

## V. HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Deskripsi Pemahaman Prinsip Profesionalisme

Seperti telah dikemukakan pada bab awal bahwa fokus penelitian ini akan mendeskripsikan dan menganalisis penerapan prinsip profesionalisme Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Pesawaran melalui mekanisme pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil Tahun 2011 studi komparatif pada Dinas Pendidikan dan Dinas Pasar Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Pesawaran.

Inti persoalan yang akan dilihat dalam mekanisme pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil Tahun 2011 studi komparatif pada Dinas Pendidikan dan Dinas Pasar Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Pesawaran adalah dengan hal-hal berikut ini; apakah Badan Kepegawaian dan Diklat (BKD) sebagai lembaga yang menjalankan fungsi administratif kepegawaian di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pesawaran dalam melaksanakan mutasi tersebut sudah sesuai dengan prosedur yang ada, seperti memenuhi kaidah dengan aturan hukum kepegawaian, peran maksimal Baperjakat yang benar-benar mengacu kepada kebutuhan organisasi pemerintahan, mekanisme, ketepatan penempatan (*right man on the right place*) serta apakah ada unsur politis atau unsur kolusi dan nepotisme yang melatarbelakangi proses mutasi PNS tersebut.

Selain diperoleh dari proses pendokumentasian, data pokok dalam penelitian didapat melalui wawancara mendalam/terfokus (*in depth interview*) dengan para sumber informasi (informan) yang dipilih secara *puposive sampling*, di mana sampel dipilih berdasarkan

pertimbangan-pertimbangan khusus, yakni berdasarkan tujuan penelitian atau dengan kata lain menuju pada sumber informasi (informan) yang menguasai permasalahan dan bersedia memberikan data.

Dalam hal ini, komposisi informan terdiri dari 4 (empat) unsur, yaitu;

1. Kepala Bidang Mutasi dan Kepangkatan Pegawai BKD Kabupaten Pesawaran dan Sub Bidang Pemindahan dan Penempatan BKD Pesawaran, sebagai pihak lembaga yang menjalankan fungsi administratif kepegawaian dan mempunyai wewenang dalam pelaksanaan mutasi di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pesawaran.
2. Pihak tim BAPERJAKAT yaitu Kepala Bidang Pengadaan dan Pengembangan BKD Pesawaran yang juga merupakan sekretaris tim badan pertimbangan jabatan dan kepangkatan, Baperjakat bertugas melakukan verifikasi, evaluasi dan memberikan pertimbangan dalam proses pelaksanaan rekrutmen.
3. Kepala Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Pesawaran, selaku pihak yang mempunyai kapasitas dalam peraturan daerah.
4. Pegawai Negeri Sipil dari 2 Dinas yang mengalami mutasi langsung, Dinas Pendidikan dan Dinas Pasar Kebersihan dan Pertamanan. Pandangan dan pengalaman mereka amat penting untuk melakukan interpretasi/penilaian terhadap proses mutasi di lingkungan pemerintah Kabupaten Pesawaran.

Berdasarkan uraian dan penjelasan pada bab-bab sebelumnya, bahwa proses rekrutmen yang baik sangat diharapkan agar negara ini mendapatkan pegawai yang mempunyai kemampuan yang sesuai dengan keahlian dalam bidang organisasinya masing-masing. Tanpa proses dan mekanisme yang baik, prinsip profesionalisme yang akan menjadi tolak

ukur kinerja aparatur instansi pemerintah akan berjalan buruk dan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, karena untuk saat ini masyarakat publik sangat memerlukan hal itu, prinsip profesionalisme dapat menjadi bahan untuk menciptakan kepercayaan masyarakat kembali, dewasa ini kepercayaan masyarakat merupakan hal yang mahal untuk didapatkan oleh para aparatur birokrasi.

Pemerintah Daerah yang memiliki kekuatan bersifat otonom, maka tidak akan memiliki arti apa-apa tanpa ditopang dari penegakan prinsip profesionalisme sebagai bentuk pertanggungjawaban kinerjanya dengan memperhatikan kepatuhan terhadap peraturan-peraturan yang ada. Pemerintah juga semakin menyadari perlunya penerapan prinsip profesionalisme dalam *Good Governance* di sektor publik, terutama dalam hal ini adalah pelayanan.

Sejauh ini, penerapan prinsip profesionalisme Badan Kepegawaian dan Diklat dalam mutasi pegawai negeri sipil, dipandang sebagai salah satu unsur penting dalam mewujudkan *Good Governance* karena prinsip profesionalisme adalah meningkatnya kesejahteraan dan nilai tambah dari pelayanan masyarakat, berkurangnya pengaduan masyarakat, berkurangnya kolusi korupsi nepotisme, prospek mendapatkan ISO pelayanan dan dilaksanakannya '*fit and proper test*' terhadap pegawai negeri sipil. Artinya pemerintah meleksanakan tes pengujian terhadap Pegawai Negeri Sipil. Mengenai hal ini Badan Kepegawaian dan Diklatlah yang mempunyai wewenang dalam pelaksanaan mutasi sebagai salah satu contoh "tes pengujian" pegawai walaupun mutasi ini adalah mutasi yang diajukan sendiri oleh pegawai. Tentunya mutasi ini diajukan karena pegawai mempunyai alasan-alasan tersendiri misalnya, karena

alasan keluarga untuk merawat orang tua yang sudah lanjut usia. Kemudian alasan kerja sama, dimana tidak dapat bekerja sama dengan pegawai lainnya karena terjadi pertengkaran atau perselisihan, iklim kerja kurang cocok dengan pegawai dan alasan-alasan sejenisnya (H. Malayu S.P. Hasibuan 2008 : 104).

## **B. Analisis Penerapan Prinsip Profesionalisme BKD dalam Mutasi Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Pesawaran Tahun 2011**

Analisis penerapan prinsip profesionalisme BKD dalam mutasi Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Pesawaran pada Tahun 2011 ini didasarkan pada kelima indikator prinsip profesionalisme dan akan diuraikan satu persatu oleh peneliti seperti dibawah ini :

### **1. Berkinerja Tinggi**

Berkinerja tinggi mempunyai arti bahwa hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (<http://www.artikata.com/arti-35>, diunduh pada 25 Maret 2012 pukul 19.30 WIB). Dalam hal ini Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Pesawaran sebagai pihak yang berwenang haruslah melaksanakan tugasnya dengan baik, khususnya dalam pelaksanaan mutasi pegawai negeri sipil. Artinya hasil kerja pihak BKD dapat terlihat dari beberapa wawancara yang peneliti lakukan pada beberapa informan. Sebagaimana wawancara yang dilakukan pada Hedi Haryanto, SE (Staf Dinas Pendidikan Kabupaten Pesawaran sebagai berikut:

...bahwa Kinerja pemerintah Kabupaten Pesawaran dan Badan Kepegawaian dan Diklat sudah sesuai aturan, dan perlu ditingkatkan lagi...(wawancara tanggal 4 juli 2012)

Hasil wawancara pada Aries Jam'ani Barius Staf Dinas Pasar Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Pesawaran sebagai berikut:

...bahwa Kinerja pemerintah Kabupaten Pesawaran dan Badan Kepegawaian dan Diklat sangat baik...(wawancara tanggal 4 juli 2012)

Berdasarkan data di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pihak BKD dalam mutasi pegawai negeri sipil ini sudah cukup baik, meskipun masih ada beberapa kekurangan yang harus diperbaiki dan ditingkatkan. Begitupun halnya dengan wewenang Tim Baperjakat sudah berusaha memberikan hasil kerja yang maksimal sebagaimana wawancara yang dilakukan pada Karmansyah Kepala Bidang Pengadaan dan Pengembangan BKD Kabupaten Pesawaran / Sekretaris Tim Baperjakat, seperti dibawah ini:

... bahwa Kami (Badan Kepegawaian dan Diklat) ada kewenangan, Pemerintah Kabupaten Pesawaran juga ada kewenangan. BKD sebagai pelaksana berusaha mengakomodir, melayani dengan baik...(wawancara tanggal 3 juli 2012)

... bahwa Tim Baperjakat yang terdiri dari Sekda, Kepala BKD, Asisten I, Asisten II, Asisten III, Kepala Inspektorat dan saya sendiri Kabid Pengembangan BKD menjabat sebagai sekretaris Tim Baperjakat. Tim Baperjakat sangat berperan dalam merumuskan (selaku Tim perumus/ advice ke Bupati), namun penentu semua kebijakan adalah Bupati atas dasar rapat Baperjakat ...(wawancara tanggal 3 juli 2012)

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa masing-masing pihak BKD dan Baperjakat telah berusaha untuk memberikan pelayanan yang baik khususnya dalam proses mutasi ini. Namun pada kenyataannya seperti yang peneliti temukan pada saat proses pengenalan/pertemuan dengan Hepi Haryanto, SE (Staf Dinas Pendidikan Kabupaten Pesawaran), beliau sebenarnya sudah bertugas (pindah tugas) di Dinas Pasar Kebersihan dan Pertamanan akan tetapi karena peneliti melakukan penelitian mengambil

studi mutasi PNS Tahun 2011 maka beliau dapat dimasukkan dalam salah satu informan pertemuan dengan informan tanggal 3 juli 2012), artinya wawancara yang peneliti lakukan terkait tugas dan tanggung jawab informan pada saat di Dinas Pendidikan. Dari kasus diatas maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan mutasi PNS ini hanya sekedar mengakomodir kepentingan pegawai karena belum sampai waktu yang ditetapkan untuk bertugas ditempat yang baru pegawai sudah mengajukan mutasi dan pindah tugas lagi. Hal ini tentu saja membuat kinerja pegawai yang mengajukan mutasi dan aparat yang berwenang dalam mutasi tidak sesuai dengan yang diharapkan. Sehingga peneliti menyimpulkan bahwa sebaik apapun usaha yang dilakukan BKD, Baperjakat dan lain-lain dalam proses mutasi PNS ini tetap saja tidak akan menghasilkan kinerja yang baik.

## **2. Taat Azas**

Taat azas atau konsisten dengan peraturan yang ada dan telah ditetapkan (<http://www.artikata.com/arti-35>, diunduh pada 25 Maret 2012 pukul 19.30 WIB). Mempunyai arti bahwa BKD, Tim Baperjakat, dan pihak yang berwenang dalam mutasi lainnya harus melaksanakan proses mutasi sesuai Undang-Undang yang berlaku.

Sepanjang tahun 2011 terdapat dua belas kali mutasi pegawai negeri sipil (alih tugas) artinya mutasi terjadi setiap bulan, seperti yang dikemukakan Bapak Ali Wardhana, S.STP selaku Sub Bidang Pemindahan dan Penempatan BKD Pesawaran pada saat wawancara pra-riset Kamis 31 Mei 2012 sebagai berikut:

... bahwa mutasi (alih tugas) pada tahun 2011 terjadi hampir setiap bulan (dua belas kali) dan berjumlah 140 pegawai baik mutasi masuk maupun mutasi keluar...

Hal ini diperkuat dengan data yang peneliti dapatkan pada saat Pra-riset, dalam proses mutasi periode Januari-Desember 2011 terdapat dua belas kali terjadi mutasi artinya mutasi terjadi hampir setiap bulan. Berikut ini tabel mengenai data-data mutasi:

Tabel 8. Data Mutasi Bulan Januari 2011 (Mutasi masuk)

No	NO. SK GUBERNUR DAN TANGGAL	NO. SK BUPATI DAN TANGGAL	NAMA	NIP	JABATAN LAMA	JABATAN BARU
1		2	3	4	5	6
1	828/5853/II.09/2010 19 NOVEMBER 2010	824/2486/IV.03/2010 10 DESEMBER 2010	GUNADHI LILIK S., SE	1975041820 02121003	STAF BAG. UMUM SEKDAKAB. WAY KANAN	STAF PADA BADAN PMPD KAB. PESAWARAN
2	BKN : 00150/KEP/FU/21089/10 13 OKTOBER 2010	824/0053/IV.03/2011 10 JANUARI 2011	ARIES JAM'ANI BARIYUS	1971030319 98031001	PELAKSANA PUSAR PEDAL SEKJEN LINGKUNGAN HIDUP KEMENTRIAN LINGKUNGAN HIDUP RI	STAF BAGIAN UMUM SEKDAKAB PESAWARAN
3	-	824/0061/IV.03/2011 11 JANUARI 2011	DITA RENISA N., A.Md	1988051320 10012004	STAF BKD KAB. PESAWARAN	STAF PADA BAGIAN UMUM DAN PROTOKOL SEKDAKAB. PESAWARAN
4	-	824/0072/IV.03/2011 12 JANUARI 2011	AZIZAH AR., S.Sos., MM.	1970070519 98032009	PELAKSANA PADA BKD KABUPATEN PESAWARAN	PELAKSANA ISPEKTORAT KABUPATEN PESAWARAN
5	-	824/0071/IV.03/2011 12 JANUARI 2011	ARI SETIAWAN GANIE, S.ST., MT.	1973080720 06041008	KASUBAG PADA BAGIAN ADM. PEMBANGUNAN KAB. WAY KANAN	STAF DINAS PU KAB. PESAWARAN
6	-	824/0122/IV.03/2011 19 JANUARI 2011	HEPI HARYANTO, SE.	1976051120 09021002	STAF PADA DISKOPRINDAG KAB. PESAWARAN	STAF DINAS PENDIDIKAN KAB. PESAWARAN
7	-	824/0121/IV.03/2011 19 JANUARI 2011	HERMAN HELMI, SH.	1959053119 83031001	KASI TRAMTIB KELUARAHAN GUNUNG SARI KOTA BANDAR LAMPUNG	STAF PADA DISPENDA KAB. PESAWARAN
8	-	824/0211/IV.03/2011 31 JANUARI 2011	M. RINALDO ARBARINO, Si. KOM	1983081020 09021008	STAF PADA DISHUB KAB. PESAWARAN	STAF PADA BAPPEDA KAB. PESAWARAN
9	-	824/0001/IV.03/2011 03 JANUARI 2011	RAHMAT	1967052120 08011008	STAF DISHUB KAB. TANGGAMUS	STAF PADA DISHUB KAB. PESAWARAN
10	-	824/0037/IV.03/2011 12 JANUARI 2011	RICHARD MAULANA PUTRA, SH., MH.	1978052820 06041007	STAF UMUM BAGIAN HUKUM SEKRETARIAT KOTA BANDAR LAMPUNG	STAF PADA DISBUDPARPORA KAB. PESAWARAN
11	-	824/0091/IV.03/2011 14 JANUARI 2011	WARSİYAH	1962122019 92032005	STAF TU SMPN 16 KOTA BANDAR LAMPUNG	STAF TU SMPN 1 GEDONG TATAAN KAB. PESAWARAN

12		824/0122/IV.03 /2011 19 JANUARI 2011	MADE DIANA WIHONO	1984102820 09021006	PERAWAT GIGI PKM PEDADA	PERAWAT GIGI PUSKEMAS TEGINENENG
13	828/6721/II. 09/2010 31 DESEMBER 2010	824/0123/IV.03 /2011 19 JANUARI 2011	MUSTARI, SP, MM	1962071519 91011002	KEPALA UPT TEKNIS RAYON 1 DISHUT KAB.LAMPUNG SELATAN	STAF DISBUNHUT KAB PESAWARAN

Tabel 9. Data mutasi bulan Januari 2011 (mutasi keluar)

No		NO. SK DAN TANGGAL	NAMA	NIP	JABATAN LAMA	JABATAN BARU
1		2	3	4	5	6
1	-	828/563/II.09/20 11 24 JANUARI 2011	MIRSEPTO WI, S.IP	196809121 989031006	KASI PERKAWINAN DAN PERCERAIAN DINAS CAPIL KAB. PESAWARAN	PEMERINTAH KOTA LAMPUNG TENGAH
2		828/1147/II.09/2 011 17 FEBRUARI 2011	Dra. HENNY YULISTIANI	196707031 987032001	PELAKSANA BKD KAB. PESAWARAN	PEMERINTAH KOTA BANDAR LAMPUNG

Sumber : Data Pra-riset BKD Kabupaten Pesawaran

Tabel 10. Data Mutasi masuk bulan Februari 2011

No	NO. SK GUBERNU R DAN TANGGAL	NO. SK BUPATI DAN TANGGAL	NAMA	NIP	JABATAN LAMA	JABATAN BARU
1	2	3	4	5	6	7
1	828/93/11 .09/2011 19 JANUARI 2011	824/0250/IV.03/ 2011 08 FEBRUARI 2011	HAZAIRIN	196705051 998031009	PELAKSANA PENYULUH KEHUTANAN KAB. LAM UT	PELAKSANA PENYULUH PELAKSANA KEHUTANAN KEC. KEDONDONG KAB. PESAWARAN
2	828/571/II .09/2011 31 JANUARI 2011	824/0260/IV.03/ 2011 09 FEBRUARI 2011	DEFRI, SE. MM.	197604082 005011010	KASUBBAG SEKDAKAB TULANG BAWANG	STAF PADA SEKRETARIAT DPRD KAB. PESAWARAN
3	828/484/II .09/2011 20 JANUARI 2011	824/0270/IV.03/ 2011 10 FEBRUARI 2011	PAUZAN	196505091 984101001	STAF DINAS PERHUBUNGAN PEMKAB. TULANG BAWANG	STAF PADA DINAS PENDAPATAN DAERAH KAB. PESAWARAN
4	828/97/II. 09/2011 25 JANUARI 2011	824/0271/IV.03/ 2011 10 FEBRUARI 2011	NELI F. ROHDIANA, S.Pd	198208022 008042002	GURU SMAN 1 LABUHAN RATU PEMKAB LAM TIM	GURU SMAN 1 KEDONDONG KAB. PESAWARAN



5	828/31/II. 09/2011 05 JANUARI 2011	824/0272/IV.03/ 2011 10 FEBRUARI 2011	Hi. MARDI BAKIR, S.Pd, M.MPd	195803241 980031003	GURU SMPN 3 MENGKALA PEMKAB. TULANG BAWANG	GURU SMPN 1 HANURA KEC. PADANG CERMIN KAB. PESAWARAN
6		824/0290/IV.03/ 2011 14 FEBRUARI 2011	HENNY PUSPITAW ATI	198105132 005012012	STAF BAGIAN UMUM DAN PROTOKOL SEKDAKAB PESAWARAN	STAF PADA DINAS KESEHATAN KAB. PESAWARAN
7		824/0311/IV.03/ 2011 20 FEBRUARI 2011	WENI MARYANA, SE.	197704142 010012005	STAF BAGIAN SOSIAL SEKDAKAB PESAWARAN	STAF PADA KANTOR KECAMATAN TEGINENENG PEMKAB PESAWARAN
8	828/486/II .09/2011 20 JANUARI 2011	824/0312/IV.03/ 2011 28 FEBRUARI 2011	MUKMIN R., SE.	195810291 980030100 6	SEKRETARIAT KPU PEMPROV. LAMPUNG	STAF PELAKSANA PADA DINAS PU PEMKAB PESAWARAN
9		824/0313/IV.03/ 2011 28 FEBRUARI 2011	PATRIOT YULIANSYA H, ST.	197407172 005031007	STAF BAPPEDA PEMKAB PESAWARAN	STAF PELAKSANA PADA DINAS PU PEMKAB PESAWARAN
10	828/1148/ II.09/2011 17 FEBRUARI 2011	824/0314/IV.03/ 2011 28 FEBRUARI 2011	PUSPASARI, SE.MM.	197309272 000032001	KABID PADA BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH PEMKAB WAY KANAN	STAF PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN DIKLAT PEMKAB PESAWARAN
11		824/0315/IV.03/ 2011 28 FEBRUARI 2011	Drs. ZAINAL ARIFIN, AR.	195604031 987011001	GURU SMAN 2 TEGINENENG PEMKAB PESAWARAN	GURU PADA SMPN 2 KEDONDONG KEC. KEDONDONG PEMKAB PESAWARAN
12	828/488/II .09/2011 20 JANUARI 2011	824/0571/IV.03/ 2011 28 FEBRUARI 2011	JODI HARAPAN PURA ATMAJA	195911231 986021005	PENYULUH PADA BADAN P4K PEMKAB LAM TIM	STAF PADA BADAN PENYULUH PERTANIAN, PERIKANAN DAN KEHUTANAN KAB. PESAWARAN
13	828/542/II .09/2011 21 JANUARI 2011	824/0572/IV.03/ 2011 28 FEBRUARI 2011	ZAENAL FANANI	196105121 986031006	STAF KANTOR PENANAMAN MODAL PEMKAB LAMPUNG SELATAN	STAF PADA KANTOR KETAHANAN PANGAN KAB. PESAWARAN

Sumber : Data Pra-riset BKD Kabupaten Pesawaran

Tabel 11. Data mutasi bulan Maret 2011 (mutasi masuk)

No	NO. SK GUBERNUR DAN TANGGAL	NO. SK BUPATI DAN TANGGAL	NAMA	NIP	JABATAN LAMA	JABATAN BARU
1	2	3	4	5	6	7
1		824/0362/IV.03/2011 07 MARET 2011	SITI DWI OKTAVIANI	198410242009022008	STAF BAPPEDA KAB. PESAWARAN	STAF INSPEKTORAT KAB. PESAWARAN
2		824/0460/IV.03/2011 21 MARET 2011	AFRIZAL, SH	198004272011011008	STAF KANTOR SATPOL PP. PEMKAB PESAWARAN	STAF SEKERTARIAT DEWAN PEMKAB PESAWARAN
3	-	824/046/IV.03/2011 21 MARET 2011	FAHMI CAHYADI, SH.	198105192009021003	STAF SEKWAN PEMKAB PESAWARAN	STAF DINAS PASAR, KEBERSIHAN DAN PERTAMANAN KAB. PESAWARAN
4		824/0490/IV.03/2011 24 MARET 2012	TIYAS ADE TIARA, SH.	1983040120100122005	BAGIAN HUKUM SEKDAKAB PESAWARAN	STAF PADA BKD KAB. PESAWARAN
5	-	824/0550/IV.03/2011 25 MARET 2011	KETUT PARTAYASA, S.Sos. MM.	196212311982031099	BADAN PENANGGULANGAN BENCANA DAERAH KOTA BANDAR LAMPUNG	STAF PELAKSANA PADA BKD KAB. PESAWARAN
6	828/1983/II.09/2011 18 MARET 2011	824/0549/IV.03/2011 31 MARET 2011	ALPIAN	197608171998031005	STAF DINAS PENDIDIKAN KAB. TULANG BAWANG	STAF PADA DINAS PENDAPATAN DAERAH KAB. PESAWARAN

Sumber : Data Pra-riset BKD Kabupaten Pesawaran

Dari data beberapa tabel diatas dapat dilihat bahwa mutasi periode Januari-Desember 2011 terjadi setiap bulan. Keempat tabel di atas adalah hanya beberapa contoh data dari data-data mutasi yang peneliti dapatkan pada saat Pra-Riset. Mutasi Januari – Desember 2011 baik masuk maupun keluar dapat dilihat dimana Pegawai Negeri Sipil rata-rata

berasal dari satuan kerja, Dinas dan Instansi terkait serta diputuskan dengan SK Gubernur, SK BKN atau SK Bupati. Dari data mutasi yang didapatkan, peneliti hanya mencantumkan empat tabel dikarenakan peneliti hanya ingin meyakinkan bahwa penelitian ini diperkuat dengan data dan mutasi ini lebih didasarkan pada kualifikasi Golongan bukan Esselon, sedangkan data mutasi lengkap sudah peneliti lampirkan di lampiran.

Mutasi Pegawai Negeri Sipil dalam lingkungan Pemerintah Kabupaten Pesawaran terdiri dari Golongan IV berjumlah 6 orang, Golongan III berjumlah 44 orang dan Golongan II berjumlah 27 orang jadi total jumlah sebanyak 77 orang. Mutasi pegawai negeri sipil dari Provinsi, Kabupaten/kota ke lingkungan pemerintah Kabupaten Pesawaran (masuk) terdiri dari Golongan IV berjumlah 8 orang, Golongan III berjumlah 33 orang, Golongan II berjumlah 19 orang jadi total jumlah sebanyak 60 orang. Dan mutasi pegawai negeri sipil dari lingkungan pemerintah Kabupaten Pesawaran ke Provinsi, Kabupaten/kota (keluar) terdiri dari Golongan IV berjumlah 1 orang, Golongan III berjumlah 2 orang, Golongan II tidak ada, jadi jumlah total sebanyak 3 orang. Jumlah mutasi pegawai negeri sipil pada tahun 2011 sebanyak 140 orang dan semuanya adalah mutasi alih tugas yang di ajukan sendiri oleh pegawai yang bersangkutan.

Adapun proses di Badan Kepegawaian dan Diklat yang dimulai dari berkas usulan masuk sampai dengan keluarnya berkas tersebut dalam bentuk surat penawaran ataupun SK mutasi, dapat ditempuh dalam waktu rata-rata 3 hari kerja sejak masuknya berkas tersebut. Relatif singkatnya proses ini didasarkan kenyataan bahwa proses berkas mutasi pada dasarnya hanyalah mengecek, meneliti kelengkapan persyaratan administrasi berkas

dan kemudian membuat pengantar usulan, dimana kesemuanya telah ada dalam bentuk form-form tertentu. Sehingga menjadi sangat sederhana dan bersifat rutinitas. Namun ada pula sebagian pegawai yang sulit untuk mengerti dan memahami syarat-syarat mutasi, pengisian form-form mutasi, dan lain-lain sehingga menjadi kendala dalam proses mutasi pegawai tersebut karena memakan waktu lama dibandingkan mutasi pegawai lainnya. Sebagaimana disampaikan oleh Sub Bidang Pemindehan dan Penempatan Ali Wardhana, S.STP., sebagai berikut:

...proses administrasi mutasi di BKD yang menjadi tugas kami, dapat diselesaikan hanya dalam waktu kurang lebih 3 hari sejak surat itu masuk untuk kemudian diteruskan ke pimpinan apakah disetujui atau tidak, dalam pelaksanaan tugas kami telah ada form-form tertentu sehingga memudahkan proses administrasi, kami hanya mengecek kelengkapan persyaratan administrasinya saja. Namun ada pula pegawai yang kurang mengerti syarat-syarat mutasi itu apa saja, bagaimana mengisi form-form mutasi sehingga menjadi lebih lama dalam proses pengecekannya...(wawancara tanggal 3 juli 2012)

Perlu ditekankan disini bahwa hasil kerja ini hanyalah sampai dalam bentuk dikeluarkannya surat pengantar usulan saja, tidak sampai kepada apakah usulan tersebut nantinya dapat diterima ataupun ditolak oleh pimpinan, karena merupakan proses yang berbeda. Sedangkan target kerja pada bidang mutasi ini sangat ditentukan dengan jumlah berkas usulan mutasi yang masuk saja tidak bisa dikatakan ataupun dipasang target kerja sedemikian rupa, apabila pada kenyataannya tidak ada berkas usulan mutasi PNS. Sangat dipertahankannya target kerja ini, tentunya dikarenakan kegiatan di Bidang Mutasi hanyalah merupakan aspek pelayanan saja, dan tidak bisa bertindak proaktif. Hal ini dikuatkan dengan hasil wawancara Sub Bidang Pemindehan dan Penempatan Ali Wardhana, S.STP., sebagai berikut:

...bahwa Pada intinya sama seperti di kabupaten/kota lain. Setiap tahun pasti ada mutasi, karena proses mutasi dilakukan tergantung kebutuhan. Kami sebagai

petugas hanya melayani, mengakomodir, sesuai dengan aturan perundang-undangan yang berlaku yaitu Perbup, Pergub, PP. Dengan pertimbangan saling membutuhkan (pegawai mengajukan sendiri untuk alih tugas) dan sesuai dengan disiplin ilmu. Sesuai dengan tupoksi kami (BKD) dan tidak ada hambatan yang berarti, namun hasilnya pimpinan yang menentukan/ pengambil kebijakan atau musyawarah dari tim BAPERJAKAT...(wawancara tanggal 3 juli 2012)

Hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan mutasi berdasarkan yang diajukan pegawai berjalan lancar sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku dengan pertimbangan saling membutuhkan (pegawai mengajukan sendiri untuk alih tugas) dan disesuaikan dengan disiplin ilmu.

Sedangkan upaya penerapan prinsip profesionalisme dalam pelayanan mutasi, tercermin dari setiap usulan yang masuk untuk kemudian diproses tahap selanjutnya, baik perintah dari pimpinan maupun permintaan yang di ajukan sendiri pada posisi tertentu dan pada instansi/kantor/Dinas/Badan tertentu, selalu dalam koordinasi dan pengawasan staf BKD sesuai dengan pembagian wilayah kerja masing-masing sampai dengan selesainya proses tersebut, yaitu apakah itu diterima ataupun ditolak oleh tim BAPERJAKAT lainnya.

Dalam arti setiap staf pelaksana mempunyai tanggung jawab dalam proses suatu usulan mutasi sampai kembali lagi dalam bentuk persetujuan ataupun penolakan usulan tersebut dari Baperjakat. Selain itu, prinsip profesionalisme juga terbangun dari penyelesaian proses BKD Provinsi, dalam batas kewenangan membuat penawaran dan permintaan, yaitu dengan relative cepatnya pelayanan yang diberikan. Subagaimana yang dituturkan Kepala Bidang Mutasi dan Kepangkatan Pegawai BKD Kabupaten Pesawaran, Bapak Awaluddin sebagai berikut:

...bahwa Jumlah Staf ataupun Pejabat yang mengelola mutasi sudah cukup memadai namun terkadang pada saat tertentu kami membutuhkan tenaga lebih...(wawancara tanggal 3 juli 2012)

Artinya jumlah staf yang bertanggung jawab dalam penanganan mutasi haruslah memadai agar proses mutasi tidak terhambat karena permasalahan teknis seperti keterlambatan proses pengecekan karena kurangnya jumlah staf. Namun pada saat-saat tertentu pihak BKD pun menginginkan jumlah staf dapat ditambah agar dapat membantu pihak BKD.

Namun perlu ada penekanan bahwa upaya penempatan Pegawai Negeri Sipil yang dilakukan BKD ini hanya sebatas kepada pengoptimalan kemampuan dan kekuatan pada organisasi BKD itu sendiri dengan berbagai pembatasan kewenangan dan kekuasaan yang ada, yaitu menyangkut keberadaan daerah Kabupaten/Kota sebagai daerah otonomi sendiri. Sehingga dari kenyataan tersebut pada akhirnya dapat dikatakan bahwa dengan tingkat upaya membangun penempatan Pegawai Negeri Sipil sudah dapat dilaksanakan dengan baik maka mengakibatkan kemandirian pengelolaan mutasi PNS menjadi semakin tinggi tingkat kemandiriannya dalam batasan intern daerah.

Pelaksanaan mutasi pegawai negeri sipil ini berdasarkan Peraturan Pemerintah pusat dan Undang-Undang yang berlaku, sebagaimana wawancara dengan Awaluddin Kepala Bidang Mutasi dan Kepangkatan Pegawai BKD Kabupaten Pesawaran sebagai berikut :

...bahwa Tidak ada peraturan daerah mengenai mutasi, peraturan lain ada yaitu peraturan dari pusat tentang mutasi, dan peraturan dari Gubernur dan peraturan Bupati (SK Gubernur dan SK Bupati)...(wawancara tanggal 3 juli 2012)

Dan wawancara dengan Zainal Arifin, SH, MH. Kepala Bagian Hukum Pemerintah Daerah Kabupaten Pesawaran, sebagai berikut:

...bahwa Tidak Ada perda mutasi, ada peraturan yaitu peraturan dari pusat tentang mutasi...(wawancara tanggal 10 juli 2012)

Berdasarkan data di atas dapat disimpulkan bahwa dalam mutasi Pegawai Negeri Sipil ini peraturan atau undang-undang yang digunakan adalah peraturan pemerintah pusat yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaga Negara Tahun 1999 Nomor 16 Tambahan lembaran Negara Nomor 3890), Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 yang telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun 2009 tentang wewenang pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pegawai negeri sipil, Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2000 tentang pengadaan PNS dan lain-lain. Mengenai peraturan dari daerah bukanlah peraturan daerah secara real melainkan dalam bentuk Surat Keputusan Gubernur dan Surat Keputusan Bupati.

Semua proses pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil ini sudah melalui tahapan-tahapan yang mengacu kepada Peraturan Pemerintah dan Undang-Undang namun ada satu kasus yang peneliti temukan pada Hepi Haryanto, SE (Staf Dinas Pendidikan Kabupaten Pesawaran), beliau sebenarnya sudah bertugas di Dinas Pasar Kebersihan dan Pertamanan akan tetapi karena peneliti melakukan penelitian mengambil studi mutasi PNS Tahun 2011 maka beliau dapat dimasukkan dalam salah satu informan (pertemuan dengan informan tanggal 3 juli 2012), artinya wawancara yang peneliti lakukan terkait tugas dan tanggung jawab informan pada saat di Dinas Pendidikan. Dari kasus diatas

maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan mutasi PNS ini hanya sekedar mengakomodir kepentingan pegawai karena belum sampai waktu yang ditetapkan untuk bertugas ditempat yang baru pegawai sudah mengajukan mutasi dan pindah tugas lagi. Hal ini tentu saja membuat kinerja pegawai yang mengajukan mutasi dan aparat yang berwenang dalam mutasi tidak sesuai dengan yang diharapkan. Selain itu jika dikaji lebih jauh hal ini dapat menimbulkan kerancuan dimana proses mutasi ini malah terlihat seperti “permainan” dimana setiap pegawai dapat mengajukan mutasi sesuka hati dan dapat berpindah-pindah tempat sesuai keinginan hal ini tentu akan merugikan pegawai itu sendiri.

Selain itu beberapa informan juga menegaskan bahkan terkesan berhati-hati, bahwa kalau ada isu atau pendapat yang mengatakan telah terjadi unsur rekayasa, pengaruh unsur politis atau KKN dalam proses pelaksanaan kebijakan itu, masih diperlukan pembuktian secara konkret. Sebab, kemungkinan bisa saja terjadi, jika kepentingan masing-masing pihak yang berkolusi/nepotisme bertemu pada satu titik saling menguntungkan (*take and give*). Peneliti menyimpulkan hal ini dikarenakan dalam proses mutasi adanya dugaan “permainan”, mutasi sesuka hati, sesuai dengan data mutasi yang didapatkan peneliti pada saat Pra-Riset yang peneliti cantumkan pada halaman 77, 78 dan 79, dimana mutasi terjadi setiap bulan. Hal ini tentu saja banyak menimbulkan asumsi dan dugaan negative terkait proses mutasi.

### **3. Memiliki Kualifikasi di Bidangnya**

Pada dasarnya, prinsip profesionalisme adalah mengutamakan keahlian yang berlandaskan kode etik dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Sedarmayanti 2009:284). Artinya pemerintah harus melaksanakan mutasi Pegawai



Negeri Sipil sesuai dengan aturan perundang-undangan yang berlaku seperti Peraturan Pemerintah, Undang-undang, Surat Keputusan Gubernur, Surat Keputusan Bupati dan lain-lain. Selain itu pula pelaksanaan mutasi harus sesuai dengan alur yang berlaku serta disesuaikan dengan disiplin ilmu pegawai tersebut, karena walaupun mutasi ini berdasarkan permintaan yang diajukan pegawai yang bersangkutan namun BKD dan pihak pengambil kebijakan harus seprofesional mungkin dalam pelaksanaannya tanpa diikuti dengan aspek-aspek lain seperti pendekatan personal, pendekatan politik, *Spoil system*, dan lain-lain. Karena jika masih ada aspek lain ataupun intervensi pihak lain/luar birokrasi dalam proses mutasi maka akan memperburuk citra pemerintah selaku pengambil kebijakan, selain itu pula cita-cita akan terwujudnya *Good Governance* akan sulit dipenuhi.

Sebagaimana wawancara yang dilakukan dengan Kamil, ST., Kasi Pengembangan Fasilitas Pasar Dinas Pasar Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Pesawaran sebagai berikut:

...bahwa Terkadang ada, karena menggunakan pendekatan personal...(wawancara tanggal 4 juli 2012)

Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa dalam proses mutasi pegawai negeri sipil ini Badan Kepegawaian dan Diklat masih belum dapat menerapkan prinsip profesionalisme, karena masih ada aspek-aspek lain yang mempengaruhi pelaksanaan mutasi PNS ini. Serta untuk indikator “memiliki kualifikasi dibidangnya” belumlah terpenuhi sebagaimana wawancara pada Hepi Haryanto, SE., Staf Dinas Pendidikan Kabupaten Pesawaran, sebagai berikut:

...bahwa Iya sudah sesuai, dimana penempatan pegawai dalam proses mutasi ini sudah sesuai dengan kemampuan teknis yang dimiliki seorang pegawai, serta dalam segi kualitas dan kuantitas strata pendidikan. Dalam hal ini saya sendiri yang memiliki disiplin ilmu Sarjana Ekonomi mengajukan alih tugas menjadi staf dinas pendidikan, dan menurut saya ini sudah sesuai...(wawancara tanggal 4 juli 2012)

Lain halnya dengan pernyataan dari Aries Jam'ani Barius Staf Dinas Pasar Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Pesawaran :

...bahwa tidak sesuai dengan disiplin ilmu dimana penempatan pegawai dalam proses mutasi (alih tugas) ini tidak sesuai dengan kemampuan teknis yang dimiliki seorang pegawai, serta dalam segi kualitas dan kuantitas strata pendidikan. Namun karna alih tugas ini berdasarkan keinginan sendiri yang bertujuan untuk suasana baru sehingga permintaan alih tugas ini dikabulkan...(wawancara tanggal 4 juli 2012)

Berdasarkan data di atas peneliti menyimpulkan bahwa penerapan prinsip profesionalisme BKD dalam mutasi PNS ini belum professional karena belum memenuhi indicator terkait.

#### **4. Standar Kompetensi yang Sesuai dengan Fungsinya**

Mengenai kondisi Sumber Daya Manusia atau pegawai, maka rekrutmen pegawai baru persyaratan administrative dan teknisnya mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2000 tentang pengadaan PNS. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 merupakan perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000, selain itu pula ada Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 yang telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun 2009 tentang wewenang pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pegawai negeri sipil. Semenjak proses mutasi pegawai negeri sipil Kabupaten Pesawaran dilaksanakan sampai

dengan penelitian ini dilaksanakan sudah tahun ke-5 dan tahun 2012 ini adalah tahun ke-6 karena sedang proses mutasi pegawai negeri sipil periode Januari-Desember 2012, dimana yang pertama kali pada tahun 2007 sejak Kabupaten Pesawaran resmi menjadi Daerah Otonomi Baru.

Semenjak pembentukan organisasi 5 tahun terakhir dalam rangka Otonomi Daerah Pemerintah Kabupaten Pesawaran telah melaksanakan 4 kali melakukan proses penerimaan menerima pegawai baru, selain yang dilakukan mendistribusikan pegawai yang ada untuk mengisi lowongan yang ada pada semua organisasi yang dibentuk. Dalam proses distribusi ini penempatan pegawai/SDM didasarkan pada latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja. Namun mengingat adanya keterbatasan jumlah pegawai yang memiliki keahlian tertentu yang diperlukan untuk melakukan tugas tertentu maka penempatan pegawai dalam proses distribusi terkadang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalamannya. Sebagai contoh beberapa organisasi misalnya seperti Dinas Pendidikan dan Dinas Pasar Kebersihan dan Pertamanan sebagian besar diisi oleh orang-orang yang tidak memiliki latar belakang dibidang tersebut. Sebagaimana hasil wawancara yang disampaikan oleh Bapak Aries Jam'ani Barius, Staf Dinas Pasar Kabupaten Pesawaran sebagai berikut:

...bahwa tidak sesuai dengan disiplin ilmu dimana penempatan pegawai dalam proses mutasi (alih tugas) ini tidak sesuai dengan kemampuan teknis yang dimiliki seorang pegawai, serta dalam segi kualitas dan kuantitas strata pendidikan. Namun karna alih tugas ini berdasarkan keinginan sendiri yang bertujuan untuk suasana baru sehingga permintaan alih tugas ini dikabulkan...(wawancara tanggal 4 juli 2012)

Berbeda dengan PNS dari Dinas Pendidikan dimana menurutnya aspek SDM sudah sesuai dikarenakan mutasi ini adalah mutasi alih tugas dan atas pengajuan pegawai itu sendiri, sebagaimana wawancara pada Hepi Haryanto, SE., Staf Dinas Pendidikan Kabupaten Pesawaran, sebagai berikut:

...bahwa sudah sesuai, dimana penempatan pegawai dalam proses mutasi ini sudah sesuai dengan kemampuan teknis yang dimiliki seorang pegawai, serta dalam segi kualitas dan kuantitas strata pendidikan. Dalam hal ini saya sendiri yang memiliki disiplin ilmu Sarjana Ekonomi mengajukan alih tugas menjadi staf dinas pendidikan, dan menurut saya ini sudah sesuai...(wawancara tanggal 4 juli 2012)

Hasil wawancara tersebut terlihat bahwa saudara Aries lebih memahami konsep merit system dalam dasar pelaksanaan mutasi dibandingkan saudara Hepi, padahal konsep *merit system* adalah perekrutan/penempatan pegawai sesuai dengan disiplin ilmunya akan lebih baik jika dilaksanakan sesuai fungsinya. Dalam hal ini penyebab dan alasan mutasi pegawai ini atas keinginan pegawai sendiri, dimana mutasi atas permintaan sendiri adalah mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari pegawai yang bersangkutan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi. Misalnya, karena alasan keluarga untuk merawat orang tua yang sudah lanjut usia. Kemudian alasan kerja sama, dimana tidak dapat bekerja sama dengan pegawai lainnya karena terjadi pertengkaran atau perselisihan, iklim kerja kurang cocok dengan pegawai dan alasan-alasan sejenisnya (H.Malayu S.P Hasibuan 2008:104). Sebagaimana wawancara yang peneliti lakukan terhadap ke 4 informan (PNS yang dimutasi) yang berasal dari kedua dinas di Kabupaten Pesawaran yaitu Dinas Pendidikan Bapak Dian Susilo dan Hepi Haryanto, SE., dan Dinas Pasar Kebersihan dan Pertamanan Bapak Kamil, ST., dan Aries Jam'ani Barius. Dimana ke 4 informan mengajukan mutasi atas keinginan sendiri.

Pengajuan mutasi atas keinginan pegawai khususnya dalam menduduki jabatan structural yang ada di jajaran organisasi Pemerintah Kabupaten Pesawaran syaratnya didasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural. Didalam aturan tersebut sebenarnya syarat pokok dan cukup substansial dilihat dari aspek kualitas bagi seseorang dapat didudukan dalam jabatan tertentu adalah memiliki kualifikasi tingkat pendidikan yang ditentukan dan memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan. Dalam realitas proses mutasi atas keinginan pegawai ternyata aspek lain berupa syarat pendukung (factor senioritas dalam kepangkatan, usia, Diklat Jabatan dan pengalaman) yang ditentukan oleh peraturan tersebut justru dominan dijadikan dasar acuan mutasi.

Selain realitas tersebut diatas dalam proses mutasi atas keinginan pegawai juga ditemukan adanya penempatan pegawai negeri sipil yang tidak sesuai dengan latar belakang keahliannya. Sebagai contoh ada seorang yang memiliki latar belakang pendidikan Sarjana Ekonomi, telah memiliki syarat-syarat lainnya yang ditentukan untuk duduk dalam jabatan sesuai bidangnya justru ditempatkan di Satuan Polisi Pamong Praja, sementara untuk jabatan tersebut harusnya diisi dengan pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai.

Adanya realitas diatas dapat dimengerti kenapa mutasi pegawai negeri sipil yang diajukan atas keinginan pegawai sulit menerapkan prinsip profesionalisme, hal tersebut terjadi karena; adanya dugaan kepentingan-kepentingan sempit (ekonomi dan politik) dari pembuat kebijakan, adanya dugaan aspek personal, adanya keterbatasan jumlah pegawai yang memiliki keahlian tertentu yang diperlukan sebagai akibat dari pola

rekrutmen pegawai baru yang tidak disesuaikan dengan kebutuhan kontekstual daerah, adanya ketidakpahaman/ketidakmampuan dari para pejabat yang bertanggung jawab dalam pengelolaan kepegawaian untuk menginterpretasikan spirit dari peraturan kepegawaian yang ada (Data dari penelitian terdahulu Tesis Ari Anthony Thamrin, UNILA:2010).

Melihat beberapa realitas sebagaimana yang telah dipaparkan diatas maka dapat disimpulkan bahwa mutasi pegawai negeri sipil yang dilaksanakan oleh pemerintah Kabupaten Pesawaran khususnya dilihat dari aspek kompetensi personil baik lembaga ataupun individunya masih belum terwujud karena penempatan personil dalam jabatan-jabatan di organisasi birokrasi pemerintah daerah (khususnya jabatan structural) untuk melaksanakan tanggung jawab bidang tertentu kurang/tidak sesuai antara bidang tugas yang ditangani dan keahliannya.

## **5. Sistem Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Dalam praktiknya upaya mutasi pegawai negeri sipil ini merupakan pemberdayaan dan pembinaan yang mengarahkan kegiatannya kepada tujuan mutasi yaitu untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai, menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan, memperluas atau menambah pengetahuan pegawai, untuk menghilangkan rasa bosan/ jemu terhadap pekerjaannya, untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi, untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik pegawai, untuk mengatasi perselisihan antara sesama pegawai, untuk mengusahakan pelaksanaan prinsip orang tepat pada tempat yang tepat (H. Malayu S.P Hasibuan 2008:102). Prinsip

profesionalisme dapat masuk dalam proses mutasi karena mutasi ini diukur dengan beberapa indikator profesionalisme dan adanya dugaan aspek-aspek lain yang ikut mempengaruhi seperti aspek politik dan aspek kekeluargaan/personal. Hasil akhir upaya ini tentunya akan terlihat pada sejauhmana tercapainya tujuan mutasi tersebut. Sebagaimana yang dikemukakan Bapak Awaluddin Kepala Bidang Mutasi dan Kepangkatan Pegawai BKD Kabupaten Pesawaran pada saat wawancara sebagai berikut

...bahwa Iya sudah sesuai dan cukup efektif, karena dengan alih tugas ini bertujuan untuk menghilangkan rasa bosan/ jemu terhadap pekerjaan, Meningkatkan produktivitas kerja pegawai, Memperluas atau menambah pengetahuan pegawai, Mengusahakan pelaksanaan prinsip orang tepat pada tempat yang tepat, Memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi, dan lain-lain...(wawancara tanggal 3 juli 2012)

Selain itu pula beliau mengatakan bahwa proses mutasi Pegawai Negeri Sipil berjalan sesuai aturan perundang-undangan yang berlaku dan hampir sama sebagaimana mutasi PNS di kabupaten/kota lain.

...bahwa Pada intinya secara umum sama seperti di kabupaten/kota lain. Setiap tahun pasti ada mutasi, karena proses mutasi dilakukan tergantung kebutuhan. Kami sebagai petugas hanya melayani, mengakomodir, sesuai dengan aturan perundang-undangan yang berlaku yaitu Perbup, Pergub, PP. Dengan pertimbangan saling membutuhkan (pegawai mengajukan sendiri untuk alih tugas) dan sesuai dengan disiplin ilmu...(wawancara tanggal 3 juli 2012)

Berdasarkan data di atas dapat dilihat bahwa pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil baik mutasi masuk, mutasi keluar maupun di sekitar lingkungan Pemerintah Kabupaten Pesawaran berjalan sesuai aturan dan dilakukan tergantung kebutuhan.

Namun dalam mutasi pegawai negeri sipil ini terkadang masih ada hambatan yaitu berupa hambatan yang berasal dari PNS itu sendiri dan lebih menjorok pada tingkat kompetensi

(SDM), sebagaimana wawancara dengan Karmansyah Kepala Bidang Pengadaan dan Pengembangan BKD Kabupaten Pesawaran dan sekaligus Sekretaris Tim Baperjakat, sebagai berikut :

...bahwa Ada kendala, yaitu: kekurangan SDM untuk bidang-bidang tertentu, kekurangan pegawai, pangkat yang belum memenuhi syarat, dan lain-lain...(wawancara tanggal 3 juli 2012)

Prinsip *Good Governance* menurut Musyawarah Konferensi Nasional Kepemerintahan Daerah yang Baik Tahun 2001, bahwa prinsip profesionalisme adalah meningkatnya kesejahteraan dan nilai tambah dari pelayanan masyarakat, berkurangnya pengaduan masyarakat, berkurangnya kolusi korupsi nepotisme, prospek mendapatkan ISO pelayanan dan dilaksanakannya '*fit and proper test*' terhadap pegawai negeri sipil. (Sedarmayanti 2009:286). Pernyataan ini menunjukkan bahwa akan berkurangnya praktik kolusi korupsi dan nepotisme dan protes dari masyarakat jika kesejahteraan masyarakat meningkat, pelayanan pemerintah dalam sector public meningkat, serta dilaksanakannya '*fit and proper test*' terhadap pegawai negeri sipil. Artinya pemerintah meleksanakan tes pengujian terhadap pegawai negeri sipil. Dimana dalam hal ini Badan Kepegawaian dan Diklatlah yang mempunyai wewenang dalam hal tersebut dimana dalam hal ini adalah pelaksanaan mutasi sebagai salah satu contoh "tes pengujian" pegawai walaupun mutasi ini adalah mutasi yang diajukan sendiri oleh pegawai. Tentunya mutasi ini diajukan karena pegawai mempunyai alasan-alasan tersendiri misalnya, karena alasan keluarga untuk merawat orang tua yang sudah lanjut usia. Kemudian alasan kerja sama, dimana tidak dapat bekerja sama dengan pegawai lainnya karena terjadi pertengkaran atau perselisihan, iklim kerja kurang cocok dengan pegawai dan alasan-alasan sejenisnya (H. Malayu S.P. Hasibuan 2008 : 104).



Sebagaimana wawancara yang dilakukan pada Dian Susilo Staf Dinas Pendidikan Kabupaten Pesawaran/ Bidang Tenaga Pendidik sebagai berikut:

...bahwa Iya sudah sesuai dan cukup efektif, karena dengan alih tugas ini bertujuan untuk pengembangan karir saya...(wawancara tanggal 4 juli 2012)

Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan bahwa Dian mengajukan mutasi bertujuan untuk pengembangan karirnya. Awal karir Dian sebagai staf pada pemerintah Kabupaten Tulang Bawang dan sekarang menjadi Staf Dinas Pendidikan. Hal ini sesuai dengan tujuan mutasi yang terkandung dalam Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 1999, tentang Pokok-Pokok Kepegawaian adalah peningkatan produktivitas kerja, pendayagunaan pegawai, pengembangan karier, penambahan tenaga-tenaga ahli pada unit-unit yang membutuhkan, pengisian jabatan-jabatan lowongan yang belum terisi, dan sebagai hukuman. Selain itu pula mutasi dapat memberikan manfaat kepada pegawai seperti menurut Simamora (2000:66) manfaat pelaksanaan mutasi adalah memenuhi kebutuhan tenaga kerja di bagian atau unit yang kekurangan tenaga kerja tanpa merekrut dari luar, memenuhi keinginan pegawai sesuai dengan pekerjaan, memberikan jaminan bagi pegawai bahwa dia tidak akan diberhentikan, tidak terjadi kejenuhan dan motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi, berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa proses mutasi PNS ini sudah memenuhi indicator.

### **C. Kewenangan dalam Mutasi Pegawai Negeri Sipil**

Dari hasil wawancara dengan Bapak Awaluddin Kepala Bidang Mutasi dan Kependidikan Pegawai BKD Kabupaten Pesawaran dituturkan sebagai berikut:

...bahwa Kami (Badan Kepegawaian dan Diklat) ada kewenangan, Pemerintah Kabupaten Pesawaran juga ada kewenangan. Adanya persyaratan, adanya alasan,

dan yang bersangkutan (pegawai yang mengajukan) semua itu adalah acuan kami untuk memberikan pelayanan. Badan Kepegawaian dan Diklat mengakomodir apa yang dibutuhkan/diinginkan oleh pegawai tersebut, semua proses kami lakukan tentunya dengan berbagai macam pertimbangan dan jika Pemerintah Kabupaten yang dituju penuh maka kami mencari tempat kab/kota yang lain(mutasi keluar), begitupun halnya dengan mutasi masuk dan mutasi dilingkungan Pemkab Pesawaran...(wawancara tanggal 3 juli 2012)

Sementara itu Kepala Bidang Pengadaan dan Pengembangan BKD Kabupaten Pesawaran, sekaligus menjabat sebagai Sekretaris Tim Baperjakat Karmansyah mengatakan:

...bahwa Kami (Badan Kepegawaian dan Diklat) ada kewenangan, Pemerintah Kabupaten Pesawaran juga ada kewenangan. BKD sebagai pelaksana berusaha mengakomodir, melayani dengan baik...(wawancara tanggal 3 juli 2012)

Berdasarkan data tersebut dapat dikatakan hasil proses mutasi yang diajukan sendiri oleh pegawai negeri sipil Kabupaten Pesawaran diantaranya berupa pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil tahun ke-5 periode Januari-Desember 2011 dilaksanakan setiap bulan dan hampir disetiap organisasi pemerintah Kabupaten Pesawaran, dapat disimpulkan bahwa proses mutasi pegawai hanya dalam kerangka mengakomodasi kepentingan pegawai itu sendiri. Dalam hal ini, bahwa proses mutasi Pegawai Negeri Sipil yang dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah khususnya kepada Tim telah diberi arahan oleh yang berwenang dalam pengambilan kebijakan bahwa proses mutasi pegawai negeri sipil yang sedang dijalankan jangan sampai merugikan para pembuat kebijakan. Adanya kewenangan dan tanggung jawab Badan Kepegawaian dan Diklat, kewenangan Pemerintah Kabupaten Pesawaran, adanya persyaratan, adanya alasan, dan yang bersangkutan (pegawai yang mengajukan) semua itu adalah acuan BKD untuk memberikan pelayanan. Badan Kepegawaian dan Diklat berusaha mengakomodir apa yang dibutuhkan/diinginkan oleh pegawai tersebut, semua proses BKD

lakukan tentunya dengan berbagai macam pertimbangan dan jika Pemerintah Kabupaten yang dituju penuh maka BKD mencari tempat kabupaten/kota yang lain yang masih memiliki kuota (mutasi masuk), begitu pula dengan mutasi keluar dan mutasi dalam daerah lingkungan pemerintah Kabupaten Pesawaran. Artinya setiap pegawai yang mengajukan mutasi tidak sepenuhnya dapat langsung diterima atau disetujui oleh pimpinan/pihak pengambil kebijakan dalam hal ini adalah BKD dan tim BAPERJAKAT, karena harus disesuaikan dengan kuota tempat yang dituju.

Wawancara dengan Kepala Bidang Pengadaan dan Pengembangan BKD Kabupaten Pesawaran sekaligus Sekretaris Tim Baperjakat Bapak Karmansyah dituturkan sebagai berikut:

...bahwa Ada, Tim Baperjakat yang terdiri dari Sekda, Kepala BKD, Asisten I, Asisten II, Asisten III, Kepala Inspektorat dan saya sendiri Kabid Pengembangan BKD menjabat sebagai sekretaris Tim Baperjakat. Tim Baperjakat sangat berperan dalam merumuskan (selaku Tim perumus/ advice ke Bupati), namun penentu semua kebijakan adalah Bupati atas dasar rapat Baperjakat...(wawancara tanggal 3 juli 2012)

Data tersebut menunjukkan bahwa proses mutasi berjalan sesuai aturan namun hasil akhir tetap pada pimpinan yang menentukan. Artinya tim Baperjakat ikut berperan dalam merumuskan mutasi pegawai negeri sipil ini namun Bupati selaku pimpinan memiliki andil penuh dalam keputusan. Selain itu pula tidak ada intervensi pihak lain atau aspek diluar birokrasi dikarenakan mutasi ini adalah mutasi yang diajukan sendiri oleh pegawai yang bersangkutan, seperti wawancara yang Bapak Karmansyah tuturkan sebagai berikut:

...bahwa Tidak ada intervensi dari pihak lain ataupun dari aspek luar birokrasi...(wawancara tanggal 3 juli 2012)

Begitu pula halnya yang dituturkan Staf Dinas Pendidikan Kabupaten Pesawaran Dian Susilo, seperti dibawah ini:

...bahwa Tidak ada, karna pengajuan alih tugas saya berdasarkan keinginan sendiri dengan alasan untuk pengembangan karir...(wawancara tanggal 4 juli 2012)

Namun berbeda dengan pernyataan yang dituturkan Kasi Pengembangan Fasilitas Pasar Dinas Pasar Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Pesawaran Kamil, ST., pada saat wawancara sebagai berikut:

...bahwa Terkadang ada, karena menggunakan pendekatan personal...(wawancara tanggal 4 juli 2012)

Artinya dalam hal ini Bapak Kamil sebagai pegawai yang mengajukan mutasi atas dasar keinginan sendiri merasa bahwa masih ada aspek-aspek lain yang berperan dalam mutasi pegawai negeri sipil ini. Dalam artian dasar pelaksanaan mutasi pegawai ini menggunakan Spoil System, dimana mutasi didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka (H.Malayu S.P Hasibuan). Berdasarkan realita di atas dapat disimpulkan bahwa proses mutasi pegawai negeri sipil pemerintah Kabupaten Pesawaraan, terjadi sebagai berikut:

1. Mutasi pegawai negeri sipil hanya didasarkan pada peraturan yang dibuat oleh Pemerintah Pusat ;
2. Pembahasannya hanya terbatas pada struktur formal (Birokrasi khususnya Tim dan penguasa) dan terkesan tertutup;

3. Mutasi Pegawai Negeri Sipil hanya mengakomodir kepentingan pegawai;
4. Adanya perilaku dari sebagian pegawai yang melakukan pendekatan personal dengan Pejabat yang berwenang;
5. Terbatasnya pemahaman dan pengetahuan sebagian besar pejabat berwenang seperti BKD, TIM BAPERJAKAT, dan lain-lain dalam penerapan prinsip-prinsip *Good Governance* khususnya prinsip profesionalisme dan perihal Otonomi Daerah.

Dengan realitas proses mutasi pegawai negeri sipil yang ada di Kabupaten Pesawaran pada tahun 2011 diatas, maka dapat dimengerti kenapa pegawai negeri sipil atau aspek SDM yang dibangun oleh pemerintah Kabupaten Pesawaran belum mampu menciptakan sebuah struktur birokrasi yang personilnya sesuai dalam hal penempatan atau jabatannya, namun masih dibangun dengan gaya struktur birokrasi lama yaitu penempatannya masih tertutup tidak sesuai dengan tingkat kemajuan masyarakat yang menghendaki pengurangan dominasi peran birokrasi dan penguatan partisipasi masyarakat dalam semua aspek kehidupan.

Dengan adanya reformasi birokrasi yang dicanangkan pemerintah tuntutan akan adanya *good governance* mengharuskan adanya keseimbangan peran antar elemen pendukungnya yang ada di daerah. Namun yang terjadi di Kabupaten Pesawaran keseimbangan peran antar elemen pendukung *good governance* belum tercipta karena dalam proses mutasi pegawai negeri sipil di Kabupaten Pesawaran elemen birokrasi lebih dominan dan bersifat tertutup, selain itu birokrasi selaku pejabat berwenang masih menggunakan aspek-aspek lain dalam proses mutasi pegawai ini. Jadi dapat dikatakan bahwa proses mutasi pegawai negeri sipil yang dilakukan pemerintah Kabupaten Pesawaran masih belum menerapkan prinsip profesionalisme di tingkat local.

## **1. Pemberian Wewenang**

Dalam pembahasan mengenai pemberian wewenang ini, akan diawali dari konsep bahwa wewenang merupakan keabsahan kekuasaan ataupun kekuasaan yang dilegitimasi oleh suatu ketentuan hukum, dimana suatu kewenangan harus selalu dinaungi dalam suatu bentuk peraturan yang memiliki keabsahan dan legitimasi tertentu. Dengan demikian untuk dapat melihat sejauhmana pemberian wewenang perlu diuraikan terlebih dahulu sumber, jenis dan rincian keabsahan dan legitimasi kewenangan BKD Kabupaten Pesawaran, sebagai institusi pemerintahan kabupaten yang mengelola manajemen kepegawaian daerah.

Disebutkan bahwa pemberian kewenangan otonomi diletakkan kepada daerah kabupaten dan daerah kota dengan asas desentralisasi dalam wujud otonomi luas, nyata dan tanggung jawab, sedangkan otonomi daerah provinsi merupakan otonomi yang terbatas, sehingga memberikan makna bahwa pemberian kewenangan daerah provinsi sebagaimana dalam Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tersebut, baru dapat dilaksanakan setelah pelaksanaan kewenangan yang lebih luas pada daerah kabupaten dan daerah kota.

## **2. Pelaksanaan Kewenangan**

Untuk dapat melihat sejauhmana pelaksanaan kewenangan BKD Kabupaten/kota, maka harus diketahui terlebih dahulu bagaimana mandate yang dimiliki BKD Kabupaten, karena pelaksanaan kewenangan akan selalu terkait dengan mandate yang meliputi berbagai kewajiban, tugas pokok dan fungsi yang harus dilakukan oleh organisasi, dimana terjadi titik tolak untuk menilai kesiapan organisasi dalam merealisasi visi-misi yang ada. Untuk itu sebagaimana, dalam deskripsi lokasi telah disebutkan mengenai

kedudukan tugas dan fungsi BKD Kabupaten, namun terkait dengan proses mutasi dapat dirinci kembali fungsi BKD Kabupaten, sebagai berikut :

1. Pelaksanaan penyiapan dan pelaksanaan pengangkatan, kenaikan pangkat, pemindahan, dan pemberhentian PNS Daerah sesuai dengan norma, standard dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan.
2. Pelaksanaan pelayanan administrasi kepegawaian dalam dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan structural atau fungsional sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan dari kedua fungsi tersebut, maka nilai dan tujuan yang dilaksanakan oleh BKD pun tidak terlepas dari kedua hal itu. Pada praktiknya penyesuaian dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan perundang-undangan, selalu dilakukan guna keselarasan dengan ketentuan perundang-undangan di atasnya. Pada akhirnya dengan pelaksanaan kewenangan memunculkan perbatasan mutasi PNS, maka menjadikan semakin tingginya kewenangan daerah untuk mengelola mutasi sebatas daerahnya saja, sehingga menyebabkan kemandirian pengelolaan mutasi PNS tidak dapat terlaksana dengan baik. Dimana bermakna proses mutasi PNS dilaksanakan dalam pola karier tertutup satu daerah secara sempit. Sebagai kesimpulan akhir dalam variable kewenangan dalam kemandirian dalam hal mutasi, dapat dikatakan bahwa dengan kewenangan yang ada sekarang ini, menyebabkan kemandirian pengelolaan mutasi PNS berjalan secara yang terpisah secara nyata antar daerah otonom dan hanya dapat dikelola dalam batasan kedaerahan. Sehingga bermakna pengelolaan mutasi pegawai negeri sipil dalam hal ini

PNS menjadi kecil dengan adanya batasan besarnya kewenangan masing-masing daerah tersebut.

Pada satu sisi hal ini merupakan bentuk kemandirian dalam arti menggunakan segala kakuatan, kemampuan dan kewenangan untuk memenuhi kebutuhannya sendiri dalam batasan kedaerahan, namun pada sisi lain dalam tatanan proses mutasi PNS mempengaruhi bentuk kemandiriannya menjadi sempit/kecil sebagai upaya pengembangan pola karier PNS dan pengembangan sumber daya manusia secara komprehensif. Berdasarkan hasil analisa mengenai kewenangan dalam kemandirian mutasi tersebut, maka perlu adanya upaya untuk memperhatikan kembali pelaksanaan kewenangan-kewenangan kepegawaian yang menimbulkan batasan-batasan pengembangan karier PNS itu sendiri sebagai langkah untuk memperlancar pelaksanaan penempatan dan mutasi pegawai.