

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil Di Kota Lubuklinggau**

##### **Setelah Berlakunya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.**

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.

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 Pegawai Negeri Sipil 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 dan di laksanakan sesuai dengan

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 73 yaitu:

- (1) Setiap PNS dapat dimutasi tugas dan/atau lokasi dalam 1 (satu) instansi pusat, antar instansi Daerah, antar-Instansi pusat dan Instansi Daerah, dan ke perwakilan Negara Kesatuan Republik Indonesia di luar negeri;
- (2) Mutasi PNS dalam satu Instansi Pusat atau Instansi Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian;
- (3) Mutasi PNS antar kabupaten/kota dalam satu provinsi ditetapkan oleh gubernur setelah memperoleh pertimbangan kepala BKN;
- (4) Mutasi PNS antar kabupaten/atau kota antar provinsi, dan antar provinsi ditetapkan oleh menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan dalam negeri setelah memperoleh pertimbangan kepala BKN;
- (5) Mutasi PNS provinsi/kabupaten/kota ke Instansi pusat atau sebaliknya, ditetapkan oleh kepala BKN;
- (6) Mutasi PNS antar-Instansi Pusat ditetapkan oleh kepala BKN;
- (7) Mutasi PNS dilakukan dengan memperhatikan prinsip larangan konflik kepentingan;
- (8) Pembiayaan sebagai dampak dilakukannya mutasi PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (1)

dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja negara untuk Instansi Pusat dan anggaran pendapatan dan belanja daerah untuk Instansi Daerah.

Adapun pendukung peraturan pelaksanaan mutasi Aparatur Negara yang berkaitan dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yaitu, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Berdasarkan ketentuan Pasal 190 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil menyatakan bahwa :

- (1) Instansi Pemerintah menyusun perencanaan mutasi PNS di lingkungannya. Berikut adalah penjabarannya;
- (2) Setiap PNS dapat dimutasi tugas dan/atau lokasi dalam 1 (satu) Instansi Pusat, antar-Instansi Pusat, 1 (satu) Instansi Daerah, antar-Instansi Daerah, antar-Instansi Pusat dan Instansi Daerah, dan ke perwakilan Negara Kesatuan Republik Indonesia di luar negeri;
- (3) Mutasi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dilakukan paling singkat 2 (dua) tahun dan paling lama 5 (lima) tahun;
- (4) Mutasi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dilakukan atas dasar kesesuaian antara kompetensi PNS dengan persyaratan Jabatan, klasifikasi Jabatan dan pola karier, dengan memperhatikan kebutuhan organisasi;

- (5) Mutasi PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dilakukan dengan memperhatikan prinsip larangan konflik kepentingan;
- (6) Selain mutasi karena tugas dan/atau lokasi sebagaimana dimaksud pada ayat (2), PNS dapat mengajukan mutasi tugas dan/atau lokasi atas permintaan sendiri.

Berlandaskan uraian Pasal di atas, perihal mutasi bahwa sistem mutasi yang harus dilakukan harus berdasarkan sebuah perencanaan yang jelas, adapun tempo pemutasian yang harus dilakukan dalam kurun waktu 2 sampai dengan 5 tahun. Oleh karena itu, proses pemutasian harus sesuai dengan kemampuan yang harus dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil, dilakukan atas dasar kesesuaian antara kompetensi PNS dengan persyaratan Jabatan, klasifikasi Jabatan dan pola karier, dengan memperhatikan kebutuhan organisasi

Ketentuan Pasal 191 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara mengenai perihal mutasi menyatakan bahwa “mutasi dalam 1 (satu) Instansi Pusat atau dalam 1 (satu) Instansi Daerah dilakukan oleh PPK, setelah memperoleh pertimbangan tim penilai kinerja PNS”.

Ketentuan Pasal 192 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara menegaskan bahwa :

- (1) Mutasi PNS antar-kabupaten/kota dalam satu provinsi ditetapkan oleh gubernur setelah memperoleh pertimbangan Kepala BKN;

- (2) Pertimbangan Kepala BKN sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berdasarkan usul dari PPK instansi penerima dan persetujuan PPK instansi asal dengan menyebutkan Jabatan yang akan diduduki;
- (3) Berdasarkan pertimbangan Kepala BKN sebagaimana dimaksud pada ayat (2), gubernur menetapkan keputusan mutasi;
- (4) Berdasarkan penetapan gubernur sebagaimana dimaksud pada ayat (3), PPK instansi penerima menetapkan pengangkatan PNS dalam Jabatan.

Berbeda hal dengan Pasal 193 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara menyatakan bahwa :

- (1) Mutasi PNS antar kabupaten/kota antar provinsi, dan antar provinsi ditetapkan oleh menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan dalam negeri setelah memperoleh pertimbangan Kepala BKN;
- (2) Pertimbangan Kepala BKN sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berdasarkan usul dari PPK instansi penerima dan persetujuan PPK instansi asal dengan menyebutkan Jabatan yang akan diduduki;
- (3) Berdasarkan pertimbangan Kepala BKN sebagaimana dimaksud pada ayat (2), menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan dalam negeri menetapkan keputusan mutasi;

- (4) Berdasarkan penetapan menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan dalam negeri sebagaimana dimaksud pada ayat (3), PPK instansi penerima menetapkan pengangkatan PNS dalam Jabatan.

Ketentuan Pasal 194 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara menyatakan bahwa :

- (1) mutasi PNS provinsi/kabupaten/kota ke Instansi Pusat atau sebaliknya, ditetapkan oleh Kepala BKN;
- (2) Penetapan Kepala BKN sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berdasarkan usul dari PPK instansi penerima dan persetujuan PPK instansi asal dengan menyebutkan Jabatan yang akan diduduki;
- (3) Berdasarkan penetapan Kepala BKN sebagaimana dimaksud pada ayat (1), PPK instansi penerima menetapkan pengangkatan PNS dalam Jabatan.

Selanjutnya Pasal 195 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara menyatakan:

- (1) Mutasi PNS antar-Instansi Pusat ditetapkan oleh Kepala BKN;
- (2) Penetapan Kepala BKN sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berdasarkan usul dari PPK instansi penerima dan persetujuan PPK instansi asal dengan menyebutkan Jabatan yang akan diduduki;

(3) Berdasarkan penetapan Kepala BKN sebagaimana dimaksud pada ayat (1), PPK instansi penerima menetapkan pengangkatan PNS dalam Jabatan.

Dalam mensukseskan ketetapan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengenai perihal mutasi, maka dari itu telah ditetapkannya Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Dan Pelatihan Teknis Mutasi Kepegawaian Pegawai Negeri Sipil Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 28 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Mutasi Kepegawaian Pegawai Negeri Sipil.

Ketentuan Pasal 1 Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Dan Pelatihan Teknis Mutasi Kepegawaian Pegawai Negeri Sipil Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 28 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Mutasi Kepegawaian Pegawai Negeri Sipil menyatakan bahwa : “Pedoman penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Mutasi Kepegawaian Pegawai Negeri Sipil adalah sebagaimana tersebut dalam Lampiran Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini”.

Ketentuan Pasal 2 Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Dan Pelatihan Teknis Mutasi Kepegawaian Pegawai Negeri Sipil Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 28 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Mutasi Kepegawaian Pegawai Negeri Sipil menyatakan bahwa :

“Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah Provinsi Kabupaten Kota, dapat bekerja sama dengan Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara dalam menyelenggarakan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Mutasi Kepegawaian Pegawai Negeri Sipil”.

Ketentuan Pasal 3 Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Dan Pelatihan Teknis Mutasi Kepegawaian Pegawai Negeri Sipil Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 28 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Mutasi Kepegawaian Pegawai Negeri Sipil menegaskan bahwa :

- (1) Pendidikan dan Pelatihan Teknis Mutasi Kepegawaian yang sedang diselenggarakan pada saat ditetapkannya Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini, tetap diselenggarakan berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 28 Tahun 2006 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- (2) Pendidikan dan Pelatihan Teknis Mutasi Kepegawaian yang akan diselenggarakan sebelum ditetapkannya Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini, tetap diselenggarakan berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 28 Tahun 2006 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Manajemen Pegawai Negeri Sipil.



Ketentuan Pasal 4 Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Dan Pelatihan Teknis Mutasi Kepegawaian Pegawai Negeri Sipil Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 28 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Mutasi Kepegawaian Pegawai Negeri Sipil menyatakan bahwa :

“Pada saat mulai berlakunya Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini, maka ketentuan mengenai Pendidikan dan Pelatihan Teknis Mutasi Kepegawaian sebagaimana diatur dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 28 Tahun 2006 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Teknis. Manajemen Pegawai Negeri Sipil, dicabut dan dinyatakan tidak berlaku”.

Selain itu Adapun Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 55 Tahun 2015 tentang Mutasi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri Bagian Ketiga Pasal 33 tentang Perpindahan PNS Instansi Pusat Lain/Instansi Daerah Menjadi PNS Kementerian Dalam Negeri.

- (1) Perpindahan PNS Instansi Pusat Lain/Instansi Daerah menjadi PNS Kementerian Dalam Negeri, diajukan dengan melampirkan persyaratan yang meliputi:
  - a. Surat pernyataan persetujuan dari pejabat yang berwenang;
  - b. Fotocopy sah hasil penilaian prestasi kerja yang sekurang-kurangnya bernilai baik pada setiap unsur penilaian dalam 2 (dua) tahun terakhir;
  - c. Surat pernyataan tidak pernah/sedang dijatuhi hukuman

disiplin tingkat berat atau sedang yang ditandatangani  
Pejabat Pembina Kepegawaian;

- d. Surat pernyataan tidak sedang menjalani ijin belajar/tugas belajar;
- e. Fotocopy sah keputusan pengangkatan Calon PNS;
- f. Fotocopy sah keputusan pengangkatan PNS;
- g. Fotocopy sah keputusan kenaikan pangkat terakhir;
- h. Fotocopy KARPEG/KPE;
- i. Daftar riwayat hidup; dan
- j. Surat pernyataan tidak menuntut jabatan tertentu.

(2) Tata cara perpindahan PNS sebagaimana dimaksud pada ayat  
(1), yaitu:

- a. Pejabat Pembina Kepegawaian Instansi Pusat Lain/Instansi Daerah mengajukan usul perpindahan PNS di lingkungannya kepada Menteri Dalam Negeri;
- b. Menteri Dalam Negeri menyampaikan jawaban kepada Pejabat Pembina Kepegawaian Instansi Pusat Lain/Instansi Daerah mengenai menerima atau menolak dengan memberikan pertimbangan alasan;
- c. Dalam hal permohonan perpindahan diterima, Menteri Dalam Negeri wajib melaksanakan pengamatan/penilaian kompetensi;

- d. Hasil pengamatan/penilaian kompetensi menjadi pertimbangan Menteri Dalam Negeri untuk memproses lebih lanjut perpindahan;
- e. Menteri Dalam Negeri mengusulkan perpindahan PNS Instansi Pusat Lain/Instansi Daerah kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara untuk mendapat pertimbangan teknis; dan Menteri Dalam Negeri menetapkan keputusan perpindahan PNS setelah mendapatkan pertimbangan teknis Kepala Badan Kepegawaian Negaradan menyampaikan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian Instansi Pusat Lain/Instansi Daerah dan pejabat terkait lainnya.

Kesesuaian pelaksanaan mutasi di Kota Lubuklinggau sudah mengacu pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 55 Tahun 2015 tentang Mutasi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil wawancara yang sudah penulis lakukan dalam wawancara tersebut ponden menyatakan bahwa pelaksanaan mutasi di Kota Lubuklinggau sudah sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Hal ini dibuktikan dari hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis Pada tanggal 21 Januari 2019 di kantor kesekretariatan pemerintah

Kota Lubuklinggau dan kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dimana data yang penulis peroleh dari hasil tanya jawab antara penulis dengan responden yang mengalami mutasi jabatan maupun mutasi wilayah kerja.

Pelaksanaan mutasi di Kota Lubuklinggau memiliki batasan waktu untuk melakukan mutasi untuk mutasi jabatan Pegawai Negeri Sipil harus menjabat dalam kurun waktu minimal 2 (dua) tahun saat menjabat di eselon II,III, dan IV. Sedangkan mutasi jabatan untuk Staff minimal 1 (satu) tahun dan mutasi tersebut juga dapat dilaksanakan berdasarkan kebutuhan organisasi. Namun lain halnya dengan mutasi wilayah kerja tidak ada kurun waktu yang membatasi. Pegawai Negeri Sipil dapat melakukan kapan saja mutasi wilayah kerja dengan syarat Pegawai Negeri Sipil tersebut tidak bermasalah dan berkas yang diperlukan lengkap serta dengan alasan melakukan mutasi yang dapat menjadi pertimbangan.

Kemampuan pegawai dalam bekerja menjadi pertimbangan dalam pemberian mutasi jabatan hal ini di buktikan dengan pemberian mutasi terhadap pegawai dengan mempertimbangkan kedisiplinan, kemampuan, dan prestasi kerjanya hal ini bertujuan untuk memberikan penyegaran dalam organisasi. Setiap pegawai yang telah di berikan mutasi jabatan di harapkan agar meningkatkan kinerjanya agar benar-benar tercapai tujuan dari organisasi tersebut.

Mengenai mutasi wilayah kerja alasan Pegawai Negeri Sipil melakukan mutasi tersebut berdasarkan kebutuhan dan kepentingan

pribadi ada juga yang mengalami permasalahan kendala dilapangan secara pribadi. Karena alasan-alasan tersebut pegawai mengajukan permohonan mutasi wilayah kerjanya.

Wawancara pada tanggal 22 Januari 2019 oleh penulis dengan Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Lubuklinggau. Berdasarkan hasil wawancara tersebut adapun yang menjadi pendorong Pegawai Negeri Sipil (PNS) melakukan mutasi wilayah kerja yaitu penyesuaian dengan *basic* pengalaman kerja terhadap OPD (Organisasi Prangkat Daerah) yang dituju, masalah pribadi (lingkungan kerja, kenyamanan dalam bekerja), Turut Suami (mendekatkan diri dengan keluarga), Meningkatkan pengalaman dan wawasan dalam bekerja, menambah penghasilan.

Selain itu wawancara juga telah dilakukan dengan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang hendak melakukan mutasi, adapun perihal yang penting ditanyakan adalah pemahaman terhadap prosedur dan syarat dan tata cara pelaksanaan mutasi. Berdasarkan jawaban yang telah dikemukakan bahwa Pegawai Negeri Sipil mengetahui tata cara dan syarat melakukan mutasi diantaranya, bahwa PNS harus mendapatkan surat keputusan penerimaan daerah tujuan pindah, PNS harus mendapatkan surat keputusan melepas diri dari daerah asal dan yang terpenting mendapatkan surat keputusan gubernur.

Hal lebih lanjut bahwa pelaksanaan mutasi di Kota Lubuklinggau tidak adanya usaha bagi pejabat yang berwenang untuk mempersulit

pelaksanaan mutasi hal ini dapat dilihat dari prosedur untuk melakukan mutasi dikalangan Pegawai Negeri Sipil di Kota Lubuklinggau itu sendiri, asalkan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dapat memenuhi prosedur yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Daerah Kota Lubuklinggau yang mana prosedur pelaksanaannya telah mengacu pada Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Apartur Sipil Negara.

Adapun prosedur yang ditetapkan oleh Pemerintah kota Lubuklinggau mengenai tatacara pengajuan mutasi dikalangan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Pemerintah Kota Lubuklinggau diantaranya<sup>35</sup>:

1. Syarat-syarat Pindah/ Mutasi dari instansi luar ke pemerintah Kota Lubuklinggau
  - a. Surat permohonan
  - b. Rekomendasi
    - 1). Dari Istansi yang di tuju
    - 2). Dari Istansi lama
  - c. Foto copy SK Capeg
  - d. Foto copy SK PNS
  - e. Foto copy SK terakhir (Pangkat/Jabatan)
  - f. Foto copy kartu pegawai
  - g. DP tiga tahun terakhir

---

<sup>35</sup> Sumber: Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Lubuklinggau

- h. Surat Pernyataan sehat secara jasmani dan rohani yang diketahui Kepala BKD dan ditanta tangani di atas martai 6000,- serta tidak perna di jatuhi hukuman disiplin.

2. Syarat-syarat Pindah/Mutasi antar Instansi Di Lingkungan Pemerintah Kota Lubuklinggau

- a. Surat Permohonan
- b. Rekomendasi
  - 1) Dari Istansi yang di tuju
  - 2) Dari Istansi lama
- c. Foto copy SK PNS
- d. Foto copy SK terakhir (Pangkat/Jabatan)
- f. DP tiga tahun terakhir
- g. Foto copy kartu pegawai

Berdasarkan hasil temuan dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Reublik Indonesia Nomor 55 Tahun 2015. Tentang Mutasi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri. Sudah berjalan sesuai dengan prosedur sebagaimana mestinya proses pemutasian dilakukan oleh karena itu dalam hal ini dapat dikatakan bahwa proses pemutsian dan persyaratan mekanismenya merujuk pada pedoman atau praturan yang telah ditetapkan oleh Peraturan Menteri Dalam Negeri Reublik Indonesia Nomor 55 Tahun 2015 tentang Mutasi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri.

Adapun data yang diperoleh mengenai pelantikan mutasi jabatan diruang lingkup pemerintah kota Lubuklinggau sebanyak 91 orang, terdiri dari 7 orang administrator, 81 pengawas, 2 orang kepek dan 1 orang fungsional<sup>36</sup>. Peneliti hanya dapat menggambarkan jumlah secara umum dikarenakan pihak Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Lubuklinggau tidak bersedia memberikan sumber informasi lebih mendalam karena dengan alasan kode etik privasi organisasi, hal ini sudah pasti menjadi faktor penghambat bagi peneliti dalam menganalisis semua keterangan proses mutasi diruang lingkup Pemerintah Kota Lubuklinggau.

Berdasarkan hasil Pengamatan yang telah dilakukan bahwa prosedur mutasi di Kota Lubuklinggau sudah sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Pemerintah Kota Lubuklinggau tidak menghalangi upaya permohonan mutasi yang diajukan oleh Pegawai Negeri Sipil asalkan Pegawai Negeri Sipil mentaati prosedur dan dapat memberikan alasan yang tepat untuk melakukan mutasi tersebut dan menyiapkan persyaratan yang telah ditetapkan oleh Badan Kepegawaian Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Lubuklinggau yang mengacu pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 55 Tahun 2015 tentang Mutasi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri.

---

<sup>36</sup>Sumber: Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Lubuklinggau



Dalam pelaksanaannya masih ada yang dirasakan oleh sebagian Pegawai Negeri Sipil yang melakukan mutasi bahwa adanya ketidakadilan dalam proses pelayanan yang dilakukan oknum pegawai bagian administrasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Lubuklinggau dalam melayani proses mutasi karena masih ada sistem tebang pilih misalnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang masih ada ikatan keluarga dengan pihak pengurusan berkas mutasi di kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam proses pemberkasanya untuk mengajukan permohonan mutasi lebih dipermudah dalam penanganannya. Hal ini tentunya sudah melenceng dari pada kode etik keprofesionalan sebagai pelayanan terhadap masyarakat, sudah pasti kebiasaan seperti ini akan merugikan beberapa pihak. Sebenarnya hukuman yang menindak tegas terhadap kecurangan sudah ditegakan. Seperti pemungutan liar dan kecurangan-kecurangan lain sudah ada upaya pemberantasannya akan tetapi kultur kekeluargaan yang ada memang sangat erat sehingga menjadi kebiasaan yang sulit di ubah sehingga kecurangan seperti ini dianggap sudah lumrah karena dianggap proses bantu membantu dalam berkeluarga termasuk urusan birokerasi.

Hasibuan menyebutkan bahwa ada tiga dasar/landasan pelaksanaan mutasi karyawan yang kita kenal yaitu:<sup>37</sup>

a. *Merit System*

---

<sup>37</sup> Bunga Ilka Pratiwi dan Abdul Hakim, "Pelaksanaan Mutasi Pegawai Di Kota Batu (Studi Paa Badan Kepegawaian Kota Batu)", *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, Vol. 2, No. 5, Hal. 771-776

*Merit system* adalah mutasi karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya. *Merit system* atau *career system* ini merupakan dasar mutasi yang baik karena output dan produktivitas kerja meningkat, semangat kerja meningkat, jumlah kesalahan yang diperbuat menurun, absensi dan disiplin karyawan semakin baik, jumlah kecelakaan akan menurun.

c. *Seniority System*

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

c. *Spoiled System*

*Spoiled system* adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka (*like or dislike*).

Hasil temuan lain telah menunjukkan bahwa sistem pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil di Kota Lubuklinggau sudah mengacu pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil bagian paragraf ke 6 yang berkaitan dengan perihal Mutasi. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Lubuklinggau sudah menyusun perencanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Pemerintah Kota Lubuklinggau hal ini

dimuat dari hasil pemantau terhadap beberapa kecamatan yang memerlukan tenaga professional untuk dipertugaskan, hal ini merupakan sebagai upaya penyalarsan dan menunjang hasil kerja antar kecamatan yang ada di Kota Lubuklinggau menjadi merata.

Selanjutnya Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Lubuklinggau memang rutin mengadakan kegiatan mutasi setiap 2 atau 5 tahun sekali hal ini diharapkan supaya Pegawai Negeri Sipil dapat menambah pengalamaman bekerja serta kaya akan pemahaman dan pentingnya arti sebuah pengabdian sebagai abdi Negara. Selain itu mutasi yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Lubuklinggau sesuai dengan kompetensi yang di miliki oleh Pegawai Negeri Sipil, adapun hal lain yang menunjang terjadinya mutasi untuk memperhatikan prinsip larangan konflik kepentingan. Mekanisme mutasi tidak hanya ditentukan oleh pihak Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Lubuklinggau akan tetapi Pegawai Negeri Sipil juga berhak mengajukan mutasi tempat bekerja dengan alasan yang dapat menunjang kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam mengemban tugas abdi negara.

Berdasarkan analisis yang telah ditemukan di lapangan dengan pendapat parah ahli yang telah diketahui bahwa proses pemutasian di Kota Lubuklinggau sudah dilakukan secara ilmiah dengan mengutamakan nilai-nilai norma dan ketetapan yang telah diberlakukan, selain itu juga proses pemutasian sudah berorientasi pada kebutuhan yang diperlukan, dan sudah

sesuai dengan formasi jabatan yang riil, dan yang terpenting sistem pemutasian dilakukan secara objektifitas.

Hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 23 januari 2019 terkait perencanaan mutasi yang akan dilakukan oleh pihak Badan Kepegawaian dan Sumberdaya Manusia Kota Lubuklinggau 2017/2018 tidak sembarang dalam melakukan mutasi, menurut Sekretaris Badan Kepegawaian dan Sumberdaya Manusia Kota Lubuklinggau sebelum melakukan mutasi maka akan dilakukan sistem pelatihan yang mengacu pada Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Mutasi Kepegawaian Pegawai Negeri Sipil Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 28 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Mutasi Kepegawaian Pegawai Negeri Sipil adapun isi dari peraturan ini yaitu :

1. Sebagaimana diketahui bahwa tugas umum pemerintahan dan pembangunan semakin kompleks dan luas, sementara tuntutan masyarakat untuk mendapatkan kepuasan dan kualitas pelayanan juga semakin meningkat dan transparan, termasuk masyarakat Pegawai Negeri Sipil. Tuntutan pelayanan masyarakat Pegawai Negeri Sipil tersebut harus ditanggapi secara positif dan untuk menjawab tuntutan dimaksud diperlukan kualitas kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
2. Pelayanan kepada masyarakat Pegawai Negeri Sipil di bidang kepegawaian antara lain dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil yang

menduduki jabatan struktural dari suatu satuan unit kerja kepegawaian pada instansi Pemerintah Pusat dan instansi Pemerintah Daerah Provinsi Kabupaten/Kota.

3. Kompetensi bagi Pegawai Negeri Sipil dan pejabat yang bertanggung jawab di bidang mutasi kepegawaian harus secara terus menerus ditingkatkan dan dikembangkan melalui Pendidikan dan Pelatihan Teknis Mutasi Kepegawaian Pegawai Negeri Sipil.

Dalam menghadapi persoalan itu maka Badan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Lubuklinggau mengadakan sebuah pelatihan yang berpedoman pada Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 28 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Mutasi Kepegawaian Pegawai Negeri Sipil yang di implementasikan dalam mewujudkan proses pemutasian tidak berjalan sia-sia dan sehingga proses pemutasian ini dapat memberikan dampak positif serta para Pegawai Negeri Sipil (PNS) dapat mengembangkan dan meningkatkan kinerja serta meningkatkan etos kerja yang baik sebagai abdi Negara.

Wawancara dengan sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Lubuklinggau menjelaskan mekanisme teknis pelatihan mutasi tetap mengacu pada Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 28 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Mutasi Kepegawaian Pegawai Negeri Sipil adapun hal yang harus menjadi perhatian dalam

mekanisme pelatihan ini diantaranya untuk efektivitas penyelenggaraan Diklat Teknis Mutasi Kepegawaian PNS, maka peserta diatur sebagai berikut:

1. Setiap kelas paling sedikit 30 (tiga puluh) orang peserta dan paling banyak 40 (empat puluh) orang peserta.
2. Peserta Diklat Teknis Mutasi Kepegawaian Pegawai terdiri dari:
  - a. Pejabat struktural eselon III dan eselon IV yang memiliki tugas pokok di bidang mutasi kepegawaian Pegawai Negeri Sipil pada satuan unit kerja kepegawaian pada instansi Pemerintah Pusat dan instansi Pemerintah Daerah Provinsi Kabupaten/Kota;
  - b. Pejabat lain yang akan diangkat dalam jabatan struktural di bidang mutasi kepegawaian Pegawai Negeri Sipil pada instansi Pemerintah Pusat dan instansi Pemerintah Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota tetapi belum mengikuti Diklat Mutasi Kepegawaian Pegawai Negeri Sipil;
  - c. Analisis Kepegawaian yang menduduki jabatan setingkat dengan jabatan struktural eselon III dan eselon IV dalam rangka penantapan kompetensi; dan/atau
  - d. Pegawai Negeri Sipil yang menduduki atau akan menduduki jabatan fungsional umum yang memiliki tugas pokok di bidang mutasi kepegawaian Pegawai Negeri Sipil pada satuan unit kerja kepegawaian pada instansi Pemerintah Pusat dan instansi Pemerintah Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota.

Upaya dalam mendukung proses pelaksanaan diklat dengan baik, peranan pendidik bidang ke mutasian harus diisi orang yang ahli di dalam bidangnya adapun yang berhak di libatkan dan di tunjuk menjadi pemateri pada bidang ini di antaranya yaitu terdiri dari:

1. Widyaiswara bidang Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang ada di Badan Kepegawaian Negara (BKN) ataupun Widyaiswara yang ada di instansi Pemerintah Pusat dan/atau instansi Pemerintah Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota
2. Tenaga Kediklatan lainnya (Pejabat Praktisi/Akademisi) yang ada di BKN ataupun yang ada di instansi Pemerintah Pusat dan/atau instansi Pemerintah Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota yang karena keahliannya, kemampuan, atau kedudukannya serta memiliki kompetensi mengajar, khususnya yang telah mengikuti Training of Trainer (TOT).

Setiap akhir penyelenggaraan Diklat Teknis Mutasi Kepegawaian PNS dilakukan evaluasi terhadap kinerja Widyaiswara dan/atau Tenaga Kediklatan lainnya.

Selain memperhatikan persoalan tenaga ahli dalam melaksanakan diklat pra-pemutasian pihak Badan Kepegawaian Dan Sumber Daya Manusia Kota Lubuklinggau juga harus memperhatikan kurikulum yang dapat mengatur proses berjalanya diklat dengan baik, sehingga proses diklat dapat berjalan dengan secara sistematis.

Adapun point-point yang terkandung dalam kurikulum mengenai ke mutasian sebagai berikut:

1. Sesuai dengan prinsip penyusunan kurikulum berbasis kompetensi, maka kurikulum Diklat Teknis Mutasi Kepegawaian Pegawai Negeri Sipil disusun sesuai dengan kompetensi jabatan yang ada pada satuan unit kerja kepegawaian.
2. Kurikulum Diklat Teknis Mutasi Kepegawaian PNS dititikberatkan pada kemampuan dalam penguasaan dasar-dasar atau prinsip-prinsip implementasi, norma, standar, dan prosedur, dalam bidang mutasi kepegawaian Pegawai Negeri Sipil. Disamping itu kurikulum pengembangan sikap dan perilaku positif sebagai pejabat kepegawaian dalam memimpin suatu satuan unit kerja kepegawaian.
3. Kurikulum Diklat Teknis Mutasi Kepegawaian Pegawai Negeri Sipil disusun dalam rangka penguasaan Manajemen PNS khususnya dalam bidang mutasi kepegawaian Pegawai Negeri Sipil sebagai suatu sistem dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia (*unifiedsystem*).

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti, sebenarnya operasional proses pelaksanaan mutasi di Kota Lubuklinggau mengacu pada pedoman Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil bagian paragraph ke 6 yang berkaitan perihal Mutasi, dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian



Negara Nomor 28 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Mutasi Kepegawaian Pegawai Negeri Sipil. Kota Lubuklinggau tidak punya otoritas untuk menyelenggarakan proses pelaksanaan mutasi diluar ketentuan yang telah termuat dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 karena Undang-undang ini merupakan acuan dalam proses pelaksanaan mutasi yang sudah di tetapkan oleh pemerintah pusat.

Oleh karena itu Kota Lubuklinggau harus berpedoman dan mengikuti jalanya proses yang sudah ditetapkan oleh Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara dalam menjalankan proses yang berkenaan dengan perihal pemutasian Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Berlandaskan dari apa yang telah ditemukan dilapangan bahwa Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Lubuklinggau sudah menerapkan sistem pelatihan yang mengacu pada peraturan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara telah menunjukkan bahwa pegawai di ruang lingkup Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Lubuklinggau sudah menjalankan tugasnya sesuai dengan cara yang ilmiah dengan berlandaskan ketentuan yang telah ditetapkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota

Lubuklinggau Bapak Drs. Abdullah Rizal, M.Pd (25 Januari 2019) mengatakan bahwa “pelaksanaan mutasi atau pemindahan Pegawai Negeri Sipil oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dinilai telah berjalan cukup baik karena telah sesuai dengan prosedur dan persyaratan yang ditetapkan pada posisi yang dibutuhkan atau mengalami kekosongan” Dalam proses pelaksanaan administratifnya sudah beberapa kali melakukan mutasi pegawai.

Mutasi seperti biasanya hanya berupa perpindahan bidang kerja atau perpindahan antar bagian dan biasanya hanya berlangsung selama 1 atau 2 tahun. Mutasi yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Lubuklinggau minimal 2 kali setahun. Informasi ini peneliti dapatkan dari hasil wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Lubuklinggau Bapak H. Ikhsan Roni, S.Sos (25 Januari 2019), mengatakan bahwa “belakangan ini paling sedikit dalam setahun 2 kali kami melakukan sidang dan mutasi pegawai” Terjadinya mutasi dari satu instansi ke instansi lain bukan tanpa sebab, tentunya terdapat alasan tersendiri.<sup>38</sup>

Mutasi atau pemindahan pegawai menurut H. Malayu S.P. Hasibuan terjadi karena 2 hal yaitu Mutasi atas keinginan pegawai dan alih tugas produktif (ATP). Sebagian dari pegawai yang peneliti wawancarai alasan yang dikemukakan sebagai penguat dari keinginan untuk mutasi yaitu karena ingin mendekati diri dengan keluarga, perbandingan

---

<sup>38</sup>Wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Lubuklinggau, Rabu 25 Januari 2019.

gaji/tunjangan, jarak, keluarga, jenjang karir, kenyamanan, dan berbagai alasan lainnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang Pegawai Negeri Sipil yang mengajukan mutasi untuk bertugas di Kabupaten Pali Ibu Nova (Rabu 23 Januari 2019) mengatakan bahwa : “saya mengajukan mutasi ke Kabupaten Pali dengan alasan karena ingin ikut suami yang bertugas di Pali dan lebih dekat dengan keluarga yang berdomisili di Muaraenim”.<sup>39</sup> Dari hasil wawancara yang telah dilakukan dengan informan penelitian, dapat dipahami bahwa alasan yang dikemukakan sebagai penguat dari keinginan pegawai untuk mutasi adalah atas keinginan sendiri, salah satu alasannya yaitu karena ingin mendekatkan diri dengan keluarga. Letak geografis merupakan salah satu aspek yang menjadi faktor penyebab keinginan pegawai untuk dimutasi, dimana jarak yang ditempuh cukup jauh, hal ini bisa saja disebabkan karena ada pegawai tersebut bertempat tinggal atau Pelaksanaan kegiatan mutasi bertujuan sebagai bentuk penyegaran fungsi dan tugas pegawai sehingga seseorang tidak merasa jenuh dengan jabatan ataupun tugas yang diembannya. Mutasi adalah pemindahan atau perubahan posisi pegawai dari suatu jabatan ke jabatan lain baik secara vertikal maupun horizontal dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja pegawai dalam suatu organisasi atau instansi.

---

<sup>39</sup>Wawancara Dengan Pegawai Negeri Sipil Kota Lubuklinggau yang mengajukan mutasi wilayah kerja, Tanggal 23 Januari 2019

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang Pegawai Negeri Sipil yang sekarang bertugas di Sekertariat Kota Lubuklinggau Ibu Casti Tica., S.Ip (23 Januari 2019) mengatakan bahwa “alasan saya mengajukan mutasi untuk meningkatkan jenjang karir”<sup>40</sup>.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang pegawai negerisipil yang sekarang bertugas di Sekertariat Kota Lubuklinggau Ibu Yulistina Palamba., S.Ip (23 januari 2019) mengatakan bahwa : “selain karena ingin dekat dengan keluarga saya berharap dengan dimutasinya saya ke kesini dapat membangkitkan suasana hati saya serta gairah sayakembali dalam bekerja sehingga saya tidak merasa jenuh dengan jabatan dan tugas saya<sup>41</sup> ”Berdasarkan hasil wawancara yang di peroleh bahwa banyak faktor menyebabkan terjadinya mutasi diantaranya, ingin dekat dengan keluarga, ingin dekat dengan tempat tinggal, ingin memperoleh pengalaman, ingin memperoleh ketenangan dalam bekerja.

Sesuai dengan hasil wawancara peneliti di lapangan bahwa rata-rata pegawai sudah bekerja sesuai dengan latar belakang pendidikannya masing- masing. Kalaupun ada yang ditempatkan tidak sesuai dengan latarbelakang pendidikannya itu sangat keciljumlahnya. Pegawai yang di mutasi selalu dinilai secara objektif.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Lubuklinggau Bapak H.

---

<sup>40</sup>Wawancara dengan Pegawai Negeri Sipil di Sekertariat Pemerintah Kota Lubuklinggau, Tanggal 23 januari 2019

<sup>41</sup>Wawancara dengan Pegawai Negeri Sipil di Sekertariat Pemerintah Kota Lubuklinggau, Tanggal 23 januari 2019

Ikhsan Roni,S.sos (25 januari 2019), mengatakan bahwa “orang-orang yang dimutasi ataupun dinaikkan jabatannya itu dinilai dari masa kerja, kompetensi, prestasi dan pangkatnya, itu yang utama<sup>42</sup>”

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Lubuklinggau (25 januari 2019) mengatakan bahwa “setiap permohonan mutasi telah sesuai dengan prosedur dan dinilai secara objektif sesuai dengan latar belakang pendidikan ataupun pengalamannya<sup>43</sup>”Pegawai Negeri Sipil memang akan melaksanakan pekerjaannya dengan baik apabila dia merasa nyaman dengan pekerjaan yang digelutinya. Pegawai juga akan bekerja dengan baik apabila dia betul-betul berkompeten dipekerjaan itu.

Oleh karena itu memang sudah sepantasnya apabila pegawai yang ingin dimutasi dinilai berdasarkan latar belakang pendidikan dan keahliannya. Untuk meningkatkan gairah kerja Pegawai Negeri Sipil salah satu caranya adalah dengan memberikan penghargaan kepada Pegawai yang berprestasi atau menunjukkan hasil kerja yang baik. Pegawai yang berprestasi bisa diberikan penghargaan dengan cara menaikkan pangkatnya.

Belakangan ini sering terdengar isu bahwa perpindahan pegawai darisuatu instansi ke instansi lain ada unsur politik ataupun faktor

---

<sup>42</sup>Wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Lubuklinggau, Tanggal 25 Januari 2019

<sup>43</sup>Wawancara dengan Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Lubuklinggau, Tanggal 25 Januari 2019

kedekatan pegawai dengan pimpinannya. Tapi asumsi ini di bantah oleh Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Lubuklinggau “pengaruh unsur politik jelas tidak ada karena Pegawai Negeri Sipil itu dilarang berpolitik karena ada aturannya, walaupun ada Pegawai Negeri Sipil yang berpolitik itu adalah pelanggaran dan pastinya akan diproses. Akan tetapi jika ada faktor kedekatan sehingga mempermudah proses mutasi mereka untuk pindah milayah kerja hal itu sah-sah saja dilakukan sepanjang hal tersebut sesuai dengan prosedur dan sepanjang dapat menunjang jenjang karir atau kinerja mereka disana semakin bagus. Tapi sejauh ini selama pemantaun saya tidak ada yang dipermudah dan dipersulit semuanya kita perlakukan sama selagi berkasnya tidak ada kesalahan”.<sup>44</sup>

Berdasarkan hasil informasi dapat disimpulkan bahwa mutasi yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Lubuklinggau sudah memperhatikan jenjang pangkat seorang Pegawai Negeri Sipil. Bagi Pegawai Negeri Sipil yang memiliki pangkat yang tinggi dan sudah mengabdikan cukup lama maka akan ditempatkan pada jabatan yang lebih tinggi pula. Ini merupakan penghargaan dan apresiasi pemerintah kepada Pegawai Negeri Sipil yang diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil serta kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil.

Kelanjutan dari wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia “pelaksanaan mutasi Pegawai

---

<sup>44</sup>Wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Lubuklinggau, Tanggal 25 Januari 2019

Negeri Sipil oleh BKPSDM telah cukup baik karena telah sesuai dengan prosedur dan persyaratan yang telah ditetapkan, dan tentunya telah dinilai secara objektif kinerja mereka selama ini”<sup>45</sup>Penempatan seorang Pegawai Negeri Sipil memang harus memperhatikan jenjang pangkat dari Pegawai Negeri Sipil itu sendiri. Jabatan-jabatan yang ada dalam organisasi pemerintahan mempunyai batas minimal pangkat yang harus dimiliki seorang Pegawai Negeri Sipil. Ini merupakan tugas dari pimpinan untuk memperhatikan jenjang pangkat seorang Pegawai Negeri Sipil jika melakukan mutasi. Akan tetapi dalam beberapa kasus pernah terjadi pimpinan lebih rendah pangkatnya di bandingkan dengan stafnya.

#### **B. Faktor Penghambat Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil Di Kota Lubuklinggau**

Pelaksanaan mutasi di Kota Lubuklinggau terdapat faktor yang dapat mempengaruhi pelaksanaan mutasi di Kota Lubuklinggau, salah satunya faktor situasional, Pendidikan dan Kompetensi pegawai, serta kompetensi tim analisis jabatan. Faktor Situasional yaitu berkaitan dengan luas wilayah Provinsi Sumatera Selatan serta adanya pemekaran wilayah dengan adanya kabupaten/kota baru sehingga penempatan tugas Pegawai Negeri Sipil terpaut cukup jauh antara kabupaten/kota satu dengan kabupaten/kota yang lainnya, adapun penghambat lainnya luas wilayah kota Lubuklinggau yang terdiri dari 8 kecamatan yang mana jarak dari satu kecamatan dengan kecamatan lainnya cukup jauh ,dasar inilah membuat

---

<sup>45</sup>Wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Lubuklinggau, Tanggal 25 Januari 2019

para pegawai enggan di mutasi atau ditempatkan di daerah yang jauh dari tempat tinggalnya bahkan Pegawai Negeri Sipil yang di tempatkan di Kabupaten/kota yang baru juga banyak yang mengajukan mutasi wilayah kerjanya ke lingkungan Pemerintah Kota Lubuklinggau hal ini didasari oleh karena Kota Lubuklinggau merupakan kota madya yang sedikit lebih maju dari kabupaten/kota disekitarnya.

Oleh karena hambatan ini pemerintah memerlukan waktu untuk menentukan kebijakannya. Faktor pendidikan dan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) juga menjadi hambatan pelaksanaan penempatan mutasi pegawai. Masih adanya penempatan pegawai yang belum berpegang pada prinsip "*The right man in the right place and the right man in the right job*" yang artinya penempatan orang- orang yang tepat pada tempat dan jabatan yang tepat.

Secara teknis, kendala yang timbul dari faktor internal maupun eksternal sebenarnya hampir tidak ada. Tetapi hasilnya sedikit kurang optimal. Pada dasarnya pegawai yang akan melakukan analisis jabatan sebelum bertugas sudah diberikan pelatihandalam melakukan analisis jabatan. Hal tersebut sebenarnya sudah tugas yang sesuai dengan ketentuan atau pedoman anlisis jabatan yang dikeluarkan oleh Kementrian Dalam Negeri. Oleh karena mungkin waktu yang terlalu singkat maka kompetensi dari tim analisis jabatan sedikit terbatas. Tim analisis jabatan yang bertugas melakukan analisis jabatan seperti hanya dipakai sementara waktu dan bekerja pada waktu proses analisis jabatan sehingga bisa



dikatakan kemampuan mereka sangatlah kurang karena mereka dibuat dalam waktu yang instan. Hal yang sebenarnya paling memperhatikan masih ada pegawai yang bertugas yang melakukan analisis jabatan terkadang masih belum memahami tugas yang harus dia lakukan, karena latar belakang pendidikan yang dia kuasai tidak sesuai dengan apa yang dia kerjakan, hal inilah yang menjadi hambatan analisis jabatan di ruang lingkup Pemerintah Kota Lubuklinggau sedikit terhambat. Sehingga hal seperti inilah yang membuat proses penempatan mutasi pegawai terhambat.

Selanjutnya temuan dari hasil wawancara lanjutan pada tanggal 25 Januari 2019. Beberapa hambatan yang muncul dalam pelaksanaan mutasi Kota Lubuklinggau sudah pasti menjadi bahan evaluasi untuk dapat diperbaiki kualitas mutu pegawai analisis jabatan yang mengatur proses pemutasian pegawai di ruang lingkup Pemerintah Kota Lubuklinggau. Adapun upaya yang dilakukan yaitu optimalisasi penempatan pegawai di Kota Lubuklinggau. Pengoptimalisasian ini terlebih dahulu dilakukan dengan menentukan analisis jabatan, analisis beban kerja dan penentuan kualifikasi jabatan. Sementara optimalisasi penempatan pegawai dilihat dari:

#### 1. Analisis jabatan

Dalam optimalisasi penempatan jabatan pegawai di Kota Lubuklinggau, analisis jabatan sudah dilakukan dengan baik sesuai dengan prosedur yang ada pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2005

tentang Pedoman Analisis Jabatan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri Dan Pemerintahan Daerah Menteri Dalam Negeri. Upaya yang telah dilakukan diantaranya telah adanya uraian jabatan dan persyaratan jabatan. Namun, penulisan hasil dari uraian jabatan sulit dipahami

## 2. Analisis Beban Kerja

Badan Kepegawaian dan Diklat Kota Lubuklinggau menggunakan analisis beban kerja sebagai pedoman dalam penempatan pegawai sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 tahun 2008 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Beban Kerja Di Lingkungan Kementrian Dalam Negeri. Analisis beban kerja dilakukan terhadap aspek-aspek, yaitu: norma waktu, volume kerja, dan jam kerja efektif . sedangkan pelaksanaannya, dilaksanakan secara sistematis dengan tahapan pengumpulan data, pengolahan data, penelaahan hasil olahan data dan kemudian dilanjutkan dengan penetapan hasil analisis beban kerja. Pelaksanaan analisis beban kerja. Pelaksanaan analisis beban kerja di Kota Lubuklinggau dilaksanakan sudah cukup baik, namun dari data yang diperoleh terdapat ketidak sesuaian antara *form* yang satu dengan *form* selanjutnya yang telah diisi oleh pegawai yang sama.

## 3. Kualifikasi Jabatan/ Pekerjaan

Kualifikasi jabatan yang harus dimiliki oleh pegawai agar dapat menunaikan tugas sesuai dengan jabatan, diketahui berdasarkan uraian dari analisis jabatan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Lubuklinggau telah melaksanakan penempatan

pegawai sesuai dengan persyaratan yang tercantum pada Pasal 5 Peraturan Pemerintah Nomor 100 tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dalam Jabatan Struktural. Di samping persyaratan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5, pengangkatan pejabat pembina kepegawaian pusat dan daerah juga memperhatikan kualifikasi lain yaitu faktor senioritas dalam kepangkatan, usia, pendidikan dan pelatihan jabatan, dan pengalaman yang dimiliki, selain faktor-faktor tersebut, faktor kemanusiaan masih sering digunakan dalam penempatan pegawai di Kota Lubuklinggau.

Pelaksanaan kegiatan mutasi bertujuan sebagai bentuk penyegaran fungsi dan tugas pegawai sehingga seseorang tidak merasa jenuh dengan jabatan ataupun tugas yang diembannya. Mutasi adalah pemindahan atau perubahan posisi pegawai dari suatu jabatan ke jabatan lain baik secara vertikal maupun horizontal dengan tujuan untuk meningkatkan efesiensi dan efektifitas kerja pegawai dalam suatu organisasi atau instansi. Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun 2009 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil bertujuan sebagai pedoman mengenai permohonan Pegawai Negeri Sipil.

Kinerja pegawai yang optimal sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi yang diembannya dalam suatu instansi. Dengan optimalnya kinerja yang dilakukan oleh pegawai, tujuan dan sasaran yang telah dirumuskan sebelumnya dapat dicapai sesuai yang diharapkan. Tercapainya tujuan dalam suatu instansi menjadikan instansi

tersebut berkembang. Perkembangan yang telah dicapai tersebut menjadikan pegawai mempunyai peran yang besar atas kinerja yang telah dilakukan untuk instansi tersebut, sehingga pegawai memiliki rekam jejak yang baik dalam perjalanan kariernya. Karier pegawai menjadi berkembang dengan pesat yang menyebabkan Kebijakan dan Manajemen Publik pegawai dimutasi ke jabatan atau posisi yang lebih tinggi dari sebelumnya.

Adanya ketidaksesuaian antara kompetensi dan bidang kerja (*mismatch*) menjadi salah satu permasalahan yang menonjol dalam kepegawaian di *Association of Southeast Asian Nations* (ASEAN). Sebagai contoh di Indonesia, jelas Edy Topo Ashari selaku Mantan Kepala BKN yang mengatakan masih terjadinya mismatch kadang disebabkan adanya intervensi politik dalam penempatan pegawai. Unsur subyektifitas dan kepentingan politis seringkali lebih mengemuka sehingga mendorong terjadinya Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN).<sup>46</sup>

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

---

<sup>46</sup>Rahma Gautami, "Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah abupaten Nganjuk dalam Melaksanakan Kebijakan Mutasi PNS Kabupaten Nganjuk", *Jurnal dan Kebijakan Manajemen*, vol.1 No. 1, 2013, Hlm.4

Selain itu, permasalahan mutasi yaitu belum terjadi adanya pemerataan pegawai di berbagai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kota Lubuklinggau. Adanya pegawai yang belum diangkat secara definitif menyebabkan banyak pegawai yang menjadi pelaksana tugas (Plt) pada masing-masing instansi.

Pelaksanaan Mutasi di Kota Lubuklinggau dapat dikatakan sudah mengacu dan berpedoman Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Hal ini dapat dibuktikan dari rangkaian proses penelitian yang telah dilakukan. Penelitian dilakukan mulai tanggal 21 Januari sampai dengan 26 Januari 2019. Adapun temuan yang diperoleh bahwa proses sistem pemutasian pegawai. Pelaksanaan mutasi di Kota Lubuklinggau memiliki batasan waktu untuk melakukan mutasi untuk mutasi jabatan Pegawai Negeri Sipil harus menjabat dalam kurun waktu minimal 2 (dua) tahun saat menjabat di eselon II,III, dan IV.

Sedangkan mutasi jabatan untuk Staff minimal 1 (satu) tahun dan mutasi tersebut juga dapat dilaksanakan berdasarkan kebutuhan organisasi. Namun lain halnya dengan mutasi wilayah kerja tidak ada kurun waktu yang membatasi. Pelaksanaan kegiatan mutasi bertujuan sebagai bentuk penyegaran fungsi dan tugas pegawai sehingga seseorang tidak merasa jenuh dengan jabatan ataupun tugas yang diembannya. Mutasi adalah pemindahan atau perubahan posisi pegawai dari suatu jabatan ke jabatan lain baik secara vertikal maupun horizontal dengan tujuan untuk

meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja pegawai dalam suatu organisasi atau instansi.

Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun 2009 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil bertujuan sebagai pedoman mengenai permohonan Pegawai Negeri Sipil. Pelaksanaan mutasi atau pemindahan Pegawai Negeri Sipil oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Lubuklinggau dinilai telah berjalan cukup baik karena telah sesuai dengan prosedur dan persyaratan yang ditetapkan pada posisi yang dibutuhkan atau mengalami kekosongan. Dalam proses pelaksanaan administratifnya sudah beberapa kali melakukan mutasi pegawai. Mutasi seperti biasanya hanya berupa perpindahan bidang kerja atau perpindahan antar bagian dan biasanya berlangsung selama 1 atau 2 tahun.

Berdasarkan hal yang ditemui di lapangan sudah menunjukkan keselarasan yang termuat dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, bahwa tujuan dari dilakukannya mutasi untuk meningkatkan kinerja para Pegawai Negeri Sipil (PNS) karena dengan diadakannya mutasi bertujuan sebagai bentuk penyegaran fungsi dan tugas pegawai sehingga seseorang tidak merasa jenuh dengan jabatan ataupun tugas yang diembannya, selain itu mutasi dapat menjembati permintaan Pegawai Negeri Sipil untuk dapat memilih tempat kerja yang lebih dekat dengan keluarga, harapan para Pegawai Negeri Sipil dengan

situasi seperti ini dapat meningkatkan kualitas kerja dan ketenangan kerjanya.

Dalam proses pelaksanaan mutasi setiap permohonan mutasi telah sesuai dengan prosedur dan dinilai secara objektif sesuai dengan latar belakang pendidikan ataupun pengalamannya. Pegawai Negeri Sipil memang akan melaksanakan pekerjaannya dengan baik apabila dia merasa nyaman dengan pekerjaan yang digelutinya, pegawai juga akan bekerja dengan baik apabila dia betul-betul berkompeten dipekerjaan itu. Olehnya itu memang sudah sepantasnya apabila pegawai yang ingin dimutasi dinilai berdasarkan latar belakang pendidikan dan keahliannya. Dan untuk meningkatkan gairah kerja Pegawai Negeri Sipil salah satu caranya adalah dengan memberikan penghargaan kepada Pegawai yang berprestasi atau menunjukkan hasil kerja yang baik. Pegawai yang berprestasi bisa diberikan penghargaan dengan cara menaikkan pangkatnya.

Berlandaskan dari temuan diatas bahwa Pemerintah Kota Lubuklinggau membuka peluang selebar mungkin bagi para pegawai untuk melakukan proses mutasi asalkan dapat memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Kota Lubuklinggau, adapun ketentuan yang temuat sudah dijelaskan langsung oleh Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Lubuklinggau, adapun hal yang sangat dipertimbangkan dalam proses pemutasian pegawai diantaranya. Sesuai dengan prosedur dan dinilai secara objektif sesuai dengan latar belakang pendidikan ataupun pengalamannya. Pegawai

Negeri Sipil memang akan melaksanakan pekerjaannya dengan baik apabila dia merasa nyaman dengan pekerjaan yang digelutinya. Pegawai juga akan bekerja dengan baik apabila dia betul-betul berkompeten dipekerjaan itu.

Dapat Disimpulkan bahwa yang menjadi faktor utama terjadinya mutasi adalah banyaknya faktor menyebabkan terjadinya mutasi diantaranya, ingin dekat dengan keluarga, ingin dekat dengan tempat tinggal, ingin memperoleh pengalaman, ingin memperoleh ketenangan dalam bekerja, Menghindari konflik dengan rekan kerja terdahulu dan lain-lain.

Adapun hambatan yang di temukan dalam proses pelaksanaan mutasi di Kota Lubuklinggau banyak faktor yang dapat mempengaruhi pelaksanaan mutasi di Kota Lubuklinggau, salah satunya faktor situasional, Pendidikan dan Kompetensi pegawai, serta kompetensi tim analisis jabatan. Faktor Situasional yaitu berkaitan dengan luas wilayah Provinsi Sumatera Selatan dengan adanya pemekaran wilayah Kabupaten/Kota baru, dan Luas wilayah Kota Lubuklinggau yang terdiri dari 8 kecamatan dengan jarak yang terpaut cukup jauh antara kecamatan satu dengan kecamatan yang lainnya, dasar inilah membuat para pegawai enggan di mutasi atau ditempatkan di daerah yang jauh dari tempat tinggalnya, sehingga pemerintah memerlukan waktu untuk mentukan kebijakannya. Faktor pendidikan dan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) juga menjadi hambatan pelaksanaan penempatan mutasi pegawai.



Masih adanya penempatan pegawai yang belum berpegang pada prinsip *“The right man in the right place and the right man in the right job”* yang artinya penempatan orang- orang yang tepat pada tempat dan jabatan yang tepat.

Hal seperti ini harus menjadi pertimbangan yang memang harus di pikirkan oleh pihak Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Lubuklinggau dalam mengatasi hambatan proses mutasi parah Pegawai Negeri Sipil (PNS) karena apabila tidak di tindak lanjuti dengan baik jauh-jauh hari maka akan terjadi kemacetan dalam mensinergikan proses mutasi itu sendiri, karena mengingat proses mutasi merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil yang ada di Kota Lubuklinggau itu sendiri.

Belakangan ini sering terdengar isu bahwa perpindahan pegawai dari suatu instansi ke instansi lain ada unsur politik ataupun faktor kedekatan pegawai dengan pimpinannya. Hal ini diperoleh dari hasil wawancara dengan Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Lubuklinggau. Hal seperti ini seharusnya harus segera di tuntaskan karena dapat merugikan beberapa pihak karena proses birokrasi seperti ini tidak adil, seharusnya pihak Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Lubuklinggau harus tidak tebang pilih dalam melayani proses mutasi, karena sebagai Abdi Negara yang baik harus bersikap adil.

Akan Tetapi hal ini di klarifikasi langsung oleh Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Kota Lubuklinggau “pengaruh unsur politik jelas tidak ada karena Pegawai Negeri Sipil itu dilarang berpolitik karena ada aturannya, walaupun ada Pegawai Negeri Sipil yang berpolitik itu adalah pelanggaran dan pastinya akan diproses. Akan tetapi jika ada faktor kedekatan sehingga mempermudah proses mutasi mereka untuk pindah milayah kerja hal itu sah-sah saja dilakukan sepanjang hal tersebut sesuai dengan prosedur dan sepanjang dapat menunjang jenjang karir atau kinerja mereka disana semakin bagus. Tapi sejauh ini selama pemantaun saya tidak ada yang dipermudah dan dipersulit semuanya kita perlakukan sama selagi berkasnya tidak ada kesalahan”.

Selain itu juga hambatan terkait ketidak sesuaian latar belakang pendidikan parah pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Kota Lubuklinggau sangat minim sehingga bagi peneliti ini bukan permasalahan besar yang harus diperbaiki, karena pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya adalah pegawai yang sudah senior dan sudah mendekati usia pensiun, dan dapat diyakini dia sudah banyak pengalaman dalam persoalan kemitrasian.

Dapat kita simpulkan bahwa proses mutasi di Kota Lubuklinggau sudah berjalan dengan baik setelah keluarnya Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Diharapkan para pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Kota

Lubuklinggaudapat meningkatkan kualitas kinerjanya sehingga dapat memperlancar jalanya roda organisasi Pemerintah Kota Lubuklinggau terutama dalam bidang mutasi.