kinerja

pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk dalam melaksanakan kebijakan mutasi Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Nganjuk.

Teknik penentuan informan dilakukan secara *purposive*, dimana informan yang dipilih merupakan pihak yang dianggap paling mengetahui dan memahami tentang permasalahan dalam penelitian ini. Pemilihan informan dilakukan berdasarkan kriteria eselon. Sehingga peneliti mengambil sebagai informan kunci (*key informant*) yaitu eselon II dan eselon III.

Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah

Menurut Amstrong dan Baron, kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Wibowo, 2007:7) Kinerja (*performance*) sudah menjadi kata populer yang sangat menarik dalam pembicaraan manajemen publik. Dalam lingkup kepegawaian, istilah kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2006:9).

Bernardin dan Russel mengemukakan bahwa *performance is defined as the record of outcomes produced specific job function or activity during a specific time period*, yang artinya kinerja didefinisikan sebagai catatan mengenai *outcome* yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu, selama kurun waktu tertentu pula. Selain itu pengertian kinerja yaitu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Sedarmayanti, 2008:260).

Kinerja dapat dikatakan sebagai suatu pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya. Selanjutnya, kinerja juga merupakan pembuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna. Selain itu pengertian kinerja adalah suatu hasil kerja suatu pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Dari beberapa definisi yang telah dijelaskan oleh para ahli terdapat kesimpulan yang ditarik penulis adalah bahwa yang dimaksud dengan kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas yang dilakukan seluruh pegawai di suatu instansi Pemerintah. Meningkatkan kinerja dalam sebuah organisasi atau instansi Pemerintah merupakan tujuan atau target yang ingin dicapai oleh organisasi dan instansi Pemerintah dalam memaksimalkan suatu kegiatan. Hasil kerja atau prestasi pegawai yang dicapai oleh pegawai dalam pelaksanaan suatu pekerjaan sesuai dengan persyaratan-persyaratan

pekerjaan yang telah ditentukan serta tugas pokok dan fungsi masing-masing dalam rangka upaya pencapaian tujuan organisasi.

Pengukuran kinerja (*measures of performance*) sebagai proses pengukuran setiap tindakan dan setiap kegiatan pemanfaatan sumber daya dan hasil yang dicapai, dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran kerja yang telah ditetapkan. Keberhasilan ataupun kegagalan kinerja yang direncanakan, kinerja nyata dengan hasil (sasaran) yang diharapkan, kinerja nyata dengan kinerja tahun-tahun sebelumnya, dan sebagainya. Pengukuran kinerja adalah bagaimana menghitung posisi akuntabilitas individu maupun kelompok (Sedarmayanti, 2008:51)

Sedarmayanti mengemukakan bahwa instrumen pengukuran kinerja merupakan alat yang dipakai untuk mengukur kinerja individu seorang pegawai yang meliputi 1) prestasi kerja: hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas, baik secara kualitas kerja maupun kuantitas kerja; 2) keahlian: tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian ini bisa dalam bentuk kerjasama, komunikasi, inisiatif, dan lain-lain; 3) perilaku: sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pengertian perilaku disini juga mencakup tanggung jawab dan disiplin; dan 4) Kepemimpinan: merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat, termasuk pengambilan keputusan dan penentuan prioritas.

Dengan adanya pengukuran kinerja tersebut, dalam penelitian ini menggunakan instrumen pengukuran kinerja yaitu prestasi kerja, keahlian, perilaku, dan kepemimpinan.

Kinerja Pegawai BKD Kabupaten Nganjuk dalam melaksanakan Kebijakan Mutasi PNS

Berdasarkan hasil elaborasi teori mengenai kinerja pegawai terdapat empat indikator yang seharusnya dimiliki pegawai instansi dalam melaksanakan kebijakan mutasi PNS. Empat indikator tersebut adalah prestasi kerja, keahlian, perilaku, dan kepemimpinan. Berikut akan disajikan mengenai keempat indikator tersebut dalam kaitannya dengan melaksanakan kebijakan mutasi PNS di Kabupaten Nganjuk.

Prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas, baik secara kualitas kerja maupun kuantitas kerja. Mutasi sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, karena dengan adanya pemindahan pegawai ini setiap pegawai dituntut untuk bekerja lebih baik dengan harapan suatu saat akan memperoleh jabatan yang lebih baik pula. Bagi PNS, mutasi dapat dilakukan berdasarkan pertimbangan prestasi kerja. Sistem prestasi kerja ialah suatu sistem kepegawaian yang menetapkan bahwa pengangkatan seseorang dalam jabatan didasarkan atas kecakapan dan prestasi yang dicapai. Kecakapan

tersebut terindikasi dengan lulus dalam ujian dinas dan prestasinya itu harus terbukti secara nyata. Hasil kerja pegawai BKD Sub Bidang Mutasi PNS di Kabupaten Nganjuk secara nyata dapat dilihat dari *database* daftar mutasi pegawai dengan diciptakannya SIMPEG yang dapat diakses secara keseluruhan. Kemudian pelaksanaan tugas yang dapat terselesaikan tepat waktu sehingga terwujudnya pelayanan dan pembinaan kepegawaian yang berkualitas serta peningkatan profesionalisme SDM aparatur Pemerintah Daerah. Sedangkan kualitas hasil kerja pegawai BKD Sub Bidang Mutasi masih perlu diperhatikan dan ditingkatkan dalam melaksanakan kewajiban dan tanggung jawab sesuai regulasi yang ada sehingga dalam pelaksanaannya mengetahui apa maksud, tujuan, sebab dan akibatnya. Dari beberapa penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja pegawai BKD Sub Bidang Mutasi dalam melaksanakan kebijakan mutasi PNS di Kabupaten Nganjuk yang meliputi hasil dan kualitas kerja pegawai BKD Sub Bidang Mutasi belum cukup optimal dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan adanya penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan.

Keahlian merupakan tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian ini bisa dalam bentuk kerjasama, komunikasi, inisiatif, dan lain-lain. Dalam penempatan pegawai harus disesuaikan dengan kompetensi dan keahlian untuk mendapatkan kinerja pegawai dan meningkatkan hasil kerja dari organisasi. Dalam melaksanakan tugas/pekerjaannya harus terjalin kerjasama dan komunikasi yang baik antar sesama pegawai. Kerjasama dan komunikasi pegawai BKD Sub Bidang Mutasi Kabupaten Nganjuk sudah baik dengan menciptakan manajemen kekeluargaan antar personel untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi di instansi dengan didasari rasa toleransi, kebersamaan, serta kekeluargaan sehingga tercipta suasana yang kondusif. Hal ini sesuai dengan teori Sedarmayanti dalam instrumen pengukuran kinerja yang salah satunya indikator keahlian. Kerjasama dan komunikasi yang terjalin sesama pegawai BKD Sub Bidang Mutasi sudah baik dan kondusif. Pentingnya SDM dalam menciptakan daya saing disebabkan adanya faktor manusia yang selalu dapat bertahan sesuai situasi persaingan usaha karena manusia memiliki kemampuan beradaptasi dan berkembang serta mampu menciptakan nilai produk atau jasa yang dihasilkan. Oleh karena itu, setiap organisasi harus mampu merespon perubahan yang terjadi dengan melakukan berbagai inovasi, sehingga organisasi tersebut memiliki SDM yang berkompeten sesuai yang dipersyaratkan dalam pekerjaannya. Kompetensi merupakan karakteristik individu yang dapat dipakai untuk memprediksi kinerja yang sangat baik. Kompetensi pegawai BKD Sub Bidang Mutasi dalam proses mutasi PNS di Kabupaten Nganjuk sudah maksimal dengan adanya pegawai yang sudah senior dan memiliki

pengalaman cukup untuk melaksanakan pekerjaan sesuai tupoksinya.

Pengukuran kompetensi merupakan suatu proses membandingkan antara kompetensi jabatan yang disyaratkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh seseorang/calon. Selain itu untuk mengidentifikasi kekuatan dan keterbatasan kompetensi berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku seseorang. Kompetensi pegawai tidak dapat diukur dari masa kerja pegawai. Hal ini juga dijelaskan dalam teori Malayu S. P. Hasibuan mengenai dasar dan cara mutasi tentang *seniority system*. *Seniority system* adalah mutasi yang didasarkan atau landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari pegawai yang bersangkutan. Sistem mutasi ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu menduduki jabatan yang baru. Kompetensi pegawai tidak dapat diukur dari masa kerja pegawai, karena pegawai yang sudah lama menduduki jabatan tidak selalu berkompeten. Hal ini sesuai dengan teori Prof. Jusuf Irianto menyatakan bahwa istilah "kompetensi" didefinisikan dalam arti apa yang diharapkan di tempat kerja, dan merujuk pada pengetahuan, keahlian dan sikap yang dipersyaratkan bagi pekerja untuk mengerjakan pekerjaan pada tingkat perusahaan tertentu atau pada tingkat industri yang luas (Jusuf Irianto, 2003:150). Namun pada kenyataannya, kualitas pegawai BKD Sub Bidang Mutasi rendah dan tidak mengetahui kondisi di lapangan sehingga tidak segera melakukan pemerataan pegawai. Selain itu mengenai pengetahuan tentang kepegawaian masih perlu pemahaman yang lebih mendalam mengenai regulasi yang berlaku. Dari beberapa pernyataan yang sudah dijelaskan di atas dapat disimpulkan bahwa keahlian para pegawai BKD Sub Bidang Mutasi dalam pelaksanaan mutasi PNS di Kabupaten Nganjuk yang meliputi kerjasama dan komunikasi pegawai, kompetensi serta kemampuan dan pengetahuan pegawai yang masih rendah sehingga dalam melaksanakan tugas/pekerjaannya belum maksimal.

Perilaku merupakan sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pengertian perilaku disini juga mencakup tanggung jawab dan disiplin. Aparatur Pemerintah yang menjaga kredibilitas dan kewibawaannya akan dihormati oleh masyarakat yang dilayaninya. Aparatur Pemerintah yang memiliki etika dan moralitas yang santun dalam menjalankan tugasnya, tentu memiliki akuntabilitas dan penghormatan yang tinggi. Pemahaman mengenai etika dan moralitas dalam Pemerintahan merupakan kompetensi dasar yang penting dan strategis yang harus dimiliki dan dipraktekkan secara konsisten oleh setiap individu sebagai perilaku pegawai Pemerintah selaku aparatur negara. Disamping perilaku pegawai yang mengedepankan etika dan moralitas, perlu adanya suatu strategi untuk berubah atau hanya dengan menetapkan sasaran-sasaran kinerja karena perubahan adalah perlakuan terhadap orang-orang yang membiasakan terhadap kestabilan dan kesinambungan.

Pegawai BKD Sub Bidang Mutasi dalam proses mutasi PNS sudah bertanggungjawab dalam menindaklanjuti hasil rapat dari Tim BAPERJAKAT dan keputusan Bupati sesuai peraturan yang berlaku. Sejalan dengan teori Sedarmayanti mengenai instrumen pengukuran kinerja yaitu perilaku. Dalam kenyataannya, pegawai BKD Sub Bidang Mutasi belum bertanggungjawab dengan adanya pegawai yang belum merata di berbagai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang menyebabkan kekosongan di Kabupaten Nganjuk. Selain itu, disiplin kerja pegawai BKD Sub Bidang Mutasi Kabupaten Nganjuk masih kurang dengan adanya *output* bahwa di Kabupaten Nganjuk masih terdapat adanya kekosongan pegawai di berbagai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dengan tidak meratanya pegawai di beberapa instansi yang menjadikan banyak pegawai yang menjadi pelaksana tugas (Plt) karena banyak pimpinan yang belum diangkat secara definitif. Dari beberapa pernyataan yang telah dijelaskan di atas, dapat disimpulkan bahwa perilaku dari para pegawai BKD Sub Bidang Mutasi Kabupaten Nganjuk yang meliputi tanggung jawab dan disiplin kerja masih belum optimal dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya mengenai mutasi pegawai dengan adanya masalah pemerataan pegawai yang terjadi di berbagai instansi di Kabupaten Nganjuk.

Kepemimpinan merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat, termasuk pengambilan keputusan dan penentuan prioritas. Kepemimpinan merupakan sesuatu yang dinamis, mendasar, dan memiliki kompleksitas tinggi. Proses kepemimpinan akan berjalan jika terjadi interaksi antar pemimpin dan bawahan dalam situasi tertentu. Kepemimpinan pada hakikatnya adalah proses mempengaruhi/memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan BKD Sub Bidang Mutasi Kabupaten Nganjuk dalam mengkoordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat, termasuk pengambilan keputusan dan penentuan prioritas sudah diutamakan agar pekerjaan segera selesai. Selain itu penempatan pegawai yang *The Right Man in The Right Place* sesuai dengan latar belakang kemampuan yang dimiliki pimpinan, sehingga dalam pengambilan keputusan dan distribusi pekerjaan sudah tepat dalam kualitas maupun kuantitasnya. Hal ini sudah sesuai dengan teori Sedarmayanti mengenai instrumen pengukuran kinerja yang salah satu indikatornya kepemimpinan. Pada era globalisasi yang serba kompetitif seperti saat ini menuntut munculnya figur pemimpin yang mampu berpikir visioner dan sistematis. Dengan mengetahui isi dan makna kepemimpinan diharapkan pemimpin dapat melaksanakan fungsi dan peran kepemimpinan yang sesungguhnya. Namun pada kenyataannya, kemampuan dan penentuan prioritas yang dilakukan pimpinan belum menjadikan penempatan pegawai yang sesuai dengan kompetensinya sehingga dalam

pelaksanaan mutasi PNS di kabupaten Nganjuk belum *The Right Man in The Right Place*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan BKD Sub Bidang Mutasi telah dapat menjalankan tugasnya sebagai pimpinan yang ideal dalam mengkoordinasikan fungsi dan peran pegawai Sub Bidang Mutasi belum optimal yang ditandai dengan adanya penempatan pegawai yang belum *The Right Man in The Right Place*.

Kesimpulan

Setelah melakukan analisa dan interpretasi pada bab sebelumnya, peneliti akan menyajikan kesimpulan dan saran dari penelitian berdasarkan hasil temuan data di lapangan. Kesimpulan ini akan menjawab rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya. Dari hasil analisa dan interpretasi maka dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja pegawai BKD Kabupaten Nganjuk dalam melaksanakan kebijakan mutasi Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Nganjuk belum cukup baik dengan adanya pengaruh dari unsur subyektifitas dan politis pada pelaksanaannya. Selain itu dapat dijelaskan yaitu a) Analisis jabatan yang belum terlaksana secara optimal karena pegawai masih belum mampu menganalisis jabatan sesuai prestasi kerja, peta jabatan dan daftar kekosongan pegawai dari instansi serta menghimpun usulan mutasi dari berbagai instansi sehingga mutasi jabatan yang dilaksanakan belum sesuai dengan kebutuhan pegawai, b) pegawai BKD Sub Bidang Mutasi belum profesional dalam penempatan pegawai dengan tidak menyesuaikan latar belakang pendidikan sehingga tidak sesuai dengan kompetensi pegawai yang akan dimutasi.

Saran

1) Perlu dilakukan adanya evaluasi kinerja pegawai sesuai job description berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS agar dapat diketahui sejauhmana tugas dan tanggung jawab yang telah dipercayakan sudah dilaksanakan, 2) Mutasi perlu dilakukan sesuai kebutuhan pegawai dengan melakukan analisis jabatan dan mempertimbangkan prestasi kerja dan kompetensi pegawai yang akan dimutasi, dan 3) Inventarisasi, pemetaan, dan penataan pegawai secara lebih akurat dan komprehensif

Daftar Pustaka

- Armosudiro, Pradjudi, 2006, Konsep Organisasi, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Bastian, 2001, *Human Resources Management and Experimental Approach*, Mc. Graw Hill
- Bungin, Burhan, 2003, *Analisis Data Penelitian Kualitatif*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Cantika, B. Sri., 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Malang: UMM Press
- Danim, Sudarwan, 2002, *Menjadi Peneliti Kualitatif*, Bandung: CV Pustaka Setia

- Gibson, 1998, *Organisasi dan Manajemen Terjemahan Ichyauudin Zuhad*, Jakarta: Erlangga
- Hasibuan, Malayu, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Kaloh, J., 2010, *Kepemimpinan Kepala Daerah*, Jakarta: Sinar Grafika
- Kusdi, 2009, *Teori Organisasi dan Administrasi*, Jakarta: Salemba Humanika
- Mangkunegara, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mangkunegara, P. Anwar., 2006, *Evaluasi Kerja Sumber Daya Manusia*, Bandung: Aditama
- Mangkunegara, P. Anwar., 2010, *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung: PT Refika Aditama
- Makmur, 2009, *Patologi serta Terapinya dalam Ilmu Administrasi dan Organisasi*, Bandung: PT Refika Aditama
- Mathew J. Miles, dan A. Michael Huberman, 1992, *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode Baru*. Jakarta: UI Press
- Moekijat, 1985, *Dasar-Dasar Administrasi dan Manajemen Perusahaan*. Bandung: Mandar Maju
- Moekijat, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)*, Bandung: CV. Mandar Maju
- Moleong, J. Lexy, 2000, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Rosdakarya
- Moleong, J. Lexy, 2006, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset
- Mooney, D, James, 1996, *Konsep Pengembangan Organisasi Publik*, Bandung : Sinar Baru Algesindo
- Muhadjir, Noeng, 1993, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Rake Sarasin
- Mulyana, Deddy, 2001, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset
- Patton, Michael Quin, 2006, *Metode Evaluasi Kualitatif*, Yogyakarta: Pustaka Belajar
- Rivai, Veithzal, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo
- Ruky, 2001, *Sistem Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Sastrohadiwiry, Siswanto, 2002, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*, Jakarta: Bumi Aksara
- Sastrohadiwiry, Siswanto, 2003, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, Jakarta: Bumi Aksara
- Sastrohadiwiry, Siswanto, 2005, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*, Jakarta: Bumi Aksara
- Siagian, Sondang, 1992, *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung
- Sedarmayanti, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT Refika Aditama
- Simamora Henry, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN
- Sobandi, 2006, *Desentralisasi dan Tuntutan Penataan Kelembagaan Daerah*, Bandung: Humaniora
- Sugiyono, 2007, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung : CV Alfabeta
- Siagian, Sondang, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara
- Wahyudi Bambang, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: CV Sulita
- Wibowo, 2007, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Wursanto, 1994, *Manajemen Kepegawaian 2*, Yogyakarta: Kanisius