

SKRIPSI

**PELAKSANAAN MUTASI JABATAN  
DI PEMERINTAH KABUPATEN BANTAENG**



Nomor Induk Mahasiswa : 10561 11171 17

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

**2021**

SKRIPSI

**PELAKSANAAN MUTASI JABATAN  
DI PEMERINTAH KABUPATEN BANTAENG**

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Menyelesaikan Studi dan Memperoleh  
Gelar Sarjana Sosial (S.Sos)

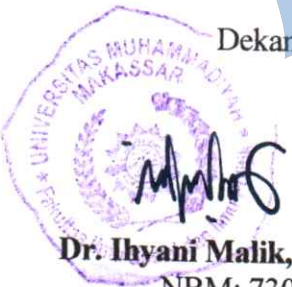



**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR  
2021**

## HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Pelaksanaan Mutasi Jabatan  
di Pemerintah Kabupaten Bantaeng  
Nama Mahasiswa : Sri Rahayu  
Nomor Induk Mahasiwa : 10561 11171 17  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Menyetujui:  
Pembimbing I Pembimbing II  
  
**Dr. H. Muhlis Madani, M.Si**   
**Dr. Abdi, M.Pd**

Mengetahui:  
Dekan Ketua Program Studi  
  
**Dr. Ihyani Malik, S.Sos, M.Si**  
NBM: 730727  
  
**Nasrul Haq, S.Sos, MPA**  
NBM: 1067463



## HALAMAN PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa : Sri Rahayu  
Nomor Induk Mahasiswa : 10561 11171 17  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Menyatakan bahwa benar skripsi ini adalah karya saya sendiri dan bukan hasil plagiat dari sumber lain. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar akademik dan pemberian sanksi lainnya sesuai dengan aturan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, 04 Agustus 2021

Yang Menyatakan,

Sri Rahayu

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah penulis panjatkan rasa syukur yang tidak terhingga atas kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pelaksanaan Mutasi Jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng”**. Dan tak lupa pula penulis kirimkan shalawat dan salam kepada Rasulullah Muhammad SAW beserta para keluarga, sahabat dan para pengikutnya.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis beberapa kali mengalami hambatan dan tantangan, tetapi hal tersebut tidak menjadikan penulis putus semangat dalam menyelesaikan skripsi tersebut. Penulis menyadari bahwa keikhlasan, usaha, serta doa yang akan membawa kelancaran dalam proses penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya serta salam penuh hormat dengan segenap cinta kepada kedua orang tua penulis, ayahanda Jumaring, S.Sos., MM dan ibunda St. Maryam H. yang telah merawat, mendidik, mengarahkan, dan senantiasa memberikan nasehat, dukungan, harapan, serta memberikan semangat, perhatian, kasih sayang, doa tulus tanpa pamrih dan pengorbanan yang tak terhingga. Dan kepada saudaraku Iswan Achlan Setiawan yang senantiasa mendukung dan memberikan fasilitas kepada penulis sehingga membantu kelancaran penulis dalam menyusun dan menyelesaikan skripsi ini. Serta kepada seluruh keluarga besar atas segala pengorbanan, dukungan dan doa restu yang telah diberikan demi keberhasilan penulis dalam menuntut ilmu.

Begitu pula penghargaan yang setinggi-tingginya dan ucapan terima kasih disampaikan kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. DR. H. Ambo Asse, M.Ag selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar.

2. Ibu Dr. Ihyani Malik, S.Sos., M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar.
3. Bapak Nasrul Haq, S.Sos., MPA selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara dan Ibu Nurbiah Tahir, S.Sos., M.AP selaku Sekretaris Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar beserta jajarannya.
4. Bapak Dr. H. Muhlis Madani, M.Si selaku Pembimbing I dan Bapak Dr. Abdi, M.Pd selaku Pembimbing II yang senantiasa meluangkan waktunya membimbing dan mengarahkan penulis, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.
5. Bapak Drs. Muhammad Tahir, M.Si selaku penasihat akademik (PA) yang selalu memberikan dorongan dan motivasi kepada penulis.
6. Seluruh dosen dan staf pegawai di lingkup Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar yang telah mengajar dan membantu penulis hingga penulis sampai kejenjang ini.
7. Segenap Pemerintah Kabupaten Bantaeng, yakni Sekertariat Daerah Kabupaten Bantaeng, Kepala Badan dan seluruh pegawai BKPSDM Kabupaten Bantaeng, beserta seluruh Informan yang telah membantu dan memberikan arahan kepada penulis dalam melaksanakan penelitian.
8. Teman-teman seperjuangan angkatan 2017 RENAISSANS Fisip Unismuh Makassar khususnya kelas Ilmu Administrasi Negara E sebagai rekan-rekan seperjuangan dalam memperjuangkan toga.
9. Teman-teman KKP angkatan ke-XXI Fisipol Unismuh Makassar terkhusus sektor wilayah Pa'bundukang Kabupaten Takalar yang telah mengajarkan arti kekeluargaan kepada penulis.
10. Seluruh sahabat yang telah menyemangati dan membantu penulis dalam proses pembuatan skripsi ini.
11. Dan semua pihak yang telah membantu secara langsung maupun tidak langsung yang penulis tidak sempat sebutkan satu persatu.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Makassar, 04 Agustus 2021



Sri Rahayu





## ABSTRAK

**Sri Rahayu, Muhlis Madani dan Abdi. 2021. Pelaksanaan Mutasi Jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng.**

Mutasi jabatan dilaksanakan dalam rangka meningkatkan produktivitas pegawai sebagai penunjang pengembangan karier mereka, serta untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi jabatan yang dilakukan untuk saling menggantikan artinya mutasi dilakukan untuk mengisi kekosongan jabatan di setiap struktur organisasi sehingga menciptakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan pegawai. Kajian penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas, efisiensi, kecukupan, dan pemerataan pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng.

Penelitian ini dilaksanakan selama dua bulan di BKPSDM Kabupaten Bantaeng. Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan tipe studi kasus. Informan dalam penelitian ini berjumlah sebelas orang berasal dari pejabat yang dianggap mengetahui tentang pelaksanaan mutasi jabatan. Data penelitian ini dikumpul melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan media review. Pengabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu lalu dianalisis melalui teknik reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng telah dilaksanakan secara efisien hal ini dilihat dari kemampuan dalam mengelola anggaran yang minim untuk mendapatkan sejumlah manfaat sesuai dengan yang telah ditetapkan. Serta pelaksanaannya telah merata kepada seluruh pegawai di lingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng dengan berorientasi pada aturan yang berlaku yaitu PP No. 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan BKN No. 5 tahun 2019 tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi. Akan tetapi pelaksanaannya belum efektif karena dampak dari pelaksanaan mutasi jabatan belum dapat meningkatkan kualitas kinerja pegawai dan belum tercapainya pemenuhan kebutuhan terhadap struktur birokrasi yang *lowong* di Pemerintah Kabupaten Bantaeng dimana pelaksanaannya masih dipengaruhi oleh kepentingan pribadi.

**Kata Kunci:** Pelaksanaan, Mutasi Jabatan.

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN PENERIMAAN TIM</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iv
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iv
<b>ABSTRAK</b> .....	viii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ix
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xii
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	10
A. Penelitian Terdahulu .....	10
B. Teori dan Konsep.....	13
C. Kerangka Pikir .....	29
D. Fokus Penelitian.....	31
E. Deskripsi Fokus.....	31
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b> .....	34
A. Waktu dan Lokasi .....	34
B. Jenis dan Tipe Penelitian.....	34
C. Informan.....	35
D. Teknik Pengumpulan Data.....	36
E. Teknik Analisis Data.....	37
F. Teknik Pengabsahan Data.....	38
<b>BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	41
A. Deskripsi Lokasi Penelitian.....	41
B. Hasil Penelitian .....	58
C. Pembahasan Hasil Penelitian .....	89
<b>BAB V. PENUTUP</b> .....	97
A. Kesimpulan .....	97
B. Saran.....	98

**DAFTAR PUSTAKA** ..... 99  
**LAMPIRAN** ..... 102



## DAFTAR TABEL

Tabel 1 Persamaan dan perbedaan penelitian dengan penelitian-penelitian terdahulu .....	13
Tabel 2 Daftar golongan dan pangkat pegawai negeri sipil di Indonesia.....	15
Tabel 3 Kriteria evaluasi Dunn.....	25
Tabel 4 Jumlah desa, kelurahan, lingkungan, dusun, RW, RT menurut kecamatan .....	42
Tabel 5 Jumlah penduduk menurut kelompok umur dan jenis kelamin.....	43
Tabel 6 Jumlah penduduk menurut kecamatan dan agama yang dianut .....	44
Tabel 7 Jumlah keseluruhan pegawai Kabupaten Bantaeng.....	49
Tabel 8 Rekapitulasi jumlah pegawai berdasarkan eselon dan jabatan lowong .....	50
Tabel 9 Keadaan pegawai berdasarkan tingkat golongan .....	55
Tabel 10 Jumlah PNS menurut tingkat pendidikan dan jenis kelamin.....	56
Tabel 11 Jumlah pegawai berdasarkan tingkat usia .....	57
Tabel 12 Rekapitulasi mutasi jabatan struktural Kabupaten Bantaeng .....	59
Tabel 13 Rekapitulasi mutasi jabatan struktural per eselon .....	60



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Pikir Penelitian.....	30
Gambar 2 Peta Kabupaten Bantaeng.....	41
Gambar 3 Struktur Organisasi BKPSDM Kabupaten Bantaeng.....	48
Gambar 4 Struktur Organisasi Kelurahan Bonto Rita Kabupaten Bantaeng .....	62



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Manusia lahir dengan dikaruniai kemampuan potensial dalam dirinya seperti kemampuan berpikir, bertindak, berkomunikasi, serta bermoral untuk melaksanakan suatu kegiatan. Kemampuan tersebut disebut sebagai sumber daya manusia (SDM). SDM merupakan aset berharga yang dimiliki oleh organisasi karena keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia. Untuk itu, setiap organisasi perlu melakukan pengembangan SDM untuk mencapai tujuannya.

Salah satu upaya pemerintah dalam meningkatkan kualitas produktivitas sumber daya manusia dengan menerbitkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan yang mengatur penempatan tenaga kerja berdasarkan jabatan, keahlian, keterampilan, minat, bakat dan kemampuan pekerja sesuai dengan harkat, martabat, hak asasi dan perlindungan hukum.

Jika aturan tersebut direalisasikan dengan baik maka akan membentuk prinsip "*the right man in the right place*" yang berarti orang yang benar berada di tempat yang benar. Maksudnya adalah seseorang ditempatkan pada sebuah pekerjaan yang sesuai dengan potensi yang ada pada dirinya sehingga pekerjaan tersebut dikerjakan dengan maksimal dan efektif. Aturan tersebut dapat implementasikan dengan melaksanakan mutasi pegawai secara rutin dalam organisasi.

Mutasi adalah suatu perubahan jabatan/posisi/pekerjaan/tempat yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal dalam sebuah organisasi (Hasibuan, 2007). Definisi mutasi pada penelitian ini adalah suatu perpindahan jabatan/posisi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang dilakukan secara horizontal dan vertikal. Horizontal yang dimaksud adalah mutasi dalam bentuk rotasi yaitu perpindahan jabatan/posisi pegawai tetapi tugas dan tanggung jawabnya masih setara dengan jabatan/posisi sebelumnya. Sedangkan mutasi yang dilakukan secara vertikal adalah mutasi dalam bentuk promosi dan demosi. Promosi merupakan perpindahan jabatan/posisi PNS ke jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya sedangkan demosi merupakan perpindahan jabatan/posisi PNS ke jabatan/posisi yang lebih rendah dari sebelumnya.

Persyaratan yang harus dipertimbangkan dalam melakukan mutasi yaitu berdasarkan kebutuhan organisasi, kesesuaian antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan klasifikasi jabatan, pola karier, serta persyaratan jabatan lainnya, dan memperhatikan prinsip larangan konflik kepentingan. Hal tersebut di jelaskan pada Peraturan BKN Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi. Tentunya landasan tersebut harus dijadikan sebagai pedoman oleh setiap pemerintah yang akan melaksanakan mutasi jabatan didalam organisasinya.

Pelaksanaan mutasi pejabat struktural pernah dikaji oleh Asrul, dkk (2020) pada Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar yang menunjukkan bahwa pelaksanaan mutasi horizontal (rotasi) dilakukan bukan berdasarkan pada rasa kejenuhan pegawai atau suasana lingkungan kerja yang buruk melainkan sebagai bentuk pengembangan dan pengalaman karier sehingga belum diperhatikan

dengan baik. Untuk pelaksanaan mutasi vertikal yaitu promosi dilakukan hanya memperhatikan kepangkatan dan prestasi kerja saja tanpa memperhatikan kompetensi pegawai. Sedangkan untuk pelaksanaan demosi dilakukan tidak sesuai dengan aturan perundang-undangan karena pemerintah melakukan demosi bukan melalui hasil rapat tim penilai kinerja sebagai keputusan akhir tetapi berada ditangan Bupati.

Tampilang, dkk (2019), juga melakukan penelitian mengenai proses pelaksanaan mutasi jabatan eselon III dan IV di kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Minahasa yang menunjukkan bahwa proses pelaksanaan mutasi pegawai dan mutasi jabatan tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang diterapkan sesuai pada kegunaannya, dimana pelaksanaan mutasi masih berorientasi pada *spoil system* yaitu mutasi yang dilakukan berdasarkan faktor kekerabatan dan hubungan pertemanan balas budi dari kontestasi pada saat pilkada.

Sementara itu Purnomo, dkk (2020) yang melakukan penelitian terkait pelaksanaan mutasi jabatan struktural Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Rokan Hilir juga menemukan politik mutasi didalamnya karena faktor yang mempengaruhi kebijakan mutasi adalah faktor profesionalisme aparatur terkait jabatannya dan juga di luar profesionalisme sebagai ASN seperti dukungan pada saat pilkada.

Ketiga hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan mutasi jabatan belum sepenuhnya mengarah pada peraturan BKN Nomor 5 Tahun 2019



tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi karena mengabaikan prinsip larangan kepentingan.

Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Muhajid & Edwar (2018) yang melakukan penelitian di Kantor Gubernur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan Kota Makassar yang mengatakan bahwa pelaksanaan mutasi jabatan yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan telah sesuai dengan UU No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Dimana pelaksanaannya dikelompokkan berdasarkan lowongan jabatan, pengembangan karir, dan prestasi kerja.

Maraknya politik mutasi jabatan yang terjadi di Indonesia seakan menimbulkan asumsi di masyarakat bahwa demosi sebagai hukuman yang akan di dapatkan oleh pegawai yang berlawanan arah dengan pemimpinya pada saat pemilu, sementara promosi sebagai hadiah balas budi karena telah ikut andil dalam kesuksesan pemilu. Persepsi tersebut seharusnya dihilangkan karena secara teori demosi dan promosi dilakukan untuk perbaikan kinerja setiap pegawai agar dapat melakukan pekerjaannya secara efektif dan efisien.

Sikap kolusi dan nepotisme yang dilakukan oleh kepala daerah tersebut membuat pelaksanaan mutasi tidak berdasarkan pada orientasi kepegawaian. Hal tersebut seharusnya dihilangkan untuk perbaikan struktur pemerintahan kedepannya dan juga untuk menghilangkan persepsi negatif dimata masyarakat.

*Merit system* merupakan landasan yang paling baik dalam melakukan proses mutasi jabatan karena sistem ini dapat meningkatkan *output* dan produktivitas kerja, meningkatkan semangat kerja, menurunkan jumlah kesalahan yang

diperbuat, meningkatkan kedisiplinan pegawai dan menurunkan jumlah kecelakaan kerja. Untuk itu setiap organisasi yang ingin melaksanakan mutasi, sebaiknya menggunakan sistem ini.

Pelaksanaan mutasi jabatan dapat dinilai berdasarkan teori evaluasi yang dikembangkan oleh Dunn (2003) yaitu: (1) Efektivitas; (2) Efisiensi; (3) Kecukupan; (4) Perataan; (5) Responsivitas; dan (6) ketetapan. Indikator tersebut yang akan digunakan dalam mengamati pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng akan tetapi penulis hanya menggunakan empat indikator yaitu efektivitas, efisiensi, kecukupan, dan perataan karena keempat faktor tersebut sepadan dengan program yang akan diteliti dan telah dapat menyimpulkan serta menguatkan penelitian.

Sejak kepemimpinan Bupati dan Wakil Bupati Bantaeng periode tahun 2018-2023 yaitu Dr. H. Ilham Azikin, M.Si dan Drs. H. Sahabuddin telah melaksanakan mutasi jabatan sebanyak empat kali. Mutasi pertama dilakukan pada tanggal 20 Juni 2019 dengan merombak 50 orang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang terdiri dari 8 orang pejabat Eselon II dan 42 orang pejabat Eselon III. Perombakan tersebut dilakukan berdasarkan Keputusan Bupati Bantaeng Nomor 821.2/320/VI/2019 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Kembali Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, Jabatan Administrator, dan Jabatan Pengawas Lingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng (Berita.news, 2019).

Selanjutnya, tanggal 9 Januari 2020 kembali dilakukan mutasi terhadap 258 orang pejabat yang terdiri dari pejabat pimpinan tinggi pratama, administrator dan pengawas di lingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng. Kemudian tanggal 15

Maret 2021 Bupati Bantaeng melakukan rotasi terhadap 6 pejabat Eselon II (Makassar.terkini.id, 2021). Dan terakhir tanggal 24 Maret 2021 kembali melakukan mutasi terhadap 185 pejabat di lingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng yang diantaranya terdiri dari 38 pejabat administrator (Eselon III) dan 147 pejabat pengawas (Eselon IV).

Meskipun telah melaksanakan mutasi sebanyak empat kali, namun saat ini masih terdapat sejumlah jabatan yang lowong pada struktur birokrasi di Pemerintah Kabupaten Bantaeng diantaranya Kepala Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran, Staf Ahli Bidang Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng, Staf Ahli Bidang Sosial Kemasyarakatan Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng, Sekretaris DPRD Kabupaten Bantaeng serta beberapa jabatan lainnya. Hal tersebut mengakibatkan adanya rangkap jabatan sehingga suatu pekerjaan berjalan secara tidak efektif.

Dapat dikatakan bahwa pelaksanaan mutasi jabatan yang dilaksanakan belum berjalan secara efektif karena ditiap pelaksanaannya masih saja terdapat jabatan yang lowong. Berdasarkan informasi yang didapatkan, hal tersebut terjadi karena Kabupaten Bantaeng kekurangan sumber daya aparatur sehingga tidak adanya PNS yang sesuai kompetensi dan memenuhi persyaratan, untuk itu pemerintah harus menunggu PNS yang memiliki kemampuan sesuai dengan bidang yang dibutuhkan dalam organisasi untuk menjalankan roda pemerintahan di Kabupaten Bantaeng.

Data tersebut didapatkan berdasarkan dari hasil wawancara dengan dua orang PNS yang bekerja di lingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng. Juga

diperkuat dengan adanya berita yang dimuat dimedia kabarnuansa.id (2021) yang mengatakan bahwa bupati dinilai lamban dalam mentaktisi kondisi struktur birokrasi yang cukup banyak posisi lowong akibat ditinggalkan oleh pejabatnya sehingga dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Narasumber dari media tersebut juga meminta agar bupati segera melakukan mutasi tanpa mendengarkan bisikan-bisikan atau permintaan khusus dari orang lain agar roda pemerintahan dapat berjalan dengan baik.

Berdasarkan isu/permasalahan yang telah diuraikan diatas, maka penelitian ini akan mengamati pelaksanaan mutasi jabatan secara umum di lingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng baik mutasi yang dilakukan dalam bentuk rotasi (perpindahan jabatan dimana tugas dan tanggung jawabnya tetap sama), promosi (perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya) ataupun demosi (penurunan jabatan). Untuk itu penulis menyusun judul penelitian **“Pelaksanaan Mutasi Jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, adapun permasalahan yang dijadikan sebagai rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana efektivitas pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng?
2. Bagaimana efisiensi pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng?

3. Bagaimana kecukupan pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng?
4. Bagaimana perataan pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan, adapun tujuan yang akan dicapai pada penelitian ini, adalah:

1. Untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng.
2. Untuk mengetahui efisiensi pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng.
3. Untuk mengetahui kecukupan pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng.
4. Untuk mengetahui perataan pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng.

### **D. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian ini, adalah :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi ilmiah dalam kajian ilmu administrasi negara khususnya dalam hal pelaksanaan mutasi jabatan.

2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi maupun rekomendasi bagi Pemerintah Kabupaten Bantaeng dalam proses pelaksanaan

mutasi jabatan guna memperbaiki roda pemerintahan agar lebih baik kedepannya.

- b. Dapat digunakan sebagai salah satu sumber data, bahan informasi, dan referensi bagi peneliti selanjutnya yang memiliki kesamaan minat terhadap kajian ini.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai pembanding dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu sekaligus dapat digunakan sebagai dasar dalam menyusun penelitian ini. Adapun penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, diantaranya:

1. Asrul, dkk (2020) melakukan penelitian pada Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan mutasi horizontal (rotasi) yang dilakukan bukan berdasarkan pada rasa kejenuhan pegawai atau suasana lingkungan kerja yang buruk melainkan sebagai bentuk pengembangan dan pengalaman karir sehingga belum diperhatikan dengan baik. Untuk pelaksanaan mutasi vertikal yaitu promosi dilakukan hanya memperhatikan kepangkatan dan prestasi kerja saja tanpa memperhatikan kompetensi pegawai. Sedangkan untuk pelaksanaan demosi dilakukan tidak sesuai dengan aturan perundang-undangan karena pemerintah melakukan demosi bukan melalui hasil rapat tim penilai kinerja sebagai keputusan akhir tetapi berada di tangan bupati. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Asrul, dkk (2020) terletak pada metode penelitian yang digunakan yaitu sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif. Adapun perbedaannya terletak pada indikator yang digunakan, dimana penelitian Asrul, dkk (2020) menggunakan indikator mutasi horizontal dan mutasi vertikal sementara penelitian ini menggunakan indikator evaluasi, serta terdapat pula perbedaan pada lokus penelitian.

2. Tampilang, dkk (2019) melakukan penelitian pada Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Minahasa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pelaksanaan mutasi pegawai dan mutasi jabatan tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang diterapkan sesuai pada kegunaannya, dimana pelaksanaan mutasi masih berorientasi pada *spoil system* yaitu mutasi yang dilakukan berdasarkan faktor kekerabatan dan hubungan pertemanan balas budi dari kontestasi pada saat pilkada. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Tampilang, dkk (2019) yaitu sama-sama menggunakan penelitian kualitatif. Adapun perbedaannya terletak pada lokus penelitian serta penelitian ini menggunakan indikator evaluasi sementara penelitian Tampilang, dkk (2019) menggunakan teori yang dikemukakan oleh Hasibuan serta terdapat pula perbedaan pada lokus penelitian.
3. Purnomo, dkk (2020) melakukan penelitian pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM). Hasil penelitian menunjukkan adanya politik mutasi jabatan yang dilakukan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Rokan Hilir yang disebabkan karena adanya kepentingan penyelenggaraan pemerintahan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Purnomo, dkk (2020) yaitu sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif. Adapun perbedaannya terletak pada indikator yang digunakan, dimana penelitian Purnomo, dkk (2020) mengamati situasi dengan memperhatikan aturan yang tercantum dalam UU serta memperhatikan teori Mathis & Jackson (2006). Sedangkan penelitian ini



menggunakan indikator evaluasi, serta terdapat pula perbedaan pada lokus penelitian.

4. Muhajid & Edwar (2018) melakukan penelitian di Kantor Gubernur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan Kota Makassar mengenai pelaksanaan mutasi jabatan ASN. Hasil penelitian mengatakan bahwa Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan telah melakukan mutasi jabatan dengan berpedoman pada aturan yang berlaku yaitu UU No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Pada pelaksanaannya dikelompokkan berdasarkan lowongan jabatan, pengembangan karier, dan prestasi kerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Muhajid & Edwar (2018) yaitu terletak pada metode penelitian yang digunakan yaitu sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif. Adapun perbedaannya terletak pada indikator yang digunakan, dimana penelitian Muhajid & Edwar (2018) melihat pelaksanaan mutasi jabatan sesuai dengan indikator yang tercantum pada UU yang berlaku dan melihat teori Michael (2015) sementara penelitian ini menggunakan indikator evaluasi, serta terdapat pula perbedaan pada lokus penelitian.

Untuk memperjelas faktor persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dapat dilihat pada tabel 1, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Persamaan dan Perbedaan Penelitian dengan Penelitian-Penelitian Terdahulu yang Relevan**

No	Nama/Tahun/Judul Penelitian	Faktor Persamaan	Faktor Perbedaan
1.	Asrul, dkk (2020): Pelaksanaan Mutasi Pejabat Struktural di Pemerintah Kabupaten Takalar.	Menggunakan metode penelitian kualitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indikator yang digunakan</li> <li>• Lokus penelitian</li> </ul>
2.	Tampilang, dkk (2019): Proses Mutasi Jabatan Eselon III dan IV di Kabupaten Minahasa.	Menggunakan metode penelitian kualitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indikator yang digunakan</li> <li>• Lokus penelitian</li> </ul>
3.	Purnomo, dkk (2020): Politik Mutasi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Daerah Kabupaten Rokan Hilir.	Menggunakan metode penelitian kualitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indikator yang digunakan</li> <li>• Lokus penelitian</li> </ul>
4.	Muhajid & Edwar (2018): Analisis Pelaksanaan Mutasi Jabatan Aparatur Sipil Negara di Lingkup Pemerintahan Provinsi Sulawesi Selatan.	Menggunakan metode penelitian kualitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indikator yang digunakan</li> <li>• Lokus penelitian</li> </ul>

Sumber: Dikembangkan dari hasil penelitian terdahulu (2021)

## B. Teori dan Konsep

### 1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah semua kompetensi/kemampuan yang dimiliki oleh manusia yang dapat disumbangkan untuk menghasilkan sebuah karya yang berguna untuk kesejahteraan hidup manusia. Adapun jenis kemampuan yang

dimiliki manusia seperti kemampuan berkomunikasi, berpikir, bertindak, dan bermoral untuk melaksanakan suatu kegiatan.

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peran tenaga kerja supaya efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya suatu tujuan baik tujuan organisasi, karyawan, maupun masyarakat (Hasibuan, 2007). Menurut Sedarmayani (2018) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang dilakukan untuk mendayagunakan kemampuan yang dimiliki oleh SDM secara efektif dan efisien melalui beberapa tahap yaitu perencanaan, penggerakkan, dan pengendalian dalam rangka mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.

Sementara itu, Kiggundu dalam Syafri & Alwi (2014) mendefinisikan sumber daya manusia sebagai suatu penggunaan dan pengembangan pegawai untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi, masyarakat, individu, nasional maupun internasional secara efektif. Sedangkan Sutrisno dalam Bukit, dkk (2017) menjelaskan manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengembangan, pemeliharaan, pengadaan, serta penggunaan SDM dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik secara organisasi maupun secara individu.

Berdasarkan pendapat yang telah dikemukakan oleh beberapa pakar diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pemanfaatan sumber daya yang ada dengan melakukan pengembangan secara efektif dan efisien demi terwujudnya sumber daya manusia yang profesional

untuk membantu mencapai tujuan suatu instansi atau organisasi yang dilakukan melalui beberapa tahapan yaitu perencanaan, penggerakkan, dan pengendalian.

## 2. Pegawai Negeri Sipil

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN menjelaskan Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang secara tetap diangkat sebagai pegawai ASN oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Adapun tugas PNS seperti yang dinyatakan dalam UU diatas yaitu:

- a. Menjalankan kebijakan publik dengan berpedoman pada peraturan perundang-undangan kepegawaian.
- b. Memberikan pelayanan publik secara baik, professional, dan berkualitas.
- c. Mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Karir PNS terbagi menjadi 4 golongan, dimana golongan I disebut sebagai juru, golongan II disebut sebagai pengatur, golongan III disebut sebagai penata, dan golongan IV disebut sebagai pembina. Sementara untuk ruang terbagi atas A, B, C, D, dan terkhusus golongan IV terdapat ruang E. Untuk memperjelas urutan pangkat dan golongan PNS dapat dilihat pada tabel 2, sebagai berikut:

Tabel 2

### Daftar Golongan dan Pangkat Pegawai Negeri Sipil di Indonesia

No.	Pangkat	Golongan	Ruang
1.	Juru Muda	I	A
2.	Juru Muda Tingkat I	I	B
3.	Juru	I	C
4.	Juru Tingkat I	I	D

5.	Pengatur Muda	II	A
6.	Pengatur Muda Tingkat I	II	B
7.	Pengatur	II	C
8.	Pengatur Tingkat I	II	D
9.	Penata Muda	III	A
10.	Penata Muda Tingkat I	III	B
11.	Penata	III	C
12.	Penata Tingkat I	III	D
13.	Pembina	IV	A
14.	Pembina Tingkat I	IV	B
15.	Pembina Utama Muda	IV	C
16.	Pembina Utama Madya	IV	D
17.	Pembina Utama	IV	E

Sumber: PP No. 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil

### 3. Konsep Mutasi Jabatan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) mutasi adalah pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain. Mutasi memiliki beberapa istilah lain yaitu pemindahan, *transfers*, dan *job rotation* pegawai/karyawan.

Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi Jabatan menyatakan bahwa mutasi adalah proses perpindahan tugas atau lokasi dalam satu lembaga pusat, baik antar instansi pusat, instansi daerah, instansi pusat dan daerah, ataupun perwakilan negara Indonesia di luar negeri atas permintaan sendiri.

Hasibuan (2007), mendefinisikan mutasi sebagai perubahan posisi/tempat/jabatan/pekerjaan seseorang yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal dalam sebuah organisasi. Salah satu fungsi dari pengembangan

pegawai adalah mutasi karena mutasi bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja dalam organisasi.

Sementara menurut Siswanto dalam Ruitan, dkk (2018) mutasi adalah suatu kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan tanggungjawab, fungsi dan status pekerja kedalam situasi tertentu yang bertujuan agar pekerja mendapatkan kepuasan kerja sehingga meningkatkan produktivitas dan memberikan prestasi kerja semaksimal mungkin kepada organisasi.

Berdasarkan dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa mutasi adalah proses pemindahan posisi/tempat/jabatan/pekerjaan seseorang ke jenjang yang lebih tinggi, lebih rendah, atau jenjang yang setara dengan jenjang yang ditempati sebelumnya.

Definisi mutasi pada penelitian ini adalah mutasi yang dilakukan secara umum yaitu suatu perpindahan jabatan/posisi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang dilakukan secara horizontal dan vertikal. Horizontal yang dimaksud adalah mutasi dalam bentuk rotasi yaitu perpindahan jabatan/posisi pegawai tetapi tugas dan tanggung jawabnya masih setara dengan jabatan/posisi sebelumnya. Sedangkan mutasi yang dilakukan secara vertikal adalah mutasi dalam bentuk promosi dan demosi. Promosi merupakan perpindahan jabatan/posisi PNS ke jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya sedangkan demosi merupakan perpindahan jabatan/posisi PNS ke jabatan/posisinya yang lebih rendah dari sebelumnya.

Menurut Hasibuan (2007), tujuan mutasi adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
- 2) Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi jabatan.

- 3) Memperluas wawasan pengetahuan pegawai.
- 4) Menghilangkan rasa bosan atau jemu pegawai terhadap pekerjaannya.
- 5) Sebagai motivasi agar berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.
- 6) Sebagai pelaksanaan hukuman atas pelanggaran yang telah dilakukannya.
- 7) Memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasi pegawai.
- 8) Meningkatkan spirit kerja pegawai melalui persaingan terbuka.
- 9) Sebagai tindakan pengamanan yang lebih baik.
- 10) Menyesuaikan kondisi fisik pegawai dengan pekerjaannya.
- 11) Dapat menyelesaikan perselisihan diantara pegawai.

#### 4. Ruang Lingkup Mutasi

Mutasi jabatan dapat membantu pegawai dalam menyelaraskan tugas yang diembannya sesuai dengan kemampuan dan kecakapan yang dimiliki untuk melakukan pekerjaan di sebuah instansi. Adapun ruang lingkup mutasi meliputi semua perubahan posisi, pekerjaan, dan tempat kerja pegawai yang dilakukan secara horizontal ataupun vertikal (promosi atau demosi) karena alasan *personal transfer* ataupun *production transfer* di dalam suatu instansi.

Hasibuan (2007), membagi mutasi secara horizontal dan vertikal yaitu, sebagai berikut:

##### a. Mutasi Horizontal (*job rotation/transfer*)

Mutasi horizontal atau biasa disebut sebagai mutasi rotasi adalah perubahan tempat atau jabatan pegawai dalam suatu organisasi tetapi masih dalam peringkat (*rangking*) yang sama. Mutasi horizontal, meliputi:

- 1) Mutasi tempat (*tour of area*) yaitu perubahan tempat kerja tanpa adanya perubahan jabatan/posisi/golongan. Hal ini terjadi karena adanya rasa jenuh atau ketidakmampuan seorang pegawai dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaannya, baik karena alasan kesehatan, pergaulan yang kurang baik ataupun yang lainnya.
  - 2) Mutasi jabatan (*tour of duty*) yaitu perubahan jabatan atau penempatan kembali pada posisi semula.
- b. Mutasi vertikal adalah perubahan posisi/jabatan/pekerjaan seseorang yang dapat mengubah kewajiban dan kekuasaannya. Mutasi ini dilakukan melalui promosi (menaikkan pangkat atau jabatan) ataupun demosi (penurunan pangkat atau jabatan).

## 5. Prinsip Mutasi

Prinsip mutasi yaitu memutasikan pegawai kepada posisi dan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya atau "*the right man in the right place*" agar dapat meningkatkan semangat dan produktivitas kerja pegawai (Hasibuan, 2007). Sementara Nitisemito dalam Hasmiati (2019) menjelaskan prinsip mutasi sebagai berikut:

- a. Mutasi mengusahakan orang yang tepat berada pada tempat yang tepat.

Setiap pegawai yang di mutasi harus sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki dimana ia ditempatkan dalam posisi jabatan tertentu. Sehingga dengan memperhatikan hal tersebut dapat meningkatkan produktivitas kinerja pegawai.



- b. Mutasi pegawai tidak boleh dirasakan sebagai hukuman.

Pegawai yang dimutasi dari jabatan tertentu jangan sampai dianggap sebagai hukuman olehnya, tetapi hal tersebut dianggap sebagai upaya dalam pengembangan dan pemberdayaan terhadap dirinya.

- c. Mutasi dilakukan untuk saling menggantikan.

Pelaksanaan mutasi yang dilakukan oleh suatu organisasi terhadap pegawainya merupakan suatu upaya untuk mengisi jabatan yang kosong sehingga menciptakan keseimbangan pegawai antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan pegawai.

- d. Mutasi bertujuan menciptakan persaingan yang sehat.

Pelaksanaan mutasi diharapkan menciptakan persaingan yang sehat diantara sesama pegawai yang berada dalam suatu organisasi sebagai upaya untuk meningkatkan semangat dan kreativitas pegawai.

- e. Mutasi yang dilakukan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Mutasi yang dilaksanakan berdasarkan atas prinsip "*the right man in the right place*" dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

## **6. Landasan Pelaksanaan Mutasi**

Dasar hukum pelaksanaan mutasi jabatan pegawai aparatur sipil negara di lingkup Pemerintah Indonesia yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan mutasi jabatan yaitu, sebagai berikut:

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

- b. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- c. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN).
- d. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural.

Hasibuan (2007), mengemukakan bahwa pelaksanaan mutasi jabatan di dasarkan atas tiga hal, yaitu:

a. *Merit system*

*Merit system* adalah pelaksanaan mutasi jabatan berdasarkan atas pertimbangan yang bersifat ilmiah, objektif, dan berdasarkan hasil prestasi kerja pegawai. *Merit system* atau *career system* merupakan landasan pelaksanaan mutasi yang baik karena dapat:

- 1) Meningkatkan produktivitas kerja dan output
- 2) Meningkatkan semangat kerja pegawai
- 3) Menurunnya jumlah kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh pegawai
- 4) Meningkatnya jumlah kedisiplinan dan absensi pegawai
- 5) Menurunnya data kecelakaan pegawai.

b. *Seniority system*

*Seniority system* adalah pelaksanaan mutasi yang didasarkan atas pertimbangan masa kerja, pengalaman kerja, dan usia pegawai yang bersangkutan.

Sistem ini tidak bersifat objektif dan ilmiah karena kemampuan pegawai yang

dimutasikan dilihat berdasarkan senioritas yang belum tentu mampu memangku jabatan baru.

c. *Spoil system*

*Spoil system* adalah pelaksanaan mutasi yang berlandaskan atas kekeluargaan. Sistem ini menjadi landasan yang sangat buruk karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka.

Selanjutnya, Hasibuan (2007) menyatakan bahwa terdapat 2 (dua) cara yang dilakukan dalam melaksanakan mutasi, yaitu sebagai berikut:

a. Cara ilmiah, dapat dilakukan sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan norma tertentu yang telah ditetapkan dalam perundang-undangan sesuai pengamatan pekerjaan, seperti analisis pekerjaan.
- 2) Dilaksanakan berdasarkan kebutuhan riil dan nyata.
- 3) Dilaksanakan berdasarkan pada formasi riil kepegawaian.
- 4) Dilaksanakan berdasarkan pada tujuan yang beraneka ragam.
- 5) Dilaksanakan secara objektif dan dapat dipertanggungjawabkan.

b. Cara tidak ilmiah, adalah sebagai berikut:

- 1) Pelaksanaannya tidak berdasarkan pada asas norma atau ketentuan.
- 2) Pelaksanaannya semata-mata kepada masa kerja, ijazah, dan gaji tanpa melihat prestasi kerja atau faktor-faktor riil.
- 3) Pelaksanaannya dilakukan bukan berdasarkan pada kebutuhan instansi melainkan berdasarkan banyaknya anggaran yang tersedia.
- 4) Dilaksanakan berdasarkan kegiatan suka atau tidak suka / *spoil system*.

Dalam melaksanakan mutasi juga sering terjadi berbagai kendala dalam penerapannya seperti yang diungkapkan oleh Hasibuan (2007) yang mengatakan bahwa terdapat empat kendala-kendala dalam pelaksanaan mutasi yaitu:

- a) Adanya formasi jabatan yang tidak memungkinkan
- b) Adanya pengaruh senioritas
- c) Etika yang kurang baik
- d) Kesulitan dalam menentukan standar kriteria dalam proses pelaksanaannya.

## **7. Jenis dan Faktor Mutasi**

Hasibuan (2007) menyatakan sebab-sebab pelaksanaan mutasi digolongkan menjadi dua bagian yaitu, sebagai berikut:

### **a. Permintaan sendiri**

Mutasi permintaan sendiri dilakukan berdasarkan atas keinginan sendiri pegawai yang bersangkutan setelah mendapat persetujuan dari pimpinan organisasi. Pada umumnya mutasi atas permintaan sendiri merupakan perpindahan kepada jabatan yang peringkat atau jenjang jabatannya sama baiknya dengan jabatan sebelumnya, dalam artian kekuasaan dan tanggung jawabnya tetap sama. Adapun yang menjadi alasan terjadinya mutasi atas permintaan sendiri adalah, sebagai berikut:

- 1) Faktor kesehatan, misalnya kondisi fisik tidak mendukung dalam melakukan suatu pekerjaan.
- 2) Faktor keluarga, seperti ingin merawat orang tuanya yang sudah lanjut usia.
- 3) Faktor kerjasama, misalnya terjadi konflik diantara pegawai sehingga tidak bisa melakukan kerjasama yang baik dalam suatu pekerjaan.

Berdasarkan sifatnya, keinginan mutasi pegawai dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

- a) Mutasi jangka panjang, yaitu seorang pegawai dipindahkan ke tempat/status kepegawaian lain dalam jangka waktu lama yang bersifat tetap.
- b) Mutasi jangka pendek, yaitu seorang pegawai mengajukan permohonan untuk dipindahkan pada kedudukan kepegawaian lain meskipun jangka pendek karena berbagai alasan seperti pegawai yang bersangkutan mengikuti program diklat, seminar, cuti, sakit, libur, dll (Sedarmayani, 2018).

b. Alih tugas produktif (ATP)

Alih Tugas Produktif (ATP) merupakan mutasi yang dilakukan karena keinginan pemimpin organisasi dengan tujuan sebagai peningkatan produktivitas dengan menempatkan pegawai ke jabatan yang sesuai dengan keahliannya berdasarkan pada hasil penilaian prestasi kerja pegawai.

Pegawai yang memiliki kecakapan, kemampuan, disiplin, sikap, dan prestasi yang baik akan di promosikan, dan sebaliknya pegawai yang tidak berprestasi, disiplin kerja dan sebagainya akan di demosi.

## 8. Indikator Penelitian

Pelaksanaan mutasi jabatan dapat dinilai berdasarkan teori evaluasi yang dikembangkan oleh Dunn, (2003). Adapun kriteria yang digunakan dalam mengevaluasi kebijakan suatu program, adalah sebagai berikut:

Tabel 3  
Kriteria Evaluasi Dunn

Tipe Kriteria	Pertanyaan	Ilustrasi
Efektivitas	Apakah hasil yang diinginkan telah tercapai?	Unit Pelayanan
Efisiensi	Seberapa besar jumlah usaha diperlukan dalam memperoleh hasil yang diinginkan?	Unit biaya, manfaat bersih, rasio <i>cost-benefit</i>
Kecukupan	Seberapa jauh pencapaian hasil yang diinginkan dapat memecahkan masalah?	Biaya tetap, efektivitas tetap
Perataan	Apakah biaya manfaat dapat didistribusikan dengan merata kepada kelompok-kelompok yang berbeda?	Kriteria Pareto, kriteria kaldor-hicks, kriteria rawis.
Responsivitas	Apakah hasil kebijakan dapat memuaskan preferensi, kebutuhan, atau nilai kelompok tertentu?	Konsistensi dengan survai warga negara
Ketepatan	Apakah hasil/tujuan yang diharapkan benar berguna atau bernilai?	Program publik harus merata dan efisien

Sumber: Dunn (2003)

Penjelasan dari beberapa tipe kriteria evaluasi Dunn (2003) dijabarkan oleh Rusli dalam Gustiance (2019) sebagai berikut:

a) Efektivitas

Efektivitas berasal dari kata efektif yang berarti pencapaian terhadap sebuah keberhasilan yang telah direncanakan sebelumnya. Menurut Mahmudi (2005), efektivitas diartikan sebagai hubungan antara *output* yang dihasilkan dengan tujuan, jadi semakin besar kontribusi *output* terhadap pencapaian tujuan maka akan semakin efektif sebuah organisasi dalam suatu program atau kegiatan. Sedangkan Sakono dalam Afriyadi (2015), mengemukakan efektivitas yaitu seberapa besar tingkat kelekatan *output* yang dicapai dengan *output* yang

diharapkan dari sejumlah *output* yang ada. Dari beberapa penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa indikator efektivitas adalah tercapainya suatu tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam mengukur sebuah efektivitas, dapat dinilai dari seberapa jauh target (dari segi efektivitas waktu, kualitas dan kuantitas) telah tercapai sesuai dengan yang telah ditentukan sebelumnya.

Penilaian terhadap efektivitas dilakukan untuk mengetahui ketetapan waktu dalam pencapaian tujuan. Efektivitas menjadi penting bukan sekadar bertambah luasnya kewenangan pemerintah dalam hal mengelola dana, akan tetapi juga berkaitan dalam hal pencapaian tujuan kebijakan yang sedang dilaksanakan.

#### b) Efisiensi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia efisiensi adalah suatu kemampuan menjalankan tugas dengan tepat (dengan tidak membuang biaya, waktu dan tenaga). Stoner dalam Gustiance (2019), mengartikan efisiensi sebagai kapasitas dalam meminimalkan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sementara Sedarmayanti (2014) mengartikan efisiensi sebagai suatu pengukuran tingkat penggunaan sumber daya dalam suatu proses. Artinya semakin sedikit atau hemat penggunaan sumber daya, maka dapat dikatakan prosesnya semakin efisien.

Berdasarkan dari beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa efisiensi merupakan suatu pemanfaatan sumber daya yang ada dengan seminim mungkin sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan dilakukannya penilaian terhadap efisiensi guna menjawab usaha minimal (pengorbanan yang

minim) dalam mencapai hasil yang maksimal. Adapun parameter efisiensi adalah keuntungan, biaya, rasio, dan manfaat.

c) Kecukupan

Kecukupan/ketepatangunaan dapat diartikan sebagai terpenuhinya kebutuhan yang memberikan rasa puas terhadap segala sesuatu yang diinginkan. Penilaian terhadap kecukupan dapat digunakan untuk mengetahui rencana/kebijaksanaan/kegiatan yang dilakukan dapat memberikan manfaat dan keuntungan kepada target grup.

d) Perataan

Perataan dapat diartikan sebagai sebuah kegunaan dan tarif ongkos dari suatu kegiatan yang berkaitan dengan program, dan dapat mengetahui apakah hal yang termuat dalam program telah dibagikan sesuai dengan porsi yang sama untuk berbagai kalangan yang terlibat. Perataan (*equity*) digunakan untuk mengetahui biaya dan manfaat dari sebuah kegiatan dapat terdistribusi secara proporsional terhadap aktor-aktor yang terlibat. Perataan dapat dilihat dari segi keadilan dan kewajaran.

Keadilan dapat diartikan sebagai keadaan dua bela pihak atau lebih yang memiliki hak dan kewajiban yang sama. Dengan kalimat lain keadilan merupakan keadaan antar manusia yang diperlakukan sama sesuai dengan hak dan kewajibannya masing-masing.

Sementara kewajaran merupakan suatu perbuatan atau keadaan yang dilakukan sesuai dengan situasi dan kondisi yang telah ditetapkan atau tidak menyimpang dari aturan.



e) Responsivitas

Responsivitas merupakan suatu tindakan yang berasal dari dalam pikiran kita untuk mengerti dan memahami tindakan yang dilakukan pemerintah untuk melaksanakan sebuah pelayanan (Maghfira, 2020). Dengan melakukan penilaian terhadap responsivitas, dapat mengetahui apakah hasil rencana/kebijaksanaan/kegiatan telah berjalan sesuai dengan keinginan/preferensi dari target grup.

f) Ketepatan

Ketepatan menurut Suharto dalam Gustiance (2019), adalah keadaan dimana hasil yang dicapai sesuai dengan prioritas pemerintah dan sesuai kebutuhan masyarakat. Adapun tujuan melakukan penilaian terhadap ketepatan dalam menjawab masalah (*adequacy*) yaitu untuk mengetahui sejauh mana hasil yang dicapai dapat memecahkan masalah yang ada.

Indikator yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah teori evaluasi dari Dunn (2003). Penulis menggunakan indikator tersebut karena sesuai dengan masalah yang terjadi yaitu belum terpenuhinya seluruh jabatan struktural di Pemerintah Kabupaten Bantaeng sehingga perlu dilakukan evaluasi terhadap pelaksanaannya. Dengan indikator evaluasi ini nantinya akan diketahui proses pelaksanaan mutasi jabatan secara riil dan nantinya akan diketahui kelebihan dan kekurangan dari pelaksanaan mutasi jabatan yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Bantaeng.

Dunn (2003), mengembangkan enam indikator evaluasi, akan tetapi penulis hanya menggunakan empat indikator saja yaitu: efektivitas, efisiensi, kecukupan, dan pemerataan karena hanya keempat faktor tersebut yang sepadan dengan program

yang akan diteliti dan ketiganya telah dapat menyimpulkan serta menguatkan penelitian.

Penulis tidak mengambil poin responsivitas dan ketetapan karena responsivitas merupakan suatu kemampuan untuk mengetahui kepuasan kelompok (masyarakat) terhadap hasil kebijakan yang telah dibuat, sementara subjek penelitian ini terkait pelaksanaan mutasi jabatan yang tidak memerlukan pendapat masyarakat atau suatu kelompok tertentu karena keberhasilan pelaksanaan jabatan dinilai berdasarkan kualitas kinerja pegawai yang dihasilkan setelah dilaksanakannya mutasi jabatan, bukan berdasarkan kepuasan suatu kelompok tertentu.

Sedangkan ketetapan merupakan keadaan dimana hasil yang dicapai sesuai dengan kebutuhan masyarakat sementara subjek penelitian ini adalah pelaksanaan mutasi jabatan yang tidak berhubungan langsung kepada masyarakat.

### **C. Kerangka Pikir**

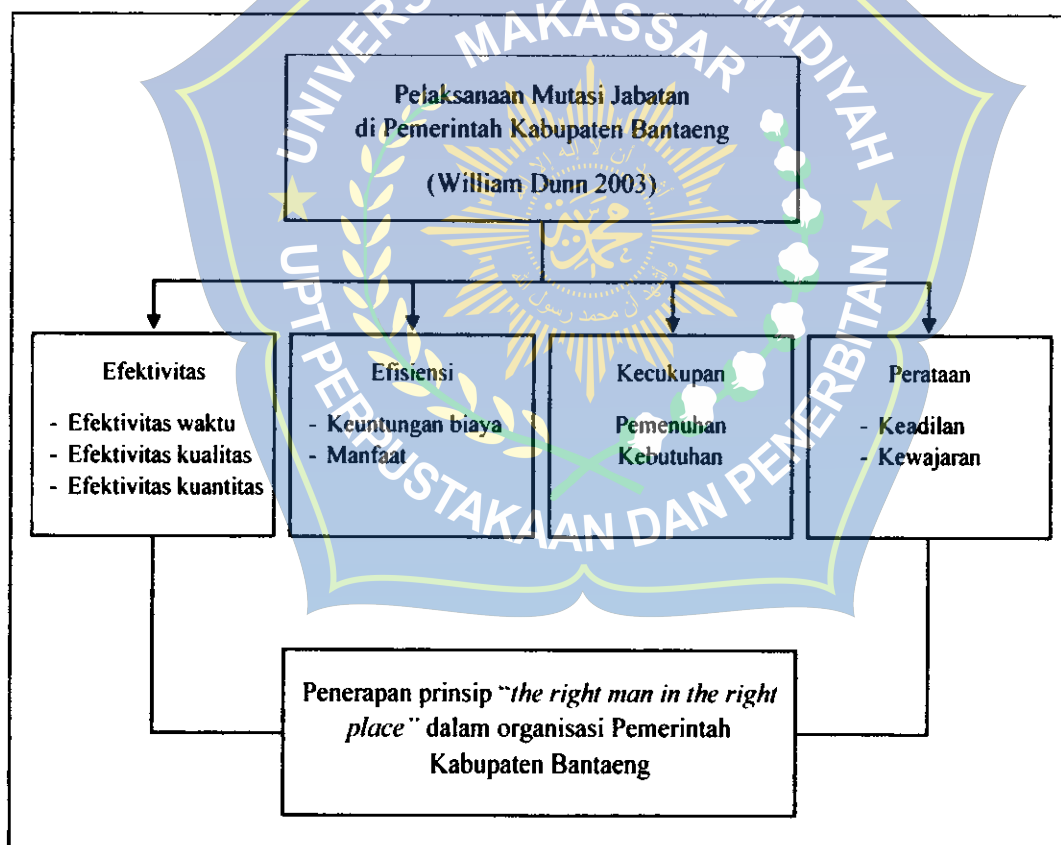
Penelitian ini terkait pelaksanaan mutasi jabatan secara umum yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Pemerintah Kabupaten Bantaeng. Penelitian ini mengamati pelaksanaan mutasi jabatan baik mutasi dalam bentuk rotasi (perpindahan jabatan dimana tugas dan tanggung jawabnya tetap sama), promosi (perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya) ataupun demosi (penurunan jabatan).

Selanjutnya penulis akan menganalisis pelaksanaan mutasi jabatan yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bantaeng dengan menggunakan indikator evaluasi yang dikembangkan oleh Dunn (2003) yaitu: (1) Efektivitas;

(2) Efisiensi; (3) Kecukupan; dan (4) Perataan. Penulis hanya menggunakan empat indikator evaluasi karena keempat faktor tersebut sepadan dengan program yang akan diteliti dan ketiganya telah dapat menyimpulkan serta menguatkan penelitian.

Jika pelaksanaan mutasi jabatan telah berjalan sesuai dengan prosedur yang berlaku, maka akan mencapai suatu hasil yaitu berjalannya prinsip "*the right man in the right place*" dalam organisasi Pemerintah Kabupaten Bantaeng.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan, Adapun skema dari kerangka pikir yang digunakan dalam penelitian ini adalah, sebagai berikut:



Gambar 1  
Kerangka Pikir Penelitian

#### **D. Fokus Penelitian**

Berdasarkan dari bagan kerangka pikir yang telah di deskripsikan diatas, maka fokus dalam penelitian ini adalah pelaksanaan mutasi jabatan secara umum di lingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng. Baik mutasi yang dilakukan dalam bentuk rotasi, promosi dan demosi. Adapun yang menjadi indikator dalam melakukan penelitian ini menggunakan teori evaluasi oleh Dunn (2003).

#### **E. Deskripsi Fokus**

Berdasarkan landasan teori dan kerangka pikir diatas, adapun deskripsi fokus pada penelitian ini, adalah:

##### **1. Efektivitas**

Efektivitas yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu menilai keberhasilan pelaksanaan mutasi jabatan yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bantaeng, apakah telah berhasil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam mengukur sebuah efektivitas terbagi lagi menjadi tiga jenis yaitu efektivitas waktu, efektivitas kualitas, dan efektivitas kuantitas.

Efektivitas waktu yang dimaksud adalah bagaimana pemanfaatan waktu yang digunakan dalam melaksanakan proses mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng. Berapa lama waktu yang dilakukan untuk melaksanakan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng. Serta apakah waktu yang digunakan untuk melakukan mutasi sudah tepat atau belum.

Efektivitas kualitas yaitu bagaimana kualitas kinerja pegawai yang dihasilkan setelah dilaksanakannya mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten

Bantaeng. Efektivitas kualitas dapat dikatakan berhasil jika pegawai yang dimutasi mampu meningkatkan produktivitas kerjanya.

Efektivitas kuantitas yaitu bagaimana kuantitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai setelah dilaksanakannya mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng. Efektivitas kuantitas dapat dikatakan berhasil apabila terjadi perubahan kinerja pegawai sebelum dan sesudah dimutasi dilihat dari segi jumlah beban kerja yang dihasilkan.

## 2. Efisiensi

Efisiensi dapat diukur berdasarkan jumlah biaya yang dikeluarkan serta manfaat yang diperoleh sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan. Hal tersebut dapat dinilai dengan menjawab pertanyaan apakah biaya yang dikeluarkan dalam pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng sedikit akan tetapi mampu memberikan manfaat kepada pihak yang terlibat sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

## 3. Kecukupan

Kecukupan yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu mengamati prosedur pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng untuk menilai keberhasilan pelaksanaan mutasi dalam memecahkan masalah yang ada. Kecukupan dapat dinilai berdasarkan jumlah pegawai yang dimutasi sesuai dengan kebutuhan organisasi, dengan menjawab pertanyaan apakah struktur pemerintahan Kabupaten Bantaeng telah terisi semua setelah dilakukannya mutasi jabatan.

#### 4. Perataan

Perataan disini melihat keadilan dan kewajaran yang dilakukan. Keadilan yang dimaksud pada penelitian ini yaitu apakah pelaksanaan mutasi jabatan dilakukan secara adil ke semua Aparatur Sipil Negara di lingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng yang memenuhi persyaratan tanpa melihat latar belakang pegawai dalam konteks politik. Sementara kewajaran dapat diamati melalui data sekunder pegawai dengan menganalisis kesesuaian antara kompetensi PNS dengan persyaratan jabatan, klasifikasi jabatan dan pola karier PNS. Selain itu juga memperhatikan prinsip larangan konflik kepentingan yang dilakukan.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Waktu dan Lokasi**

Waktu penelitian ini berlangsung selama 2 (dua) bulan sejak 03 Mei 2021 – 03 Juli 2021 yang dilaksanakan di Lingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng yang difokuskan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng. Penentuan lokasi penelitian ini berdasarkan atas pertimbangan bahwa: (1) Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng merupakan penyelenggara dari proses pelaksanaan mutasi jabatan di lingkup Kabupaten Bantaeng; (2) Adanya kekosongan jabatan pada struktur pemerintahan Kabupaten Bantaeng salah satunya Kepala Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran; (3) Pertimbangan dalam pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan atas efektivitas waktu, dana, serta kemudahan dalam mengumpulkan data karena lokasi tersebut mudah dijangkau oleh penulis.

#### **B. Jenis dan Tipe Penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif sesuai dengan tujuan penelitian yaitu memperoleh gambaran faktual tentang pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng, maka jenis penelitian yang tepat digunakan adalah jenis penelitian kualitatif. Dimana jenis penelitian ini dapat menjelaskan data yang dinyatakan dalam bentuk kata, kalimat dan sesuai dengan kondisi pelaksanaan mutasi jabatan secara riil.

Adapun tipe penelitian yang digunakan adalah tipe studi kasus (*case study*) yang berfokus terhadap satu objek dengan mempelajari suatu kasus. Penelitian ini akan memberikan pemecahan masalah sehingga pelaksanaannya tidak terbatas pada pengumpulan data saja melainkan meliputi berbagai aspek analisis dan interpretasi dari data tersebut. Alasan penulis menggunakan tipe penelitian ini karena berdasarkan masalah yang terjadi pada lokasi penelitian, sehingga dibutuhkan analisis terhadap suatu kasus yang terjadi.

### **C. Informan**

Penelitian ini menggunakan dua tipe informan, yaitu informan kunci dan informan pendukung. Informan kunci merupakan informan yang mengetahui secara mendalam terkait permasalahan yang sedang diteliti, sedangkan informan pendukung merupakan informan yang ditentukan dengan pertimbangan memiliki pengetahuan dan terkena dampak dari subjek yang diteliti.

Adapun teknik penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling guna untuk memperoleh data yang representatif. Informan penelitian yang dimaksud yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang terlibat dalam pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng.

Informan dalam penelitian ini berjumlah sebelas orang. Enam orang informan kunci dan empat orang informan pendukung yang didasarkan pada kemampuan dan pengalamannya untuk memberikan data dan informasi terkait proses pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng. Informan kunci yang dimaksud adalah pejabat yang terlibat dalam menyelenggarakan mutasi jabatan sedangkan informan pendukung merupakan pejabat yang terkena



dampak dari pelaksanaan mutasi jabatan. Informan tersebut ditampilkan sebagai berikut:

1. Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng.
2. Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng.
3. Kepala Bidang Kepegawaian BKPSDM Kabupaten Bantaeng.
4. Kepala Sub Bidang Mutasi dan Promosi BKPSDM Kabupaten Bantaeng.
5. Kepala Sub Bidang Data dan Informasi Kepegawaian BKPSDM Kabupaten Bantaeng.
6. Satu orang pegawai BKPSDM Kabupaten Bantaeng.
7. Pejabat yang di mutasi sebanyak lima orang.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan: (1) Observasi, (2) Wawancara, (3) Dokumentasi, dan (4) Media review.

##### **1. Observasi**

Penulis akan melakukan pengamatan secara langsung di lokasi penelitian terkait dampak yang ditimbulkan dari pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng. Observasi ini berfungsi untuk melengkapi dan menyaring data yang tidak memungkinkan untuk diperoleh melalui wawancara.

##### **2. Wawancara**

Wawancara dilakukan untuk memperoleh data primer tentang pelaksanaan mutasi jabatan di lingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng. Penulis akan

mengadakan tanya jawab secara langsung sambil bertatap muka antara peneliti dengan informan yang menjadi objek dalam penelitian ini.

### 3. Dokumentasi

Dilakukan untuk memperoleh data sekunder dengan cara melakukan kajian terhadap data-data dokumen pribadi dan dokumen resmi, baik visual maupun berupa tulisan yang berkaitan dengan masalah penelitian yaitu adanya rangkap jabatan dan jabatan yang lowong. Adapun jenis dokumentasi diantaranya rekapitulasi jabatan lowong di Pemerintah Kabupaten Bantaeng, daftar pegawai yang dimutasi, dan data PNS di lingkup Kabupaten Bantaeng. Adapun tujuan digunakan metode ini yaitu untuk memperoleh data secara jelas dan konkret tentang pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng.

### 4. Media review

Penelitian ini melakukan *review* terhadap pemberitaan, baik yang berasal dari media cetak maupun *on-line* yang berkaitan dengan pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng untuk memperoleh data yang riil dan nantinya akan dibandingkan dengan data yang diperoleh melalui teknik lain.

### E. Teknik Analisis Data

Data yang telah didapatkan selanjutnya dianalisis dengan menggunakan teknik analisa kualitatif. Adapun tahapan teknik analisa yang dilakukan oleh penulis sebagaimana yang dijelaskan oleh Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2013) adalah, sebagai berikut:

### 1. Reduksi data

Jumlah data yang diperoleh dari lapangan cukup banyak sehingga hal pertama yang dilakukan oleh penulis yaitu merangkum, menyeleksi, memfokuskan kepada hal yang penting, mencari tema dan pola, serta mengatur data sedemikian mungkin sehingga dapat memberikan sebuah kesimpulan yang terkait dengan objek penelitian untuk mempermudah melakukan pengumpulan data selanjutnya.

### 2. Penyajian data

Sajian data yang dilakukan oleh penulis yaitu membandingkan dan menghubungkan semua data yang telah diperoleh baik data primer maupun data sekunder. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi singkat yang menjelaskan berbagai hubungan yang ada pada tiap-tiap kategori dan melampirkan data dalam bentuk bagan atau grafik.

### 3. Penarikan kesimpulan/verifikasi

Sejak awal pengumpulan data, penulis sudah harus mengerti hal-hal yang ditemui dilapangan dengan mencatat sebab-akibat yang terjadi sehingga dapat memudahkan dalam penarikan kesimpulan dan dapat dipertanggungjawabkan. Pada tahapan ini kesimpulan yang didapatkan oleh penulis masih bersifat sementara dan akan berubah hingga ditemukannya bukti yang kuat dan mendukung untuk digunakan pada tahap selanjutnya.

## **F. Teknik Pengabsahan Data**

Validasi data dalam sebuah penelitian sangat penting untuk mendukung hasil akhir sebuah penelitian. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk

memvalidasi data yaitu dengan proses triangulasi sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono dalam Nursakina (2019) yang terbagi menjadi tiga macam teknik yaitu, sebagai berikut:

#### 1. Triangulasi sumber

Membandingkan data dengan mengecek ulang informasi yang didapatkan melalui sumber yang berbeda misalnya membandingkan hasil wawancara informan yang satu dengan hasil wawancara informan lainnya serta membandingkan hasil wawancara dengan dokumen yang ada. Dalam penelitian ini yang mengkaji mengenai proses pelaksanaan mutasi di Pemerintah Kabupaten Bantaeng, penulis akan membandingkan hasil wawancara, data yang diperoleh dari media sosial dengan pengamatan langsung dilapangan baik dari perspektif internal maupun eksternal.

#### 2. Triangulasi Teknik

Teknik ini dilakukan dengan cara melakukan pengecekan data kepada sumber yang sama akan tetapi menggunakan teknik yang berbeda untuk menguji kredibilitas data. Misalnya data yang diperoleh dengan wawancara selanjutnya di cek melalui observasi dan dokumentasi. Jika terdapat hasil yang berbeda maka penulis akan melakukan diskusi kepada informan yang dimaksud guna memastikan kebenaran sebuah data. Dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan teknik yang berbeda untuk memperoleh informasi terkait proses pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng sehingga dapat memastikan keakuratannya.

### 3. Triangulasi waktu

Teknik ini dilakukan dengan melakukan pengecekan berulang-ulang ke berbagai sumber yang dilakukan pada waktu dan cara yang berbeda untuk mendapatkan data yang akurat. Waktu sangat menentukan kredibilitas data karena data yang dikumpulkan pada pagi hari belum tentu sama dengan hasil data yang dikumpulkan pada sore ataupun malam hari. Untuk itu dalam melakukan penelitian ini, penulis akan melakukan pengecekan secara berulang-ulang pada waktu yang berbeda demi mendapatkan data yang kredibilitas.



## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Deskripsi Lokasi Penelitian

#### 1. Gambaran Umum Kabupaten Bantaeng



Gambar 2  
Peta Kabupaten Bantaeng

Kabupaten Bantaeng merupakan salah satu kabupaten yang berada di Provinsi Sulawesi Selatan dengan luas wilayah 395,83 km<sup>2</sup> yang terdiri dari 8 Kecamatan, 21 Kelurahan, 46 Desa, 502 RW (Rukun Warga) dan 503 RT (Rukun Tetangga). Kedelapan kecamatan tersebut diantaranya Kecamatan Bissappu, Kecamatan Bantaeng, Kecamatan Eremerasa, Kecamatan Uluere, Kecamatan Tompobulu, Kecamatan Pa'jukukang, Kecamatan Gantarangkeke, dan Kecamatan Sinoa.

Tabel 4  
Jumlah Desa, Kelurahan, Lingkungan, Dusun, RW, RT Menurut Kecamatan  
di Kabupaten Bantaeng 2020

Kecamatan	Desa	Kelurahan	Lingkungan	Dusun	RW	RT
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Bissappu	4	7	-	15	79	186
Uluere	6	-	-	26	54	109
Sinoa	6	-	-	31	63	130
Bantaeng	1	8	-	4	80	203
Eremerasa	9	-	-	40	96	212
Tompobulu	6	4	-	27	86	180
Pa'jukukang	10	-	-	66	130	265
Gantarangkeke	4	2	-	26	67	142
<b>Bantaeng</b>	<b>46</b>	<b>21</b>	<b>-</b>	<b>235</b>	<b>655</b>	<b>1427</b>

Sumber: BPS Kab. Bantaeng 2021

Secara geografis, Kabupaten Bantaeng terletak  $\pm 120$  km dari arah selatan Kota Makassar yang berada pada koordinat antara  $5^{\circ}21'13''$  -  $5^{\circ}35'26''$  Lintang Selatan dan  $119^{\circ}51'42''$  -  $120^{\circ}05'27''$  Bujur Timur dengan batas wilayah:

- Sebelah Utara berbatasan dengan Kabupaten Gowa dan Kabupaten Bulukumba
- Sebelah Timur berbatasan dengan Kabupaten Bulukumba
- Sebelah Selatan berbatasan dengan laut Flores
- Sebelah Barat berbatasan dengan Kabupaten Je'nepono

Kabupaten Bantaeng memiliki wilayah dataran tinggi yaitu pegunungan Lompobattang yang terletak di bagian utara, sementara wilayah dataran rendahnya berupa persawahan dan pesisir pantai terletak di bagian selatan yang membujur dari barat ke timur. Mayoritas penduduk Kabupaten Bantaeng adalah petani,

berkat kegigihannya membuat wilayah mereka mengalami perkembangan yang sangat pesat pada jenis tanaman sayuran yang mereka tanam seperti kentang, kol, wortel serta jenis buah-buahan yaitu mangga dan pisang sehingga wilayah tersebut mengandalkan sektor pertanian.

Tidak hanya di sektor pertanian, pada sektor industri juga mengalami peningkatan dari tahun ke tahun sehingga industri menjadi pilihan kedua untuk dikembangkan di Kabupaten Bantaeng. Jenis industri yang berkembang adalah industri pertenunan godongan, pembuatan gula merah, pembersih biji kemiri, pembuatan perabot rumah tangga, dan anyaman bambu.

Kabupaten yang biasa disebut "*Butta Toa*" ini pada tahun 2020 memiliki 196.716 jiwa penduduk dengan rincian penduduk laki-laki berjumlah 97.292 jiwa dan penduduk perempuan berjumlah 99.424 jiwa. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 5  
Jumlah Penduduk Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin  
di Kabupaten Bantaeng 2020

<b>Kelompok Umur</b>	<b>Laki-laki</b>	<b>Perempuan</b>	<b>Jumlah</b>
<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>
<b>0-4</b>	8005	7703	15708
<b>5-9</b>	7161	7046	14207
<b>10-14</b>	8138	7935	16073
<b>15-19</b>	8964	8647	17611
<b>20-24</b>	8449	8562	17011
<b>25-29</b>	8083	8077	16160
<b>30-34</b>	8426	8536	16962
<b>35-39</b>	8225	8404	16629
<b>40-44</b>	7399	7665	15064
<b>45-49</b>	6326	6647	12973



<b>50-54</b>	5262	5881	11143
<b>55-59</b>	4396	4693	9089
<b>60-64</b>	3305	3451	6756
<b>65-69</b>	2355	2507	4862
<b>70-74</b>	1417	1710	3127
<b>75+</b>	1381	1960	3341
<b>Jumlah</b>	<b>97292</b>	<b>99424</b>	<b>196716</b>

Sumber: BPS Kab. Bantaeng 2021

Penduduk Kabupaten Bantaeng didominasi oleh penganut agama islam dengan jumlah penduduk 195.423 jiwa. Data penduduk menurut kecamatan yang berada di Kabupaten Bantaeng dapat di lihat pada tabel berikut:

Tabel 6  
Jumah Penduduk Menurut Kecamatan dan Agama yang Dianut di Kabupaten Bantaeng, 2020

<b>Kecamatan</b>	<b>Islam</b>	<b>Protestan</b>	<b>Katolik</b>	<b>Hindu</b>	<b>Budha</b>	<b>Lainnya</b>
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Bissappu	29917	84	28	20	-	-
Uluere	12674	-	-	-	-	-
Sinoa	13664	-	-	-	-	-
Bantaeng	37737	88	62	-	92	-
Eremerasa	21447	-	-	-	-	-
Tompobulu	26154	-	-	-	-	-
Pa'jukukang	34770	3	-	-	-	-
Gantarangekeke	19060	-	-	-	-	-
<b>Bantaeng</b>	<b>195423</b>	<b>175</b>	<b>90</b>	<b>20</b>	<b>92</b>	<b>-</b>

Sumber: BPS Kab. Bantaeng, 2021

Visi Kabupaten Bantaeng adalah "Terwujudnya masyarakat bantaeng yang sejahtera lahir batin berorientasi pada kemajuan, keadilan, kelestarian, dan keunggulan berbasis agama dan budaya lokal". Untuk mewujudkan visi tersebut, Kabupaten Bantaeng memiliki misi yaitu:

- a. Mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas.
- b. Meningkatkan akselerasi program pengentasan kemiskinan dan perluasan kesempatan kerja.
- c. Meningkatkan akses, pemerataan dan kualitas pelayanan kesehatan dan pelayanan sosial dasar lainnya.
- d. Mengoptimalkan kualitas dan pemerataan pembangunan infrastruktur yang berbasis kelestarian lingkungan.
- e. Mengoptimalkan pengembangan pertanian dan pemberdayaan ekonomi kerakyatan.
- f. Mewujudkan reformasi birokrasi dan pelayanan publik.

## **2. Gambaran Khusus Lokasi Penelitian**

Secara khusus lokasi penelitian ini berada di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng yang berlokasi di Jl. Andi Mannappiang nomor 5. Nomor telpon (0413) 21100, kode pos 92411, email: [bkdbantaeng@gmail.com](mailto:bkdbantaeng@gmail.com), dan website : [bkpsdm.bantaengkab.go.id](http://bkpsdm.bantaengkab.go.id).

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) terbentuk diawali dari Bagian Kepegawaian Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Bantaeng. Pada tahun 2001 mengacu pada Peraturan Daerah Kabupaten Bantaeng Nomor 3 Tahun 2001 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Bantaeng, Bagian Kepegawaian berubah nama menjadi Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat (BKDD). Hal ini terjadi karena semakin meningkatnya tuntutan terhadap layanan kepegawaian yang semakin kompleks mulai dari perencanaan, rekrutmen, sistem

informasi kepegawaian, perpindahan dan promosi jabatan, pendidikan dan pelatihan prajabatan dan dalam jabatan, serta pelayanan PNS yang telah memasuki masa purna bakti (pensiun).

Mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2007 tentang Struktur Organisasi Perangkat Daerah yang ditindak lanjuti melalui Peraturan Daerah Kabupaten Bantaeng Nomor 27 Tahun 2007 tentang Pembentukan Organisasi, Kedudukan, Tugas dan Fungsi Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Bantaeng, BKDD Kabupaten Bantaeng berubah nama menjadi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Bantaeng. Selanjutnya meninjau Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah yang mengacu pada Peraturan Pemerintah No. 18 tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, BKD Kabupaten Bantaeng berubah nama menjadi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bantaeng hingga saat ini.

Berdasarkan Peraturan Bupati Bantaeng Nomor 71 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng, adapun kedudukan, tugas pokok, fungsi dan susunan organisasi BKPSDM Kabupaten Bantaeng yaitu sebagai berikut:

a. Kedudukan

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng dipimpin oleh Kepala Badan yang bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

## b. Tugas Pokok

BKPSDM mempunyai tugas untuk membantu Bupati dalam melaksanakan urusan penunjang bidang kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia serta tugas pembantuan yang menjadi kewenangan Kabupaten Bantaeng.

## c. Fungsi

- 1) Merumuskan kebijakan di bidang Kepegawaian dan Pengembangan Sumber daya Manusia
- 2) Melaksanakan kebijakan di bidang Kepegawaian dan Pengembangan Sumber daya Manusia
- 3) Melakukan evaluasi dan pelaporan di bidang Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
- 4) Melaksanakan administrasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
- 5) Melaksanakan fungsi lain yang diberikan oleh bupati terkait dengan tugas dan fungsinya

## d. Susunan Organisasi

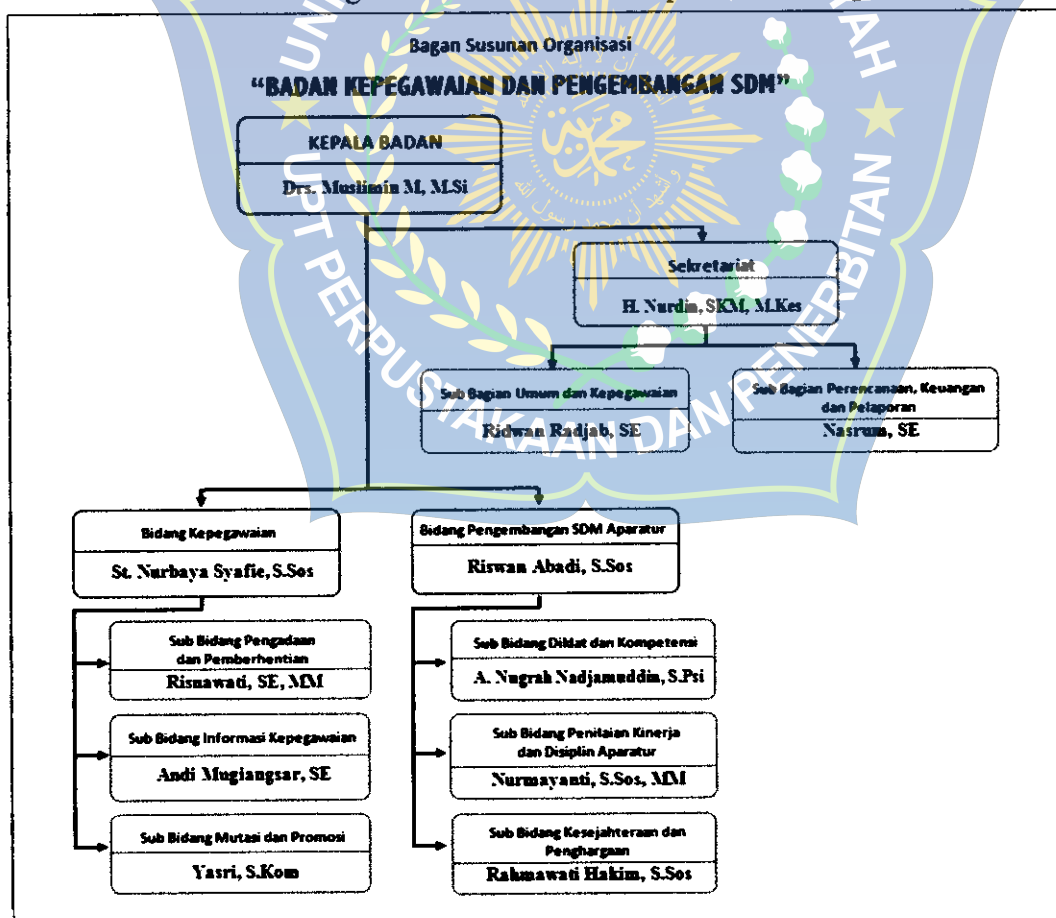
Susunan organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM yaitu:

- 1) Kepala Badan
- 2) Sekretariat, yang membawahi:
  - a. Sub Bagian Perencanaan, Keuangan dan Pelaporan
  - b. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian
- 3) Bidang Kepegawaian, yang membawahi:
  - a. Subbidang Pengadaan Dan Pemberhentian

- b. Subbidang Informasi Kepegawaian
  - c. Subbidang Mutasi dan Promosi
- 4) Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur, yang membawahi:
- a. Subbidang Diklat dan Kompetensi
  - b. Subbidang Penilaian Kinerja dan Disiplin Aparatur
  - c. Subbidang Kesejahteraan dan Penghargaan

Susunan struktur organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bantaeng dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

Gambar 3  
Struktur Organisasi BKPSDM Kabupaten Bantaeng



Sumber: BKPSDM Kab. Bantaeng 2021

### 3. Keadaan Pegawai di Kabupaten Bantaeng

Pegawai di lingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng dari tahun ke tahun mengalami penurunan. Berdasarkan data sekunder yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik (BPS) Kab. Bantaeng, pada tahun 2020 Pemerintah Kabupaten Bantaeng memiliki 4.002 Pegawai Negeri Sipil (PNS), dengan rincian jumlah laki-laki sebanyak 1.576 (39,38 persen) dan jumlah perempuan sebanyak 2.426 (60,62 persen). Jumlah tersebut mengalami penurunan sebesar 3,00 persen jika dibandingkan dengan tahun 2019 lalu yang berjumlah 4126 pegawai. Sementara berdasarkan data BKPSDM Kab. Bantaeng pada bulan Mei 2021 jumlah PNS mencapai 3.971 orang. Berikut disajikan data pegawai di lingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng Tahun 2021.

Tabel 7  
Jumlah Keseluruhan Pegawai Kabupaten Bantaeng Mei 2021

Data	Jumlah
Tenaga Teknis	1881
Tenaga Kesehatan	299
Tenaga Guru	1791
<b>Total</b>	<b>3971</b>

Sumber: BKPSDM Kab. Bantaeng 2021

Data tersebut menunjukkan bahwa Kabupaten Bantaeng mengalami penurunan jumlah pegawai tiap tahunnya. Hal itu terjadi karena setiap tahun terdapat pegawai yang memasuki masa pensiun sementara perpindahan pegawai masuk di kabupaten Bantaeng kurang. Hal ini diungkapkan oleh MA selaku kepala sub bidang data kepegawaian yang mengatakan:

“Itu terjadi karena banyak pegawai yang pensiun. Pensiun sendiri ini terbagi tiga, pertama telah memasuki Batas Usia Pensiun (BUP), kedua pensiun atas permintaan sendiri, dan meninggal dunia. Selain itu terjadi pula perpindahan baik perpindahan masuk ataupun keluar. Untuk perpindahan masuk, dia menambah sedangkan perpindahan keluar itu mengurangi. (Hasil wawancara pada tanggal 17 Mei 2021)”

Berdasarkan hasil wawancara dan data yang diperoleh, maka dapat disimpulkan bahwa Kabupaten Bantaeng kekurangan Sumber Daya Aparatur khususnya pada bagian tenaga teknis yang bekerja di struktur pemerintahan.

a. Keadaan Struktur Organisasi Kabupaten Bantaeng

Sejak Kepemimpinan Bapak Dr. H. Ilham Azikin, M.Si sebagai Bupati Bantaeng periode tahun 2018-2023 telah melaksanakan mutasi jabatan sebanyak empat kali, akan tetapi disetiap pelaksanaannya masih saja terdapat struktur pemerintahan yang kosong atau belum terisi termasuk pada tahun 2021 saat ini. Berikut daftar rekapitulasi struktur pemerintahan yang lowong di Pemerintah Kabupaten Bantaeng:

Tabel 8  
Rekapitulasi jumlah pegawai berdasarkan eselon dan jabatan lowong di Kabupaten Bantaeng Per 01 Mei 2021

No.	Struktur Organisasi Perangkat Daerah	E. II	E. III	E. IV	Jabatan Lowong
1.	Staf Ahli	1	-	-	2
2.	Sekretariat Daerah	4	8	25	3
3.	Sekretariat DPRD	-	3	6	1
4.	Badan Pengelola Keuangan Daerah	1	6	17	1

5.	UPTB Pengelola Mess Pemda	-	-	-	4
6.	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	1	4	11	-
7.	Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM	1	3	8	-
8.	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	1	4	8	1
9.	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	1	5	11	4
10.	Dinas PMD, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak	-	5	15	1
11.	Dinas Pekerjaan Umum dan Penata Ruang	1	5	18	1
12.	UPTD Pengelolaan Air Limbah Domestik	-	-	1	-
13.	Dinas Sosial	1	4	10	1
14.	Dinas Perikanan dan Kelautan	1	4	10	1
15.	UPTD Tempat Pelelangan Ikan Birea	-	-	2	-
16.	UPTD Balai Benih Ikan Rappoa	-	-	2	-
17.	Dinas Lingkungan Hidup	-	4	11	1
18.	UPTD Laboratorium Lingkungan Hidup	-	-	1	1
19.	Dinas Koperasi, Usaha Kecil, Menengah dan Perdagangan	1	4	10	1
20.	UPTD Pusat Layanan Usaha Kecil dan Menengah Terpadu	-	-	2	-
21.	Dinas Perhubungan	1	3	9	3
22.	UPTD Pengujian Kendaraan Bermotor	-	-	2	-



23.	UPTD Terminal dan Perparkiran	-	-	2	-
24.	Dinas Pengendalian Penduduk dan KB	1	3	8	-
25.	Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian	1	4	11	-
26.	UPTD Industri Pengolahan dan Rumah Kemasan	-	-	2	-
27.	Dinas Ketahanan Pangan	1	3	8	-
28.	Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian	1	4	9	2
29.	Dinas Pertanian	1	5	20	3
30.	UPTD Balai Benih Daerah Tanam Pangan	-	-	2	-
31.	UPTD Balai Benih Holtikultura dan Tanaman Perkebunan	-	-	2	-
32.	UPTD Balai Pembibitan Ternak	-	-	1	1
33.	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	1	6	17	1
34.	Dinas Perumahan, Kawasan, Pemukiman dan Pertahanan	1	4	10	1
35.	Dinas Pemuda dan Olahraga	1	3	8	-
36.	Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran	-	4	13	4
37.	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	-	5	15	1
38.	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan	1	4	11	-
39.	Dinas Kesehatan	1	4	10	1
40.	UPT Penanggulangan Gizi Terpadu	-	-	4	-

41.	Dinas Pariwisata	-	4	11	1
42.	UPTD Pengelolaan Kawasan Pantai Marina	-	-	4	1
43.	Inspektorat Daerah	1	1	3	3
44.	Kecamatan Bantaeng	-	1	7	1
45.	Kelurahan Tappanjeng	-	-	3	2
46.	Kelurahan Pallantikang	-	-	3	2
47.	Kelurahan Malilingi	-	-	3	2
48.	Kelurahan Letta	-	-	3	2
49.	Kelurahan Lembang	-	-	4	1
50.	Kelurahan Lamalaka	-	-	5	-
51.	Kelurahan Karatuang	-	-	5	-
52.	Kelurahan Onto	-	-	5	-
53.	Kecamatan Bissappu	-	2	6	1
54.	Kelurahan Bonto Sunggu	-	-	3	2
55.	Kelurahan Bonto Lebang	-	-	5	-
56.	Kelurahan Bonto Atu	-	-	5	-
57.	Kelurahan Bonto Manai	-	-	5	-
58.	Kelurahan Bonto Langkasa	-	-	5	-

59.	Kelurahan Bonto Jaya	-	-	5	-
60.	Kelurahan Bonto Rita	-	-	2	3
61.	Kecamatan Eremerasa	-	2	7	-
62.	Kecamatan Tompobulu	-	2	5	2
63.	Kelurahan Campaga	-	-	5	-
64.	Kelurahan Banyorang	-	-	4	1
65.	Kelurahan Ereng-Ereng	-	-	5	-
66.	Kelurahan Lembang Gantarangkeke	-	-	4	1
67.	Kecamatan Pa'jukukang	-	2	7	-
68.	Kecamatan Sinoa	-	2	7	-
69.	Kecamatan Uluere	-	2	5	2
70.	Kecamatan Gantarangkeke	-	2	5	2
71.	Kelurahan Gantarangkeke	-	-	5	-
72.	Kelurahan Tanah Loe	-	-	3	2
73.	Kantor Kesbangpol dan Linmas	1	4	7	1
74.	Kantor RSUD Prof Anwar Makkatutu	-	8	6	7
75.	Kantor RSUD Banyorang	-	3	1	4
<b>Jumlah</b>		<b>27</b>	<b>146</b>	<b>500</b>	<b>83</b>

Sumber: BKPSDM Kab. Bantaeng 2021

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah jabatan yang lowong di Kabupaten Bantaeng adalah 83 jabatan yang terbagi-bagi di tiap instansi.

## b. Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat Golongan Ruang

Bagi seorang PNS jenjang kariernya dapat ditentukan dari pangkat dan golongannya. Golongan tersebut juga akan berpengaruh terhadap besaran gaji dan tunjangan yang akan diperoleh setiap bulannya. Golongan ruang terbagi kedalam empat kelompok yaitu golongan ruang I (disebut sebagai Juru), golongan ruang II (disebut sebagai Pengatur), golongan ruang III (disebut sebagai Penata), dan golongan ruang IV (disebut sebagai Pembina). Untuk golongan I sampai III memiliki empat jenjang yaitu a, b, c, dan d. Sementara terkhusus untuk golongan IV memiliki lima jenjang golongan yaitu a, b, c, d, dan e. Pemberian golongan ruang ini didasarkan pada tingkat pendidikan terakhir seorang pegawai pada saat mendaftar sebagai CPNS (Calon Pegawai Negeri Sipil) serta jenjang karirnya ketika dinyatakan lolos sebagai PNS.

Pegawai Pemerintah Kabupaten Bantaeng di dominasi oleh PNS yang menduduki golongan III yakni berjumlah 2.580 orang. Untuk memperjelas keadaan pegawai berdasarkan tingkat golongan, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 9  
Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat Golongan

No.	Tingkat Golongan Ruang	Jumlah Pegawai
1.	Golongan IV	892
2.	Golongan III	2580
3.	Golongan II	490
4.	Golongan I	9
<b>Jumlah</b>		<b>3971</b>

Sumber: BKPSDM Kab. Bantaeng 2021

Data di atas menunjukkan bahwa pegawai di lingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng di dominasi oleh pegawai yang memiliki golongan III.

c. Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan menjadi penting bagi seorang PNS, karena pengetahuan yang mereka dapatkan dari pendidikan yang ditempuh akan diterapkan pada saat bekerja. Untuk itu, tingkat pendidikan mempengaruhi pemberian golongan seorang PNS. Semakin tinggi tingkat pendidikannya maka semakin tinggi juga golongan yang akan ia dapatkan ketika pertama kali menjadi PNS. Keadaan PNS di Pemerintah Kabupaten Bantaeng berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 10  
Jumlah PNS Menurut Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin  
di Kabupaten Bantaeng 2021

Tingkat Pendidikan	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1	2	3	4
SD	4	0	4
SMP/Sederajat	17	2	19
SMA/Sederajat	270	191	461
D I - IV	125	268	393
S1	968	1816	2784
S2	174	135	309
S3	1	0	1
<b>Jumlah</b>	<b>1559</b>	<b>2412</b>	<b>3971</b>

Sumber: BKPSDM Kab. Bantaeng 2021

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa tingkat pendidikan Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Bantaeng di dominasi oleh perempuan dengan tingkat pendidikan Strata 1.

#### d. Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat Usia

Dalam dunia pekerjaan produktivitas kerja dipengaruhi oleh usia seseorang, untuk itu seorang manajer atau pemimpin harus memperhatikan usia para pegawainya. Usia emas seseorang aktif bekerja adalah di usia 25 – 29 tahun. Usia tersebut dikatakan usia produktif bagi seseorang untuk bekerja karena pada usia tersebut, seseorang cenderung aktif melakukan sosialisasi sehingga memiliki banyak koneksi, relasi dan jaringan kerja yang saling tersambung.

Keadaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) berdasarkan tingkat usia di Kabupaten Bantaeng dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 11  
Jumlah Pegawai Berdasarkan Tingkat Usia

No.	Tingkat Usia	Jumlah Pegawai
1.	20-30	185
2.	31-40	1142
3.	41-50	1458
4.	>51	1194
<b>Jumlah</b>		<b>3979</b>

Sumber: BKPSDM Kabupaten Bantaeng 2021

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa Kabupaten Bantaeng didominasi oleh PNS yang berusia 41-50 tahun dimana usia tersebut bukan usia produktif bagi seseorang dalam bekerja. Sementara jumlah PNS yang sedang berada diusia emas untuk bekerja merupakan paling sedikit. Hal ini tentunya harus diperhatikan bagi pemerintah agar menemukan pegawai yang lebih produktif dalam bekerja untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi.

## B. Hasil Penelitian

Salah satu upaya dalam mewujudkan *good governance* (pemerintahan yang baik) adalah dengan melakukan reformasi birokrasi yaitu proses menata ulang struktur birokrasi dimulai dari tingkat tertinggi hingga terendah serta melakukan perubahan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintah. Untuk mewujudkan hal tersebut tentunya dalam menempatkan pegawai atau melaksanakan mutasi harus berdasarkan asas profesionalisme yaitu memindahkan pegawai sesuai kompetensi, kepangkatan, prestasi kerja dan persyaratan lain yang telah ditetapkan dalam aturan tanpa adanya unsur diskriminatif yang membedakan ras, suku, agama, jenis kelamin atau golongan seseorang.

Melaksanakan mutasi berdasarkan asas profesionalisme juga secara tidak langsung dapat menerapkan prinsip "*the right man in the right place*" dimana prinsip tersebut sangat penting untuk mencapai keberhasilan birokrasi pemerintah daerah karena akan menghasilkan pegawai yang cakap dalam melaksanakan tugasnya. Hal tersebut terjadi karena berhasil menempatkan orang yang tepat pada tempat atau posisi yang tepat sesuai dengan kompetensinya.

Untuk itu, hal yang penting untuk dievaluasi adalah pelaksanaan mutasi jabatan yang dalam penelitian ini berfokus pada jabatan struktural di Pemerintah Kabupaten Bantaeng. Pemerintah Kabupaten Bantaeng sejak kepemimpinan Bupati dan Wakil Bupati periode tahun 2018 hingga tahun 2023 telah melaksanakan mutasi jabatan struktural sebanyak empat kali. Berikut disajikan daftarnya:

Tabel 12  
Rekapitulasi Mutasi Jabatan Struktural Kabupaten Bantaeng Tahun 2019-2021

Jenis Jabatan	Tahun			Jumlah
	2019	2020	2021	
JPT Pratama	8	11	6	25
Administrator	42	61	38	141
Pengawas	-	186	147	333
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>258</b>	<b>191</b>	<b>499</b>

Sumber: BKPSDM Kab. Bantaeng 2021

Data diatas menunjukkan bahwa dari tahun 2019-2021 telah melakukan perombakan dengan memutasi 499 pegawai. Untuk menilai keberhasilan pelaksanaan mutasi jabatan struktural yang telah dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Bantaeng, diuraikan pada poin-poin sebagai berikut:

### 1. Efektivitas Pelaksanaan Mutasi Jabatan

Efektivitas adalah keberhasilan terhadap suatu tujuan yang telah direncanakan. Dalam menilai efektivitas pelaksanaan mutasi jabatan khususnya di Pemerintah Kabupaten Bantaeng dapat dilihat dari efektivitas waktu, efektivitas kualitas, dan efektivitas kuantitas.

#### a. Efektivitas Waktu

Efektivitas waktu melihat bagaimana pemanfaatan waktu yang digunakan dalam melaksanakan mutasi jabatan. Pemerintah Kabupaten Bantaeng telah melakukan perombakan sebanyak empat kali yang dimulai dari tahun 2019 sampai 2021 saat ini. Berikut ditampilkan daftar rekapitulasi data mutasi jabatan struktural di Pemerintah Kabupaten Bantaeng:



Tabel 13  
Rekapitulasi Mutasi Jabatan Struktural Per Eselon  
Pemerintah Kabupaten Bantaeng Tahun 2019 – 2021

Jenis Mutasi	2019			2020			2021			Jumlah
	E II	E III	E IV	E II	E III	E IV	E II	E III	E IV	
Promosi	-	28	-	10	37	110	1	17	48	251
Rotasi	8	12	-	1	23	76	5	20	99	244
Demosi	-	2	-	-	1	-	-	1	-	4
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>42</b>	<b>-</b>	<b>11</b>	<b>61</b>	<b>186</b>	<b>6</b>	<b>38</b>	<b>147</b>	<b>499</b>

Sumber: BKPSDM Kab. Bantaeng

Tabel diatas menunjukkan Pemerintah Kabupaten Bantaeng paling banyak melakukan perombakan ditahun 2020 dengan memutasi 258 pejabat. Dengan keterbatasan pegawai yang dimiliki, para eksekutor berfokus melakukan promosi jabatan kepada pegawainya dengan total 251 pegawai. Adapun jumlah keseluruhan pegawai yang dimutasi adalah 499 pegawai. Jumlah tersebut terbilang banyak namun juga belum mampu melengkapi struktur birokrasi.

Pemerintah Kabupaten Bantaeng dalam melaksanakan mutasi jabatan struktural tidak memiliki target waktu tertentu karena mereka melihat dari kebutuhan organisasi tetapi pelaksanaannya dilakukan dalam jangka satu tahun dengan minimal satu kali setahun.

Sehubung dengan narasi diatas, maka di tampilkan hasil wawancara yang diperoleh dari MS selaku Kepala BKPSDM Kabupaten Bantaeng, yang mengungkapkan bahwa:

“Mengenai pelaksanaannya secara regulasi tidak ada, mutasi jabatan bisa dilaksanakan kapan saja sesuai dengan kebutuhan organisasi. Jadi kami melihat keadaan organisasi yang lowong, jika mendesak maka akan segera dilakukan mutasi (Hasil wawancara 10 Juni 2021)”.

Tanggapan diatas senada dengan yang di ungkapkan oleh SN selaku Kepala

Bidang Kepegawaian BKPSDM Kabupaten Bantaeng, menyatakan bahwa:

“Pelaksanaan mutasi tidak ditetapkan waktu khusus karena kami melaksanakan mutasi dengan melihat kekosongan jabatan yang ada. (Hasil wawancara 8 Juni 2021)”.

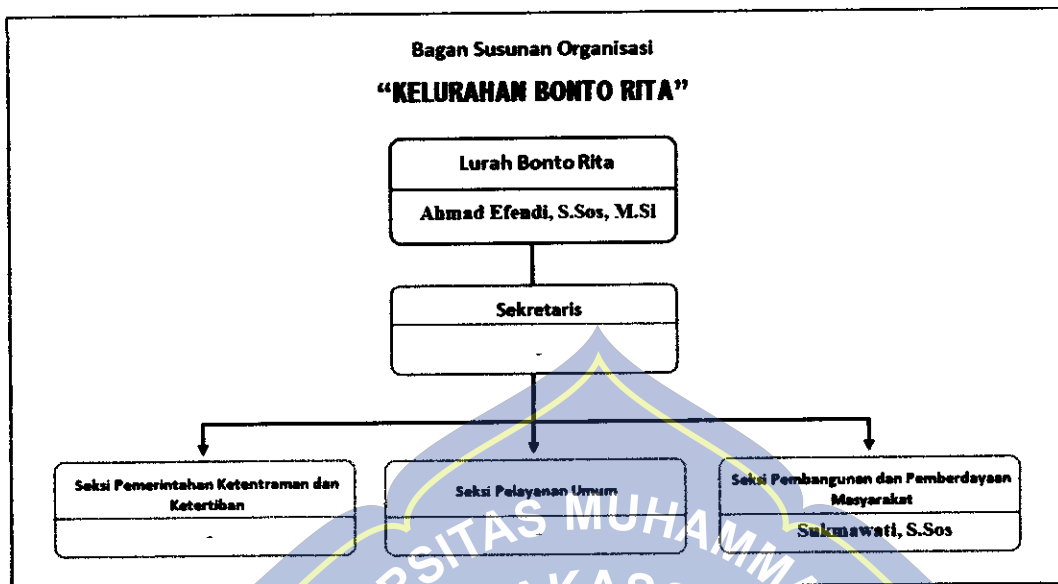
Narasi tersebut di perkuat dengan pernyataan yang di ungkapkan oleh AW selaku Sekretariat Daerah yang mengatakan:

“Untuk waktu pelaksanaannya tidak memiliki jangka waktu tertentu. Hanya di sesuaikan dengan melihat kebutuhan organisasi. (Hasil wawancara 16 Juni 2021)”.

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Pelaksanaan Mutasi Jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng tidak menetapkan waktu khusus mereka hanya melihat dari kekosongan jabatan dan kebutuhan organisasi. Jika mendesak, akan dilaksanakan sesegera mungkin mutasi jabatan struktural.

Pada kenyataannya tidak sesuai dengan yang dikatakan oleh informan MS dan SN yaitu mutasi dilaksanakan dengan melihat kekosongan jabatan, jika mendesak akan segera dilaksanakan mutasi. Sementara yang nampak dalam data, beberapa SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) seharusnya membutuhkan pemimpin dalam menunjang kegiatannya untuk mencapai tujuan, terlebih terdapat SKPD yang didominasi oleh kekosongan jabatan salah satunya di Kelurahan Bonto Rita. Jabatan yang terisi hanya Kepala Kelurahan Bonto Rita dan Kepala Seksi Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Kelurahan Bonto Rita. Berikut ini ditampilkan bagan struktur organisasi Kelurahan Bonto Rita:

Gambar 4  
Struktur Organisasi Kelurahan Bonto Rita Kabupaten Bantaeng



Sumber : BKPSDM Kab. Bantaeng 2021

Dalam hal ini, tentunya Kelurahan Bonto Rita membutuhkan pegawai yang dapat memegang jabatan tersebut agar pemerintahan khususnya pelayanan kepada masyarakat dapat berjalan dengan baik, terlebih pegawai di tiap kelurahan tidak banyak sehingga kekosongan jabatan tersebut dapat menghambat pekerjaan karena tidak diisi oleh orang yang tepat.

Permasalahan ini juga telah dikutip dimedia kabarnuansa.id (2021) yang mengatakan bahwa bupati dinilai lamban dalam mentaktisi kondisi struktur birokrasi yang cukup banyak posisi lowong akibat ditinggalkan oleh pejabatnya yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Narasumber dari media tersebut meminta agar bupati segera melakukan mutasi tanpa mendengarkan bisikan-bisikan atau permintaan khusus dari orang lain agar roda pemerintahan dapat berjalan dengan baik.

Pelaksanaan mutasi jabatan yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bantaeng ditiap pelaksanaannya mencakupi tiga aspek yaitu rotasi, promosi, dan demosi. Mereka merombak sekaligus memberikan penilaian terhadap pegawai yang mengalami penurunan dan peningkatan kinerja dalam waktu yang bersamaan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah dipaparkan diatas, maka dapat dikatakan bahwa pelaksanaan mutasi (rotasi, promosi dan demosi) yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bantaeng belum efektif dalam hal penggunaan waktu karena mereka tidak memiliki target waktu tertentu dan ditiap pelaksanaannya tidak langsung memenuhi seluruh struktur jabatan yang lowong padahal telah melakukan perombakan dengan jumlah besar.

#### b. Efektivitas Kualitas

Efektivitas kualitas dapat dikatakan berhasil ketika pejabat yang telah dimutasi mampu meningkatkan produktivitas kerjanya. Para pejabat di Pemerintah Kabupaten Bantaeng yang telah dimutasi seringkali dipantau kinerja mereka tiap tahunnya. Jika terdapat pejabat yang tidak mengalami peningkatan maka akan dilakukan mutasi kembali. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Ilham Azikin sebagai Bupati Bantaeng, yang mengatakan:

“Setelah pelaksanaan mutasi ini berlangsung, kami akan tetap melakukan evaluasi secara berjenjang dan berkala. Jika dalam evaluasi tersebut pejabat yang baru saja di mutasi tidak berkinerja dengan baik, maka akan dipertimbangkan untuk melaksanakan mutasi dan rotasi kembali. (sumber: Media Publikasi Online, 2021)”.

Sejauh ini para pejabat yang telah dimutasi telah terjadi peningkatan kinerja.

Hal ini sesuai dengan pernyataan MA selaku Kepala Sub Bagian Informasi Kepegawaian yang mengatakan:

“Sejauh ini telah terjadi peningkatan kinerja terhadap pejabat yang telah dimutasi baik yang dipromosi ataupun dirotasi. Hal ini sesuai dengan salah satu tujuan mutasi yaitu untuk peningkatan kinerja pegawai (Hasil wawancara 17 Mei 2021)”.

Pendapat tersebut senada oleh pernyataan SN selaku Kepala Bidang Kepegawaian yaitu:

“Kinerja seorang ASN hanya bisa dinilai oleh atasan masing-masing ASN dimana mereka bekerja. Untuk itu saya hanya bisa menilai ASN yang berada di lingkup tempat saya bekerja yaitu BKPSDM Kabupaten Bantaeng. Untuk ASN yang berada di bawah pimpinan saya sendiri berdasarkan pengamatan telah terjadi peningkatan kinerja khususnya kepada mereka yang mendapat promosi karena adanya tugas dan tanggung jawab yang menuntut mereka (Hasil wawancara 08 Juni 2021).”

Pendapat tersebut juga diperkuat oleh pernyataan BS selaku pejabat yang dirotasi yang mengatakan:

“Ya terjadi peningkatan karena setiap jabatan menuntut adanya peningkatan kinerja atau prestasi kerja, maka sudah seharusnya dengan atau tanpa adanya mutasi jabatan, ASN melakukan perubahan kerja atau prestasi kerja yang lebih baik dari sebelumnya (Hasil wawancara 27 Mei 2021)”.

Beberapa pernyataan diatas berbeda dengan pernyataan EBU selaku staf sub bidang mutasi dan promosi yang mengatakan bahwa:

“Terdapat beberapa pejabat yang diangkat kurang beradaptasi dengan jabatan yang baru saja mereka emban, sehingga dapat dikatakan belum terjadi peningkatan kinerja (Hasil wawancara 28 Mei 2021)”.

Pandangan diatas searah dengan YS selaku kepala sub bidang mutasi dan promosi yang mengatakan:

“Masih ada beberapa pegawai yang belum cakap ditempatkan pada posisi tertentu sehingga tidak terjadi peningkatan terhadap kinerja mereka (Hasil wawancara 17 Mei 2021)”.

Berdasarkan hasil wawancara dari beberapa informan, maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pejabat yang telah dimutasi telah terjadi peningkatan kinerja atau prestasi kerja mereka. Namun tidak dapat dipungkiri masih ada sebagian pegawai yang belum terjadi perubahan terhadap kinerja mereka. Salah satunya MK selaku pejabat yang baru dipromosi pada bulan Maret 2021 yang lalu, hal ini sesuai dengan hasil wawancara yang mengatakan:

“Sejauh ini belum terjadi perubahan kinerja yang maksimal karena masih butuh penyesuaian diri antara pekerjaan yang lama dengan pekerjaan yang baru (Hasil wawancara 08 Juni 2021)”.

Hasil observasi penulis dilapangan menunjukkan bahwa para pejabat bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka masing-masing tanpa mau mencari pengalaman dan pengetahuan terhadap pekerjaan yang berbeda di bidang lain. Salah satu contohnya pejabat yang saat ini menjabat sebagai sekretaris badan BKPSDM Kabupaten Bantaeng.

Sesuai pengamatan di lapangan, beliau hanya berfokus terhadap tanggung jawabnya dalam mengatur organisasi khususnya pada sub bagian umum kepegawaian dan sub bagian perencanaan, keuangan dan pelaporan. Mungkin salah satu penyebabnya karena latar belakang pendidikan beliau adalah S2 Administrasi Kebijakan Kesehatan sehingga tidak memiliki minat untuk mengetahui pekerjaan dibidang lain. Dengan demikian dapat disimpulkan pejabat

tersebut tidak melakukan sebuah inovasi dalam pelaksanaan tugasnya sehingga tidak terjadi peningkatan kualitas kerja terhadap dirinya.

Berdasarkan beberapa penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan mutasi jabatan (dari segi pelaksanaan promosi, rotasi dan demosi) di Pemerintah Kabupaten Bantaeng ditinjau dari efektivitas kualitas belum sepenuhnya berhasil dan perlu dilakukan perbaikan untuk dapat meningkatkan kinerja para pejabat dalam rangka menunjang tercapainya tujuan organisasi.

### c. Efektivitas Kuantitas

Efektivitas kuantitas dapat dikatakan berhasil apabila terjadi perubahan kinerja pegawai terutama dari beban kerja yang dihasilkan. Yang dapat menilai kinerja pegawai adalah pimpinannya masing-masing dan berdasarkan SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) masing-masing pegawai yang telah dinilai dari pimpinannya.

Para pejabat yang dipromosi telah terjadi perubahan kerja dari segi kuantitas atau beban kerja masing-masing pegawai. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan informan MS selaku Kepala Badan BKPSDM Kabupaten Bantaeng yang mengatakan:

“Berdasarkan pengamatan kami, iya terjadi perubahan. Pertama penyesuaian kerja dari tempat kerja lama ke tempat kerja baru. Kedua bagi pegawai yang dipromosi terjadi penyesuaian terhadap tanggung jawabnya dimana yang dulunya tanggung jawabnya berada pada level rendah bisa menyesuaikan ke level yang lebih tinggi dimana beban kerjanya lebih banyak dibandingkan sebelumnya (Hasil wawancara 10 Juni 2021)”.

Hal tersebut senada dengan AW selaku Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng yang mengatakan:

“Berdasarkan dari pantauan kami, sebagian besar pejabat yang telah dimutasi telah terjadi perubahan kinerja terutama dari segi beban kerja mereka terlebih bagi mereka yang di promosi hal tersebut merupakan tantangan sekaligus penghargaan bagi mereka. Akan tetapi kami akan terus memantau kinerja mereka jika terjadi peningkatan akan di berikan *reward* dan yang menurun akan mendapatkan *punishment* (Hasil wawancara 16 Juni 2021)”.

Pandangan pejabat yang dimutasi juga searah dengan pernyataan diatas yang mengatakan bahwa terjadi perubahan kinerja dari segi kuantitas karena terjadi perbedaan jumlah pekerjaan antara jabatan yang lama dan jabatan yang baru.

Berikut ditampilkan petikan wawancara bersama informan HZ selaku pejabat yang di mutasi:

“Iya beban kerja yang saya hasilkan lebih banyak dari sebelumnya karena tugas pokok bertambah dan juga tanggung jawab bertambah. (Hasil wawancara 24 Mei 2021)”.

Narasi tersebut diperkuat dengan pernyataan SH selaku pejabat yang dipromosi mengatakan:

“Ya terjadi perubahan khususnya kepada saya sendiri karena beban kerja ASN menyesuaikan dengan tingkat jabatan masing-masing. Semakin tinggi jabatannya maka akan semakin tinggi pula beban kerja dan tanggung jawab yang di emban oleh masing-masing ASN tersebut (Hasil wawancara 27 Mei 2021)”.

Berdasarkan hasil wawancara dari beberapa informan diatas, dapat disimpulkan bahwa terjadi perubahan kinerja PNS dari segi kuantitas atau beban kerja yang di hasilkan terhadap pejabat yang dipromosi.

Sementara sebagian besar pejabat yang dirotasi tidak terjadi peningkatan terhadap beban kerja mereka karena tugas dan tanggung jawabnya sama dengan



jabatan yang sebelumnya. Hal ini sesuai dengan yang diutarakan oleh informan HA sebagai berikut:

“Beban kerja itu tergantung dari jabatan yang diemban yang disesuaikan dengan analisis jabatan. Jadi semakin tinggi jabatan, beban kerja semakin banyak. Namun jika kita dirotasi otomatis beban kerja kita tetap sama dengan yang sebelumnya (Hasil wawancara 24 Mei 2021)”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa pegawai yang dirotasi tidak terjadi peningkatan secara signifikan dari segi kuantitas kerja mereka karena tugas dan tanggung jawabnya tetap sama. Data menunjukkan bahwa pegawai yang dirotasi dari tahun 2019 hingga 2021 berjumlah 244 pegawai.

Selanjutnya, pejabat yang didemosi mengalami penurunan beban kerja karena pekerjaan sebelumnya lebih tinggi dibandingkan setelah di promosi. Dengan artian, dari segi kuantitas pejabat yang didemosi mengalami penurunan. Akan tetapi jumlah pejabat yang didemosi di lingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng tidak banyak. Berdasarkan data pada tahun 2019 jumlah pejabat yang didemosi adalah 2 orang. Sedangkan pada tahun 2020 berjumlah 1 orang dan tahun 2021 berjumlah 1 orang. Sehingga total keseluruhan pejabat yang di demosi adalah 4 orang yang telah dilaksanakan dari tahun 2019 hingga tahun 2021 (Data tersebut dapat dilihat pada halaman 60). Berdasarkan data yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan demosi memberikan penurunan terhadap kuantitas atau beban kerja pegawai.

Dari beberapa penjelasan diatas, dapat diketahui bahwa Pemerintah Kabupaten Bantaeng dari tahun 2019 hingga 2020 lebih dominan melaksanakan

promosi terhadap pegawainya dibandingkan melakukan rotasi dan demosi hanya sebagian kecilnya saja. Dari jumlah tersebut sehingga dapat diketahui bahwa pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng dilihat dari segi efektivitas kuantitas sudah berhasil.

Mutasi jabatan struktural yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Bantaeng tentunya memiliki tujuan. SN selaku Kepala Bidang Kepegawaian BKPSDM Kabupaten Bantaeng mengatakan bahwa:

“Mutasi jabatan dilaksanakan untuk memenuhi kebutuhan organisasi dengan tetap memperhatikan kesesuaian antara kompetensi PNS dengan persyaratan jabatan, klasifikasi jabatan dan pola karier (Hasil wawancara 08 Juni 2021)”.

Selanjutnya MS selaku Kepala BKPSDM Kabupaten Bantaeng juga mengemukakan tujuan dilaksanakannya mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng yaitu:

“Untuk penyegaran organisasi agar organisasi tersebut dapat berjalan sesuai dengan perkembangan zaman sesuai dengan kebutuhan masyarakat atau publik (Hasil wawancara 10 Juni 2021)”.

Kemudian YS selaku Kepala Sub Bagian Mutasi dan Promosi BKPSDM Kabupaten Bantaeng yang mengatakan:

“Mutasi jabatan dilaksanakan dengan tujuan pertama pemenuhan kebutuhan organisasi. Kedua sebagai pengembangan karier bagi PNS (Hasil wawancara 17 Mei 2021)”.

Berdasarkan wawancara diatas dapat disimpulkan, tujuan pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng yaitu untuk memenuhi kebutuhan organisasi, untuk penyegaran organisasi dan untuk pengembangan karier bagi pegawai. Akan tetapi salah satu dari tujuan tersebut belum tercapai

yaitu pemenuhan kebutuhan organisasi karena pada kenyataannya masih banyak jabatan yang lowong di struktur birokrasi Kabupaten Bantaeng. (Daftar jabatan lowong dapat dilihat pada tabel 8 yang berada pada halaman 50).

Pelaksanaan mutasi jabatan yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bantaeng ditiap pelaksanaannya mencakupi tiga aspek yaitu rotasi, promosi, dan demosi. Mereka merombak sekaligus memberikan penilaian terhadap pegawai yang mengalami penurunan dan peningkatan kinerja dalam waktu yang bersamaan.

Hasil penelitian menunjukkan berdasarkan efektivitas waktu, pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng baik dari aspek promosi, rotasi dan demosi belum efektif karena mereka telah melaksanakan empat kali mutasi namun belum juga mampu melengkapi struktur birokrasi. Sementara berdasarkan efektivitas kualitas, pelaksanaan mutasi jabatan (promosi, rotasi dan demosi) di pemerintah Kabupaten Bantaeng belum efektif karena sebagian besar pegawai belum menunjukkan peningkatan terhadap kualitas kinerja mereka setelah dimutasi. Kemudian berdasarkan efektivitas kuantitas, para pegawai yang dimutasi khususnya dipromosi telah terjadi perubahan terhadap beban kerja mereka karena hal ini disesuaikan dengan jabatan yang mereka emban. Sementara untuk pencapaian tujuan, masih adanya salah satu tujuan dari pelaksanaan mutasi jabatan yang belum tercapai yaitu pemenuhan kebutuhan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan mutasi jabatan struktural di Lingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng baik dari pelaksanaan promosi, rotasi dan demosi belum efektif dan masih perlu dilakukan perbaikan kedepannya.

## 2. Efisiensi Pelaksanaan Mutasi Jabatan

Efisiensi suatu pelaksanaan dapat diukur dari jumlah biaya yang dikeluarkan serta manfaat yang diperoleh sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan. Untuk menilai efisiensi pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng, dapat dilihat dari keuntungan biaya dan manfaat yang diperoleh.

### a. Keuntungan Biaya

Biaya merupakan suatu pengorbanan yang dilakukan dalam melaksanakan suatu proses kegiatan yang dinyatakan dengan satuan uang. Tanpa adanya biaya sesuai dengan perhitungan maka kegiatan yang dijalankan tidak akan berhasil. Dalam melaksanakan suatu kegiatan biaya seringkali diperhitungkan, diusahakan biaya yang digunakan seminim mungkin sementara manfaat yang didapatkan banyak. Termasuk dalam penyelenggaraan pelaksanaan mutasi jabatan struktural di Kabupaten Bantaeng yang menggunakan biaya yang cukup minim namun mengusahakan mendapatkan manfaat yang banyak. Sesuai dengan perkataan MS selaku Kepala BKPSDM Kabupaten Bantaeng yang menyatakan:

“Kalau biaya pelaksanaan mutasi sangat minim. Biasanya kita hanya mengeluarkan biaya *snack* untuk panitia dalam proses pelaksanaannya (Hasil wawancara 10 Juni 2021)”.

Hal tersebut juga senada dengan perkataan SN selaku kepala bidang kepegawaian BKPSDM Kabupaten Bantaeng, yaitu:

“Untuk biayanya tidak banyak tetapi mampu memenuhi kebutuhan yang ada (Hasil wawancara 08 Juni 2021)”.

Pendapat tersebut juga didukung oleh YS selaku kepala sub bidang mutasi dan promosi BKPSDM Kabupaten Bantaeng yang menyatakan:

“Biaya yang dikeluarkan tidak banyak, dan kami usahakan semaksimal mungkin untuk memenuhi kebutuhan yang ada. (Hasil wawancara 17 Mei 2021)”.

Pelaksanaan mutasi jabatan yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bantaeng ditiap pelaksanaannya mencakupi tiga aspek yaitu rotasi, promosi, dan demosi. Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa Kabupaten Bantaeng mampu memanfaatkan biaya yang minim sesuai dengan kebutuhan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### b. Manfaat

Pelaksanaan mutasi jabatan struktural yang dilaksanakan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng membawa manfaat diberbagai kalangan, baik dari pejabat yang dimutasi maupun bagi organisasi. Salah satu manfaat yang dihasilkan dari pelaksanaan mutasi ini terhadap pejabat yang dimutasi adalah menambah wawasan, pengetahuan, pengalaman, serta korelasi. Berikut ini kutipan wawancara bersama informan HZ sebagai pejabat yang dipromosi, yaitu:

“Manfaat yang saya rasakan dari pelaksanaan mutasi jabatan ini: pertama dapat menambah wawasan di tempat baru, kedua mendapat pengetahuan dalam melaksanakan tugas pokok yang baru, serta memperbanyak korelasi dan teman baru yang sebelumnya kita tidak kenal (Hasil wawancara 24 Mei 2021).”

Adapun manfaat lain yang didapatkan oleh pejabat yang dirotasi diungkapkan oleh HA, yang menyatakan bahwa:

“Manfaat yang kami dapat yaitu adanya penyegaran tugas pokok dan fungsi yang terkait dengan jabatan baru. (Hasil wawancara 24 Mei 2021)”.

Selanjutnya MK selaku pejabat yang dipromosi mengutarakan manfaat yang didapatkan dalam pelaksanaan mutasi jabatan yaitu:

“Manfaat yang saya dapatkan, pertama saya mendapatkan pengalaman kerja pada tupoksi yang baru. Kedua mendapatkan suasana lingkungan kerja yang baru. Serta mendapatkan atasan dan bawahan yang baru (Hasil wawancara 08 Juni 2021)”.

Berdasarkan dari ketiga wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa pejabat yang dipromosi dan rotasi mendapatkan berbagai manfaat sebagai dampak dari pelaksanaan pelaksanaan mutasi jabatan struktural.

Manfaat yang dirasakan pada pelaksanaan mutasi jabatan ini tidak hanya dirasakan bagi pejabat yang di promosi dan mutasi namun juga membawa manfaat terhadap pejabat yang didemosi karena dengan demosi membuat mereka mengintropeksi dirinya sehingga dapat memperbaiki kesalahan dan meningkatkan kembali kualitas kerjanya.

Sementara manfaat yang dirasakan bagi organisasi pada pelaksanaan promosi, rotasi dan demosi yang telah dilaksanakan adalah terpenuhinya kebutuhan organisasi pada setiap instansi yang memiliki jabatan yang lowong sehingga mampu mempercepat proses tercapainya tujuan dalam organisasi. Hal tersebut diutarakan oleh informan SN selaku kepala bidang kepegawaian BKPSDM Kabupaten Bantaeng, yaitu:

“Terjadinya penyegaran bagi PNS yang bersangkutan, terjadinya peningkatan kinerja terhadap individu dan instansi secara keseluruhan sehingga mempermudah tercapainya tujuan dalam organisasi, serta terpenuhinya kebutuhan dalam suatu instansi (Hasil wawancara 08 Juni 2021)”.

Hal tersebut senada dengan yang diucapkan oleh YS selaku kepala sub bidang Mutasi dan Promosi BKPSDM Kab. Bantaeng, yaitu:

“Pertama terjadinya pengembangan karir terhadap PNS yang dimutasi. Kedua terpenuhinya kebutuhan organisasi (Hasil wawancara 17 Mei 2021)”.

Hal tersebut juga didukung oleh MS selaku Kepala Badan BKPSDM Kab. Bantaeng yang menyatakan:

“Terjadinya penyegaran organisasi. Dengan penyegaran ini tentu kami berharap setiap PNS lebih bersemangat dalam meningkatkan prestasi kerjanya sehingga tujuan ditiap instansi segera terwujud (Hasil wawancara 10 Juni 2021)”.

Dari beberapa kutipan wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan mutasi jabatan (dari aspek promosi, rotasi, dan demosi) yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Bantaeng telah membawa manfaat ditiap instansi dan terkhusus pada PNS yang dimutasi.

Melihat hasil dari kedua poin tersebut yaitu keuntungan biaya dan manfaat maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan mutasi jabatan struktural di Kabupaten Bantaeng baik dari segi promosi, rotasi dan demosi telah berjalan secara efisien karena menggunakan biaya yang minim sementara memperoleh manfaat sesuai yang telah ditentukan.

### **3. Kecukupan Pelaksanaan Mutasi Jabatan**

Kecukupan dapat diartikan sebagai terpenuhinya kebutuhan yang memberikan rasa puas terhadap segala sesuatu yang diinginkan. Pemerintah Kabupaten Bantaeng mengalami kekosongan jabatan diberbagai SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah), Seharusnya dengan melaksanakan mutasi jabatan struktural mampu mengatasi hal tersebut akan tetapi pada kenyataannya hal itu

belum terwujud. Dapat dilihat pada tabel 8 rekapitulasi jabatan lowong Kabupaten Bantaeng pada halaman 50 menunjukkan bahwa terdapat 83 jabatan lowong di lingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng.

Berdasarkan hasil wawancara bersama informan EBU sebagai salah satu staf bidang mutasi dan promosi BKPSDM Kabupaten Bantaeng, mengemukakan hal tersebut terjadi karena SDA (Sumber Daya Aparatur) Kabupaten Bantaeng yang kurang serta disesuaikan dengan anggaran yang dikeluarkan. Berikut petikan wawancara bersama EBU:

“Jabatan yang lowong itu diakibatkan karena, pertama anggaran yang dialokasikan. Anggarannya cukup minim sehingga kita berusaha maksimalkan. faktor yang kedua terkait sumber daya manusia di Kabupaten Bantaeng belum terlalu banyak sehingga belum ada orang yang tepat untuk ditempatkan di beberapa jabatan yang lowong tadi. (Hasil wawancara 28 Mei 2021)”.

Hal ini searah dengan MA selaku kepala sub bidang informasi kepegawaian yang mengatakan bahwa:

“Hal tersebut terjadi karena pertama adanya pensiun, kedua Sumber Daya Aparatur yang kurang di Pemerintah Kabupaten Bantaeng, dan terjadinya perpindahan masuk ataupun keluar. Namun di sini yang lebih dominan terjadi perpindahan keluar sehingga mengurangi jumlah ASN (Hasil wawancara 17 Mei 2021)”.

Pendapat tersebut juga di dukung oleh YS selaku kepala sub bidang mutasi dan promosi yang mengatakan bahwa:

“Ya, masih ada beberapa jabatan yang lowong karena terdapat beberapa pejabat yang memasuki masa BUP (Batas Usia Pensiun). Kami upayakan struktur akan terisi tetapi di lakukan secara bertahap. (Hasil wawancara 17 Mei 2021)”.

Hasil dari ketiga wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa saat ini masih banyak struktur pemerintahan Kabupaten Bantaeng yang kosong karena banyaknya PNS yang telah memasuki BUP (Batas Usia Pensiun) serta kurangnya



Sumber Daya Aparatur di Pemerintah Kabupaten Bantaeng sehingga terlebih dahulu harus diseleksi dengan baik, dimana hal tersebut memakan biaya yang cukup besar sementara anggarannya harus disesuaikan. Salah satu penyebab kurangnya Sumber Daya Aparatur di Pemerintah Kabupaten Bantaeng yaitu banyaknya perpindahan keluar terhadap pegawai.

Pada September 2018 terjadi perpindahan pegawai dari lingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng ke lingkup Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. Berdasarkan data yang dimuat oleh Fajar.co.id, (2018) pada September tahun 2018, terdapat 247 pegawai yang berasal dari berbagai daerah yang berada di Sulawesi Selatan mengusulkan mutasi ke Pemrov Sulsel. Dari 247 ASN yang mengusulkan mutasi, terdapat 39 pegawai yang berasal dari Kabupaten Bantaeng. Jumlah tersebut paling tinggi dibandingkan dengan kabupaten/kota lainnya. Salah satu alasan perpindahannya adalah untuk pengembangan karir bersama PNS yang berada di lingkup Pemrov Sulsel.

Muhammad Nurhaji yang menjabat selaku Kepala Bidang Pengendalian BKD Sulsel pada tahun 2018 mengatakan:

“Pegawai yang pindah ini rata-rata memiliki jabatan di Pemkab Bantaeng. Salah satunya H. Asri, di Bantaeng dia menjabat sebagai Kepala BKD Bantaeng. Namun karena pindahan dan statusnya sebagai pegawai baru, maka saat ini menjabat sebagai staf biasa di sekretariat (Sumber: TribunMakassar.com, 2018)”.

Hal tersebut mengandung kecurigaan karena arus perpindahan pegawai dari Pemkab Bantaeng ke Pemrov Sulsel terjadi pada saat Gubernur Sulsel Prof. Dr. Ir. H. M. Nurdin Abdullah, M.Agr dilantik sebagai gubernur Sulsel pada bulan Oktober 2018. Seperti yang diketahui Prof. Nurdin Abdullah merupakan mantan

Bupati Bantaeng yang telah menjabat pada periode tahun 2008 hingga 2018. Sehingga menimbulkan asumsi dimata publik bahwa perpindahan tersebut dipengaruhi oleh aspek politik.

Adanya unsur politik dalam pelaksanaan mutasi jabatan juga dijelaskan oleh informan EBU sebagai berikut:

“Ya, masih terdapat kepentingan pribadi dalam pelaksanaan mutasi jabatan terkhusus dari afiliasi politik. Namun kita tidak serta merta memutasi jika syarat kepangkatannya belum memenuhi dan persyaratan lainnya. Jikalau pun meminta untuk dimutasi kita terlebih dahulu membantu melengkapi persyaratannya (Hasil wawancara 28 Mei 2021)”.

Selanjutnya, informan BS mengutarakan hal serupa yang dikatakan oleh EBU yaitu sebagai berikut:

“Ya, dari pengamatan saya pelaksanaan mutasi jabatan ini masih terdapat unsur parpol dalam memutuskan pejabat yang dimutasi. Pada tahun 2018 setelah terpilihnya pak Ilham sebagai bupati bantaeng, beberapa pegawai pendukung pak Nurdin mengusulkan pindah ke pemrov dan mereka disetujui. (Hasil wawancara 8 Juni 2021)”.

Berdasarkan dari hasil wawancara dan penjelasan diatas mendapatkan temuan bahwa aspek politik mempengaruhi pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng. Hal ini sudah lazim terjadi di Indonesia dimana pilkada dapat mempengaruhi kebijakan mutasi jabatan sebagai ajang balas budi pemimpin terhadap pendukungnya. Dapat diketahui pegawai yang pindah merupakan pegawai yang sedang menduduki suatu jabatan, namun mereka rela melepas jabatannya untuk pindah ke Pemprov Sulsel dengan jabatan yang lebih rendah dari sebelumnya karena tunjangan yang mereka dapatkan di pemrov lebih tinggi dibandingkan bekerja di pemkab. Selain itu, beberapa pejabat yang pindah

ke pemrov tidak lama berselang dipindahkannya, telah mendapatkan lagi jabatan. salah satu contohnya H. Asri mantan kepala BKPSDM Kabupaten Bantaeng pada tahun 2016 hingga 2018 yang awal perpindahannya ke pemrov pada tanggal 29 Oktober 2018 ditempatkan sebagai Analis Diklat Badan Kepegawaian Daerah (non eselon) kemudian pada tanggal 25 April 2019 menjabat sebagai Kepala Badan Kepegawaian Daerah (eselon II.a). Selanjutnya pada tanggal 26 Agustus 2019 kembali menjabat sebagai Plt. Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan (merangkap jabatan). Dan terakhir ia dimutasi pada tanggal 15 Juni 2020 untuk menjabat sebagai Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Selatan.

Berdasarkan observasi yang telah dilakukan oleh penulis dilapangan dan dari media, mengamati bahwa selain dari aspek pengembangan karir, aspek politik juga mempengaruhi perpindahan dari pegawai tersebut dapat dilihat dari pegawai yang bernama H. Asri yang hanya berselang 6 bulan, dia telah mendapatkan kembali jabatan yang tinggi sekaligus merangkap jabatan.

Beberapa pejabat lainnya yang rela melepaskan jabatannya yakni, Junaedi yang menjabat sebagai sekretaris BPKD Kabupaten Bantaeng, Bustanul Arifin yang menjabat sebagai Kabid Mutasi BKPSDM Kabupaten Bantaeng, dll. Beberapa pegawai tersebut dikabarkan pendukung partai politik dari Nurdin Abdullah.

Perpindahan keluar oleh pegawai di Pemkab Bantaeng mengurangi jumlah pegawai membuat mereka kekurangan sumber daya aparatur sehingga terjadi sejumlah kekosongan jabatan. Pegawai yang ada saat ini, banyak yang tidak

memenuhi persyaratan untuk mendapatkan jabatan. Salah satu hal yang tidak terpenuhi oleh pegawai adalah mereka belum mengikuti Diklatpim karena selama beberapa tahun terakhir tidak dilaksanakan Diklat Kepemimpinan. Hal tersebut sesuai dengan yang diungkapkan oleh SN selaku Kepala Bidang Kepegawaian BKPSDM Kabupaten Bantaeng, yaitu:

“Hingga saat ini kami terus melakukan pemetaan terhadap pegawai karena ASN di lingkup Kabupaten Bantaeng banyak yang belum bersyarat untuk menduduki beberapa jabatan tertentu. Salah satu persyaratan yang belum terpenuhi yaitu belum mengikuti Diklat Kepemimpinan (Hasil wawancara 8 Juni 2021)”.

Hal tersebut senada dengan yang diungkapkan oleh MS selaku Kepala BKPSDM Kabupaten Bantaeng yang mengatakan:

“Iya, sejauh ini kami melihat belum ada orang yang tepat untuk menduduki beberapa jabatan yang lowong. Hal itu disebabkan karena kita kekurangan PNS yang cakap dan berkompeten dibidangnya dan para pegawai yang secara pangkat sudah bersyarat namun mereka belum mengikuti Diklat Kepemimpinan dimana diklat tersebut merupakan salah satu syarat untuk menduduki jabatan-jabatan tertentu. (Hasil wawancara 10 Juni 2021)”.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa para PNS belum memenuhi beberapa persyaratan untuk menduduki beberapa jabatan tertentu karena mereka belum mengikuti Diklat Kepemimpinan sehingga belum memenuhi beberapa persyaratan untuk menduduki suatu jabatan tertentu oleh karena itu pemerintah masih terus mengamati dan menunggu PNS yang mampu dan bersyarat untuk dimutasi.

Berdasarkan hasil pengamatan penulis dilapangan dengan ditunjang oleh data sekunder yang didapatkan secara langsung maupun tidak langsung, diketahui bahwa Pemerintah Kabupaten Bantaeng dalam pelaksanaan mutasi jabatan baik

dari pelaksanaan promosi, rotasi dan demosi masih dipengaruhi oleh aspek politik yang dapat menghambat tercapainya pemenuhan kebutuhan.

Kecukupan pelaksanaan mutasi jabatan dapat dinilai berdasarkan keberhasilan dalam memecahkan masalah yang ada. Masalah yang terjadi di Kabupaten Bantaeng saat ini adalah terdapat sejumlah jabatan yang lowong akan tetapi dengan dilaksanakannya mutasi jabatan hal tersebut belum mampu mengatasi permasalahan tersebut. Hal ini dikarenakan adanya unsur politik dalam pelaksanaan mutasi jabatan di lingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng, unsur politik tersebut mengakibatkan terjadinya perpindahan pegawai dalam jumlah yang besar sehingga membuat Pemkab Bantaeng kekurangan SDA yang tepat dalam menduduki struktur birokrasi pemerintahan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dilihat dari segi kecukupan pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng belum mampu memenuhi kebutuhan sehingga masih perlu ditingkatkan.

#### **4. Perataan Pelaksanaan Mutasi Jabatan**

Perataan pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng dapat di ukur dari segi keadilan dan kewajaran.

##### **a. Keadilan**

Keadilan dapat diartikan sebagai keadaan dua bela pihak atau lebih yang memiliki hak dan kewajiban yang sama. Keadilan pelaksanaan mutasi jabatan struktural di Pemerintah Kabupaten Bantaeng dapat dilihat berdasarkan kesempatan yang sama yang diberikan kepada semua PNS yang berada di lingkup

Kabupaten Bantaeng untuk dirotasi ataupun dipromosi tanpa melihat latar belakang PNS.

Pelaksanaan mutasi jabatan yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bantaeng ditiap pelaksanaannya mencakupi tiga aspek yaitu rotasi, promosi, dan demosi. Mereka merombak sekaligus memberikan penilaian terhadap pegawai yang mengalami penurunan dan peningkatan kinerja dalam waktu yang bersamaan.

Hasil wawancara yang diperoleh dari AW selaku Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng yang menyatakan:

“Mutasi jabatan baik yang dipromosi, rotasi dan demosi itu dilaksanakan secara merata dilingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng dengan mempertimbangkan kompetensi yang dimilikinya. Dalam artian jika memang PNS tersebut masuk kedalam kategori untuk di mutasi, kami akan mempertimbangkannya (Hasil wawancara 16 Juni 2021)”.

Hal tersebut senada dengan yang diungkapkan MS selaku Kepala Badan BKPSDM Kabupaten Bantaeng, yaitu:

“Ya, promosi, rotasi dan demosi dilaksanakan secara merata kepada semua PNS yang berada di lingkup Kabupaten Bantaeng dengan melihat kemampuan yang dimiliki PNS (Hasil wawancara 10 Juni 2021)”.

Pendapat tersebut juga didukung oleh SN selaku kepala bidang kepegawaian BKPSDM Kabupaten Bantaeng yang mengatakan:

“Iya, kami melaksanakan secara merata kepada seluruh PNS yang berada di wilayah Kabupaten Bantaeng dengan melakukan pemetaan kepada setiap pegawai siapa saja yang berhak untuk mendapat jabatan. (Hasil wawancara 08 Juni 2021)”.

Lebih lanjut, sepadan yang dikatakan oleh HA selaku pejabat yang dirotasi, yaitu:

“Menurut saya mutasi jabatan struktural baik yang dipromosi, rotasi ataupun demosi telah dilaksanakan secara merata kepada semua PNS yang bekerja di lingkup Kabupaten Bantaeng dan telah sesuai dengan prosedur yang berlaku (Hasil wawancara 24 Mei 2021)”.

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan mutasi (promosi, rotasi, dan demosi) di Pemerintah Kabupaten Bantaeng telah dilaksanakan secara merata kepada seluruh PNS yang bekerja di lingkup Kabupaten Bantaeng.

Dalam melaksanakan mutasi jabatan struktural tentunya Pemerintah Kabupaten Bantaeng khususnya eksekusi mutasi jabatan memiliki beberapa pertimbangan khusus dalam menentukan pejabat yang akan dimutasi. MS selaku Kepala Badan BKPSDM Kabupaten Bantaeng menjelaskan:

“Ya tentunya kami sebagai pelaksana mutasi jabatan memiliki beberapa pertimbangan khusus beberapa diantaranya adalah dilihat dari Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) masing-masing PNS, kemudian melihat dari pangkat dan pengalaman kerja serta kedisiplinan PNS (Hasil wawancara 10 Juni 2021).

Selanjutnya SN selaku Kepala Bagian Kepegawaian BKPSDM Kabupaten Bantaeng mengemukakan:

“Pertimbangan yang diberikan yaitu kompetensi pegawai, pola karier, kemudian melakukan pemetaan pegawai, selanjutnya melihat dari penilaian prestasi kerja pegawai, dan terakhir di sesuaikan dengan kebutuhan organisasi (Berdasarkan wawancara 08 Juni 2021)”.

Lanjut YS selaku kepala sub bagian mutasi dan promosi mengemukakan bahwa:

“Pertimbangannya yaitu dinilai dari kompetensi pegawai, melihat kepangkatan pegawai, serta pengalaman kerja pegawai (Hasil wawancara 17 Mei 2021)”.

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa mutasi jabatan struktural di Pemerintah Kabupaten Bantaeng dilaksanakan dengan mempertimbangkan kepangkatan pegawai, kompetensi dan pengalaman kerja pegawai, serta melihat dari penilaian prestasi kerja pegawai.

Salah satu isu yang hangat ditelinga masyarakat terkait dengan pelaksanaan mutasi jabatan ialah adanya kepentingan pribadi didalamnya atau dengan kata lain ketika pegawai ingin dipromosi harus memiliki orang dalam atau memiliki afiliasi politik dengan Bupati yang menjabat.

Pemerintah Kabupaten Bantaeng sendiri dalam pelaksanaan mutasi jabatan struktural masih terdapat kepentingan pribadi didalamnya meskipun hal itu hanya sebagian kecilnya saja. Hal ini berdasarkan pengamatan dan hasil wawancara dari beberapa informan. Salah satunya MS yang mengatakan:

“Kalau secara langsung tidak ada, tapi secara tidak langsung pastinya masih ada tetapi kita tetap lebih mengutamakan kepentingan organisasi dan tetap melihat dari kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai (Hasil penelitian 10 Juni 2021)”.

Hal tersebut senada dengan yang dikatakan oleh MA selaku kepala sub bidang informasi dan kepegawaian BKPSDM Kabupaten Bantaeng, yakni:

“Kalau kepentingan pribadi masih ada namun itu hanya sebagian kecilnya saja (Hasil wawancara 17 Mei 2021)”.

YS selaku kepala sub bidang mutasi dan promosi BKPSDM Kabupaten Bantaeng juga menyatakan:

“Ya, masih adanya kepentingan pribadi diatas kepentingan organisasi. (Hasil wawancara 17 Mei 2021)”.



Kemudian MK selaku pejabat yang dimutasi juga menilai masih terdapat beberapa kepentingan pribadi. Berikut hasil wawancara bersama MK:

“Iya, berdasarkan pengamatan masih terdapat beberapa kepentingan pribadi di dalam pelaksanaan mutasi jabatan (Hasil wawancara 08 Juni 2021)”.

Hasil observasi penulis dilapangan menunjukkan bahwa benar, dalam pelaksanaan mutasi masih terdapat kepentingan pribadi didalamnya. Pada saat penulis sedang berada dilapangan terlihat bahwa adanya usulan pegawai x untuk dipindahkan. Hal tersebut diminta untuk segera diproses berhubung pegawai tersebut memiliki hubungan kekerabatan dengan salah satu pejabat yang berpengaruh di pemerintahan tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dan sesuai dengan hasil pengamatan dilapangan, penulis menyimpulkan pelaksanaan mutasi jabatan di Kabupaten Bantaeng belum sepenuhnya menegakkan keadilan karena masih mementingkan kepentingan pribadi diatas kepentingan organisasi. Meskipun itu hanya sebagian kecilnya saja tetapi tetap saja harus dihilangkan agar roda pemerintahan berjalan dengan baik.

#### b. Kewajaran

Kewajaran merupakan suatu perbuatan atau keadaan yang dilakukan sesuai dengan situasi dan kondisi yang telah ditetapkan atau tidak menyimpang dari aturan. Prosedur pelaksanaan mutasi jabatan struktural di Pemerintah Kabupaten Bantaeng telah berjalan sesuai dengan aturan yang berlaku yaitu PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS kemudian tata cara pelaksanaannya dilakukan sesuai dengan Peraturan BKN No. 5 Tahun 2019 tentang tata cara pelaksanaan

mutasi jabatan. Hal ini sesuai dengan pernyataan SN selaku Kepala Bidang Kepegawaian BKPSDM Kabupaten Bantaeng, yaitu:

“Mutasi dilaksanakan sesuai dengan PP Nomor 11 tahun 2017 yang tata caranya dilaksanakan sesuai dengan Peraturan Badan Kepegawaian Negara RI Nomor 5 tahun 2019 tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi (Hasil wawancara 08 Juni 2021)”.

Hal tersebut senada dengan pernyataan MS selaku Kepala BKPSDM Kabupaten Bantaeng yang mengatakan:

“Mutasi jabatan dilaksanakan, pertama melihat dari kekosongan jabatan di tiap organisasi. Kedua melihat efektivitas pegawai yang menduduki jabatan apakah butuh penyegaran atau promosi. Ketiga kita merumuskan dan membahas bersama tim penilai pekerja Kabupaten Bantaeng. Dari hasil tim penilaian kinerja tersebut kita ajukan kepada bupati untuk mendapatkan persetujuan. Setelah di setuju kami buat surat keputusannya. Kemudian dilaksanakan pelantikan (Hasil wawancara 10 Juni 2021)”.

Lanjut, YS selaku kepala sub bidang mutasi dan promosi mengatakan:

“Mutasi jabatan dilaksanakan dimulai dari rapat tim penilai kinerja. Rapat ini bertujuan untuk melakukan rumusan untuk menentukan siapa saja yang akan menempati jenjang jabatan struktural berdasarkan kompetensi, daftar urut kepangkatan, penilaian kinerja, dan kebutuhan organisasi. Setelah tim penilai membuat rumusan, hasilnya diserahkan kepada PPK (Pejabat Pembina Kepegawaian) dalam hal ini Bupati untuk di proses. Kemudian BKPSDM melaksanakan perintah Bupati untuk memproses mutasi (Hasil wawancara 17 Mei 2021)”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa prosedur pelaksanaan mutasi jabatan struktural yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Bantaeng berorientasi pada aturan yang berlaku yaitu Peraturan BKN No. 5 Tahun 2019 tentang tata cara pelaksanaan mutasi.

Pelaksanaan mutasi jabatan (promosi, rotasi dan demosi) yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Bantaeng sudah sesuai dengan peraturan berlaku yaitu dengan melihat kesesuaian kompetensi PNS dengan persyaratan jabatan, klasifikasi jabatan dan pola karier. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa orang informan. Salah satunya AW selaku Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng, yang mengatakan:

“Ya, pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng sudah sesuai dengan aturan yang berlaku yaitu Peraturan BKN Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi Jabatan (Hasil wawancara 16 Juni 2021)”.

Hal tersebut senada dengan pernyataan HZ selaku pejabat yang dipromosi mengatakan:

“Menurut pengamatan saya, pelaksanaan mutasi jabatan di Kabupaten Bantaeng sudah sesuai dengan aturan yang berlaku karena para pejabat yang dimutasi sudah sesuai dengan kompetensi PNS dan sesuai persyaratan kepegangatan untuk dimutasi (Hasil wawancara 24 Mei 2021)”.

Pendapat tersebut didukung oleh BS selaku pejabat yang dirotasi yang mengatakan:

“Berdasarkan pengamatan saya, mutasi jabatan dilaksanakan berdasarkan norma-norma atau regulasi yang berlaku (Hasil wawancara 27 Mei 2021)”.

Kemudian berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pejabat yang dimutasi mengatakan bahwa mereka memenuhi syarat-syarat kepegangatan untuk dimutasi. Salah satu informan yang mengatakan hal demikian adalah SH selaku pejabat yang dipromosi. Berikut petikan wawancaranya:

“Sesuai dengan PP No. 100 tahun 2000, pasal 5 huruf 6 yang menyatakan bahwa ASN yang diangkat dalam jabatan tertentu memiliki serendah-rendahnya menduduki 1 (satu) tingkat dibawah jenjang pangkat yang ditentukan. Untuk jabatan eselon IV/a harus menduduki pangkat Penata (III c). Dengan kata lain saya sebagai PNS yang berpangkat Penata Muda Tingkat I (III b) memenuhi syarat kepangkatan untuk menduduki jabatan eselon IV/a (Hasil wawancara 27 Mei 2021)”.

Informan selanjutnya adalah HA selaku pejabat yang dirotasi, mengatakan bahwa:

“Iya saya memenuhi syarat-syarat kepangkatan karena sudah sesuai dengan pangkat dasar untuk dimutasi dan dilihat dari kinerja saya (Hasil wawancara 24 Mei 2021)”.

Pelaksanaan mutasi jabatan yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bantaeng ditiap pelaksanaannya mencakupi tiga aspek yaitu rotasi, promosi, dan demosi. Berdasarkan hasil observasi penulis dilapangan menunjukkan bahwa pelaksanaan mutasi jabatan baik dari segi promosi, rotasi, dan demosi telah dilaksanakan berdasarkan peraturan yang berlaku, dimana mereka baru saja melaksanakan *job fit* terhadap beberapa pegawai agar kebutuhan organisasi segera terpenuhi.

Berdasarkan hasil wawancara diatas dan hasil pengamatan langsung dilapangan, menunjukkan pelaksanaan mutasi jabatan baik dari pelaksanaan promosi, rotasi dan demosi di Pemerintah Kabupaten Bantaeng memenuhi kewajaran karena dalam pelaksanaannya berorientasi pada aturan yang berlaku yaitu PP No. 11 Tahun 2017 dan Peraturan BKN Nomor 5 Tahun 2019. Namun secara tidak langsung masih terdapat kepentingan pribadi dalam proses

pelaksanaannya akan tetapi mereka tetap mengutamakan persyaratan pangkat ketika akan memutasikan pegawai.

Dari pemaparan diatas, penulis mendapatkan temuan bahwa pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng masih dipengaruhi oleh aspek politik. Aspek tersebut menghambat dalam tercapainya kecukupan pemenuhan kebutuhan dimana masih banyak struktur birokrasi yang lowong.

Pada dasarnya menghilangkan dimensi politik dalam birokrasi pemerintahan daerah sangat sulit karena telah menjadi budaya di negeri ini dan politik memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan pelaksanaan pilkada. Bukan menjadi rahasia umum lagi, bahwa seringkali birokrasi dijadikan alat untuk menjaga dan menjalankan kekuasaan bupati. Hal ini dikarenakan posisi strategis bupati dalam menentukan birokrasi di daerah untuk kepentingan pemerintahannya. Pilkada telah memberikan legitimasi yang begitu kuat kepada bupati untuk mengarahkan kemana tujuan pemerintahan daerah tersebut sehingga tidak jarang bupati akan melakukan reformasi pada tata organisasi birokrasi dan strategi penempatan orang-orang yang dipercaya oleh bupati untuk bisa membantunya mencapai program-program yang sudah dicanangkan dalam pemerintahannya.

Politisasi birokrasi seringkali memiliki konotasi yang negatif karena dianggap menghilangkan kepercayaan dalam keadilan lembaga pemerintahan terutama dalam pelaksanaan keputusan bupati tentang penataan Struktur Organisasi dan Tata Kepegawaian (SOTK) yang seringkali menjadi momok terhadap birokrat di daerah. Karena setelah pemilihan berlangsung, pihak yang

dikalahkan yaitu semua birokrat di kantor akan segera dibuang dan tempat mereka diisi oleh orang-orang yang setia kepada pihak pemenang. Hal tersebut yang muncul dipikiran oleh beberapa pegawai yang bekerja di instansi pemerintahan daerah sehingga mereka memutuskan untuk mengajukan pindah.

Dengan demikian, pengaruh politik dapat menghambat dalam tercapainya tujuan dalam pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng dilihat dari segi pemenuhan kebutuhan. Oleh karena itu, penulis menyarankan agar menghilangkan kepentingan politik dalam pelaksanaan mutasi jabatan baik dari segi pelaksanaan promosi, rotasi ataupun demosi demi mendapatkan pegawai yang berkompentensi dan berintegritas untuk membantu dalam pencapaian tujuan organisasi.

### **C. Pembahasan Hasil Penelitian**

Mutasi merupakan salah satu cara untuk perbaikan struktur birokrasi pemerintahan agar dapat terciptanya pejabat yang profesional untuk membangun wilayah menjadi lebih maju. Untuk itu, tiap daerah/wilayah harus menerapkan prinsip "*the right man in the right place*" atau menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuannya agar pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya dapat dikerjakan dengan maksimal.

Pemerintah Kabupaten Bantaeng kepemimpinan Bupati periode tahun 2019-2023 telah melakukan perombakan struktur birokrasi ditiap tahunnya yang dimulai dari tahun 2019 hingga 2021 saat ini. Pada tahun 2019 melakukan perombakan 50 pejabat untuk ditempatkan pada jabatan pimpinan tinggi pratama dan jabatan administrator. Kemudian pada tahun 2020 terhitung paling banyak

melakukan perombakan yaitu 258 pejabat untuk ditempatkan pada jabatan pimpinan tinggi pratama, jabatan administrator dan pengawas. Dan pada tahun 2021 melakukan perombakan sebanyak 191 pejabat yang terbagi-bagi pada jabatan pimpinan tinggi pratama, jabatan administrator dan jabatan pengawas.

Hal tersebut dilakukan oleh pemerintah untuk memperbaiki kinerja birokrasi, mengevaluasi kinerja pegawai dan sebagai reward ataupun hukuman terhadap pegawai yang dipromosi dan demosi. Sesuai data yang didapatkan, pada tahun 2019 dan 2020 Pemerintah Kabupaten Bantaeng lebih dominan melakukan promosi dibandingkan rotasi dan demosi hanya sebagian kecilnya saja. Sementara pada tahun 2021 Pemerintah Kabupaten Bantaeng dominan melakukan rotasi. (Daftar mutasi jabatan dapat dilihat pada tabel 13 halaman 60).

Akan tetapi ditiap pelaksanaan mutasi dan promosi yang telah dilaksanakan selama empat kali, hingga saat ini masih terdapat beberapa jabatan yang lowong. Hal ini terjadi karena kurangnya Sumber Daya Aparatur di Kabupaten Bantaeng sehingga untuk memenuhi kekosongan jabatan, pemerintah memberikan kenaikan pangkat istimewa terhadap beberapa pegawai yang dirasa mampu dan memiliki prestasi kerja yang baik untuk menjabat di jabatan yang lowong.

Meskipun demikian, tetap saja pemerintah belum sepenuhnya mampu mengatasi permasalahan tersebut. Seharusnya pemerintah lebih gencar dalam menanggapi permasalahan yang ada misalnya dengan merekrut pegawai baru sesuai kebutuhan atau memanfaatkan pegawai yang ada dengan melakukan pemetaan pegawai serta melakukan pengembangan kompetensi PNS salah satunya dengan melaksanakan diklat.

Keberhasilan pelaksanaan mutasi jabatan yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Bantaeng dapat diukur dari efektivitas pelaksanaan, efisiensi pelaksanaan, kecukupan pelaksanaan, dan perataan pelaksanaan mutasi jabatan. Berdasarkan hasil penelitian yang tertera pada sub bab sebelumnya menghasilkan temuan bahwa:

### **1. Efektivitas Pelaksanaan Mutasi Jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng**

Mahmudi (2005), mengemukakan efektivitas adalah hubungan antara *output* yang dihasilkan dengan tujuan, semakin besar kontribusi *output* terhadap pencapaian tujuan, maka akan semakin efektif sebuah organisasi dalam program atau kegiatan. Penjelasan tersebut, disimpulkan bahwa indikator efektivitas adalah tercapainya tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam mengukur sebuah efektivitas, dapat dinilai dari seberapa jauh target (dari segi efektivitas waktu, kualitas dan kuantitas) telah tercapai sesuai dengan yang telah di rencanakan sebelumnya.

Hasil penelitian menunjukkan berdasarkan efektivitas waktu, pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng baik dari aspek promosi, rotasi dan demosi belum efektif karena mereka telah melaksanakan empat kali mutasi namun belum juga mampu melengkapi struktur birokrasi. Sementara berdasarkan efektivitas kualitas, pelaksanaan mutasi jabatan (promosi, rotasi dan demosi) di pemerintah Kabupaten Bantaeng belum efektif karena sebagian besar pegawai belum menunjukkan peningkatan terhadap kualitas kinerja mereka setelah dimutasi. Kemudian berdasarkan efektivitas kuantitas, para pegawai yang



dimutasi khususnya dipromosi telah terjadi perubahan terhadap beban kerja mereka karena hal ini disesuaikan dengan jabatan yang mereka emban. Sementara untuk pencapaian tujuan, masih adanya salah satu tujuan dari pelaksanaan mutasi jabatan yang belum tercapai yaitu pemenuhan kebutuhan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan mutasi jabatan struktural di Lingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng baik dari pelaksanaan promosi, rotasi dan demosi belum efektif dan masih perlu dilakukan perbaikan kedepannya.

Berdasarkan teori yang telah dipaparkan, menjelaskan bahwa semakin besar kontribusi *output* terhadap pencapaian tujuan, maka akan semakin efektifitas sebuah organisasi dalam program atau kegiatan. Artinya jika *output* yang dihasilkan (pejabat yang dimutasi) mampu berkontribusi terhadap keberhasilan tujuan yang telah ditetapkan maka dapat dikatakan efektif. Berdasarkan hasil penelitian, tujuan dari pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng yaitu untuk memenuhi kebutuhan organisasi, untuk penyegaran organisasi dan untuk pengembangan karier bagi pegawai. Akan tetapi pada kenyataannya setelah dilaksanakan mutasi pejabat struktural, kebutuhan organisasi belum terpenuhi dan belum terjadi peningkatan secara signifikan terhadap kinerja pegawai yang baru saja dimutasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pelaksanaan mutasi jabatan (promosi, rotasi dan demosi) di Pemerintah Kabupaten Bantaeng belum efektif.

## **2. Efisiensi Pelaksanaan Mutasi Jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng**

Stoner dalam Gustiance (2019), mengartikan efisiensi sebagai kapasitas dalam meminimalkan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah

ditetapkan. Sementara Sedarmayanti (2014) mengartikan efisiensi sebagai ukuran tingkat penggunaan sumber daya dalam suatu proses. Artinya semakin sedikit atau hemat penggunaan sumber daya, maka dapat dikatakan prosesnya semakin efisien.

Hasil penelitian menunjukkan Pemerintah Kabupaten Bantaeng dalam pelaksanaan mutasi jabatan struktural baik dari segi promosi, rotasi dan demosi menggunakan biaya yang minim dan memperoleh manfaat sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya baik dari aspek organisasi ataupun terhadap pejabat yang dipromosi, rotasi, ataupun demosi.

Berdasarkan teori yang telah dikemukakan dan dikaitkan dengan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng telah efisien karena memanfaatkan biaya yang minim untuk berbagai keperluan dalam pelaksanaan mutasi jabatan serta memperoleh manfaat dari berbagai aspek baik terhadap pejabat yang dimutasi ataupun bagi organisasi pemerintahan.

### **3. Kecukupan Pelaksanaan Mutasi Jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng**

Nitisemito dalam Hasmiati (2019), menjelaskan salah satu prinsip mutasi adalah mutasi dilakukan untuk saling menggantikan. Artinya pelaksanaan mutasi yang dilakukan oleh suatu organisasi terhadap pegawainya merupakan suatu upaya untuk mengisi jabatan yang kosong sehingga menciptakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan pegawai.

Kecukupan pelaksanaan mutasi jabatan dapat dinilai berdasarkan keberhasilan dalam memecahkan masalah yang ada. Masalah yang terjadi di Kabupaten Bantaeng saat ini adalah terdapat sejumlah jabatan yang lowong akan tetapi dengan dilaksanakannya mutasi jabatan hal tersebut belum mampu mengatasi permasalahan tersebut. Hal ini dikarenakan adanya unsur politik dalam pelaksanaan mutasi jabatan di lingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng, unsur politik tersebut mengakibatkan terjadinya perpindahan pegawai dalam jumlah yang besar sehingga membuat Pemkab Bantaeng kekurangan SDA yang tepat dalam menduduki struktur birokrasi pemerintahan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dilihat dari segi kecukupan pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng belum mampu memenuhi kebutuhan sehingga masih perlu ditingkatkan.

Berdasarkan hasil penelitian dengan teori yang telah dipaparkan, dapat diketahui bahwa pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng tidak sesuai dengan salah satu prinsip mutasi yaitu mutasi dilakukan untuk saling menggantikan karena berdasarkan hasil penelitian masih terdapat 83 jabatan yang lowong di lingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng (data tersebut tertera pada halaman 50). Dengan demikian, jika dilihat dari segi kecukupan pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng belum maksimal dan masih perlu ditingkatkan.

#### **4. Perataan Pelaksanaan Mutasi Jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng**

Peraturan BKN Nomor 5 Tahun 2019 Pasal 2 menjelaskan bahwa perencanaan mutasi perlu memperhatikan aspek: kompetensi, pola karier, pemetaan pegawai, kelompok rencana suksesi, perpindahan dan pengembangan karier, penilaian prestasi kerja dan perilaku kerja, kebutuhan organisasi, dan sifat pekerjaan teknis atau kebijakan tergantung pada klasifikasi jabatan. Lebih lanjut, pada pasal 2 ayat 5 menjelaskan mutasi dilaksanakan atas dasar kesesuaian antara kompetensi PNS dengan persyaratan jabatan, klasifikasi jabatan dan pola karier, dengan memerhatikan kebutuhan organisasi. Dan pasal 2 ayat 6 menjelaskan mutasi dilakukan dengan memperhatikan larangan prinsip kepentingan.

Berdasarkan hasil penelitian, mengemukakan bahwa pelaksanaan mutasi jabatan baik dari pelaksanaan promosi, rotasi dan demosi di Pemerintah Kabupaten Bantaeng memenuhi kewajaran karena dalam pelaksanaannya berorientasi pada aturan yang berlaku yaitu PP No. 11 Tahun 2017 dan Peraturan BKN Nomor 5 Tahun 2019. Namun secara tidak langsung masih terdapat kepentingan pribadi dalam proses pelaksanaannya akan tetapi mereka tetap mengutamakan persyaratan pangkat ketika akan memutasikan pegawai.

Berpacu pada Peraturan BKN Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi yang menjelaskan bahwa pelaksanaan mutasi perlu memerhatikan kesesuaian antara kompetensi PNS dengan persyaratan jabatan, klasifikasi jabatan dan pola karier. Meskipun pada pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng masih terdapat kepentingan pribadi pada

pelaksanaannya, akan tetapi mereka tetap memerhatikan persyaratan kepangkatan sebagai salah satu syarat untuk dimutasi. Selebihnya telah berpacu pada peraturan yang berlaku. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng telah dilaksanakan secara merata.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan penelitian yang telah dikemukakan diatas, disimpulkan bahwa pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng sudah baik karena pelaksanaannya telah berorientasi pada aturan yang berlaku namun masih perlu ditingkatkan karena belum efektif dalam pencapaian tujuan dan pelaksanaannya masih melibatkan unsur politik sehingga harus dilakukan evaluasi kembali. Dengan melakukan perbaikan, tentunya diharapkan prinsip "*the right man in the right place*" dapat diterapkan karena prinsip tersebut sangat penting untuk mencapai keberhasilan birokrasi pemerintahan khususnya pemerintah daerah akan menghasilkan pegawai yang cakap dalam melaksanakan tugasnya untuk membantu mencapai tujuan organisasi.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dihasilkan melalui wawancara dan ditunjang oleh data sekunder, maka dapat disimpulkan:

1. Pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng belum dapat dikatakan efektif karena dari segi kualitas, dampak dari pelaksanaan mutasi jabatan tersebut belum meningkatkan kualitas kinerja pegawai dan belum tercapainya semua tujuan yang telah ditetapkan.
2. Efisiensi pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng sudah berhasil karena dalam penyelenggaraannya, mereka menggunakan biaya yang minim dan memperoleh manfaat sesuai dengan yang telah direncanakan.
3. Pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng belum memenuhi kecukupan dalam hal pemenuhan struktur birokrasi. Hal ini disebabkan karena kurangnya sumber daya aparatur, banyaknya pegawai yang telah memasuki BUP (Batas Usia Pensiun), dan pelaksanaannya masih dipengaruhi oleh aspek politik.
4. Pelaksanaan mutasi jabatan telah merata kepada seluruh ASN yang berada di lingkup Kabupaten Bantaeng dan pelaksanaannya telah dilakukan dengan berorientasi pada aturan yang berlaku, namun secara tidak langsung masih terjadi kepentingan pribadi dalam proses pelaksanaan mutasi tersebut.

## B. Saran

Sesuai dengan hasil penelitian tentang Pelaksanaan Mutasi Jabatan di Pemerintah Kabupaten Bantaeng, maka penulis menyarankan kepada:

1. Pemerintah dalam hal eksekutor pelaksanaan mutasi jabatan agar segera menanggapi kekosongan jabatan yang ada, dengan melakukan pemetaan terhadap pegawai yang ada agar kecukupan kebutuhan terhadap struktur birokrasi yang lowong segera terpenuhi.
2. Pemerintah selaku eksekutor pelaksanaan mutasi jabatan agar menghilangkan kepentingan pribadi dalam pelaksanaan mutasi jabatan demi terciptanya pegawai yang berkompeten dibidangnya masing-masing.
3. Pegawai untuk mengoptimalkan kinerjanya, terkhusus kepada pegawai yang baru dipromosi dan rotasi untuk meningkatkan kualitas yang dimiliki dengan melakukan berbagai inovasi dalam meningkatkan prestasi kinerjanya untuk menunjang kesuksesan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afriyadi, F. (2015). Efektivitas Komunikasi Interpersonal Antara Atasan dan Bawahan Karyawan PT. Borneo Enterprindo Samarinda. *Ilmu Komunikasi*, 3, 362–376.
- Alim. (2021). *Rotasi Sejumlah Pejabat, Ilham Azikin Tegaskan Pejabat Harus Bekerja Sesuai Regulas*. Publikasi Online. Diakses pada 21 Juni 2020, dari <https://www.publikasionline.id/2021/03/15/rotasi-sejumlah-pejabat-ilham-azikin-tegaskan-pejabat-harus-bekerja-sesuai-regulas/>
- Asrul, M., Burhanuddin, & Abdi. (2020). Pelaksanaan Mutasi Pejabat Struktural Di Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar. *Kolaborasi: Jurnal Administrasi Publik*, 6(2), 265–278.
- Bantaeng, B. K. (2021). *Kabupaten Bantaeng Dalam Angka Bantaeng Regency in Figures 2021*. Bantaeng: BPS Kabupaten Bantaeng.
- Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, A. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Zahir Publishing. <https://www.pdfdrive.com/manajemen-sumber-daya-manusia-e56851169.html>
- Dunn, W. N. (2003). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik (II)*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Gustiance, Y. (2019). *Evaluasi Pelaksanaan Program Bantuan Pangan Nontunai (BPNT) dalam Mendorong Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (Sustainable Development Goals/SDGS) di Kota Bandar Lampung* Universitas Lampung Bandar Lampung. Diperoleh dari: <http://digilib.unila.ac.id/57634/>
- Hasibuan, M. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Revisi)*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasmiati. (2019). *Pelaksanaan Mutasi Pegawai Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Daerah Kabupaten Bone*. Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Irawan, S. (2018). *Daftar Pejabat Bantaeng Relas Lepas Jabatan Demi Pindah ke Lingkup Pemprov Sulsel*. TribunTimur.com. Diakses pada 17 Agustus 2021, <https://makassar.tribunnews.com/2018/12/17/daftar-pejabat-bantaeng-rela-lepas-jabatan-demi-pindah-ke-lingkup-pemprov-sulsel>
- Izzack. (2019). *50 Pejabat di Bantaeng Mutasi, Berikut Daftarnya*. Berita.news. Diakses pada 23 Maret 2021, dari <https://berita.news/2019/06/20/50-pejabat-di-bantaeng-mutasi-berikut-daftarnya/>



- Khalid, A. (2021). *Dinilai Lamban, Mutasi Pejabat Bantaeng Dikabarkan Pekan Depan*. Kabarnuansa.id. Diakses pada 10 Januari 2021, dari <https://kabarnuansa.id/2021/01/02/dinilai-lamban-mutasi-pejabat-bantaeng-dikabarkan-pekan-depan/>
- Lopi, E. P. (2021). *Bupati Bantaeng Rotasi Enam Pejabat Eselon II, Ini Daftarnya*. Makassar.terkini.id. Diakses pada 23 Maret 2021, dari <https://makassar.terkini.id/bupati-bantaeng-rotasi-enam-pejabat-eselon-ii-ini-daftarnya/?showall>
- Maghfira, E. R. (2020). *Evaluasi Program Bantuan Pangan Non Tunai (BPNT) Berbasis Elektronik Melalui Kartu Kombo Di Kabupaten Bantaeng*. Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Mahmudi. (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Pustaka Baru.
- Muhajid, & Edwar. (2018). Analisis Pelaksanaan Mutasi Jabatan Aparatur Sipil Negara di Lingkup Pemerintahan Provinsi Sulawesi Selatan. *Sinar Manajemen*, 5, 118–125.
- Nursakina. (2019). *Mutasi Pegawai Negeri Sipil Pasca Pemilihan Kepala Daerah di Badan Kepegawaian Daerah di Kabupaten Jeneponto*. Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Purnomo, E. P., Rusli, Z., & Muchid. (2020). Politik Mutasi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Daerah Kabupaten Rokan Hilir. *Jurnal Kemunting*, 1(2), 163–182.
- Ruitan, C., Mantiri, M., & Kairupan, J. (2018). Proses Mutasi Aparatur Sipil Negara dalam Meningkatkan Kualitas Kerja (Studi di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Sangihe). *Jurnal Eksekutif*, 1(1).
- Sedarmayani. (2018). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods) (IV)*. Bandung: Alfabeta.
- Syafri, W., & Alwi. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik*. Sumedang: IPDN Press. <http://eprints.ipdn.ac.id/2491/>
- Tampilang, J., Sambiran, S., & Pangemanan, F. (2019). Proses Mutasi Jabatan Eselon III dan IV di Kabupaten Minahasa. *Jurnal Eksekutif*, 3(3), 1–9.

Wakhyono, S. (2018). *Ratusan ASN Ramai-ramai Pindah ke Pemprov, Terbanyak dari Bantaeng*. Fajar.co.id. Diakses pada 17 Agustus 2021, dari <https://fajar.co.id/2018/09/04/ratusan-asn-ramai-ramai-pindah-ke-pemprov-terbanyak-dari-bantaeng/?page=all>

Peraturan BKN No. 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi.

Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

PP No. 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil

