

YAYASAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM RIAU
UNIVERSITAS ISLAM RIAU
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

**EVALUASI PERATURAN BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA
NOMOR 5 TAHUN 2019 TENTANG TATA CARA
PELAKSANAAN MUTASI
(Studi Pada Kantor Badan Kepegawaian dan SDM Kota
Pekanbaru)**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Penyusunan Skripsi
Pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Islam Riau



OLEH :

MUHAMMAD ZAKI
NPM. 177310568

**PROGRAM STUDI ILMU PEMERINTAHAN
PEKANBARU
2022**

UNIVERSITAS ISLAM RIAU
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : Muhammad Zaki
NPM : 177310568
Program studi : Ilmu Pemerintahan
Jenjang Pendidikan : Strata satu (S-1)
Judul Skripsi : Evaluasi Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi (Studi Pada Kantor Badan Kepegawaian dan SDM Kota Pekanbaru)

Format sistematika dan pembahasan masing masing bab dan sub bab dalam Skripsi ini telah di pelajari dan di nilai relatif telah memenuhi ketentuan ketentuan normatif dan kriteria metode pelitian ilmiah, oleh karena itu di nilai layak serta dapat di setujui.

Pekanbaru, 04 April 2022

Turut Menyetujui,
Program Studi Ilmu Pemerintahan
Ketua,

Pembimbing


Dr. Ranggi Ade Febrian, S.IP., M.Si


Dr. Dra. Hj. Monalisa, M.Si

YAYASAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM RIAU
UNIVERSITAS ISLAM RIAU
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

PERSETUJUAN TIM PENGUJI

Nama : Muhammad Zaki
NPM : 177310568
Program Studi : Ilmu Pemerintahan
Jenjang Pendidikan : Strata Satu (1)
Judul Skripsi : Evaluasi Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi (Studi Pada Kantor Badan Kepegawaian dan SDM Kota Pekanbaru)


Naskah skripsi secara keseluruhan dinilai, relatif telah memenuhi ketentuan-ketentuan metode penelitian ilmiah, oleh karena itu Tim Penguji Ujian Komprehensif Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik dapat menyetujui dan menerimanya untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar sarjana.

Pekanbaru, 20 Juni 2022

Ketua,

Sekretaris,


Dr. Dra. HJ. Monalisa, M.Si


Septa Juliana, S.Sos, M.Si

Anggota,


Dr. Ranggi Ade Febrian, S.IP, M.Si

Mengetahui
Wakil Dekan I,


Indra Safri, S.Sos., M.Si

SURAT KEPUTUSAN DEKAN FISIPOL UNIVERSITAS ISLAM RIAU
NOMOR 55 /UIR-FS/KPTS/2022
TENTANG TIM PENGUJI UJIAN KOMPREHENSIF SKRIPSI MAHASISWA

DEKAN FISIPOL UNIVERSITAS ISLAM RIAU

- Menimbang** : 1. Bahwa untuk mengevaluasi tingkat kebenaran penerapan kaidah dan metode penelitian ilmiah dalam naskah Skripsi Mahasiswa maka dipandang perlu untuk diuji dalam forum ujian komprehensif.
2. Bahwa Tim Penguji dimaksud perlu ditetapkan dengan Surat Keputusan Dekan.
- Mengingat** : 1. UU Nomor: 20 Tahun 2003 Tentang Pendidikan Nasional
2. PP Nomor: 60 Tahun 1999 Tentang Sistem Pendidikan Tinggi
3. SK Mendiknas RI Nomor 045/U/2002 tentang Kurikulum Inti Pendidikan Tinggi.
4. SK Rektor UIR Nomor: 141/UIR/KPTS/2009 tentang Kurikulum Baru Fisipol UIR
5. SK Rektor UIR Nomor: 117/UIR/KPTS/2012, tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Dekan Fakultas dan Direktur Pascasarjana UIR masa bakti 2020-2024.
- Memperhatikan** : Rekomendasi Ketua Jurusan/Ketua Program Studi dan Wakil Dekan Bidang Akademik (WD.I) tentang Usulan Tim Penguji Ujian Komprehensif Skripsi Mahasiswa.

MEMUTUSKAN

- Menetapkan** : 1. Dosen Tim Penguji Ujian Komprehensif Skripsi Mahasiswa atas nama yang tersebut dibawah ini :

Nama : Muhammad Zaki
N P M : 177310568
Program Studi : Ilmu Pemerintahan
Jenjang Pendidikan : Strata Satu (S.1)
Judul Skripsi : Evaluasi Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi (Studi pada Kantor Badan Kepegawaian dan SDM Kota Pekanbaru).

Struktur Tim :

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| 1. Dr. Hj. Monalisa, M.Si. | Sebagai Ketua merangkap Penguji |
| 2. Septa Juliana, S.Sos., M.Si. | Sebagai Sekretaris merangkap Penguji |
| 3. Dr. Rangi Ade Febrian, S.IP, M.Si. | Sebagai Anggota merangkap Penguji |
| 4. Rendi Tri Afrianda, S.Sos., M.IP | Notulen |

2. Tim Penguji melaksanakan tugas dan mengisi serta menandatangani berkas ujian sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan Fakultas.
3. Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan dengan ketentuan apabila terdapat kekeliruan segera ditinjau kembali.

Ditetapkan di : Pekanbaru
Pada Tanggal : 08 Juni 2022
Dekan,


Dr. Syahrul Akmal Latif, M.Si.
NPK : 080102337

Tembusan Disampaikan Kepada :

1. Yth. Bapak Rektor UIR
2. Yth. Sdr. Ka. Biro Keuangan UIR
3. Yth. Ketua Prodi
4. Arsip -----sk.penguji-----

UNIVERSITAS ISLAM RIAU
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

BERITA ACARA UJIAN KONPREHENSIF SKRIPSI

Berdasarkan Surat Keputusan Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Islam Riau Nomor: **505 /UIR-Fs/Kpts/2022** tanggal 08 Juni 2022 maka dihadapan Tim Penguji pada hari ini, Kamis tanggal, 09 Juni 2022 jam 08.00 – 09.00 Wib, bertempat di ruang sidang Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Islam Riau Pekanbaru telah dilaksanakan ujian konprehensif skripsi atas mahasiswa:

Nama : Muhammad Zaki
NPM : 177310568
Program Studi : Ilmu Pemerintahan
Jenjang Pendidikan : Strata Satu (S.1)
Judul Skripsi : **Evaluasi Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi (Studi pada Kantor Badan Kepegawaian dan SDM Kota Pekanbaru)**

Nilai Ujian : Angka : " 84 " ; Huruf : " A- "
Keputusan Hasil Ujian : **Lulus / Tidak Lulus / Ditunda**
Tim Penguji :

No	Nama	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Dr. Hj. Monalisa, M.Si.	Ketua	1. 
2.	Septa Juliana, S.Sos., M.Si.	Sekretaris	2. 
3.	Dr. Ranggi Ade Febrian, S.IP., M.Si.	Anggota	3. 
4.	Sulaiman Akmal, Lc., M.IP Rendi Tri Apriandita. M.IP	Notulen	4. 

Pekanbaru, 09 Juni 2022
An. Dekan


Indra Safri, S.Sos., M.Si.
Wakil Dekan I Bid. Akademik

YAYASAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM RIAU
UNIVERSITAS ISLAM RIAU
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

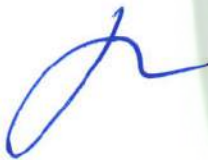
PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Muhammad Zaki
NPM : 177310568
Program Studi : Ilmu Pemerintahan
Jenjang Pendidikan : Strata Satu (1)
Judul Skripsi : Evaluasi Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi (Studi Pada Kantor Badan Kepegawaian dan SDM Kota Pekanbaru)

Naskah skripsi ini benar telah dilakukan perbaikan dan penyempurnaan oleh mahasiswa bersangkutan sesuai dengan koreksi dan masukan Tim Penguji dan dinilai telah memenuhi persyaratan administratif dan akademis, oleh karena itu dapat disyahkan sebagai sebuah karya ilmiah.

Pekanbaru, 20 Juni 2022
An. Tim Penguji
Sekretaris,

Ketua,



Dr. Dra. HJ. Monalisa, M.Si



Septa Juliana, S.Sos, M.Si

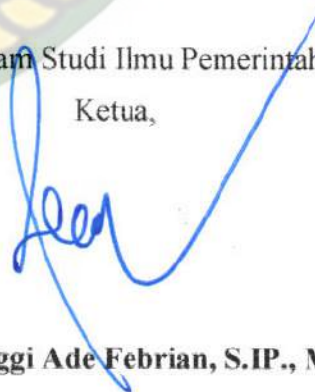
Turut Menyetujui,

Wakil Dekan I,



Indra Safri, S.Sos., M.Si

Program Studi Ilmu Pemerintahan
Ketua,



Dr. Ranggi Ade Febrian, S.IP., M.Si

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa atas segala rahmat yang di berikan Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul: **“EVALUASI PERATURAN BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA NOMOR 5 TAHUN 2019 TENTANG TATA CARA PELAKSANAAN MUTASI (Studi Pada Kantor Badan Kepegawaian dan SDM Kota Pekanbaru)”** tanpa halangan suatu apapun.

Walaupun demikian penulis menyadari bahwa pada lembar tertentu dari naskah skripsi ini mungkin ditemukan berbagai kesalahan dan kekurangan. Untuk membenahi hal itu penulis berharap kemakluman serta masukan dari para pembaca. Melalui kata pengantar ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dorongan, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Ucapan terimakasih terutama penulis sampaikan kepada:

1. Bapak Prof. H. Safrinaldi, SH, Mcl selaku Rektor Universitas Islam Riau.
2. Bapak Dr. Syahrul Akmal Latif, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Islam Riau.
3. Bapak Dr. Ranggi Ade Febrian, S.IP., M.Si selaku Ketua Jurusan Program Studi Ilmu Pemerintahan Universitas Islam Riau.
4. Ibuk Dr. Dra. Hj. Monalisa, M.Si selaku pembimbing yang memberikan bimbingan serta pengetahuan dalam penulisan skripsi ini.

5. Bapak dan Ibu para Dosen Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Islam Riau yang telah banyak memberikan Ilmu pengetahuan kepada penulis selama menimba ilmu di Universitas Islam Riau.
6. Karyawan-karyawati Tata Usaha Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Islam Riau yang telah membantu khususnya dalam administrasi.
7. Terimakasih kepada Ayahanda dan Ibunda tercinta yang selalu memberi doa dan dorongan secara moril dan materil kepada penulis, juga memberikan semangat dan motivasi yang sangat luar biasa, serta tidak pernah lelah untuk memperjuangkan nasib anak-anaknya menjadi lebih baik.
8. Terimakasih kepada Teman-teman seperjuangan yang penulis tidak dapat menyebutkan namanya satu persatu, yang selalu memberikan semangat dan motivasi serta bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Atas bantuan yang diberikan para pihak, akhirnya penulis mengucapkan terimakasih, semoga Allah SWT melimpahkan rahmatnya kepada kita semua.

Aamiin.

Pekanbaru, 09 Juni 2022

Penulis,

Muhammad Zaki

**EVALUASI PERATURAN BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA
NOMOR 5 TAHUN 2019 TENTANG TATA CARA
PELAKSANAAN MUTASI
(Studi Pada Kantor Badan Kepegawaian dan SDM Kota Pekanbaru)**

ABSTRAK

**Muhammad Zaki
NPM. 177310568**

Dalam Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi menyebutkan bahwa Pemindahan dan pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam pangkat dan jabatan-jabatan tertentu, yang didasarkan atas prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang telah ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat-syarat lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan. Namun masih adanya kebijakan mutasi yang tidak sesuai dengan dasar pelaksanaan mutasi serta pokok-pokok kepegawaian Salah satunya ialah mutasi pegawai dilakukan tidak lagi berdasarkan prestasi kerja maupun kebutuhan sutau organisasi, tetapi adanya hubungan emosional yang erat, dan sebagian besar mutasi pegawai dilakukan kurang sesuai dengan pendidikan dan keahlian masing-masing pegawai. Begitu juga dengan pelaksanaannya pada Badan Kepegawaian dan SDM Kota Pekanbaru, pelaksanaan mutasi PNS belum sepenuhnya optimal. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui proses pelaksanaan mutasi dan faktor penghambat pelaksanaan mutasi pada Pegawai Negeri Sipil oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Pekanbaru. Pada penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif untuk menjabarkan pendapat-pendapat dari informan.

Kata Kunci: Evaluasi, Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019, Mutasi

**EVALUATION OF STATE SERVICE AGENCY REGULATION NUMBER 5
YEAR 2019 CONCERNING PROCEDURE MUTATION IMPLEMENTATION
(Study at the Office of Badan Kepegawaian dan SDM the Pekanbaru City)**

ABSTRACT

**Muhammad Zaki
NPM. 177310568**

In the Regulation of the State Civil Service Agency Number 5 of 2019 concerning Procedures for Implementing Transfers, it is stated that the transfer and appointment of Civil Servants in certain ranks and positions, which are based on the principle of professionalism in accordance with the competence, work performance, and rank levels that have been determined for the position. and other conditions without distinction of gender, ethnicity, religion, race or class. However, there are still mutation policies that are not in accordance with the basis for implementing mutations and the main points of staffing. One of them is that employee transfers are carried out no longer based on work performance or the needs of an organization, but there is a close emotional relationship, and most employee transfers are not carried out in accordance with education. and expertise of each employee. Likewise with its implementation at the Pekanbaru City Personnel and HR Agency, the implementation of PNS mutations has not been fully optimal. The purpose of this study was to determine the process of implementing mutations and the inhibiting factors for the implementation of mutations in Civil Servants by the Regional Personnel Agency of Pekanbaru City. In this study, researchers used qualitative research methods to describe the opinions of informants.

Keywords: Evaluation, State Civil Service Agency Regulation Number 5 Year 2019, Mutation

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	
KATA PENGANTAR	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
SURAT PERNYATAAN	ix
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	22
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	22
1. Tujuan Penelitian.....	22
2. Manfaat Penelitian.....	22
BAB II : STUDI KEPUSTAKAAN DAN KERANGKA PIKIR	
A. Studi Kepustakaan.....	24
1. Konsep Ilmu Pemerintahan dan Pemerintahan.....	24
2. Pemerintahan Daerah	25
3. Konsep Kebijakan Publik.....	26
4. Implementasi Kebijakan.....	29
5. Evaluasi Kebijakan.....	32
6. Manajemen Kepegawaian	36
7. Organisasi Pemerintahan.....	38
8. Pengembangan Pegawai Negeri Sipil	39
9. Mutasi.....	41
B. Penelitian Terdahulu	46
C. Kerangka Pemikiran.....	47

D. Konsep Operasional	48
E. Operasional Variabel.....	49
BAB III : METODE PENELITIAN	
A. Tipe Penelitian.....	51
B. Lokasi Penelitian	52
C. Informan Penelitian	52
D. Teknik Penentuan Informan	53
E. Jenis dan Sumber Data	54
F. Teknik Pengumpulan Data	55
G. Teknik Analisis Data.....	56
H. Jadwal Waktu Penelitian	57
BAB IV GAMBARAN UMUM BADAN KEPEGAWAIAN DAN SDM KOTA PEKANBARU	59
A. Sejarah Singkat Perkembangan BKDSDM Kota Pekanbaru.....	59
B. Susunan Organisasi BKDSDM Kota Pekanbaru.....	61
C. Jenis-Jenis Pelayanan BKPSDM Kota Pekanbaru	62
BAB V HASIL PENELITIAN	66
A. Hasil Penelitian	66
1. Profil Informan	66
2. Proses Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Pekanbaru.	68
3. Faktor Penghambat Proses Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Pekanbaru	80
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	81
A. Kesimpulan	81
B. Saran	82
DAFTAR PUSTAKA	84

DAFTAR TABEL

Tabel		Hal
1.1	Jumlah Pegawai Negeri Sipil Yang di Mutasi di Kota Pekanbaru Pada Tahun 2021.....	17
2.1	Penelitian Terdahulu.....	46
2.2	Operasional Variabel Evaluasi Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi (Studi Pada Kantor Kepegawaian dan SDM Kota Pekanbaru).....	50
3.1	Informan Penelitian.....	53
3.2	Jadwal Waktu Penelitian Tentang Evaluasi Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi ((Studi Pada Kantor Kepegawaian dan SDM Kota Pekanbaru).....	57
5.1	Profil Informan.....	67

Dokumen ini adalah Arsip Miik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Hal
2.1	Kerangka Pemikiran Penelitian Evaluasi Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi (Studi Pada Kantor Kepegawaian dan SDM Kota Pekanbaru).....	47
4.1	Struktur Organisasi Badan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru	62



SURAT PERNYATAAN

Saya mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Islam Riau peserta ujian skripsi yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Muhammad Zaki
NPM : 177310568
Program studi : Ilmu Pemerintahan
Jenjang Pendidikan : Strata satu (S-1)
Judul Skripsi : Evaluasi Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi (Studi Pada Kantor Badan Kepegawaian dan SDM Kota Pekanbaru)

Atas naskah yang didaftarkan pada ujian skripsi ini beserta seluruh dokumen persyaratan yang melekat padanya dengan ini saya menyatakan :

1. Bahwa, naskah Skripsi ini adalah benar hasil karya saya sendiri (tidak karya plagiat) yang saya tulis sesuai dan mengacu kepada kaidah-kaidah metode penelitian ilmiah dan penulisan karya ilmiah;
2. Bahwa, keseluruhan persyaratan administratif, akademik dan keuangan yang melekat padanya benar telah saya penuhi sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Fakultas dan Universitas;
3. Bahwa, apabila dikemudian hari ditemukan dan terbukti secara syah bahwa saya ternyata melanggar dan atau belum memenuhi sebagian atau keseluruhan atas pernyataan butir 1 dan 2 tersebut di atas, maka saya menyatakan bersedia menerima sanksi pembatalan hasil ujian skripsi yang telah saya ikuti serta sanksi lainnya sesuai dengan ketentuan Fakultas dan Universitas serta Hukum Negara RI.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa tekanan dari pihak manapun juga.

Pekanbaru, 09 Juni 2022
Pelaku Pernyataan,

Muhammad Zaki

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kebijakan mutasi pegawai merupakan salah satu fungsi manajemen system kepegawaian Negara yang sangat fundamental baik ditingkat pemerintah pusat maupun tingkat pemerintah daerah. Namun, seringkali mutasi pegawai Aparatur Sipil Negara di berbagai instansi pemerintah daerah yang ada di Indonesia banyak menimbulkan persoalan ataupun masalah. Mutasi terkadang tidak sesuai dengan evaluasi terhadap berbagai persoalan kebutuhan kinerja pegawai dan bahkan mutasi dilakukan hanya dipengaruhi oleh kepentingan politik tertentu tanpa ada dampak yang signifikan dalam meningkatkan kualitas kinerja dan pelayanan public pegawai ASN. Selain itu, penerapan kebijakan mutasi pegawai ASN ini masih banyak ditemukan menggunakan paradigam atau pola piker (*mindset*) lama yakni dengan mengandalkan *Patronage System* (pengangkatan seseorang pegawai berdasarkan atas hubungan pribadi antara pihak yang mengangkat dengan yang diangkat).

Setelah amandemen UUD 1945 pada BAB VI Pasal 18 ayat 2 yang berbunyi bahwa pemerintah daerah Provinsi, daerah Kabupaten, dan kota mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintah menurut asas otonomi dan tugas pembantu. Kemudian diperkuat dengan dikeluarkannya Peraturan Perundang-undangan tentang Pemerintah Daerah yaitu Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah kemudian diperbaharui dengan Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, maka daerah diberikan

otonomi mengatur dan mengurus rumah tangga Pemerintah Daerah tersebut. Pemerintah Pusat yang dijelaskan dalam Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, Pemerintah Pusat adalah penyelenggara pemerintah NKRI di pusat, yang dipimpin oleh Presiden dan Wakil Presiden dan dibantu oleh para menteri.

Penyelenggara pemerintahan Nasional dalam sistem ketatanegaraan di Indonesia adalah presiden dibantu oleh wakil presiden, dan menteri negara., serta Pemerintah Daerah. Berkaitan dengan pelaksanaan otonomi daerah, kebijakan yang diambil dalam menyelenggarakan pemerintahan digunakan asas desentralisasi, dekonsentrasi, dan tugas pembantuan sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan. Pemerintah Rasional dalam pelaksanaan tugasnya, memiliki tiga fungsi, yaitu :

1. Fungsi Layanan (*Servicing Function*)
2. Fungsi Pengaturan (*Regulating Function*)
3. Fungsi Pemberdayaan

Dalam penyelenggaraan pemerintahan salah satu urusan pemerintahan yang sepenuhnya menjadi kewenangan Pemerintah pusat adalah urusan absolut sebagaimana dikeluarkan dalam Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang pemerintahan daerah tertuang dalam Pasal (9) digolongkan dalam tiga bidang, yaitu:

1. Urusan pemerintahan absolut adalah urusan pemerintahan yang sepenuhnya menjadi kewenangan Pemerintah Pusat.

2. Urusan pemerintahan konkuren adalah urusan pemerintahan yang dibagi antara Pemerintah Pusat dan Daerah provinsi dan Daerah Kabupaten/Kota. Urusan ini diserahkan ke Daerah menjadi dasar pelaksanaan Otonomi Daerah.
3. Urusan pemerintahan umum urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Presiden sebagai kepala pemerintahan.

Urusan pemerintah pusat tereletak pada urusan pemerintahan absolut, sesuai dengan Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 Pasal 11 bahwa urusan pemerintah wajib terdiri atas Urusan Pemerintahan yang berkaitan dengan Pelayanan Dasar dan Urusan Pemerintahan yang tidak berkaitan dengan Pelayanan Dasar, hal ini sebagaimana terdapat dalam pasal 13 Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 bahwa kriteria urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Pemerintah Pusat salah satunya adalah Urusan Pemerintahan yang penggunaan sumber dayanya lebih efisien apabila dilakukan oleh Pemerintah Pusat. Urusan pemerintahan yang menjadi urusan pemerintah pusat adalah urusan pemerintahan absolut, untuk melaksanakan urusan pemerintahan absolut dan pembentukan Instansi Vertikal oleh kementerian yang nomenklturnya secara tegas disebutkan dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, hal ini tertuang dalam Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 terdapat pada pasal 19, yang berbunyi :

1. Urusan pemerintahan konkuren yang menjadi kewenangan Pemerintah Pusat diselenggarakan:
 - (a) Sendiri oleh Pemerintah Pusat;
 - (b) Dengan cara melimpahkan kepada gubernur sebagai wakil Pemerintah Pusat atau kepada Instansi Vertikal yang ada di Daerah berdasarkan asas Dekonsentrasi; atau

- (c) Dengan cara menugasi Daerah berdasarkan asas Tugas Pembantuan.
2. Instansi Vertikal sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b dibentuk setelah mendapat persetujuan dari gubernur sebagai wakil Pemerintah Pusat.
 3. Pembentukan Instansi Vertikal untuk melaksanakan urusan pemerintahan absolut dan pembentukan Instansi Vertikal oleh kementerian yang nomenklaturanya secara tegas disebutkan dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 tidak memerlukan persetujuan dari gubernur sebagai wakil Pemerintah Pusat sebagaimana dimaksud pada ayat (2).
 4. Penugasan oleh Pemerintah Pusat kepada Daerah berdasarkan asas Tugas Pembantuan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c ditetapkan dengan peraturan menteri/kepala lembaga pemerintah nonkementerian. Peraturan menteri/kepala lembaga pemerintah nonkementerian sebagaimana dimaksud pada ayat (4) ditetapkan setelah berkoordinasi dengan Menteri.

Dalam suatu organisasi, pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan prioritas utama yang harus diperhatikan oleh pemimpin, karenanya kualitas SDM dari setiap personil/pegawai mempunyai hubungan yang signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Maka pegawai dituntut untuk mempunyai *skill, knowlegde, ability*, (keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan) serta dedikasi terhadap pekerjaan serta *human relation* yang baik harus dapat diwujudkan. Sumber daya manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Adapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi.

Adapun organisasi terdiri dari berbagai elemen yang salah satunya adalah sumber daya manusia. Sedangkan sumber daya manusia lainnya adalah bahan, mesin/peralatan, metoda/cara kerja, dan modal. Berkenaan dengan sumber daya manusia perlu diingat bahwa semua itu tidaklah tersedia secara berlimpah. Ada

keterbatasan yang mengakibatkan pemanfaatan keterbatasan tersebut demi tercapainya tujuan organisasi. Sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas sangat dibutuhkan dan penting bagi berjalannya suatu birokrasi pemerintahan. Oleh karena itu selama ini penyelenggaraan pemerintah negara belum sepenuhnya menunjang terwujudnya *Good Governance* (pemerintahan yang baik), maka birokrasi perlu diperbaiki.

Keberhasilan suatu pembangunan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia, disamping sumber daya lainnya, peran dan kedudukan pegawai sebagai sumber daya manusia adalah penting dan menentukan dalam bidang pemerintahan tersebutlah Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat yang senantiasa dituntut untuk berbuat, bertindak, bersikap, dan bertingkah laku guna mencapai tujuan pembangunan tersebut. Dalam lingkungan pemerintahan, perilaku birokrasi yang diperani oleh aparatur-aparatur pemerintah mendapat pengaruh lain, yaitu karakteristik masyarakat produk pemerintah. Perilaku pemerintah publik jauh berbeda dengan perilaku publik ekonomi. Lingkungan ekonomi publik banyak mengandung banyak pilihan, mulai dari pilihan mahal dan sukar. Tetapi lingkungan pemerintah publik mengandung “*easy choice*” (pilihan tidak mudah) sampai pada “*no other choice*” (tidak ada pilihan). Lingkungan seperti ini mengundang konsekuensi atau akibat yang sangat luas, sehingga pada permusuhan dalam pemerintahan.

Secara global permasalahan Pegawai Negeri Sipil dalam birokrasi pemerintah adalah berkenaan dengan SDM. SDM yang dimaksud adalah Pegawai Negeri Sipil yang ditempatkan dan bekerja dilingkungan birokrasi, untuk

menjalankan tugas pokok dan fungsi sebagaimana telah ditetapkan. Kelancaran penyelenggaraan pemerintah dan pelaksanaan pembangunan nasional sangatlah tergantung pada kemampuan dan kualitas dari Pegawai Negeri Sipil. Oleh karena itu sangat diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan UUD 1945. Pemerintah yang bersatu padu, bermental baik, berwibawa, berdaya guna, bersih, berkualitas tinggi, dan sadar akan tanggung jawab sebagai unsur aparatur pemerintah, abdi negara, dan abdi masyarakat.

Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur aparatur negara atau abdi masyarakat, merupakan salah satu pelaksana dari kebijaksanaan pemerintah dalam rangka meningkatkan kehidupan bangsa dan negara menuju masyarakat yang adil dan makmur. Pegawai Negeri Sipil sebagai alat pemerintah (aparatur pemerintah) memiliki keberadaan yang sentral dalam membawa komponen kebijaksanaan-kebijaksanaan atau peraturan-peraturan pemerintah guna terealisasinya tujuan nasional. Berkaitan dengan sangat pentingnya peranan Pegawai Negeri Sipil dalam kehidupan berbangsa dan bernegara, maka untuk mewujudkan penyelenggara pemerintahan dan pembangunan yang demikian, diperlukan seorang Pegawai Negeri Sipil yang professional, bertanggung jawab, jujur dan adil melalui pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan berdasarkan prestasi kerja dan sistem karir yang jelas.

Salah satu bentuk perkembangan dari sumber daya sumber daya manusia Pegawai Negeri Sipil adalah dengan dilakukannya mutasi sebagai perwujudan dari dinamika organisasi yang dijadikan sebagai salah satu cara untuk mencapai tujuan organisasi. Mutasi adalah kegiatan pemindahan pegawai dari

suatu pekerjaan kepekerjaan lain, Pegawai Negeri Sipil dapat berpindah antar jabatan fungsional maupun jabatan struktural di instansi pusat dan instansi daerah berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan penilaian kinerja.

Keberadaan Pegawai Negeri Sipil di Kota Pekanbaru dalam proses pelaksanaan pekerjaan diharapkan dapat mencapai tujuan yang ditetapkan secara efektif dan efisien, untuk itu dipandang perlu menempatkan pegawai pada tempat tepat dan sesuai dengan tingkat kemampuan, tingkat keahlian, pengalaman serta pendidikannya. Pembangunan yang dilaksanakan pemerintah Kota Pekanbaru merupakan lanjutan dari kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan sebelumnya. Sebelumnya peraturan tentang kepegawaian atau yang sering disebut dengan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sudah diatur dalam Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sudah tidak sesuai dengan tuntutan nasional dan tantangan global sehingga perlu diganti dengan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Hal ini dilakukan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan keberhasilan pembangunan itu sangat tergantung pada tersedianya SDM yang memadai, baik itu kualitas SDM tersebut termasuk aparat dilingkungan Pemerintahan Kota Pekanbaru.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah merupakan perangkat Daerah yang melaksanakan fungsi penunjang

penyelenggaraan urusan pemerintahan bidang kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan. Adapun fungsi BKSDM yaitu sebagai berikut:

1. Perumusan kebijakan teknis dibidang pengadaan, pemberhentian, dan pengelolaan data aparatur sipil negara, pengembangan sumber daya manusia, serta mutasi, promosi dan pembinaan aparatur sipil negara;
2. Pelaksanaan kebijakan teknis dibidang pengadaan, pemberhentian, dan pengelolaan data aparatur sipil negara, pengembangan sumber daya manusia, serta mutasi, promosi dan pembinaan aparatur sipil negara;
3. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan atas penyelenggaraan urusan pemerintahan dibidang pengadaan, pemberhentian, dan pengelolaan data aparatur sipil negara, pengembangan sumber daya manusia, serta mutasi, promosi dan pembinaan aparatur sipil negara;

Sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, Badan Kepegawaian Daerah merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah yang menyelenggarakan kegiatan mutasi Pegawai Negeri Sipil. Kegiatan mutasi Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah dan SDM Kota Pekanbaru terdiri atas kegiatan mutasi staf dan kegiatan mutasi jabatan struktural. Mutasi staf diselenggarakan oleh bidang mutasi dan Pensiun, yang menangani dan mengelola aktivitas perpindahan Aparatur Sipil Negara antar instansi di lingkungan Pemerintah Kota, serta perpindahan Aparatur Sipil Negara baik masuk atau keluar dari Kota Pekanbaru. Sedangkan mutasi jabatan struktural adalah perubahan posisi jabatan struktural Aparatur Sipil Negara baik secara vertikal maupun horizontal, dan kegiatan ini diselenggarakan oleh Bidang Pengembangan dan Pengendalian Badan Kepegawaian Daerah Kota Pekanbaru.

Untuk itu perlu dibina hubungan kerja diantara sesama pegawai dengan kemampuan kerja dan rasa tanggungjawab. Dengan cara ini akan memudahkan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Dalam arti bahwa sangat diperlukan adanya mutasi yang baik dalam lingkungan organisasi tersebut untuk

melaksanakan prinsip yang tepat pada tempat yang tepat, guna terciptanya kerjasama dan meningkatkan semangat kerja agar birokrasi berjalan dengan baik dan lancar. Dengan demikian pekerjaan akan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, berdayaguna dan berhasil guna baik bagi masyarakat maupun bagi Pegawai Negeri Sipil tersebut. Adapun mutasi tersebut ialah perpindahan jabatan atau wilayah kerja yang sepenuhnya wewenang dari pemimpin guna kepentingan pelaksanaan tugas kedinasan dari inten organisasi.

Mutasi jabatan sedikit berbeda dengan rotasi jabatan, rotasi jabatan adalah salah satu bagian dari penerapan fungsi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai tujuan pemerintah ataupun bagi tujuan sumber daya manusia yang berperan dalam pemerintah tersebut. Rotasi jabatan berfungsi sebagai salah satu bagian dari proses pengembangan manusia yang ada dalam sebuah instansi pemerintah.

Dalam Pasal 3 Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi. Persyaratan yang harus dipenuhi dalam pengajuan mutasi yaitu:

- a. Berstatus PNS;
- b. Analisis jabatan dan analisis beban kerja terhadap jabatan PNS yang akan mutasi;
- c. Surat permohonan mutasi dari PNS yang bersangkutan;
- d. Surat usul mutasi dari PPK instansi penerima dengan menyebutkan jabatan yang akan diduduki;
- e. Surat persetujuan mutasi dari PPK instansi asal dengan menyebutkan jabatan yang akan diduduki;
- f. Surat pernyataan dari instansi asal bahwa PNS yang bersangkutan tidak sedang dalam proses atau menjalani hukuman disiplin dan/atau proses peradilan yang dibuat oleh PPK atau pejabat lain yang menangani kepegawaian paling rendah menduduki JPT Pratama;
- g. Salinan/fotokopi sah keputusan dalam pangkat dan I atau jabatan terakhir;

- h. Salinan/fotokopi sah penilaian prestasi kerja bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir;
- i. Surat pernyataan tidak sedang menjalani tugas belajar atau ikatan dinas yang dibuat oleh PPK atau pejabat lain yang menangani kepegawaian paling rendah menduduki JPT Pratama;
- j. Dan atau surat keterangan bebas temuan yang diterbitkan Inspektorat dimana PNS tersebut berasal.

Sementara itu, dalam Pasal 4 Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi. Prosedur mutasi selain mutasi dalam I (satu) Instansi atau dalam 1 (satu) Instansi Daerah, dilakukan sebagai berikut :

1. PPK instansi penerima membuat usul mutasi kepada PPK asal atau instansi dimana PNS yang bersangkutan bekerja untuk meminta persetujuan.
2. Usul mutasi dari PPK instansi penerima sebagaimana dimaksud pada huruf a, dibuat menurut contoh sebagaimana tercantum dalam Lampiran II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Badan ini.
3. Apabila PPK Instansi asal menyetujui maka dibuat persetujuan mutasi.
4. Persetujuan mutasi dari PPK instansi asal sebagaimana dimaksud pada huruf c, dibuat menurut contoh sebagaimana tercantum dalam Lampiran III yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Badan ini.
5. Persetujuan mutasi sebagaimana dimaksud pada huruf d dibuat sebanyak 2 (dua) rangkap dan disampaikan kepada:
 - a. PPK instansi penerima; dan
 - b. PNS yang bersangkutan.
6. Berdasarkan persetujuan mutasi sebagaimana dimaksud pada huruf c, PPK instansi penerima menyampaikan usul mutasi kepada Kepala BKN/Kepala Kantor Regional BKN untuk mendapatkan pertimbangan teknis.
7. usul mutasi sebagaimana dimaksud pada huruf f , dibuat menurut contoh sebagaimana tercantum dalam Lampiran IV dan Lampiran v yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Badan ini.
8. Pertimbangan teknis Kepala BKN/Kepala Kantor Regional BKN diberikan apabila memenuhi persyaratan dan setelah BKN melakukan verifikasi dan validasi kebutuhan jabatan di instansi penerima dan instansi asal.
9. Pertimbangan teknis Kepala BKN |Kepala Kantor Regional BKN sebagaimana dimaksud pada huruf h ditetapkan paling lama 15 (lima belas) hari kerja sejak diterimanya usul mutasi.
10. Pertimbangan teknis Kepala BKN/Kepala Kantor Regional BKN sebagaimana dimaksud pada huruf h, dibuat menurut contoh sebagaimana tercantum dalam Lampiran vl yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Badan ini.

11. Berdasarkan pertimbangan teknis Kepala BKN/ Kepala Kantor Regional BKN sebagaimana dimaksud pada huruf h, pejabat yang ditunjuk menetapkan keputusan mutasi sesuai kewenangannya.
12. Keputusan mutasi sebagaimana dimaksud pada huruf k, dibuat menurut contoh sebagaimana tercantum dalam Lampiran VII yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Badan ini.
13. Keputusan mutasi dibuat paling kurang 5 (lima) rangkap dan disampaikan kepada:
 - a. PPK instansi penerima;
 - b. PPK instansi asal;
 - c. PNS yang bersangkutan;
 - d. Kepala Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara/ Kas Daerah; dan
 - e. Kepala BKN/Kepala Kantor Regional BKN.
14. Berdasarkan keputusan mutasi sebagaimana dimaksud huruf k maka:
 - a. PPK instansi penerima menetapkan keputusan pengangkatan dalam jabatan; dan
 - b. PPK instansi asal menetapkan keputusan pemberhentian dari jabatan.
15. Keputusan pengangkatan PNS dalam jabatan sebagaimana dimaksud pada huruf n angka 1, dibuat menurut contoh sebagaimana tercantum dalam Lampiran VIII yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Badan ini.
16. Keputusan pengangkatan dalam jabatan oleh PPK instansi penerima dan keputusan pemberhentian dari jabatan oleh PPK instansi asal sebagaimana dimaksud pada huruf n, ditetapkan paling lama 30 (tiga puluh) hari kalender sejak ditetapkannya keputusan mutasi.

Untuk melaksanakan suatu mutasi haruslah didasarkan pada pertimbangan yang matang. Untuk melaksanakan suatu mutasi dapat didasarkan pada beberapa alasan antara lain :

- 1) Kemampuan kerja
- 2) Rasa tanggung jawab
- 3) Kesenangan kerja.

Pindah jabatan atau pindah wilayah kerja sangat penting artinya bagi Pegawai Negeri Sipil dalam memperluas dan pengembangan bakat dengan arti bahwa mutasi merupakan salah satu faktor yang perlu mendapat perhatian dalam proses kerjasama. Hal ini penting karena mutasi dapat mempengaruhi kerja

pegawai dalam melaksanakan tugas. Kebijakan kepala daerah melakukan pergantian pimpinan maupun staf di sebuah instansi pemerintah sering disalahkan artikan sebagai hukuman. Kata hukuman mendominasi dalam menyikapi pergantian kepala dinas atau badan. Tidak hanya itu, pegawai golongan kadang tidak luput dari keputusan para kepala daerah untuk hengkang dari tempat kerja yang sudah lama ditekuninya.

Pembagian jabatan dalam struktur birokrasi dinilai sangat penting, karena dengan adanya pembagian jabatan itu akan mempengaruhi kebijakan seperti apa yang harus dilakukan, terutama dalam pembagian tugas dari masing-masing jabatan. Pimpinan memiliki fungsi sebagai pengawas dari jajaran pemerintahan sementara itu pimpinan juga memiliki wewenang untuk melakukan pemeriksaan pembukuan, menegur jabatan yang ada dibawahnya, memberikan arahan dan lain sebagainya. Ada 3 jabatan Aparatur Sipil Negara, yaitu :

1. Jabatan administrasi
 - a. Jabatan administrator;
 - b. Jabatan pengawas; dan
 - c. Jabatan pelaksana.
2. Jabatan fungsional
 - a. Jabatan fungsional keahlian; dan
 - b. Jabatan fungsional keterampilan.
3. Jabatan pimpinan tinggi
 - a. Jabatan pimpinan tinggi utama;
 - b. Jabatan pimpinan tinggi madya; dan

c. Jabatan pimpinan tinggi pratama.

Salah satu paradigma baru UU ASN (UU Nomor 5 Tahun 2014) adalah berkaitan dengan Manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan Sistem Merit, yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Manajemen ASN ini meliputi Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 itu, Presiden dapat mendelegasikan kewenangan pembinaan Manajemen ASN kepada Pejabat yang Berwenang di kementerian, sekretariat jendral/sekretariat lembaga negara, sekretariat lembaga nonstruktural, sekretaris daerah/provinsi dan kabupaten/kota.

Adapun pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah, yang dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas. Sementara promosi PNS dilakukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan, penilaian atas prestasi kerja, kepemimpinan, kerjasama, kreativitas, dan pertimbangan dari tim penilai kinerja PNS pada Instansi Pemerintah, tanpa membedakan jender, suku, agama, ras, dan golongan. “Setiap PNS yang memenuhi syarat mempunyai hak yang sama untuk dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi, yang dilakukan oleh Pejabat pembina Kepegawaian setelah mendapat pertimbangan tim penilai kinerja PNS pada Instansi Pemerintah.

Untuk menjamin kelancaran penyelenggaraan kebijakan manajemen Pegawai Negeri Sipil dibentuk oleh Badan Kepegawaian Negara yang tertuang dalam pasal 72 Paragraf 7 Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, dan untuk kelancaran pelaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah dibentuk Badan Kepegawaian Daerah (BKD), yang tercantum dalam pasal 72 Paragraf 7 Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014. Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2018 tentang pedoman organisasi perangkat daerah merupakan salah satu dari sekian banyak peraturan kepegawaian yang dalam pasal 72 juga mengatur tentang mekanisme dan ketentuan mutasi. Kebijakan untuk melakukan mutasi merupakan sesuatu yang normatif. Dalam urusan mutasi, kebijakan kepala daerah dalam melakukan mutasi disadari sebagai sesuatu yang mutlak dilakukan maka ada sesuatu yang tidak beres dalam mengelola daerah.

Mutasi tidak terlepas dari alasan untuk mengurangi rasa bosan pegawai kepada pekerjaan serta meningkatkan motivasi dan semangat kerja pegawai, selain itu untuk memenuhi keinginan pegawai sesuai dengan minat dan bidang tugasnya masing-masing dimana dalam kegiatan pelaksanaan mutasi kerja sering disalah tafsirkan orang yaitu sebagai hukuman jabatan atau didasarkan atas hubungan baik antara atasan dengan bawahan.

Dalam pelaksanaan mutasi harus benar-benar berdasarkan penilaian yang objektif dan didasarkan atas indeks prestasi yang dicapai oleh karyawan mengingat sistem pemberian mutasi dimaksudkan untuk memberikan peluang bagi para pegawai negeri sipil untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya.

Pada hakikatnya mutasi merupakan bentuk peningkatan pimpinan terhadap bawahan. Disamping perhatian internal, upaya peningkatan pelayanan kepada masyarakat adalah bagian yang terpenting dalam seluruh pergerakan yang terjadi dalam lingkup kerja pemerintah. Begitu pula pada instansi-instansi pemerintah lainnya maupun di Kota Pekanbaru.

Secara teoritis banyak aspek yang mempengaruhi mutasi dalam suatu organisasi dan salah satu aspek yang turut memegang peran penting dan perlu mendapat perhatian guna meningkatkan kerja pegawai adalah dengan meningkatkan sistem dan kebijakan yang dilaksanakan dengan tepat dan benar, dengan adanya sistem dan kebijakan mutasi yang tepat dan benar di Kota Pekanbaru maka akan terbentuk birokrasi yang baik dan tinggi dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Jadi, dapat disimpulkan bahwa mutasi diartikan sebagai perubahan mengenai atau pemindahan kerja/ jabatan lain dengan harapan pada jabatan baru itu dia akan lebih berkembang.

Dengan adanya Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, dan tentang wewenang pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian pegawai negeri sipil diatur juga di dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Kedua Peraturan perundang-undangan tersebut merupakan pedoman pelaksanaan mutasi kepegawaian disetiap instansi pemerintah umum dan daerah di Kota Pekanbaru.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, bahwa yang termasuk pegawai negeri sipil adalah mereka yang setelah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-

undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas Negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan satu perundang-perundangan dan digaji menurut peraturan. Untuk mewujudkan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang sempurna sebagaimana dimaksudkan diatas, maka pegawai negeri sipil perlu dibina dengan sebaik-baiknya.

Namun pada saat penulis melakukan praobservasi, penulis melihat masih ada fenomena masih adanya kebijakan mutasi yang tidak sesuai dengan dasar pelaksanaan mutasi serta pokok-pokok kepegawaian tersebut yang terdapat di Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Salah satunya ialah mutasi pegawai dilakukan tidak lagi berdasarkan prestasi kerja maupun kebutuhan suatu organisasi, tetapi adanya hubungan emosional yang erat, dan sebagian besar mutasi pegawai dilakukan kurang sesuai dengan pendidikan dan keahlian masing-masing pegawai, tentu hal ini bertentangan dengan aturan tentang tatacara pelaksanaan mutasi pegawai seperti yang terdapat dalam Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi. Sehingga hasil dari pelaksanaan mutasi tidak tercapai dengan baik, salah satunya pegawai yang dimutasi semakin tidak memiliki motivasi dalam melakukan pekerjaan karena timbulnya kejenuhan akibat mutasi yang tidak sesuai dengan keinginan pegawai negeri sipil tersebut.

Bukan hanya itu, dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, dijelaskan kebijakan mutasi ASN harus berdasarkan kompetensi, prestasi kerja, jenjang pangkat, tanpa diskriminasi, dan loyalitas tetapi pada kenyataannya kegiatan mutasi jabatan justru jauh dari prinsip

profesionalitas dan proporsionalitas karena adanya keterlibatan politik aparatur birokrasi. Hal itu dapat dilihat dari penempatan pejabat yang tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikan, penempatan jabatan yang belum memenuhi kualifikasi masa kerja, pangkat dan golongan serta pemberhentian pejabat secara tiba-tiba dengan menempatkannya sebagai staf biasa/fungsional umum pada organisasi perangkat daerah.

Tabel 1.1 Jumlah Pegawai Negeri Sipil Yang di Mutasi di Kota Pekanbaru Pada Tahun 2021

No	Nama	Jabatan	Unit Kerja Lama	Unit Kerja Baru
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Agus Pramono	Kepala Dinas	Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan Kota Pekanbaru	Jabatan Fungsional di BAPPEDA Kota Pekanbaru
2.	Adil	Kepala Bidang	Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan Kota Pekanbaru	Jabatan Fungsional Dinas Permukiman Kota Pekanbaru
3.	Usman	Staf Bidang Pengelolaan Sampah	Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan Kota Pekanbaru	Staf Kecamatan Sukajadi Kota Pekanbaru
4.	Amir Husin, SH	Kasi Retribusi	Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan	Kepala Bidang Pertamanan
5.	Marzuki Ali	Kepala Bagian Umum Dewan Kota Pekanbaru	Kantor Sekwan Kota Pekanbaru	Kepala Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan Kota Pekanbaru

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.	Azhar	Sekretaris	Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan Kota Pekanbaru	Kepala Bagian Umum Dewan Kota Pekanbaru
7.	El Sabrina	Asisten II	Kepala Dinas Pertanian	Asisten II Bidang Perekonomiam
8.	Neng Elida	Staf Ahli	kepala dinas Koperasi dan UMKM	staf ahli bidang hukum dan pemerintahan
9.	Sahmanar S Umar	Kepala Dinas	kepala badan ketahanan pangan	kepala dinas pertanian
10	Mutia Eliza	kepala badan	asisten III Setdako Pekanbaru	kepala badan ketahanan pangan
11	Azharisman Rozie	Kepala Dinas	kepala Bapenda	kepala dinas koperasi dan UKM
12	Dedi Gusriadi	Kepala Dinas	asisten II Setdako Pekanbaru	Kepala Dinas Pertanahan
13	Yusrizal	Kepala Dinas	kepala Bapeda	Kepala Balitbang
14	M Yusuf	Kepala Dinas	Kepala Dinas Pemuda dan Olahraga	Kepala Kesbangpol
15	Zulfahmi Adrian	Kepala Dinas	epala Satpol PP	Kepala Dinas Pemuda dan Olahraga
16	Norpendike Prakarsa	Camat	Sekretaris Dinas Pertanahan	Camat Senapelan
17	Pinayungan	Sekretaris	Kabid Distribusi Dinas Ketahanan Pangan	Sekretaris Satpol PP
18	Mursidah	Kepala Bidang	Kasipem dan Pemberdayaan Masyarakat	Kabid Pertanian dan Penyuluhan di Dinas Pertanian dan

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
			di Kecamatan Lima puluh	Perikanan
19	Riski Anugrah	Kepala Seksi	Kasi Pengupahan Jaminan Sosial di Disnaker	Kasi Pemerintahan di Kecamatan Rumbai Barat
20	Dona Kristina Simatupang	Kepala Seksi	Kasi Pembinaan Usaha di Dinas Pertanian dan Perikanan	Kasi Pemerintahan di Kecamatan Limapuluh
21	Mirawati	Kepala Seksi	Kasubag Program di BPKAD	Kasi di Dinas Koperasi dan UMKM
22	Dedi Indriawan	Kepala Seksi	Kasi Data dan Informasi di Dinas Perhubungan	Kasi Pengembangan Anak di Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak
23	Iwan Kurniawan	Kasubag Umum	Kepala UPTD Disdukcapil Rumbai	Kasubag Umum di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah
24	Ahyar	Kepala Sub Bidang	Kasubbid Perencanaan di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah	Kasubbid SDA Perekonomian di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah

Sumber: Badan Kepegawaian dan SDM Kota Pekanbaru, 2021.

Pada tahun 2021, Badan Kepegawaian dan SDM Kota Pekanbaru sudah melakukan mutasi Pegawai Negeri Sipil sebanyak 24 pegawai di seluruh OPD Kota Pekanbaru.

Berdasarkan hasil pra survey peneliti menemukan informasi bahwa pelaksanaan mutasi yang dilakukan dilatarbelakangi oleh pegawai atau pejabat yang ada dinilai gagal dan belum mampu untuk memberikan pelayanan terhadap masyarakat atupun pegawai tersebut dianggap belum mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dimana pegawai diletakkan.

Pelaksanaan mutasi bukan semata-mata dilakukan begitu saja, yang menjadi perhatian utama dalam mutasi yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian dan SDM Kota Pekanbaru terhadap pegawai yang ada diseluruh OPD Kota Pekanbaru yaitu penyesuaian dengan lingkungan, hasil evaluasi kinerja, dari sisi keilmuan terkadang ada keilmuannya yang ada di OPD, tetapi sesungguhnya yang bersangkutan dibutuhkan keilmuannya oleh OPD lain. Mutasi pegawai yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Pekanbaru dilihat dari kinerja masing-masing pegawai yang ada di Kota Pekanbaru. Jadi penempatan pejabat Eselon tidak semata-mata sesuai dengan gelarnya, tetapi dengan rekam jejak bekerja dan pengalaman, termasuk sebagiannya dari pendidikan formal dan juga kilmuan yang dimiliki ASN. Melihat kondisi mutasi yang dilakukan bahwa belum adanya penyesuain jabatan dengan pendidikan yang dimiliki oleh masing-masing ASN, banyak ASN yang dimutasi tidak sesuai dengan gelar atau jenjang pendidikannya.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi adalah Pemindahan dan pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam pangkat dan jabatan-jabatan tertentu, yang didasarkan atas prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang

pangkat yang telah ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat-syarat lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan. Sedangkan untuk lebih menjamin objektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan suatu penilaian terhadap prestasi kerja. Berdasarkan hasil observasi penulis ditemukan beberapa fenomena berikut:

1. Kebijakan mutasi yang tidak sesuai dengan dasar pelaksanaan mutasi serta pokok-pokok kepegawaian tersebut yang terdapat di Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi.
2. Indikasi adanya pegawai yang baru dipindahkan dan dimutasi kembali sehingga pegawai yang baru dipindahkan tersebut belum maksimal melaksanakan tugasnya.
3. Indikasi seringkali surat keputusan tentang mutasi keluar, kerap menimbulkan ketidakpuasan pegawai. Hal ini terjadi karena ada beberapa pegawai yang baru menjalani mutasi 6 (enam) bulan di suatu pekerjaan pada mutasi periode berikutnya dimutasi ke pekerjaan lain serta sebaliknya.

Berdasarkan latar belakang dan fenomena di atas, penulis tertarik untuk mengkaji permasalahan-permasalahan tersebut. Maka dari itu penulis mengangkat suatu judul penelitian yaitu **“Evaluasi Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi (Studi Pada Kantor Badan Kepegawaian dan SDM Kota Pekanbaru).**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: “

1. Bagaimana proses tata cara pelaksanaan mutasi peraturan nomor 5 tahun 2019 oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Pekanbaru?
2. Apa saja faktor penghambat proses pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Pekanbaru?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pokok masalah yang diuraikan diatas, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini yaitu:

- a. Untuk mengevaluasi tata cara pelaksanaan mutasi peraturan nomor 5 tahun 2019 oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Pekanbaru
- b. Untuk mengetahui faktor penghambat pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Pekanbaru.

2. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain sebagai berikut :

- a) Manfaat Teoritis

Diharapkan dapat dijadikan upaya pengetahuan ilmu pengetahuan serta dapat menjadi referensi penelitian lebih lanjut bagi para peneliti yang akan datang khususnya tentang kebijakan mutasi Pegawai Negeri Sipil.

b) Manfaat Praktis

Dari penelitian ini dapat dijadikan sumbangan pemikiran bagi pemerintah dalam melihat hal-hal yang berkaitan dengan kebijakan yang diambil dalam penyelesaian suatu masalah.

c) Manfaat Akademis

Dapat dijadikan sebagai acuan awal dalam penelitian yang berhubungan dengan peran pemerintah dalam mengambil suatu kebijakan.



BAB II

STUDI KEPUSTAKAAN DAN KERANGKA PIKIR

A. Studi Kepustakaan

1. Ilmu Pemerintahan dan Pemerintahan

Pemerintahan berasal dari kata pemerintah sedangkan istilah pemerintahan berasal dari kata "perintah" yang berarti menyuruh melakukan sesuatu. Istilah pemerintahan diartikan dengan perbuatan, cara, hal dan sebagainya dalam memerintah".

Menurut Musanef (dalam Syafiie, 2008: 9) ilmu pemerintahan adalah suatu ilmu yang dapat menguasai dan memimpin serta menyelidiki unsur-unsur dinas, berhubungan dengan keserasian kedalam dan hubungan antara dinas serta masyarakat yang kepentingannya diwakili oleh dinas tersebut.

Menurut Munaf (2016: 47) Pemerintahan dalam paradigma lama memiliki objek material Negara sehingga pemerintahan berorientasi pada kekuasaan, namun dalam paradigma baru pemerintahan dipandang memiliki objek materialnya masyarakat, sehingga pemerintahan dimaknai sebagai suatu proses menata kelola kehidupan masyarakat dalam suatu pemerintahan/Negara. Proses pemerintahan dalam suatu Negara sangat bergantung pada bentuk pemerintahan Negara yang bersangkutan sehingga berdampak pada penyusunan dan pelaksanaan Hukum Administrasi Negara pada Negara tersebut. Tentang bentuk-bentuk pemerintahan, Robert Mac Iver mengemukakan bahwa ikhtisar format pemerintahan yang terdiri atas pemerintahan yang berbasis pada konstitusi oligarki; dan pemerintahan yang bersis pada konstitusi demokrasi.

Bentuk pemerintahan yang berbasis pada konstitusi oligarki (*oligarchy*) adalah sistem pemerintahan yang bergantung pada "penguasa tunggal" dengan kekuasaan eksklusif dan absolut. Pada awalnya bentuk-bentuk pemerintahan dengan "penguasa tunggal" adalah bentuk-bentuk pemerintahan yang dikendalikan oleh "raja" atau "ratu" sebagai penguasa turun temurun yang memiliki kekuasaan eksklusif dan tak terbatas.

Menurut Rasyid (dalam Labolo, 2010: 7) fungsi-fungsi pemerintahan dapat dibagi dalam empat bagian yaitu pelayanan (*Public Service*), pembangunan (*Development*), pemberdayaan (*Empowering*), dan pengaturan (*Regulation*). Selanjutnya ia mengemukakan bahwa untuk mengetahui masyarakat, maka lihatlah dari pemerintahannya, artinya fungsi-fungsi pemerintahan yang dijalankan pada saat tertentu akan menggambarkan kualitas pemerintahan itu sendiri.

2. Pemerintahan Daerah

Pemerintah Daerah merupakan kepala daerah sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom. Dalam Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, Pemerintahan Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Menurut Nugroho (2000) peran pemerintah daerah juga dimaksudkan dalam rangka melaksanakan desentralisasi, dekonsentrasi, dan tugas pembantuan sebagai wakil pemerintah di daerah otonom yaitu untuk melakukan:

1. Desentralisasi
2. Dekonsentrasi
3. Tugas pembantuan

Berdasarkan bunyi Pasal 18 UUD 1945, bisa ditarik benang merah bahwa "Indonesia adalah negara kesatuan yang didesentralisasikan". Dalam rangka melaksanakan peran desentralisasi, dekonsentrasi dan tugas pembantuan, Pemerintah daerah menjalankan urusan pemerintah konkuren, berbeda dengan pemerintah pusat yang melaksanakan urusan pemerintahan absolut. Urusan Pemerintahan konkuren dibagikan antara Pemerintah Pusat dan Daerah provinsi dan Daerah kabupaten/kota. Pembagian urusan tersebut didasarkan pada prinsip akuntabilitas, efisiensi, dan eksternalitas, serta kepentingan strategis nasional. Urusan pemerintahan tersebutlah yang menjadi dasar pelaksanaan Otonomi Daerah.

Urusan pemerintahan konkuren terdiri dari urusan pemerintahan wajib dan pilihan. Urusan pemerintahan wajib terbagi lagi menjadi Urusan Pemerintahan yang berkaitan dengan Pelayanan Dasar dan Urusan Pemerintahan yang tidak berkaitan dengan Pelayanan Dasar.

3. Kebijakan Publik

Menurut Dunn (2003: 22) mengemukakan bahwa proses pembuatan kebijakan adalah serangkaian aktivitas intelektual yang dilakukan dalam proses

kegiatan yang ada pada dasarnya bersifat politis. Aktivitas politik tersebut dijelaskan sebagai serangkaian tahap yang saling bergantung yang diatur menurut urutan waktu, penyusunan agenda, formulasi kebijakan, adopsi kebijakan, implementasi kebijakan dan penelitian kebijakan.

Menurut Frietrich (dalam Winarno, 2012: 20) mengemukakan bahwa kebijakan adalah sebagai suatu arah tindakan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok atau pemerintahan dalam suatu lingkungan tertentu yang memberikan hambatan-hambatan dan peluang-peluang terhadap kebijakan yang diusulkan untuk menggunakan dan mengatasi dalam rangka mencapai suatu tujuan atau merealisasikan suatu sasaran atau suatu maksud tertentu.

Selanjutnya Kansil dan Cristie (2003: 19) mendefenisikan kebijakan merupakan ketentuan-ketentuan yang harus dijadikan pedoman, pegangan, atau petunjuk bagi setiap usaha dari aparatur pemerintah sehingga tercapai kelancaran dan keterpaduan dalam mencapai tujuan.

Menurut Nugroho (2008: 55) kebijakan publik adalah keputusan yang dibuat oleh Negara, khususnya pemerintah, sebagai strategi untuk merealisasikan tujuan Negara yang bersangkutan.

Frederick (dalam Islamy, 2004: 8) mengatakan bahwa kebijakan publik adalah serangkaian tindakan yang diusulkan seseorang, kelompok, atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu, dengan ancaman dan peluang yang ada, dimana kebijakan yang diusulkan tersebut ditujukan untuk memanfaatkan potensi sekaligus mengatasi hambatan yang ada dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Oleh Karena itu, kebijakan harus menunjukkan apa yang seharusnya

dikerjakan dari pada apa yang diusulkan dalam beberapa kegiatan pada suatu masalah.

Menurut Willian N. Dunn (dalam Wicaksano, 2006: 64) mendefenisikan kebijakan publik adalah pola ketergantungan yang kompleks dari pilihan-pilihan yang kolektif yang saling tergantung, termasuk keputusan-keputusan untuk tidak bertindak, yang dibuat oleh badan atau kantor pemerintah.

Kebijakan publik adalah keputusan politik yang dikembangkan oleh badan dan pejabat pemerintah. Karakteristik ini dijelaskan oleh Easton (dalam Islamy, 2004: 19) yang menegaskan bahwa hanya pemerintah yang secara sah dapat berbuat kepada sesuatu kepada masyarakat dan pilihan pemerintah untuk melakukan sesuatu tersebut dirupakan dalam bentuk pengalokasian nilai-nilai pada masyarakat. Hal ini disebabkan karena pemerintah termasuk kedalam para penguasa suatu sistem politik yang terlibat dalam masalah sehari-hari yang telah menjadi tanggung jawabnya atau perannya.

Dari beberapa defenisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa kebijakan publik adalah serangkaian kegiatan yang ditetapkan dan dilaksanakan atau tidak dilaksanakan oleh pemerintah yang mempunyai tujuan atau orientasi pada tujuan tertentu demi kepentingan seluruh rakyat. Dalam kaitannya defenisi tadi, ada beberapa karekteristik yang dapat disimpulkan dari kebijakan publik.

Berdasarkan pendapat diatas, maka disebut kebijakan pemerintah adalah suatu formulasi beerupa keputusan tetap yang dikeluarkan oleh pemerintah dan berlaku secara umum untuk mempengaruhi tujuan sesuai dengan arah yang dikehendaki.

4. Impelentasi Kebijakan

Van Meter dan Van Horn (dalam Nugroho, 2004: 167) implementasi kebijakan adalah tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu atau pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijaksanaan. Implementasi kebijakan adalah tahap pembuatan kebijakan antara pembentukan kebijakan dan konsekuensi-konsekuensi kebijakan bagi masyarakat yang dipengaruhinya (Winarno, 2007: 152). Menurut Sumasyadi (2005: 15) implementasi kebijakan atau *implementation* adalah suatu keadaan dalam proses kebijaksanaan selalu terbuka untuk kemungkinan akan terjadinya perbedaan antara apa yang diharapkan (direncanakan) oleh pembuat kebijaksanaan dengan apa yang sesungguhnya dicapai (sebagai hasil atau prestasi dari pelaksanaan kebijaksanaan), perbedaan tersebut tergantung pada *implementation capacity* dari organisasi birokrasi pemerinthana atau kelompok organisasi/aktor yang dipercaya mengemban tugas mengimplementasikan kebijaksanaan tersebut.

Perlu dicatat, bahwa impelementasi kebijakan merupakan tahapan yang sangat penting dalam keseluruhan struktur kebijakan, karena melalui prosedur ini proses kebijakan secara keseluruhan dapat dipegaruhi tingkat keberhasilan atau tingkat pencapaian tujuan. Hal ini dipertegas oleh Chif J. O Udoji (dalam Nugroho, 2004: 158) dengan mengatakan bahwa :

“Pelaksanaan kebijakan adalah sesuatu yang penting bahkan mungkin jauh lebih penting pada pembuatan kebijakan hanya akan sekedar berupa impian atau rencana bagus yang tersimpan rapi dalam arsip kalau tidak di Implementasikan”.

Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya, tidak lebih dan tidak kurang. Untuk mengimplementasikan kebijakan publik, maka ada dua (2) pilihan langkah yang ada yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program-program atau melalui formulasi kebijakan *Derivate* atau turunan kebijakan publik tersebut (Nugroho, 2003: 158).

Sementara itu, Marilee S. Grindle (dalam Ismail, 2009) juga memberikan pandangan tentang implementasi dengan mengatakan keberhasilan implementasi kebijakan publik dipengaruhi oleh dua variable yang fundamental, yakni isi kebijakan (*Content Polici*) dan lingkungan implementasi (*Context Of Implementation*).

Variabel isi kebijakan yang diungkapkan oleh Marilee S. Grinddle mencakup hal yang sebagai berikut :

- a. Sejauh mana kepentingan kelompok sasaran atau target group
- b. Jenis dan manfaat yang diterima oleh target group
- c. Sejauh mana perubahan yang diinginkan oleh kebijakan
- d. Apakah letak sebuah program sudah tepat
- e. Apakah sebuah kebijakan telah menyebutkan implementatornya dengan rinci
- f. Sumber daya yang disebutkan apakah sebuah program didukung oleh sumber daya yang memadai

Sedangkan variabel lingkungan kebijakan mencakup hal-hal sebagai berikut :

- a. Seberapa besar kekuasaan, kepentingan, dan strategi yang dimiliki oleh para aktor yang terlibat dalam implementasi kebijakan
- b. Karakteristik institusi dan rezim yang sedang berkuasa
- c. Tingkat kepatuhan dan responsivitas kelompok sasaran

Begitu banyak model implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh para ahli sehingga kita merasa susah memiliki model implementasi kebijakan yang mana paling efektif untuk dipilih dan diterapkan.

Kemudian secara lebih jauh mengenal teori implementasi kebijakan ini dikemukakan oleh Horn (dalam Moris Adidi Yogia, 2015) sebagai berikut :

1. *Implementation As Linier Process*. Implementasi meliputi proses *linier* yang terdiri atas 6 variabel yang mengaitkan kebijakan dengan performance : a) standar dengan tujuan, b) sumber daya, c) komunikasi dan aktivitas antar organisasi, d) karakteristik agen-agen implmentasi, e) kondisi ekonomi dan politik, dan f) sikap pelaksana.
2. *Implementation As Politics Of Natural Adaptation*. Besarnya perhatian, komitmen dan dukungan dari sector utama memiliki pengaruh besar terhadap prospek keberhasilan. Dengan kata lain dukungan politik dari atas adalah kunci keberhasilan dan kegagalan implementasi program.
3. *Implementation As Gamesmanship*. Implementasi ini meliputi seluruh seni *gamesmanship* : meliputi aturan main, merumuskan taktik, dan strategi mengontrol arus komunikasi dan mengatasi bila terjadi krisis dan situasi tidak menentukan.

4. *Implementasi As A Circular Policy Leadership Process*. Elemen kritis yang menghubungkan implementasi kepada proses kebijakan yang lainnya adalah kepemimpinan (*leadership*), dimana kepemimpinan penting untuk mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dalam 3 element yaitu formulasi, implementasi, dan evaluasi.
5. *Implementasi As Contingency*. Implementasi merupakan proses terus menerus yang kompleks (*complex continuing process*), yang meliputi interaksi dengan lingkungan, stimulasi kebijakan, program dan hasil (*outcome*) yang keseluruhannya tergantung kepada muatan spesifik dan waktu terjadinya.

Menurut Van Metter dan Van Horn (dalam Agustino, 2008: 142) menyatakan bahwa ada enam faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan:

1. Ukuran dan Tujuan Kebijakan
2. Sumber Daya
3. Karakteristik Agen Pelaksana
4. Sikap/Kecendrungan (*disposition*) para pelaksana
5. Komunikasi Antar Organisasi dan Aktivitas Pelaksana
6. Lingkungan Ekonomi, Sosial, dan Politik

5. Evaluasi Kebijakan

Evaluasi merupakan salah satu tingkatan didalam proses kebijakan publik, evaluasi adalah suatu cara untuk menilai apakah suatu kebijakan atau program itu berjalan dengan baik atau tidak. Evaluasi mempunyai defenisi yang beragam, William N. Dunn (2003: 608), memberikan arti pada istilah evaluasi bahwa secara

umum evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*), dan penilaian (*assesment*), kata-kata yang menyatakan usaha untuk menganalisis hasil kebijakan dalam arti satuan nilainya. Dalam arti yang lebih spesifik, evaluasi berkenan dengan produksi informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan.

Menurut William Dunn (2003), evaluasi memiliki beberapa karakteristik yang membandingkan dengan metode-metode analisis kebijakan yang lainnya. Karakteristik yang membedakan ini terbagi menjadi empat yaitu sebagai berikut.

1. Fokus nilai

Evaluasi merupakan usaha untuk menentukan manfaat atau kegunaan sosial kebijakan atau program, dan bukan sekedar usaha untuk mengumpulkan informasi mengenai hasil aksi kebijakan yang terantisipasi dan tidak terantisipasi. Karena ketepatan tujuan dan sasaran kebijakan dapat selalu dipertanyakan, evaluasi mencakup prosedur untuk mengevaluasi tujuan-tujuan dan sasaran itu sendiri.

2. Interdependensi fakta

Nilai tuntutan evaluasi tergantung baik “fakta” maupun “nilai”. Untuk menyatakan bahwa kebijakan atau program tertentu telah mencapai tingkat kinerja yang tertinggi (atau rendah) diperlukan tidak hanya bahwa hasil-hasil kebijakan berharga bagi semua individu, kelompok atau seluruh masyarakat. Untuk menyatakan demikian, harus didukung oleh bukti bahwa hasil-hasil kebijakan secara aktual merupakan konsekuensi dari aksi-aksi yang dilakukan

untuk memecahkan masalah tertentu. Oleh karena itu, pemantauan merupakan prasyarat bagi evaluasi.

3. Orientasi masa kini dan masa lampau

Tuntutan evaluasi berbeda dengan tuntutan advokatif, dilahirkan pada hasil sekarang dan masa lalu, ketimbang hasil dimasa depan. Evaluasi bersifat retrospektif dan setelah aksi-aksi dilakukan. rekomendasi yang juga mencakup premis-premis nilai, bersifat prospektif dan di buat sebelum aksiaksi dilakukan.

4. Dualitas nilai

Nilai-nilai yang mendasari tuntutan evaluasi mempunyai kualitas ganda, karena mereka dipandang sebagai tujuan dan sekaligus cara. Evaluasi sama dengan rekomendasi sejauh berkenaan dengan nilai yang ada, dan dapat dianggap sebagai interistik (diperlukan bagi dirinya) atau eksteristik (diperlukan karena hal itu mempengaruhi tujuan lain). Nilai yang sering didata didalam suatu hirarki yang merefleksikan kepentingan relatif dan saling ketergantungan antar tujuan dan sasaran

Evaluasi kebijakan yang dikemukakan oleh William Dunn di atas menginformasikan bahwa evaluasi kebijakan tidak sekedar mengumpulkan informasi mengenai kebijakan yang diantisipasi dan yang tidak dapat diantisipasi, tetapi evaluasi diarahkan untuk memberi informasi pada masa lalu, masa sekarang dan masa yang akan datang. Selain itu evaluasi kebijakan diarahkan untuk menyatakan bahwa kebijakan atau program tertentu telah mencapai tingkat kinerja

yang tertinggi (atau rendah) bagi semua individu, kelompok dan masyarakat apabila ada aksi-aksi yang dilakukan untuk mengatasi masalah tersebut.

William Dunn (2003) menggambarkan kriteria dan sifat evaluasi kebijakan melalui table berikut:

Tabel 2.1 Kriteria Dan Sifat Evaluasi Kebijakan

Tipe Kriteria	Pertanyaan	Ilustrasi
Efektivitas	Apakah hasil yang diinginkan telah tercapai?	Unit pelayanan
Efisiensi	Seberapa banyak usaha diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan	Unit biaya Manfaat bersih Rasio biaya-manfaat
Kecukupan	Seberapa jauh pencapaian hasil yang diinginkan memecahkan masalah?	Biaya tetap Efektifitas tetap
Pemerataan/kesamaan	Apakah biaya dan manfaat didistribusikan dengan merata kepada kelompok kelompok berbeda?	Criteria pareto criteria kaldor-hicks criteria rawls
Responsivitas	Apakah hasil kebijakan memuaskan kebutuhan, preferensi atau nilai kelompokkelompok tertentu?	Konsisten dengan survey warga negara
Ketepatan	Apakah hasil (tujuan) yang diinginkan benar-benar berguna atau bernilai?	Program public harus merata dan efisien

Sumber: William Dunn (2003)

Menurut Lester dan Stewart (dalam Agustino, 2008: 186) evaluasi ditujukan untuk melihat sebagian-sebagian kegagalan suatu kebijakan dan untuk mengetahui apakah kebijakan telah dirumuskan dan dilaksanakan dapat menghasilkan dampak yang diinginkan. Jadi, evaluasi dilakukan karena tidak semua program kebijakan publik dapat meraih hasil yang diinginkan.

Sudarwan Danim (2000: 14) mengemukakan defenisi penilaian (*evaluating*) adalah "Proses pengukuran dan perbandingan dari hasil-hasil

pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya".Ada beberapa hal penting diperhatikan dalam defenisi tersebut, yaitu:

- a. Bahwa penilaian merupakan fungsi organik karena pelaksanaan fungsi tersebut turut menentukan mati hidupnya suatu organisasi
- b. Bahwa penilaian itu adalah suatu proses yang berarti bahwa penilaian adalah kegiatan yang terus menerus dilakukan oleh administrasi dan manajemen
- c. Bahwa penilaian menunjukkan jurang pemisah antara hasil pelaksanaan yang sesungguhnya dengan hasil yang seharusnya dicapai".

Pendapat di atas dapat diperoleh gambaran bahwa evaluasi adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengukur serta membandingkan hasil-hasil pelaksanaan kegiatan yang telah dicapai dengan hasil yang seharusnya menurut rencana, sehingga di peroleh informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan, serta dapat dilakukan perbaikan bila terjadi penyimpangan di dalamnya.

6. Manajemen Kepegawaian

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi fungsi manajemen itu. Jadi, manajemen itu meruapkan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Definisi lain mengenai manajemen, dikemukakan oleh Hasibuan (2001: 2) Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif danefisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan pengertian diatas, dapat diketahui bahwa manajemen merupakan suatu proses serangkaian kegiatan yang diarahkan pada pencapaian

tujuan melalui kerjasama dengan pemanfaatan semaksimal mungkin sumber daya yang ada dan sumber daya lainnya.

Sedangkan Kepegawaian, berasal dari kata Pegawai yang artinya secara singkat adalah orang yang melakukan pekerjaan dengan mendapat imbalan jasa berupa gaji dan tunjangan dari Pemerintah atau badan usaha Swasta. Tanpa unsur manusia sebagai pegawai maka tujuan Organisasi yang telah ditentukan tidak akan tercapai sebagaimana yang diharapkan. Dimock (dalam Harsono, 2010: 3) mengatakan bahwa istilah kepegawaian dapat dilihat dari 2 (dua) pengertian sebagai berikut:

1. Menunjuk kepada semua pegawai suatu perusahaan(lembaga), badan, kantor dan lain-lain sebagai organisasi kerja.
2. Melukiskan prosedur-prosedur administratif mengenai pengupahan, pengaturan dan penggantian pegawai-pegawai.

Manajemen kepegawaian atau yang sering disebut Manajemen Personalia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Manajemen Kepegawaian/Personal Management menurut Manullang yang dikutip oleh Musanef dalam bukunya Manajemen Kepegawaian di Indonesia mengatakan bahwa *Personal Management* adalah seni dan ilmu perencanaan, pelaksanaan dan pengontrolan tenaga kerja untuk tercapainya tujuan yang ditentukan terlebih dahulu dengan adanya kepuasan hati pada diri para pekerja. Tujuan manajemen personalia ada dua, yakni *production minded* dan *people minded* atau dengan kata lain *efisiensi* (daya guna) dan *collaboration* (kerjasama).

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen kepegawaian adalah seni untuk menggerakkan pegawai yang terdiri dari perencanaan, pelaksanaan dan juga pengawasan agar tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai.

7. Organisasi Pemerintahan

Organisasi menurut Hasibuan (2013: 24) adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari kelompok orang yang bekerjasama dalam mencapai tujuan tertentu. Menurut Waldo (2011: 124) menyebutkan organisasi adalah struktur hubungan-hubungan diantaraorang-orang berdasarkan wewenang dan bersifat tetapdalam suatu sistem administrasi.

Berdasarkan definisi-definisi yang disebutkan oleh para pakar dapat ditarik kesimpulan, bahwa organisasi merupakan kolektivitas kelompok orang yang melakukan interaksi berdasarkan hubungan kerja serta pembagian kerja dan aktivitas yang tersusun secara hirarki dalam suatu struktur untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan organisasi pemerintahan organisasi tertinggi yang memimpin dan anggotanya biasanya berasal dari organisasi non pemerintah misalnya dari organisasi politik (organisasi non pemerintah) ke organisasi pemerintah. Karena, tugas organisasi politik adalah mendidik kadernya untuk hidup di organisasi pemerintahan.

Organisasi pemerintah merupakan lembaga yang menjalankan roda pemerintah yang sumber legitimasinya berasal dari masyarakat. Oleh karena itu, kepercayaan yang diberikan oleh masyarakat kepada penyelenggara pemerintah

harus diimbangi dengan kinerja yang baik, sehingga pelayanan dapat ditingkatkan secara efektif dan menyentuh pada masyarakat (Ramandei, 2009: 1).

8. Pengembangan Pegawai Negeri Sipil

Pengembangan (*development*) adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan (Hasibuan, 2008: 69).

Menurut Hasibuan (2008: 70-72) Tujuan pengembangan hakikatnya menyangkut hal-hal berikut :

a. Produktifitas Kerja

Dengan pengembangan, produktifitas kerja pegawai akan meningkatkan, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* pegawai yang semakin baik.

b. Efisiensi

Pengembangan pegawai bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, dan waktu.

c. Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari pegawai kepada masyarakat.

d. Moral

Dengan pengembangan, moral pegawai akan lebih baik karena keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

e. Karier

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier pegawai semakin besar, karena keahlian, keterampilan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiahnya biasanya didasarkan pada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

f. Konseptual

Dengan pengembangan, pimpinan semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill*-nya lebih baik.

g. Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manager akan lebih baik, human relations-nya akan luwes, motivasi lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

h. Balas jasa

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah insentif, dan benefits) pegawai akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

i. Konsumen

Pengembangan pegawai akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat karena mereka akan memperoleh pelayanan yang lebih bermutu.

9. Mutasi

Mutasi adalah suatu perubahan posisi/ jabatan/ tempat/ pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) didalam satu organisasi (Hasibuan, 2008: 102).

Menurut Niti Semito (2008: 132) pengertian mutasi adalah kegiatan dari pimpinan perusahaan untuk memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar.

Sedangkan menurut Sastrohadiwiryono (2006: 247) mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa mutasi diartikan sebagai perubahan mengenai atau pemindahan kerja/ jabatan lain dengan harapan pada jabatan baru itu dia akan lebih berkembang.

Mutasi menurut Peraturan Daerah Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019, adalah perpindahan tugas dan lokasi dalam 1 (satu) Instansi hrsat, antar-Instansi hrsat, 1 (satu) Instansi Daerah, antar-Instansi Daerah, antar-Instansi Pusat dan Instansi Daerah, dan ke perwakilan Negara Indonesia di luar negeri serta atas permintaan sendiri.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PP Manajemen PNS) menjelaskan bahwa mutasi merupakan bagian

dari Manajemen ASN berupa perubahan suatu jenis atau status kepegawaian seorang PNS dalam satuan organisasi dengan berdasarkan uji kompetensi dari pejabat yang berwenang.

Sedangkan landasan hukum pelaksanaan mutasi, pengangkatan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil adalah :

1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara;
2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Kedua peraturan perundang-undangan tersebut merupakan pedoman pelaksanaan mutasi kepegawaian disetiap instansi pemerintah umum dan daerah.

Menurut Simamora (2000: 66) manfaat pelaksanaan mutasi adalah:

1. Memenuhi kebutuhan tenaga kerja di bagian atau unit yang kekurangan tenaga kerja tanpa merekrut dari luar.
2. Memenuhi keinginan pegawai sesuai dengan pekerjaan.
3. Memberikan jaminan bagi pegawai bahwa dia tidak akan diberhentikan.
4. Tidak terjadi kejenuhan.
5. Motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi, berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.

Sejalan dengan hal tersebut mutasi ini adalah suatu kegiatan memindahkan pegawai dari unit atau bagian lain yang kekurangan tenaga kerja yang lebih memerlukan. Dari pengertian tersebut jelaslah bahwa mutasi ini sangat dibutuhkan dalam kegiatan kepegawaian, sedangkan alasan-alasan dilakukannya mutasi karena :

- 1) Pegawai merasa bosan dengan pekerjaan yang telah dilakukan selama ini.
- 2) Pegawai merasa pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan keinginan.
- 3) Pegawai merasa tidak betah berada dilingkungan pekerjaan.
- 4) Pegawai ingin mengikuti keluarganya ditempat yang baru (Wursanto, 2001: 65).

Mutasi tidak dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi, maka mutasi yang dijalankan tersebut tidak lagi memiliki arti, bahkan justru akan dapat merugikan, untuk itu dalam melaksanakan mutasi harus didasarkan pada pertimbangan yang matang. Sebab bila tidak demikian mutasi atau pemindahan yang dilaksanakan itu bukannya merupakan tindakan yang menguntungkan malah dapat merugikan (Niti Semito, 2008: 118).

Selain itu tujuan mutasi yang terkandung dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah sebagai berikut:

- a. Peningkatan produktivitas kerja.
- b. Pendayagunaan pegawai.
- c. Pengembangan karier.
- d. Penambahan tenaga-tenaga ahli pada unit-unit yang membutuhkan.
- e. Pengisian jabatan-jabatan lowongan yang belum terisi.
- f. Sebagai hukuman.

Selanjutnya yang menyebabkan terjadinya mutasi adalah, *pertama* karena keinginan pegawai yang pada umumnya hanya mutasi pada jabatan yang sama. *Kedua* mutasi karena keinginan organisasi. Dimana hal ini dilakukan untuk

menjamin kepercayaan pegawai bahwa mereka tidak diberhentikan karena kekurangan dalam jabatan yang lama dan untuk meniadakan rasa bosan bagi pegawai (Manulang, 2003: 111).

Sedangkan Hasibuan (2003: 102-103) mengatakan ada 3 sistem yang menjadi dasar pelaksanaan mutasi pegawai yaitu:

1) Merit system

Merit system adalah mutasi pegawai yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya. Merit system atau career system ini merupakan dasar mutasi yang baik karena :

- a. Output dan produktifitas kerja meningkat.
- b. Semangat kerja meningkat.
- c. Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun.
- d. Absensi dan disiplin pegawai semakin baik.

2) Seniority system

Seniority system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari pegawai yang bersangkutan. Sistem mutasi seperti ini tidak objektif karena kecakapan orang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku jabatan baru.

3) Spoil system

Spoil system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka tidak suka.

Dalam pasal 4 Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi, Prosedur mutasi selain mutasi dalam I (satu) Instansi Pusat atau dalam I (satu) Instansi Daerah, dilakukan sebagai berikut :

- a. PPK instansi penerima membuat usul mutasi kepada PPK asal atau instansi dimana PNS yang bersangkutan bekeada untuk meminta persetujuan.
- b. Usul mutasi dari PPK instansi penerima sebagaimana dimaksud pada huruf a, dibuat menurut contoh sebagaimana tercantum dalam Lampiran II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Badan ini.
- c. Apabila PPK Instansi asal menyetujui maka dibuat persetujuan mutasi.
- d. Persetujuan mutasi dari PPK instansi asal sebagaimana dimaksud pada huruf c, dibuat menurut contoh sebagaimana tercantum dalam Lampiran III yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Badan ini.
- e. Persetujuan mutasi sebagaimana dimaksud pada huruf d dibuat sebanyak 2 (dua) rangkap dan disampaikan kepada:
 1. PPK instansi penerima; dan
 2. PNS yang bersangkutan.
- f. Berdasarkan persetujuan mutasi sebagaimana dimaksud pada huruf c, PPK instansi penerima menyampaikan usul mutasi kepada Kepala BKN IKepala Kantor Regional BKN untuk mendapatkan pertimbangan teknis.
- g. Usul mutasi sebagaimana dimaksud pada huruf f, dibuat menurut contoh sebagaimana tercantum dalam Lampiran IV dan Lampiran v yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Badan ini.
- h. Pertimbangan teknis Kepala BKN IKepala Kantor Regional BKN diberikan apabila memenuhi persyaratan dan setelah BKN melakukan verifikasi dan validasi kebutuhan jabatan di instansi penerima dan instansi asal.
- i. Pertimbangan teknis Kepala BKN IKepara Kantor Regional BKN sebagaimana dimaksud pada huruf h ditetapkan paling lama 15 (lima belas) hari keda sejak diterimanya usul mutasi.
- j. Pertimbangan teknis Kepala BKN/Kepala Kantor Regional BKN sebagaimana dimaksud pada huruf h, dibuat menurut contoh sebagaimana tercantum dalam Lampiran vI yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Badan ini.
- k. Berdasarkan pertimbangan teknis Kepala BKN/ Kepala Kantor Regional BKN sebagaimana dimaksud pada huruf h, pejabat yang ditunjuk menetapkan keputusan mutasi sesuai kewenangannya.
- l. Keputusan mutasi sebagaimana dimaksud pada huruf k, dibuat menurut contoh sebagaimana tercantum dalam Lampiran VII yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Badan ini.
- m. Keputusan mutasi dibuat paling kurang 5 (lima) rangkap dan disampaikan kepada:

1. PPK instansi penerima;
 2. PPK instansi asal;
 3. PNS yang bersangkutan;
 4. Kepala Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara/ Kas Daerah; dan
 5. Kepala BKN/Kepala Kantor Regional BKN
- n. Berdasarkan keputusan mutasi sebagaimana dimaksud huruf k maka:
- 1) PPK instansi penerima menetapkan keputusan pengangkatan dalam jabatan; dan
 - 2) PPK instansi asal menetapkan keputusan pemberhentian dari jabatan.
- o. Keputusan pengangkatan PNS dalam jabatan sebagaimana dimaksud pada huruf n angka 1, dibuat menurut contoh sebagaimana tercantum dalam Lampiran VIII yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Badan ini.
- p. Keputusan pengangkatan dalam jabatan oleh PPK instansi penerima dan keputusan pemberhentian dari jabatan oleh PPK instansi asal sebagaimana dimaksud pada huruf n, ditetapkan paling lama 30 (tiga puluh) hari kalender sejak ditetapkannya keputusan mutasi.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan tidak terlepas dari penelitian-penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebagai bahan perbandingan dan kajian. Adapun hasil penelitian yang dijadikan perbandingan dengan penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

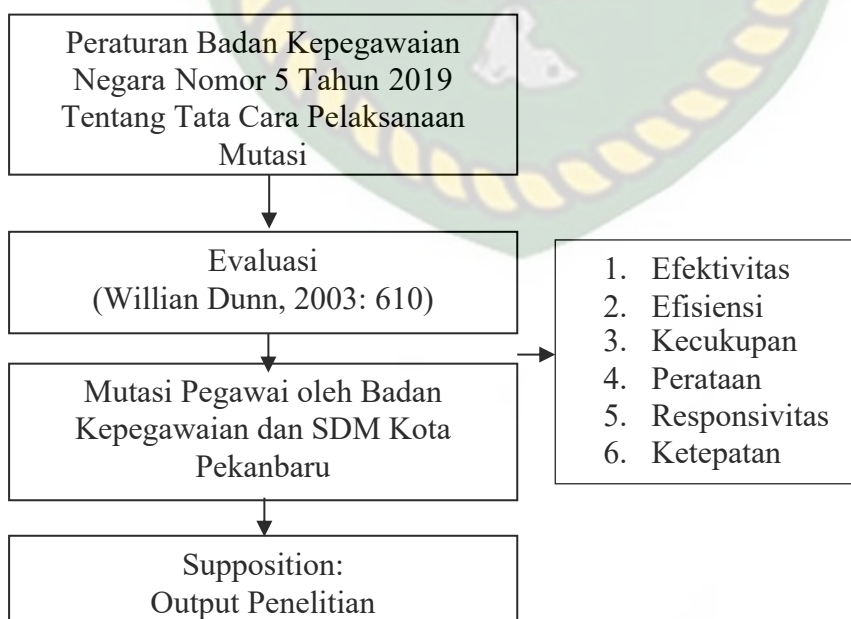
No	Nama Peneliti	Judul	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Fika Mufaizah (2017)	Pengaruh Mutasi dan Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Balai	Mutasi dan Rotasi Kerja pegawai memiliki pengaruh positif terhadap kinerja	Penelitian ini sama-sama membahas tentang pelaksanaan	Metode penelitian yang digunakan, lokasi penelitian,
		Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Yogyakarta Tahun 2017	pegawai balai pendidikan dan pelatihan keuangan.	mutasi pegawai	waktu penelitian dan populasi sampel yang digunakan

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2.	Muhajid (2018)	Analisis Pelaksanaan Mutasi Jabatan Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintahan	Pelaksanaan mutasi yang dilakukan sudah sesuai dengan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil	Teori yang digunakan dan sama-sama pembahasan tata cara pelaksanaan mutasi	Metode penelitian yang digunakan, sampel dalam penelitian, dan waktu penelitian.
		Provinsi Sulawesi Selatan	Negara. Mutasi yang dilakukan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan dikelompokkan dalam prestasi kerja, pengembangan karir dan jabatan.	Pegawai	

Sumber: Modifikasi Penulis, 2021.

C. Kerangka Pemikiran

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian Evaluasi Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi (Studi Pada Kantor Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan Kota Pekanbaru)



Sumber: Modifikasi Penulis, 2021.

D. Konsep Operasional

Untuk menghindari kesalahan pemahaman dalam penelitian ini, maka sebelumnya penulis akan mengoperasionalkan beberapa konsep yang berhubungan dengan penelitian ini, antara lain :

1. Pemerintah adalah semua badan atau organisasi yang berfungsi memenuhi kebutuhan dan kepentingan masyarakat. Sedangkan apa yang dimaksud dengan pemerintahan adalah proses pemenuhan dan perlindungan kebutuhan dan kepentingan manusia dan masyarakat;
2. Badan Kepegawaian Daerah merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah yang menyelenggarakan kegiatan mutasi Pegawai Negeri Sipil. Kegiatan mutasi Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pekanbaru terdiri atas kegiatan mutasi staf dan kegiatan mutasi jabatan struktural. Mutasi staf diselenggarakan oleh bidang mutasi dan Pensiun, yang menangani dan mengelola aktivitas perpindahan Aparatur Sipil Negara antar instansi di lingkungan Pemerintah Kota, serta perpindahan Aparatur Sipil Negara baik masuk atau keluar dari Kota Pekanbaru;
3. Kebijakan merupakan arah tindakan yang mempunyai maksud dan tujuan yang ditetapkan oleh pemerintah dalam proses kebijakan yang dilakukan dan dikordinir oleh pemerintah pusat dan daerah;
4. Kebijakan publik adalah keputusan yang di buat oleh Negara, khususnya pemerintah, sebagai strategi untuk merealisasikan tujuan Negara yang bersangkutan;

5. Mutasi adalah Kegiatan memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang di anggap setingkat atau sejajar. “mutasi atau pemindahan merupakan suatu aktifitas rutin dari sebuah organisasi untuk melaksanakan prinsip *The Right Man The Right Place* atau orang yang tepat pada tempat yang tepat. Dengan demikian mutasi dijalankan agar pekerjaan dapat dilakukan secara lebih efektif dan lebih efisien.
6. Efektivitas yaitu adanya pencapaian tujuan yang besar dari pada organisasi, maka makin besar pula hasil yang akan dicapai dan tujuan-tujuan tertentu.
7. Efisiensi yaitu berkenan dengan jumlah usaha yang diperlukan untuk menghasilkan tingkat efektivitas tertentu.
8. Kecukupan yaitu seberapa jauh suatu tingkat efektivitas memuaskan kebutuhan, nilai, atau kesempatan yang membutuhkan adanya masalah.
9. Perataan adalah keadilan yang diberikan dan diperoleh sasaran kebijakan publik.
10. Responsivitas yaitu tanggapan sasaran kebijakan publik atas penerapan suatu kebijakan.
11. Ketepatan adalah nilai atau harga diri tujuan program dan pada kuatnya asumsi yang melandasi tujuan-tujuan tertentu.

E. Operasional Variabel

Konsep operasional variabel adalah batasan atau rincian-rincian kegiatan operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel penelitian yang dapat diukur dari gejala-gejala yang memberikan arti pada variebel tersebut. Untuk

menghindari kesalahan dalam menafsirkan istilah yang digunakan serta melakukan pemahamannya. Maka konsep operasional penelitian ini pada tabel berikut :

Tabel 2.2 Operasional Variabel Evaluasi Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi (Studi Pada Kantor Badan Kepegawaian dan SDM Kota Pekanbaru)

Konsep (1)	Varibel (2)	Indikator (3)	Sub Indikator (4)
Evaluasi kebijakan merupakan hasil kebijakan dimana pada kenyataannya mempunyai nilai dari hasil tujuan atau sasaran kebijakan (Dunn, 2003: 608).	Evaluasi Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi (Studi Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Pekanbaru)	1. Efektivitas	1. Apakah hasil yang diinginkan dari mutasi 2. Apakah tujuan yang ingin dicapai dari mutasi pegawai
		2. Efisiensi	1. Apa saja usaha yang dilakukan dalam pelaksanaan mutasi 2. Berapa banyak usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan
		3. Kecukupan	1. Seberapa jauh hasil yang dicapai atas mutasi yang dilakukan 2. Apakah dapat memecahkan masalah
		4. Perataan	1. Apakah mutasi dilakukan merata 2. Apa manfaat mutasi yang dilakukan
		5. Responsivitas	1. Bagaimana tanggapan dari pegawai 2. Apakah pegawai setuju dengan mutasi yang dilakukan
		6. Ketepatan	1. Apakah hasil mutasi berguna 2. Bagaimana tanggapan dari pegawai tentang mutasi yang dilakukan

Sumber : Modifikasi Penulis, 2021.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tipe Penelitian

Adapun jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif, menurut Moleong (2009: 58) “penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan prosedur analisis yang tidak menggunakan prosedur analisis statistik atau cara kuantifikasi lainnya”. Sementara itu definisi lain juga diungkapkan oleh Creswell (2015: 58) bahwa Penelitian kualitatif melibatkan suatu pendekatan penafsiran yang naturalistik terhadap dunia, hal ini berarti bahwa para peneliti kualitatif mempelajari benda-benda di lingkungan alamiahnya, berusaha untuk memaknai dan menafsirkan fenomena dalam sudut pandang makna-makna melalui catatan lapangan, wawancara, percakapan, foto, rekaman dan catatan pribadi.

Berdasarkan dua pengertian tersebut, maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menafsirkan fenomena di lingkungan secara alamiah dan naturalistik melalui catatan lapangan, wawancara, percakapan, foto, dan rekaman yang disajikan secara deskripsi. Menurut Creswell (2015: 94) terdapat lima pendekatan dalam sebuah penelitian kualitatif yaitu “lima pendekatan kualitatif dalam penelitian mencakup riset naratif, fenomenologis, grounded theory, etnografis, dan studi kasus”. Dalam penelitian ini pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan studi kasus. Adapun dalam Creswell disebutkan bahwa :

Penelitian studi kasus adalah pendekatan kualitatif yang penelitiannya mengeksplorasi kehidupannya, sistem terbatas kontemporer (kasus) atau

beragam sistem terbatas (berbagai kasus), melalui pengumpulan data yang detail dan mendalam yang melibatkan beragam sumber informasi atau sumber informasi majemuk (misalnya, pengamatan, wawancara, bahan audiovisual, dan dokumen dan berbagai laporan), dan melaporkan deskripsi kasus dan tema kasus (2015: 135).

Ciri utama dari penelitian studi kasus kualitatif yang baik adalah studi kasus itu memperlihatkan pemahaman mendalam tentang kasus tersebut. Artinya penelitian ini berawal dari sebuah kasus yang terjadi pada siswa *low vision* dalam pembelajaran matematika disekolah inklusif. Melalui penelitian ini peneliti akan mencoba mengeksplorasi secara detail mengenai fenomena yang terjadi secara konkret.

B. Tempat/Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian Berada Pada Kota Pekanbaru, Kantor sebagai alternatif untuk fokus penelitian ini yaitu Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Pekanbaru. Alasan dijadikannya sebagai tempat penelitian karna mutasi Pegawai Negeri Sipil yang dilakukan di Daerah Kota Pekanbaru masih mengedepankan unsur kekeluargaan dan jelas tidak sesuai dengan aturan mutasi pegawai yaitu Peraturan BKN Nomor 5 tahun 2019 tentang tata cara pelaksanaan mutasi.

C. Informan

Dalam penelitian ini penulis menggunakan sumber informasi, karena data yang diperoleh dari informan dan informan kunci. Maka sumber Informasi dalam penelitian ini adalah informan. Yang menjadi *informan* dalam penelitian ini adalah Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Pekanbaru, Kepala Bidang Mutasi dan Promosi, Kepala Sub Bidang Mutasi dan Seleksi Jabatan, Kepala Sub Bidang Sistem Mutasi Kenaikan Pangkat, Kepala Bagian Organisasi dan Pegawai

Negeri Sipil di Kantor Sekretariat Daerah Kota Pekanbaru. Selain informan penulis juga menggunakan *Key Informance* atau informen kunci untuk memperoleh informasi tentang penelitian.

Key informance atau informan kunci dalam penelitian ini adalah informan yang dianggap paling mengetahui persoalan atau permasalahan dalam penelitian ini yaitu : Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Pekanbaru. Untuk lebih jelasnya Informan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 3.1 Informan Penelitian Tentang Evaluasi Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi (Studi Pada Kantor Badan Kepegawaian dan SDM Kota Pekanbaru)

No	Informan	Jabatan	Keterangan
1.	Desi Andrawati, S.IP., Msi	Kepala Bidang Mutasi dan Promosi	Informan Kunci
2.	Heni Puspita S.Kom.	Kasubbid Mutasi	Informan
3.	Azwar, SH	Kasubbid Pengembangan Karir & Promosi	Informan
4.	Amir Husin, SH	Kabid Pertamanan	Informan Pegawai yang dimutasi
5.	Azhar	Kabag Umum Dewan	Informan Pegawai yang dimutasi
6.	Adil	Kepala Bidang	Informan Pegawai yang dimutasi
7.	Usman	Staf Bidang Pengelolaan Sampah	Informan Pegawai yang dimutasi

Sumber : Modifikasi Penulis, 2022

D. Teknik Penentuan Informan

Menurut pendapat Spradley (dalam Moloeng, 2010: 165) informan harus memiliki beberapa kriteria yang perlu dipertimbangkan yaitu:

1. Subjek yang telah lama dan intensif menyatu dengan suatu kegiatan atau medan aktivitas yang menjadi sasaran atau perhatian penelitian dan ini biasanya ditandai oleh kemampuan memberikan informasi diluar kepala tentang sesuatu yang ditanyakan.
2. Subjek masih terkait secara penuh serta aktif pada lingkungan dan kegiatan yang menjadi sasaran atau penelitian.
3. Subjek mempunyai cukup banyak waktu dan kesempatan untuk dimintai informasi.
4. Subjek yang dalam memberikan informasi tidak cenderung diolah atau dikemas terlebih dahulu dan mereka relative masih lugu dalam memberikan informasi.

Penentuan informan pada penelitian ini dilakukan dengan tekni *Purposive Sampling*, di mana pemilihan dilakukan secara sengaja berdasarkan kriteria yang telah ditentukan dan ditetapkan berdasarkan tujuan penelitian.

E. Sumber Data

Pada penelitian kualitatif tidak menggunakan populasi dan sampel. Karena dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan populasi, karena penelitian kualitatif berangkat dari kasus tertentu yang ada pada situasi sosial tertentu dan hasil kajiannya tidak diberlakukan pada populasi, tetapi diberlakukan ke tempat lain pada situasi sosial yang memiliki kesamaan dengan situasi sosial pada kasus yang dipelajari. Sampel dalam penelitian kualitatif bukan dinamakan responden tetapi nara sumber, atau partisipan, informan, teman, guru atau konsultan dalam penelitian (Basrowi dan Suwandi, 2008: 48).

Data menurut Moloeng (2010: 109) dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Kata-kata dan tindakan yang dimaksud adalah kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati dan diwawancarai yang merupakan data utama.

F. Teknik Pengumpulan Data

Responden dalam penelitian kualitatif berkembang terus secara bertujuan sampai data yang dikumpulkan dianggap memuaskan. Alat pengumpulan data atau instrumen penelitian dalam metode kualitatif adalah sipeneliti sendiri. Jadi penelitian merupakan key instrumen, dalam mengumpulkan data sipeneliti harus terjun sendiri kelapangan secara aktif. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah :

a. Wawancara

Wawancara adalah tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih secara langsung. Pewawancara disebut interviewer, sedangkan orangz yang diwawancarai disebut interviewer. Wawancara berguna untuk mendapatkan data ditangan pertama, pelengkap teknik pengumpul lainnya, dan menguji hasil pengumpulan data lainnya.

Selanjutnya Pewawancara adalah orang yang menggunakan metode wawancara sekaligus dia bertindak sebagai “pemimpin” dalam proses wawancara tersebut. Sedangkan informan adalah orang yang diwawancarai, dimintai informasi oleh pewawancara. Informan itu ialah orang yang diperkiurkan menguasai dan memahami data, informai, ataupun fakta dari suatu objek penelitian (Bungin, 2012: 111).

b. Observasi

Observasi adalah Pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti. Observasi menjadi salah satu teknik pengumpulan data apabila, sesuai dengan tujuan penelitian, direncanakan dan dicatat secara sistematis, dan dapat mengontrol keandalannya dan kesahihannya. Observasi merupakan proses yang kompleks, yang tersusun dari proses biologis dan psikologis. Dalam menggunakan teknik observasi yang terpenting ialah mengandalkan pengamatan dan ingatan sipeneliti.

Observasi atau pengamatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan pengamatan langsung terhadap objek penelitian yang berhubungan dengan permasalahan penelitian. Observasi ini dilakukan sendiri oleh penulis dengan metode partisipatif.

c. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data dengan dokumentasi ialah pengambilan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen. Keuntungan menggunakan dokumentasi ialah biayanya relatif murah, waktu dan tenaga lebih efisien.

G. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif, analisis yang ingin dicapai dalam analisis data kualitatif, yaitu: menganalisis proses berlangsungnya suatu fenomena sosial dan memperoleh suatu gambaran yang tuntas terhadap proses tersebut; dan menganalisis makna yang ada dibalik informasi, data, dan proses suatu fenomena sosial itu. Menganalisis fenomen sosial adalah mengungkapkan semua proses etik

yang ada dalam suatu fenomena sosial dan mendiskripsikan kejadian proses sosial itu apa adanya sehingga tersusun suatu pengetahuan yang sistematis tentang proses-proses sosial, realitas sosial dan atribut dari fenomena sosial itu. Sedangkan menganalisis fenomena sosial dimaksud adalah mengungkapkan peristiwa emik dan kebermaknaan fenomena sosial itu dalam pandangan objek-subjek sosial yang diteliti.

Dari hasil pengumpulan data yang dilakukan baik dengan wawancara, observasi dan dokumentasi, maka data tersebut dianalisis untuk mengetahui dan menjawab permasalahan penelitian untuk seterusnya dibuat kesimpulan yang merupakan hasil dari penelitian.

H. Rencana Jadwal Waktu Penelitian

Tabel 3.2 Jadwal Penelitian Tentang Evaluasi Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi (Studi Pada Kantor Badan Kepegawaian dan SDM Kota Pekanbaru)

No	Jenis Kegiatan	Bulan, minggu dan Tahun Ke																			
		Maret 2021				April 2021				Mei 2021				Juni 2021				Juli 2021			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Penyusunan Usulan Penelitian Dan Bimbingan	■	■	■	■																
2	Seminar Proposal					■	■	■	■												
3	Revisi Proposal									■	■	■	■								
4	Revisi Kuisioner													■	■	■	■				
5	Survay Lapangan																	■	■	■	■
6	Analisis																				

BAB IV

GAMBARAN UMUM BADAN KEPEGAWAIAN DAN SDM

KOTA PEKANBARU

A. Sejarah Singkat Perkembangan BKDSDM Kota Pekanbaru

Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang saat ini ada, telah mengalami beberapa perubahan dan perombakan selama perjalanan Pemerintah kota pekanbaru. Sebelum Peraturan Pemerintah Daerah no.41 tahun 2007, Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada saat itu masih dalam bentuk bagian yang dikepalai oleh seorang Kepala Bagian dengan 4 (empat) sub bagian yang masing masing mengurus Sub Bagian Umum, Sub Bagian Mutasi, Sub Bagian Informasi dan dokumentasi, serta Sub Bagian Perencanaan.

Pada tahun 2008, berdasarkan Peraturan Pemerintah Daerah no.41 tahun 2007 tentang organisasi perangkat daerah yang selanjutnya ditindaklanjuti oleh Pemerintah Daerah Kota Pekanbaru dengan menerbitkan Peraturan Daerah Kota Pekanbaru No. 9 Tahun 2008, pada saat ini berubah menjadi Badan Kepegawaian Daerah Kota Pekanbaru

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) merupakan unsur pendukung tugas Pemerintah Daerah di bidang kepegawaian daerah, yang dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Walikota Pekanbaru melalui Sekretaris Daerah, yang tugas dan fungsinya dikoordinasikan oleh Asisten pemerintah. Dalam menjalankan

tugas penyelenggaraan pengelolaan kepegawaian daerah, BKD berfungsi sebagai berikut :

- 1) Penyusunan dan pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) BKD.
- 2) Perumusan kebijakan teknis penyelenggaraan perencanaan, pengadaan, pengembangan, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, disiplin, serta pemberhentian pegawai.
- 3) Penyusunan formasi pegawai.
- 4) Penyelenggaraan pengadaan dan seleksi calon pegawai.
- 5) Penyelenggaraan Penempatan dan mutasi pegawai.
- 6) Penyusunan kebijakan pengembangan pegawai termasuk dalam rangka pendidikan dan pelatihan pegawai.
- 7) Penyelenggaraan penilaian/pengujian dalam rangka deskripsi kompetensi pegawai.
- 8) Penyelenggaraan konseling kepegawaian.
- 9) Pembinaan kinerja, disiplin, dan mental spiritual pegawai.
- 10) Pelayanan, pembinaan dan pengembangan kesejahteraan pegawai.
- 11) Penyusunan petunjuk teknis administrasi kepegawaian.
- 12) Penyusunan dan evaluasi peraturan perundang-undangan daerah di bidang kepegawaian.
- 13) Penyelenggaraan administrasi pemberhentian dan pensiun pegawai.

Tugas BKDSDM Kota Pekanbaru

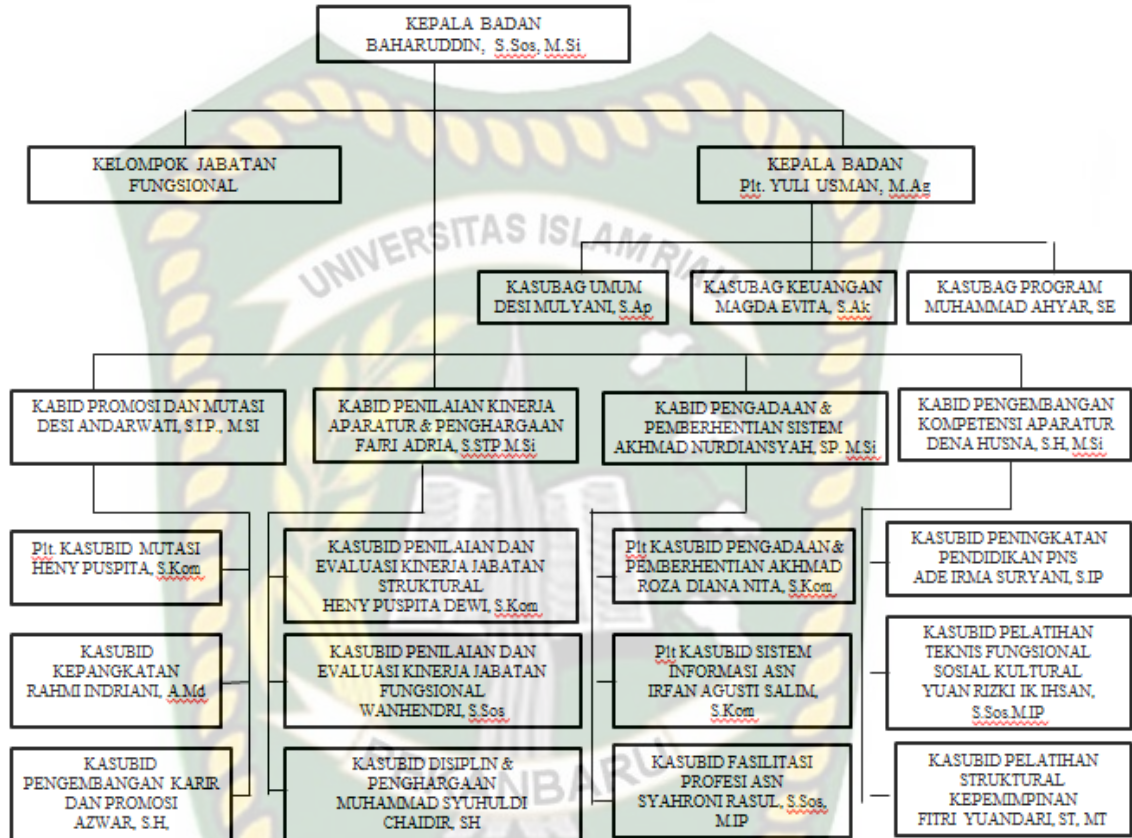
BKDSDM mempunyai tugas melaksanakan penyusunan & pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian serta dapat ditugaskan untuk melaksanakan penyelenggaraan wewenang yang dilimpahkan oleh Pemerintah kepada Walikota selaku Wakil Pemerintah dalam rangka dekonsentrasi.

B. Susunan Organisasi BKDSDM Kota Pekanbaru

1. Kepala Badan;
2. Sekretaris, membawahi :
 - a. Sub Bagian Kepegawaian, Umum dan Perlengkapan;
 - b. Sub Bagian Keuangan;
 - c. Sub Bagian Penyusunan Program.
3. Bidang Perencanaan dan Informasi Pegawai, membawahi
 - a. Sub Bidang Perencanaan dan Pengadaan Pegawai
 - b. Sub Bidang Informasi dan Data Pegawai
4. Bidang Mutasi dan Kepangkatan Pegawai, membawahi
 - a. Sub Bidang Mutasi Pegawai
 - b. Sub Bidang Kepangkatan Pegawai
5. Bidang Pendidikan dan Pelatihan, membawahi
 - a. Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Struktural
 - b. Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Fungsional.
6. Bidang Pembinaan dan Pengurusan Pegawai, membawahi
 - a. Sub Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai

b. Sub Bidang Pengurusan Pensiun.

7. Kelompok Jabatan Fungsional;



Gambar 4.1 Struktur Organisasi BKSDM Kota Pekanbaru

C. Jenis-Jenis Pelayanan BKPSDM Kota Pekanbaru

Jenis-Jenis Pelayanan yang terdapat di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, adalah sebagai berikut :

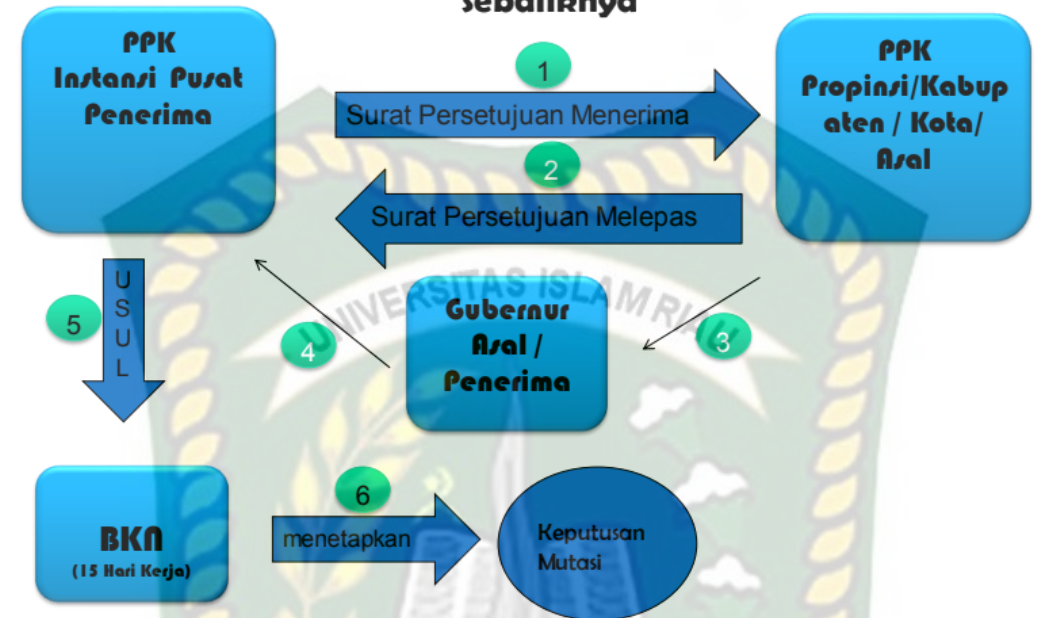
- 1) Kenaikan Pangkat PNS
- 2) Pengurusan Karpeg, Karis dan Karsu
- 3) Taperum PNS
- 4) Izin Perceraian

- 5) Pengajuan Cuti
- 6) Pelayanan Penganugrahan Tanda Kehormatan
- 7) Pelayanan Tugas Belajar
- 8) Pelayanan Pensiun Pns
- 9) Pelayanan Izin Belajar
- 10) Pelayanan Mutasi Keluar PNS
- 11) Pelayanan Mutasi Masuk PNS
- 12) Pelayanan Pengangkatan/ Pembebasan Sementara PNS Dalam JFT
- 13) Pelayanan Kenaikan Gaji Berkala
- 14) Pelayanan Diklat Prajabatan
- 15) Pelayanan Diklat Pim Tingkat IV
- 16) Pelayanan Diklat Pim Tingkat III
- 17) Pelayanan Diklat Pim Tingkat II
- 18) Pelayanan Diklat Teknis Fungsional
- 19) Pelayanan Assesment JPT
- 20) Pelayanan Pencantuman Gelar
- 21) Pelayanan Pengangkatan CPNS Menjadi PNS
- 22) Pelayanan Pengambilan Sumpah PNS
- 23) Pelayanan Ujian Dinas Dan Penyesuaian Ijazah

D. SOP Pelayanan BKPSDM Kota Pekanbaru

Mutasi PNS antar kab/kota dalam satu provinsi**Prosedur****Mutasi PNS antar kab/kota antar provinsi dan antar provinsi**

**Prosedur
Mutasi antar prov/kab/kota ke instansi pusat atau
sebaliknya**



Dokumen ini adalah Arsip Miilik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Hasil penelitian merupakan kumpulan dari data yang peneliti dapatkan di lapangan yang kemudian akan direduksi berdasarkan pertanyaan penelitian. Hasil penelitian memaparkan jawaban-jawaban informan serta data-data lainnya yang akan dianalisa secara akademis sesuai dengan kebutuhan penelitian.

Pada bagian ini peneliti akan memaparkan bagaimana proses pelaksanaan Mutasi pada Badan Kepegawaian dan SDM Kota Pekanbaru. Melalui wawancara mendalam (*depth interview*) dan observasi, penulis mencoba untuk mengetahui bagaimana evaluasi peraturan tersebut. Sebelum penulis memaparkan hasil temuan tersebut, penulis akan memberikan gambaran umum mengenai profil masing-masing informan.

1. Profil Informan

Pada bagian ini penulis akan mendeskripsikan profil informan. Informan disini adalah orang yang mampu dalam memberikan informasi yang berkaitan dengan penelitian. Adapun profil informan dapat dilihat pada Tabel 5.1 berikut ini.

Tabel 5.1 Profil Informan

No	Nama Responden	Jenis Kelamin	Jabatan	Umur (Tahun)	Pendidikan
1.	Desi Andarwati, S.I.P., M.SI	Perempuan	Kabid Mutasi & Promosi	45	S2
2.	Heni Puspita S.Kom.	Perempuan	Kasubbid Mutasi	34	S1
3.	Azwar, SH	Laki-Laki	Kasubbid Pengembangan Karir & Promosi	49	S1
4	Amir Husin, SH	Laki-laki	Kabid Pertamanan	42	S1
5.	Azhar	Laki-laki	Kabag Umum Dewan	48	S1
6.	Adil	Laki-laki	Kepala Bidang	47	S1
7	Usman	Laki-laki	Staf Bidang Pengelolaan Sampah	38	S1

Sumber: Data Olahan (2022)

Berdasarkan Tabel 5.1 dapat dilihat bahwa informan rata-rata berusia 34-49 tahun yang menunjukkan bahwa informan berada pada usia produktif. Kemudian dilihat dari pendidikan, informan memiliki tingkat pendidikan S1 dan S2 yang menunjukkan bahwa informan sudah memiliki tingkat pendidikan yang memadai dengan jabatan yang dipegangnya.

2. Proses Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Pekanbaru.

Adapun hasil penelitian dapat ditinjau dari segi aspek berikut ini.

a. Efektivitas

Iskandar (2005) mengemukakan bahwa fektivitas adalah hasil guna yang dapat dicapai dengan melakukan serangkaian kegiatan sesuai dengan peraturan dan perencanaan yang telah ditetapkan. Disebutkan pula bahwa efektivitas dalam suatu organisasi pemerintah pertama-tama harus dilihat dari sesuai atau tidak dengan peraturan yang ada, dan keduanya sesuai atau tidak dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya, baik menyangkut sumber daya manusia, biaya, materi, maupun peralatan dan prosedur.

Efektivitas yaitu adanya pencapaian tujuan yang besar dari pada organisasi, maka makin besar pula hasil yang akan dicapai dan tujuan-tujuan tertentu. Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa efektifitas dari pelaksanaan Mutasi pada Kantor Badan Kepegawaian dan SDM Kota Pekanbaru sudah sesuai dengan apa yang diharapkan oleh BKDSM Kota Pekanbaru yang dapat dilihat dari hasil wawancara berikut ini.

“Pada dasarnya pelaksanaan mutasi berorientasi untuk melakukan pemindahan, pengisian jabatan pada Aparatur Sipil Negara yang memiliki kapasitas, kompetensi, dan integritas yang memadai untuk mengisi jabatan atau posisi tertentu sehingga dapat melaksanakan tugas secara efektif dan efisien”. (Wawancara dengan Tanggal)

Dari kutipan wawancara di atas dapat diketahui bahwa mutasi ASN dilakukan untuk mengisi jabatan atau posisi tertentu, sehingga diharapkan pegawai yang dimutasi dapat lebih efektif dalam bekerja, namun mutasi ini dilakukan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki pegawai artinya untuk menempatkan pegawai pada jabatan yang baru, pegawai tersebut sudah memenuhi kriteria yang telah ditentukan.

Pelaksanaan mutasi pada ASN juga memiliki tujuan tertentu, demikian juga halnya dengan BKSDM Kota Pekanbaru, mutasi pegawai memiliki tujuan untuk menambah pengalaman dan kemampuan kerja pegawai, serta dilakukan untuk menghilangkan rasa bosan pegawai terhadap lingkungan pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja dan memberikan kepuasan kerja. Adapun hasil kutipan wawancara dengan Kasubid Mutasi sebagai berikut ini.

“Mutasi pada intinya bertujuan untuk menambah pengalaman dan kemampuan kerja pegawai, serta dilakukan untuk menghilangkan rasa bosan pegawai terhadap lingkungan pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja dan memberikan kepuasan kerja. Harapan dengan dilakukannya mutasi Aparatur Sipil Negara akan terciptanya keseimbangan tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan dan jabatan. Oleh karena itu pejabat yang berwenang dalam melakukan pelaksanaan mutasi harus sesuai dengan tujuan organisasi” (Wawancara dengan Ibu Heni Puspita Tanggal 31 Desember 2021)

Dari hasil wawancara di atas dapat diambil kesimpulan bahwa dari segi efektivitas, pelaksanaan mutasi pegawai sudah efektif karena sudah sesuai dengan hasil dan tujuan yang diharapkan dari pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Pekanbaru.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan pelaksanaan mutasi pada PNS juga memiliki tujuan tertentu, demikian juga halnya dengan BKSDM Kota Pekanbaru, mutasi pegawai memiliki tujuan untuk menambah pengalaman dan kemampuan kerja pegawai, serta dilakukan untuk menghilangkan rasa bosan pegawai terhadap lingkungan pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja dan memberikan kepuasan kerja. Sehingga dapat dilihat dari segi efektivitas, pelaksanaan mutasi pegawai sudah efektif karena sudah sesuai dengan hasil dan tujuan yang diharapkan dari pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Pekanbaru.

b. Efisiensi

Efisiensi adalah salah kunci penting yang bisa membuat pekerjaan menjadi lebih lancar. Dengan melakukan pekerjaan secara efisien, hasil yang diperoleh juga akan lebih maksimal dan memuaskan. Efisiensi suatu pelaksanaan mutasi dapat diukur dari usaha yang dilakukan dan berapa banyak usaha untuk mencapai tujuan tersebut. Untuk menilai efisiensi pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kota Pekanbaru, usaha dan seberapa banyak usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Menurut (Mahmudi 2011:22), Efisiensi terkait dengan hubungan antara output berupa barang atau pelayanan yang dihasilkan dengan sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan output tersebut. Efisiensi suatu pelaksanaan mutasi dapat diukur dari usaha yang dilakukan dan berapa banyak usaha untuk mencapai tujuan tersebut.

Untuk menilai efisiensi pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kota Pekanbaru, usaha dan seberapa banyak usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Untuk mengetahui seberapa efisien proses pelaksanaan mutasi pegawai di BKSDM, penulis menanyakan usaha-usaha yang dilakukan kepada Ka berikut ini.

“ Adapun usaha-usaha yang dilakukan oleh BKSDM Kota Pekanbaru adalah sudah mengikuti SOP pada pelaksanaan mutasi pegawai (Wawancara dengan Ibu Heni Puspita Tanggal 31 Desember 2021)

Selain mengikuti SOP yang berlaku, BKSDM Kota Pekanbaru juga melakukan pemetaan pegawai yang cocok menduduki beberapa jabatan tertentu, seperti yang dikemukakan oleh Kabid Mutasi & Promosi berikut ini.

“ Usaha yang dilakukan hingga saat ini adalah melakukan pemetaan terhadap pegawai karena ASN di lingkup Kota Pekanbaru banyak yang belum bersyarat untuk menduduki beberapa jabatan tertentu. Salah satu persyaratan yang belum terpenuhi yaitu belum mengikuti Diklat Kepemimpinan” (Wawancara dengan Ibu Desi Andarwati Tanggal 31 Desember 2021).

Berdasarkan hasil kutipan wawancara di atas dapat di ambil kesimpulan bahwa BKSDM Kota Pekanbaru telah melakukan beberapa usaha dalam proses pelaksanaan mutasi pegawai, diantaranya adalah melaksanakan sesuai dengan SOP, kemudian melakukan pemetaan terhadap pegawai yang berkompten.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa pelaksanaan mutasi PNS pada BKSDM Kota Pekanbaru telah melakukan beberapa

usaha dalam proses pelaksanaan mutasi pegawai, diantaranya adalah melaksanakan sesuai dengan SOP, kemudian melakukan pemetaan terhadap pegawai yang berkompten, namun usaha-usaha tersebut belum sepenuhnya terpenuhi karena kendala dari pegawai yang belum memenuhi persyaratan yang ditentukan, hal ini tentu menghambat proses pelaksanaan mutasi. Sehingga dari tingkat keefisienan dapat dikatakan bahwa proses pelaksanaan mutasi pegawai belum sepenuhnya efisien.

c. Kecukupan

. Berdasarkan observasi penulis masalah yang terjadi di Kota Pekanbaru saat ini adalah terdapat sejumlah jabatan yang disebabkan karena masih banyaknya jabatan yang kosong baik untuk pejabat administrator dan pengawas.

Hal tersebut juga didukung oleh pernyataan Kabid Mutasi & Promosi berikut ini.

“ Untuk Kota Pekanbaru, terdapat beberapa jabatan yang kosong, sehingga BKSDM berusaha secepatnya mengurus proses mutasi pegawai untuk mengisi jabatan tersebut” (Wawancara dengan Ibu Desi Andarwati Tanggal 31 Desember 2021)

Pernyataan tersebut juga didukung hasil temuan penulis bahwa pada Bulan Desember 2021, dari data yang dibacakan staf Badan Kepegawaian Pengembangan dan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Pekanbaru, tercatat belasan Pegawai Negeri Sipil (PNS) menduduki jabatan baru, mulai dari Kepala Bagian, Kepala Bidang, Kepala Sub Bagian, Kepala Seksi hingga lurah di Kota Pekanbaru.

Penyebab banyaknya jabatan yang kosong disebabkan beberapa faktor diantaranya adalah pensiun, Sumber Daya Aparatur yang kurang di Pemerintah Kota Pekanbaru, dan terjadinya perpindahan masuk ataupun keluar, seperti yang dikemukakan Kasubbid Pengembangan Karir & Promosi berikut ini.

“Kekosongan jabatan pada Pemko tersebut terjadi karena pertama adanya pensiun, kedua Sumber Daya Aparatur yang kurang, dan terjadinya perpindahan masuk ataupun keluar” ((Wawancara dengan Bapak Azwar Tanggal 31 Desember 2021)

Walaupun sudah beberapa kali pada Pemko Pekanbaru mengadakan mutasi pegawai, hal tersebut belum mampu mengatasi permasalahan tersebut. Hal ini dikarenakan adanya unsur politik dalam pelaksanaan mutasi jabatan di lingkup Pemerintah Kota Pekanbaru, misalnya kedekatan dengan pimpinan. Hal ini didukung pernyataan Kabid Mutasi dan Promosi berikut ini.

“Indikasi adanya unsur politik masih ada, Namun kita tidak serta merta memutasi jika syarat kepangkatannya belum memenuhi dan persyaratan lainnya. Jika ingin dimutasi kita terlebih dahulu membantu melengkapi persyaratannya (Hasil wawancara ibu Desi Tanggal 31 Desember 2021)”

Senada dengan yang disampaikan Kasubid Mutasi berikut ini.

“Bilamana pimpinan melihat bahwa kemampuan kerja pegawai tersebut akan meningkat jika ia dipindahkan ke tempat kerja yang lain, maka pimpinan tersebut mengambil keputusan untuk memutasikan pegawai tersebut pada pekerjaan yang lebih sesuai dengan kemampuan kerjanya, sehingga diharapkan tugas-tugas dari pekerjaan tersebut akan dilaksanakan dengan baik. (Wawancara dengan Ibu Heni Puspita Tanggal 31 Desember 2021).

Berdasarkan beberapa kutipan wawancara di atas dapat diambil kesimpulan bahwa permasalahan pada Kota Pekanbaru adalah banyaknya jabatan yang kosong, sehingga mengharuskan sejumlah pegawai dimutasi

untuk menempati jabatan yang kosong tersebut. Kekosongan jabatan pada Pemko Pekanbaru disebabkan karena adanya pensiun, SDM yang kurang dan adanya perpindahan masuk maupun keluar. Mutasi juga dapat terjadi karena adanya unsur politik di dalamnya.

Penyebab banyaknya jabatan yang kosong disebabkan beberapa faktor diantaranya adalah pensiun, Sumber Daya Aparatur yang kurang di Pemerintah Kota Pekanbaru, dan terjadinya perpindahan masuk ataupun keluar. Walaupun sudah beberapa kali pada Pemko Pekanbaru mengadakan mutasi pegawai, hal tersebut belum mampu mengatasi permasalahan tersebut. Hal ini dikarenakan adanya unsur politik dalam pelaksanaan mutasi jabatan di lingkup Pemerintah Kota Pekanbaru, misalnya kedekatan dengan pimpinan.

d. Perataan

Perataan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah mutasi yang dilakukan oleh BKSDM Kota Pekanbaru dilakukan secara merata, artinya mutasi dilaksanakan secara merata pada lingkup Pemko Kota Pekanbaru. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Kabid Mutasi & Promosi berikut ini.

“ Mutasi yang dilaksanakan oleh BKSDM sudah secara merata dilingkup Pemko Pekanbaru dengan pertimbangan seperti yang sudah disyaratkan salah satunya adalah memiliki kompetensi dibidangnya. Artinya apabila ASN tersebut memenuhi kriteria untuk di mutasi, kami memprosesnya” (Wawancara dengan Ibu Heni Puspita Tanggal 31 Desember 2021).

Pelaksanaan mutasi yang dilakukan oleh Pemko Pekanbaru dengan cara merombak sekaligus memberikan penilaian terhadap pegawai yang mengalami penurunan dan peningkatan kinerja dalam waktu yang bersamaan.

Sehingga ASN yang mengalami peningkatan kinerja diarahkan ke tempat lain.

“ Salah satu penyebab mutasi karena ASN yang berpretasi, dia dianggap mampu untuk meningkatkan kinerjanya, di situ kami memberikan rotasi pergeseran sehingga yang bersangkutan di arahkan ke tempat lain, dengan adanya mutasi ini diharapkan tujuan yang ingin dicapai Pemerintah Kota Pekanbaru dapat berjalan sesuai pencapaian yang ditargetkan” (Hasil wawancara ibu Desi Tanggal 31 Desember 2021)”

Pendapat tersebut juga didukung oleh pernyataan Bapak Azwir selaku Kasubid Pengembangan Karir & Promosi berikut ini:

“Kami melaksanakan secara merata kepada seluruh ASN yang berada di Kota Pekanbaru dengan melakukan pemetaan kepada setiap pegawai siapa saja yang berhak untuk mendapat jabatan dan telah sesuai dengan prosedur yang berlaku” (Wawancara Tanggal 31 Desember 2021).

Pelaksanaan mutasi sangat bermanfaat bagi pegawai maupun organisasi. Mutasi yang dilakukan dapat menjadi sarana promosi bagi pegawai terutama dalam peningkatan karirnya. Selain itu juga mutasi dapat meningkatkan kinerjanya. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Kasubid Pengembangan Karir & Promosi berikut ini.

“Mutasi bagi pegawai sebagai langkah promosi, sehingga pegawai lebih bersemangat dalam bekerja, giat, berdisiplin kerja, dan berprestasi dalam bekerja. dengan adanya mutasi menjadikan pegawai sebagai ajang langkah untuk promosi, mendapatkan status social, dan wewenang serta penghasilan yang semakin besar” (Wawancara dengan Bapak Azwir Tanggal 31 Desember 2021).

Hal senada juga diungkapkan oleh Kabid Mutasi dan promosi berikut ini.

“ Manfaat mutasi bagi pegawai agar lebih bersemangat dalam bekerja dan meningkatkan disiplin dalam bekerja sehingga dengan produktivitas meningkat maka akan mudah di capai visi dan misi organisasi, selanjutnya produktivitas kerja yang tinggi juga akan

mendorong dan mempermudah pegawai untuk mendapatkan karir yang lebih tinggi” (Hasil wawancara ibu Desi Tanggal 31 Desember 2021)”

Berdasarkan beberapa kutipan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan mutasi pada Pemko Pekanbaru sudah dilakukan secara merata dengan mempertimbangkan prestasi dan kinerjanya serta sudah sesuai dengan prosedur yang berlaku. Pelaksanaan mutasi bagi pegawai sangat memberikan manfaat yang besar selain untuk dirinya juga untuk mempercepat tercapainya tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan mutasi pada Pemko Pekanbaru sudah dilakukan secara merata dengan mempertimbangkan prestasi dan kinerjanya serta sudah sesuai dengan prosedur yang berlaku. Mengacu pada Peraturan BKN Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi yang menjelaskan bahwa pelaksanaan mutasi perlu memerhatikan kesesuaian antara kompetensi PNS dengan persyaratan jabatan, klasifikasi jabatan dan pola karier. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan mutasi pegawai oleh BKSDM Kota Pekanbaru telah dilaksanakan secara merata.

5. Responsivitas

Kebijakan mutasi oleh BKSDM Kota Pekanbaru memberikan dampak bagi pegawai yang dimutasi. Dampak ini dapat berupa dampak negatif dan positif. Seperti pernyataan Kabid Mutasi dan Promosi berikut ini.

“Mutasi sebagai dasar meningkatkan modal kerja tidak hanya bermanfaat dapat memperluas pengalaman kerja pegawai saja tetapi, mutasi juga bermanfaat sebagai penyegaran agar PNS tidak merasa bosan dengan tugas yang itu-itu saja, dan kemudian juga dapat bermanfaat untuk meningkatkan produktifitas kerja pegawai (wawancara dengan Ibu Desi Tanggal 31 Desember 2021)

Hal senada juga disampaikan oleh informan selaku pegawai yang pernah dimutasi berikut ini.

“Sebetulnya mutasi itu bermanfaat bagi kami, selain menghilangkan rasa bosan atas pekerjaan itu-itu yang dilakukan secara rutin, kami juga dapat menemukan rekan kerja baru yang mungkin berbeda dengan yang sebelumnya, dengan begitu produktifitas kerja juga akan meningkat” (wawancara dengan Azhar Tanggal 3 Januari 2022)

Namun hal tersebut juga berbeda dengan tanggapan pegawai yang merasa bahwa mereka merasa bahwa mutasi belum sepenuhnya menjawab dan merespons kebutuhan PNS. Sehingga beberapa PNS belum sepenuhnya merasa puas dengan kinerja oleh BKSDM saat ini. Seperti yang diungkapkan informan berikut ini.

“Beberapa rekan-rekan ada yang merasa kurang puas dengan mutasi yang sudah dilakukan oleh BKSDM saat ini, sehingga mereka kurang bersemangat ditempatkan di jabatan yang baru (wawancara dengan Bapak Amir Husin Tanggal 3 Januari 2022)

Hal senada juga diungkapkan oleh informan Usman berikut ini.

“Saya belum merasa pusa atas jabatan baru ini, karena posisi saya yang terdahulu sebagai staf dan dimutasi juga sebagai staf (wawancara dengan Bapak Usman Tanggal 3 Januari 2022)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan mutasi bagi PNS berguna meningkatkan modal kerja tidak hanya bermanfaat dapat memperluas pengalaman kerja pegawai saja tetapi, mutasi juga bermanfaat sebagai penyegaran agar PNS tidak merasa bosan dengan tugas yang itu-itu saja, dan kemudian juga dapat bermanfaat untuk meningkatkan produktifitas

kerja pegawai. Namun pernyataan tersebut hanya direspon baik bagi PNS yang merasa puas akan mutasi yang dilakukan, sedangkan sebagian lagi PNS merasa bahwa pelaksanaan mutasi yang dilakukan oleh BKSDM Kota Pekanbaru menimbulkan rasa ketidakpuasan bagi PNS

Berdasarkan konsep dari responsivitas maka dapat disimpulkan bahwa responsivitas dari BKSDM Kota Pekanbaru dalam menjawab dan merespons kebutuhan dari PNS belum sepenuhnya terpenuhi.

6. Ketepatan

Ketepatan adalah nilai atau harga diri tujuan program dan pada kuatnya asumsi yang melandasi tujuan-tujuan tertentu.

Pelaksanaan mutasi sangat berguna baik bagi pegawai maupun Pemerintah Pekanbaru. Seperti dijelaskan sebelumnya mutasi bagi pegawai berguna untuk meningkatkan produktivitas kerjanya, selain itu untuk meningkatkan kariernya. Bagi Pemerintah Kota Pekanbaru, mutasi dapat mengatasi permasalahan kekosongan jabatan sehingga mempercepat pencapaian tujuan organisasi.

Adapun manfaat mutasi bagi organisasi seperti yang dikemukakan oleh Kabid Mutasi & Mutasi berikut ini.

“Mutasi dilakukan itu apabila ada jabatan yang kosong, sehingga perlu evaluasi kondisi organisasi, perlu penyegaran, perlu pengembangan sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja yang lebih baik” (wawancara dengan Ibu Desi Tanggal 31 Desember 2021)

Hasil wawancara tersebut disimpulkan bahwa pelaksanaan mutasi pegawai negeri di Kota Pekanbaru dilakukan untuk proses penyegaran pegawai. Dengan kata lain hal ini dimaksudkan agar pegawai mendapat

pengalaman yang baru pada suasana lingkungan kerjanya sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja yang lebih baik.

Hal senada juga diungkapkan oleh informan berikut ini.

“Penempatan jabatan yang kurang tepat, menjadikan mutasi yang dilakukan kurang efektif, mungkin hal tersebut yang menyebabkan untuk Kota Pekanbaru sering terjadi mutasi pegawai.” (wawancara dengan Azhar Tanggal 3 Januari 2022)

Hal senada juga diungkapkan oleh informan berikut ini.

“Mutasi yang dilakukan memang sebagian kurang tepat, namun tergantung si pegawai bagaimana menyingkapinya” (wawancara dengan Adil Tanggal 3 Januari 2022)

Adapun tanggapan pegawai mengenai mutasi yang dilakukan, sebagian merasa senang namun ada juga yang merasa kecewa. Seperti pernyataan informan berikut ini.

“Berdasarkan pengalaman saya dan begitu juga rekan-rekan yang lain, mutasi dapat menimbulkan perasaan senang, apalagi apabila diletakkan pada jabatan yang diinginkan. Namun ada juga saya mendapatkan keluhan dari rekan yang merasa kecewa atas mutasi yang dilakukan (wawancara dengan Bapak Amir Husin Tanggal 3 Januari 2022)

Hal senada juga diungkapkan oleh informan berikut ini.

“Penempatan jabatan yang kurang tepat, menjadikan mutasi yang dilakukan kurang efektif, mungkin hal tersebut yang menyebabkan untuk Kota Pekanbaru sering terjadi mutasi pegawai.” (wawancara dengan Azhar Tanggal 3 Januari 2022)

Berdasarkan hasil Kutipan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa mutasi yang dilakukan BKSDM Kota Pekanbaru sudah memberikan manfaat bagi organisasi dan pegawai yaitu dapat mengisi jabatan yang kosong pada Pemerintah Kota Pekanbaru dan juga dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Namun pelaksanaan mutasi belum sepenuhnya

memenuhi aspek ketepatan hal ini disebabkan tidak semua pegawai yang menerima dengan senang hati, karena ada beberapa penempatan yang belum sesuai dengan kompetensinya. Hal ini juga memberikan implikasi bagi BKSDM Kota Pekanbaru untuk lebih selektif dan lebih memenuhi harapan PNS.

3. Faktor Penghambat Proses Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Pekanbaru

Berdasarkan hasil temuan dan hasil wawancara dengan informan dapat diketahui bahwa proses pelaksanaan mutasi pada BKSDM Pekanbaru mengalami beberapa hambatan diantaranya:

- a. Pegawai yang belum memenuhi persyaratan yang ditentukan, hal ini tentu menghambat proses pelaksanaan mutasi.
- b. Permasalahan pada Kota Pekanbaru adalah banyaknya jabatan yang kosong, sehingga mengharuskan sejumlah pegawai dimutasi untuk menempati jabatan yang kosong tersebut. Percepatan mutasi mengakibatkan banyak pegawai yang menempati jabatan tidak sesuai dengan kompetensinya.
- c. Adanya unsur politik dalam pelaksanaan mutasi jabatan di lingkup Pemerintah Kota Pekanbaru, misalnya kedekatan dengan pimpinan.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang sudah dilakukan dapat disimpulkan bahwa proses pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil pada BKSDM Kota Pekanbaru belum sepenuhnya optimal. Melalui pengukuran konsep evaluasi dapat disimpulkan sebagai berikut ini.
 - a. Dari segi efektivitas, pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil sudah efektif karena sudah sesuai dengan hasil dan tujuan yang diharapkan dari pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Pekanbaru.
 - b. Dari aspek efisiensi dapat dikatakan bahwa proses pelaksanaan mutasi pegawai belum sepenuhnya efisien karena masih ada unsur politik di dalam pelaksanaannya.
 - c. Dari aspek kecukupan pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil belum sepenuhnya optimal karena belum mampu memenuhi kebutuhan kekosongan jabatan pada Pemerintah Kota Pekanbaru
 - d. Dari aspek perataan, pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil sudah dilakukan secara merata dengan mempertimbangkan prestasi dan kinerjanya serta sudah sesuai dengan prosedur yang berlaku.
 - e. Dari aspek responsivitas dari pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil pada BKSDM Kota Pekanbaru belum sepenuhnya optimal dalam menjawab dan merespons kebutuhan dari PNS

- f. Dari aspek ketepatan dari pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil pada BKSDM Kota Pekanbaru sepenuhnya belum memenuhi aspek ketepatan hal ini disebabkan tidak semua pegawai yang menerima dengan senang hati.
2. Proses pelaksanaan mutasi pada BKSDM Pekanbaru mengalami beberapa hambatan diantaranya:
 - a. Pegawai yang belum memenuhi persyaratan yang ditentukan,
 - b. Permasalahan pada Kota Pekanbaru adalah banyaknya jabatan yang kosong, sehingga mengharuskan sejumlah pegawai dimutasi untuk menempati jabatan yang kosong tersebut. Percepatan mutasi mengakibatkan banyak pegawai yang menempati jabatan tidak sesuai dengan kompetensinya.
 - c. Adanya unsur politik dalam pelaksanaan mutasi jabatan di lingkup Pemerintah Kota Pekanbaru

B. Saran

Sesuai dengan hasil penelitian tentang proses pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil pada BKSDM Kota Pekanbaru, ada beberapa saran yang diajukan sebagai berikut:

1. Pemerintah Kota Pekanbaru agar segera menanggapi kekosongan jabatan yang ada, dengan melakukan pemetaan terhadap pegawai yang ada agar kecukupan kebutuhan terhadap struktur birokrasi yang kosong segera terpenuhi.
2. BKSDM Kota Pekanbaru untuk lebih selektif dan lebih memenuhi harapan PNS.

3. Pegawai untuk mengoptimalkan kinerjanya, terkhusus kepada pegawai yang dimutasi untuk meningkatkan kualitas yang dimiliki dengan melakukan berbagai inovasi dalam meningkatkan prestasi kinerjanya untuk menunjang kesuksesan tujuan organisasi yang telah ditetapkan



Dokumen ini adalah Arsip Miik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- Agustino, Leo. (2008). *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Basrowi & Suwandi. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bungin, Burhan. (2012). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Perdana Media Grup
- Dunn, William N. (2003). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gajah Mada University.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Ibrahim, Amin. (2004). *Pokok-Pokok Analisis Kebijakan Publik*. Bandung: Mandar Maju.
- Islamy, Irfan. (2004). *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Askara.
- Kaelola, Akbar. (2009). *Kamus Istilah Politik Kontemporer*. Yogyakarta: Cakrawala.
- Kansil dan Cristien. (2003). *Sistem Pemerintahan Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Labolo, Muhadam. (2010). *Memahami Ilmu Pemerintahan*. Jakarta: Kelapa Gading Permai.
- Lubis, Solly. (2007). *Kebijakan Publik*. Bandung: Mandar Maju.
- Moleong, L.J. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Munaf, Yusri. (2016). *Hukum Administrasi Negara*. Pekanbaru: Marpoyan Tujuh.
- Nawawi, Hadari, Dkk. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Dan Komptitif*. Yokyakarta: Gajah Mada Universitas Press.
- Ndraha, Taliziduhu. (2003). *Kybernologi, Ilmu Pemerintahan Baru 1 & 2*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Nogi, S. Tangkilisan. (2003). *Kebijakan Publik Yang Membumi, Konsep, Strategi dan Kasus*. Yogyakarta: Lukman Offset dan YPAPI.
- Nugroho, Riant. D. (2009). *Public Policy (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Rauf, Rahyunir. (2014). *Studi Perkembangan Lembaga Kemasyarakatan Dalam Sistem Pemerintahan Daerah Di Indonesia*. Pekanbaru: Marpoyan Tujuh.
- Siagian, Sondang, P. (2001). *Organisasi dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Alfabeta.
- Syafiie, Inu Kencana. (2003). *Ilmu Pemerintahan*. Bandung: Mandar Maju.
- Syafiie dan Andi Sadikin. (2008). *Perbandingan Pemerintahan*. Bandung: PT. Reflika Aditama.
- Thoha, Miftah. (2005). *Manajemen Kepegawaian Sipil Indonesia*. Jakarta: Prenada Media.
- Wahab, Abdul. (2002). *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijakan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wicaksano, Widya Kristian. 2006. *Administrasi dan Biroksari Pemerintah*. Yogyakarta, Graha Ilmu.
- Winarno, Budi. (2012). *Kebijakan Publik (Teori, Proses, dan Studi Kasus)*. Yogyakarta: Buku Seru.
- Wiratna, Sujarweni. (2014). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Wursanto, IG. 2001. *Manajemen Kepegawaian*. Yogyakarta: Kanikus.

B. Jurnal

- Edyanto dan Kridayanti.(2017). Analisis Proses Mutasi Promosi Jabatan Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gowa. *Jurnal Noken* 3(1) 62-74.
- Edward & Muhajid. (2018). Analisis Pelaksanaan Mutasi Jabatan Aparatur Sipil Negara di Lingkup Pemerintahan Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Sinar Manajemen*, Vol 5, No 2, 2018, Hal. 118-125.

Pratiwi, dkk. (2017). Pelaksanaan Mutasi Pegawai Di Kota Batu (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu). *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, Vol. 2, No. 5, Hal. 771-776.

Ropi, Ade. (2018). Efektivitas Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Oleh Badan Kepegawaian Daerah Dan Diklat Kabupaten Ciamis. *Jurnal Adminitrasi Negara*, Vol 5, No 2, 2018, Hal. 92-103.

C. Peraturan Perundang-undangan

Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945

Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah

Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2018 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah

Peraturan Pemerintah Nomor 9 tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, Dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi.