

**PELAKSANAAN MUTASI PNSD ANTAR INSTANSI PADA  
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN MAMUJU  
PROVINSI SULAWESI BARAT**



Oleh :

**DEVI DAMAYANTI**

**45 09 021 008**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar  
Sarjana Sosial Pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jurusan Ilmu Administrasi Negara**

**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS " 45 " MAKASSAR**

**2013**

## HALAMAN PENERIMAAN

Pada Hari Sabtu, Tanggal Lima Belas Bulan Enam Tahun Dua Ribu Tiga Belas Skripsi dengan judul “ **PELAKSANAAN MUTASI PNSD ANTAR INSTANSI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN MAMUJU PROVINSI SULAWESI BARAT** “

Nama : **Devi Damayanti**  
Nomor Stambuk : **4509021008**  
Jurusan : Ilmu Politik  
Program Studi : Ilmu Hubungan Internasional

Telah diterima sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Sarjana Strata Satu (S-1) pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas 45.

### Pengawas Umum



**Dra. Hj. Juharni, M.Si**  
Dekan FISIP Universitas 45

### Panitia Ujian :



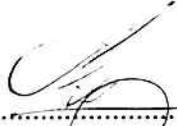
**Drs. Syamsuddin Maldun, M.Si**  
Ketua



**Drs. H. Misbahuddin Ahmad, MS**  
Sekretaris

### Tim Penguji

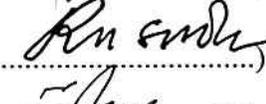
1. Drs. H. Misbahuddin Ahmad, MS
2. Drs. Syamsul Bahri, M.Si
3. Drs. A. M. Rusdi Maidin, SH.,M.Si
4. Drs. Uddin B. Sore, SH.,M.Si



(.....)



(.....)



(.....)



(.....)

**HALAMAN PENGESAHAN**

**PELAKSANAAN MUTASI PNSD ANTAR INSTANSI PADA  
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN MAMUJU  
PROVINSI SULAWESI BARAT**

**Devi Damayanti**

45 09 021 008

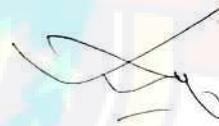
Skripsi Telah Diperiksa dan Disetujui Oleh :

Pembimbing I,

Pembimbing II,



**Drs. H. Misbahuddin Achmad, MS**



**Drs. Syamsuddin Maldun, M.Si**

Diketahui Oleh :

Dekan FISIP Universitas 45,

Ketua Jurusan Ilmu Politik,



**Dra. Hj. Juharni, M.Si**



**Drs. H. Misbahuddin Ahmad, MS**

## **KATA PENGANTAR**

Penulis mengucapkan puji dan syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan kasihNya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Abd. Rahman, SH.,MH. selaku Rektor Universitas 45 Makassar.
2. Ibu Dra. Juharni, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
3. Bapak Drs. Misbahuddin Ahmad, M.Si. selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara sekaligus pembimbing I penulis.
4. Bapak Drs. Syamsuddin Maldun, M.Pd. selaku Wakil Dekan I sekaligus pembimbing II penulis.
5. Bapak Drs. M. Natsir Tompo, M.Si. selaku Penasihat Akademik atas segala masukan dan konsultasi tentang perkuliahan dan petunjuknya.
6. Seluruh Staf Pengajar dan Staf Administrasi Program Ilmu Administrasi Jurusan Ilmu Administrasi Negara.
7. Ibu Hj. Sahari Bulan, SH. selaku Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamuju yang telah memberi izin mengadakan penelitian di kantor yang dipimpinnya.

8. Teristimewa kepada orangtua Lukas Songo, S.Th dan Maryam Manna, S.Pd yang telah merawat, membesarkan, mendidik dan memberikan restunya demi kesuksesan penulis. Dan kepada adik-adikku, Intan Palma Sari Songo dan Vivi Triana Songo untuk segala dukungannya.
9. Rekan-rekan mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik khususnya Angkatan 2009.
10. Saudara Ihza Mahendra, S.T. untuk segala sumbangsih dan dukungan moral selama penyusunan skripsi ini.

Akhir kata, semoga skripsi ini dapat menjadi referensi bagi pembaca dan berguna untuk penelitian selanjutnya. Kritik dan saran yang membangun pun sangat diperlukan untuk revisi penelitian ini kedepannya. Semoga Tuhan Yesus memberkati kita semua. Amin.

Makassar, September 2013

**Penulis**

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENERIMAAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
DAFTAR ISI .....	v
DAFTAR TABEL .....	viii
DAFTAR MATRIKS .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	x
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Batasan dan Rumusan Masalah .....	5
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	5
D. Metodologi Penelitian .....	6
E. Kerangka Pikir .....	11
F. Sistematika Pembahasan .....	14
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Konsep Sistem Mutasi Pegawai .....	15
B. Ruang Lingkup Sistem Mutasi Pegawai .....	26
C. Konsep Kinerja Pegawai .....	29
D. Kontribusi Sistem Mutasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai .....	42

### **BAB III. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN**

A. Visi dan Misi Kabupaten Mamuju .....	45
B. Keadaan Geografi .....	46
C. Keadaan Demografi .....	47
D. Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah (BKDD) Kabupaten Mamuju .....	49

### **BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Implementasi Kebijakan Pelaksanaan Mutasi .....	62
1. Profesionalisme Sebagai Prinsip Dasar Mutasi PNS (PNS) .....	67
2. Kompetensi Sebagai Pertimbangan dalam Mutasi PNS (PNS) .....	73
3. Prestasi Kerja Sebagai Prinsip dalam Mutasi PNS (PNS) .....	82
4. Jenjang Pangkat Sebagai Prinsip dalam Mutasi PNS (PNS) .....	90
5. Tanpa Diskriminasi Sebagai Prinsip dalam Mutasi PNS (PNS) .....	95
B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan Mutasi .....	101
1. Faktor Internal yang mempengaruhi mutasi .....	105
2. Faktor eksternal yang mempengaruhi mutasi .....	109

**BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan .....	113
B. Saran .....	117
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>118</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Mutasi Antar Instansi Dalam Lingkup Pemkab. Mamuju .....	48
Tabel 2.1	Tanggapan Responden Terhadap Profesionalisme Pegawai .....	68
Tabel 2.2	Tanggapan Responden Terhadap Kompetensi Pegawai .....	75
Tabel 2.3	Tanggapan Responden Terhadap Prestasi Kerja Pegawai .....	84
Tabel 2.4	Tanggapan Responden Terhadap Jenjang Pangkat Pegawai .....	91
Tabel 2.5	Daftar Pangkat dan Golongan PNS .....	92
Tabel 2.6	Daftar Jabatan Struktural Organisasi Pemerintahan .....	93
Tabel 2.7	Tanggapan Responden Terhadap Tanpa Diskriminasi Pegawai .....	97
Tabel 2.8	Tanggapan Responden Terhadap Faktor Internal Pada Implementasi Kebijakan Mutasi .....	106
Tabel 2.9	Tanggapan Responden Terhadap Faktor Eksternal Pada Implementasi Kebijakan Mutasi .....	111

## DAFTAR MATRIKS

<b>Matriks 1 Hasil Analisis Implementasi Mutasi Di Kabupaten Mamuju .....</b>	<b>66</b>
<b>Matriks 2 Hasil Analisis Pengaruh Profesionalisme Terhadap Mutasi Pegawai Di Kabupaten Mamuju .....</b>	<b>69</b>
<b>Matriks 3 Hasil Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Mutasi Pegawai di Kabupaten Mamuju .....</b>	<b>72</b>
<b>Matriks 4 Hasil Analisis Pengaruh Prestasi Kerja Terhadap Mutasi Pegawai Di Kabupaten Mamuju .....</b>	<b>76</b>
<b>Matriks 5 Hasil Analisis Pengaruh Jenjang Pangkat Terhadap Mutasi Pegawai Di Kabupaten Mamuju .....</b>	<b>81</b>
<b>Matriks 6 Hasil Analisis Mutasi Pegawai Tanpa Diskriminasi .....</b>	<b>89</b>
<b>Matriks 7 Hasil Analisis Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Mutasi Pegawai di Kabupaten Mamuju .....</b>	<b>100</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Banyaknya Desa/Kelurahan/UPT Menurut Kecamatan Tahun 2011 .....	47
-------------------------------------------------------------------------------	----



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

PNS sebagai aparatur negara bertugas membantu Presiden sebagai kepala pemerintahan dalam menyelenggarakan pemerintahan, tugas melaksanakan peraturan perundangan, dalam arti kata wajib mengusahakan agar setiap peraturan perundangan ditaati oleh masyarakat. Dalam melaksanakan peraturan perundangan pada umumnya, kepada pegawai yang diberikan tugas kedinasan untuk melaksakan dengan sebaik-baiknya. Kewenangan mengangkat dan memberhentikan PNS semula diatur dengan Undang-Undang. Undang-Undang yang dimaksud adalah Undang-Undang Darurat Nomor 25 dan Nomor 34 Tahun 1950 Republik Indonesia Serikat (RIS), yang dengan Undang-Undang Nomor 21 Tahun 1952 ditetapkan sebagai Undang-Undang, kemudian diubah menjadi Undang-Undang Nomor 17 Tahun 1961 dan berdasarkan peraturan peralihan Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1961 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, ketentuan yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 21 Tahun 1952 beserta perubahan dan peraturan pelaksanaannya, tetap berlaku, selama belum dicabut atau diatur berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku dan dengan ditetapkannya Undang-Undang Nomor 8

Tahun 1974 tentang Pokok Pokok Kepegawaian yang mulai berlaku pada tanggal 6 November 1974, maka baik Undang-Undang Nomor 21 Tahun 1952 beserta perubahan dan peraturan pelaksanaannya maupun Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1961 dicabut. Menurut ketentuan dalam Pasal 11, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian PNS, Presiden menetapkan Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian PNS dalam dan dari jabatan struktural eselon I, jabatan fungsional jenjang utama atau jabatan lain yang pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentiannya menjadi wewenang Presiden Pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian pejabat struktural eselon I di lingkungan Pemerintah Daerah Propinsi. Dalam Pasal 12 ayat (1), Pejabat pembina kepegawaian pusat menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan Pemberhentian PNS pusat di lingkungannya dalam dan dari jabatan Struktural eselon II ke bawah atau jabatan fungsional yang jenjangnya setingkat dengan itu. Serta dalam ayat (2) menerangkan, Pejabat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dapat mendelegasikan sebagian wewenangnya atau memberikan kuasa kepada pejabat lain dilingkungannya untuk menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian PNS dalam dan dari jabatan struktural eselon III ke bawah dan jabatan fungsional yang jenjangnya setingkat dengan itu. Mutasi pegawai negeri

dilakukan untuk kepentingan kedinasan dan sebagai salah satu usaha untuk memperluas pengalaman, wawasan kemampuan, maka diadakan perpindahan jabatan, tugas, dan wilayah kerja bagi PNS terutama bagi yang menjabat pimpinan dengan tidak merugikan hak kepegawaiannya, serta pejabat yang diberi delegasi wewenang untuk menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian PNS, menandatangani surat keputusan tersebut untuk atas namanya sendiri, tidak atas nama pejabat yang memberi delegasi wewenang. Pejabat yang diberi delegasi wewenang dapat memberi kuasa kepada pejabat lain. Pejabat yang diberi kuasa untuk menetapkan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian PNS, menandatangani surat keputusan tersebut tidak atas namanya sendiri tetapi atas nama pejabat yang berwenang pada instansi yang bersangkutan. Pejabat yang diberi kuasa untuk menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian dimaksud, tidak dapat memberikan kuasa lagi kepada pejabat lain. Mutasi dilakukan setelah ada penilaian dari Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat), dan mutasi tersebut dilakukan untuk melakukan pembinaan kepada PNS, serta mutasi dilakukan berdasarkan formasi dan jabatan yang ada karena ada permintaan dari masing-masing kantor yang masih kurang tenaga dibidang teknis tertentu sehingga dapat memajukan kantor tersebut dan terkadang mutasi tersebut dilakukan akibat adanya kebijakan

dari pemerintah yang tidak sesuai dengan sebab dimutasinya pegawai tersebut yang akibatnya pegawai tersebut dimutasi ke daerah terpencil atau dimutasi tidak sesuai dengan bidang ilmu yang pegawai itu miliki. Badan pertimbangan bertugas memberikan pertimbangan atas asul-usul pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan dan kenaikan pangkat PNS dilingkungan Kabupaten Mamuju yang menjadi tugas dan wewenang Bupati Mamuju, serta mempunyai fungsi mempertimbangkan dalam sidang satu persatu usul pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan dan kenaikan pangkat setiap PNS yang diusulkan pejabat yang berwenang, dan pertimbangan dilakukan secara teliti dan objektif serta didasarkan pada ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pengambilan keputusan-keputusan itu dapat menyangkut tujuan masyarakat, dapat pula menyangkut kebijakan-kebijakan untuk mencapai tujuan tertentu. Seharusnya perpindahan atau mutasi dilakukan berdasarkan penilaian kinerja pegawai negeri sehingga bisa mendapatkan tempat atau formasi kerja yang sesuai dengan aturan yang berlaku dan sesuai dengan kompetensi pegawai tersebut, berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berkaitan dengan pelaksanaan mutasi PNS (PNS).

## **B. Batasan dan Rumusan Masalah**

### **1. Batasan Masalah**

Dari latar belakang di atas, maka fokus perhatian dari penelitian ini akan dititikberatkan pada analisis pelaksanaan mutasi PNSD antar instansi pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mamuju.

### **2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan penjelasan di atas maka secara spesifik permasalahan penelitian ini dijabarkan ke dalam pertanyaan penelitian (*research question*) yaitu :

- a. Bagaimana implementasi kebijakan mutasi pada kantor BKD Kabupaten Mamuju ?
- b. Apakah faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan mutasi pada kantor BKD Kabupaten Mamuju ?

## **C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

- a. Untuk mengetahui implementasi kebijakan mutasi pada kantor BKD Kabupaten Mamuju.
- b. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan mutasi pada kantor BKD Kabupaten Mamuju.

## **2. Kegunaan Penelitian**

- a. Kegunaan secara umum, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi PNS Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat, khususnya para pengelola proses mutasi kepangkatan, dalam melaksanakan pekerjaan agar dapat mengurangi tingkat kesalahan dan kelalaian dalam melaksanakan tugas.
- b. Kegunaan akademis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan kajian ilmu pengetahuan khususnya dalam pengembangan ilmu Administrasi Kepegawaian bidang mutasi kepangkatan.
- c. Kegunaan metodologis, hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan rujukan bagi peneliti berikutnya.

## **D. Metodologi Penelitian**

### **1. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat.

### **2. Populasi dan Sampel**

#### **a. Populasi**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri pada Kantor BKD Mamuju yang telah dimutasi.

## **b. Sampel**

Sampel penelitian ini dipilih dengan menggunakan *stratified random sampling* yaitu menentukan responden yang diperlukan dengan melihat strata golongannya yakni mengambil sampel dari responden yang telah dimutasi sebanyak 30 orang dan sampel dari informan sebanyak 4 orang staf BKD. Untuk melengkapi data dari responden maka peneliti menentukan informan yang akan diwawancarai yaitu :

- a. Sekda Kab. Mamuju
- b. Kepala Badan BKD
- c. Kepala Bidang Mutasi Pegawai
- d. Sub Bidang Mutas Pegawai

## **3. Tipe dan Dasar Penelitian**

Tipe Penelitian yang digunakan adalah deskriptif dan dasar penelitian adalah studi kasus yaitu suatu pendekatan yang bertujuan untuk mempelajari secara mendalam tentang pelaksanaan mutasi PNSD antar instansi di BKD Kabupaten Mamuju.

## **4. Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari :

- a. Data Primer, data yang diperoleh dari hasil wawancara dan kuesioner

- b. Data Sekunder, data yang diperoleh dari dokumen-dokumen, catatan-catatan, laporan-laporan maupun arsip-arsip resmi serta bahan pustaka yang dapat mendukung kelengkapan data primer.

## **5. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan sebagai berikut :

- 1) Observasi yaitu pengamatan terhadap objek secara langsung dengan melihat sarana atau media yang digunakan di lapangan.
- 2) Interview yaitu wawancara langsung dengan informan yang telah ditentukan.
- 3) Kuesioner yaitu menggunakan daftar pertanyaan tertulis yang sifatnya tertutup.

## **6. Teknik Pengolahan dan Analisis Data**

Data yang telah dikumpulkan di lapangan diolah dengan menggunakan teknik analisis secara kualitatif yaitu suatu analisa data dalam bentuk pernyataan-pernyataan, tanggapan-tanggapan atau tafsiran-tafsiran yang disertai dengan tabel frekuensi.

### **a. Definisi Operasional**

- 1) Implementasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pelaksanaan kebijakan kepegawaian yang termaktub dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun

dengan profesion dan memerlukan kepandaian khusus untuk menjalankannya. Jadi, profesionalisme adalah tingkah laku, kepakaran atau kualiti dari seseorang yang profesional.

b) Kompetensi adalah karakteristik dari karyawan yang berkontribusi kinerja pekerjaan yang berhasil dan pencapaian hasil organisasi. Hal ini mencakup pengetahuan, keahlian dan kemampuan ditambah karakteristik lain seperti nilai, motivasi, inisiatif dan control diri. Pegawai yang memiliki kompetensi akan mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan hasil yang memuaskan.

c) Prestasi Kerja, yaitu penilaian hasil kerja pegawai oleh atasan atau pimpinannya masing-masing. Biasa dikenal dengan singkatan DP-3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan). Prestasi kerja terdiri dari dua unsur yaitu Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Bobot nilai unsur SKP 60 % (enam puluh persen) dan perilaku kerja sebesar 40 % (empat puluh persen). Lebih jauh tentang SKP, penilaiannya meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan atau biaya. SKP nantinya wajib disusun dan disetujui bersama antara atasan langsung dengan PNS yang bersangkutan, ditetapkan setiap tahun pada Bulan Januari sebagai kontrak prestasi kerja, selanjutnya pada akhir tahun

SKP digunakan sebagai standar/ukuran penilaian prestasi kerja.

- d) Jenjang Pangkat adalah tingkatan pangkat seorang PNS secara nasional. Pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkatan seseorang PNS berdasarkan jabatannya dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian. Kenaikan pangkat adalah penghargaan yang diberikan atas prestasi kerja dan pengabdian PNS terhadap Negara, serta sebagai dorongan kepada PNS untuk lebih meningkatkan prestasi kerja dan pengabdianya.
- e) Tidak ada diskriminasi gender, suku, agama, dan ras artinya seorang PNS memiliki kesamaan hak dalam hal mutasi. Diskriminasi merujuk kepada pelayanan yang tidak adil terhadap individu tertentu. Dengan demikian prinsip dasar dari mutasi adalah tanpa diskriminasi artinya keadilan bagi semua PNS.

## **E. Kerangka Pikir**

Sebagaimana terlihat sepanjang sejarah, maka kedudukan dan peranan Pegawai Negeri adalah penting dan menentukan karena Pegawai Negeri adalah unsur Aparatur Negera untuk menyelenggarakan

pemerintahan dan pembangunan dalam rangka usaha mencapai tujuan Nasional.

Undang –Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian merupakan landasan bagi pemerintah secara nasional dalam hal pengaturan PNS. Demikian juga tentang pengaturan mutasi PNS.

Pelaksanaan mutasi seorang PNS (PNS) tidak dilakukan secara serta merta tetapi penilaiannya harus secara objektif dan tidak mendiskriminasikan pihak tertentu.

Adapun yang menjadi prinsip-prinsip dasar dalam melakukan mutasi seorang PNS adalah sebagai berikut :Profesionalisme, Kompetensi, Prestasi Kerja, Jenjang Pangkat, dan Tanpa Diskriminasi suku,agama, gender dan ras. Namun sebuah kebijakan dalam pelaksanaannya pasti ada hal-hal yang mempengaruhi dalam pengimplemntasiannya.

Untuk memudahkan memahami penjelasan penulis maka dibawah ini di gambarkan Bagan Kerangka Konseptual yaitu :



## **F. Sistematika Pembahasan**

Gambaran singkat tentang isi penulisan pada tugas akhir ini adalah sebagai berikut :

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Pada bab ini berisikan Pendahuluan yang menguraikan tentang Latar Belakang Masalah, Batasan dan Rumusan Masalah, Tujuan dan Kegunaan Penelitian, Metode Penelitian, Kerangka Konseptual dan Sistematika Pembahasan.

### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini berisikan teori-teori pendukung mengenai topik penelitian yang dilakukan.

### **BAB III : GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN**

Pada bab ini berisikan Gambaran Umum Lokasi Penelitian yang memuat tentang Keadaan Geografis dan Demografis

### **BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini berisikan hasil-hasil penelitian berikut pembahasannya.

### **BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini berisikan bagian penutup yang merupakan kesimpulan akhir dari hasil analisa dan saran-saran sehubungan dengan hasil studi dan studi lanjutan yang diperlukan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Konsep Sistem Mutasi Pegawai**

##### **1. Pengertian Mutasi**

Kata mutasi merupakan kata yang umum di dengar pegawai di suatu lembaga karena yang dimaksud mutasi adalah suatu perpindahan pegawai dari satu unit ke unit lain dalam rangka mengembangkan kemampuan, pengetahuan dan keterampilan-keterampilan yang dimiliki oleh setiap pegawai dalam hal ini untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja pegawai dan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Lebih lanjut Moekijat (1999:152) mengungkapkan tentang pengertian mutasi yaitu :

“ Mutasi atau transfer dirumuskan sebagai suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu kelas ke suatu jabatan dalam kelas lain yang tingkatannya tidak lebih tinggi atau tidak lebih kurang atau dari suatu kesatuan organisasi ke satuan organisasi yang lain di dalam suatu departemen yang sama dan dimaksudkan untuk menempatkan pegawai-pegawai dalam jabatan-jabatan dimana mereka itu dapat memperoleh kepuasan dan kinerja yang lebih besar dan membantu kegiatan-kegiatan mereka terhadap organisasi. “

Selain itu menurut Winardi (1978:78) mengutarakan tentang mutasi yaitu:

“ Suatu pergantian jabatan yang besar sekali pengaruhnya terhadap pengembangan pegawai sebagai pimpinan. Tidak mungkin seorang menerima tanggung jawab sebagai pimpinan eksekutif, kecuali ia mempunyai kualifikasi karena pengetahuannya yang luas serta

pengalamannya untuk membuat keputusan-keputusan yang tepat, yang dapat mempengaruhi sejumlah fungsi organisatoris. “

Sedangkan menurut Hasibuan (2002:102) mengungkapkan bahwa:

“Mutasi merupakan suatu perubahan posisi / jabatan / tempat / pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun secara vertikal (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi.”

Dari beberapa pendapat para ahli tentang pengertian mutasi, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa mutasi itu merupakan upaya yang dilakukan pimpinan dalam rangka untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan cara perpindahan dari satu unit ke unit yang lain atau dengan cara promosi jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya, bisa juga mutasi ini merupakan suatu demosi/penurunan jabatan dari yang lebih tinggi ke lebih rendah dalam rangka pemberian sanksi terhadap pegawai yang melanggar peraturan yang telah ditetapkan oleh lembaga. Mutasi pegawai yang dilakukan oleh seorang pimpinan dalam rangka pemberian penghargaan atas prestasi yang dicapai pegawai selama pegawai melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya secara baik.

## **2. Tujuan dilaksanakan Mutasi Pegawai**

Setiap kegiatan yang dilakukan oleh setiap orang atau seorang pimpinan memiliki tujuan yang akan dicapai, begitu juga mutasi pegawai ini memiliki tujuan yang diharapkan oleh lembaga yaitu meningkatkan kinerja pegawai, menghindari kejenuhan atau

kebosanan pegawai terhadap unit kerja yang telah lama diembannya maupun untuk menghindari konflik yang terjadi antar pegawai, apabila terjadi konflik dan hal ini dibiarkan akan berakibat menurunnya kinerja pegawai dan tidak ada kerjasama antar pegawai dalam menjalankan roda organisasi, seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2002:102) mengungkapkan tentang tujuan mutasi yaitu :

Tujuan mutasi pegawai di dalam suatu organisasi adalah :

- a. Meningkatkan kinerja pegawai
- b. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan
- c. Memperluas atau menambah pengetahuan pegawai
- d. Menghilangkan rasa bosan/jemu terhadap pekerjaannya
- e. Memberikan perangsang agar pegawai mau berupaya meningkatkan karir yang lebih tinggi
- f. Sistem hukuman/sanksi atas pelanggaran yang dilakukannya.
- g. Memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasi pegawai
- h. Alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka
- i. Tindakan pengamanan yang lebih baik
- j. Menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik pegawai
- k. Mengatasi perselisihan antara sesama pegawai

Sedangkan menurut Musanef (1998:45) mengungkapkan tentang tujuan mutasi pegawai, maka akan diperoleh keuntungan-keuntungan bagi lembaga yaitu:

- a. Peningkatan produktivitas dan kinerja pegawai
- b. Pendayagunaan pegawai
- c. Pengembangan karir
- d. Penambahan tenaga-tenaga ahli pada unit-unit yang membutuhkan
- e. Pengisian jabatan-jabatan yang lowong atau belum terisi
- f. Sebagai hukuman/sanksi

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan mutasi pegawai merupakan upaya yang dilakukan pimpinan dalam rangka pemberdayaan dan pemerataan pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai sehingga lembaga dapat memperoleh keuntungan-keuntungan dari hasil mutasi pegawai tersebut.

### **3. Prinsip dan Dasar Mutasi Pegawai**

Seorang pimpinan mengadakan sistem mutasi terhadap pegawainya dimana memiliki beberapa prinsip yang harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan maupun kebutuhan lembaga karena setiap pegawai harus dapat menjalankan pekerjaannya sesuai dengan keahlian yang dimilikinya sehingga akan meningkatkan

kinerja pegawai dan meningkatkan efektifitas dan efesiensi kerja.

Sebagaimana dikemukakan oleh Alex S. Niti Semito (1999:34) yaitu :

- a. Mutasi untuk mengusahakan orang yang tepat pada tempat yang tepat
- b. Mutasi pegawai tak boleh dirasakan sebagai hukuman
- c. Mutasi untuk saling menggantikan
- d. Mutasi pegawai untuk menciptakan persaingan yang sehat
- e. Mutasi pegawai untuk mengurangi *Labour Turnover*
- f. Mutasi pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai

Sedangkan menurut Hasibuan (2002:102) mengungkapkan tentang prinsip mutasi pegawai di dalam sebuah organisasi harus berpegang pada prinsip " memutasikan pegawai kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai agar kinerja meningkat. "

Selain itu seorang pimpinan dalam memutasi pegawai harus memiliki dasar yang kuat agar seorang pegawai tidak merasa ditinggalkan atau merasa mendapat sanksi dari lembaga tetapi dengan mutasi pegawai tersebut harus berdasar pada prinsip-prinsip mutasi pegawai sesuai dengan peraturan yang berlaku di dalam lembaga tersebut. Seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2002:103) mengemukakan tentang dasar mutasi pegawai yaitu :

- a. *Merit System* adalah mutasi pegawai yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan prestasi kerja. Merit

atau karir sistem ini merupakan dasar mutasi yang baik karena alasan yaitu :

- 1) Output dan produktivitas kerja meningkat
  - 2) Kinerja meningkat
  - 3) Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun
  - 4) Absensi dan disiplin pegawai semakin baik
- b. *Seniority System* adalah mutasi pegawai yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, pengalaman kerja dari pegawai yang bersangkutan.
- c. *Spoil System* adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem ini sepertinya kurang begitu baik karena berdasarkan suka atau tidak suka (*like or dislike*).

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dasar mutasi pegawai harus berdasarkan prinsip-prinsip mutasi pegawai sesuai peraturan yaitu : mutasi untuk mengusahakan orang yang tepat pada tempat yang tepat, mutasi pegawai tak boleh dirasakan sebagai hukuman, mutasi pegawai untuk menciptakan persaingan yang sehat. Dan mutasi pegawai dapat meningkatkan semangat dan kegairahan kerja.

#### **4. Keuntungan-keuntungan Mutasi Pegawai**

Mutasi pegawai merupakan pengembangan pegawai yang memberikan kesempatan bagi pegawai untuk lebih maju, baik itu pengetahuan, keterampilan maupun keahliannya. Para pegawai

akan memperoleh keahlian dan kecakapan dengan adanya program mutasi ini. Setiap pegawai akan banyak sekali memperoleh keuntungan dengan adanya mutasi ini diantaranya; setiap pegawai akan mampu melakukan berbagai jenis pekerjaan dan menghilangkan kejenuhan atau kebosanan pegawai sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai, selain itu pegawai akan memperoleh keterampilan dan kemampuan yang beraneka ragam, rasa percaya tinggi terhadap pekerjaan maupun jenjang karir yang terbuka lebar untuk lebih maju sehingga dengan adanya mutasi pegawai ini akan berpengaruh terhadap organisasi dimana pegawai tersebut bekerja, organisasi akan lebih maju dari produktivitas akan meningkat. Seperti dikemukakan oleh Hasibuan dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (2002:103) keuntungan yang diperoleh setelah melaksanakan mutasi pegawai yaitu :

- a. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai
- b. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
- c. Memperluas atau menambah pengetahuan pegawai.
- d. Menghilangkan rasa jemu atau bosan terhadap pekerjaannya.
- e. Memberikan perangsang agar pegawai mau berupaya meningkatkan karir yang lebih tinggi.
- f. Melaksanakan hukuman atas pelanggaran yang dilakukannya.

Selain itu pendapat lain yaitu pendapat Musanef (1998:45) mengungkapkan tentang tujuan mutasi pegawai, maka akan diperoleh keuntungan-keuntungan bagi lembaga yaitu :

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

Berdasarkan pendapat diatas maka jelas sekali bahwa dengan adanya mutasi pegawai akan memberikan keuntungan-keuntungan bagi pegawai sendiri maupun organisasi dimana pegawai tersebut bekerja, keuntungan yang diperoleh yaitu: dapat meningkatkan kinerja yang tinggi, menambah pengetahuan, pengalaman dan keterampilan-keterampilan tentang jenis-jenis pekerjaan yang ada. Sedangkan keuntungan-keuntungan yang diperoleh bagi organisasi yaitu : meningkatnya produktivitas kerja pegawai, tingkat absensi pegawai dapat dikurangi atau ditekan, pemborosan-pemborosan dapat dihilangkan, dll.

#### **5. Alasan mengadakan Mutasi Pegawai**

Setiap mutasi yang dilakukan oleh pimpinan lembaga mempunyai dasar dan alasan yang jelas karena mutasi pegawai

akan berdampak positif dan negatif. Dampak positif yaitu dengan adanya mutasi pegawai, setiap pegawai dapat mengembangkan pengetahuan dan pengalamannya, sedangkan dampak negatif yaitu apabila seorang pegawai sedang memegang jabatan yang besar terkadang tidak mau dimutasi ke tempat lain yang lebih kecil.

Hasibuan (2002:104) mengungkapkan tentang alasan sistem mutasi pegawai yaitu : “ sebab-sebab mutasi pegawai digolongkan atas permintaan sendiri (*personal transfers*) dan alih tugas produktif (*production transfers*).

a. Permintaan Sendiri

Mutasi pegawai atas permintaan sendiri merupakan mutasi pegawai yang dilakukan atas keinginan sendiri dari pegawai yang bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi dimana pegawai tersebut berada. Mutasi atas permintaan sendiri pada umumnya hanya perpindahan kepada jabatan yang setingkat, artinya kekuasaan dan tanggung jawabnya sama, misalnya antar bagian kebagian yang lain.

Perpindahan pegawai atas permintaan sendiri ini merupakan atas permintaan pegawai yang bersangkutan, mutasi ini disebabkan oleh beberapa alasan misalnya kesehatan pegawai dimana pegawai tersebut sering sakit-sakitan atau pegawai yang bersangkutan turut serta suami yang bekerja di luar kota sehingga membutuhkan pindah kerja ke tempat suami bekerja. Hal

demikian seperti dikemukakan oleh Hasibuan (2002:105) mengungkapkan sistem mutasi pegawai atas permintaan sendiri ada cara pengajuannya dengan alasan-alasannya kepada pimpinan organisasi yaitu :

- 1) Kesehatan: misalnya fisik pegawai kurang mendukung untuk melaksanakan pekerjaan. Misalnya dinas luar, mohon dimutasi menjadi dinas dalam.
- 2) Keluarga: misalnya untuk merawat orang tua yang sudah lanjut usianya sehingga membutuhkan perawatan.
- 3) Kerjasama: misalnya tidak dapat bekerja sama dengan pegawai lainnya karena terjadi pertengkaran atau perselisihan.

Mutasi pegawai atas permintaan sendiri dilaksanakan harus memiliki alasan-alasan yang kuat sehingga dapat dikabulkan oleh pimpinan organisasi, misalnya: kesehatan yang kurang menunjang, keluarga yang berjauhan maupun timbulnya perselisihan dengan pegawai lain sehingga tidak terjadi kerjasama yang baik dan akan menimbulkan kerugian bagi organisasi.

**b. Alih Tugas Produktif**

Mutasi pegawai dengan alasan alih tugas produktif merupakan kehendak pimpinan organisasi untuk meningkatkan produktifitas dengan menempatkan pegawai yang bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapan dan

kemampuan pegawai yang bersangkutan. Alih tugas produktif ini dimungkinkan untuk setiap pegawai yang memiliki prestasi yang lebih baik dari sebelumnya karena dengan alih tugas produktif untuk meningkatkan produktivitas pegawai tersebut, dalam hal ini mutas alih tugas produktif bisa dilakukan secara promosi ke jenjang yang lebih tinggi atau demosi ke lebih rendah dari sebelumnya karena pegawai sering melakukan pelanggaran-pelanggaran.

Menurut Paul Pigors dan Charles Mayers, dalam Hasibuan (2002:105) mengungkapkan lima mutasi pegawai karena alih tugas produktif yaitu ::

1) *Production Transfers*

Merupakan mengalih tugaskan pegawai dari satu bagian ke bagian lain secara horizontal, karena bagian lain kekurangan tenaga kerja padahal produksi akan ditingkatkan.

2) *Replacement Transfers*

Merupakan mengalih tugaskan pegawai yang sudah lama dinasnya ke jabatan lain secara horizontal untuk menggantikan pegawai yang masa dinasnya sedikit atau diberhentikan, hal ini karena perusahaan diperkecil sehingga pegawai harus diberhentikan dan hanya pegawai yang memiliki dinas lebih lama.

3) *Versatility Transfers*

Merupakan mengalih tugaskan pegawai ke jabatan/pekerjaan lainnya secara horizontal agar pegawai yang bersangkutan dapat melakukan pekerjaan atau ahli dalam berbagai lapangan pekerjaan.

4) *Shift Transfers*

Merupakan mengalih tugaskan pegawai yang sifatnya horizontal dari satu regu ke regu lain sedangkan dalam bidang pekerjaannya sama.

5) *Remedial Transfers*

Merupakan mengalih tugaskan seorang pegawai ke jabatan/pekerjaan lain, baik pekerjaannya sama atau tidak atas permintaan pegawai yang bersangkutan karena tidak bekerjasama dengan rekan-rekannya.

**B. Ruang Lingkup Sistem Mutasi Pegawai**

Kegiatan mutasi pegawai memiliki ruang lingkup yang cukup luas, hal ini karena masalah kepegawaian merupakan kegiatan mengatur dan menempatkan pegawai di beberapa unit yang sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki pegawai atau apa yang disebut dengan *The Right Man in The Place* artinya menempatkan seseorang harus tepat pada tempat yang tepat.

Ruang lingkup mutasi pegawai mencakup semua perubahan mulai dari posisi pegawai, perubahan *job description* pegawai atau

pekerjaan pegawai sampai dengan perubahan tempat dimana pegawai tersebut ditempatkan, perubahan ini bisa secara horizontal maupun vertikal berupa promosi terhadap prestasi yang dicapai pegawai atau berupa demosi karena hukuman dan sanksi yang diberikan pegawai yang bersangkutan atas perbuatan yang melanggar peraturan yang berlaku di lembaga tersebut.

Sistem mutasi pegawai ini merupakan penempatan kembali seorang pegawai (*replacement*) ke posisi atau tempat yang baru sehingga kemampuan dan kecakapan kerjasamanya semakin baik. Dalam ruang lingkup mutasi pegawai ini mencakup mutas horizontal maupun secara vertikal, sebagaimana dikemukakan oleh Hasibuan (2002:104) yaitu :

**1. Mutasi Horizontal (*job rotation/transfers*)**

Merupakan perubahan tempat atau jabatan pegawai tetapi masih pada rangking yang sama di dalam tubuh organisasi. Mutasi secara horizontal ini mencakup dua bagian yaitu: mutasi tempat dan mutasi jabatan.

- a) Mutasi tempat adalah perubahan tempat kerja, tetapi tanpa perubahan jabatan/posisi/golongannya, penyebabnya adalah karena rasa bosan atau tidak cocok pada suatu tempat baik karena kesehatan maupun karena pergaulan yang kurang baik.
- b) Mutasi jabatan merupakan perubahan jabatan atau penempatan pada posisi semula.

3) *Shift Transfers* merupakan mengalih tugaskan pegawai yang sifatnya horizontal dari satu regu ke regu lain sedangkan dalam bidang pekerjaannya sama.

4) *Remedial Transfers* merupakan mengalih tugaskan seorang pegawai ke jabatan/pekerjaan lain, baik pekerjaannya sama atau tidak atas permintaan pegawai bersangkutan karena tidak bekerjasama dengan rekan-rekannya.

c) Ditinjau dari masa kerja pegawai:

*Temporary transfers* yaitu mutasi yang bersifat sementara, untuk menggantikan pegawai yang berhalangan.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa ruang lingkup sistem mutasi pegawai di dalam organisasi sangat luas sekali sehingga membutuhkan kepemimpinan seorang pemimpin yang jeli terhadap kebutuhan organisasi terutama dalam melaksanakan sistem mutasi pegawai ini, mulai dari mutasi yang bersifat vertikal maupun mutasi yang bersifat horizontal, selain itu dalam pelaksanaan mutasi juga harus ditinjau dari beberapa sudut pandang yaitu: aktivitas kerja pegawai, masa kerja pegawai dan tujuan diadakannya mutasi pegawai tersebut.

## **C. Konsep Kinerja Pegawai**

### **1. Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai merupakan kemampuan yang diberikan dan ditunjukkan pegawai pada saat melakukan tugas-tugasnya. Dengan

kata lain bahwa kinerja pegawai bisa dikatakan sebagai penampilan kerja yang ditujukan pegawai ditempat kerjanya. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Mangku Negara (2000:57) mengemukakan bahwa:

Istilah Kinerja berasal dari kata *job performance* *actual performance* (prestasi kerja/prestasi yang sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Anwar (1994:42) mengemukakan bahwa:

" Kinerja atau penampilan kerja adalah seberapa besar dan seberapa jauh tugas-tugas yang telah dijabarkan dapat diwujudkan atau dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab. "

Sementara Sianipar (2000:16) mengemukakan bahwa:

" Kinerja adalah hasil akhir atau kemampuan kerja yang diperlihatkan seseorang atau sekelompok orang atas suatu pekerjaan pada waktu tertentu. "

Sedangkan Ground memberikan pendapatnya sebagaimana yang dikutip oleh Rahman (1997:26) bahwa:

" Kinerja adalah penampilan perilaku kerja yang ditandai oleh keluwesan gerak, ritme atau urutan kerja yang sesuai dengan prosedur sehingga diperoleh hasil yang memenuhi syarat kualitas, kecepatan dan jumlah. "

Berdasarkan pengertian yang telah dikemukakan diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok

orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

## 2. Tolak Ukur Kinerja Pegawai

Setiap organisasi yang memperkerjakan pegawainya diharapkan dapat mencapai kinerja yang tinggi, dimana kinerja adalah hasil dari berbagai unsur kemampuan yang dapat diukur. Kinerja pegawai dapat diukur dengan cara melihat sejauhmana pegawai dapat melakukan tugas dan tanggungjawabnya. Artinya bahwa pengukuran tersebut dapat dilakukan dengan membandingkan rangkaian tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh pegawai dengan hasil yang diperoleh pegawai dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya.

Robert E. Quinn dalam Prawirosentono (1999:188) mengemukakan:

“ Terdapat suatu aksioma dalam menilai kinerja seseorang yakni seseorang akan berkinerja lebih baik, bila dia mengetahui standar ukuran kerja sampai seberapa baik dia melakukan suatu pekerjaan. “

Jelaslah bahwa kalau kita berbicara mengenai kinerja sangat perlu dikaitkan dengan apa yang disebut *standar performance*. Standar kinerja itu perlu dirumuskan untuk dijadikan acuan dalam mengadakan perbandingan terhadap apa yang dicapai dengan apa

yang diharapkan. Sedangkan Siagian (2002:169) mengemukakan bahwa standar kinerja merupakan instrumen perbandingan antara kinerja yang ditampilkan dengan hasil yang dicapai. Standar tersebut dapat dijadikan juga sebagai patokan dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilaksanakan.

Sebagaimana dinyatakan Robert E. Quinn dalam Prawirosentono (1997:193) mengemukakan rumusan pengukuran terhadap kinerja yaitu

“ Kinerja setiap unit harus diukur dengan metode statistik, khususnya tentang mutu suatu produksi. Para manajer harus menerima tanggung jawab atas kinerja bawahannya. Bila bawahannya berkinerja buruk, jangan sekedar menyalahkan pegawai bawahan. Oleh karena itu para manajer harus memonitori kinerja setiap bawahannya berdasarkan kendali secara statistik. “

Untuk itu seorang manajer perlu mempunyai ukuran-ukuran kinerja para pegawai, jangan sampai menunggu timbulnya suatu masalah. Disamping itu informasi tentang kinerja pegawai diperlukan pula, bila suatu saat seorang manajer ingin mengubah sistem yang ada. Kita sering terjebak untuk menilai seseorang berkinerja buruk, padahal sistem atau peralatan yang digunakan salah.

Dibawah ini cara sederhana untuk mengukur kinerja perorangan yaitu :

$$\text{KINERJA} = \text{Keahlian} + \text{Motivasi}$$

Dari formula di atas, bahwa kemampuan seseorang dapat dilihat dari keahlian atau skill yang dimilikinya, dimana keahlian

tersebut dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan dan pengalaman, semakin lama dia berpengalaman bekerja maka akan semakin bertambah pula keahliannya. Sebaliknya jika seseorang tidak mempunyai motivasi belajar dari pengalaman, atau tidak mempunyai motivasi untuk belajar, maka skill yang dimiliki tidak akan bertambah.

Dari pengetahuan diatas, jelaslah bahwa kinerja pegawai dapat diukur dengan cara melihat sejauhmana pegawai dapat melakukan tugas dan tanggung jawabnya. Artinya untuk mengukur kinerja pegawai kita harus membandingkan rangkaian tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan pegawai dengan hasil yang diperoleh pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Sastrohadiwiryo (2003:235-236) mengemukakan beberapa unsur-unsur yang menjadi tolak ukur dalam kinerja pegawai yaitu sebagai berikut:

- 1) Kesetiaan; maksudnya yaitu tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.
- 2) Prestasi kerja; maksudnya kesesuaian hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- 3) Tanggung jawab; maksudnya yaitu kesanggupan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan

kepadanya tepat waktu dan berani memikul resiko atas tindakan yang dilakukannya.

- 4) Ketaatan; maksudnya yaitu seorang pegawai untuk mentaati segala ketetapan peraturan perundang-undangan, peraturan kedinasan serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan oleh organisasi.
- 5) Kerjasama; maksudnya yaitu ketulusan hati seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan tidak menyalahi wewenang yang diberikan.
- 6) Kejujuran; maksudnya yaitu ketulusan hati seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan tidak menyalahi wewenang yang diberikan.
- 7) Prakarsa; maksudnya yaitu kemampuan seorang pegawai untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau tindakan yang diperlukan tanpa menunggu perintah atau bimbingan dari atasan.
- 8) Kepemimpinan; maksudnya yaitu kemampuan yang dimiliki pegawai untuk meyakinkan orang lain dalam rangka melaksanakan pekerjaan. Ini biasanya diperuntukkan bagi pegawai yang memiliki jabatan manajerial.

Sementara Rahman Natawijaya dan Sanusi (1991:38) mengemukakan bahwa tolak ukur kinerja pegawai mencakup beberapa aspek yaitu sebagai berikut:

“ Kemampuan profesional, kemampuan sosial, dan kemampuan personal.”

Lebih lanjut uraian hal-hal tersebut di atas akan dijabarkan melalui uraian di bawah ini yaitu sebagai berikut:

- a. Kemampuan profesional merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam menjalankan atau melaksanakan tugas dan tanggung jawab profesinya.
- b. Kemampuan sosial merupakan kemampuan seorang pegawai untuk saling berkomunikasi, koordinasi dengan pegawai lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang diharapkan. Kemampuan ini bisa ditinjau dari nilai keaktifan seorang pegawai dalam tim kerja.
- c. Kemampuan personal merupakan kemampuan seorang pegawai untuk mampu menempatkan dirinya dalam aturan kerja organisasi. Dengan kemampuan ini maka dapat dilihat sejauh mana pegawai mampu berperan dalam organisasinya.

Sedangkan Hasibuan (2002:95-96) mengemukakan unsur-unsur yang menjadi tolak ukur kinerja pegawai yaitu sebagai berikut:

- a. Kesetiaan; kesetiaan yang dicerminkan oleh kesediaan pegawai menjaga dan membela di dalam maupun di luar pekerjaan.
- b. Prestasi kerja; maksudnya ialah hasil kerja pegawai baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan pegawai tersebut dari rangkaian pekerjaan.

- c. Kejujuran; maksudnya adalah pegawai dilihat dari pelaksanaan tugas oleh pegawai, apakah memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain.
- d. Kedisiplinan; maksudnya ialah kedisiplinan pegawai dalam menaati peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.
- e. Kreativitas; yaitu kemampuan pegawai dalam berkreasi untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja dengan lebih efektif.
- f. Kerjasama; maksudnya adalah kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dan bekerjasama dengan pegawai lainnya secara vertikal maupun horizontal, didalam maupun diluar pekerjaan.
- g. Kepemimpinan; maksudnya yaitu kemampuan untuk memimpin, mempengaruhi, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, beribawa dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.
- h. Kepribadian; maksudnya yaitu sikap perilaku, kesopanan, serta penampilan yang simpatik dan wajar.
- i. Prakarsa; maksudnya yaitu kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisa, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapi.

- j. **Kecakapan**; maksudnya yaitu kecakapan yang menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.
- k. **Tanggung jawab**; maksudnya yaitu kesediaan pegawai dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan, serta perilaku kerjanya.

Berdasarkan hal-hal tersebut, penulis menarik kesimpulan secara garis besar bahwa aspek yang dijadikan tolak ukur dalam kinerja pegawai yaitu sebagai berikut:

- a. **Tanggung Jawab**

Maksudnya yaitu pegawai memahami tugas dan tanggung jawabnya terhadap jabatan yang didudukinya serta bertanggung jawab terhadap kepentingan organisasi.

- b. **Kerjasama**

Maksudnya yaitu kesediaan pegawai untuk saling membantu dengan rekan kerjanya dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga tujuan organisasi tercapai.

- c. **Loyalitas**

Maksudnya yaitu kesetiaan pegawai dalam menjaga nama baik lembaga, baik di dalam maupun di luar organisasi sehingga kerahasiaan organisasi terjaga.

**d. Prakarsa**

Maksudnya yaitu kemampuan yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan tugasnya tanpa harus menunggu perintah dari atasan.

**e. Prestasi Kerja**

Maksudnya yaitu hasil kerja yang diwujudkan pegawai dalam pekerjaannya, apakah suatu pekerjaan itu telah dilaksanakan menurut ketentuan yang berlaku dan kriteria yang telah ditetapkan, baik dalam arti mutu maupun jumlah.

**3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Setiap organisasi yang memperkerjakan pegawainya diharapkan dapat mencapai kinerja yang tinggi. Keberhasilan kinerja ditentukan oleh beberapa faktor diantaranya; tingkat kompetensi, keadaan lingkungan dan faktor lainnya seperti nilai, budaya, imbalan, pengakuan, dll. Menurut William Castetter dalam Sedarmayanti (2001:53) mengemukakan sumber yang menyebabkan tidak efektif/lemahnya kinerja pegawai diantaranya sebagai berikut:

**1) Yang bersumber dari individu**

- a. Kelemahan intelektual
- b. Kelemahan psikologis
- c. Fisiologis
- d. Demotivasi
- e. Personalitas

- f. Keusangan dan ketuaan
  - g. Prepariposisi
  - h. Orientasi nilai
- 2) Yang bersumber dari organisasi
- a. Sistem organisasi
  - b. Peranan organisasi
  - c. Kelompok-kelompok dalam organisasi
  - d. Prilaku yang berhubungan dengan pengawasan
  - e. Iklim organisasi
- 3) Yang bersumber dari lingkungan
- a. Keluarga
  - b. Kondisi ekonomi
  - c. Kondisi hukum
  - d. Nilai-nilai sosial
  - e. Peranan kerja
  - f. Perubahankerja
  - g. Perubahan teknologi
  - h. Perkumpulan-perkumpulan

Sementara Bittel dan John W. Newstrom (1996:222) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu sebagai berikut:

- a. Mutu Pekerjaan

Mengevaluasi ketepatan, kelengkapan dan kerapihan pekerjaan yang diselesaikan. Tanpa memperhatikan kuantitas.

**b. Kuantitas pekerjaan**

Mengevaluasi jumlah pekerjaan yang dilakukan dan/atau jumlah tugas yang diselesaikan.

**c. Keandalan**

Mengevaluasi kemampuan memenuhi komitmen dan batas waktu dan luasnya penyeliaan yang diperlukan.

**d. Sikap**

Mengevaluasi sikap umum terhadap pekerjaan, teman kerja, penyelia dan perusahaan.

**e. Inisiatif**

Mengevaluasi kemampuan mengenali masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran untuk meningkatkan dan menerima tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas-tugas yang belum diberikan.

**f. Kerumahtanggaan**

Mengevaluasi keberhasilan dan ketaatan tanpa kerja dan tempat penyimpanan serta keadaan sesudah selesai kerja.

**g. Kehadiran**

Mengevaluasi kehadiran dan kemangkiran

**h. Potensi kehadiran dan kemajuan**

Mengevaluasi potensi meningkatkan pengetahuan tentang pekerjaan dan untuk meningkatkan pekerjaan lain dalam bagian atau dalam organisasi.

Sedangkan Prasetya (1995:55) mengemukakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu sebagai berikut:

- a. Spesifikasi pekerjaan bahwa setiap kinerja itu harus bersifat nyata
- b. Sarana dan mekanisme pekerjaan, setiap kinerja membutuhkan sarana dan mekanisme alur yang jelas.
- c. Sistem kerja perusahaan secara individual
- d. Mekanisme umpan balik, mekanisme ini sebagai alat kontrol kualitas, agar dengan umpan balik kinerja dapat dipertahankan pada posisi kualitas yang optimal
- e. Faktor internal pegawai, terdiri dari:
  - 1) Kemampuan intelektual yaitu pemahaman dan kesadaran akan tugas dan posisi pekerjaan.
  - 2) Kemampuan psikomotorik yaitu keadaan fisik dan prosedur kerja
  - 3) Sikap, yaitu motivasi, kepuasan dan rasa jenuh.

Dari pengetahuan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai seperti disebutkan di atas, akan sangat merugikan

bagi suatu organisasi kalau tidak segera ditindaklanjuti. Oleh karena itu seorang pimpinan harus bisa memperhatikan dan mengkondisikan pegawainya dengan sebaik mungkin, sehingga kinerja pegawai dapat ditingkatkan. Tentunya pengkondisian ini harus didukung oleh itikad baik dari para pegawainya dan berupaya secara sungguh-sungguh untuk berusaha meningkatkan kinerja pegawainya.

#### **D. Kontribusi Sistem Mutasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai**

Pegawai menjadi faktor utama di dalam lembaga karena pegawai merupakan aset yang menentukan berhasil tidaknya tujuan lembaga. Agar pegawai mempunyai kinerja tinggi maka perlu adanya sistem mutasi pegawai harus mendapat perhatian dari pimpinan, karena hal ini sesuai dengan prinsip mutasi sebagaimana dikemukakan Hasibuan (2002:102) yaitu:

“ Prinsip mutasi adalah memutasikan pegawai kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai agar kinerjanya meningkat. “

Lebih lanjut Nitisemito (1999:100) mengungkapkan tentang pengaruh mutasi terhadap kinerja pegawai yaitu :

“ Supaya pegawai memiliki kinerja yang tinggi, berdisiplin dan loyal dalam menunjang tujuan perusahaan maka sistem mutasi mutlak mendapat perhatian dari manajer. Tidak mungkin pegawai memiliki kinerja yang tinggi jika tidak menyukai pekerjaannya. “

Hubungan antara sistem mutasi pegawai dengan kinerja pegawai pada dasarnya hubungannya sangat erat sekali, karena

apabila sistem mutasi pegawai yang baik dan dilaksanakan dengan baik pula akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai, sebagaimana dalam Undang-Undang Kepegawaian No. 43 Tahun 1999 yaitu :

Sistem mutasi pegawai yang baik adalah salah satu sendi lembaga yang baik, karena dengan sistem mutasi pegawai yang baik dan dilaksanakan dengan baik pula akan menimbulkan kegairahan bekerja, rasa tanggung jawab yang besar dari seluruh pegawai, tetapi sebaliknya apabila tidak ada sistem mutasi pegawai yang baik atau secara formil ada sistem mutasi pegawai yang baik tetapi tidak dilaksanakan dengan baik akan dapat menimbulkan frustrasi yang dapat menimbulkan bahaya bagi organisasi.

Berdasarkan pendapat diatas, maka jelas sekali bahwa sistem mutasi pegawai yang baik akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula dan sebaliknya apabila sistem mutasi pegawai baik tetapi tidak dilaksanakan dengan baik maka akan menimbulkan menurunnya kinerja pegawai dan ini akan membahayakan terhadap kehidupan lembaga organisasi karena setiap pegawai mengalami berbagai hal seperti: kejenuhan dalam melaksanakan tugas, turunnya tingkat produktivitas, kurang perhatian dalam melaksanakan pekerjaan dan tingginya tingkat ketidakdisiplinan pegawai.

Seorang pegawai dituntut tidak hanya melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya tetapi diperlukan juga kinerja yang tinggi karena dengan kinerja yang tinggi dapat memberikan kontribusi terhadap jalannya roda organisasi sehingga akhirnya akan menunjang keberhasilan mencapai tujuan lembaga yang telah ditetapkan sebelumnya.



## BAB III

### GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

#### A. Visi dan Misi Kabupaten Mamuju

Paradigma baru pembangunan memandang pertumbuhan ekonomi bukan merupakan satu-satunya tujuan, akan tetapi lebih merupakan proses untuk mencapai tujuan pembangunan daerah itu sendiri secara maksimal dengan memperhatikan potensi daerah secara obyektif serta visi kabupaten. Visi yang dicita-citakan kedepan akan bertumpu pada upaya meletakkan landasan pembangunan, yaitu

*Visi* : Gerakan Membangun Mamuju, Menuju Masyarakat Maju dan Mandiri (GERBANG MAJU)

- Misi* :
1. Meneruskan layanan pendidikan dan kesehatan gratis yang semakin dimantapkan.
  2. Ekonomi yang berbasis UKM dan lembaga ekonomi desa serta menghidupkan pasar rakyat.
  3. Percepatan pertumbuhan dengan memperkuat daya tahan ekonomi yang didukung oleh pembangunan pertanian, infrastruktur dan energi.
  4. Mewujudkan pemerintahan bersih dan baik, berlandaskan pada keimanan yang bermuara pada peningkatan layanan sistem satu atap.

5. Mendorong terciptanya Mamuju sebagai ibukota provinsi yang berwawasan lingkungan.

## **B. Keadaan Geografi Kabupaten Mamuju**

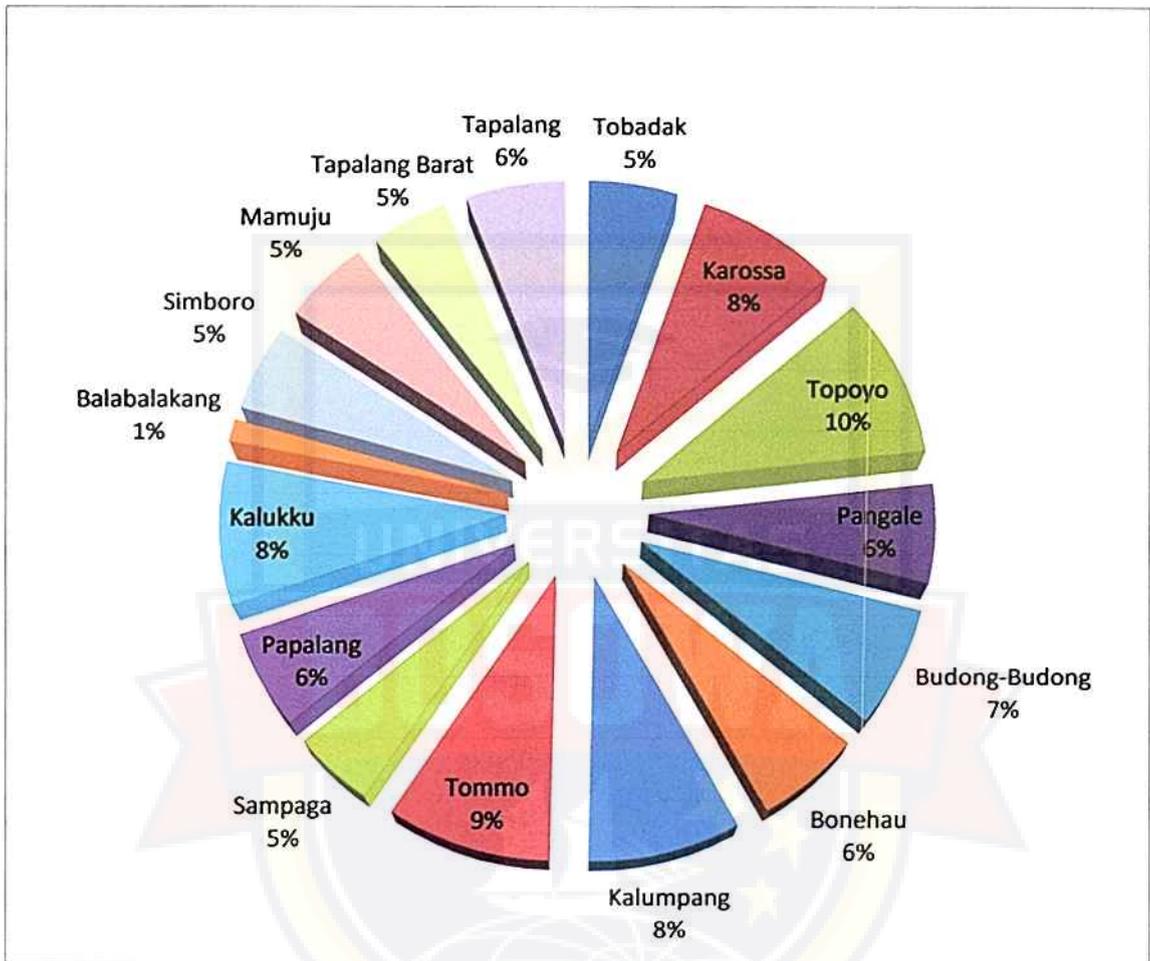
Kabupaten Mamuju terletak pada Propinsi Sulawesi Barat pada posisi  $1^{\circ} 38' 110'' - 2^{\circ} 54' 552''$  Lintang Selatan dan  $11^{\circ} 54' 47'' - 13^{\circ} 5' 35''$  bujur timur dari Jakarta; ( $0^{\circ} 0' 0''$  Jakarta =  $160^{\circ} 48' 28''$  Bujur Timur Green Wich). Kabupaten Mamuju yang beribukota di Mamuju, berbatasan dengan Kabupaten Mamuju Utara di sebelah utara dan Kabupaten Mamuju di sebelah timur, Kabupaten Majene, Kabupaten Mamasa dan Kabupaten Tana Toraja di sebelah selatan serta selat Makassar di sebelah barat.

Kabupaten Mamuju dengan luas wilayah 794. 276 Ha, secara administrasi pemerintahan terbagi atas 16 kecamatan, terdiri dari 143 desa, 10 kelurahan dan 2 UPT.

Kecamatan Kalumpang adalah kecamatan terluas dengan luas 1.731,99 km<sup>2</sup> atau 21,81 persen dari seluruh wilayah Kabupaten Mamuju. Kecamatan Balabalakang luas wilayahnya 21,86 km<sup>2</sup> atau 0,28 persen merupakan kecamatan terkecil di Kabupaten Mamuju.

Diantara 16 kecamatan di Kabupaten Mamuju, ibukota yang letaknya terjauh dari ibukota kabupaten adalah ibukota Kecamatan<sup>2</sup> Balabalakang yaitu sejauh 202 km sementara ibukota kabupaten adalah Kecamatan Simboro yang berjarak 6 km dari Mamuju.

Gambar 1. Banyaknya Desa/Kelurahan/UPT Menurut Kecamatan  
Tahun 2011



Sumber : Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Mamuju

### C. Keadaan Demografi Kabupaten Mamuju

Kabupaten Mamuju menaungi 16 kecamatan yang terdiri dari 143 desa, 10 kelurahan, dan 2 UPT (Unit Pemukiman Transmigrasi) dengan pusat pemerintahannya terletak di Kecamatan Mamuju. Kecamatan yang memiliki desa atau kelurahan terbanyak yaitu Kecamatan Topoyo yang terdiri dari 15 desa. Sedangkan

kecamatan dengan jumlah desa atau kelurahan yang paling sedikit adalah Kecamatan Balabalakang yang memiliki 2 desa.

Dalam pelaksanaan tugas pemerintahannya, pemerintah daerah Kabupaten Mamuju mempunyai 2.727 pegawai dari 26 instansi, 1.381 pegawai laki-laki dan 1.346 pegawai wanita. Mayoritas pegawai tersebut golongan II sebanyak 1.399 orang pegawai atau 48, 63%. Pendidikan terakhir yang ditamatkan sebagian besar pegawai adalah S1 sebanyak 1.008 pegawai atau sebesar 35,04% dari total pegawai.

**Tabel. 1.1**  
**Data Mutasi Antar Instansi Dalam Lingkup Pemkab. Mamuju**  
**Tahun 2012**

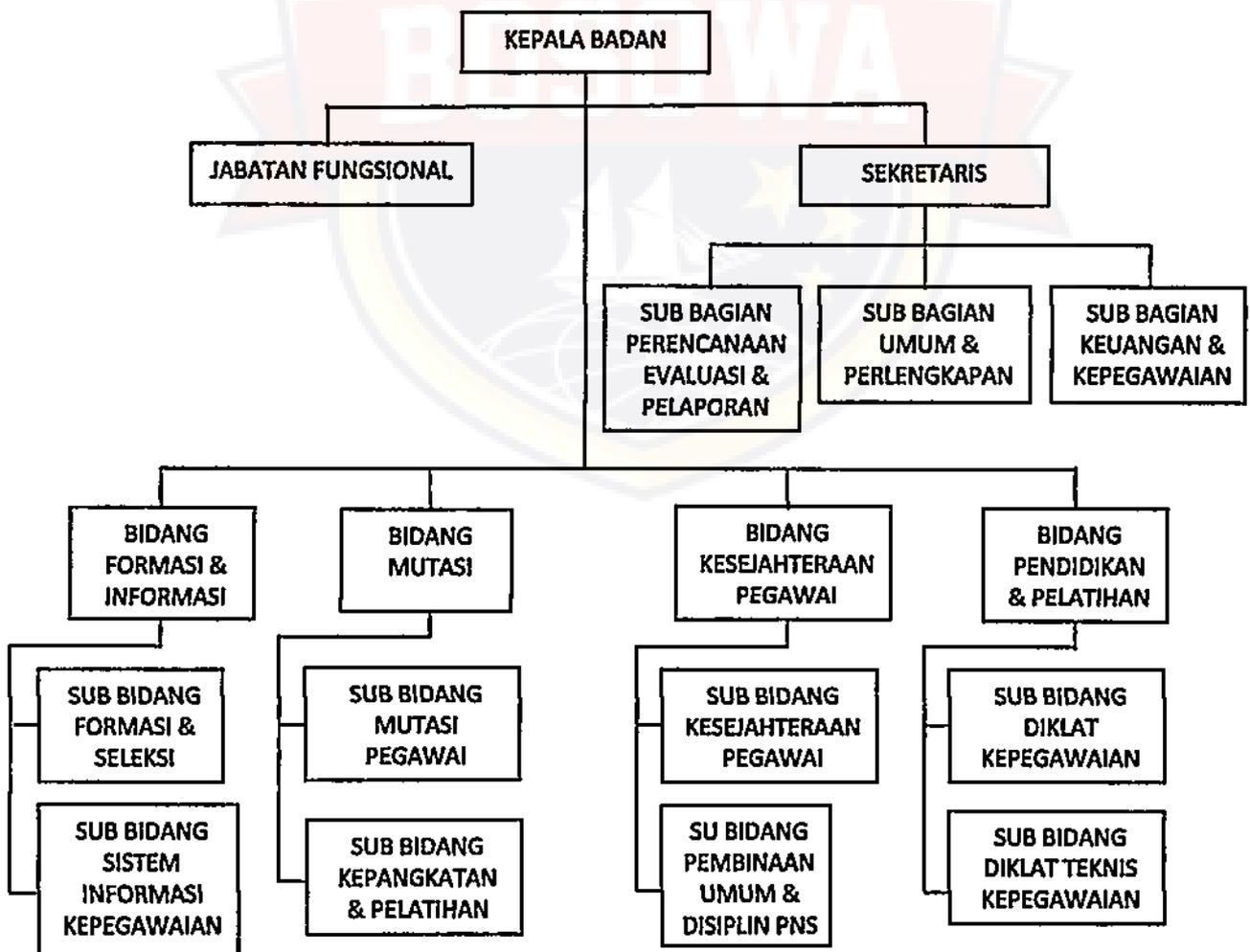
No.	Gol. Ruang	Tenaga Teknis / Administrasi	Fungsional Guru	Fungsional Kesehatan	Ket.
1	IV/e	-	-	-	
2	IV/d	-	-	-	
3	IV/c	-	-	-	
4	IV/b	-	-	-	
5	IV/a	4	50	-	
6	III/d	17	10	-	
7	III/c	7	16	1	
8	III/b	18	15	1	
9	III/a	45	28	1	
10	II/d	3	9	4	
11	II/c	6	21	5	
12	II/b	40	16	-	
13	II/a	82	4	-	
14	I/d	-	-	-	
15	I/c	3	-	-	
16	I/b	-	1	-	
17	I/a	1	-	-	
<b>JUMLAH</b>		<b>226</b>	<b>170</b>	<b>12</b>	

*Data Sekunder Tahun 2012*

## D. Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah (BKDD) Kabupaten Mamuju

### 1. Kepala Badan

Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang mempunyai tugas pokok membantu Bupati dalam membina, mengkoordinasikan dan melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian dan diklat daerah, serta pelaksanaan kesekretariatan Badan. Struktur Organisasi dari BKDD Kabupaten Mamuju adalah sebagai berikut:



**Fungsi dari Kepala Badan BKDD adalah sebagai berikut :**

- a) Perumusan kebijakan teknis di bidang kepegawaian dan diklat daerah**
- b) Pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang kepegawaian dan diklat daerah**
- c) Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang kepegawaian dan diklat daerah serta kesekretariatan Badan**
- d) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya**

**Tugas dari seorang Kepala Badan BKDD adalah sebagai berikut :**

- a) Merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan serta menetapkan kebijakan teknis di bidang kepegawaian dan diklat daerah**
- b) Melaksanakan pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang kepegawaian dan diklat daerah**
- c) Menyenggarakan pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang kepegawaian dan diklat daerah**
- d) Membina, mengkoordinasikan dan melaksanakan analisis kebutuhan pegawai, rekrutmen, pengadaan dan penempatan pegawai**
- e) Membina, mengkoordinasikan dan melaksanakan pengembangan, peningkatan kesejahteraan, mutasi dan pensiun pegawai**

- f) Membina dan mengarahkan Kepala Sekretariat dan para Kepala Bidang dalam melaksanakan tugasnya
- g) Melakukan pembinaan terhadap kedisiplinan dan peningkatan kualitas sumber daya pegawai dalam lingkup Badan
- h) Melakukan pembinaan dan pengendalian atas pengelolaan keuangan
- i) Melakukan pembinaan dan pengendalian atas pengelolaan perlengkapan dan peralatan Badan
- j) Menyelenggarakan koordinasi dengan instansi atau unit kerja terkait
- k) Menilai prestasi kerja Kepala Sekretariat dan Kepala Bidang dalam rangka pembinaan dan pengembangan karier
- l) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya
- m) Dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekda.

## **2. Sekretariat**

Sekretariat Badan dipimpin oleh seorang Sekretaris, mempunyai tugas pokok menyiapkan bahan penyelenggaraan dan koordinasi pelaksanaan administrasi kepegawaian dan diklat daerah serta memberikan pelayanan administrasi dan fungsional kepada semua unsur dalam lingkup Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah. Sekretariat terdiri atas :

- a) Subbagian Umum dan Kepegawaian
- b) Subbagian Perencanaan dan Pelaporan
- c) Subbagian Keuangan

Tugas dari Kepala Sekretariat BKDD adalah sebagai berikut :

- a) Merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan serta menetapkan kebijakan di bidang umum, kepegawaian, keuangan dan perlengkapan
- b) Menyusun rencana kegiatan tahunan sebagai pedoman pelaksanaan tugas
- c) Mengelola dan mengkoordinasikan pelaksanaan pelayanan teknis dan administratif kepada seluruh satuan organisasi dalam lingkup Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah
- d) Mengkoordinasikan pelaksanaan urusan umum
- e) Mengkoordinasikan pelaksanaan urusan kepegawaian
- f) Mengkoordinasikan pelaksanaan urusan keuangan
- g) Mengkoordinasikan pelaksanaan urusan perlengkapan
- h) Melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap penyelenggaraan administrasi umum, kepegawaian, keuangan dan perlengkapan
- i) Mengkoordinasikan penyusunan laporan pelaksanaan program kegiatan dalam lingkup Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah
- j) Menilai prestasi kerja para kepala Subbagian dalam rangka pembinaan dan pengembangan karier

k) Melaksanakan tugas lain sesuai dengan kewenangan dan bidang tugas yang diberikan oleh pimpinan

l) Dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah.

### 3. Bidang Pengadaan dan Mutasi Pegawai

Bidang Pengadaan dan Mutasi Kepegawaian dipimpin oleh Kepala Bidang, mempunyai tugas pokok merumuskan kebijakan teknis, memberikan dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah, membina, mengkoordinasikan dan melaksanakan program dan kegiatan di bidang mutasi kepegawaian.

Bidang Pengadaan dan Mutasi pegawai terdiri atas :

- a) Sub Bidang Formasi dan Pengadaan Pegawai
- b) Sub Bidang Mutasi Pegawai

Tugas dari Kepala Bidang Pengadaan dan Mutasi Kepegawaian adalah :

- a) Menyusun dan menetapkan kebijakan teknis di bidang mutasi kepegawaian
- b) Merencanakan dan menyusun program dan kegiatan tahunan di bidang mutasi kepegawaian sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas
- c) Merencanakan dan menyelenggarakan urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang mutasi kepegawaian

- d) Melakukan pembinaan dan melaksanakan kegiatan di bidang mutasi kepegawaian
- e) Melakukan koordinasi, pemantauan dan evaluasi terhadap penyelenggaraan program dan kegiatan di bidang mutasi kepegawaian
- f) Memberikan petunjuk, mengawasi dan membimbing pelaksanaan tugas di bidang mutasi kepegawaian
- g) Menilai prestasi kerja para Kepala Bidang dalam rangka pembinaan dan pengembangan karier
- h) Melaksanakan tugas lain sesuai dengan kewenangan dan bidang tugas yang diberikan oleh pimpinan
- i) Dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah.

#### 4. Bidang Diklat Aparatur

Bidang Diklat Aparatur dipimpin oleh seorang Kepala Bidang, mempunyai tugas pokok merumuskan kebijakan teknis, memberikan dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah, membina, mengkoordinasikan dan melaksanakan program dan kegiatan di bidang diklat aparatur.

Bidang Diklat Aparatur terdiri atas :

- a) Sub Bidang Diklat Prajabatan dan Struktural
- b) Sub Bidang Diklat Teknis dan Fungsional

Uraian tugas dari Kepala Bidang Diklat Aparatur adalah sebagai berikut:

- a) Menyusun dan menetapkan kebijakan teknis di bidang diklat aparatur
- b) Merencanakan dan menyusun program dan kegiatan tahunan di bidang diklat aparatur sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas
- c) Merencanakan dan menyelenggarakan urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang diklat aparatur
- d) Melakukan pembinaan dan melaksanakan kegiatan di bidang diklat aparatur
- e) Melakukan koordinasi, pemantauan dan evaluasi terhadap penyelenggaraan program dan kegiatan di bidang diklat dan aparatur
- f) Memberikan petunjuk, mengawasi dan membimbing pelaksanaan tugas di bidang diklat aparatur
- g) Menilai prestasi kerja para Kepala Sub Bidang dalam rangka pembinaan dan pengembangan karier
- h) Melaksanakan tugas lain sesuai dengan kewenangan dan bidang tugas yang diberikan oleh pimpinan
- i) Dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah.

## **5. Bidang Data dan Sistem Informasi Pegawai**

Bidang Data dan Sistem Informasi Kepegawaian dipimpin oleh seorang Kepala Bidang, mempunyai tugas pokok merumuskan kebijakan teknis, memberikan dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah, membina, mengkoordinasikan dan melaksanakan program dan kegiatan di Bidang Data dan Sistem Informasi Kepegawaian.

Bidang Data dan Sistem Informasi Pegawai terdiri atas :

- a) Sub Bidang Pengolahan Data Kepegawaian
- b) Sub Bidang Sistem Informasi Kepegawaian

Uraian tugas dari Kepala Bidang Data dan Sistem Informasi Pegawai adalah :

- a) Menyusun dan menetapkan kebijakan teknis di bidang Data dan Sistem Informasi Kepegawaian
- b) Merencanakan dan menyusun program dan kegiatan tahunan di bidang Data dan Sistem Informasi Kepegawaian sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas
- c) Merencanakan dan menyelenggarakan urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang Data dan Sistem Informasi Kepegawaian
- d) Melakukan pembinaan dan melaksanakan kegiatan di bidang Data dan Sistem Informasi Kepegawaian

- e) Melakukan koordinasi, pemantauan dan evaluasi terhadap penyelenggaraan program dan kegiatan di bidang Data dan Sistem Informasi Kepegawaian
- f) Memberikan petunjuk, mengawasi dan membimbing pelaksanaan tugas di bidang Data dan Sistem Informasi Kepegawaian
- g) Menilai prestasi kerja para Kepala Bidang dalam rangka pembinaan dan pengembangan karier
- h) Melaksanakan tugas lain sesuai dengan kewenangan dan bidang tugas yang diberikan oleh pimpinan
- i) Dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah.

#### 6. Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai

Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai dipimpin oleh seorang Kepala Bidang, mempunyai tugas pokok merumuskan kebijakan teknis, memberikan dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah, membina, mengkoordinasikan dan melaksanakan program dan kegiatan di Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai.

Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai terdiri atas :

- a) Sub Bidang Pembinaan Pegawai
- b) Sub Bidang Kesejahteraan Pegawai

Uraian tugas dari Kepala Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai adalah

- a) Menyusun dan menetapkan kebijakan teknis di bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai
- b) Merencanakan dan menyusun program dan kegiatan tahunan di bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas
- c) Merencanakan dan menyelenggarakan urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai
- d) Melakukan pembinaan dan melaksanakan kegiatan di bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai
- e) Melakukan koordinasi, pemantauan dan evaluasi terhadap penyelenggaraan program dan kegiatan di bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai
- f) Memberikan petunjuk, mengawasi dan membimbing pelaksanaan tugas di bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai
- g) Menilai prestasi kerja para Kepala Bidang dalam rangka pembinaan dan pengembangan karier
- h) Melaksanakan tugas lain sesuai dengan kewenangan dan bidang tugas yang diberikan oleh pimpinan
- i) Dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah.

## 7. Jabatan Fungsional

Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas di bidang Kepegawaian dan Diklat sesuai bidang keahliannya. Dalam melaksanakan tugas, pimpinan unit organisasi dan kelompok tenaga fungsional wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi baik dalam lingkungan masing-masing maupun antar satuan organisasi di lingkungan pemerintah daerah serta dengan instansi lain diluar pemerintah daerah sesuai dengan tugas masing-masing.

### **Baperjakat**

#### **STRUKTUR DAN ORGANISASI BAPERJAKAT MAMUJU**

1. PENGARAH : - BUPATI Kab. MAMUJU  
- WAKIL BUPATI MAMUJU
2. KETUA/  
MERANGKAP ANGGOTA : SEKRETARIS DAERAH KAB. MAMUJU
3. SEKRETARIS/  
BUKAN ANGGOTA : KEPALA BIDANG MUTASI DAN  
PENGADAAN PEGAWAI
4. ANGGOTA : 1. KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAN DIKLAT  
2. ASISTEN ADMINISTRASI UMUM  
3. ASISTEN PEMERINTAHAN DAN KESRA  
4. INSPEKTUR
5. STAF SEKRETARIAT : 1. SEKRETARIS BKDD  
2. PARA KEPALA BIDANG  
3. PARA KEPALA SUB. BAGIAN/BIDANG BKDD

Rincian Tugas dari Tim Baperjakat adalah sebagai berikut :

1. Tugas Ketua :

- a) Memimpin sidang-sidang BAPERJAKAT
- b) Memberikan hasil pertimbangan kepada Bupati mengenai pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural dan pengangkatan dalam pangkat PNS, serta penunjukan pegawai untuk mengikuti Pendidikan dan pelatihan struktural
- c) Memberikan bimbingan dan pengarahan kepada sekretaris.

2. Tugas Anggota :

- a) Menghadiri sidang-sidang BAPERJAKAT
- b) Turut serta secara aktif memberikan pertimbangan dan saran
- c) Melakukan tugas lain yang ditentukan oleh Ketua

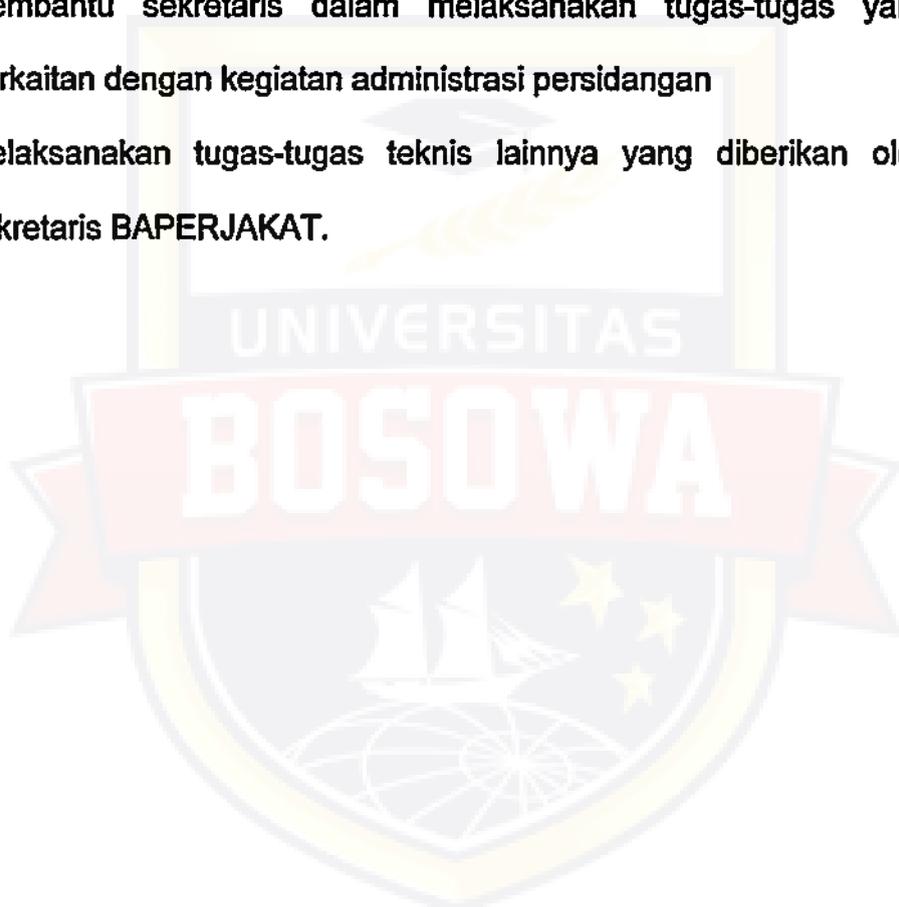
3. Tugas Sekretaris :

- a) Membantu Ketua dalam melaksanakan tugasnya
- b) Memimpin sekretariat
- c) Menerima tembusan surat usul tentang pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian PNS dalam dan dari Jabatan Struktural dan Kenaikan Pangkat tertentu, serta pertimbangan perpanjangan, Batas Usia Pensiun
- d) Menyiapkan bahan sidang
- e) Mengundang pejabat lain yang diperlukan untuk didengar penjelasannya dalam sidang sesuai rapat BAPERJAKAT

- f) Menyiapkan pertimbangan BAPERJAKAT untuk disampaikan kepada pejabat yang berwenang
- g) Melaksanakan tugas lain yang ditentukan oleh Ketua
- h) Membuat berita acara rapat

#### 4. Tugas Staf Sekretaris

- a) Membantu sekretaris dalam melaksanakan tugas-tugas yang berkaitan dengan kegiatan administrasi persidangan
- b) Melaksanakan tugas-tugas teknis lainnya yang diberikan oleh sekretaris BAPERJAKAT.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Implementasi Kebijakan Pelaksanaan Mutasi**

Kabupaten Mamuju sudah dibentuk sejak tahun 2005. Dalam proses pelaksanaan Mutasi yang dilaksanakan oleh pemerintah Kabupaten Mamuju minimal 3 kali setahun. Informasi ini peneliti dapatkan dari Kasubid Mutasi Pegawai Kab. Mamuju, Muhlis, mengatakan bahwa

*“ Paling sedikit dalam setahun kali kami melakukan sidang dan mutasi pegawai yakni bulan 4, 7 dan 10”. (Wawancara 9 April 2013).*

Pegawai yang peneliti wawancarai ada yang mengatakan bahwa mereka sudah puas dengan posisi dan tempat mereka bekerja sekarang. Namun ada juga pegawai yang mengatakan bahwa mereka tidak senang dengan posisinya saat ini. Hal ini bergantung apakah pegawai tersebut di naikkan jabatannya (promosi) atau justru di turunkan jabatannya (demosi).

Salah seorang pegawai di BAPEDALDA mengatakan bahwa

*“ Baru-baru ini saya di mutasi dengan alasan untuk mengisi jabatan yang kosong”. (Wawancara 11 April 2013).*

Hal yang sama juga dilontarkan oleh Kepala Sub Bidang Pembenihan dan Holtikultura Dinas Pertanian dan Peternakan, Musrawati, mengatakan bahwa

*“ saya sudah senang dengan posisi saya sekarang karena saya ditempatkan sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan saya, pertanian”. (Wawancara 11 April 2013).*

Sesuai dengan hasil pengamatan peneliti di lapangan bahwa rata-rata pegawai sudah bekerja sesuai dengan latar belakang pendidikannya masing-masing. Kalaupun ada yang ditempatkan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya itu sangat kecil jumlahnya.

Pegawai yang di mutasi selalu dinilai secara objektif. Hal ini dikatakan oleh Kasubid Mutasi Pegawai, Muhlis, mengatakan bahwa

*" orang-orang yang dimutasi dan dinaikkan jabatannya itu dinilai dari masa kerja, kompetensi, prestasi dan pangkatnya, itu yang utama ". (Wawancara 27 Pebruari 2012).*

PNS 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 di mutasi dinilai berdasarkan latar belakang pendidikan dan keahliannya. Dan untuk meningkatkan gairah kerja PNS 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.

Dalam pergaulan sehari-hari kita sering mendengar bahwa orang yang dinaikkan jabatannya karena pegawai itu dekat dengan

pimpinannya atau karena unsur politik. Tapi asumsi ini di bantah oleh Kasubid Mutasi Pegawai, Muhlis, mengatakan bahwa

*“ PNS itu dilarang berpolitik karena ada aturannya, walaupun ada PNS yang berpolitik itu adalah pelanggaran dan harus diproses. Tapi yang susah adalah barang bukti bahwa PNS itu betul-betul ikut dalam politik”. (Wawancara 11 April 2013).*

Didalam aturan kepegawaian yaitu Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2004 Tentang Larangan PNS Menjadi Anggota Partai Politik tepatnya Pasal 2 yang berbunyi sebagai berikut :

- 1) PNS dilarang menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik
- 2) PNS yang menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik diberhentikan sebagai PNS.

Dalam teori memang sudah dijelaskan bahwa untuk mendapatkan hasil kerja yang maksimal maka pegawai harus ditempatkan sesuai dengan latar belakang pendidikannya, “The Right Man In The Right Place”. Di Mamuju hal ini sudah di upayakan oleh pemerintah bahkan Sekda Mamuju, Drs. H. Habsi Wahid, MM, mengatakan bahwa

*“ Kalau penempatan pegawai, saya menganggap itu sudah sesuai dengan bidang ilmunya masing-masing, walaupun ada yang tidak sesuai dengan bidang ilmunya tapi kami menilai dari pengalaman kerjanya”. (Wawancara 12 April 2013).*

Bila pegawai ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kompetensinya maka akan timbul gairah kerja pada pegawai tersebut. Semua pekerjaan yang dibebankan

padanya dapat diselesaikan dengan baik karena punya pengalaman sehingga semuanya terasa ringan. Sebaliknya jika seorang pegawai ditempatkan pada posisi dan bidang kerja yang tidak sesuai dengan keahliannya maka pegawai tersebut akan mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Pegawai tersebut dapat merusak citra atau nama baik instansi dimana dia bekerja. Makanya dalam proses pelaksanaan mutasi harus betul-betul dinilai secara objektif sehingga pegawai yang dimutasi betul-betul pantas untuk di mutasi.

Mutasi yang terjadi di Kabupaten Mamuju harus melalui pertimbangan dari Tim Baperjakat yang diberikan kuasa penuh untuk memberikan penilalan kepada PNS. Tim Ini di ketua langsung oleh Sekda Mamuju. Dan keputusan akhir tentang mutasi seorang PNS berada di tangan Bupati.

Pada Matriks 1 akan memperlihatkan hasil analisis temuan terhadap implementasi mutasi di Kabupaten Mamuju.

Matriks 1. Hasil Analisis Implementasi Mutasi Di Kabupaten Mamuju

No	Nama	Jabatan		Alasan Di Mutasi	Analisis
		Lama	Baru		
1	2 Drs. ABD. AZIS	3 Sekretaris Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kab. Mamuju / III A	3 Kepala Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kab. Mamuju	4 Mengisi jabatan yang kosong	5 Tidak sesuai kompetensi dan terkesan dipaksakan hanya karena tim sukses Bupati terpilih
2	Mulawarman A. Rasyid, SH	Kasi. Retribusi pada DPKD Kab. Lutra	Kabag. Perundang-undangan pada Sekretariat DPRD Kab. Lutra	Sesuai Kompetensi	Sudah sesuai di perundang-undangan tapi kurang pengalaman
3	Sri Suswati, SE, MM	Sekretaris Badan KB dan Pemberdayaan Perempuan Kab. Lutra	Kepala Badan KB dan Pemberdayaan Perempuan Kab. Lutra	Berpengalaman di Bidanganya	Salah satu pertimbangan dalam mutasi PNS adalah pengalaman dari seorang PNS di tambah dengan jenjang pangkat yang memang sudah sesuai
4	Drs. Aspar	Staf Bappeda Kab. Lutra	Kabid Penelitian dan Statistik pada Bappeda Kab. Lutra	Berprestasi	Ketika seorang PNS berprestasi dalam bekerja maka akan di naikkan jabatannya
5	Fatmawati Baso Amir, S.Sos	Staf pada BKDD Kab. Lutra	Kasubag Perencanaan dan Pelaporan pada Sekretariat BKDD kab. Lutra	Mengisi jabatan yang kosong	Mutasi dilakukan karena ada jabatan yang perlu di isi ketika PNS sudah berpengalaman maka dia berhak mengisi jabatan tersebut
6	Drs. A. Baso Asri	Kepala BPMPD	Staf di Sekretariat Daerah	Tim Sukses Salah satu pasangan Bupati dan Wakil Bupati	Korban Pilkada karena pasangan calon yang di dukung tidak menjadi pemenang
7	Sudir, S.Sos	Kadis PKD	Staf di Sekretariat Daerah	Tim Sukses Salah satu pasangan Bupati dan Wakil Bupati	Mutasi di lakukan karena orang melanggar aturan kepegawaian yaitu PNS di larang jadi tim sukses Pasangan Calon Bupati dan Wakil Bupati
8	Syahrudin, S.I/P	Kabag Humas	Staf di Sekretariat Daerah	Tim Sukses Salah satu pasangan Bupati dan Wakil Bupati	Korban Pilkada karena pasangan calon yang di dukung tidak menjadi pemenang
9	Drs. M. Kasrum, M.Si	Staf di Sekretariat Daerah	Staf Ahli Bupati	Pengalaman	Pertimbangan dalam mutasi adalah pengalaman kerja dari seorang PNS dan senioritasnya.

Sumber : Data Sekunder 2012

## 1. Profesionalisme Sebagai Prinsip Dasar Mutasi PNS (PNS)

Profesionalisme ialah sifat-sifat (kemampuan, kemahiran, cara pelaksanaan sesuatu dan lain-lain) sebagaimana yang sewajarnya terdapat pada atau dilakukan oleh seorang profesional. Profesionalisme berasal daripada profesion yang bermakna berhubungan dengan profesion dan memerlukan kepandaian khusus untuk menjalankannya. Jadi, profesionalisme adalah tingkah laku, kepakaran atau kualitas dari seseorang yang profesional.

Dari 30 responden yang ditanyakan melalui angket kuesioner dapat dijelaskan sebagai berikut:

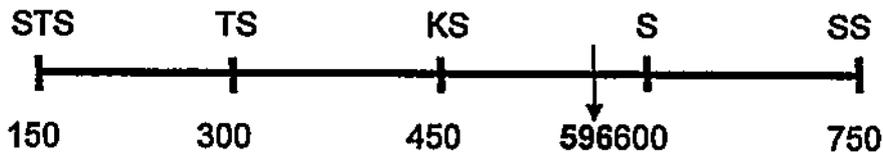
Sebelum menganalisa tabel (terlampir), maka jawaban responden dengan skala likert tersebut diberi nilai (skor) yaitu :

Sangat Setuju	skor = 5
Setuju	skor = 4
Kurang Setuju	skor = 3
Tidak Setuju	skor = 2
Sangat Tidak Setuju	skor = 1

### Analisis tabel kuesioner:

Mula-mula yang dilihat adalah skor tertinggi = 5, dan skor terendah = 1. Skor ideal untuk profesionalisme pegawai yang ingin dicapai adalah  $5 \times 5 \times 30 = 750$ , dan skor terendah =  $1 \times 5 \times 60 = 300$ . Skor total yang dicapai dalam tabel berjumlah = 596. Berarti tingkat persetujuan responden

terhadap implementasi profesionalisme pegawai adalah  $596 / 750 \times 100\%$   
 = 80%. Bila digambarkan secara kontinum maka didapati :



Total skor yang dicapai adalah 596, mendekati tingkat Setuju (S) yaitu 600 dan lebih jauh dari tingkat Kurang Setuju (KS) yaitu 450. Artinya tingkat Setuju terhadap profesionalisme pegawai lebih banyak daripada yang Kurang Setuju (KS) karena skor 596 lebih dekat ke angka setuju dan lebih jauh dari angka kurang setuju yaitu 450.

**Tabel 2.1**  
**Tanggapan Responden Terhadap Profesionalisme Pegawai**

NO.	KATEGORI TANGGAPAN	FREKUENSI	PRESENTASE (%)
1.	Sangat Setuju	10	33
2.	Setuju	13	43
3.	Kurang Setuju	-	-
4.	Tidak Setuju	7	24
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>30</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil Olahan Kuesioner April 2013

Dari data tentang implementasi kebijakan mutasi pegawai dapat dilihat 30 responden dengan pilihan yaitu 10 orang atau 33% memilih sangat setuju, 13 orang atau 43% yang memilih setuju, dan 7 orang atau 24% yang

memilih tidak setuju. Hal ini membuktikan bahwa implementasi kebijakan mutasi pada kantor BKD telah memperhatikan prinsip-prinsip dasar mutasi pegawai dimana dominan dari responden berpendapat bahwa teori *The Right Man in The Right Place* atau penempatan seseorang sesuai dengan latar belakang pendidikannya, telah mampu diterapkan dalam proses mutasi pegawai.

### Matriks 2.

#### Hasil Analisis Pengaruh Profesionalisme Terhadap Mutasi Pegawai Di Kabupaten Mamuju

No	Nama	Jabatan		Analisis
		Lama	Baru	
1	2	3		4
1	Drs. ABD AZIS	Sekretaris Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kab. Mamuju	Kepala Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kab. Mamuju	Mutasi yang dilakukan kurang memperhatikan latar belakang pendidikannya tetapi didasarkan senioritas.
2	Ir. Clara Surya. P	Kepala Bidang Sarana dan Prasarana Dinas Pertanian dan Peternakan Kab. Mamuju	Sekretaris Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kab. Mamuju	Latar belakang pendidikan dijadikan dasar untuk mutasi pegawai. Ini menunjukkan profesionalisme seorang pegawai.

Sumber : Analisis Data Sekunder 2012

Berdasarkan data pada matriks 2 dapat dilihat bahwa mutasi yang dilakukan oleh pemerintah Kabupaten Mamuju sudah memperhatikan profesionalisme seorang PNS (PNS). Hal ini dapat kita lihat dari perpindahan jabatan PNS yang bersangkutan dari jabatan lama ke jabatan baru dua PNS di atas. Meskipun mungkin bila ditinjau dari latar

belakang pendidikannya kurang sejalan tapi karena sudah punya pengalaman dan dianggap senior sehingga keduanya tetap di percaya untuk menduduki posisi yang lebih tinggi.

Untuk mencapai sukses dalam bekerja, seseorang harus mampu bersikap profesional. Profesional tidak hanya berarti ahli saja. Namun selain memiliki keahlian juga harus bekerja pada bidang yang sesuai dengan keahlian yang dimilikinya tersebut. Seorang profesional tidak akan pernah berhenti menekuni bidang keahlian yang dimiliki. Selain itu, seorang profesional juga harus selalu melakukan inovasi serta mengembangkan kemampuan yang dimiliki supaya mampu bersaing untuk tetap menjadi yang terbaik di bidangnya.

Seseorang yang memiliki jiwa profesionalisme senantiasa mendorong dirinya untuk mewujudkan kerja-kerja yang profesional. Kualitas profesionalisme seseorang dapat dilihat dari ciri-ciri sebagai berikut :

a) Keinginan untuk selalu menampilkan perilaku yang mendekati piawai ideal.

Seseorang yang memiliki profesionalisme tinggi akan selalu berusaha mewujudkan dirinya sesuai dengan piawai yang telah ditetapkan. Ia akan mengidentifikasi dirinya kepada seseorang yang dipandang memiliki piawaian tersebut. Yang dimaksud dengan "piawai ideal" ialah suatu perangkat perilaku yang dipandang paling sempurna dan dijadikan sebagai rujukan.

**b) Meningkatkan dan memelihara image profesion**

Profesionalisme yang tinggi ditunjukkan oleh besarnya keinginan untuk selalu meningkatkan dan memelihara image profesion melalui perwujudan perilaku profesional. Perwujudannya dilakukan melalui berbagai cara misalnya penampilan, cara percakapan, penggunaan bahasa, sikap tubuh badan, sikap hidup harian, hubungan dengan individu lainnya.

**c) Keinginan untuk sentiasa mengejar kesempatan pengembangan profesional yang dapat meningkatkan dan memperbaiki ' kualitas pengetahuan dan keterampiannya.**

**d) Mengejar kualitas dan cita-cita dalam profesi**

Profesionalisme ditandai dengan kualitas derajat rasa bangga akan profesi yang dipegangnya. Dalam hal ini diharapkan agar seseorang itu memiliki rasa bangga dan percaya diri akan profesinya.

**Matriks 3. Hasil Analisis Pengaruh Profesionalisme Terhadap Mutasi Pegawai Di Kabupaten Mamuju**

No	Nama	Jabatan		Analisis
		Lama	Baru	
1	2	3		4
1	Armin, S. Sos	Kasubid Pengembangan Ekonomi BAPPEDA Kab.Mamuju	Kabid Informasi Adminitrasi Kependudukan dan Catatan Sipil Kab.Mamuju	Mutasi yang dilakukan kurang memperhatikan latar belakang pendidikannya tetapi didasarkan senioritas.
1	2	3		4
2	Asmira Djamal, SE	Sekretaris Kantor Kec.Topoyo Kab. Mamuju	Kepala Kantor Kec.Topoyo Kab. Mamuju	Latar belakang pendidikan dijadikan dasar untuk mutasi pegawai. Ini menunjukkan profesionalisme seorang pegawai.

Sumber : Analisis Data Sekunder 2012

**Matriks 3. Hasil Analisis Pengaruh Profesionalisme Terhadap Mutasi Pegawai Di Kabupaten Mamuju**

No	Nama	Jabatan		Analisis
		Lama	Baru	
1	2	3		4
1	Armin, S. Sos	Kasubid Pengembangan Ekonomi BAPPEDA Kab.Mamuju	Kabid Informasi Adminitrasi Kependudukan dan Catatan Sipil Kab.Mamuju	Mutasi yang dilakukan kurang memperhatikan latar belakang pendidikannya tetapi didasarkan senioritas.
1	2	3		4
2	Asmira Djamal, SE	Sekretaris Kantor Kec.Topoyo Kab. Mamuju	Kepala Kantor Kec.Topoyo Kab. Mamuju	Latar belakang pendidikan dijadikan dasar untuk mutasi pegawai. Ini menunjukkan profesionalisme seorang pegawai.

Sumber : Analisis Data Sekunder 2012

## **2. Kompetensi Sebagai Pertimbangan dalam Mutasi PNS (PNS)**

Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Kompetensi terdiri dari 5 (Lima) Karakteristik yaitu :

### **a) Motivasi**

Adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan. Seseorang yang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi suatu tantangan pada dirinya sendiri dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan semacam " feedback " untuk memperbaiki dirinya.

### **b) Berkepribadian**

Adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespons sesuatu dengan cara tertentu. Sebagai contoh seperti percaya diri, kontrol diri, ketabahan atau daya tahan.

c) **Konsep Diri**

d) Adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui nilai yang dimiliki seseorang dan apa yang menarik bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

e) **Pengetahuan**

Adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta untuk memilih jawaban yang paling benar tetapi tidak bias melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.

f) **Keahlian**

Adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Dengan mengetahui tingkat kompetensi maka perencanaan sumber daya manusia akan lebih baik hasilnya.

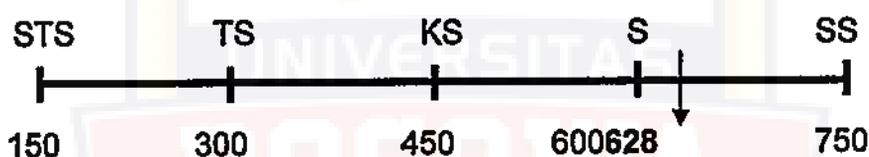
Sebelum menganalisa tabel (terlampir), maka jawaban responden dengan skala likert tersebut diberi nilai (skor) yaitu :

<b>Sangat Setuju</b>	<b>skor = 5</b>
<b>Setuju</b>	<b>skor = 4</b>
<b>Kurang Setuju</b>	<b>skor = 3</b>
<b>Tidak Setuju</b>	<b>skor = 2</b>
<b>Sangat Tidak Setuju</b>	<b>skor = 1</b>

Analisis tabel kuesioner.

Secara kontinum maka dapat didapati : dari 30 responden yang ditanyakan melalui angket kuesioner dapat dijelaskan sebagai berikut :

Mula-mula dilihat adalah skor tertinggi = 5, dan skor terendah = 1. Skor ideal yang ingin dicapai untuk kompetensi pegawai adalah  $5 \times 5 \times 30 = 750$  dan skor terendah adalah  $1 \times 5 \times 30 = 150$ . Skor total yang dicapai dalam tabel berjumlah = 628. Berarti tingkat persetujuan responden terhadap implementasi kompetensi pegawai adalah  $628 / 750 \times 100\% = 83 \%$ . Bila digambarkan secara kontinum maka didapati :



Total skor yang dicapai adalah 628, mendekati tingkat Setuju (SS) yaitu 600 dan lebih jauh dari tingkat Sangat Setuju (SS) yaitu 750. Artinya tingkat Setuju terhadap implementasi kompetensi pegawai lebih banyak daripada yang Sangat Setuju (S) karena skor 628 lebih dekat ke angka setuju dan lebih jauh dari sangat setuju yaitu 750.

**Tabel 2.2**  
**Tanggapan Responden Terhadap Kompetensi Pegawai**

NO.	KATEGORI TANGGAPAN	FREKUENSI	PRESENTASE (%)
1.	Sangat Setuju	13	43
2.	Setuju	10	33
3.	Kurang Setuju	-	-
4.	Tidak Setuju	7	24
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>30</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil Olahan Kuesioner April 2013

Dari data tentang implementasi kebijakan mutasi pegawai dapat dilihat 30 responden dengan pilihan yaitu 13 orang atau 43% memilih sangat setuju, 10 orang atau 33% yang memilih setuju, dan 7 orang atau 24% yang memilih tidak setuju. Hal ini membuktikan bahwa pemutasian pegawai berdasarkan kompetensi yang dimilikinya sudah berjalan sebagaimana mestinya bila melihat 43% yang memilih sangat setuju dimana dominan dari responden berpendapat bahwa pemutasian pegawai berdasarkan kompetensi pegawai haruslah melihat akan dua hal yaitu kemampuan untuk memprediksi kinerja suatu pekerjaan. dan kemampuan untuk membaca yang harus dimiliki seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya.

#### Matriks 4.

#### Hasil Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Mutasi Pegawai di Kabupaten Mamuju

No	Nama/Nip	Pangkat/ Gol	Jabatan		Analisis
			Lama	Baru	
1	2	3	4		5
1	Dra. Andi Iswana Wawo	Penata Tk. I (III/d)	Sekretaris Kantor Kecamatan Simboro Kab. Mamuju	Inspektur Pembantu Wilayah IV Inspektorat Kab. Mamuju	Mutasi yang dilakukan sudah berdasarkan kompetensi pegawai
2	Faika Kadriana Ishak, S.Si, M.Si	Penata (III/c)	Kepala Bidang Informasi Administrasi Kependudukan	Kepala Bidang Pengembangan Sosial Budaya	Mutasi yang dilakukan d disesuaikan dengan latar belakang pendidikan pegawai
3	Sofyan, SP	Penata (III/c)	Kepala Seksi Pembenihan dan Holtikultura	Kabid Produksi dan Holtikultura	Mutasi yang dilakukan berdasarkan kompetensi dan latar belakang pendidikan pegawai
4	Ir. Abas, P	Pembina (IV/a)	Kabid Produksi dan Holtikultura	Kabid Sarana dan Prasarana	Mutasi dilakukan dalam rangka memberikan

					pengalaman baru kepada pegawai dalam satu Dinas
5	Alexander, P	Penata Tk. I (III/d)	Kasubid Pengembangan Ekonomi BAPPEDA	Kabid Informasi Administrasi Kependudukan	Mutasi yang dilakukan disesuaikan dengan latar belakang pendidikan

Sumber: Analisis Data Sekunder, 2012

Berdasarkan data pada matriks 3 terlihat bahwa Pemerintah Mamuju dalam melakukan mutasi seorang pegawai betul-betul memperhatikan kompetensi yang ada pada seorang PNS. Sebagai contoh misalnya bapak Sofyan, SP, dengan latar belakang pendidikan dari fakultas pertanian maka dia ditempatkan pada bidang pertanian yang seharusnya memang menjadi tempatnya bekerja.

Hal ini di dukung oleh ungkapan dari Kasubid Mutasi Pegawai, Muhlis mengatakan bahwa

*" orang-orang yang dimutasi dan dinaikkan jabatannya itu dinilai dari masa kerja, kompetensi, prestasi dan pangkatnya, itu yang utama ". (Wawancara 11 April 2013)*

Kompetensi dapat dibagi atas dua kategori yaitu "Threshold" dan "Differentiating", menurut kriteria yang digunakan untuk memprediksi kinerja suatu pekerjaan. "Threshold competencies adalah karakteristik utama, yang biasanya berupa pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca yang harus dimiliki seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Tetapi kategori yang ini tidak untuk menentukan apakah seseorang tersebut berkinerja tinggi atau tidak.

Kategori ini jika untuk menilai karyawan hanyalah untuk mengetahui apakah ia mengetahui tugas-tugasnya, bisa mengisi formulir dan lain

sebagainya. Sedangkan "Differentiating competencies" adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah. Karena seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi maka ia akan mampu menetapkan target atau tujuan yang jauh lebih ketimbang kinerjanya pada tingkat rata-rata.

Dari hasil bacaan penulis dikatakan bahwa rendahnya kompetensi PNS setidaknya bersumber pada beberapa persoalan mendasar. Pertama, dari sisi input penerimaan PNS yang sarat dengan suap, kolusi, dan nepotisme, sehingga yang terseleksi menjadi PNS bukan pilihan yang terbaik dan berkualitas, melainkan calon-calon PNS yang bisa menyuap, memiliki kedekatan hubungan keluarga dan akses dengan para pejabat.

Kedua, sistem penjenjangan karier pegawai yang tidak berbasis pada kompetensi, tetapi pada struktur kepangkatan formal. Jabatan-jabatan teknis di lingkungan birokrasi pemerintah yang seharusnya diisi oleh pegawai yang memiliki kompetensi di bidangnya, tetapi dalam kenyataannya bisa diisi pegawai dengan latar belakang umum, sepanjang kepangkatannya memenuhi syarat.

Ketiga, orientasi PNS bukan lagi mengedepankan persoalan kompetensi, tetapi lebih cenderung mencari pekerjaan yang bisa menghasilkan uang sebanyak mungkin (jabatan basah). Tidak peduli apakah dia memiliki kecakapan bekerja atau tidak.

Orientasi keinginan menjadi pejabat struktural lebih kuat dibandingkan harus mengabdikan dirinya sebagai PNS biasa, sehingga

jenjang karier PNS identik dengan menduduki jabatan struktural. Sementara persaingan untuk menduduki jabatan ini juga tidak dilakukan secara objektif dan berdasarkan kompetensi, karena jabatan sekarang bisa diperjualbelikan. Jabatan menjadi lahan bagi pejabat untuk merauk keuntungan ekonomis dengan cara memperjuangkan jabatan.

Keempat, di era reformasi, terjadi politisasi PNS. PNS yang seharusnya netral dan mengedepankan pengabdian pada masyarakat malah cenderung terlibat dalam aksi dukung-mendukung terhadap atasannya. Konsekuensinya, PNS dengan mudah bisa dimutasi atasannya karena masalah loyalitas, bukan karena persoalan kompetensi.

Jadi, banyak hal yang menjadi persoalan penyebab rendahnya kompetensi PNS. Intinya bukan hanya karena masalah keterbatasan skill atau kualifikasi pendidikan PNS yang tidak mendukung, melainkan oleh faktor lingkungan dan sistem karier PNS banyak dipengaruhi unsur subjektivitas baik yang bersifat politik, kedekatan keluarga, disorientasi PNS yang mengarah pada persoalan-persoalan pragmatis, duplikasi pekerjaan, dan pekerjaan yang belum berbasis fungsi kerja.

Tuntutan PNS agar memiliki kompetensi yang sesuai dengan standar sistem prestasi kerja adalah agenda yang mendesak dan sangat dibutuhkan untuk meningkatkan produktivitas, profesionalitas pegawai, serta membangun citra PNS yang positif dalam melayani masyarakat.

Jalan ke luar untuk membangun kompetensi PNS bukan dilakukan secara parsial, tetapi harus dilakukan reformasi secara menyeluruh

terhadap akar persoalan yang menyebabkan rendahnya kompetensi PNS. Salah satu pilihan reformasi untuk meningkatkan kompetensi PNS yaitu mengubah lingkungan budaya kerja PNS yang tidak produktif dan bekerja secara rutinitas tanpa ada greget untuk berprestasi menuju budaya kerja yang kompetitif dan produktif.

Oleh karena itu, dibutuhkan PNS profesional yang memiliki kompetensi dalam bekerja, melayani masyarakat dengan baik, ramah dan memuaskan, serta bekerja dengan target kinerja yang jelas dan terukur.

Perubahan kultur PNS tersebut harus menjadi agenda utama pemerintah, bukan dengan hanya memberikan pendidikan dan pelatihan (Diklat). Tanpa ada perubahan kultur di lingkungan birokrasi pemerintahan, hampir dapat dipastikan PNS akan masuk tradisi bekerja apa adanya.

Mereka akan bekerja tanpa motivasi untuk berprestasi, sarat dengan kepentingan pejabat, merasa nyaman walaupun tidak memiliki prestasi, tidak produktif, dan melanggengkan kebiasaan korupsi yang sudah membudaya.

Hal-hal demikian yang menjadi perusak dalam struktur organisasi pemerintahan tidak terkecuali di Mamuju. Tapi walaupun itu terjadi kemungkinannya sangat kecil dan persentasenya tidak terlalu tinggi.

**Matriks 5. Hasil Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Mutasi  
Pegawal di Kabupaten Mamuju**

No	Nama/Nip	Pangkat/Gol	Jabatan		Analisis
			Lama	Baru	
1	2	3	4		5
1	Sofyan, SP	Penata, III/c	Kepala Seksi Pembenihan dan Holtikultura Kab.Mamuju	Kabid Produksi dan Holtikultura Kab.Mamuju	Mutasi yang dilakukan sudah berdasarkan kompetensi pegawai
2	Mustambit, S.Sos	Penata Tk 1 III/d	Kabid Pengembang an Nilai-Nilai Kebangsaan Kesbangpol Kab.Mamuju	Kepala Kantor Kec.Tapalang Barat Kab.Mamuju	Mutasi yang dilakukan d disesuaikan dengan latar belakang pendidikan pegawai

1	2	3	4		5
3	Asdiyani, S.Si	Penata Muda Tk.I III/b	Staf Badan Pengendalian Dampak Lingkungan Daerah Kab.Mamuju	Kasubid Pengembang n Kelembagaan dan Kapasitas SDM Kab.Mamuju	Mutasi yang dilakukan berdasarkan kompetensi dan latar belakang pendidikan pegawai
4	Ir. Abas. P	Pembina IV/a	Kabid Produksi dan Holtikultura Kab.Mamuju	Kabid Sarana dan Prasarana Dinas Pertanian dan Peternakan Kab.Mamuju	Mutasi yang dilakukan berdasarkan kompetensi dan latar belakang pendidikan pegawai
5	Muh.Radi, S.IP	Penata Muda Tk.I III/b	Staf Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kab.Mamuju	Kasubag Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan Kab.Mamuju	Mutasi yang dilakukan disesuaikan dengan latar belakang pendidikan

Sumber: Analisis Data Sekunder, 2012

### **3. Prestasi Kerja Sebagai Prinsip dalam Mutasi PNS (PNS)**

Prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang di dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja ini merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Prestasi kerja adalah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Prestasi kerja seseorang dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman, kesungguhan, dan lingkungan kerja itu sendiri. Dari kedua defenisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang, atas tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang dipengaruhi oleh kecakapan, pengalaman, ketrampilan, kesungguhan dan lingkungan kerja itu sendiri. Pada UU No 43 Tahun 1999 dengan jelas tertulis bahwa untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan diperlukan PNS yang profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karir yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.

PNS merupakan orang terdepan dalam pelayanan kepada masyarakat. Mereka harus betul-betul diperhatikan, salah satu bentuk perhatian pemerintah bisa dilakukan dengan memberikan nilai tambah

kepada PNS yang menjalankan tugasnya dengan baik dan pegawai yang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi. Sebagai rekomendasi, mungkin pemerintah dapat memberikan posisi yang tinggi bagi pegawai yang menunjukkan prestasi kerja yang baik. Dengan adanya penghargaan seperti itu, juga akan meningkatkan motivasi kerja pegawai. Namun yang harus diperhatikan adalah indikator-indikator penilaian bagi pegawai yang dianggap berprestasi. Semua itu harus jelas dan disosialisasikan kepada para pegawai.

Sebelum menganalisa tabel (terlampir), maka jawaban responden dengan skala likert tersebut diberi nilai (skor) yaitu :

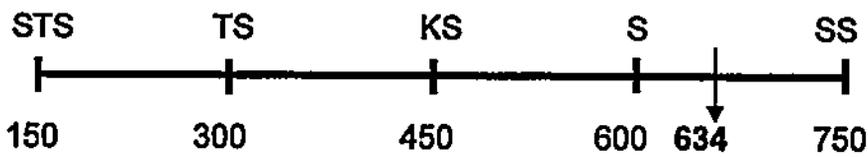
Sangat Setuju	skor = 5
Setuju	skor = 4
Kurang Setuju	skor = 3
Tidak Setuju	skor = 2
Sangat Tidak Setuju	skor = 1

**Analisis tabel kuesioner:**

Secara kontinum maka dapat didapati : dari 30 responden yang ditanyakan melalui angket kuesioner dapat dijelaskan sebagai berikut :

Mula-mula dilihat adalah skor tertinggi = 5, dan skor terendah = 1. Skor ideal yang ingin dicapai untuk kompetensi pegawai adalah  $5 \times 5 \times 30 = 750$  dan skor terendah adalah  $1 \times 5 \times 30 = 150$ . Skor total yang dicapai dalam tabel berjumlah = 634. Berarti tingkat persetujuan responden terhadap Prestasi Kerja pegawai adalah  $634 / 750 \times 100\% = 84\%$

Bila digambarkan secara kontinum maka didapati :



Total skor yang dicapai adalah 634, mendekati tingkat Sangat Setuju (SS) yaitu 750 dan lebih jauh dari tingkat Setuju (S) yaitu 600. Artinya tingkat Sangat Setuju terhadap implementasi prestasi kerja pegawai lebih banyak daripada yang tingkat Setuju (S) karena skor 634 lebih dekat ke angka sangat setuju dan lebih jauh dari setuju yaitu 600.

**Tabel 2.3**

**Tanggapan Responden Terhadap Prestasi Kerja Pegawai**

NO.	KATEGORI TANGGAPAN	FREKUENSI	PRESENTASE (%)
1.	Sangat Setuju	15	50
2.	Setuju	10	33
3.	Kurang Setuju	5	17
4.	Tidak Setuju	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>30</b>	<b>100</b>

*Sumber : Hasil Olahan Kuesioner April 2013*

Dari data tentang prestasi kerja pegawai dapat dilihat 30 responden dengan pilihan yaitu 15 orang atau 50% memilih sangat setuju, 10 orang atau 33% yang memilih setuju, dan 5 orang atau 17% yang memilih tidak setuju. Hal ini membuktikan bahwa penilaian prestasi kerja pegawai (DP-3) sudah berdasarkan pada Sistem kerja Pegawai (SKP) dan perilaku

kerja yang penilaiannya meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan atau biaya. Sementara Penilaian perilaku kerja meliputi unsur: Orientasi Pelayanan, Integritas, Komitmen, Disiplin, Kerjasama, dan Kepemimpinan. Adapun presentase 17% yang memilih kurang setuju, ini menandakan bahwa proses penilaian DP-3 sebagai parameter masih dianggap sebagai formalitas belaka.

Pemerintah harus memperhatikan kesejahteraan para PNS. Jika kesejahteraan pegawai diperhatikan ada kemungkinan pegawai akan bekerja lebih baik lagi dan budaya korupsi yang sering disiarkan di televisi sudah dapat di hindari. Kalaupun ada mutasi yang dilakukan dengan tidak memperhatikan prestasi kerja pegawai. Hal itu bisa saja terjadi karena memang pada dasarnya manusia tidak luput dari kesalahan. Akan tetapi kualitas PNS yang ada di Mamuju sudah cukup baik. Senada dengan yang diungkapkan oleh Kasubid Mutasi Pegawai, Muhlis, mengatakan bahwa

*"Sumber Daya yang ada di Mamuju itu sudah cukup baik, tapi perlu ada peningkatan mutu, dalam rangka mendapatkan hasil kerja yang lebih baik" (Wawancara 11 April 2013)".*

Mengacu pada PP No. 10 tahun 1979, pada saat memberikan penilaian DP3 terkadang sebagai pimpinan hanya memberikan penilaian berdasarkan kegiatan PNS pada akhir tahun, disini tampak parameter yang digunakan tidak jelas sehingga sulit untuk diukur. Keadaan seperti ini memicu untuk dibuatnya "PP yang baru sebagai penyempumaan PP 10 Tahun 1979 yang mengatur tentang sasaran kinerja pegawai", terlebih

pada PP 53 Tahun 2010 pasal 3 butir 12 sangat jelas dikatakan bahwa setiap PNS wajib mencapai sasaran kinerja pegawai yang ditentukan, apabila tidak, pada Pasal 9 butir 12 akan diberikan sanksi. Penilaian kerja pegawai selama ini sudah dilaksanakan di lingkungan PNS dikenal dengan DP-3 yang diatur pada PP 10 Tahun 1979. Kenyataan empirik menunjukkan proses penilaian DP-3 tersebut terjebak ke dalam proses formalitas. DP-3 PNS kehilangan arti dan makna substantif, tidak efektif dan tidak optimal memberikan daya dukung pada tujuan pengembangan dan pemanfaatan potensi PNS yang berorientasi pada peningkatan produktivitas kerja. DP-3 juga secara substantif tidak dapat digunakan sebagai penilaian dan pengukuran seberapa besar produktivitas dan kontribusi PNS terhadap organisasi. Untuk menjawab permasalahan DP-3 ini dibuatlah kebijakan sebagai penyempurnaan PP No 10 Tahun 1979 yang mengatur tentang Penilaian Prestasi kerja sebagai alat pengendali agar setiap kegiatan pelaksanaan tugas pokok oleh setiap PNS selaras dengan tujuan yang ditetapkan dalam Renstra dan Renja Organisasi.

Prestasi kerja terdiri dari dua unsur yaitu Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Bobot nilai unsur SKP 60 % (enam puluh persen) dan perilaku kerja sebesar 40 % (empat puluh persen). Lebih jauh tentang SKP, penilaiannya meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan atau biaya. Sementara Penilaian perilaku kerja meliputi unsur: Orientasi Pelayanan, Integritas, Komitmen, Disiplin, Kerjasama, dan Kepemimpinan. SKP nantinya wajib disusun dan disetujui bersama antara

atasan langsung dengan PNS yang bersangkutan, ditetapkan setiap tahun pada Bulan Januari sebagai kontrak prestasi kerja, selanjutnya pada akhir tahun SKP digunakan sebagai standar/ukuran penilaian prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja ini bersifat obyektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan.

Wakil Kepala BKN Drs. Eko Sutrisno, M.Si memaparkan 8 (delapan) kriteria keberhasilan reformasi birokrasi. Kriteria tersebut yaitu manajemen perubahan, penataan peraturan perundang-undangan, penataan & penguatan organisasi, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen aparatur, penguatan pengawasan, penguatan akuntabilitas kinerja serta monitoring dan evaluasi. Penilaian DP3-PNS, lebih berorientasi pada penilaian kepribadian (personality) dan perilaku (behavior) terfokus pada pembentukan karakter individu dengan menggunakan kriteria behavioral, belum terfokus pada kinerja, peningkatan hasil, produktivitas (end result) dan pengembangan pemanfaatan potensi.

Beberapa tinjauan terkait dengan implementasi DP-3 PNS selama ini, proses penilaian lebih bersifat rahasia, sehingga kurang memiliki nilai edukatif, karena hasil penilaian tidak dikomunikasikan secara terbuka. Selain itu, pengukuran dan penilaian prestasi kerja tidak didasarkan pada target goal (kinerja standar/harapan), sehingga proses penilaian cenderung terjadi bias dan bersifat subyektif (terlalu pelit/murah), nilai jalan tengah dengan rata-rata baik untuk menghindari nilai "amat baik"

atau “kurang”, apabila diyakini untuk promosi dinilai tinggi, bila tidak untuk promosi cenderung mencari alasan untuk menilai “sedang” atau “kurang”. Dalam hal Atasan langsung sebagai pejabat penilai, ia hanya sekedar menilai, belum/tidak memberi klarifikasi hasil penilaian dan tindak lanjut penilaian.



**Matriks 6. Hasil Analisis Pengaruh Prestasi Kerja Terhadap Mutasi Pegawai Di Kabupaten Mamuju**

No	Nama	Gol CPNS	TMT Gol CPNS	Gol Terakhir	Jabatan	Pendidikan		Masa Kerja		Usia		JK
						Umum	Struktural	Thn	Bln	Thn	Bln	
1	2	3	4	5	7	8	9	10	11			
1	SOFYAN, SP	III/a	1-12-2003	III/c	Kabid Produksi dan Holtikultura Dinas Pertanian dan Peternakan	S-1		6	4	33	11	L
2	Ir. ABAS. P	II/a	1-3-1987	II/a	Kabid Sarana dan Prasarana Dinas Pertanian dan Peternakan	S-1		23	0	52	3	L
3	ALEXANDER. P	II/a	1-03-1989	III/d	Kabid Informasi Administrasi Kependudukan	SPMA	SEPADA	13	1	45	9	L
4	MUHAMMAD IQBAL HARUN, ST, MT	III/a	1-12-2001	III/d	Kabid Tata Ruang	S-2		10	4	37	6	L
5	ABUBAKAR YUSUF, SE	II/a	1-03-1986	III/d	Sekretaris Kantor Kecamatan	S-1	SEPADA	20	7	52	3	L
6	HARUN, S.Sos	II/a	1-06-1983	IV/a	Kabid Pengembangan Nilai-Nilai Kebangsaan	S-1		17	10	49	6	L
7	ST.SYAIR.R,S.IP	II/a	1-12-2001	III/b	Kepala Seksi Pajak Restoran dan Parkir	S-1		14	0	44	6	L

Sumber: Data Sekunder, 2012

#### 4. Jenjang Pangkat Sebagai Prinsip dalam Mutasi PNS (PNS)

Pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkatan seorang PNS berdasarkan jabatannya dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian. Kenaikan pangkat adalah penghargaan yang diberikan atas prestasi kerja dan pengabdian PNS terhadap Negara, serta sebagai dorongan kepada PNS untuk lebih meningkatkan prestasi kerja dan pengabdiannya. Agar kenaikan pangkat dapat dirasakan sebagai penghargaan, maka kenaikan pangkat harus diberikan tepat pada waktunya dan tepat kepada orangnya.

Sebelum menganalisa tabel (terlampir), maka jawaban responden dengan skala likert tersebut diberi nilai (skor) yaitu :

Sangat Setuju	skor = 5
Setuju	skor = 4
Kurang Setuju	skor = 3
Tidak Setuju	skor = 2
Sangat Tidak Setuju	skor = 1

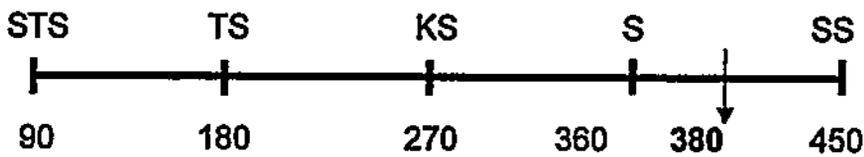
#### Analisis tabel kuesioner:

Secara kontinuum maka dapat didapati : dari 30 responden yang ditanyakan melalui angket kuesioner dapat dijelaskan sebagai berikut :

Mula-mula dilihat adalah skor tertinggi = 5, dan skor terendah = 1. Skor ideal yang ingin dicapai untuk kompetensi pegawai adalah  $5 \times 3 \times 30 = 450$  dan skor terendah adalah  $1 \times 3 \times 30 = 90$ . Skor total yang dicapai

dalam tabel berjumlah = 380. Berarti tingkat persetujuan responden terhadap Jenjang Pangkat pegawai adalah  $380 / 450 \times 100\% = 84 \%$

Bila digambarkan secara kontinuum maka didapati :



Total skor yang dicapai adalah 380, mendekati tingkat Sangat Setuju (SS) yaitu 450 dan lebih jauh dari tingkat Setuju (S) yaitu 360. Artinya tingkat Sangat Setuju terhadap jenjang pangkat pegawai lebih banyak daripada yang tingkat Setuju (S) karena skor 380 lebih dekat ke angka sangat setuju dan lebih jauh dari setuju yaitu 360.

**Tabel 2.4**  
**Tanggapan Responden Terhadap Jenjang Pangkat Pegawai**

NO.	KATEGORI TANGGAPAN	FREKUENSI	PRESENTASE (%)
1.	Sangat Setuju	5	17
2.	Setuju	20	66
3.	Kurang Setuju	5	17
4.	Tidak Setuju	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>30</b>	<b>100</b>

*Sumber : Hasil Olahan Kuesioner April 2013*

Dari data tentang prestasi kerja pegawai dapat dilihat 30 responden dengan pilihan yaitu 5 orang atau 17% memilih sangat setuju, 20 orang atau 66% yang memilih setuju, dan 5 orang atau 17% yang memilih tidak setuju. Hal ini membuktikan bahwa pemberian kenaikan pangkat yang

terjadi selama ini merupakan penghargaan yang murni diberikan kepada PNS dengan melihat prestasi kerja dan loyalitasnya.

**Tabel 2.5**  
**Daftar Pangkat dan Golongan PNS**

No	Pangkat	Golongan
1	Juru Muda	Ia
2	Juru Muda Tingkat 1	Ib
3	Juru	Ic
4	Juru Tingkat 1	Id
5	Pengatur Muda	Ila
6	Pengatur Muda Tingkat 1	Ilb
7	Pengatur	Ilc
8	Pengatur Tingkat 1	Ild
9	Penata Muda	IIa
10	Penata Muda Tingkat 1	IIb
11	Penata	IIc
12	Penata Tingkat 1	IId
13	Pembina	IIIa
14	Pembina Tingkat 1	IIIb
15	Pembina Utama Muda	IIIc
16	Pembina Utama Madya	IIId
17	Pembina Utama	IIIe

*Sumber: Data Sekunder 2012*

Berdasarkan hasil data dan informasi dapat disimpulkan bahwa mutasi yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Mamuju sudah memperhatikan jenjang pangkat seorang PNS. Bagi PNS 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 Mamuju kepada PNS yang diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja PNS serta kesejahteraan PNS.

**Tabel 2.6**  
**Daftar Jabatan Struktural Organisasi Pemerintahan**

No	Eselon	Jabatan
1	II- A	Sekda
2	II- B	Kepala Badan
		Kepala Dinas
		Inspektur
		Staf Ahli
		Asisten
3	III- A	Kepala Kantor
		Sekretaris
		Camat
4	III- B	Kepala Bidang
		Sekcam
5	IV- A	Lurah
		Kasubid
		Kasubag pada Dinas/ Badan
		Kepala UPTD
6	IV- B	Kasi pada Kelurahan
		Kasubag pada Kecamatan
7	V	Kepala TU UPTD
		Tata Usaha Sekolah

*Sumber : Data Sekunder 2012*

Penempatan seorang PNS memang harus memperhatikan jenjang pangkat dari PNS itu sendiri. Jabatan-jabatan yang ada dalam organisasi pemerintahan mempunyai batas minimal pangkat yang harus dimiliki seorang PNS. Ini merupakan tugas dari pimpinan untuk memperhatikan jenjang pangkat seorang PNS jika melakukan mutasi .

Mutasi seorang PNS merupakan bentuk penghargaan pimpinan dan sekaligus mengurangi rasa bosan PNS dengan rutinitas yang sama. Diharapkan dengan adanya mutasi maka kinerja PNS semakin meningkat.

Matriks 7. Hasil Analisis Pengaruh Jenjang Pangkat Terhadap Mutasi Pegawai Di Kabupaten Mamuju

No	Nama	TTL	Gol. Terakhir	Jabatan	Eselon	Pendidikan		Masa Kerja			Usia		JK	Agama
						Umum	Struktural	Thn	Bln	Thn	Bln			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11				
1	FACHRU RAZI,FK,S.IP	29-03-1971	III/b	Kasubag Pertanian	IV-a	S-1	4	4	42	0	L	Islam		
2	MUSRAWATI,S P	6-01-1971	III/b	Kepala Seksi Pembinaan dan Holtikultura	IV-a	S-1	11	0	42	2	L	Islam		
3	ASDIYANI,S.Si	28-06-1982	III/b	Kasubid Pengembangan dan Kelembagaan dan Kapasitas SDM	IV-A	S-1	4	0	30	5	L	Islam		
4	MUH,RADI,S.IP	8-07-1972	III/b	Kasubag Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan	IV-A	S-1	9	7	40	9	L	Islam		
5	HASANUDDIN. HW,S.Ag	Makale 12-8-1965	III/c	Sekretaris Kantor Kec.Topoyo	III-B	S-1	9	6	37	9	L	Islam		

Sumber: Data Sekunder, 2012

## **5. Tanpa Diskriminasi Sebagai Prinsip dalam Mutasi PNS (PNS)**

Diskriminasi merujuk kepada pelayanan yang tidak adil terhadap individu tertentu, di mana layanan ini dibuat berdasarkan kumpulan yang diwakili oleh individu berkenaan. Diskriminasi merupakan suatu perbuatan yang biasa dijumpai dalam masyarakat manusia. Ia berpuncak daripada kecenderungan manusia untuk membeda-bedakan manusia lainnya.

Diskriminasi boleh terjadi dalam berbagai konteks. Ia boleh dilakukan oleh orang perseorangan, institusi, firma, bahkan oleh negara. Terdapat berbagai perlakuan yang dianggap sebagai diskriminasi, perlakuan diskriminasi tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Seorang pedagang enggan berurusan dengan seorang pelanggan karena perbedaan organisasi.
- b) Seorang majikan memberi gaji yang tidak setimpal kepada para pekerjanya karena alasan perbedaan warna kulit
- c) Sebuah institusi pendidikan enggan menerima seorang pelajar, walaupun dia mempunyai kelayakan dan masih mempunyai kekosongan dalam institusi berkenaan, disebabkan individu yang dimaksud berbeda agama.

Diskriminasi adalah perlakuan buruk yang ditujukan terhadap kumpulan manusia tertentu. Berdasarkan sasaran, diskriminasi dibedakan dalam beberapa jenis seperti dibawah:

**1) Diskriminasi Umur**

Individu diberi layanan yang tidak adil kerana beliau tergolong dalam lingkungan umur tertentu. Misalnya, remaja senantiasanya dianggap orang yang menimbulkan masalah sehingga timbul istilah "masalah remaja".

**2) Diskriminasi Jenis Kelamin**

Individu diberi layanan yang tidak adil kerana perbezaan jenis kelamin mereka. Misalnya, seorang wanita menerima gaji yang lebih rendah dibandingkan laki-laki, walaupun pekerjaan dan jasa yang mereka berikan sama

**3) Diskriminasi Ras**

Individu diberi layanan yang tidak adil berdasarkan ras yang diwakilinya.

**4) Diskriminasi Agama**

Individu diberi layanan yang tidak adil berdasarkan agama yang dianutnya.

Sebelum menganalisa tabel (terlampir), maka jawaban responden dengan skala likert tersebut diberi nilai (skor) yaitu :

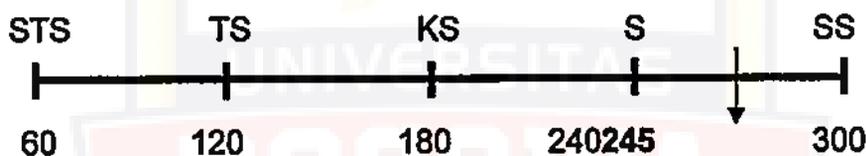
Sangat Setuju	skor = 5
Setuju	skor = 4
Kurang Setuju	skor = 3
Tidak Setuju	skor = 2
Sangat Tidak Setuju	skor = 1

Analisis tabel kuesioner:

Secara kontinuum maka dapat didapati : dari 30 responden yang ditanyakan melalui angket kuesioner dapat dijelaskan sebagai berikut :

Mula-mula dilihat adalah skor tertinggi = 5, dan skor terendah = 1. Skor ideal yang ingin dicapai untuk tanpa diskriminasi adalah  $5 \times 2 \times 30 = 300$  dan skor terendah adalah  $1 \times 2 \times 30 = 60$ . Skor total yang dicapai dalam tabel berjumlah = 245. Berarti tingkat persetujuan responden terhadap tanpa diskriminasi pegawai adalah  $245 / 300 \times 100\% = 81 \%$

Bila digambarkan secara kontinuum maka didapati :



Total skor yang dicapai adalah 245, mendekati tingkat Sangat Setuju (SS) yaitu 300 dan lebih jauh dari tingkat Setuju (S) yaitu 240. Artinya tingkat Sangat Setuju terhadap tidak adanya diskriminasi pegawai lebih banyak daripada yang tingkat Setuju (S) karena skor 245 lebih dekat ke angka sangat setuju dan lebih jauh dari setuju yaitu 240.

**Tabel 2.7**  
**Tanggapan Responden Terhadap Tanpa Diskriminasi Pegawai**

NO.	KATEGORI TANGGAPAN	FREKUENSI	PRESENTASE (%)
1.	Sangat Setuju	10	33
2.	Setuju	15	50
3.	Kurang Setuju	5	17
4.	Tidak Setuju	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>30</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil Olahan Kuesioner April 2013

Dari data tentang prestasi kerja pegawai dapat dilihat 30 responden dengan pilihan yaitu 10 orang atau 33% memilih sangat setuju, 15 orang atau 50% yang memilih setuju, dan 5 orang atau 17% yang memilih tidak setuju. Hal ini membuktikan bahwa tidak ada perbedaan pelayanan maupun dalam hal mutasi bagi para PNS (PNS) di Kabupaten Mamuju. Mereka semua diberikan hak yang sama, kalau memang memiliki kemampuan yang diperlukan di sebuah jabatan maka pasti dia akan ditempatkan di jabatan tersebut.

Meskipun orang berbeda agama bisa ditempatkan pada posisi yang setara begitupun dengan jenis kelamin. Pemerintah Kabupaten Mamuju tidak melihat apakah dia perempuan atau laki-laki selama mampu mengemban tugas yang diberikan kenapa tidak untuk seorang laki-laki atau perempuan menduduki posisi yang strategis. Kita juga melihat tidak adanya diskriminasi suku karena siapapun dia selama memiliki kemampuan dan keterampilan maka akan menduduki posisi yang sepantasnya. Hal ini dilakukan dalam rangka menjaga kondisi organisasi pemerintahan agar tetap kondusif dan aman.

Akan tetapi dari hasil wawancara dengan Sekda Mamuju, Drs. H. Habsi Wahid, MM, mengatakan bahwa :

*" Aturan itu kurang dijalankan karena apa maunya Bupati itu yang diikuti. Pada saat pilkada sebenarnya tidak ada lagi pegawai yang netral. Orang- orang yang punya jabatan strategis saat ini pasti dulunya adalah tim sukses dan pendukung dari Bupati ".  
( Wawancara 12 April 2013).*

PNS akan merasa dihargai jika tidak ada perbedaan perlakuan dari pimpinannya. Dengan tidak membedakan PNS maka motivasi pegawai untuk berprestasi akan semakin tinggi. PNS akan mencoba menunjukkan kinerja yang baik karena ada target dan tujuan yang mereka capai. Sebagai contoh bisa saja posisi yang strategis menjadi motivasi PNS untuk berprestasi. Jadi memperlakukan pegawai dengan baik sudah menjadi tugas bagi para pimpinan.

Kondisi yang kondusif di lingkungan organisasi pemerintahan sudah menjadi harapan bagi para pimpinan. Salah satu cara untuk mewujudkan harapan itu dengan tidak mendiskriminasikan pegawai. Dengan tidak adanya diskriminasi maka kecurigaan diantara para pegawai tidak akan terjadi. Untuk menghindari rasa cemburu timbul diantara para pegawai salah satu caranya adalah memberikan penilaian secara adil. Namun yang penting bagi para pimpinan adalah selalu bersikap profesional dan berlaku adil.

Matriks 8. Hasil Analisis Mutasi Pegawai Tanpa Diskriminasi Di Kabupaten Mamuju

No	Nama	TTL	Gol. Terakhir	Jabatan	Eselon	Pendidikan		Masa Kerja		Usia		JK	Agama
						Umum	Struktural	Thn	Bln	Thn	Bln		
1	Drs. Abd. Azis	Pekkabata, 01-01-1959	IV/b	Kabag Hukum Sekretariat Daerah	III-a	S-1	Latpim III	25	6	54	3	P	Islam
2	Asmira Djamal, SE	Babana, 23-06-1979	III/d	Kepala Kantor Kec. Topoyo	III/a	S-1	Latpim III	9	4	33	6	P	Islam
3	Ir.Clara Surya,P	Makale, 12-08-1965	III/a	Sekretaris Dinas Kehutanan dan Perkebunan	III/a	S-1	Latpim III	12	1	47	7	P	Kristen
4	H.Daliyono,BE, S.Sos	Buniyau, 08-06-1957	II/a	Sekretaris Dinas Kebudayaan dan Pariwisata	III/a	S-1	Latpim III	28	9	55	9	L	Islam

Sumber: Data Sekunder 2012

## **B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan Mutasi**

Mutasi merupakan hal yang sudah pasti dilakukan oleh organisasi pemerintahan setiap tahunnya. Bagi PNS mutasi bisa menjadi hal yang menyenangkan dan bisa juga menjadi hal yang menyakitkan. Mutasi menjadi menyenangkan bila PNS di promosikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Mutasi bisa menjadi menyakitkan bila PNS mendapat hukuman sehingga ia diturunkan ke jabatan yang lebih rendah. Tapi sebagai insan akademik yang baik, kita harus menilai mutasi sebagai proses penyegaran struktur organisasi pemerintahan dalam rangka meningkatkan kinerja PNS dan juga melepaskan rasa bosan PNS .

Selaras dengan yang dikatakan oleh Sekda Mamuju, Drs. H. Habsi Wahid, MM, mengatakan bahwa

"Orang yang dimutasi itu biasa karena promosi, penyegaran atau hukuman atas pelanggaran yang dilakukan oleh PNS (PNS)". (wawancara 12 April 2013).

Dalam melakukan proses mutasi pasti ada hal yang mempengaruhi seorang pimpinan dalam pengambilan keputusannya. Faktor-faktor yang berpengaruh itu bisa saja berasal dari lingkungan organisasi pemerintahan atau juga dari dalam diri pimpinan itu sendiri (Faktor Internal). Tidak menutup kemungkinan bahwa faktor yang berpengaruh itu juga berasal dari luar lingkungan pemerintahan (Faktor Eksternal).

Dari hasil wawancara dengan Kasubid Mutasi Pegawai, Muhsis mengatakan bahwa :

*"Mutasi saat ini itu penuh dengan kepentingan. Siapa yang dekat dengan Bupati maka pasti dia akan mendapatkan jabatan dan posisi yang baik". ( Wawancara 11 April 2013)*

Dari data pada matriks 6 terlihat bahwa memang Pemerintah Kabupaten Mamuju dalam melakukan mutasi seorang PNS tidak pernah melakukan diskriminasi. Dari data kita lihat meskipun orang berbeda agama bisa ditempatkan pada posisi yang setara begitupun dengan jenis kelamin. Pemerintah Kabupaten Luwu Utara tidak melihat apakah dia perempuan atau laki-laki selama mampu mengemban tugas yang diberikan kenapa tidak untuk seorang laki-laki atau perempuan menduduki posisi yang strategis. Kita juga melihat tidak adanya diskriminasi suku karena siapapun dia selama memiliki kemampuan dan keterampilan maka akan menduduki posisi yang sepatutnya. Hal ini dilakukan dalam rangka menjaga kondisi organisasi pemerintahan agar tetap kondusif dan aman.

PNS akan merasa dihargai jika tidak ada pembedaan perlakuan dari pimpinannya. Dengan tidak membeda-bedakan PNS maka motivasi pegawai untuk berprestasi akan semakin tinggi. PNS akan mencoba menunjukkan kinerja yang baik karena ada target dan tujuan yang mereka capai. Sebagai contoh bisa saja posisi yang strategis menjadi motivasi PNS untuk berprestasi. Jadi memperlakukan pegawai dengan baik sudah menjadi tugas bagi para pimpinan.

Kondisi yang kondusif di lingkungan organisasi pemerintahan sudah menjadi harapan bagi para pimpinan. Salah satu cara untuk mewujudkan harapan itu dengan tidak mendiskriminasikan pegawai. Dengan tidak

adanya diskriminasi maka kecurigaan diantara para pegawai tidak akan terjadi. Untuk menghindari rasa cemburu timbul diantara para pegawai salah satu caranya adalah memberikan penilaian secara adil. Namun yang penting bagi para pimpinan adalah selalu bersikap profesional dan berlaku adil.

Mutasi merupakan hal yang sudah pasti dilakukan oleh organisasi pemerintahan setiap tahunnya. Bagi PNS mutasi bisa menjadi hal yang menyenangkan dan bisa juga menjadi hal yang menyakitkan. Mutasi menjadi menyenangkan bila PNS di promosikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Mutasi bisa menjadi menyakitkan bila PNS mendapat hukuman sehingga ia diturunkan ke jabatan yang lebih rendah. Tapi sebagai insan akademik yang baik, kita harus menilai mutasi sebagai proses penyegaran struktur organisasi pemerintahan dalam rangka meningkatkan kinerja PNS dan juga melepaskan rasa bosan PNS .

Selaras dengan yang dikatakan oleh Sekda Mamuju, Drs. H.Habsi Wahid, MM, mengatakan bahwa :

“Orang yang dimutasi itu biasa karena promosi, penyegaran atau hukuman atas pelanggaran yang dilakukan oleh PNS (PNS)”. (wawancara 11 April 2013).

Dalam melakukan proses mutasi pasti ada hal yang mempengaruhi seorang pimpinan dalam pengambilan keputusannya. Faktor-faktor yang berpengaruh itu bisa saja berasal dari lingkungan organisasi pemerintahan atau juga dari dalam diri pimpinan itu sendiri (Faktor

Internal). Tidak menutup kemungkinan bahwa faktor yang berpengaruh itu juga berasal dari luar lingkungan pemerintahan (Faktor Eksternal).

Dari hasil wawancara dengan Sekda Mamuju, Drs. H.Habsi Wahid, MM, mengatakan bahwa :

"Mutasi saat ini itu penuh dengan kepentingan. Siapa yang dekat dengan Bupati maka pasti dia akan mendapatkan jabatan dan posisi yang baik". ( Wawancara 28 Pebruari 2012)

### Matriks 9.

#### Hasil Analisis Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Mutasi Pegawai di Kabupaten Mamuju

No	Nama	Uraian	Analisis
1	2	3	4
1	Drs. H. Habsi Wahid, MM	Struktur birokrasi jelas sangat berpengaruh, Bupati sebagai pimpinan tertinggi punya kewenangan penuh. Kami tim Baperjakat hanya sekedar memberikan pertimbangan kepada Bupati. Jadi keputusan akhir berada ditangan Bupati, walaupun Bupati tidak setuju, pasti rekomendasi kami ditolak, tapi dengan alasan-alasan tertentu.	Mutasi seorang Pegawai ditentukan sepenuhnya oleh Bupati. Meskipun tim Baperjakat memberikan rekomendasi, tapi rekomendasi itu dapat saja ditolak oleh Bupati sebagai puncak tertinggi dalam struktur birokrasi di daerah.
No	Nama	Uraian	Analisis
2	Ir. Hasruddin Kujje	Saya dimutasi hanya menerima surat pelantikan, tidak ada pemberitahuan sebelumnya, ditempatkan dimana dan dikantor apa, tergantung pimpinan	Mutasi di Kabupaten Mamuju banyak ditentukan oleh pimpinan karena pimpinan yang menilai kinerja dari pegawainya. Rasa suka dan tidak suka pun jelas berpengaruh terhadap mutasi pegawai.

Sumber: Data Primer, 2012

### **a) Faktor Internal yang Mempengaruhi Mutasi**

Aturan tentang pelaksanaan mutasi di Kabupaten Mamuju mengacu pada Undang-Undang yang berlaku secara nasional. Dalam rangka mengeksekusi proses mutasi maka pemerintah Kabupaten Mamuju mengeluarkan kebijakan tentang mutasi yaitu Peraturan Bupati Mamuju Nomor 16 Tahun 2011 tentang Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (BAPERJAKAT). Baperjakat merupakan sebuah tim yang memberikan rekomendasi kepada Bupati mengenai siapa-siapa saja yang layak dan pantas untuk di mutasi. TimBaperjakat di ketuai oleh Sekda Mamuju. Begitu pentingnya peran dari tim Baperjakat, maka mutasi banyak di tentukan oleh tim Baperjakat yang keputusan akhirnya ditentukan oleh Bupati sebagai pucuk pimpinan di wilayah Kabupaten. Sebelum menganalisa tabel (terlampir), maka jawaban responden dengan skala likert tersebut diberi nilai (skor) yaitu :

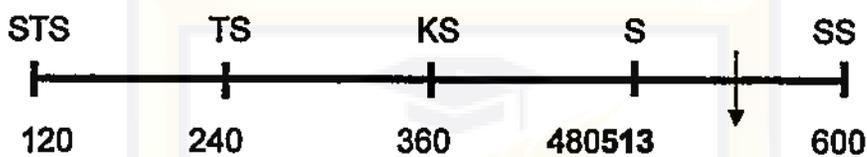
Sangat Setuju	skor = 5
Setuju	skor = 4
Kurang Setuju	skor = 3
Tidak Setuju	skor = 2
Sangat Tidak Setuju	skor = 1

#### **Analisis tabel kuesioner:**

Secara kontinuum maka dapat didapati : dari 30 responden yang ditanyakan melalui angket kuesioner dapat dijelaskan sebagai berikut :

Mula-mula dilihat adalah skor tertinggi = 5, dan skor terendah = 1. Skor ideal yang ingin dicapai untuk faktor internal pada implementasi kebijakan mutasi adalah  $5 \times 4 \times 30 = 600$  dan skor terendah adalah  $1 \times 4 \times 30 = 120$ . Skor total yang dicapai dalam tabel berjumlah = 513. Berarti tingkat persetujuan responden adalah  $513 / 600 \times 100\% = 85\%$

Bila digambarkan secara kontinum maka didapati :



Total skor yang dicapai adalah 513, mendekati tingkat Sangat Setuju (SS) yaitu 600 dan lebih jauh dari tingkat Setuju (S) yaitu 480. Artinya tingkat Sangat Setuju terhadap faktor internal pada implementasi kebijakan mutasi lebih banyak daripada yang tingkat Setuju (S) karena skor 513 lebih dekat ke angka sangat setuju dan lebih jauh dari setuju yaitu 480.

**Tabel 2.8**

**Tanggapan Responden Terhadap Faktor Internal Pada Implementasi Kebijakan Mutasi**

NO.	KATEGORI TANGGAPAN	FREKUENSI	PRESENTASE (%)
1.	Sangat Setuju	20	67
2.	Setuju	10	33
3.	Kurang Setuju	-	-
4.	Tidak Setuju	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>30</b>	<b>100</b>

*Sumber : Hasil Olahan Kuesioner April 2013*

Dari data tentang prestasi kerja pegawai dapat dilihat 30 responden dengan pilihan yaitu 20 orang atau 67% memilih sangat setuju, 10 orang atau 33% yang memilih setuju, dan 0% yang memilih tidak setuju. Hal ini membuktikan bahwa sumber daya yang ada dalam tim Baperjakat sudah profesional dan di anggap mampu di bidangnya masing-masing.

Mutasi di Mamuju sangat ditentukan oleh Sumber Daya dari Tim Baperjakat. Ketika Sumber Daya dari tim baperjakat tidak bekerja secara profesional maka ada kemungkinan rekomendasi yang diberikan kepada Bupati tidak adil dan penilaiannya secara subjektif. Akan tetapi dari hasil wawancara yang peneliti dapatkan bahwa Tim Baperjakat adalah orang-orang yang profesional dan ahli di bidangnya masing-masing. Sekda Mamuju, Drs. H.Habsi Wahid, MM, mengatakan bahwa :

*"Sumber Daya yang ada dalam tim Baperjakat sudah cukup profesional. Misalnya Inspektorat, dalam hal pengawasan pegawai, apakah pegawai itu punya masalah atau tidak. Kalau orang dari bagian Mutasi dalam hal kelengkapan berkas dan kriteria pegawai, misalnya pangkatnya sudah memenuhi atau belum". (Wawancara 12 April 2013).*

Selain tim Baperjakat, masing-masing pimpinan di sebuah badan atau dinas dapat memberikan penilaian kepada bawahannya sehingga ada kemungkinan bahwa seorang Pegawai itu di mutasi karena ada permintaan dari pimpinannya. Dengan demikian bahwa struktur birokrasi cukup berpengaruh dalam hal mutasi seorang PNS.

Begitupun dengan tim Baperjakat, mereka hanya memberikan rekomendasi kepada Bupati tapi keputusan akhir dari rekomendasi itu ada

di tangan Bupati. Olehnya itu struktur birokrasi pemerintahan cukup mempengaruhi mutasi seorang PNS.

Untuk mendukung pernyataan peneliti maka Sekda Mamuju, Drs.

H. Habsi Wahid, MM, mengatakan bahwa

*" Struktur birokrasi jelas sangat berpengaruh, Bupati sebagai pimpinan tertinggi punya kewenangan penuh. Kami tim Baperjakat hanya sekedar memberikan pertimbangan kepada Bupati. Jadi keputusan akhir berada di tangan Bupati. Kalau Bupati tidak setuju, pasti rekomendasi kami ditolak, tapi dengan alasan-alasan tertentu". (Wawancara 12 April 2013).*

Mutasi seorang PNS, tidak mutlak ditentukan oleh Tim Baperjakat, tetapi juga ditentukan oleh pimpinan dari masing-masing kantor atau dinas.

Memang betul bahwa seorang PNS juga di nilai oleh pimpinannya makanya seorang pimpinan juga bisa meminta kepada tim Baperjakat ketika ada bawahannya yang perlu di mutasi. Hal ini sudah sesuai dengan peraturan Bupati Nomor 16 Tahun 2011 tentang Badan Pertimbangan Jabatan (BAPERJAKAT) pasal 11 yang berbunyi:

1. Pimpinan unit organisasi yang menghendaki adanya mutasi pemindahan jabatan harus mengajukan usul kepada pejabat yang berwenang, tembusannya disampaikan kepada Ketua BAPERJAKAT Up. Sekretaris.
2. Pelaksanaan Sidang dan data yang dipersiapkan dalam persidangan serta penyampaian pertimbangan BAPERJAKAT kepada pejabat yang berwenang, prosedurnya sama dengan pengangkatan dalam jabatan struktural.

TimBaperjakat memberikan rekomendasi kepada Bupati mengenai pegawai yang di mutasi setelah melakukan sidang secara internal. Dalam sidang itu tim Baperjakat saling beradu argument tentang kelayakan seorang PNS di mutasi atau tidak tapi sesuai dengan aturan yang berlaku. Melihat kondisi diatas maka dapat dipastikan bahwa komunikasi antara tim Baperjakat cukup mempengaruhi keputusan seorang PNS di mutasi atau tidak. Dari hasil wawancara, peneliti mendapatkan bahwa komunikasi antar Bupati dan tim Baperjakat mempengaruhi hasil sidang yang dilakukan oleh tim Baperjakat. TimBaperjakat terkadang menunda sidangnya karena ketidakhadiran Bupati dalam sidang. Jadi, tim Baperjakat mengalami kesulitan dalam mengkomunikasikan waktu yang tepat untuk melakukan sidang bersama Bupati dengan alasan bahwa Bupati sering keluar daerah.

Kita harus tetap memberikan apresiasi penuh kepada tim Baperjakat atas tugas yang dilaksanakannya. Mereka mempunyai kewenangan untuk memberikan penilaian kepada Pegawai dalam hal layak tidaknya seorang pegawai untuk di mutasi. Tapi sekali lagi yang harus kita pahami bahwa walaupun ada hal-hal yang tidak sejalan dengan apa yang terjadi dilapangan, itu semata-mata karena manusia ada makhluk yang pelupa dan tidak sempurna yang penuh dengan ke khilafan.

#### **b) Faktor Eksternal yang Mempengaruhi Mutasi**

Proses mutasi seorang PNS adalah proses yang dinamis. Banyak hal-hal yang mempengaruhi seorang Bupati memutuskan untuk memutasi

pegawainya. Proses mutasi bisa saja menjadi politis ketika pengaruh itu datang dari partai politik pendukung Bupati.

TimBaperjakat sebagai tim yang berwenang menilai kelayakan mutasi seorang PNS tapi hanya sebatas memberikan rekomendasi kepada Bupati. Keputusan akhir seorang PNS di mutasi atau tidak berada di tangan Bupati.

Sebelum menganalisa tabel (terlampir), maka jawaban responden dengan skala likert tersebut diberi nilai (skor) yaitu :

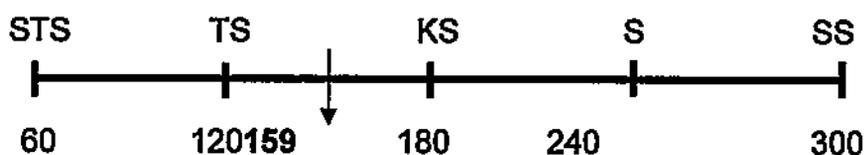
Sangat Setuju	skor = 5
Setuju	skor = 4
Kurang Setuju	skor = 3
Tidak Setuju	skor = 2
Sangat Tidak Setuju	skor = 1

Analisis tabel kuesioner:

Secara kontinuum maka dapat didapati : dari 30 responden yang ditanyakan melalui angket kuesioner dapat dijelaskan sebagai berikut :

Mula-mula dilihat adalah skor tertinggi = 5, dan skor terendah = 1. Skor ideal yang ingin dicapai untuk faktor eksternal pada implementasi kebijakan mutasi adalah  $5 \times 2 \times 30 = 300$  dan skor terendah adalah  $1 \times 2 \times 30 = 60$ . Skor total yang dicapai dalam tabel berjumlah = 159. Berarti tingkat persetujuan responden adalah  $159 / 300 \times 100\% = 53\%$

Bila digambarkan secara kontinum maka didapati :



Total skor yang dicapai adalah 159, mendekati tingkat Kurang Setuju (KS) yaitu 180 dan lebih jauh dari tingkat Tidak Setuju (TS) yaitu 120. Artinya tingkat Kurang Setuju terhadap faktor eksternal pada implementasi kebijakan mutasi lebih banyak daripada tingkat Tidak Setuju (TS) karena skor 159 lebih dekat ke angka kurang setuju dan lebih jauh dari tidaksetuju yaitu 120.

**Tabel 2.9**  
**Tanggapan Responden Terhadap Faktor Eksternal Pada Implementasi Kebijakan Mutasi**

NO.	KATEGORI TANGGAPAN	FREKUENSI	PRESENTASE (%)
1.	Sangat Setuju	-	-
2.	Setuju	7	23
3.	Kurang Setuju	5	17
4.	Tidak Setuju	18	60
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>30</b>	<b>100</b>

*Sumber : Hasil Olahan Kuesioner April 2013*

Dari data tentang prestasi kerja pegawai dapat dilihat 30 responden dengan pilihan yaitu 7 orang atau 23% memilih setuju, 5 orang atau 17% yang memilih kurang setuju, dan 18 orang atau 60% yang memilih tidak

setuju. Hal ini membuktikan bahwa keputusan Bupati sama sekali tidak dipengaruhi oleh elite-elite daerah karena Bupati memiliki hak prerogatif

Rekomendasi yang diajukan oleh tim Baperjakat pernah ditolak oleh Bupati. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan Sekda Mamuju, Drs. H. Habsi Wahid, MM selaku ketua dari Tim Baperjakat mengatakan bahwa

*"Memang ada penolakan dari Bupati tapi ditolak bukan untuk dibatalkan hanya penggeseran posisi". (Wawancara 12 April 2013).*

Penjelasan dari Sekda Mamuju mengatakan bahwa penolakan itu tidak mengandung unsur politik. Bupati menolak karena katanya Pegawai yang dimaksud belum layak untuk menduduki posisi yang diajukan oleh tim Baperjakat. Bupati hanya menginginkan agar ada kaderisasi dalam sebuah badan atau dinas. Terlepas dari itu semua kita harus tetap berprasangka positif bahwa mengenai mutasi PNS itu adalah hak prerogatif dari Bupati sebagai pimpinan di wilayah Kabupaten. Bupati adalah orang yang menggunakan jasa dari pegawai dalam hal menyelesaikan tugas-tugas pemerintahan. Jadi sebagai perpanjangan tangan dari pemerintah pusat maka hak Bupati untuk menempatkan seorang pegawai sesuai kebutuhan Bupati.

Salah satu juga yang mempengaruhi Bupati memutuskan seorang PNS di mutasi atau tidak adalah karena lingkungan pergaulan Bupati yang selalu bersentuhan dengan orang-orang yang memiliki status dan starata sosial yang tinggi. Tapi yang pasti bahwa mutasi adalah hak prerogatif dari Bupati

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut :

##### 1. Implementasi Kebijakan Mutasi

Proses mutasi yang dilakukan di Kabupaten Mamuju sudah memperhatikan aturan-aturan yang berlaku. Seorang PNS di mutasi bila sudah kepegawaian. Seorang Pegawai yang dimutasi dinilai dari kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat seorang PNS. Mutasi dilakukan sekurang-kurangnya 3 kali setahun. Proses mutasi ini berlaku bagi semua PNS tanpa ada diskriminasi, baik itu dari segi suku, agama, umur dan jenis kelamin. Selama PNS memenuhi syarat untuk dimutasi dan disetujui oleh Bupati maka Pegawai tersebut akan di mutasi. Mutasi yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Mamuju bisa karena promosi, demosi ataupun memenuhi syarat-syarat yang di atur dalam undang-undang penyegaran.

Pelaksanaan Peraturan Bupati Nomor 16 Tentang Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (BAPERJAKAT) di Kabupaten Mamuju sudah berjalan sebagaimana mestinya. Hal ini di buktikan dengan

adanya struktur organisasi yang terbentuk dan pembagian tugas yang jelas antara stakeholder dalam tim Baperjakat.

Salah satu item tugas dari tim Baperjakat adalah pelaksanaan mutasi pegawai. Dari hasil wawancara dan pengamatan peneliti di lapangan membuktikan bahwa pelaksanaan mutasi sudah berjalan sesuai peraturan yang ada. Kalaupun ada pegawai yang kurang puas terhadap penempatannya itu sangat kecil jumlahnya.

a. Profesionalisme Pegawai

Implementasi kebijakan mutasi pada kantor BKD telah memperhatikan prinsip-prinsip dasar mutasi pegawai dimana dominan dari responden berpendapat bahwa teori *The Right Man in The Right Place* atau penempatan seseorang sesuai dengan latar belakang pendidikannya, telah mampu diterapkan dalam proses mutasi pegawai.

b. Kompetensi Pegawai

Pemutasian pegawai berdasarkan kompetensi yang dimilikinya sudah berjalan sebagaimana mestinya dimana pemutasian pegawai berdasarkan kompetensi haruslah melihat akan dua hal yaitu kemampuan untuk memprediksi kinerja suatu pekerjaan, dan kemampuan untuk membaca yang harus dimiliki seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya.

c. Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja pegawai (DP-3) sudah berdasarkan pada Sistem kerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja yang penilaiannya meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan atau biaya. Sementara Penilaian perilaku kerja meliputi unsur: Orientasi Pelayanan, Integritas, Komitmen, Disiplin, Kerjasama, dan Kepemimpinan. Proses penilaian DP-3 sebagai parameter masih dianggap sebagai formalitas belaka.

d. Jenjang Pangkat

Pemberian kenaikan pangkat yang terjadi selama ini merupakan penghargaan yang murni diberikan kepada PNS dengan melihat prestasi kerja dan loyalitasnya.

e. Tanpa Diskriminasi

Tidak ada pembedaan pelayanan maupun dalam hal mutasi bagi para PNS (PNS) di Kabupaten Mamuju. Mereka semua diberikan hak yang sama, kalau memang memiliki kemampuan yang diperlukan di sebuah jabatan maka pasti dia akan ditempatkan di jabatan tersebut.

**2. Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan Mutasi di Kabupaten Mamuju**

1. Faktor Internal

- a. Sumber daya yang ada dalam tim Baperjakat sudah profesional dan di anggap mampu di bidangnya masing-masing sehingga menjadikan tim

Baperjakat lebih solid dan mampu menghasilkan rekomendasi yang secara objektif untuk diserahkan kepada Bupati Mamuju.

- b. Pimpinan merupakan orang yang paling menentukan sebuah keputusan. Demikian halnya dengan hasil rekomendasi dari tim Baperjakat, semuanya di tentukan oleh Bupati Mamuju, mau ditolak, diterima ataupun diubah. Dalam hal ini struktur birokrasi mempengaruhi keputusan tim Baperjakat.
- c. Komunikasi yang terjadi dalam tim Baperjakat sudah berjalan sebagaimana mestinya. Dengan demikian hasil rekomendasi tim Baperjakat sudah sesuai aturan dan dianggap objektif dan merepresentasikan aturan yang berlaku.
- d. Sarana dan prasaran yang disediakan oleh pemerintah Kabupaten Mamuju sudah cukup lengkap mulai dari gedung, listrik, proyektor dan lain-lain. Sarana dan Prasarana ini mendukung tim Baperjakat melaksanakan tugas dan fungsinya

## 2. Faktor Eksternal

- a. Keputusan akhir dari proses mutasi seorang PNS adalah berada di tangan Bupati yang kita ketahui bahwa di pilih langsung oleh pemilihnya. Jabatan sebagai seorang Bupati adalah jabatan politis tentunya setiap kebijakan yang diambil oleh Bupati pastinya mempertimbangkan aspek politisnya. Dengan kata lain bahwa mutasi seorang PNS akan sangat dipengaruhi oleh aspek politis karena Bupati punya hak prerogatif.

b. Sebagai makhluk sosial seorang Bupati tentunya tidak lepas dari pergaulan dengan lingkungan disekitarnya. Lingkungan pergaulan Bupati biasanya lebih kepada orang-orang yang memiliki strata sosial yang tinggi. Makanya tidak menutup kemungkinan kebijakan mutasi yang diambil oleh Bupati di pengaruhi oleh orang-orang disekitar Bupati yang memiliki strata sosial tinggi dengan alasan bahwa Bupati butuh dukungan dari elit-elit daerah.

#### **B. Saran**

- 1) Komunikasi yang baik juga perlu di bangun antara Bupati dan Wakil Bupati karena mutasi seorang PNS juga perlu memperhatikan saran dan usul dari Wakil Bupati.
- 2) Tim Baperjakat harus betul-betul memperhatikan latar belakang PNS (PNS) ketika ingin menempatkan seorang PNS di sebuah kantor.
- 3) Sebaiknya pembinaan kepegawaian diserahkan sepenuhnya kepada Sekda karena bukan jabatan politis. Bila pembinaan pegawai ( mutasi) berakhir pada keputusan Bupati jelas ada unsur politiknya karena Bupati dan Wakil Bupati adalah jabatan politis.
- 4) Bagi semua PNS (PNS) harus bekerja secara maksimal agar memperoleh jabatan yang lebih baik sekaligus masyarakat merasa puas dengan pelayanan yang diberikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, S.P. Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Keputusan Kepala BKN Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketentuan Pelaksanaan PP No. 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian PNS.
- Musanef. 1998. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: CV. Haji Masagung.
- Moekijat. 2009. *Administrasi Kepegawaian Negara Indonesia*. Bandung: Mandar Maju.
- Nitisemito, Alex S. 1999. *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- PP RI No. 9 Tahun 2003 tentang Wewenang, Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil
- Sanusi, Achmad. 1964. *Masalah Administratif Peranan Agama, Politik, Ilmu dan Administrasi, Manajer Intensif dan Motif Putusannya*. Penerbit Universitas Bandung.
- Siagian, S.P. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.

Thoha, Miftah. 2005. *Manajemen Kepegawaian Di Indonesia*. Jakarta: Kencana Permada Media Group

UU RI Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas UU Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian

Widjaja, A.W. 1986. *Administrasi Kepegawaian Suatu Pengantar*. Jakarta: CV. Rajawali

### **Dokumen-Dokumen**

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian

Peraturan Bupati Mamuju Nomor 16 Tahun 2011 tentang Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (BAPERJAKAT)

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 99 Tahun 2000 Tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 12 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 Tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil

## Lampiran 1

No. Kuesioner : .....

### Kuesioner untuk pegawai yang dinilai dalam Implementasi Kebijakan Mutasi



**UNIVERSITAS 45 MAKASSAR**  
**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**  
**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI**  
**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA**

Responden Yth.

Saya adalah mahasiswi Program Studi Ilmu Administrasi Negara FISIP Univ. 45 yang sedang mengadakan penelitian dalam rangka penyusunan skripsi. Oleh sebab itu, saya memohon bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu untuk mengisi beberapa pertanyaan dalam kuesioner ini untuk melengkapi pengumpulan data skripsi saya.

Saya mengharapkan kerjasama Bapak/Ibu untuk memberikan jawaban pada kuesioner ini secara jujur dan apa adanya karena identitas dan informasi dari responden akan dirahasiakan oleh peneliti dan tidak akan mempengaruhi posisi ataupun jabatan Bapak/Ibu saat ini.

Selain untuk kepentingan akademis, hasil penelitian ini akan diajukan kembali kepada kantor BKD Bidang Mutasi Pegawai Kab. Mamuju agar dapat digunakan sebagai masukan dan saran perbaikan.

Atas perhatian dan kerjasama Bapak/Ibu, saya mengucapkan terima kasih.

Devi Damayanti  
45 09 021 008

#### IDENTITAS RESPONDEN \*

1. Masa kerja :
2. Usia :
3. Jenis kelamin : L / P
4. Pendidikan terakhir : \*\*
  - a. Di bawah SLTA
  - b. SLTA/ sederajat
  - c. D-III
  - d. S-1
  - e. S-2
  - f. S-3
5. Jabatan lama :
6. Jabatan baru :

\*) coret yang tidak perlu

\*\*) pilih salah satu

## PETUNJUK PENGISIAN

Untuk pertanyaan di bawah ini pilihlah salah satu jawaban yang menurut anda paling tepat dengan cara menyilang (X) di kolom huruf pilihan yang tersedia, isilah jawaban sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Keterangan :

- STS = Sangat Tidak Setuju  
 TS = Tidak Setuju  
 KS = Kurang Setuju  
 S = Setuju  
 SS = Sangat Setuju

NO	PERTANYAAN	KATEGORI				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>1. Implementasi Kebijakan Mutasi</b>						
<b>A. Profesionalisme Pegawai</b>						
<i>Setujuhkah Bapak/Ibu bila dinyatakan bahwa pegawai yang dimutasi pada umumnya :</i>						
1.	Bekerja sesuai dengan waktu/jam kerja yang telah ditentukan oleh instansi					
2.	Ditempatkan sesuai dengan latar belakang pendidikannya					
3.	Memiliki keterampilan yang tinggi dalam suatu bidang serta kemahiran dalam menggunakan peralatan tertentu yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas pegawai yang bersangkutan.					
4.	Berorientasi pada pelayanan					
5.	Mampu menata, mengelola dan mengendalikan pekerjaan dengan baik.					
<b>B. Kompetensi Pegawai</b>						
<i>Setujuhkah Bapak/Ibu bila dinyatakan bahwa aspek penilaian berikut ini telah diterapkan dalam hal pemutasian berdasarkan kompetensi pegawai :</i>						
6.	Mampu membangun <i>Team Work</i> (kerja tim) yang baik					
7.	Ketepatan dalam menyelesaikan kerja					
8.	Memiliki pola-pola pengambilan keputusan, baik dalam kontek perencanaan, operasional maupun yang bersifat taktikal					
9.	Berupaya untuk meningkatkan kualitas dan efesiensi pekerjaan					
10.	Berorientasi pada pencapaian prestasi					
<b>C. Prestasi Kerja</b>						
<i>Setujuhkah Bapak/Ibu bila dinyatakan bahwa aspek penilaian berikut ini telah diterapkan dalam hal pemutasian berdasarkan prestasi pegawai :</i>						
11.	Tingkat kesalahan dalam pekerjaan					
12.	Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada					
13.	Mampu mengenali masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran					

	untuk peningkatan dan menerima tanggung jawab menyelesaikan					
14	Mampu memenuhi atau mengikuti instruksi dan kerjasama					
15	Teliti dalam mengerjakan tugas					
<b>D. Jenjang Pangkat</b>						
Setujukah Bapak/Ibu bila dinyatakan bahwa :						
16	Pelaksanaan mutasi pegawai selama ini berdasarkan pangkat sebelumnya					
17	Euforia pilkada sebagai batu loncatan untuk menduduki jabatan startegis suatu instansi					
18	Pemberian kenaikan pangkat yang terjadi selama ini merupakan penghargaan yang murni diberikan kepada PNS dengan melihat prestasi kerja dan pengabdianya.					
<b>E. Diskriminasi Gender</b>						
Setujukah Bapak/Ibu bila dinyatakan bahwa :						
19	Tidak adanya diskriminasi yang terjadi dalam pemutasian pegawai					
20	Tidak adanya <i>spoil system</i> atau mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan					
<b>2. Faktor-faktor yang Berpengaruh</b>						
<b>A. Faktor Eksternal</b>						
Setujukah Bapak/Ibu bila dinyatakan bahwa :						
21	Mutasi seorang Pegawai Negeri Sipil akan sangat dipengaruhi oleh aspek politis karena Bupati punya hak prerogatif.					
22	Keputusan Bupati di pengaruhi oleh orang-orang yang memiliki strata sosial tinggi dengan alasan bahwa Bupati butuh dukungan dari elit-elit daerah.					
<b>B. Faktor Internal</b>						
Setujukah Bapak/Ibu bila dinyatakan bahwa :						
23	Sumber daya yang ada dalam tim Baperjakat sudah profesional dan di anggap mampu di bidangnya masing-masing					
24	Struktur birokrasi mempengaruhi keputusan tim Baperjakat.					
25	Komunikasi yang terjadi dalam tim Baperjakat sudah berjalan sebagaimana mestinya					
26	Sarana dan prasarana yang disediakan sudah cukup lengkap untuk mendukung tim Baperjakat melaksanakan tugas dan fungsinya					

Silahkan Bapak/Ibu periksa kembali kuesioner ini, pastikan semua pertanyaan telah terjawab. Terima kasih

**Lampiran 2**

**Tabel 1.  
Komposisi Usia Responden**

Usia Responden	Jumlah	Presentase
Usia 20 – 30 tahun		
Usia 31 – 45 tahun		
Usia 46 keatas		
Jumlah		

**Tabel 2.  
Komposisi Pendidikan Responden**

Pendidikan Responden	Jumlah	Presentase
Pascasarjana (S-2)		
Sarjana (S-1)		
Diploma (D-III)		
Jumlah		

**Tabel 3.  
Komposisi Jabatan Responden**

Jabatan Responden	Jumlah	Presentase
Jumlah		

**LAMPIRAN 3**  
**PERSEPSI 30 RESPONDEN TERHADAP IMPLEMENTASI KEBUJAKAN MUTASI (PROFESIONALISME, KOMPETENSI, PRESTASI KERJA, JENJANG PANGKAT, DISKRIMINASI GENDER)**

NO. RESPONDEN	JAWABAN RESPONDEN																				JUMLAH
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	5	4	2	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	86
2	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	84
3	5	4	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	91
4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	85
5	5	4	2	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	90
6	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	84
7	5	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	92
8	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	84	
9	5	4	2	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	90
10	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	85
11	5	4	2	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	91
12	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	5	4	82
13	5	4	2	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	90
14	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	83
15	4	2	2	5	4	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	86
16	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	5	4	83
17	4	2	2	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	87
18	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	83
19	4	2	2	5	5	4	5	5	3	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	86
20	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	5	4	82
21	4	2	2	4	4	3	5	5	3	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	5	77
22	2	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	75
23	4	2	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	78
24	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	75
25	4	2	2	4	5	3	5	4	3	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	76
26	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	74
27	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	78
28	2	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	74
29	4	2	2	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	75
30	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	77
JUMLAH	121	116	99	130	130	120	124	130	135	119	130	130	124	130	120	135	125	120	125	120	2483

**LAMPIRAN 4**  
**PERSEPSI 30 RESPONDEN TERHADAP FAKTOR EKSTERNAL DAN FAKTOR INTERNAL PADA IMPLEMENTASI KEBUAKAN MUTASI**

NO. RESPONDEN	Faktor Eksternal		Total Skor	Faktor Internal						Total Skor
	1	2		3	4	5	6			
1	4	4	8	5	5	4	4	4	18	
2	2	2	4	4	4	5	5	5	18	
3	4	4	8	4	5	4	4	4	17	
4	2	2	4	4	5	4	4	4	17	
5	4	4	8	4	4	4	4	4	16	
6	2	2	4	4	5	4	4	4	17	
7	4	4	8	4	4	4	4	4	16	
8	2	2	4	4	5	4	4	4	17	
9	4	4	8	4	5	4	4	4	17	
10	2	2	4	5	4	5	5	5	19	
11	4	4	8	4	5	4	4	4	17	
12	2	2	4	4	4	5	5	5	18	
13	4	4	8	4	5	4	4	4	17	
14	2	2	4	5	5	4	4	4	18	
15	4	4	7	4	4	4	4	4	16	
16	2	2	4	4	5	5	5	5	19	
17	4	3	7	4	5	4	4	4	17	
18	2	2	4	4	5	5	5	5	19	
19	4	3	7	4	4	4	4	4	16	
20	2	2	4	4	5	4	4	4	17	
21	2	3	5	4	5	4	4	4	17	
22	2	2	4	4	5	4	4	4	17	
23	2	3	5	4	4	4	4	4	16	
24	2	2	4	4	5	4	4	4	17	
25	2	2	4	4	4	4	4	4	16	
26	2	2	4	4	5	4	4	4	17	
27	2	2	4	4	5	4	4	4	17	
28	2	2	4	4	5	4	4	4	17	
29	2	2	4	4	4	4	4	4	16	
30	2	2	4	4	5	4	4	4	17	
<b>JUMLAH</b>	<b>80</b>	<b>79</b>	<b>159</b>	<b>123</b>	<b>140</b>	<b>125</b>	<b>125</b>	<b>125</b>	<b>513</b>	

**LAMPIRAN 5**  
**PERSEPSI 30 RESPONDEN TERHADAP IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MUTASI (PROFESIONALISME, KOMPETENSI, PRESTASI KERJA, JENJANG PANGKAT, DISKRIMINASI GENDER)**

NO. RESPONDEN	Profesionalisme					Total Skor	Kompetensi					Total Skor	Prestasi Kerja					Total Skor	Jenjang Pangkat			Tanpa Diskriminasi		Jmlh	Total Skor			
	1	2	3	4	5		6	7	8	9	10		11	12	13	14	15		16	17	18	19	20					
1	5	4	2	5	5	21	5	3	5	5	3	21	5	5	5	5	5	5	5	5	25	5	4	4	4	4	6	6
2	4	5	5	4	4	22	4	4	4	4	20	4	3	4	4	4	4	4	4	4	19	4	5	5	5	5	9	9
3	5	4	2	5	4	20	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	24	5	4	4	4	4	9	9
4	4	5	5	4	5	23	4	4	4	4	20	4	3	4	4	4	4	4	4	4	19	4	5	5	5	5	9	9
5	5	4	2	5	4	20	3	5	5	5	23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	25	5	4	4	4	4	9	9
6	4	5	5	4	4	22	4	4	4	4	20	4	3	4	4	4	4	4	4	4	19	4	5	5	5	5	9	9
7	5	4	2	5	5	21	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	24	5	4	4	4	4	9	9
8	4	5	5	4	4	22	4	4	4	4	20	4	3	4	4	4	4	4	4	4	19	4	5	5	5	5	9	9
9	5	4	2	5	4	20	3	5	5	5	23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	25	5	4	4	4	4	9	9
10	4	5	5	4	5	23	4	4	4	4	20	4	3	4	4	4	4	4	4	4	19	4	5	5	5	5	9	9
11	5	4	2	5	4	20	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	24	5	4	4	4	4	9	9
12	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	20	4	5	5	3	3	9	9
13	5	4	2	5	5	21	3	5	5	5	22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	25	5	4	4	4	4	9	9
14	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	20	4	5	5	4	4	9	9
15	4	2	2	5	4	17	5	5	5	5	23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	24	5	4	4	4	4	9	9
16	4	5	4	4	5	22	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	20	4	5	5	3	3	9	9
17	4	2	2	5	4	17	4	5	5	5	24	5	5	4	4	4	4	4	4	4	24	5	4	4	4	4	9	9
18	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	20	4	5	5	4	4	9	9
19	4	2	2	5	5	18	4	5	5	5	22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	24	5	4	4	4	4	9	9
20	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	20	4	5	5	3	3	9	9
21	4	2	2	4	4	16	3	5	4	5	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	20	5	3	3	4	4	9	9
22	2	4	4	4	5	19	4	3	4	4	19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	19	4	4	4	4	3	6	6
23	4	2	4	4	4	18	4	5	4	5	21	4	5	4	4	4	4	4	4	4	20	5	3	3	4	4	7	7
24	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	19	4	4	3	3	3	6	6
25	4	2	2	4	5	17	3	5	4	5	20	4	5	4	4	4	4	4	4	4	20	5	3	3	4	4	7	7
26	2	4	4	4	4	18	4	3	4	4	19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	19	4	4	3	3	3	6	6
27	4	4	4	4	4	20	4	3	4	5	19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	20	5	3	3	4	4	7	7
28	2	4	4	4	5	19	4	3	4	4	19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	19	4	4	3	3	3	6	6
29	4	2	2	4	4	16	4	3	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	20	5	3	3	4	4	7	7
30	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	19	4	4	4	4	3	7	7
<b>JUMLAH</b>	<b>121</b>	<b>116</b>	<b>99</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>596</b>	<b>120</b>	<b>124</b>	<b>130</b>	<b>135</b>	<b>119</b>	<b>628</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>124</b>	<b>130</b>	<b>120</b>	<b>634</b>	<b>135</b>	<b>125</b>	<b>120</b>	<b>125</b>	<b>120</b>	<b>245</b>	<b>245</b>	<b>245</b>	<b>245</b>	<b>245</b>

# UNIVERSITAS "45"

Jln. Urip Sumoharjo Km. 4 Telp. (0411) 452901 - 452789

Fax. (0411) 424568 Website : [www.univ45.ac.id](http://www.univ45.ac.id)

MAKASSAR - INDONESIA



Nomor : B.057/FSP/U-45/III/2013  
Lampiran : 1 (satu) rangkap Proposal Skripsi  
Perihal : Permintaan Izin Penelitian Skripsi

Kepada Yth.

**GUBERNUR PROPINSI SULAWESI SELATAN**

**Cq. Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah (Balitbangda)**

di,-

Makassar

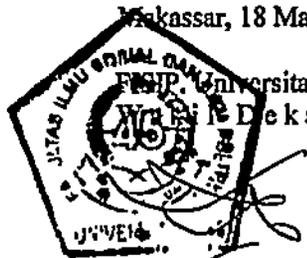
Dengan hormat,

Dalam rangka penyelesaian Tugas Akhir/Penulisan Skripsi mahasiswa pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Studi Ilmu Administrasi Negara Universitas "45" Makassar, dengan ini kami harapkan kebijaksanaan Bapak/Ibu kiranya memberikan izin untuk melaksanakan penelitian kepada mahasiswa tersebut di bawah ini :

Nama Mahasiswa	Devi Damayanti
No. Pokok Mahasiswa	45 09 021 008
Jurusan/Program Studi	Ilmu Administrasi/Ilmu Adm. Negara
Jenjang Program	Strata Satu (S-1)
A l a m a t	Jl. Berua II Ir. 12 No. 14
Lokasi Penelitian/Instansi	Kantor BKD Kabupaten Mamuju Prop. Sul-Bar
<u>Judul Skripsi</u> : Pelaksanaan Mutasi PNSD antar Instansi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mamuju Provinsi Sulawesi Barat	

Demikian permintaan ini, atas perhatian dan kebijaksanaan Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.

Makassar, 18 Maret 2013



Universitas "45"  
Dekan I,

**Drs. Svamsuddin Maldun, M.Pd**  
NIK. D.450 204

Tembusan :  
1. Rektor Univ.45 Mks (sebagai laporan)  
2. Arsip.-



PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI SELATAN  
BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAERAH

Jalan Urip Sumohardjo No. 269 Telp. 436936-436937 FAX. 436934

Makassar (90231)

Makassar, 21 Maret 2013

Kepada

Yth. Gubernur Sulawesi Barat

di-

Mamuju

or : 070.5.1/3728 /Balitbangda  
piran : -  
al : Izin/Rekomendasi Penelitian

Berdasarkan surat Dekan FISIP Univ. 45 Makassar nomor : B.057/FSP/U-45/III/2013 tanggal 18 Maret 2013 perihal tersebut diatas, mahasiswa/peneliti dibawah ini :

Nama : Devi Damayanti  
Nomor Pokok : 45 09 021 008  
Program Studi : Ilmu Adm. Negara  
Pekerjaan : Mahasiswa  
Alamat : Jl. Urip Sumoharjo Km 04 , Makassar

Bermaksud untuk melakukan penelitian di daerah/kantor saudara dalam rangka penyusunan Skripsi/Tesis, dengan judul :

**"PELAKSANAAN MUTASI PNSD ANTAR INSTANSI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH  
KABUPATEN MAMUJU PROVINSI SULAWESI BARAT"**

Yang akan dilaksanakan dari : Tgl. 29 Maret s/d 29 April 2013

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, pada prinsipnya kami *menyetujui* kegiatan dimaksud dengan ketentuan :

1. Sebelum dan sesudah melaksanakan kegiatan, kepada yang bersangkutan melapor kepada Bupati/Walikota Cq. Kepala Bappeda/Balitbangda, apabila kegiatan dilaksanakan di Kab./Kota;
2. Penelitian tidak menyimpang dari izin yang diberikan;
3. Mentaati semua peraturan perundang-undangan yang berlaku dan mengindahkan adat istiadat setempat;
4. Surat izin akan dicabut kembali dan dinyatakan tidak berlaku apabila ternyata pemegang surat izin ini tidak mentaati ketentuan tersebut di atas.

Demikian disampaikan untuk dimaktumi dan dipergunakan seperlunya.



a.n. KEPALA BADAN  
Kabd Data dan Publikasi

*[Signature]*  
r. Rajendra

Pangkat : Pembina Tk I

NIP : 19630403 199103 1 003

ISAN : Kepada Yth :  
Gubernur Sulawesi Selatan di Makassar (sebagai laporan);  
Dekan FISIP Univ. 45 Makassar;  
Kepala Badan Lintas Kabupaten dan Kota Prov. Sulsel;  
Mahasiswa yang bersangkutan;  
Tanggal



**PEMERINTAH KABUPATEN MAMUJU**  
**BADAN KEPEGAWAIAN DAN DIKLAT DAERAH**

Jl. Ahmad Yani No. 1 Telp./Fax (0426) 21065 Mamuju 91511, Sulawesi Barat

Mamuju, 30 April 2013

or : 800/ 138 /IV/2013/BKDD  
diran : --  
al : Berakhirnya Penelitian

Kepada  
Yth. Rektor Universitas 45  
cq. Dekan FISIP

Di -

M a k a s s a r

Berdasarkan Surat Kepala Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Linmas Kabupaten Mamuju Nomor : 070/142/IV/2013/BKBPL Tanggal 01 April 2013 Perihal Izin Penelitian yang ditujukan kepada Kami, maka dengan ini disampaikan kepada Bapak / Ibu bahwa yang tersebut di bawah ini :

N a m a : DEVI DAMAYANTI  
Nomor Pokok : 45 09 021 008  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

telah melakukan Penelitian dan Pengambilan Data di instansi Kami dalam rangka penyusunan "Skripsi" tentang ;

**"PELAKSANAAN MUTASI PNSD ANTAR INSTANSI PADA BADAN KEPEGAWAIAN  
DAERAH KABUPATEN MAMUJU PROVINSI SULAWESI BARAT"**

dan berlangsung selama kurang lebih 30 hari sejak tanggal 29 Maret s/d 29 April 2013. Selama kegiatan penelitian dan pengambilan data, yang bersangkutan :

1. Telah melaporkan maksud dari Kegiatan kepada Bapak Bupati melalui Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamuju
2. Tidak melakukan kegiatan menyimpang dari izin/ rekomendasi yang diberikan.
3. Berperilaku Sopan dan Kooperatif selama melakukan Kegiatan penelitian dan pengambilan Data.

Demikian Surat ini dibuat dan dipergunakan sebagaimana mestinya.



Hj. SAHARI BULAN, SH

Pangkat : Pembina Tk. I

: 19670630 199302 2 003

busan Kepada Yth :  
Bupati Mamuju (Sebagai Laporan)  
Bandim 1418 Mamuju di Mamuju  
dr(i) DEVI DAMAYANTI  
Pertinggal.