

**SKRIPSI**

**PELAKSANAAN MUTASI JABATAN PEGAWAI ESELON IV  
DI KABUPATEN LUWU UTARA**

**EVASETIAWATI**

**Nomor Stambuk: 10561 05066 14**



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

**2019**

**PELAKSANAAN MUTASI JABATAN PEGAWAI ESELON IV  
DI KABUPATEN LUWU UTARA**

Skripsi

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar

Sarjana Ilmu Administrasi Negara

Disusun dan Diajukan Oleh

**EVASETIAWATI**

Nomor Stambuk: 10561 05066 14

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

**2019**

## PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Pelaksanaan Mutasi Jabatan Pegawai Eselon IV di Kabupaten Luwu Utara  
Nama Mahasiswa : EVASETIAWATI  
Nomor Stambuk : 10561 05066 14  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Menyetujui:

Pembimbing I



**Dr. Hj. Fatmawati, M.Si**

Pembimbing II



**Dr. Burhanuddin, S.Sos., M.Si**

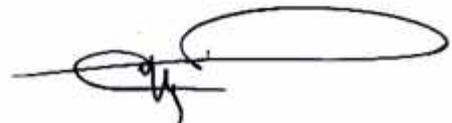
Mengetahui:

Dekan  
Fisipol Unismuh Makassar



**Dr. Hjs. Ihyani Malik, S.Sos., M.Si**

Ketua Jurusan  
Ilmu Administrasi Negara



**Nasrulhaq, S.Sos., M.PA**

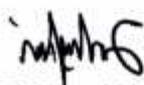
### PENERIMAAN TIM

Telah diterima oleh TIM penguji Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar, Berdasarkan Surat Keputusan/ Undangan menguji Ujian Skripsi Dekan Fisipol Universitas Muhammadiyah Makassar, Nomor : 0005/FSP/A.3-VIII/I/40/2019 sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana (S.1) dalam Program Studi Ilmu Administrasi Negara di Makassar pada hari Sabtu, 26 Januari 2019.

### TIM PENILAI

Ketua

Sekretaris



**Dr. Hj. Ihyani Malik, S.Sos., M.Si**



**Dr. Burhanuddin, S.Sos., M.Si**

Penguji :

1. **Dr. Hj. Fatmawati, M.Si (ketua)**
2. **Dr. Andi Rosdianti Razak, M.Si**
3. **Dr. Hafiz Elfiansya Parawu, M.Si**
4. **Drs. Ruskin Azikin, MM**



(.....)  
(.....)  
(.....)  
(.....)

## **PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa : Evasetiawati

Nomor Stambuk : 10561 05066 14

Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Menyatakan bahwa benar karya ilmiah ini adalah penelitian saya sendiri tanpa bantuan dari pihak lain atau telah ditulis/dipublikasikan orang lain atau melakukan plagiat. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai aturan yang berlaku, sekalipun itu pencabutan gelar akademik.

Makassar, 17 Januari 2019

Yang Menyatakan,

Evasetiawati

## ABSTRAK

**EVASETIAWATI. 2018. Pelaksanaan Mutasi Jabatan Pegawai Eselon IV di Kabupaten Luwu Utara** (dibimbing oleh Fatmawati dan Burhanuddin).

Masalah pelaksanaan mutasi jabatan menjadi keprihatinan yang sangat besar sejak dulu hingga sekarang, karena pelaksanaan mutasi pegawai tidak pernah luput dari berbagai macam kepentingan, baik itu kepentingan individu, kepentingan politik maupun kelompok kepentingan lainnya. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pelaksanaan mutasi jabatan yang meliputi promosi jabatan, rotasi jabatan dan demosi jabatan pegawai eselon IV di Kabupaten Luwu Utara.

Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan tipe penelitian deskriptif. Informan penelitian berjumlah 6 orang yang dipilih secara *purposive*. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam dan dokumentasi. Analisis data dilakukan secara sistematis yakni reduksi data, penyajian data, verifikasi dan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan mutasi jabatan pegawai eselon IV di Kabupaten Luwu Utara terdiri dari 3 (tiga) hal, yaitu: (1) Promosi jabatan yang didasarkan pada kedisiplinan, tingkat pendidikan, prestasi kerja, loyalitas pegawai, dan kepemimpinan belum berjalan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan. Hal ini dikarenakan pada tingkat pendidikan masih ada beberapa pegawai yang tidak sesuai antara spesifikasi pendidikan dengan jabatan kenaikan pangkat yang diperoleh, penilaian prestasi kerja belum optimal, begitupun dengan kepemimpinan dimana masih ada beberapa pegawai mengalami kenaikan pangkat tetapi belum mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (DIKLATPIM); (2) Rotasi jabatan yang didasarkan pada kecakapan dan adaptasi pegawai sudah berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil penempatan pegawai; (3) Demosi jabatan yang didasarkan pada pelanggaran etika pegawai dan ketidakmampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas juga belum berjalan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan, dimana penilain tidak melihat dari hasil SKP pegawai itu sendiri melainkan adanya unsur lain atau didasarkan pada *spoil system* yang menyebabkan pegawai yang bersangkutan mengalami demosi jabatan.

**Keyword:** *Mutasi Jabatan, Promosi, Rotasi, Demosi*

## KATA PENGANTAR



*Dengan Menyebut Nama Allah Yang Maha Pengasih Lagi Maha Penyayang*

Assalamu 'Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pelaksanaan Mutasi Jabatan Pegawai Eselon IV di Kabupaten Luwu Utara”**.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar.

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 sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Ibunda Dr. Hj. Fatmawati, M.Si selaku pembimbing I dan Ayahanda Dr. Burhanuddin, S.Sos., M.Si selaku pembimbing II yang telah sudi meluangkan waktu, tenaga dan pikiran serta senantiasa memberikan arahan, motivasi dan bimbingannya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
2. Kakanda Nasrulhaq, S.Sos., M.PA selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar. Penulis mengucapkan terima kasih atas arahan dan bantuannya selama ini.

3. Ibunda Dr. Hj. Ihyani Malik, S.Sos., M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan arahnya kepada penulis.
4. Ayahanda Dr. H. Abd. Rahman Rahim, S.E., M.M selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar.
5. Kedua orang tua tercinta Alm. Bapak Muddin dengan Ibu Yanti yang telah melahirkan, membesarkan, mendidik, mengarahkan, dan senantiasa mendo'akan serta memberikan bantuan yang tiada ternilai baik moral maupun materi, nasehat serta pengorbanan yang tak terhingga dalam melalui hari demi hari dalam kehidupan ini.
6. Buat suamiku tercinta Sukri J, S.Sos yang senantiasa mendampingi, membimbing, mendo'akan serta memberikan bantuan yang tiada ternilai baik moral maupun materi, nasehat serta pengorbanan yang tak terhingga. Dan juga buat saudara-saudariku tercinta, Dandi dengan Dinda, buat Paman dan Bibi yang senantiasa memberikan bantuan yang tiada ternilai baik moral maupun materi kepada penulis.
7. Bapak Drs. Nursalim, M.Si selaku Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Luwu Utara. Penulis mengucapkan banyak terima kasih atas bantuannya selama ini.
8. Kakanda Nasrul Haq, S.Sos., M.PA, Kakanda Riska Sari, S.Sos., M.AP, Kakanda Akhsrullah, S.Sos., M.AP, Kakanda Alfian Nursyam, S.Sos, Kakanda Andi Sul Haris Hasan, S.Sos dan Kakanda Muh. Aswar Darwis,

S.Sos yang senantiasa memberikan dorongan dan semangat dalam penyelesaian skripsi sekaligus sebagai teladan dan inspirasi bagi penulis selama menempuh jenjang perkuliahan.

9. Buat teman-teman seperjuangan di Program Studi Ilmu Administrasi Negara angkatan 014, sahabat saya RQ-Crew yang selalu memberikan dukungan dan teman-teman Asrama Putri Luwu Utara, penulis mengucapkan terima kasih atas kebersamaan dan pengertiannya selama ini.

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

Makassar, 17 Januari 2019

Penulis,

Evasetiawati

## DAFTAR ISI

<b>Halaman Pengajuan Skripsi</b> .....	i
<b>Halaman Persetujuan Skripsi</b> .....	ii
<b>Halaman Penerimaan TIM</b> .....	iii
<b>Halaman Pernyataan Keaslian Karya Ilmiah</b> .....	iv
<b>Abstrak</b> .....	v
<b>Kata Pengantar</b> .....	vi
<b>Daftar Isi</b> .....	ix
<b>Daftar Tabel</b> .....	xi
<b>Daftar Gambar</b> .....	xii
<b>Daftar Lampiran</b> .....	xiii
<b>BAB I     PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Kegunaan Penelitian .....	8
<b>BAB II    TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	9
A. Konsep, Defenisi dan Teori .....	9
1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia .....	9
2. Pengertian Mutasi Jabatan .....	10
3. Tujuan Mutasi Pegawai .....	11
4. Prinsip dan Dasar Mutasi .....	12
5. Sebab dan Alasan Mutasi .....	15
B. Ruang Lingkup Mutasi .....	16
1. Promosi Jabatan .....	17
a. Pengertian Promosi Jabatan .....	17
b. Dasar-dasarr Promosi Jabatan .....	19
c. Syarat-syarat Promosi Jabatan .....	20
d. Tujuan Promosi Jabatan .....	23
2. Rotasi Jabatan .....	24
a. Prinsip dan Dasar Rotasi Jabatan .....	26
3. Demosi Jabatan .....	26
a. Pengertian Demosi Jabatan .....	26
b. Dasar Pelaksanaan Demosi .....	27
c. Tujuan Pelaksanaan Demosi .....	28
C. Jabatan Pegawai .....	28
1. Pengertian Jabatan Pegawai .....	28
2. Jabatan Struktural .....	29
D. Kerangka Pikir .....	31
E. Fokus Penelitian .....	32
F. Deskripsi Fokus Penelitian .....	33

<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	37
	A. Waktu dan Lokasi Penelitian	37
	B. Jenis dan Tipe Penelitian	37
	C. Sumber Data Penelitian	38
	D. Informan Penelitian	38
	E. Teknik Pengumpulan Data	39
	F. Teknik Analisis Data	39
	G. Keabsahan Data	40
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	42
	A. Gambaran Umum BKPSDM Kabupaten Luwu Utara	42
	1. Keadaan Pegawai	42
	2. Tugas dan Fungsi BKPSDM Kabupaten Luwu Utara	47
	3. Struktur Organisasi BKPSDM Kabupaten Luwu Utara	48
	B. Hasil Penelitian Pelaksanaan Mutasi Jabatan Pegawai Eselon IV di Kabupaten Luwu Utara	49
	1. Pelaksanaan Promosi Jabatan Pegawai Eselon IV di Kabupaten Luwu Utara	50
	a. Disiplin Pegawai	51
	b. Tingkat Pendidikan	56
	c. Prestasi Kerja	63
	d. Loyalitas	71
	e. Kepemimpinan	77
	2. Pelaksanaan Rotasi Jabatan Pegawai Eselon IV di Kabupaten Luwu Utara	85
	a. Kecakapan Pegawai	85
	b. Adaptasi Pegawai	91
	3. Pelaksanaan Demosi Jabatan Pegawai Eselon IV di Kabupaten Luwu Utara	97
	a. Pelanggaran Etika	99
	b. Tidak mampu Menyelesaikan Tugas	104
	C. Pembahasan	108
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP</b>	118
	A. Simpulan	118
	B. Saran	119
	<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	121
	<b>LAMPIRAN PENELITIAN</b>	123

## DAFTAR TABEL

<i>Nomor</i>	<i>Teks</i>	<i>Halaman</i>
1	Informan Penelitian	38
2.1	Keadaan Pegawai BKPSDM Berdasarkan Tingkat Eselon	42
2.2	Keadaan Pegawai BKPSDM Berdasarkan Tingkat Golongan Ruang	43
2.3	Keadaan Pegawai BKPSDM Berdasarkan Tingkat Pendidikan	44
2.4	Keadaan Pegawai BKPSDM Berdasarkan Tingkat Usia	45
2.5	Keadaan Pegawai BKPSDM Berdasarkan Jabatan	46
2.6	Hasil Penempatan Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan	57
2.7	Hasil Penempatan Pegawai Berdasarkan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan	65
2.8	Hasil Penempatan Pegawai Berdasarkan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Hasil Penempatan Pegawai Berdasarkan Adaptasi Pegawai	78
2.9	Hasil Penempatan Pegawai Berdasarkan Adaptasi Pegawai	92
2.10	Hasil Demosi Jabatan Pegawai eselon IV di Kabupaten Luwu Utara	98

## DAFTAR GAMBAR

<i>Nomor</i>	<i>Teks</i>	<i>Halaman</i>
1	Bagan Kerangka Pikir	32
2	Struktur Organisasi BKPSDM Kabupaten Luwu Utara	48

## DAFTAR LAMPIRAN

<i>Nomor</i>	<i>Teks</i>	<i>Halaman</i>
1	Biodata	124
2	Foto Dokumentasi Hasil Penelitian	125

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Kabupaten Luwu Utara sebagai salah satu daerah otonom yang ditetapkan berdasarkan Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 atas perubahan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 yang telah direvisi ke dalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural. Pegawai yang diangkat dan ditempatkan harus sesuai dengan tempat yang tepat berdasarkan peraturan dalam manajemen PNS yang berlaku dalam upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas dan profesionalisme penyelenggara tugas.

Merujuk pada Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara atas perubahan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian dalam pasal 1 bahwa manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme. Selanjutnya dalam undang-undang tersebut pada pasal 2 dinyatakan bahwa penyelenggaraan kebijakan dan manajemen ASN berdasarkan pada asas diantaranya adalah: asas kepastian hukum, profesionalitas, proporsionalitas, keterpaduan, delegasi, netralitas, akuntabilitas, efektif dan efisien, keterbukaan, nondiskriminatif, persatuan dan kesatuan, keadilan dan kesetaraan, dan kesejahteraan.

Pelaksanaan mutasi jabatan di Kabupaten Luwu Utara jelas terlihat bahwa mutasi yang dilakukan terkesan balas dendam atau yang biasa disebut balasan jasa pemilihan dimana pegawai yang dipromosi seharusnya berdasarkan syarat kompetensi, penilaian kinerja dan syarat objektif lainnya. Begitupun dengan pegawai yang didemosi dan diberhentikan seharusnya dilihat dari penilaian kinerja, etika pegawai serta ketidakmampuannya dalam menyelesaikan tugas dengan baik maka pegawai tersebut harus didemosi dan diberhentikan tetapi justru sebaliknya mutasi yang dilakukan baik itu promosi, demosi, dan rotasi dilakukan atas dasar konflik kepentingan bukan berdasarkan manajemen kepegawaian yang seharusnya. Fenomena yang ada di Luwu Utara relatif relevan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Azhari (2011: 205-206), di Provinsi Sulawesi Tenggara yang menunjukkan bahwa pengangkatan PNS dalam jabatan struktural lebih dominan kepentingan politik dari pejabat politik yang berasal dari salah satu partai politik yang sedang berkuasa. Pegawai yang diangkat menduduki jabatan struktural di provinsi tersebut tanpa melalui mekanisme kepegawaian yang seharusnya.

Pelaksanaan mutasi juga memunculkan kultur pegawai dengan perilaku KKN, pertimbangan hingga penempatan PNS yang bersifat tertutup dan rahasia dalam pelaksanaan mutasi tersebut justru bertolak belakang dengan prinsip good governance yaitu transparansi, promosi yang dilakukan berdasarkan hubungan kekeluargaan juga bertolak belakang pada asas manajemen ASN yaitu netralitas, nondiskriminatif dan keadilan. Fenomena tersebut juga relatif relevan dengan hasil penelitian Wahyu (2014: 62), di Kabupaten Luwu Utara yang menunjukkan

bahwa adanya penempatan yang tidak sesuai dengan jenjang pangkat. Beberapa implikasi terkait pelaksanaan mutasi jabatan, yaitu: pejabat yang dinonjobkan hanya karena pertimbangan tidak loyal sama hanya menghambat karir PNS tersebut; penempatan dalam hal promosi PNS berdasarkan afiliasi politik serta hubungan kekeluargaan berindikasi terciptanya dinasti politik dan nepotisme Luwu Utara; pelaksanaan mutasi yang bersifat tertutup dan rahasia.

Pegawai yang dimutasi khususnya yang dipromosi berdasarkan pada prinsip *'like or this like'* dimana pegawai pemilih Kepala Daerah terpilih pada saat Pemilukada tersebut yang dipromosi atau dinaikkan jabatannya sebaliknya dengan pegawai yang bukan pemilihnya maka dia yang didemosi atau diturunkan jabatannya bahkan ada dinonjobkan meskipun kompetensi dan hasil kinerja pegawai tersebut lebih bagus dari pegawai yang dipromosi. Fenomena yang ada di Luwu Utara tersebut relatif relevan dengan hasil penelitian Akhsrullah (2013: 56), yang menunjukkan bahwa pelaksanaan mutasi di Sekretaris Daerah Kabupaten Gowa bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme kerja pegawai, namun dalam prosesnya masih terdapat kepentingan kelompok tertentu dalam hal kepentingan partai politik penguasa untuk menduduki dan memasukkan para kader-kader partai ke dalam tatanan birokrasi dalam rangka penguatan posisi tawar partai dan pelaksanaan yang bersifat rahasia. Hasil penelitian yang dilakukan oleh para peneliti tersebut di berbagai daerah menunjukkan bahwa dalam hal pengangkatan dan pemindahan pegawai negeri sipil mempunyai permasalahan yang sama, dimana pelaksanaannya dominan didasarkan pada hubungan kekeluargaan/perkoncohan (*spoil system*) dan intervensi politik hal

tersebut bertentangan dengan Undang-undang ASN Nomor 5 Tahun 2014 pasal 12 yaitu peran pegawai ASN sebagai pelaksana yang profesional , bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme.

Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah yang berdasarkan desentralisasi dimana setiap daerah memiliki hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan negara setempat. Serta Pembentukan Badan Pertimbangan Jabatan Dan Kepangkatan (BAPERJAKAT) berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002, serta Peraturan Bupati Luwu Utara Nomor 16 Tahun 2011 tentang Baperjakat dimana memiliki tugas dan fungsi untuk membantu kepala daerah dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dari dan dalam jabatan struktural ataupun fungsional.

Bupati sebagai pimpinan tertinggi di daerah memiliki wewenang dan pengaruh yang sangat kuat. Termasuk mengenai masalah pemutasian, pemberhentian, dan kenaikan pangkat seakan-akan harus didasarkan pada keinginan bupati itu sendiri. Maka, peranan Tim Baperjakat dalam memberikan pertimbangan dan masukan secara objektif kepada Bupati Luwu Utara perihal pemutasian sangat menentukan dalam mewujudkan agenda reformasi birokrasi khususnya di lingkup pemerintah Kabupaten Luwu Utara. Berdasarkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang ASN dijelaskan bahwa manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan sistem merit, juga dijelaskan bahwa promosi dilakukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan, penilaian atas prestasi kerja,

kepemimpinan, kerja sama, kreativitas, dan pertimbangan dari tim penilai kinerja PNS pada Instansi Pemerintah, tanpa membedakan gender, suku, agama, ras dan golongan serta mutasi yang dilakukan dengan memperhatikan prinsip larangan konflik kepentingan.

Dalam periode kepemimpinan Hj. Indah Putri Indriani selaku Bupati Luwu Utara, pelaksanaan sidang mutasi di lingkup pemerintahan Kabupaten Luwu Utara dilaksanakan minimal 3 kali dalam setahun. Pada 2017 Bupati Luwu Utara kembali merombak susunan kabinetnya, sebanyak 622 orang pegawai eselon IV yang di mutasi. Mutasi pegawai eselon IV di awal tahun 2017 yaitu pada tanggal 09 Januari 2017, sejumlah pejabat mengalami pertukaran jabatan. Sebanyak 371 pegawai eselon IV yang di rotasi, adapun pegawai yang di promosi berjumlah 168 orang, selain itu bahkan ada pegawai yang di demosi berjumlah 26 orang. Selanjutnya mutasi pegawai eselon IV pada tanggal 02 Mei 2017 sebanyak 6 orang pegawai yang rotasi, 26 orang pegawai di promosi dan 1 orang pegawai yang di demosi. Sedangkan mutasi pada tanggal 29 Agustus 2017, pegawai yang di rotasi sebanyak 15 orang, pegawai yang di promosi sebanyak 7 orang dan pegawai yang di demosi sebanyak 2 Orang. Pelaksanaan mutasi jabatan baik itu promosi jabatan tak lain untuk mengisi kekosongan, memberikan *reward* kepada pegawai yang memiliki prestasi, selain itu untuk demosi jabatan yakni dijadikan *punishment* atau hukuman bagi pegawai yang melanggar kode etik kepegawaian, adapun untuk rotasi jabatan dijadikan sebagai penyegaran bagi pegawai agar meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik lagi.

Kondisi ideal pelaksanaan mutasi menurut Kadarisman (2012: 69), dalam mutasi tersebut perlu dipertimbangkan pentingnya prinsip mutasi, yaitu memutasikan pegawai pada posisi yang tepat serta pekerjaan yang sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan (kompetensi) pegawai yang bersangkutan sehingga terjadi peningkatan motivasi, semangat serta produktivitas kerja. Selain itu menurut Hasibuan (2009: 111-113), adapun syarat-syarat pelaksanaan promosi jabatan adalah: (a) Disiplin pegawai; (b) Tingkat pendidikan; (c) Prestasi kerja; (d) Loyalitas; dan (e) Kepemimpinan. Selanjutnya, syarat-syarat pelaksanaan rotasi jabatan yaitu: (a) Kecakapan pegawai; dan (b) Adaptasi pegawai terhadap lingkungan kerja, sedangkan syarat-syarat pelaksanaan demosi jabatan yaitu: (a) Etika pegawai; dan (b) Tidak mampu dalam menyelesaikan tugasnya.

Kenyataannya, hasil penelusuran informasi peneliti bahwa pelaksanaan mutasi di lingkup pemerintah Kabupaten Luwu Utara khususnya mutasi vertical (promosi dan demosi) sarat akan tindakan penyelewengan. Terjadinya mutasi besar-besaran pasca pilkada menimbulkan banyak spekulasi yang muncul dari masyarakat dimana pemutasian terjadi karena hubungan emosional pegawai dengan Bupati itu sendiri yang biasa disebut dengan 'balasan jasa pemilihan' (mutasi pasca pilkada) (sumber makassartribunnews.com). Sejumlah pejabat mengalami pertukaran jabatan, ada pejabat yang mendapat promosi, rotasi bahkan ada juga beberapa pejabat yang mendapat demosi jabatan. Pelaksanaan mutasi tersebut juga menunjukkan beberapa penempatan pejabat yang justru tidak sesuai dengan persyaratan kepangkatan, baik itu dari segi tingkat pendidikan,

kepemimpinan maupun kecakapan pegawai yang bersangkutan. Jadi, tak heran jika banyak spekulasi yang muncul dimana, pemutasian pegawai cenderung didasarkan atas hubungan kekeluargaan serta pertimbangan *'like or dislike'* (*spoil system*). Dan tentunya, hal tersebut tidak sesuai dengan prinsip *"the right man and the right place"*. Mutasi pegawai yang baik adalah salah satu sendi lembaga yang baik karena dengan sistem mutasi pegawai yang tepat dan dilaksanakan dengan baik secara efektif dan efisien akan menimbulkan kinerja yang tinggi, rasa tanggung jawab dari suatu organisasi dan seluruh pegawainya, tetapi sebaliknya apabila sistem mutasi pegawai tidak dilaksanakan dengan baik maka akan menyebabkan frustrasi yang dapat menimbulkan bahaya bagi organisasi.

Berdasarkan uraian dari latar belakang di atas, maka penulis tertarik untuk mengangkat judul penelitian yaitu *"Pelaksanaan Mutasi Jabatan Pegawai Eselon IV di Kabupaten Luwu Utara"*.

## **B. Rumusan Masalah**

Sesuai dengan penjelasan dari latar belakang di atas, maka penulis mencoba merumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pelaksanaan Promosi Jabatan Pegawai Eselon IV di Kabupaten Luwu Utara ?
2. Bagaimanakah pelaksanaan Rotasi Jabatan Pegawai Eselon IV di Kabupaten Luwu Utara ?
3. Bagaimanakah pelaksanaan Demosi Jabatan Pegawai Eselon IV di Kabupaten Luwu Utara ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan:

1. Untuk mengetahui pelaksanaan Promosi Jabatan Pegawai Eselon IV di Kabupaten Luwu Utara.
2. Untuk mengetahui pelaksanaan Rotasi Jabatan Pegawai Eselon IV di Kabupaten Luwu Utara.
3. Untuk mengetahui pelaksanaan Demosi Jabatan Pegawai Eselon IV di Kabupaten Luwu Utara.

### **D. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat atau kegunaan baik teoritis maupun pratikal sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

Dapat memperluas dan memperkaya wawasan ilmiah, khususnya dalam Ilmu Administrasi Negara. Sekaligus sebagai bahan informasi bagi calon peneliti yang akan melakukan penelitian yang sama.

2. Kegunaan Praktikal

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan pertimbangan bagi pemerintah, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) dan tim Baperjakat di Kabupaten Luwu Utara dalam pelaksanaan mutasi secara obyektif dan sesuai dengan aturan perundang-undangan yang berlaku.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Konsep, Defenisi, dan Teori**

##### **1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang dikemukakan oleh Hasibuan (2006: 10) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan atau organisasi pemerintahan, pegawai dan masyarakat. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2015: 13) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian.

Selain itu, adapun pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Dessler (2010: 10) yakni proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada pegawai, memmerhatikan hubungan kerja para pegawai, serta keamanan, kesehatan dan masalah keadilan. Berdasarkan pengertian dari beberapa para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu atau seni yang mempelajari tentang pengelolaan peranan sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang meliputi segi aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Hal tersebut dimaksudkan untuk peningkatan kontribusi sumber daya manusia terhadap pencapaian tujuan organisasi agar lebih efektif dan efisien.

## **2. Pengertian Mutasi jabatan**

Mutasi jabatan atau pemindahan jabatan meliputi segala perubahan jabatan seorang pegawai dalam arti umum. Perubahan posisi jabatan atau tempat atau pekerjaan disini masih dalam level yang sama dan juga tidak diikuti perubahan tingkat wewenang dan tanggung jawab, status, kekuasaan dan pendapatnya yang berubah dalam mutasi jabatan hanyalah bidang tugasnya. Menurut Hasibuan (2009: 102), mutasi adalah “suatu perubahan posisi atau jabatan atau tempat atau pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi atau demosi) di dalam suatu organisasi”. Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan pegawai, karena tujuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan (pemerintahan) tersebut. Berdasarkan hal tersebut, dapat dikemukakan bahwa suatu mutasi yang tidak dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi, maka mutasi yang dijalankan tersebut tidak akan mempunyai arti lagi, bahkan mungkin justru akan dapat merugikan organisasi yang bersangkutan.

Tokoh-tokoh selain Hasibuan, yakni Sastrohadiwiryo (2002: 247), juga mengatakan bahwa mutasi adalah “kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada organisasi atau perusahaan”. Berdasarkan uraian tersebut, dapat dikemukakan bahwa dengan demikian mutasi pegawai tersebut termasuk dalam fungsi pengembangan pegawai, karena fungsinya adalah untuk

meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi. Lebih lanjut menurut Samsudin (2006: 254), mengemukakan bahwa mutasi adalah “kegiatan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan pegawai ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi dan kontribusi kerja yang maksimal pada perusahaan”.

Berdasarkan uraian pendapat para ahli tentang pengertian mutasi di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa mutasi itu sendiri merupakan upaya pimpinan yang dilakukan secara rutin dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dengan cara memindahkan pegawai dari satu unit ke unit yang lain. Mutasi pegawai dilakukan berdasarkan atas prestasi kerja yang dicapai pegawai selama melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, dan bukan atas dasar kepentingan, kekeluargaan, intervensi politik atau dorongan dari kelompok-kelompok tertentu serta mutasi dilakukan sebagai motivasi kerja para pegawai.

### **3. Tujuan Mutasi Pegawai**

Tujuan pelaksanaan mutasi pegawai menurut Hasibuan (2009: 102), diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
- b. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
- c. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan pegawai.
- d. Untuk menghilangkan rasa bosan atau jemu terhadap pekerjaannya.

- e. Untuk memberikan perangsang agar pegawai mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.
- f. Untuk pelaksanaan hukuman atau sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukannya.
- g. Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya.
- h. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka.
- i. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik.
- j. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik pegawai.
- k. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama pegawai.

Tujuan pelaksanaan mutasi jabatan pada prinsipnya yaitu merupakan perubahan pegawai pada dirinya, dimana mutasi bertujuan untuk memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengembangkan karir serta untuk menghargai prestasi para pegawai agar lebih termotivasi untuk menghasilkan kinerja yang lebih optimal.

#### **4. Prinsip dan Dasar Mutasi**

Prinsip dan dasar dalam pelaksanaan mutasi pegawai menurut Hasibuan (2009: 102), adapun diantaranya yaitu memutasikan pegawai kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat. Mutasi sebagai suatu kebijakan, mengandung tiga dasar atau landasan pelaksanaan, yaitu:

- a. *Merit system* adalah mutasi pegawai didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, obyektif dan hasil prestasi kerja. *Merit system* atau *career system* ini merupakan dasar mutasi yang baik, karena:

- 1) Output dan produktivitas kerja meningkat;
  - 2) Semangat kerja meningkat;
  - 3) Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun;
  - 4) Absensi dan disiplin pegawai semakin baik; dan
  - 5) Jumlah kecelakaan akan menurun.
- b. *Seniority system* adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia dan pengalaman kerja dari pegawai yang bersangkutan. Sistem mutasi ini tidak obyektif, karena kecakapan orang yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku jabatan baru.
- c. *Spoil system* adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka (*like or dislike*).

Pelaksanaan mutasi pegawai menurut Moekijat (1991: 4-5), terdiri dari empat (dasar) yaitu:

a. *Spoil system*

Adalah suatu sistem kepegawaian yang dalam pemindahan pegawai didasarkan atas keanggotaan partai (hubungan sesama anggota politik). Jabatan-jabatan yang penting dalam suatu organisasi diberikan oleh pejabat yang berwenang mengangkat pegawai kepada teman-teman separtai, dengan tujuan agar terdapat kerjasama yang baik.

b. *Nepotism system*

Adalah suatu sistem kepegawaian yang dalam pemindahan pegawai didasarkan atas hubungan keluarga. Bahkan kemudian diperluas artinya, termasuk saudara-saudara dan teman-teman dekat.

c. *Patronage System*

Adalah suatu sistem kepegawaian yang dalam pemindahan pegawai didasarkan atas keinginan untuk membantu pegawai tersebut dapat didasarkan atas hubungan politik (*spoil system*) atau hubungan keluarga (*nepotism system*).

d. *Merit system*

Adalah suatu sistem kepegawaian yang dalam pemindahan pegawai didasarkan atas kecakapan yang dimiliki oleh pegawai itu sendiri. Sistem ini timbul sebagai reaksi terhadap *spoil system* dan *nepotism system* yang dalam memindahkan atau memutasikan pegawai kurang bahkan tidak memperhatikan kecakapan.

Berdasarkan sistem-sistem pelaksanaan mutasi di atas, maka dapat dikatakan bahwa dalam memutasikan pegawai seharusnya berdasarkan pada prinsip-prinsip mutasi pegawai yang sesuai dengan aturan yang berlaku (Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara) yaitu dengan menerapkan prinsip "*the right man on the right place*" atau dengan kata lain menempatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat. Dengan demikian, suatu mutasi pegawai yang ideal harus berdasarkan *merit system* sehingga tercapai tujuan mutasi yang sesungguhnya.

## 5. Sebab dan Alasan Mutasi

Sebab-sebab pelaksanaan mutasi menurut Hasibuan (2009: 104), yaitu digolongkan atas permintaan sendiri (*Personnel transfer*) dan alih tugas produktif (*Production transfers*).

### a. Mutasi atas permintaan sendiri (*Personnel transfer*)

Yaitu mutasi yang dilakukam berdasarkan keinginan sendiri dari seorang pegawai dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi dengan mengemukakan alasannya kepada pimpinan organisasi tersebut.

### b. Alih Tugas produktif (*Production transfers*)

Yaitu mutasi yang dilakukan karena atas dasar kehendak pimpinan perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan pegawai yang bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya atau kemampuannya.

Paul dan Mayers dalam Hasibuan (2009: 105), mengemukakan bahwa ada lima macam transfers atau mutasi pegawai yaitu sebagai berikut:

a. *Production transfer* adalah mengalih tugaskan pegawai dari suatu bagian ke bagian yang lain secara horizontal, karena pada bagian lain kekurangan tenaga kerja dan produksi akan ditingkatkan.

b. *Replacement transfer* adalah mengalih tugaskan pegawai yang sudah lama dinasnya ke jabatan lain secara horizontal dilakukan untuk menggantikan pegawai yang masa dinasnya sedikit atau diberhentikan.

- c. *Versatility transfer* adalah mengalih tugaskan pegawai ke jabatan atau pekerjaan lainnya secara horizontal agar pegawai yang bersangkutan dapat melakukan pekerjaan atau dalam berbagai lapangan pekerjaan.
- d. *Shift transfer* adalah mengalih tugaskan pegawai yang sifatnya horizontal dari suatu regu ke regu yang lain sedang pekerjaan yang diberikan tetap sama dengan yang sebelumnya.
- e. *Remedial transfer* adalah mengalih tugaskan seorang pegawai ke jabatan ataupun pekerjaan yang lain, baik pekerjaannya atau tidak atas permintaan pegawai bersangkutan karena tidak dapat bekerja sama dengan rekan-rekan kerjanya.

Penyebab terjadinya mutasi secara umum ada dua hal. Yang pertama atas dasar permintaan pegawai yang bersangkutan itu sendiri dimana hal ini disebabkan oleh ketidakpuasan pegawai terhadap posisi atau jabatan atau tempat pekerjaannya. Ketidakcocokan pekerjaan tersebut yang tidak sesuai dengan kemampuan yang ia miliki. Sedangkan penyebab yang kedua yaitu keputusan organisasi atau perusahaan yang bersangkutan. Hal ini dikarenakan instansi perlu melakukan perputaran jabatan atau posisi untuk menghindari kejenuhan yang dirasakan oleh pegawai.

## **B. Ruang Lingkup Mutasi**

Ruang lingkup mutasi mencakup semua perubahan posisi atau pekerjaan atau tempat pegawai, baik secara horizontal (rotasi) maupun vertikal (promosi atau demosi) yang dilakukan karena alasan *personal transfer* ataupun *production transfer* di dalam suatu organisasi. Mutasi ini merupakan penempatan kembali

(*replacement*) pegawai ke posisi tempat yang baru sehingga kemampuan dan kecakapan kerjanya semakin baik.

## **1. Promosi Jabatan**

### **a. Pengertian Promosi Jabatan**

Promosi mempunyai arti yang penting bagi setiap organisasi, karena dengan promosi tersebut berarti kestabilan organisasi dan moral pegawai akan dapat lebih terjamin. Pegawai pada umumnya menginginkan kemajuan dalam hidupnya oleh karena itu, promosi memberikan peran penting kepada pegawai, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nanti. Dengan promosi, berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai bersangkutan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Kesempatan untuk maju itulah di dalam suatu organisasi sering dinamakan sebagai promosi (kenaikan jabatan).

Hasibuan (2009: 108), mengungkapkan bahwa promosi adalah “perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* pegawai ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar”. Berdasarkan uraian ini, dapat dikemukakan bahwa promosi adalah suatu peningkatan jabatan yang disertai dengan peningkatan penghasilan yang semakin besar. Sedangkan menurut Manullang (2008: 154), mengatakan bahwa promosi adalah “penaikan jabatan, menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya”. Promosi dimaksudkan untuk menjamin stabilitas kepegawaian”.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dikemukakan bahwa suatu promosi pada umumnya yaitu bertambahnya tanggung jawab.

Selain itu, Samsudin (2006: 264), juga mengemukakan bahwa promosi adalah “perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi”. Hal ini berarti kompensasi (penerimaan upah atau gaji dan sebagainya) menjadi lebih tinggi bila dibandingkan dengan yang lama. Namun, ada pula promosi yang tidak berakibat adanya kenaikan kompensasi, yang disebut promosi kering”. Berdasarkan uraian di atas, bahwa promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya. Dengan promosi berarti pegawai telah menunjukkan kemampuan dan prestasi kinerja.

Sastrohadiwiryo (2002: 258), menyebutkan bahwa promosi dapat diartikan sebagai proses “perubahan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam hierarki wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan kepada tenaga kerja pada waktu sebelumnya. Promosi adalah proses menaikkan tenaga kerja kepada kedudukan yang lebih bertanggungjawab. Promosi biasanya diimbangi dengan kenaikan kompensasi bagi tenaga kerja yang bersangkutan”. Berdasarkan uraian ini, dapat dikemukakan bahwa promosi adalah menaikkan tenaga kerja pada jabatan yang lebih tinggi dan lebih bertanggungjawab yang disertai dengan kenaikan gaji.

Promosi jabatan menurut Kadarisman (2012: 124), ialah “kenaikan jabatan seorang pegawai ke jabatan yang lebih tinggi, dan disertai dengan peningkatan kekuasaan, wewenang, tanggung jawab, pendapatan, dan fasilitas lainnya”.

Berdasarkan uraian dari para ahli tentang promosi tersebut di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam suatu promosi berarti telah terjadi kegiatan perpindahan pegawai dari suatu jabatan ke jabatan lainnya yang mempunyai status, tanggung jawab, kewenangan dan sebagainya yang lebih tinggi dibanding sebelumnya disertai dengan kenaikan gaji atau upah dan lain-lain.

b. Dasar-dasar Promosi Jabatan

Suatu Promosi bagi seseorang dalam suatu organisasi harus berdasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif mungkin. Karena objektivitasnya suatu promosi akan membawa dampak yang positif bagi tumbuhnya motivasi ataupun semangat kerja bagi anggota-anggota lainnya dalam organisasi yang bersangkutan. Adapun kaitan dengan bahasan tentang dasar-dasar promosi tersebut, Samsudin (2006: 264-265) mengatakan bahwa “pada umumnya terdapat dua dasar untuk mendapatkan promosi, yaitu kecakapan kerja (*merit*) dan senioritas”. Berdasarkan hal tersebut, dapat dikemukakan bahwa untuk melaksanakan promosi didasarkan atas keahlian, kecerdasan yang dimiliki pegawai dan lamanya kerja.

Lebih lanjut, Hasibuan (2009: 109) mengemukakan ada tiga pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan pegawai adalah sebagai berikut:

- 1) Pengalaman (*senioritas*) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja pegawai. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlalu lama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi.

- 2) Kecakapan (*ability*) yaitu seorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan . Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan.
- 3) Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan terampil, sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman atau kecakapan saja dapat diatasi.

c. Syarat-syarat Promosi Jabatan

Sebagaimana dalam mempromosikan pegawai, harus ada syarat-syarat tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan dalam program promosi perusahaan. Syarat-syarat promosi harus diinformasikan kepada semua pegawai, agar mereka mengetahui secara jelas. Hal ini penting untuk memotivasi pegawai berusaha mencapai syarat-syarat promosi tersebut. Menurut Hasibuan (2009: 111-113), syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi hal-hal berikut ini:

- 1) Kejujuran, pegawai harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata-kata dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.

- 2) Disiplin pegawai yaitu pegawai harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.
- 3) Prestasi kerja, pegawai itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat dengan baik.
- 4) Sama secara harmonis dengan sesama pegawai baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik di antara semua pegawai.
- 5) Kecakapan, pegawai itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri tanpa mendapat bimbingan terus-menerus dari atasannya.
- 6) Loyalitas, pegawai harus loyal dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korpsnya. Ini menandakan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan atau korpsnya.
- 7) Kepemimpinan, mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan. Harus menjadi panutan dan memperoleh personality authority yang tinggi dari para bawahannya.

- 8) Komunikatif, karyawan itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempresepsi informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.
- 9) Pendidikan, pegawai harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

Thoha (2014: 59), menyebutkan bahwa promosi harus memenuhi persyaratan yang ditentukan dalam peraturan kepegawaian, antara lain:

- 1) Pangkat atau golongan yang telah memenuhi syarat;
- 2) Disiplin ilmu atau latar belakang pendidikan formal;
- 3) Mempunyai kinerja atau prestasi kerja yang lebih baik;
- 4) Telah mengikuti diklat struktural atau fungsional;
- 5) Memperhatikan Daftar Urut Kepangkatan (DUK);
- 6) DP-3 paling tidak bernilai baik;
- 7) Usia;
- 8) Usulan unit kerja bernilai baik;
- 9) Atas persetujuan pimpinan instansi.

Moekijat (2009: 8), syarat-syarat kenaikan pangkat reguler adalah prestasi kerja, disiplin kerja, kesetiaan, pengabdian, pengalaman, dan syarat obyektif lainnya. Selain itu, Moekijat (2010: 112) menyatakan program promosi sebaiknya mencakup syarat-syarat sebagai berikut:

- 1) Semua promosi dalam saringan pegawai dibuat atas dasar kecakapan di antara pegawai-pegawai yang paling cakap.

- 2) Promosi diselenggarakan hanya menurut rencana promosi organisasi itu disesuaikan dengan kebijaksanaan promosi dari kantor urusan pegawai.
- 3) Pegawai-pegawai diberitahu tentang perkembangan dan penempatan rencana promosi.
- 4) Memelihara dan melindungi pegawai dengan memberi segala keterangan tentang kebijaksanaan-kebijaksanaan dan prosedur-prosedur untuk mengatur rencana promosi.
- 5) Tiap rencana promosi menggunakan lapang saingan yang seluas-luasnya dan menggunakan metode-metode penilaian yang didasarkan atas alasan-alasan yang tepat serta dilakukan secara jujur.
- 6) Catatan kepegawaian mengenai tiap promosi menunjukkan bahwa promosi-promosi itu dilakukan sesuai dengan rencana promosi yang resmi. Olehnya itu, manajemen kepegawaian yang efektif tidak mungkin diperoleh tanpa adanya sistem promosi yang baik.

d. Tujuan Promosi Jabatan

Tujuan promosi jabatan menurut Hasibuan (2009:113) yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada pegawai yang berprestasi kerja tinggi.
- 2) Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
- 3) Untuk merangsang agar pegawai lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.

- 4) Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada pegawai dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
- 5) Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (multiplier effect) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
- 6) Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
- 7) Untuk menambah atau memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para pegawai dan merupakan daya dorong bagi pegawai lainnya.
- 8) Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan pegawai lainnya.
- 9) Pegawai dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
- 10) Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya.
- 11) Promosi akan memperbaiki status pegawai dari pegawai sementara menjadi pegawai tetap setelah lulus dalam masa percobaan.

## **2. Rotasi Jabatan**

Hasibuan (2009: 104), menjelaskan bahwa rotasi jabatan adalah “perubahan posisi atau jabatan pegawai tetapi masih pada ranking yang sama di dalam organisasi itu”. Berdasarkan uraian tersebut, dapat dikemukakan bahwa

rotasi adalah perubahan posisi atau jabatan tidak lebih tinggi dan tidak lebih rendah tetapi masih pada level yang sama. Selanjutnya Moekijat (2010: 112), mengutarakan hal yang sama bahwa rotasi adalah “suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu kelas ke suatu jabatan dalam kelas lain yang tingkatnya tidak lebih tinggi atau tidak lebih rendah (yang tingkatnya sama) dalam rencana gaji”. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dikemukakan bahwa suatu perubahan jabatan masih pada tingkat yang sama dan gaji yang sama itulah rotasi.

Menurut Kadarisman (2012: 67-68), mengungkapkan bahwa rotasi adalah “kegiatan dari pimpinan organisasi untuk memindahkan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lain yang dianggap setingkat atau sejajar”. Rotasi atau pemindahan merupakan suatu kegiatan rutin dari suatu organisasi untuk dapat melaksanakan prinsip “*the right man in the right place*” atau “orang yang tepat pada tempat yang tepat”. Berdasarkan hal tersebut, dapat dikemukakan bahwa rotasi adalah suatu kegiatan rutin organisasi yang dilakukan dengan cara memindahkan pegawai dari satu jabatan ke jabatan yang lain yang tingkatnya sejajar dan dilakukan untuk menempatkan orang pada tempat yang tepat.

Rotasi menurut Handoko (2001: 112), juga dimaksudkan “untuk memberikan kepada pegawai mengenai pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam keterampilan manajerial”. Berdasarkan uraian tersebut, rotasi dimaksudkan sebagai pelatihan, mendidik pegawai agar dapat mengetahui lebih banyak tentang bagian-bagian organisasi. Sedangkan menurut Manullang (2008: 161), rotasi jabatan “dimana seorang pegawai dipindahkan dari suatu jabatan, ke jabatan lain dengan tujuan untuk

mempertinggi pengetahuan dan pengalamannya, juga upah pegawai yang bersangkutan tetap”. Berdasarkan uraian dari beberapa para ahli tentang pengertian rotasi di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa rotasi merupakan pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan yang lainnya atau dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya tanpa adanya peningkatan maupun penurunan jabatan. Dan dimaksudkan agar pegawai yang bersangkutan mendapat pekerjaan yang sesuai dan pengalaman baru agar memperoleh kepuasan kerja yang mendalam sehingga dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada organisasi.

a. Prinsip dan Dasar Rotasi Jabatan

Prinsip dan dasar dalam pelaksanaan mutasi pegawai menurut Hasibuan (2009: 102), adapun diantaranya yaitu memutasikan pegawai kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai dengan kecakapan, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat.

### **3. Demosi Jabatan**

a. Pengertian Demosi Jabatan

Organisasi perusahaan maupun organisasi nonprofit selalu menuntut agar setiap pegawai dapat menyelesaikan tugas-tugasnya atau *job description*-nya dengan baik. Jika pegawai tidak dapat menyelesaikan job description, tidak disiplin, dan tidak jujur serta tidak mampu mengerjakan tugas-tugasnya maka pegawai tersebut sebaiknya didemosikan atau diberhentikan. Menurut Hasibuan (2009: 115), demosi (*demotion*) adalah “perpindahan pegawai dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih rendah di dalam satu organisasi, wewenang, tanggung

jawab, pendapatan, serta statusnya semakin rendah”. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dikemukakan bahwa demosi adalah penurunan pangkat atau jabatan seorang pegawai yang dilakukan dalam suatu organisasi yang disertai dengan penurunan wewenang, tanggung jawab, status dan gaji. Sedangkan menurut Samsudin (2006: 266), mengatakan bahwa demosi adalah lawan dari promosi yaitu “pemindahan seseorang ke jabatan lain yang lebih rendah dalam suatu organisasi”. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dikemukakan bahwa demosi adalah pemindahan jabatan dari yang lebih tinggi ke lebih rendah.

Hal senada juga dikemukakan oleh Manullang (2008: 156), bahwa penurunan (*demotion*) dimaksud yaitu “penugasan pegawai untuk memangku jabatan-jabatan yang statusnya tanggung jawab dan gajinya lebih kecil dari jabatan semula”. Berdasarkan hal tersebut, dapat dikemukakan bahwa demosi adalah penurunan jabatan disertai dengan status, tanggung jawab dan gajinya jadi lebih rendah. Selain itu, menurut Moekijat (2010: 120) menjelaskan bahwa demosi adalah suatu pemindahan ke suatu jabatan dalam suatu kelas yang lebih rendah. Demosi merupakan penyesuaian dalam tingkat ke bawah dengan lain perkataan, pegawai tersebut diturunkan ke suatu tingkat penilaian yang lebih rendah. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dikemukakan bahwa demosi adalah suatu pemindahan jabatan ke tingkat yang lebih rendah.

#### b. Dasar Pelaksanaan Demosi

Menurut Hasibuan (2009: 115), menyatakan bahwa jika pegawai itu tidak dapat menyelesaikan job description, tidak disiplin, tidak jujur, dan tidak mampu

mengerjakan tugas-tugasnya maka pegawai tersebut sebaiknya didemosikan atau diberhentikan.

c. Tujuan pelaksanaan Demosi

Menurut Hasibuan (2009: 115), juga menjelaskan bahwa tujuan demosi adalah untuk menghindarkan kerugian-kerugian bagi perusahaan, karena bagi perusahaan yang terpenting agar setiap pegawai mendatangkan keuntungan. Hal yang sama dikemukakan oleh Sikula dalam Hasibuan (2009: 115), bahwa tujuan demosi adalah menghindari kerugian perusahaan, memberikan jabatan atau posisi, gaji, dan status yang tepat sesuai dengan kemampuan atau kecakapan pegawai bersangkutan. Demosi ini merupakan hukuman terhadap pegawai yang tidak mampu mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan yang dipangkunya hingga jabatannya diturunkan. Oleh karena itu, berdasarkan hal tersebut dapat dikemukakan bahwa tujuan demosi jabatan yaitu untuk memberikan sanksi terhadap pegawai yang melanggar peraturan yang telah ditetapkan oleh lembaga tersebut dan hal ini menjadi motivasi tersendiri bagi pegawai agar meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik.

## **C. Jabatan Pegawai**

### **1. Pengertian Jabatan Pegawai**

Jabatan pegawai adalah sekumpulan pekerjaan yang berisi tugas-tugas yang sama atau berhubungan satu dengan yang lain, dan yang pelaksanaannya meminta kecakapan, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang juga sama meskipun tersebar di berbagai tempat. Senada dengan itu, Pasolong (2011: 153), mengatakan bahwa “jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas,

tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang PNS dalam suatu satuan organisasi negara. Sedangkan jabatan dalam lingkungan birokrasi pemerintah adalah jabatan karier”. Berdasarkan hal tersebut, dapat dikemukakan bahwa jabatan adalah kedudukan seorang pegawai dalam suatu organisasi yang mempunyai tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak yang harus dilaksanakan, baik dalam jabatan struktural maupun fungsional.

Menurut Thoha dalam Pasolong (2011: 153), juga mengatakan bahwa “jabatan tersebut disusun dalam tatanan hierarki dari atas ke bawah. Jabatan yang berada di hirarki atas mempunyai kekuasaan yang lebih besar ketimbang jabatan yang berada di tatanan bawah”. Berdasarkan hal tersebut, dapat dikemukakan bahwa jabatan memiliki jenjang hierarki dari atas ke bawah, jika berada pada tatanan hirarki paling atas maka mempunyai kekuasaan lebih besar dan sebaliknya jika berada pada tatanan hirarki di bawah maka kekuasaannya akan lebih rendah.

## **2. Jabatan Struktural**

Menurut Samsudin (2006: 136), mengatakan bahwa pada dasarnya jabatan struktural adalah “jabatan karier, artinya jabatan yang diperuntukkan bagi mereka yang diarahkan ke jenjang yang paling tinggi dalam organisasi. Dengan demikian, orang baru atau pegawai baru harus melalui program orientasi terlebih dahulu dan diberi pengalaman pada jabatan staf yang bersifat membantu jabatan struktural karena jabatan struktural sangat memerlukan kematangan psikologis, selain kematangan dan kemampuan pribadi”. Berdasarkan hal tersebut, dapat dikemukakan bahwa jabatan structural adalah jabatan karier, jabatan yang

mempunyai jenjang hierarki, pegawai yang termasuk dalam jabatan structural adalah pegawai yang sudah melewati proses orientasi dan diberikan pelatihan.

Jabatan struktural menurut Mustafa (2014: 14) adalah “jabatan yang secara tegas ada dalam organisasi. Kedudukan jabatan struktural bertingkat dari tingkat yang terendah (eselon IVb) hingga yang tertinggi (eselon Ia)”. Berdasarkan hal tersebut dapat dikemukakan bahwa jabatan structural adalah jabatan yang ada dalam organisasi yang mempunyai jenjang hierarki dari tingkat tertinggi hingga tingkat yang terendah. Hal yang sama diungkapkan oleh Wursanto (1989: 26), bahwa jabatan struktural adalah “jabatan yang secara tegas ada dalam struktur organisasi, seperti sekretaris jenderal, direktur, kepala seksi dan lain-lain”. Berdasarkan Hal tersebut, dapat dikemukakan bahwa jabatan structural adalah jabatan yang benar-benar ada dalam organisasi yang masing-masing mempunyai *job description*.

Jabatan struktural dalam Keputusan Presiden Nomor 87 Tahun 1999 Tentang Rumpun Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara. Jabatan struktural juga merupakan jabatan yang secara tegas ada dalam struktur organisasi. Kedudukan jabatan struktural bertingkat-tingkat dari tingkat yang terendah (eselon V) hingga yang tertinggi (eselon Ia). Sejak berlakunya Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, maka:

- a. Jabatan eselon Ia kepala lembaga pemerintah nonkementerian setara dengan jabatan pimpinan tinggi utama;

- b. Jabatan eselon Ia dan eselon Ib setara dengan jabatan pimpinan tinggi madya;
- c. Jabatan eselon II setara dengan jabatan pimpinan tinggi pratama;
- d. Jabatan eselon III setara dengan jabatan administrator;
- e. Jabatan eselon IV setara dengan jabatan pengawas; dan
- f. Jabatan eselon V dan fungsional umum setara dengan jabatan pelaksana

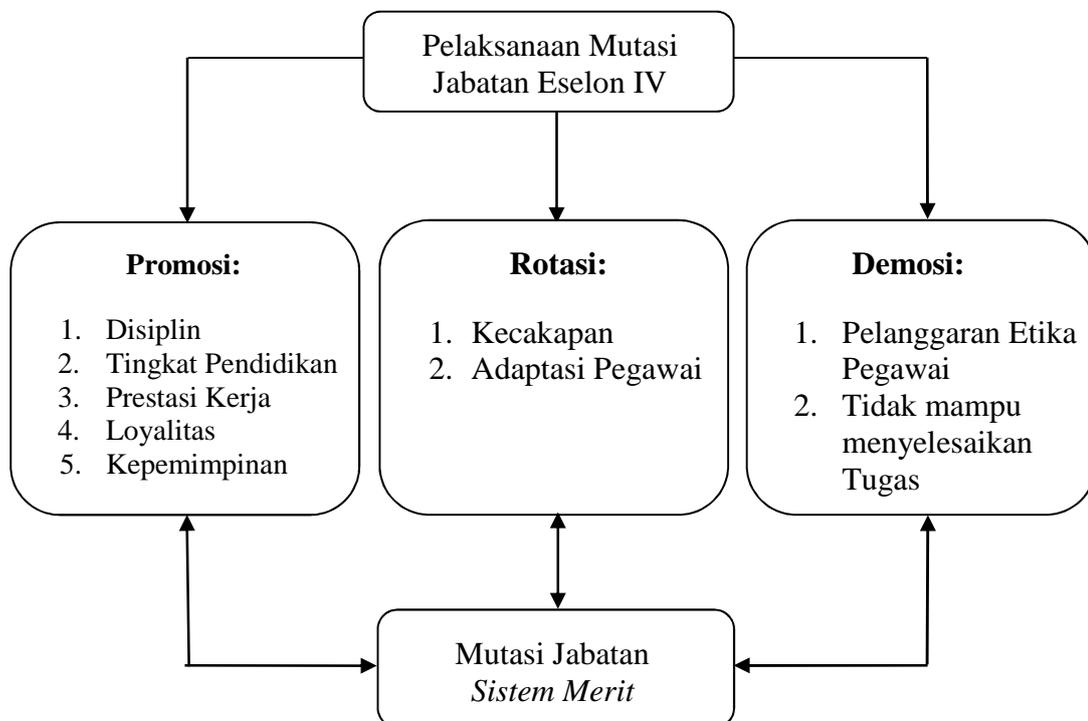
#### **D. Kerangka Pikir**

Mutasi jabatan merupakan salah satu upaya pemerintah dalam rangka untuk meningkatkan kinerja pegawai, baik itu dengan cara promosi jabatan atau perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya, atau dengan cara perpindahan dari satu unit ke unit yang lain yang disebut dengan rotasi, atau bahkan dengan cara demosi atau penurunan jabatan ke jabatan yang lebih rendah dari sebelumnya. Mutasi yang dilakukan oleh seorang pimpinan bukan serta merta berdasarkan hubungan kekeluargaan, kepentingan politik atau dorongan kelompok tertentu akan tetapi didasarkan atas prestasi yang dicapai pegawai selama menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan baik selama bekerja.

Promosi dilakukan sebagai penghargaan terhadap pegawai yang memiliki kinerja yang baik, begitupun dengan demosi dilakukan sebagai pemberian sanksi terhadap pegawai yang melanggar aturan atau tidak menaati peraturan yang ditetapkan oleh lembaga. Dengan adanya mutasi tersebut dijadikan sebagai motivasi oleh pegawai agar menghasilkan kinerja yang lebih baik lagi. Mutasi pegawai yang baik harus didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, obyektif dan hasil prestasi kerja. Demikian halnya pelaksanaan promosi pegawai eselon IV di Pemerintah Daerah kabupaten Luwu Utara seharusnya berdasarkan pada

kriteria-kriteria yang sesuai dan obyektif sehingga pegawai yang akan di promosikan pada posisi atau jabatan tertentu memiliki kemampuan dan tingkat pemahaman yang tinggi terkait bidang tugas yang akan diembannya. Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka penulis akan menjelaskannya dalam bentuk bagan kerangka pikir yang dapat dilihat di bawah ini:

Gambar 1  
Bagan Kerangka Pikir



### E. Fokus Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan kerangka pikir di atas, maka fokus dalam penelitian ini adalah bagaimana pemerintah daerah kabupaten Luwu Utara khususnya Tim Baperjakat yang ditunjuk melaksanakan mutasi jabatan pegawai eselon IV di Kabupaten Luwu Utara. Adapun pelaksanaan mutasi pegawai di

lingkup Kabupaten Luwu Utara didasarkan pada tiga indikator yang digunakan yaitu:

1. Promosi jabatan yang bersandar pada konsep pembahasan tentang disiplin pegawai, tingkat pendidikan, prestasi kerja, loyalitas, dan kepemimpinan dalam pelaksanaan mutasi jabatan pegawai eselon IV di Kabupaten Luwu Utara.
2. Rotasi jabatan yang bersandar pada konsep pembahasan tentang kecakapan dan adaptasi pegawai dalam pelaksanaan mutasi jabatan pegawai eselon IV di Kabupaten Luwu Utara.
3. Demosi Jabatan yang bersandar pada konsep pembahasan tentang pelanggaran etika pegawai dan tidak mampu menyelesaikan tugas dalam pelaksanaan mutasi jabatan pegawai eselon IV di Kabupaten Luwu Utara.

#### **F. Deskripsi Fokus Penelitian**

Guna memberikan keseragaman pengertian mengenai objek penelitian, berikut ini diuraikan beberapa deskripsi fokus:

1. Promosi jabatan adalah upaya yang dilakukan pemerintah Kabupaten Luwu Utara dalam rangka untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan cara memindahkan pegawai ke jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya sehingga kewajiban, hak dan status serta penghasilannya semakin besar. Adapun indikator pelaksanaan promosi jabatan adalah sebagai berikut:
  - a) Disiplin yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan pegawai dalam menaati atau mematuhi segala peraturan yang telah ditetapkan oleh lembaga di Kabupaten Luwu Utara.

- b) Tingkat pendidikan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pegawai telah memiliki ijazah dari pendidikan formal minimal ijazah S1 (Strata Satu) yang sesuai dengan spesifikasi jabatan yang ada di Kabupaten Luwu Utara.
- c) Prestasi kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya yang diukur dari kecakapan pegawai dalam melaksanakan tugas, keterampilan pegawai baik itu inisiatif dalam menyelesaikan tugas dan hal-hal baru, pengalaman kerja, kesungguhan pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaannya di Kabupaten Luwu Utara.
- d) Loyalitas yang dimaksud dalam penelitian ini adalah cerminan sikap dan perbuatan setiap pegawai untuk taat menjalankan segala bentuk aturan dan kebijakan yang dibuat baik oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Luwu Utara maupun aturan-aturan kerja yang berada pada Dinas/Badan tempat mereka bertugas dengan rela dan ikhlas serta mampu untuk mempertanggungjawabkannya. Selain itu loyalitas seorang pegawai dapat pula dilihat berdasarkan masa baktinya atau masa kerjanya selama menjadi abdi Negara dan abdi masyarakat.
- e) Kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pegawai harus memiliki kemampuan dalam membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran dan tujuan yang ingin dicapai di Kabupaten Luwu Utara.

2. Rotasi jabatan adalah upaya yang dilakukan pemerintah Kabupaten Luwu Utara dalam rangka untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan cara memindahkan pegawai dari satu unit ke unit yang lain, perubahan posisi atau jabatan pegawai yang tingkatnya tidak lebih tinggi atau tidak lebih rendah (yang tingkatnya sama) di Kabupaten Luwu Utara. Adapun indikator pelaksanaan rotasi jabatan adalah sebagai berikut:
  - a) Kecakapan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kemampuan individu yang dimiliki pegawai baik dalam hal kecakapan administratif maupun kecakapan teknis. Sehingga pegawai akan dirotasi apabila tidak sesuai keahliannya dengan jabatan sebelumnya di Kabupaten Luwu Utara.
  - b) Adaptasi pegawai yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sejauh mana pegawai mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan barunya termasuk penyesuaian terhadap tugas-tugas berdasarkan tingkat pendidikan dan kemampuan yang dimilikinya sehingga tidak sampai menimbulkan rasa jenuh atau kebosanan dalam pekerjaan.
3. Demosi Jabatan adalah upaya yang dilakukan pemerintah Kabupaten Luwu Utara dengan cara penurunan jabatan dari yang lebih tinggi ke lebih rendah dalam rangka pemberian sanksi terhadap pegawai yang melanggar peraturan yang telah ditetapkan oleh lembaga dan agar menjadi motivasi tersendiri kepada pegawai yang bersangkutan untuk lebih meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik lagi. Adapun indikator pelaksanaan demosi jabatan adalah sebagai berikut:

- a) Pelanggaran Etika pegawai yang dimaksud adalah pegawai tersebut menunjukkan perilaku yang kurang baik, baik dari kedisiplinan waktu dan tugasnya. Oleh sebab itu pegawai tersebut harus diberikan sanksi baik lisan, tulisan maupun penurunan jabatan/posisinya (demosi) dalam lingkup pemerintah daerah Kabupaten Luwu Utara.
  - b) Tidak mampu menyelesaikan tugas yang dimaksud adalah tingkat kemampuan dan pemahaman pegawai pada sebuah Dinas/Badan tidak sesuai dengan tugas yang diberikan kepadanya sehingga pegawai tersebut tidak mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik (secara efektif dan efisien) dalam lingkup pemerintah daerah Kabupaten Luwu Utara.
4. Sistem Merit adalah mutasi pegawai didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, obyektif dan hasil prestasi kerja yang harus dilakukan dalam mutasi jabatan pegawai di Kabupaten Luwu Utara.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

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

Waktu yang dibutuhkan penulis dalam penelitian ini selama 2 (dua) bulan setelah seminar pra penelitian, dan bertempat di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Luwu Utara. Penelitian ini bermaksud untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan mutasi jabatan baik itu promosi, rotasi maupun demosi pegawai eselon IV di Kabupaten Luwu Utara. Alasan pemilihan lokasi ini didasarkan karena adanya keterlibatan partai politik seperti terjadinya balasan jasa pemilihan dalam proses pelaksanaan mutasi yang meliputi promosi, rotasi dan demosi jabatan khususnya pegawai negeri sipil jabatan struktural di lingkup pemerintahan kabupaten Luwu Utara.

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

##### **1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif ini digunakan untuk memberikan gambaran mengenai pelaksanaan mutasi jabatan pegawai eselon IV di Kabupaten Luwu Utara secara objektif dan menyeluruh.

##### **2. Tipe Penelitian**

Tipe penelitian ini adalah fenomenologi dimaksudkan untuk memberi gambaran secara jelas mengenai masalah-masalah yang diteliti berdasarkan pengalaman yang dialami oleh informan. Adapun masalah-masalah yang diteliti adalah mengenai pemutasian jabatan.

### C. Sumber Data

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh dari pengamatan langsung (observasi), dan wawancara yang dilakukan penulis tentang pelaksanaan mutasi jabatan pegawai eselon IV di Kabupaten Luwu Utara.
2. Data sekunder, yaitu data yang dikumpulkan melalui berbagai dokumen-dokumen mengenai bagaimana pelaksanaan mutasi jabatan pegawai eselon IV di Kabupaten Luwu Utara.

### D. Informan Penelitian

Adapun informan dalam penelitian ini berjumlah 6 orang yang dipilih secara *purposive*. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1  
Informan Penelitian

No	Nama	Inisial	Jabatan	Jumlah (Orang)
1	Ir. H. Abdul Mahfud, MM	AMD	Sekretaris Daerah Kab. Luwu Utara	1
2	Drs. Nursalim, M.Si	NSM	Kepala BKPSDM Kab. Luwu Utara	1
3	Sulham, S.Kom	SHM	Kabid. Mutasi dan Promosi	1
4	Abd. Taeb Eri Sutrisno, S.An	ATS	Kasubid. Diklat dan Sertifikasi	1
5	Arma Irah, S.Sos	ARI	Kasubag. Umum Kepegawaian dan Keuangan	1
6	Husni Hamide, SH	HHD	Staf Dinas Sosial Kab. Luwu Utara	1
	<b>Jumlah</b>			<b>6</b>

### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Guna memperoleh data yang relevan dengan tujuan penelitian, maka digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Wawancara, Peneliti akan melakukan wawancara langsung secara mendalam kepada informan yang menjadi obyek dari penelitian yang berkaitan dengan pelaksanaan mutasi jabatan pegawai eselon IV di Kabupaten Luwu Utara.
2. Dokumentasi adalah dimana penulis mengambil benda yang dianggap bukti ril yang bersangkutan dengan apa yang menjadi masalah pada penelitian ini. Dokumentasi terdiri dari dokumen-dokumen, tupoksi dan struktur organisasi yang ada di Kabupaten Luwu Utara.

### **F. Teknik Analisis Data**

Analisis data adalah langkah selanjutnya untuk mengelola data, dimana data yang diperoleh dikerjakan dan dimanfaatkan sedemikian rupa untuk menyimpulkan persoalan yang diajukan dalam menyusun hasil penelitian. Adapun teknik analisis data yang digunakan meliputi tiga tahapan. Pertama, reduksi data (*data reduction*), yakni merangkum, memilih hal-hal pokok, dan memfokuskan pada hal-hal penting dari sejumlah data lapangan yang telah diperoleh lalu mencari polanya. Dengan demikian, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas tentang pelaksanaan mutasi jabatan pegawai eselon IV di Kabupaten Luwu Utara. kedua, penyajian data (*data display*), yakni menampilkan data yang telah direduksi yang sifatnya sudah terorganisasikan dan mudah dipahami. ketiga, penarikan kesimpulan dan verifikasi (*Conclusion Drawing and Verification*), yakni akumulasi dari kesimpulan awal yang disertai

dengan bukti-bukti yang valid dan konsisten (kredibel), sehingga kesimpulan yang dihasilkan dalam penelitian ini diarahkan untuk menjawab permasalahan penelitian.

### **G. Keabsahan Data**

Salah satu cara yang digunakan oleh peneliti dalam pengujian kredibilitas data adalah dengan triangulasi. Triangulasi diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Triangulasi meliputi tiga hal yang dipilih sebagai pengujian keabsahan data penelitian terkait pelaksanaan mutasi jabatan pegawai eselon IV di Kabupaten Luwu Utara, yaitu:

#### **1. Triangulasi Sumber**

Triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Dalam hal ini peneliti melakukan pengumpulan dan pengujian data yang telah diperoleh melalui hasil pengamatan, wawancara dan dokumen-dokumen yang ada. Kemudian peneliti membandingkan hasil pengamatan dengan wawancara, dan membandingkan hasil wawancara dengan dokumen yang ada.

#### **2. Triangulasi Teknik**

Triangulasi teknik dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Dalam hal ini data yang diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi dan dokumen. Apabila dengan tiga teknik pengujian kredibilitas data tersebut, menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang

bersangkutan atau yang lain, untuk memastikan data mana yang dianggap benar atau mungkin semuanya benar karena sudut pandangnya berbeda-beda.

### 3. Triangulasi Waktu

Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Untuk itu dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya. Triangulasi dapat juga dilakukan dengan cara mengecek hasil penelitian, dari tim peneliti lain yang diberi tugas melakukan pengumpulan data.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum BKPSDM Kabupaten Luwu Utara

##### 1. Keadaan Pegawai

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Luwu Utara merupakan salah satu lembaga teknis daerah Kabupaten Luwu Utara berbentuk badan, dan merupakan unsur pelaksana pemerintah daerah dalam bidang kepegawaian yang dipimpin seorang Kepala Badan yang dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Secara rinci, keadaan pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Luwu Utara berdasarkan tingkat Eselon dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.1  
Keadaan Pegawai BKPSDM Berdasarkan Tingkat Eselon

No	Tingkat Eselon	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
1	Eselon II	2 Orang	4%
2	Eselon III	14 Orang	28%
3	Eselon IV	28 Orang	56%
4	Non Eselon	6 Orang	12%
<b>Jumlah</b>		<b>50 Orang</b>	<b>100%</b>

Sumber: Bidang Data dan Informasi Kepegawaian BKPSDM Kabupaten Luwu Utara Tahun 2017

Sesuai dengan uraian dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa jumlah pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Luwu Utara berjumlah 50 orang. Adapun tingkat eselon sebagaimana yang telah diuraikan pada tabel di atas terdiri dari Eselon II

berjumlah 2 orang atau sebesar 4 persen. Untuk eselon III berjumlah 14 orang atau sebesar 28 persen sedangkan pegawai dengan eselon IV berjumlah 28 orang atau sebesar 56 persen. Adapun pegawai non eselon (jabatan fungsional) berjumlah 8 orang atau sebesar 12 persen. Berdasarkan data tersebut, maka mayoritas pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Luwu Utara memiliki tingkat eselon IV dengan jumlah 28 orang atau sebesar 56 persen.

Lebih lanjut keadaan pegawai berdasarkan tingkat golongan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.2  
Keadaan Pegawai BKPSDM Berdasarkan Tingkat Golongan Ruang

No	Tingkat Golongan Ruang	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
1	Golongan IV	2 Orang	4%
2	Golongan III	32 Orang	64%
3	Golongan II	16 Orang	32%
<b>Jumlah</b>		<b>50 Orang</b>	<b>100%</b>

*Sumber: Bidang Data dan Informasi Kepegawaian BKPSDM Kabupaten Luwu Utara Tahun 2017*

Sesuai dengan uraian dari tabel 2.1 di atas terkait keadaan pegawai berdasarkan tingkat golongan ruang, maka dapat diketahui bahwa pegawai dengan tingkat golongan IV berjumlah 2 orang atau sebesar 4 persen. Sedangkan untuk pegawai dengan tingkat golongan III berjumlah 32 orang atau sebesar 64 persen dan pegawai dengan tingkat golongan II berjumlah 16 orang atau sebesar 32 persen. Berdasarkan data tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Luwu Utara memiliki tingkat golongan III dengan jumlah 32 orang atau sebesar 64 persen.

Adapun keadaan pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Luwu Utara berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.3  
Keadaan Pegawai BKPSDM Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
1	Strata 2 (S2)	3 Orang	6%
2	Strata 1 (S1)	31 Orang	62%
3	SMA/SMK	16 Orang	32%
<b>Jumlah</b>		<b>50 Orang</b>	<b>100%</b>

Sumber: Bidang Data dan Informasi Kepegawaian BKPSDM Kabupaten Luwu Utara Tahun 2017

Sesuai dengan penjelasan dari uraian tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa pegawai dengan tingkat pendidikan Strata 2 (S2) berjumlah 3 orang atau sebesar 6 persen. Pegawai dengan tingkat pendidikan Strata 1 (S1) berjumlah 31 orang atau sebesar 62 persen sedangkan untuk pegawai dengan tingkat pendidikan SMA/SMK berjumlah 16 orang atau sebesar 32 persen. Berdasarkan hasil data tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai yang bekerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Luwu Utara memiliki tingkat pendidikan Strata 1 (S1) dengan jumlah sebanyak 31 orang atau sebesar 62 persen. Namun untuk lebih meningkatkan kemampuan dan pemahaman para pegawai dalam tugas pokok dan fungsinya diharapkan agar pegawai yang memiliki tingkat pendidikan SMA/SMK dapat melanjutkan jenjang pendidikannya minimal pada tingkat pendidikan Strata 1 (S1) sebagai bagian dari pengembangan karir pegawai sekaligus untuk meningkatkan kemampuan dan pemahaman para pegawai dalam melaksanakan setiap tugas dan tanggungjawabnya.

Pegawai yang bertugas pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Luwu Utara memiliki usia rata-rata 20-54 tahun. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.4  
Keadaan Pegawai BKPSDM Berdasarkan Tingkat Usia

No	Tingkat Usia	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
1	20-30 Tahun	4 Orang	8%
2	31-40 Tahun	30 Orang	60%
3	41-50 Tahun	13 Orang	26%
4	51-54 Tahun	3 Orang	6%
<b>Jumlah</b>		<b>50 Orang</b>	<b>100%</b>

Sumber: Bidang Data dan Informasi Kepegawaian BKPSDM Kabupaten Luwu Utara Tahun 2017

Sesuai dengan uraian dari tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa pegawai dengan tingkat usia 20-30 tahun berjumlah 4 orang atau sebesar 8 persen dan pegawai yang memiliki tingkat usia antara 31-40 tahun berjumlah 30 orang atau sebesar 60 persen. Sedangkan pegawai dengan tingkat usia 41-50 tahun berjumlah 13 orang atau sebesar 26 persen dan pegawai yang memiliki tingkat usia antara 51-54 tahun berjumlah 3 orang atau sebesar 6 persen. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai yang bertugas di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Luwu Utara memiliki tingkat usia antara 31-40 tahun atau sebesar 60 persen dari keseluruhan pegawai. Dengan demikian maka, mereka memiliki peluang yang besar dalam meningkatkan jenjang karier kedepannya.

Adapun keadaan pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Luwu Utara berdasarkan tingkat jabatan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.5  
Keadaan Pegawai BKPSDM Berdasarkan Jabatan

No	Jabatan	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
1	Kepala Badan	1 Orang	2%
2	Sekretaris Badan	1 Orang	2%
3	Kabid	3 Orang	4%
4	Kasubag	2 Orang	6%
5	Kasubid	9 Orang	18%
6	Bendahara	1 Orang	2%
7	Analisis Kepegawaian	3 Orang	6%
8	Assesor Kepegawaian	3 Orang	6%
9	Staff	27 Orang	54%
<b>Jumlah</b>		<b>50 Orang</b>	<b>100%</b>

Sumber: Bidang Data dan Informasi Kepegawaian BKPSDM Kabupaten Luwu Utara Tahun 2017

Sesuai dengan uraian dari tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa untuk jabatan Kepala dan Sekretaris BKPSDM Kabupaten Luwu Utara masing-masing berjumlah 1 orang, jabatan Kepala Bidang (Kabid) berjumlah 3 orang yang terdiri dari Kabid. Pengadaan, Pembinaan dan Informasi Kepegawaian, Kabid. Mutasi dan Promosi, serta Kabid Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur. Sedangkan untuk jabatan Kepala Sub Bagian (Kasubag) berjumlah 2 orang yang terdiri dari Kasubag. Umum, Kepegawaian dan Keuangan, dan Kasubag. Perencanaan dan Pelaporan. Adapun untuk jabatan Kepala Sub Bidang (Kasubid) berjumlah 9 orang yang terdiri dari Kasubid. Pengadaan dan Pemberhentian Pegawai, Kasubid. Data dan Informasi Kepegawaian, Kasubid. Disiplin dan Fasilitasi Profesi ASN, Kasubid. Mutasi, Kasubid. Kepangkatan, Kasubid. Pengembangan Karier dan Promosi, Kasubid. Diklat dan Sertifikasi, Kasubid. Penilaian Kinerja Aparatur, serta Kasubid. Pengembangan Kompetensi. Bendahara berjumlah 1 orang yang terdapat pada Sub Bagian Umum, Kepegawaian dan Keuangan. Untuk Jabatan Analisis Kepegawaian berjumlah 3

orang yang terdiri dari Analisis Kepegawaian Madya, Analisis Kepegawaian Muda dan Analisis Kepegawaian Pertama. Sedangkan untuk jabatan Assesor kepegawaian berjumlah 3 orang yang terbagai ke dalam Assesor Kepegawaian Madya, Assesor Kepegawaian Muda, Assesor Kepegawaian Pertama. Dan untuk Staff berjumlah 27 orang yang tersebar di berbagai Sub Bagian, Bidang, dan Sub Bidang pada BKPSDM Kabupaten Luwu Utara.

## **2. Tugas dan Fungsi BKPSDM Kabupaten Luwu Utara**

### **a. Tugas**

Membantu Bupati dalam melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan penyelenggaraan pemerintahan di bidang kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia yang menjadi tanggung jawab dan kewenangannya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

### **b. Fungsi**

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Luwu Utara mempunyai fungsi:

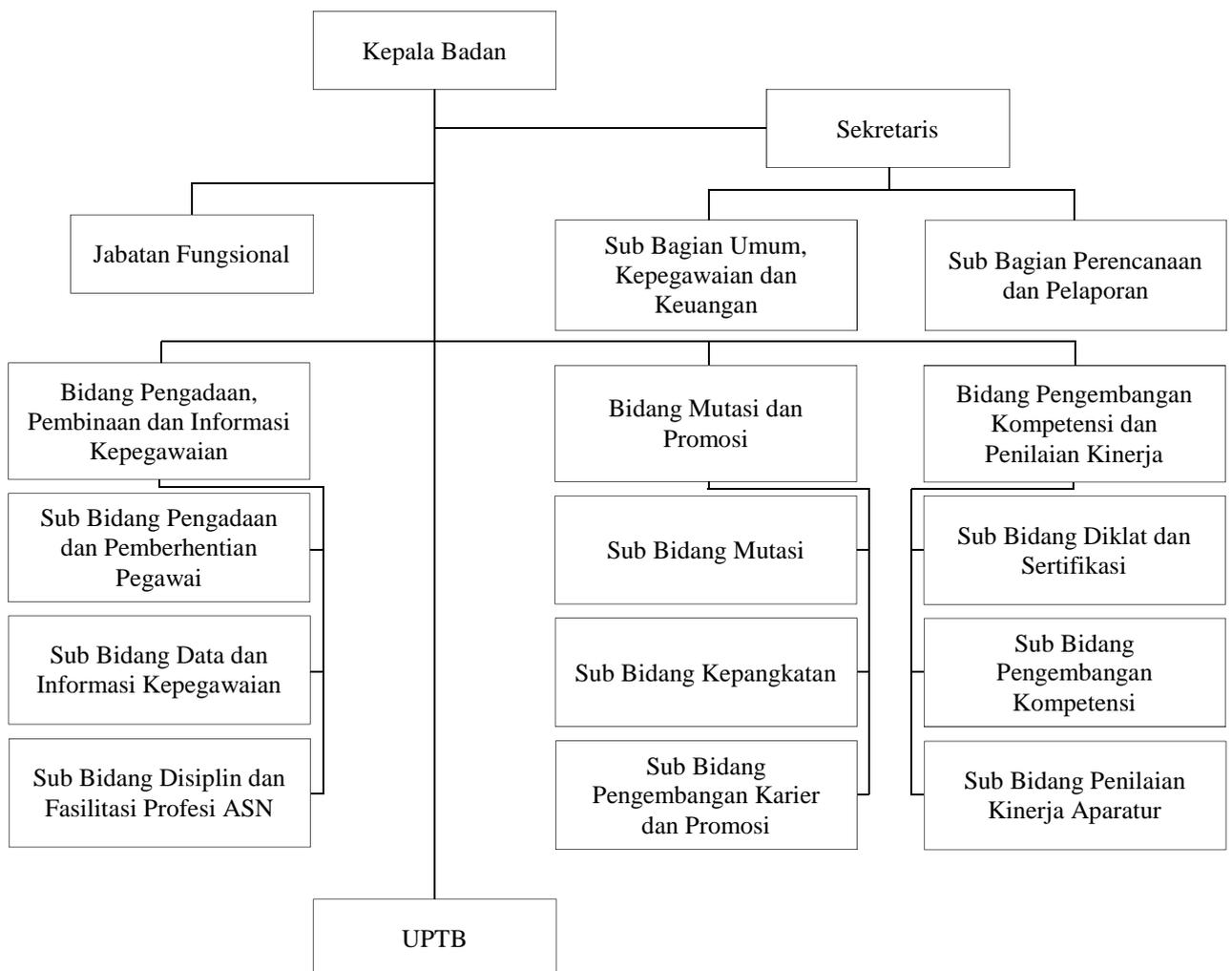
- 1) Perumusan kebijaksanaan teknis di bidang kepegawaian dan diklat berdasarkan ketentuan perundang-undangan yang berlaku;
- 2) Pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintah daerah di bidang kepegawaian dan diklat;
- 3) Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang kepegawaian dan diklat;
- 4) Pengelolaan administrasi umum meliputi ketatalaksanaan, keuangan, kepegawaian, perlengkapan dan peralatan;
- 5) Pengelolaan unit pelaksana teknis badan; dan

6) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

### 3. Struktur Organisasi BKPSDM Kabupaten Luwu Utara

Struktur organisasi BKPSDM Kabupaten Luwu Utara berdasarkan pada Peraturan Daerah Kabupaten Luwu Utara Nomor 13 Tahun 2016 tanggal 28 Oktober 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

Gambar 2  
Struktur Organisasi BKPSDM Kabupaten Luwu Utara



Berdasarkan uraian gambar di atas, maka dapat diketahui bahwa struktur organisasi BKPSDM Kabupaten Luwu Utara terdiri dari seorang Kepala Badan, satu orang Sekretaris, beberapa pegawai pada jabatan fungsional. Adapun Sekretaris Badan menaungi dua sub bagian yaitu Sub Bagian Umum, Kepegawaian dan Keuangan, serta Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan. Untuk selanjutnya BKPSDM Kabupaten Luwu Utara terdiri dari tiga bidang yaitu Bidang Pengadaan, Pembinaan dan Informasi Kepegawaian. Bidang ini menaungi tiga sub bidang yakni Sub Bidang Pengadaan dan Pemberhentian Pegawai, Sub Bidang Data dan Informasi Kepegawaian, serta Sub Bidang Disiplin dan Fasilitasi Profesi ASN. Selanjutnya Bidang Mutasi dan Promosi menaungi tiga sub bidang yakni Sub Bidang Mutasi, Sub Bidang Kepangkatan, dan Sub Bidang Pengembangan Karier dan Promosi. Sedangkan untuk Bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur juga menaungi tiga sub bidang yaitu Sub Bidang Diklat dan Sertifikasi, Sub Bidang Pengembangan Kompetensi, serta Sub Bidang Penilaian Kinerja Aparatur. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Luwu Utara juga dibantu oleh Unit Pelaksana Teknis Badan (UPTB) sebagai bagian penting dalam pelaksanaan teknis program-program yang dilaksanakan.

## **B. Hasil Penelitian Pelaksanaan Mutasi Jabatan Pegawai Eselon IV di Kabupaten Luwu Utara**

Sebagaimana yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa mutasi jabatan atau pemindahan jabatan meliputi segala perubahan jabatan seorang pegawai dalam arti umum, baik pada tingkat provinsi dan kabupaten/kota harus

berdasarkan pada aturan perundang-undangan yang berlaku dalam hal ini mengacu kepada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. Pelaksanaan mutasi jabatan di Kabupaten Luwu Utara meliputi 3 (tiga) hal yakni promosi jabatan, rotasi jabatan, dan demosi jabatan.

### **1. Pelaksanaan Promosi Jabatan Pegawai Eselon IV di Kabupaten Luwu Utara**

Promosi jabatan baik pada tingkat provinsi dan kabupaten/kota harus berdasarkan pada aturan perundang-undangan yang berlaku dalam hal ini mengacu kepada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. Pelaksanaan promosi juga harus berlandaskan penilaian kinerja pegawai secara obyektif dengan prosedur yang transparan, akuntabel dan dapat dipertanggungjawabkan sehingga tidak menimbulkan asumsi negatif bagi sebagian pegawai terutama yang akan di promosikan pada jabatan tertentu.

Mutasi vertikal pegawai dalam hal ini promosi jabatan pegawai eselon IV yang dilaksanakan di Kabupaten Luwu Utara harus melalui beberapa tahapan-tahapan penilaian dan verifikasi. Sehingga pegawai yang di promosikan pada jabatan tersebut, adalah pegawai yang memang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih jika dibandingkan dengan pegawai yang lainnya. Dalam arti bahwa pegawai yang diangkat pada posisi yang lebih tinggi memiliki kualifikasi jabatan yang sesuai baik dari segi pendidikan, pengalaman, loyalitas, kedisiplinan dan keahlian di atas rata-rata pegawai pada umumnya dan bukannya berdasarkan pada sistem perkoncohan (*spoil system*), yang mungkin saja dapat terjadi dalam

proses pelaksanaan promosi pegawai struktural khususnya pegawai eselon IV di Kabupaten Luwu Utara sebagai salah satu bentuk intervensi pejabat politik.

#### **a. Disiplin Pegawai**

Disiplin pegawai yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan pegawai dalam menaati atau mematuhi segala peraturan yang telah ditetapkan oleh lembaga di Kabupaten Luwu Utara. Kedisiplinan pegawai merupakan salah satu kunci dalam peningkatan kinerja setiap instansi/lembaga pemerintah dalam upayanya memberikan pelayanan kepada masyarakat. Semakin tinggi tingkat kedisiplinan seorang pegawai maka, semakin banyak tugas-tugas yang mampu diselesaikannya. Sebaliknya jika pegawai tersebut memiliki tingkat kedisiplinan yang rendah akan berdampak pada kinerjanya dalam lembaga/instansi. Kedisiplinan merupakan segala bentuk sikap, tingkah laku dan perbuatan para pegawai dalam menjalankan segala aturan-aturan yang berlaku baik aturan perundang-undangan maupun aturan kedinasan.

Adapun wawancara yang dilakukan dengan Bapak AMD selaku Sekretaris Daerah Kabupaten Luwu Utara terkait kedisiplinan pegawai adalah sebagai berikut:

“Kalau untuk kedisiplinan pegawai kami sudah menggunakan *finger print* yang digunakan sebagai absensi kehadiran mereka selain dari peraturan Bupati tentang kode etik kepegawaian. Selain itu kami juga akan memberlakukan tunjangan perbaikan penghasilan sebesar 30 persen bagi pegawai yang memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi sedangkan untuk pegawai tingkat kedisiplinan yang rendah akan kami kurangi tunjangan penghasilannya sebagai efek jera dan peringatan bagi pegawai yang lain yang kurang disiplin dalam tugas dan kewajibannya. Kedisiplinan pegawai mengikut pada absensi pagi dan pulang, kemudian disiplin dalam menghadiri setiap kegiatan atau rapat, menghadiri acara penting misalnya hari-hari besar, hari nasional dan hari ulang tahun, kesemuanya itu

merupakan tolok ukur keedisiplinan pegawai untuk dipromosi”. (Hasil wawancara dengan Bapak AMD, pada tanggal 6 April 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, dapat diketahui bahwa kedisiplinan pegawai dalam kaitannya dengan pelaksanaan promosi pegawai sebagai salah satu tolok ukur dalam proses penilaian berdasarkan pada peraturan Bupati mengenai kode etik kepegawaian. Selain itu, salah satu cara untuk melihat tingkat kedisiplinan pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Luwu Utara adalah dengan menggunakan *finger print* dalam absensi kehadiran mereka (pagi dan sore). Ditambahkan oleh informan bahwa salah satu cara yang digunakan untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai adalah dengan menaikkan tunjangan penghasilan sebesar 30 persen bagi pegawai yang memiliki tingkat kedisiplinan tinggi dan sebaliknya akan mengurangi tunjangan penghasilan bagi pegawai yang dianggap kurang disiplin dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kedisiplinan pegawai juga dapat terlihat dari kehadiran mereka pada saat mengikuti rapat atau kegiatan-kegiatan dinas, dan kehadiran pegawai dalam mengikuti setiap acara yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Luwu Utara misalnya hari-hari besar, hari nasional dan hari ulang tahun.

Hal tersebut sesuai dengan hasil observasi peneliti selama di lapangan yang menemukan bahwa kedisiplinan pegawai dapat dilihat dari kehadiran mereka dalam melaksanakan tugas di instansi/dinasnya masing-masing (absensi kehadiran rutin pegawai), maupun kehadiran mereka dalam mengikuti setiap kegiatan atau acara-acara kedinasan yang diselenggarakan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Luwu Utara. Selain itu, peneliti juga menemukan bahwa kedisiplinan dalam menjalankan tugas dan kewajibannya merupakan salah satu kriteria penilaian

pegawai untuk dapat melihat tingkat kedisiplinan mereka dalam hal ini mengenai berapa lama seorang pegawai menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan (disiplin waktu) bahkan Pemerintah Daerah Kabupaten Luwu Utara memotivasi pegawai mereka dengan meningkatkan tunjangan penghasilan sebesar 30 persen yang memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi dan memberikan efek jera bagi pegawai yang dianggap kurang memiliki kedisiplinan.

Lebih lanjut wawancara yang dilakukan dengan Bapak SHM selaku Kabid Mutasi dan Promosi terkait kedisiplinan pegawai adalah sebagai berikut:

“Untuk disiplin, sekarang pegawai sudah menggunakan *finger print* sebagai pengganti absensi manual karena tidak mungkin juga seorang pimpinan dari SKPD menyodorkan nama-nama pegawainya untuk di promosi kalau tidak memiliki kinerja yang baik. Khusus di BKPSDM kami biasanya menyodorkan nama-nama pegawai yang sesuai dengan penilaian kami atau telah memenuhi persyaratan-persyaratan tertentu untuk disodorkan kepada tim penilai dari BAPERJAKAT yang kemudian akan dilakukan seleksi lebih lanjut”. (Hasil wawancara dengan Bapak SHM, pada tanggal 6 April 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, maka dapat diketahui bahwa penilaian tingkat kedisiplinan pegawai pada masing-masing SKPD di Kabupaten Luwu Utara menggunakan sistem evaluasi sebagai bahan pertimbangan untuk di promosikan ke jenjang jabatan/posisi yang lebih tinggi. Adapun pertimbangan yang digunakan dengan melihat bahwa pegawai memiliki kedisiplinan yang tinggi dengan kinerja yang baik. indikator disiplin biasanya dilihat berdasarkan ketepatan pegawai masuk kantor dengan menggunakan *finger print*.

Sedangkan menurut Bapak NSM selaku Kepala BKPSDM Kabupaten Luwu Utara terkait kedisiplinan pegawai adalah sebagai berikut:

“Untuk disiplin pegawai kami menggunakan sistem evaluasi. Evaluasi biasanya menggunakan dua pola untuk jabatan eselon III dan eselon IV itu dievaluasi langsung oleh pimpinan SKPD nya artinya kepala Dinas/Instansi masing-masing. Disini ada dua indikator yang kita gunakan, pertama indikator komitmen ada kedua adalah indikator disiplin. Kalau indikator komitmen meliputi kehadiran pegawai setiap mengikuti kegiatan apel pagi dan apel sore. Sedangkan untuk indikator disiplin biasanya dilihat berdasarkan ketepatan pegawai masuk kantor dengan menggunakan *finger print*. Misalnya dengan melihat pegawai yang masuk kantor terlambat kemudian cepat pulang atautkah sama sekali tidak masuk kantor. Itu semua kita jadikan bahan pertimbangan untuk pemberian TPP (Tambahan Penghasilan Pegawai)”. (Hasil wawancara dengan Bapak NSM pada tanggal 9 April 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, maka dapat diketahui bahwa penilaian tingkat kedisiplinan pegawai pada masing-masing SKPD di Kabupaten Luwu Utara menggunakan sistem evaluasi sebagai bahan pertimbangan untuk di promosikan ke jenjang jabatan/posisi yang lebih tinggi. Ditambahkan oleh informan bahwa untuk pegawai struktural eselon III dan eselon IV yang akan dipromosikan ke posisi/jabatan yang lebih tinggi menggunakan dua indikator yaitu indikator komitmen dan indikator disiplin. Adapun untuk indikator komitmen dapat dilihat dari kehadiran pegawai setiap mengikuti kegiatan apel pagi dan apel sore. Sedangkan untuk indikator disiplin biasanya dilihat berdasarkan ketepatan pegawai masuk kantor dengan menggunakan *finger print*.

Selanjutnya menurut Bapak ATS selaku Kasubid Diklat dan Sertifikasi dan salah satu pegawai yang mendapatkan promosi jabatan di Kabupaten Luwu Utara terkait kedisiplinan pegawai adalah sebagai berikut:

“kalau masalah disiplin saya mulai dari kemarin-kemarin alhamdulillah kedisiplinan saya baguslah tapi kalo untuk 100 persen tidak mungkinlah karena kitakan tau ya 80 sampai 90 persenlah, dan kehadiran saya alhamdulillah saya selalu hadir tepat waktu dan saya juga melaksanakan tugas dengan baik, selain itu ada BAPERJAKAT yang menilai jadi

saya pikir sudah sesuai dengan persyaratan. (Hasil wawancara dengan Bapak ATS pada tanggal 9 April 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, dapat kita simpulkan bahwa kedisiplinan pegawai dalam kaitannya dengan promosi jabatan pegawai sebagai salah satu tolok ukur dalam proses penilaian berdasarkan persyaratan promosi jabatan dan hal tersebut sudah sesuai bahwa penilaian kedisiplinan kehadiran dan melaksanakan tugas dengan baik merupakan salah satu syarat dalam mempromosi jabatan pegawai. Ditambahkan oleh informan bahwa penilaian tersebut sudah dilakukan oleh Tim BAPERJAKAT sehingga menurutnya kedisiplinannya sudah sesuai dengan persyaratan berdasarkan peraturan Bupati mengenai kode etik kepegawaian.

Berdasarkan penjelasan dari beberapa informan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa proses penilaian disiplin pegawai didasarkan pada hasil pertimbangan dari sistem evaluasi yang dijalankan oleh masing-masing SKPD di Kabupaten Luwu Utara. Adapun evaluasi yang digunakan menggunakan dua indikator yaitu indikator komitmen dan indikator disiplin dimana setiap pegawai dinilai berdasarkan indikator-indikator tersebut khususnya bagi pegawai struktural eselon III dan eselon IV. Setelah hasil penilaian dari masing-masing indikator ini rampung maka, setiap pimpinan SKPD akan menyerahkan hasil tersebut kepada Tim BAPERJAKAT untuk kemudian diseleksi ke tahap berikutnya sebelum menentukan para pegawai yang akan di promosikan (dinaikkan jabatannya ke posisi yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya). Terlebih kepada pegawai dengan tingkat eselon IV, seluruh penilaian terhadap mereka akan diseleksi secara obyektif dan transparan berdasarkan informasi dari pimpinan SKPD.

**b. Tingkat Pendidikan**

Sebagaimana yang telah dibahas pada bab sebelumnya bahwa salah satu kriteria dan persyaratan promosi pegawai khususnya bagi pegawai dengan tingkat eselon IV adalah tingkat pendidikan yang telah dilaluinya. Adapun tingkat pendidikan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pegawai yang memiliki tingkat pendidikan yang sesuai dengan jabatan atau posisi yang akan diembannya nanti (setelah dipromosikan). Dalam arti bahwa tingkat pendidikan yang didapatkannya mampu diterapkan dengan baik pada saat menjabat/menduduki posisinya nanti atau dengan kata lain bahwa pegawai tersebut telah memiliki ijazah dari pendidikan formal khususnya pendidikan tinggi (S1-S2), yang sesuai dengan spesifikasi jabatan yang ada di Kabupaten Luwu Utara.

Adapun kesesuaian antara jabatan dan tingkat pendidikan pegawai yang mendapatkan promosi jabatan pada tahun 2017 di Kabupaten Luwu Utara dapat dilihat pada table di bawah ini:

Tabel 2.6  
Hasil Penempatan Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan dalam Pelaksanaan  
Promosi Jabatan Pegawai Eselon IV di Kabupaten Luwu Utara

No	Nama Pejabat	Jabatan Lama	Jabatan Baru	Pendidikan Umum	Pendidikan Lainnya
1	HARNINGSIH, ST 197805142010012 001	Staf Badan Kepegawaian dan Diklat Kab. Luwu Utara	Kasubid. Data dan Informasi Kepegawaian pada Bidang Pengadaan, Pembinaan dan Informasi Kepegawaian BKPSDM Kab. Luwu Utara	S1 S-1 Teknik Elektro	Belum ada
2	ST. YUNASTI, S.Kom 198102142010012 008	Staf Badan Kepegawaian dan Diklat Kab. Luwu Utara	Kasubid. Kepangkatan pada Bidang Mutasi dan Promosi BKSPM Kab. Luwu Utara	S1 S-1 Komputer	Belum ada
3	ABD. TAEB ERI SUTRISNO, S.AN 198106102008011 007	Staf Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kab. Luwu Utara	Kasubid. Diklat dan Sertifikasi pada Bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur BKPSDM Kab. Luwu Utara	S1 S-1 Ilmu Administrasui Negara	Belum ada
4	AWANDA ERMA, S.Pd, MM 198508252011012 015	Staf Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kab. Luwu Utara	Kasubid. Pengembangan Kompetensi pada Bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur BKPSDM Kab. Luwu Utara	S1 S-1 Pendidikan Guru Sekolah Dasar (PGSD)	Belum ada

*Sumber: Bidang Data dan Informasi Kepegawaian BKPSDM Kabupaten Luwu Utara Tahun 2017*

Sesuai dengan uraian tabel 2.6 di atas, maka dapat diketahui bahwa untuk pelaksanaan promosi jabatan pegawai eselon IV di Kabupaten Luwu Utara berdasarkan tingkat pendidikan masih ada beberapa pegawai yang tidak sesuai antara jabatan dan spesifikasi pendidikan. Sebagai contoh, Ibu Harningsih, ST

yang spesifikasi pendidikan strata satu Teknik Elektro dan dipromosikan ke Kasubid Data dan Informasi Kepegawaian pada Bidang Pengadaan, Pembinaan dan Informasi Kepegawaian BKPSDM Kabupaten Luwu Utara. Hal tersebut sudah menunjukkan bahwa berdasarkan spesifikasi pendidikan tersebut belum sesuai atau belum kompeten dengan jabatan yang di emban tetapi dipromosikan, dan dari beberapa pegawai eselon IV tersebut di atas belum ada yang mengikuti pelatihan lainnya seperti pelatihan pegawai, Bimtek, maupun LATPIM selama masa jabatannya artinya pegawai tersebut belum kompeten dibidangnya tetapi di promosi.

Seperti yang kita ketahui, tingkat dan spesialisasi pendidikan merupakan salah satu kompetensi teknis dimana kompetensi itu sendiri merupakan penempatan dalam jabatan karier yang berbasis kompetensi dengan menggunakan system merit yang terdapat dalam peraturan UU ASN No. 5 Tahun 2014 bahwasanya pelaksanaan mutasi jabatan salah satunya promosi jabatan harus didasarkan pada system merit. Tingkat pendidikan itu sendiri termasuk salah satu syarat dipromosikannya seorang pegawai. Pegawai yang sesuai dengan spesifikasi jabatan tentunya akan mampu mengemban tugas dan tanggung jawabnya bila dibandingkan dengan pegawai yang dipromosikan tidak berdasarkan pada penilaian tingkat pendidikan formal atau tidak sesuai dengan spesifikasi jabatan tertentu melainkan didasarkan adanya sistem perkoncohan (*spoil system*) dalam birokrasi. Tetapi hal ini menyebabkan ketidaksesuaian antara salah satu penilaian persyaratan promosi jabatan dengan pelaksanaan promosi jabatan yang dilaksanakan di Kabupaten Luwu Utara.

Adapun wawancara yang dilakukan dengan Bapak AMD selaku Sekretaris Daerah Kabupaten Luwu Utara terkait tingkat pendidikan pegawai adalah sebagai berikut:

“Untuk tingkat pendidikan, untuk sementara saya kira kalau spesifikasi pendidikan itu belum semua karena aparat yang ada disini sekarang kita hanya memberdayakan aparat yang ada kemudian setelah di tempatkan pada jabatannya itu dilatih sesuai dengan diklat teknis yang diberikan kepada yang bersangkutan, oleh karena itu tidak ada penambahan pegawai sehingga masih ada yang tidak sesuai antara spesifikasi pendidikan dengan jabatan”. (Hasil wawancara dengan Bapak AMD, pada tanggal 6 April 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, maka dapat diketahui bahwa untuk spesifikasi jabatan mengenai tingkat pendidikan pegawai khususnya bagi pegawai eselon IV pemerintah Kab. Luwu Utara menjadikan tingkat pendidikan sebagai salah satu persyaratan jabatan yang telah ada sebagai acuan atau tolok ukur dalam pelaksanaan promosi pegawai. Sebagai contoh yang disampaikan oleh informan di atas, untuk posisi jabatan tertentu harus di isi oleh pegawai dengan tingkat pendidikan S1 maka pegawai yang akan dipromosikan tersebut minimal memiliki tingkat pendidikan S1 yang dapat dibuktikan dengan ijazah serta dapat dipertanggungjawabkan. Namun sebagaimana yang dijelaskan oleh informan, dalam pelaksanaannya pendekatan dalam spesifikasi jabatan pegawai belum dapat berjalan secara optimal disebabkan karena minimnya pegawai yang memiliki tingkat pendidikan dalam bidang keilmuan tertentu. Ditambahkan oleh informan bahwa tidak ada penambahan pegawai sehingga hanya memberdayakan pegawai yang ada. Hal tersebut sesuai dengan yang dijelaskan sebelumnya yang ada pada tabel di atas bahwa untuk tingkat

pendidikan sebagai salah satu tolok ukur dalam pelaksanaan promosi jabatan belum dapat berjalan secara optimal.

Lebih lanjut, wawancara yang dilakukan dengan Bapak SHM selaku Kabid Mutasi dan Promosi terkait tingkat pendidikan pegawai adalah sebagai berikut:

“Untuk masalah pendidikan sebenarnya banyak yang sudah cocok terutama untuk posisi atau jabatan teknis semacam sarjana teknik mesin, teknik elektro, teknik sipil, mereka semua dipekerjakan pada Dinas PU dan rata-rata pejabat disana itu eselon IV dan eselon III nya sarjana teknik. Kemudian di Dinas Pertanian dan Dinas Kehutanan dan Perkebunan hampir semuanya sesuai dengan spesifikasi pendidikannya. Sedangkan untuk di BKPSDM lebih dilihat berdasarkan masa bhaktinya atau lamanya mengabdikan karena pasti mereka akan lebih paham mengenai situasi dibandingkan pegawai yang baru”. (Hasil wawancara dengan Bapak SHM, pada tanggal 06 April 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, maka dapat diketahui bahwa rata-rata pegawai yang bertugas pada masing-masing instansi/lembaga pemerintah Kabupaten Luwu Utara telah sesuai dengan spesifikasi pendidikannya. Hanya saja yang menjadi temuan bagi penulis adalah proses pelaksanaan promosi berdasarkan tingkat pendidikan yang dilaksanakan pada BKPSDM Kabupaten Luwu Utara jika berdasarkan pada penjelasan oleh informan di atas yang mengatakan bahwa lebih berdasarkan pada masa bhakti pegawai. Hal ini tentu saja menjadi tanya tanya apakah pelaksanaan promosi pegawai di BKPSDM sudah sesuai dengan spesifikasi jabatan yang ada atukah terdapat sistem-sistem perkoncohan di dalamnya (*spoil system, patronage system* atau bahkan *nepotism system*). Walaupun loyalitas pegawai merupakan salah satu dari unsur penilaian promosi pegawai yang ada, hanya saja tidak serta merta dijadikan sebagai tolok ukur utama untuk mempromosikan pegawai pada jabatan yang lebih tinggi. Sebab perlu diingat bahwa tingkat pendidikan pegawai sebagaimana yang dijelaskan

sebelumnya merupakan hal penting dalam meningkatkan kinerja pegawai pada bidangnya masing-masing.

Sedangkan menurut Bapak NSM selaku Kepala BKPSDM Kabupaten Luwu Utara terkait tingkat pendidikan pegawai adalah sebagai berikut:

“Untuk tingkat pendidikan, saat ini kami mengacu kepada PERMENPAN Nomor 25 Tahun 2016 Tentang Pelatihan Jabatan selain tentunya ada persyaratan jabatan. Misalnya jabatan tersebut harus di isi oleh pegawai dengan tingkat pendidikan S1, maka yang harus mengisi posisi tersebut pegawai yang telah memiliki ijazah S1 dan dapat dipertanggungjawabkan. Hanya saja yang menjadi permasalahan kami sekarang adalah pendekatan ke kualifikasi pendidikan itu belum bisa berjalan maksimal. Sebagai contoh posisi Kasubag Keuangan atau Bendahara harusnya adalah pegawai S1 Akuntansi tetapi spesifikasi pendidikan pegawai tersebut tidak ada, maka ada kebijakan dari kami bahwa paling tidak tingkat pendidikan pegawai tersebut D3 untuk selanjutnya akan diberikan pelatihan mengenai keterampilan dan kemampuan yang harus dimilikinya. Oleh sebab itu kami mempunyai desain pengembangan sumber daya manusia yang berorientasi kepada peningkatkan kompetensi pegawai melalui BIMTEK bidang keuangan dan lain-lain”. (Hasil wawancara dengan Bapak NSM, pada tanggal 9 April 2018).

Lebih lanjut wawancara yang dilakukan dengan Bapak ATS Kasubid Diklat dan Sertifikasi dan salah satu pegawai yang mendapatkan promosi jabatan di Kabupaten Luwu Utara terkait tingkat pendidikan pegawai adalah sebagai berikut:

“untuk tingkat pendidikan saya pikir sudah sesuai antara jabatan yang saya emban dengan spesifikasi pendidikan yang saya miliki karena saya kan dari Administrasi Negara, tapi untuk pegawai yang lain belum sepenuhnya sesuai”. (Hasil wawancara dengan Bapak ATS pada tanggal 9 April 2018).

Sesuai dengan penjelasan kedua informan di atas, maka dapat diketahui bahwa untuk spesifikasi jabatan mengenai tingkat pendidikan pegawai khususnya bagi pegawai eselon IV mengacu kepada PERMENPAN Nomor 25 Tahun 2016 Tentang Pelatihan Jabatan. Selain itu, juga menjadikan persyaratan jabatan yang

telah ada sebagai acuan atau tolok ukur dalam pelaksanaan promosi pegawai. Sebagai contoh yang disampaikan oleh informan di atas, untuk posisi jabatan tertentu harus di isi oleh pegawai dengan tingkat pendidikan S1 maka pegawai yang akan dipromosikan tersebut minimal memiliki tingkat pendidikan S1 yang dapat dibuktikan dengan ijazah serta dapat dipertanggungjawabkan. Namun sebagaimana yang dijelaskan oleh informan, dalam pelaksanaannya pendekatan dalam spesifikasi jabatan pegawai belum dapat berjalan secara optimal disebabkan karena minimnya pegawai yang memiliki tingkat pendidikan dalam bidang keilmuan tertentu. Sebagai contoh untuk posisi Kasubid Pengembangan Kompetensi pada Bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur BKPSDM (dapat dilihat pada tabel tingkat pendidikan di atas), pegawai tersebut seharusnya memiliki tingkat pendidikan S1 dalam bidang Administrasi Negara atau Ilmu Pemerintahan, namun karena minimnya pegawai yang memiliki spesifikasi keilmuan tersebut maka langkah kebijakan yang diambil adalah pegawai dengan tingkat pendidikan S1 Pendidikan Guru Sekolah Dasar (PGSD).

Hal ini sesuai dengan hasil observasi penulis selama di lapangan yang menemukan bahwa terdapat beberapa pegawai yang menduduki jabatan/posisi tertentu khususnya pegawai dengan tingkat eselon IV kurang sesuai dengan spesifikasi jabatan yang dibutuhkan. Selain itu penulis juga menemukan adanya ketidakcocokan dalam spesifikasi bidang keilmuan pada BKPSDM Kabupaten Luwu Utara dimana untuk posisi Kabid. Mutasi dan Promosi di isi oleh pegawai dengan spesifikasi keilmuan Sarjana Komputer (S.Kom), tentu saja hal ini akan mempersulit pelaksanaan tugas-tugasnya walaupun terdapat kebijakan mengenai

pelatihan pegawai pada bidangnya, namun tetap saja jika kita mengacu pada spesifikasi jabatan belum sesuai dengan yang diharapkan. Untuk itu pelaksanaan promosi jabatan pegawai berdasarkan tingkat pendidikannya harus sesuai dengan spesifikasi jabatan atau posisi yang kelak akan ditempatinya.

Berdasarkan penjelasan dari beberapa informan di atas terkait dengan tingkat pendidikan pegawai, maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan promosi pegawai ditinjau dari sudut pandang tingkat pendidikannya dapat dilihat berdasarkan beberapa hal yaitu; (a) Jenjang pendidikan formal, (b) Spesifikasi bidang keilmuan, (c) Pelatihan pegawai, (d) Desain Pengembangan SDM (BIMTEK), dan (e) Tingkat Kemampuan dan Pemahaman Pegawai. Kesemua tolok ukur dari penilaian tersebut sejauh ini dijalankan dengan cukup baik namun masih ada beberapa pegawai yang belum sesuai antara spesifikasi pendidikan dengan jabatannya.

### **c. Prestasi Kerja**

Prestasi kerja pegawai yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pencapaian kerja yang didapatkan oleh pegawai yang bersangkutan dalam melaksanakan setiap tugas yang diberikan kepadanya secara efektif dan efisien hal ini dilihat dari kecakapan pegawai dalam melaksanakan tugas, keterampilan pegawai baik itu inisiatifnya dalam menyelesaikan tugas dan hal-hal baru, pengalaman kerja, dan kesungguhan pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaannya. Prestasi kerja atau *job performance* merupakan hasil pencapaian tertinggi yang dapat diraih oleh setiap pegawai khususnya di dalam lingkup pemerintah daerah Kabupaten Luwu Utara dalam melaksanakan tugasnya. Salah

satu bentuk penghargaan (*reward*) yang diberikan oleh pegawai yang berprestasi dalam kerjanya adalah dengan menaikkan jabatan/posisi pegawai tersebut ke jenjang yang lebih tinggi (promosi). Hal ini perlu dilakukan oleh setiap lembaga/instansi mengingat pemberian *reward* dalam bentuk kenaikan jabatan merupakan salah satu cara untuk memotivasi pegawai yang bersangkutan dan pegawai yang lain untuk terus meningkatkan kinerja mereka.

Adapun prestasi kerja pegawai yang mendapatkan promosi jabatan pada tahun 2017 di Kabupaten Luwu Utara dapat dilihat pada table di bawah ini:

Tabel 2.7  
 Hasil Prestasi Kerja Pegawai pada Masa Jabatannya dalam Pelaksanaan Promosi  
 Jabatan Pegawai Eselon IV di Kabupaten Luwu Utara

No	Nama Pejabat	Jabatan Lama	Jabatan Baru	Penghargaan
1	HARNINGSIH, ST 197805142010012 001	Staf Badan Kepegawaian dan Diklat Kab. Luwu Utara	Kasubid. Data dan Informasi Kepegawaian pada Bidang Pengadaan, Pembinaan dan Informasi Kepegawaian BKPSDM Kab. Luwu Utara	Belum ada
2	ST. YUNASTI, S.Kom 198102142010012 008	Staf Badan Kepegawaian dan Diklat Kab. Luwu Utara	Kasubid. Kepangkatan pada Bidang Mutasi dan Promosi BKSPM Kab. Luwu Utara	Belum ada
3	ABD. TAEB ERI SUTRISNO, S.AN 198106102008011 007	Staf Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kab. Luwu Utara	Kasubid. Diklat dan Sertifikasi pada Bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur BKPSDM Kab. Luwu Utara	Belum ada
4	AWANDA ERMA, S.Pd, MM 198508252011012 015	Staf Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kab. Luwu Utara	Kasubid. Pengembangan Kompetensi pada Bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur BKPSDM Kab. Luwu Utara	Belum ada

*Sumber: Bidang Data dan Informasi Kepegawaian BKPSDM Kabupaten Luwu Utara Tahun 2017*

Sesuai dengan uraian tabel 2.7 di atas, maka dapat diketahui bahwa untuk pelaksanaan promosi jabatan pegawai eselon IV di Kabupaten Luwu Utara berdasarkan data yang peneliti dapatkan mengenai hasil prestasi kerja dalam hal mendapat penghargaan (*reward*) yang dicapai pegawai yang bersangkutan selama

masa jabatannya sebelum dipromosi sesuai data tersebut bahwasanya dari beberapa pegawai belum ada yang mendapat penghargaan terkait hasil prestasi kerja baik itu inisiatif maupun kreatifitasnya dalam menjalankan tugas artinya selama masa kerja pegawai yang bersangkutan hanya sebatas melaksanakan tugas dan menyelesaikan tanggungjawab yang diberikan tanpa adanya kreatifitas ataupun hal yang menunjang lainnya dalam memperoleh prestasi kerja. Seperti yang kita ketahui, prestasi kerja termasuk dalam salah satu syarat dipromosikannya seorang pegawai tetapi dilihat dari table 2.7 di atas hal tersebut belum sesuai dengan penilaian persyaratan pelaksanaan promosi jabatan yang dilaksanakan di Kabupaten Luwu Utara.

Adapun wawancara yang dilakukan dengan Bapak AMD selaku Sekretaris Daerah Kabupaten Luwu Utara terkait prestasi kerja pegawai adalah sebagai berikut:

“Untuk prestasi kerja, antara *reward* dengan *punishment* jadi pegawai yang prestasi kerjanya bagus maka kita berikan penghargaan (*reward*) kepada pegawai yang bersangkutan dan tentunya prestasi kerja jadi salah satu penilaian khusus untuk promosi jabatan pegawai karena dia punya kinerja yang baik kemudian yang tidak bagus kinerjanya itu kita berikan beberapa tahapan teguran pertama, kedua, dan ketiga ada juga teguran ringan sedang dan berat seperti memberikan *punishment* didemosi atau bahkan dinonjobkan”. (Hasil wawancara dengan Bapak AMD, pada tanggal 6 April 2018).

Adapun wawancara yang dilakukan dengan Bapak NSM selaku Kepala BKPSDM Kabupaten Luwu Utara terkait prestasi kerja pegawai adalah sebagai berikut:

“Untuk menilai prestasi kerja pegawai di lingkup pemerintah Kabupaten Luwu Utara, kami mengacu pada SKP (sasaran kerja pegawai). Dalam SKP ini terdapat beberapa tolok ukur terhadap prestasi kerja pegawai diantaranya, yang pertama adalah kepemimpinan kemudian integritas

pegawai yang bersangkutan, komitmen pegawai dalam menjalankan setiap tugas yang diberikan, termasuk disiplin pegawai itu sendiri menjadi salah satu penilaian dalam prestasi kerja pegawai. Namun diantara beberapa poin yang kami sebutkan tadi hal terpenting dari penilaian prestasi kerja pegawai adalah integritasnya. Karena integritas seorang pegawai merupakan salah satu bagian dari jati dirinya sebagai abdi masyarakat.”. (Hasil wawancara dengan Bapak NSM, pada tanggal 09 April 2018).

Sesuai dengan penjelasan kedua informan di atas, dapat diketahui bahwa prestasi kerja pegawai merupakan hal yang penting dalam pelaksanaan promosi. Dalam kaitannya dengan prestasi kerja sebagaimana yang dijelaskan oleh Bapak NSM, bahwa terdapat beberapa tolok ukur dalam penilaian prestasi kerja diantaranya adalah *pertama*, kepemimpinan. Kepemimpinan yang dimaksud disini adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam memberikan arahan dan pemahaman kepada bawahannya dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya. Selain itu, sejauh mana pegawai tersebut mampu menumbuhkan semangat kerja sama diantara sesama pegawai dalam menyelesaikan setiap tugas yang diberikan. *Kedua*, integritas pegawai. Integritas merupakan hal penting yang harus dimiliki oleh setiap pegawai khususnya dalam lingkup pemerintah Kabupaten Luwu Utara dalam menjalankan tugas yang diberikan padanya. Integritas merupakan jati diri seorang pegawai selaku abdi masyarakat, dalam memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat yang dilayaninya. Integritas seorang pegawai yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sikap jujur dalam mengemban tugas yang diberikan kepadanya. Selain itu dalam melaksanakan setiap tugas, pegawai yang bersangkutan senantiasa transparan atau terbuka terhadap siapa saja yang dilayaninya termasuk terhadap sesama pegawai.

*Ketiga*, komitmen pegawai. Yang dimaksud dengan komitmen pegawai adalah sikap loyal pegawai dalam menjalankan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Adanya kemauan dan keinginan yang tinggi dari masing-masing pegawai dalam mengemban tugas yang diberikan sesuai dengan keinginan dari lembaga/institusi tempat mereka bekerja. *Keempat*, disiplin pegawai. Disiplin dalam melaksanakan tugas, disiplin waktu dan disiplin dalam mengikuti segala bentuk kegiatan yang dilaksanakan oleh instansi/lembaganya. Disiplin pegawai merupakan gambaran utama dari pelayanan yang baik, apabila pegawai memiliki disiplin yang tinggi, maka dengan sendirinya setiap tugas akan mampu dilaksanakan dengan baik. Akan tetapi, bila pegawai tersebut tidak memiliki sikap disiplin terhadap tugas yang diembannya, maka pelayanan pun tidak dapat diberikan dengan baik yang pada gilirannya akan memperburuk citra dari instansi/lembaganya. Dan hal tersebut tentunya menjadi suatu penilaian seperti yang dikatakan oleh Bapak AMD bahwa ketika kinerja pegawai bagus atau pegawai tersebut memiliki prestasi kerja selama masa jabatannya maka pegawai yang bersangkutan mendapatkan promosi serta begitupun sebaliknya ketika pegawai tersebut tidak memberikan kinerja yang baik terhadap instansi/ lembaga maka hal tersebutpun akan menjadi suatu penyesalan bagi pegawai yang bersangkutan karena akan mendapatkan sanksi sesuai dengan hasil kerjanya.

Hal ini sesuai dengan hasil observasi penulis selama di lapangan yang menemukan bahwa untuk menilai seorang pegawai yang dianggap berprestasi, maka terdapat beberapa acuan atau tolok ukur yang menjadi rujukan dari pihak BKPSDM Kabupaten Luwu Utara yang disebut dengan Sasaran Kerja Pegawai

(SKP). SKP ini melihat prestasi kerja pegawai dari beberapa hal yaitu; kepemimpinan, integritas seorang pegawai, komitmen dalam menjalankan tugas dan disiplin pegawai. Beberapa poin tersebut harus dimiliki oleh seorang pegawai jika ingin dianggap berprestasi dalam tugasnya sekaligus merupakan bahan pertimbangan dalam pemberian *reward* dalam bentuk kenaikan jabatan (promosi) dari posisi sebelumnya. Oleh karena itu, menurut penulis prestasi kerja pegawai bukanlah hal yang mudah mengingat banyaknya pertimbangan-pertimbangan atau tolok ukur yang dijelaskan sebelumnya. Akan tetapi, pegawai yang mampu berprestasi dalam tugasnya, tentunya akan mendapatkan penghargaan atau balasan yang sesuai dengan kinerjanya selama ini.

Lebih lanjut wawancara yang dilakukan dengan Bapak SHM, selaku Kabid Mutasi dan Promosi terkait prestasi kerja pegawai adalah sebagai berikut:

“Kalau prestasi kerja pegawai, tentunya kami nilai berdasarkan penyelesaian tugasnya selama ini. Sejauh mana pegawai tersebut menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik, selain itu sikap seorang pegawai juga adalah hal yang menentukan seperti integritas dan loyalitasnya dalam bekerja. Pegawai itu harus loyal terhadap instansi/lembaga tempat ia bekerja, tidak boleh seenaknya melakukan hal-hal di luar dari tugas dinas apalagi sampai melakukan perbuatan yang dapat merusak citra lembaganya”. (Hasil wawancara dengan Bapak SHM, pada tanggal 06 April 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, dapat diketahui bahwa prestasi kerja merupakan uraian hasil tugas yang dilaksanakan oleh masing-masing pegawai selama ia bekerja. Ditambahkan oleh informan bahwa selain itu salah satu penilaian yang dianggap sebagai sebuah prestasi tersendiri bagi pegawai adalah sikap yang dimiliki oleh seorang pegawai seperti integritas dan loyalitasnya. Integritas merupakan perwujudan dari nilai-nilai kejujurannya dalam

mengemban berbagai tugas dan tanggung jawab yang diberikan sedangkan loyalitas adalah bentuk kesetiaan terhadap instansi/lembaga tempat dimana ia mengabdikan. Sosok pegawai harus dapat berbuat dan bertindak sesuai dengan instruksi yang diberikan, sesuai dengan aturan yang ada sebagai acuan dalam melaksanakan setiap tugas-tugasnya. Seorang pegawai tidak dapat berbuat sesuai dengan keinginan pribadi atau bertindak berdasarkan asumsinya saja bahkan jika sampai melakukan hal-hal atau tindakan yang dapat mencoreng nama baik dan reputasi lembaganya. Oleh karena itu, pegawai harus mengacu pada aturan dan kebijakan yang dibuat oleh pemerintah Daerah Kabupaten Luwu Utara.

Adapun wawancara yang dilakukan dengan Bapak ATS, selaku Kasubid. Diklat dan Sertifikasi BKPSDM dan salah satu pegawai yang mendapatkan promosi jabatan di Kabupaten Luwu Utara terkait dengan prestasi kerja pegawai adalah sebagai berikut:

“Ini merupakan salah satu poin penilaian untuk mempromosikan pegawai, sebab tidak mungkin pegawai yang akan dinaikkan posisinya tidak memiliki prestasi kerja. Makanya, seleksi promosi ini membutuhkan obyektifitas dan pertimbangan dari berbagai pihak yang terlibat seperti Tim Baperjakat, dan Kepala Dinas/Badan dari masing-masing satuan kerja di Kabupaten Luwu Utara ini”. (Hasil wawancara dengan Bapak ATS, pada tanggal 09 April 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, maka dapat diketahui bahwa pegawai yang akan dipromosikan pada jenjang dan jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya harus memiliki prestasi kerja. Ditambahkan oleh informan bahwasanya Tim Baperjakat selaku tim penilai pegawai yang akan dipromosikan menjadikan prestasi kerja sebagai salah satu tolok ukur atau acuan dalam mempertimbangkan seorang pegawai dipromosikan atau tidak. Demikian halnya

dengan masing-masing kepala dinas/badan dari unit kerja pemerintah Daerah Kabupaten Luwu Utara harus bertindak obyektif dalam memberikan nama-nama pegawainya yang dianggap memiliki prestasi kerja yang baik dan bukannya berdasarkan pada *nepotism system* atau bahkan *patronage system*. Sehingga hasil dari usulan nama-nama pegawai tersebut, sesuai dengan bidang dan pekerjaan yang akan digelutinya nanti.

Berdasarkan penjelasan dari beberapa informan di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa prestasi kerja sebagai salah satu poin penting dalam penilaian promosi pegawai yang dilakukan Pemerintah Daerah Kabupaten Luwu Utara dalam hal ini menjadi tugas dan wewenang dari Tim Baperjakat sudah berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari beberapa keterangan oleh informan terkait penilaian pegawai yang akan dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi dengan cara obyektif dan mempertimbangan prestasi kerja yang pernah diraih oleh pegawai tersebut. Sebab pegawai yang dianggap memiliki prestasi kerja yang baik akan tercermin dari sikap dan perbuatannya dalam menjalankan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Seorang pegawai yang berprestasi akan memiliki etika kerja, kedisiplinan, dan integritas melebihi pegawai lain, sehingga akan memudahkan mereka dalam menghadapi tantangan-tantangan yang ada pada jabatan barunya.

#### **d. Loyalitas Pegawai**

Loyalitas pegawai yang dimaksud dalam penulisan ini adalah sikap setia yang ditunjukkan oleh setiap pegawai dalam lingkup pemerintah Daerah Kabupaten Luwu Utara dalam menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing.

Loyalitas pegawai juga dapat diartikan sebagai cerminan sikap dan perbuatan setiap pegawai untuk taat menjalankan segala bentuk aturan dan kebijakan yang dibuat baik oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Luwu Utara maupun aturan-aturan kerja yang berada pada Dinas/Badan tempat mereka bertugas dengan rela dan ikhlas serta mampu untuk mempertanggungjawabkannya. Selain itu loyalitas seorang pegawai dapat pula dilihat berdasarkan masa baktinya atau masa kerjanya selama menjadi abdi Negara dan abdi masyarakat. Seorang pegawai dapat dikatakan memiliki loyalitas yang tinggi bukan saja dinilai berdasarkan ketaatan dalam menjalankan aturan yang berlaku, namun juga seberapa lama ia telah mengabdikan dirinya menjadi seorang aparat sipil. Untuk itu loyalitas pegawai menjadi salah satu penilaian dalam pelaksanaan promosi pegawai yang dilakukan oleh Tim Baperjakat.

Adapun wawancara yang dilakukan dengan Bapak AMD, selaku Sekretaris Daerah Kabupaten Luwu Utara terkait dengan loyalitas pegawai adalah sebagai berikut:

“Untuk loyalitas, saya kira penilaian pertama itu loyalitas kepada pimpinan baik pimpinan Dinas/Badan bahkan kepada pimpinan daerah (Bupati), bukan berarti dia loyal karena keterikatan partai atau pendukung Bupati pada saat kampanye. Bahkan dengan tegas dijelaskan dalam aturan kepegawaian bahwa seorang pegawai tidak boleh ikut-ikutan berpolitik apalagi menjadi pengurus partai politik. Selanjutnya loyalitas terhadap Undang-Undang Dasar 1945, kemudian loyalitas terhadap tugas dan fungsi yang diberikan oleh pimpinan, itu juga adalah bentuk loyalitas pegawai”. (Hasil wawancara dengan Bapak AMD, pada tanggal 06 April 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, dapat diketahui bahwa loyalitas pegawai yang dimaksud oleh informan adalah loyalitas terhadap pimpinan Dinas/Badan bahkan pimpinan daerah dalam hal ini Bupati.

Ditambahkan oleh informan bahwa loyalitas seorang pegawai juga dapat dilihat dari ketaatannya terhadap Undang-Undang Dasar 1945 dan loyalitasnya dalam melaksanakan setiap tugas yang diterima dari pimpinannya. Loyalitas pegawai tidak didasarkan atas hubungan politik atau ikatan kepartaian, bahkan menurut informan pegawai dilarang keras untuk ikut-ikutan dalam berpolitik apalagi menjadi salah satu pengurus partai politik. Hal ini sebagaimana yang dijelaskan di dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pada Paragraf 12 mengenai Pemberhentian pasal 87 ayat (4) huruf c bahwa seorang PNS diberhentikan secara tidak hormat apabila menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik.

Adapun wawancara yang dilakukan dengan Bapak NSM, selaku Kepala BKPSDM kabupaten Luwu Utara terkait dengan loyalitas pegawai dalam penilaian pelaksanaan promosi pegawai adalah sebagai berikut:

“Untuk loyalitas pegawai itu relatif, artinya ada paradigma yang kami jadikan sebagai acuan. Kalau kami disini terkadang melalui ibu Bupati, tapi jangan dikatakan ini sebagai bentuk loyalitas terhadap pimpinan yang didasarkan atas kepentingan tertentu. Selain itu loyalitas pegawai terhadap pekerjaannya termasuk bentuk loyalitas kepada pimpinan bukan personalitinya. Sebab bagaimanapun juga Bupati itu kan adalah pimpinan kami di lingkup pemerintah daerah, dan harus mempertanggungjawabkan segala pelaksanaan program-program itu kepada beliau, jangan diasumsikan sebagai bentuk loyalitas kepada orang/person. Sebab kalau loyalitas diarahkan kepada personalitinya, maka begitu pimpinan tidak ada, bisa saja pegawai tersebut berbuat seenaknya. Tapi disini loyalitas yang dimaksud adalah loyalitas pegawai terhadap berbagai tugas-tugasnya termasuk tunduk terhadap aturan perundang-undangan yang berlaku”. (Hasil wawancara dengan Bapak NSM, pada tanggal 09 April 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, maka dapat diketahui bahwa terkait dengan loyalitas pegawai sebagai salah satu bahan pertimbangan seorang pegawai yang akan dipromosikan mengacu pada penilaian atau

pandangan ibu Bupati dalam arti hanya sebatas meminta saran atau tanggapan saja untuk selanjutnya keputusan tersebut berada di tangan Kepala BKPSDM kabupaten Luwu Utara. Ditambahkan oleh informan bahwa loyalitas itu bukan dilihat berdasarkan loyalitasnya terhadap satu orang saja (personalitinya), akan tetapi loyalitas yang dimaksud oleh informan adalah loyalitas setiap pegawai utamanya yang berada di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Luwu Utara dalam menjalankan setiap tugas dan tanggung jawabnya termasuk ketaatan pegawai dalam mengikuti aturan perundang-undangan maupun kebijakan dan aturan kedinasan yang ditetapkan oleh pimpinan masing-masing Dinas/Badan juga termasuk loyalitas.

Hanya saja berdasarkan observasi penulis selama di lapangan menemukan bahwa sudut pandang mengenai loyalitas pegawai berbeda-beda bergantung kepada dimana pegawai tersebut berada (Dinas/Badan). Dalam arti bahwa setiap pegawai memandang loyalitas bukan saja pada ketaatan dalam menjalankan aturan saja tetapi juga loyalitas terhadap pimpinan baik secara institusinya selaku pimpinan Dinas/Badan maupun secara personalitasnya. Selain itu, menurut penulis pengertian loyalitas jika dikaitkan dengan lingkungan birokrasi harusnya berdasarkan pada pelaksanaan tugas dari seorang pegawai tersebut dan bukannya berdasarkan tanggapan atau penilaian seorang pejabat politik. Namun, pemaparan dari informan di atas menunjukkan hal yang berbeda dimana untuk menilai pegawai dalam lingkup BKPSDM, meminta tanggapan atau saran dari Ibu Bupati, sedangkan sebagaimana diketahui bahwa jabatan seorang Bupati selain memang sebagai pejabat birokrasi karena merupakan pembina kepegawaian di tingkat

daerah namun juga jabatan Bupati adalah jabatan politik sehingga untuk menilai pegawai tersebut loyal atau tidak bergantung kepada sejauh mana tindakan dan perbuatan pegawai tersebut mampu menunjang kepentingan politik Bupati (*simbiosys mutualism*), sehingga otomatis penilaian tersebut tidaklah obyektif. Seharusnya proses penilaian pegawai pada lingkup BKPSDM menjadi tanggung jawab Kepala BKPSDM itu sendiri, sehingga akan lebih netral dan transparan karena tidak ada kepentingan pribadi/kelompok di dalamnya.

Sedangkan wawancara yang dilakukan dengan Bapak SHM, selaku Kabid Mutasi dan Promosi terkait loyalitas pegawai adalah sebagai berikut:

“Terkait masalah loyalitas pegawai, sebenarnya lebih kepada loyalitas terhadap pekerjaan, bukan loyalitas kepada seseorang maksudnya nda begitu, itu sering disampaikan oleh Bupati itu sendiri setiap sambutan bahwa loyalitas bukan loyalitas kepada saya tapi loyalitas terhadap pekerjaan itu yang lebih utama. Dan ada penilaian terhadap loyalitas pegawai tersebut, minimal poin untuk loyalitas ini harus mencapai 90 poin ke atas. Kalau nilainya di bawah 90, kami belum anggap sebagai loyalitas, sebab yang kami perlukan adalah pegawai dengan tingkat loyalitas yang tinggi, dan berdedikasi bukan pegawai yang pintar tapi tidak memiliki loyalitas terhadap instansinya atau kepada pimpinannya”. (Hasil wawancara dengan Bapak SHM, pada tanggal 06 April 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, maka dapat diketahui bahwa penilaian utama terhadap pegawai mengenai loyalitasnya adalah loyalitas kepada pekerjaan yang diberikan, bukan kepada loyalitas yang sifatnya personal. Ditambahkan oleh informan bahwa ada standar nilai yang dijadikan patokan penilaian mengenai loyalitas pegawai yaitu minimal 90 poin. Pegawai yang mampu mendapatkan nilai 90 ke atas, baru akan dapat dikatakan loyal terhadap tugas dan pimpinannya dan hal tersebut dapat dilihat berdasarkan hasil kinerjanya apakah memuaskan atau malah sebaliknya. Sebab seorang pegawai yang memiliki

loyalitas tinggi dan berdedikasi akan jauh lebih baik jika dibandingkan dengan pegawai yang memiliki tingkat kecerdasan tinggi namun tidak loyal. Menurut penulis, salah satu hal yang paling diperlukan dalam peningkatan kualitas kerja masing-masing Dinas/Badan utamanya di lingkup Pemerintah Kabupaten Luwu Utara adalah pegawai yang memiliki loyalitas dan dedikasi terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

Sedangkan wawancara yang dilakukan dengan Bapak ATS, selaku Kasubid. Diklat dan Sertifikasi BKPSDM dan salah satu pegawai yang mendapatkan promosi jabatan di Kabupaten Luwu Utara terkait dengan loyalitas pegawai adalah sebagai berikut:

“untuk loyalitas itu sendiri, kita semua kan harus loyal dengan pemimpin, apapun yang diperintahkan kita harus laksanakan namanya kita loyal apapun harus kita patuhi dan oleh karena itu salah satu yang menjadi tolok ukur promosi jabatan dilihat dari loyalitas pegawai terhadap pimpinan dan mungkin karena itu saya sebagai pegawai yang mematuhi apa yang diperintahkan oleh pimpinan mendapatkan promosi jabatan”. (Hasil wawancara dengan Bapak ATS, pada tanggal 09 April 2018).

Sesuai dengan penjelasan informan di atas yang merupakan salah satu pegawai yang dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi bahwa loyalitas itu sendiri merupakan loyalitas terhadap pimpinan apapun yang diperintahkan maka harus dilaksanakan dan dipatuhi. Hal tersebut sedikit berbeda dari penjelasan informan sebelumnya yang menekankan bahwa loyalitas lebih kepada pekerjaan bukan mengarah kepada pimpinan yang harus diikuti apapun yang diperintahkan karena dari penjelasan Bapak ATS tersebut di atas membuat penulis berpikir bahwa apapun itu yang diperintahkan pimpinan baik positif maupun negative maka hal tersebut dikatakan loyal kepada pimpinan dan itu tidak ada bedanya

ketika loyalitas diartikan sebagai loyal terhadap seseorang atau person. Dan hal tersebut tidak sesuai dengan pengertian loyalitas sesungguhnya yang sesuai dengan persyaratan dalam pelaksanaan promosi jabatan.

Berdasarkan penjelasan dari beberapa informan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa loyalitas pegawai akan sangat ditentukan oleh sikap dan tindakan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya selaku abdi masyarakat. Hanya saja pegawai harus mampu membedakan kepentingan Dinas/Badan dengan kepentingan kelompok/golongan tertentu dalam upayanya memisahkan sudut pandang loyalitas kepada pekerjaan dengan loyalitas kepada personal. Sebab menurut penulis tanpa adanya pemisahan antara loyalitas kepada instansi dengan loyalitas kepada kelompok/golongan, akan mengakibatkan penilaian terhadap pegawai dalam pelaksanaan promosi jabatan tidak dapat berjalan secara netral karena ada dorongan dari kelompok kepentingan tertentu untuk mendudukan orang-orang yang telah loyal kepada kepentingannya agar dapat ikut dipromosikan.

#### **e. Kepemimpinan**

Kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai yang akan dipromosikan untuk dapat menjadi perekat sebuah kerja sama, mampu membangun semangat dan hubungan kerja sama (*team work*) dengan pegawai lainnya dalam melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan kepadanya dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu, pegawai yang memiliki karakter kepemimpinan akan mampu menjalin koordinasi dan komunikasi antara sesamanya, sehingga secara

bersama-sama menyelesaikan setiap masalah melalui solusi yang ditawarkan tanpa merugikan pegawai yang lain. Karakter kepemimpinan seorang pegawai merupakan kunci dalam mendorong semangat dan kreativitas para pegawai dalam melaksanakan setiap tugas dan fungsinya.

Adapun Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (DIKLATPIM) pegawai yang mendapatkan promosi jabatan pada tahun 2017 di Kabupaten Luwu Utara dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.8

Hasil Penempatan Pegawai Berdasarkan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan dalam Pelaksanaan Promosi Jabatan Pegawai Eselon IV di Kabupaten Luwu Utara

No	Nama Pejabat	Jabatan Lama	Jabatan Baru	Diklatpim
1	HARNINGSIH, ST 19780514201001 2001	Staf Badan Kepegawaian dan Diklat Kab. Luwu Utara	Kasubid. Data dan Informasi Kepegawaian pada Bidang Pengadaan, Pembinaan dan Informasi Kepegawaian BKPSDM Kab. Luwu Utara	Belum
2	ST. YUNASTI, S.Kom 19810214201001 2008	Staf Badan Kepegawaian dan Diklat Kab. Luwu Utara	Kasubid. Kepangkatan pada Bidang Mutasi dan Promosi BKSPM Kab. Luwu Utara	Belum
3	ABD. TAEB ERI SUTRISNO, S.AN 19810610200801 1007	Staf Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kab. Luwu Utara	Kasubid. Diklat dan Sertifikasi pada Bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur BKPSDM Kab. Luwu Utara	Belum
4	AWANDA ERMA, S.Pd, MM 19850825201101 2015	Staf Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kab. Luwu Utara	Kasubid. Pengembangan Kompetensi pada Bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur BKPSDM Kab. Luwu Utara	Belum

Sumber: Bidang Data dan Informasi Kepegawaian BKPSDM Kabupaten Luwu Utara Tahun 2017

Sesuai dengan uraian tabel 2.8 di atas, maka dapat diketahui bahwa dalam pelaksanaan promosi jabatan pegawai eselon IV di Kabupaten Luwu Utara terkait kepemimpinan, yang dimana kepemimpinan dijadikan sebagai salah satu tolok ukur pelaksanaan promosi jabatan pegawai. Khususnya pegawai di BKPSDM Kabupaten Luwu Utara jelas terlihat bahwa dari beberapa pegawai yang mendapatkan promosi jabatan diantaranya belum ada yang mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (DIKLATPIM) hal tersebut tidak sesuai dengan persyaratan dalam proses pelaksanaan promosi jabatan dengan kata lain bahwa beberapa pegawai dipromosi bukan karena kemampuan kepemimpinan yang ada pada dirinya melainkan ada faktor lain yang menyebabkan pegawai tersebut mendapatkan promosi jabatan.

Adapun wawancara yang dilakukan dengan Bapak AMD, selaku Sekretaris Daerah Kabupaten Luwu Utara terkait kepemimpinan pegawai adalah sebagai berikut:

“Kalau penilaian kepemimpinan, biasanya kami melihat pegawai berdasarkan jabatannya. Sejauh mana pegawai yang akan dipromosikan tersebut bekerja dengan maksimal, bahkan terkadang kami pantau selama 4 sampai 6 bulan agar hasil penilaian tersebut obyektif. Disamping itu, kami juga membuat laporan tentang kinerja pegawai yang disebut dengan laporan fakta integritas yang isinya mengenai hasil-hasil penilaian kinerja masing-masing pegawai. Setelah itu kami melakukan evaluasi apakah antara kinerja pegawai di dalam fakta integritas sesuai dengan hasil pantauan selama ini. Jadi, tidak boleh ada rekayasa laporan fakta integritas, karena pasti ketahuan melalui hasil pantauan tim penilai”. (Hasil wawancara dengan Bapak AMD, pada tanggal 06 April 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, dapat diketahui bahwa penilaian kepemimpinan pegawai dilihat berdasarkan jabatannya. Sejauh mana pegawai pada jabatannya tersebut bekerja secara maksimal. Ditambahkan oleh

informan bahwa penilaian ini melalui hasil pantauan oleh tim seleksi pegawai yang ditugaskan menilai pencapaian kerja pegawai, dan membutuhkan waktu antara 4 sampai dengan 6 bulan. Setelah tim seleksi mendapatkan hasil pantauan kinerja para pegawai, maka disusunlah laporan integritas pegawai yang berisi hasil-hasil penilaian kinerja sebelumnya untuk disesuaikan dengan hasil pantauan dari tim seleksi. Evaluasi hasil penilaian merupakan langkah akhir dari keseluruhan hasil pantauan dan laporan integritas pegawai, jika dalam evaluasi tersebut ditemukan ketidakcocokan hasil antara temuan pantauan dengan laporan, maka pegawai yang bersangkutan dianggap tidak memenuhi persyaratan untuk diusulkan kepada Tim BAPERJAKAT Kabupaten Luwu Utara dalam pelaksanaan promosi pegawai.

Selanjutnya, wawancara yang dilakukan dengan Bapak NSM, selaku Kepala BKPSDM kabupaten Luwu Utara terkait dengan kepemimpinan pegawai dalam penilaian pelaksanaan promosi pegawai adalah sebagai berikut:

“Untuk kepemimpinan, secara konsep semua pegawai harus sudah mengikuti Latihan Kepemimpinan (LATPIM). Latihan Kepemimpinan (LATPIM), merupakan kewajiban bagi setiap pegawai yang akan dipromosikan pada tingkat eselon tertentu. Misalnya untuk eselon IV, maka harus mengikuti LATPIM IV begitu pula untuk eselon III harus mengikuti LATPIM III dan seterusnya, bergantung pada tingkatan eselon pegawai yang bersangkutan. Pada intinya LATPIM ini bertujuan untuk melahirkan calon-calon pemimpin birokrasi yang berkualitas dengan tingkat pemahaman akan tugas dan tanggung jawabnya pada bidangnya masing-masing”. (Hasil wawancara dengan Bapak NSM, pada tanggal 09 April 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, maka dapat diketahui bahwa kepemimpinan pegawai merupakan hal yang sangat penting dalam pelaksanaan setiap pekerjaannya. Hal ini dapat terlihat setelah para pegawai

mengikuti kegiatan pelatihan kepemimpinan (LATPIM), sebagai syarat mutlak bagi pegawai yang akan dipromosikan pada jabatan dan posisi tertentu. Ditambahkan oleh informan bahwa latihan kepemimpinan bagi para pegawai bergantung kepada tingkat eselonnya, sebagai contoh untuk latihan kepemimpinan IV, maka pegawai yang dapat mengikutinya adalah pegawai dengan tingkat eselon IV demikian pula dengan latihan kepemimpinan III (LATPIM III), diperuntukkan bagi pegawai dengan tingkat eselon III. Pelatihan Kepemimpinan (LATPIM) ini pada intinya bertujuan untuk melahirkan calon pemimpin birokrasi yang handal, berintegritas, dan memiliki pemahaman akan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan bidangnya masing-masing. Untuk itu, pelatihan kepemimpinan yang telah diikuti oleh para pegawai menjadi salah satu penilaian pada pelaksanaan promosi pegawai khususnya dalam lingkup pemerintahan daerah Kabupaten Luwu Utara.

Hal tersebut sesuai dengan hasil observasi penulis selama di lapangan yang menemukan bahwa seorang pegawai yang akan dipromosikan pada jenjang atau jabatan yang lebih tinggi setidaknya harus memenuhi beberapa kriteria. Salah satunya adalah pegawai yang bersangkutan telah mengikuti Pelatihan Kepemimpinan (LATPIM) berdasarkan tingkat eselon yang dimilikinya. Sebagai contoh pegawai yang akan dipromosikan pada jabatan Kepala Sub Bagian (Kasubag) pada Dinas/Badan tertentu, maka sebelumnya harus mengikuti kegiatan LATPIM IV. Demikian pula dengan jabatan Kepala Bidang (Kabid), maka pegawai tersebut sebelumnya telah mengikuti LATPIM III sebagai salah satu syarat mutlak untuk memperoleh jabatan tersebut. Sebab untuk diposisikan pada

jenjang jabatan yang lebih tinggi, seorang pegawai harus memiliki kemampuan memimpin sesuai dengan tuntutan tugasnya.

Lebih lanjut wawancara yang dilakukan dengan Bapak SHM, selaku Kabid Mutasi dan Promosi terkait kepemimpinan pegawai adalah sebagai berikut:

“Jadi kalau dari sudut kepemimpinan itu sendiri, pegawai yang akan dipromosikan telah memenuhi syarat kepangkatan, syarat pendidikan, dan juga syarat pengalaman kerja dan masa bhaktinya. Bukan masalah yang mudah untuk menentukan dan menyeleksi pegawai dari tolok ukur kepemimpinannya karena terkadang ada pegawai yang secara pendidikan dan kepangkatannya sudah memenuhi syarat namun, secara pengalaman kerja dan masa bhaktinya belum mencukupi. Sebaliknya juga ada pegawai yang secara pengalaman dan masa bhaktinya sudah cukup lama tapi dia tidak memiliki eselon atau non eselon”. (Hasil wawancara dengan Bapak SHM, pada tanggal 06 April 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, maka dapat diketahui bahwa terkait dengan penilaian pegawai mengenai kepemimpinan terdapat beberapa persyaratan yang harus dipenuhi seorang pegawai yang akan dipromosikan yaitu, *Pertama*, syarat kepangkatan pegawai. Syarat ini mutlak harus dimiliki oleh pegawai yang akan dipromosikan baik pegawai dengan tingkat eselon IV maupun eselon III. *Kedua*, syarat pendidikan pegawai. Terkait dengan syarat pendidikan, pegawai yang akan di promosikan pada jenjang/jabatan yang lebih tinggi harus telah mengikuti Latihan Kepemimpinan (LATPIM) berdasarkan tingkat eselon yang dimilikinya. Sebagai contoh pegawai dengan tingkat eselon IV harus telah mengikuti LATPIM IV. Selain itu, tingkat pendidikan formal pegawai (SMA/Diploma/S1/S2) harus sesuai dengan spesifikasi jabatan yang diperlukan. Sebagai contoh pegawai dengan tingkat pendidikan S1 program studi akuntansi harus ditempatkan sesuai dengan spesifikasi keilmuan yang dimilikinya seperti ditempatkan pada bagian keuangan, atau bagian data pada

Dinas/Badan masing-masing. Sehingga akan memaksimalkan pekerjaan pegawai karena sesuai dengan spesifikasi keilmuannya. *Ketiga*, syarat pengalaman kerja. Seorang pegawai dengan pengalaman kerja yang panjang dan cukup banyak akan lebih memudahkannya dalam melaksanakan berbagai tugas yang diberikan dibandingkan dengan pegawai yang baru ditempatkan pada Dinas/Badan tersebut. Hal ini tentu saja dipengaruhi oleh beberapa hal seperti, lingkungan kerja, hubungan emosional dengan pegawai yang lain dan bahkan komunikasi. Oleh karena itu, pegawai yang memiliki pengalaman kerja yang panjang dan cukup banyak menjadi salah satu prioritas penilaian dibandingkan pegawai yang belum cukup memiliki pengalaman kerja. *Keempat*, syarat masa bhakti pegawai. Pegawai yang memiliki masa pengabdian yang lebih lama akan mampu memahami dan menyelesaikan setiap tugas dan pekerjaannya secara maksimal bila dibandingkan dengan pegawai baru. Hal ini tentu saja disebabkan oleh kondisi dan lingkungan Dinas/Badan yang sewaktu-waktu dapat berubah (dinamis). Pegawai dengan masa bhakti yang lebih lama akan mampu memahami kondisi lingkungan kerjanya, akan lebih fleksibel terhadap kondisi yang terjadi dan akan mudah menyesuaikan diri. Sedangkan bagi pegawai baru, tentu saja akan membutuhkan waktu yang cukup lama dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan/situasi Dinas/Badan tempat ia bekerja.

Sedangkan wawancara yang dilakukan dengan Bapak ATS, selaku Kasubid. Diklat dan Sertifikasi BKPSDM dan salah satu pegawai yang mendapatkan promosi jabatan di Kabupaten Luwu Utara terkait dengan kepemimpinan pegawai adalah sebagai berikut:

“Terkait masalah kepemimpinan Alhamdulillah bagus, kita memperhatikan teman-teman dari segi kedisiplinannya, kesejahteraannya istilahnya kita harus merasa susah senangnya kita rasakan sama-sama”. (Hasil wawancara dengan Bapak ATS, pada tanggal 09 April 2018).

Sesuai dengan penjelasan informan di atas bahwa menurutnya, kepemimpinan dapat dilihat dari segi kepedulian pimpinan terhadap bawahannya baik itu kedisiplinannya ataupun kesejahteraannya. Dan kita harus bisa memahami kondisi bawahan baik itu susah maupun senang kita harus rasakan sama-sama dan dari situlah maka seorang pegawai dapat dipromosikan.

Berdasarkan uraian penjelasan dari beberapa informan di atas, maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa kepemimpinan pegawai didasarkan pada 4 (empat) persyaratan yaitu, kepangkatan, pendidikan, pengalaman kerja dan masa bhakti pegawai. Hal tersebut penulis kaitkan dengan hasil temuan mengenai kepemimpinan pegawai tentang Pelatihan Kepemimpinan (LATPIM) bahwa sejauh ini sistem penilaian yang dilaksanakan oleh tim seleksi masing-masing Dinas/Badan di lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Luwu Utara belum berjalan secara obyektif meskipun informan mengatakan bahwa pemantauan yang dilakukan oleh tim seleksi terhadap para pegawai yang akan diusulkan kepada Tim Baperjakat selama kurang lebih 4 sampai dengan 6 bulan. Setelah hasil pemantauan tersebut, masing-masing pimpinan Dinas/Badan membuat laporan integritas pegawai terhadap kinerjanya selama menjalankan tugas-tugasnya. Hasil pemantauan dari tim seleksi akan disesuaikan dengan hasil laporan integritas pegawai sehingga dalam prosesnya tidak dapat dilakukan rekayasa hasil terhadap kinerja salah seorang pegawai tak lain dilakukan untuk menjamin obyektifitas dan transparansi para tim seleksi. Tetapi hal ini tidak sesuai dengan hasil temuan

penulis yang menunjukkan masih ada beberapa pegawai yang dipromosi tanpa melihat kemampuan kepemimpinan pegawai tersebut.

## **2. Pelaksanaan Rotasi Jabatan Pegawai Eselon IV di Kabupaten Luwu Utara**

Pelaksanaan rotasi terhadap para pegawai dalam lingkup pemerintah daerah Kabupaten Luwu Utara merupakan salah satu dari bentuk mutasi horizontal yang rutin dilaksanakan. Rotasi kepada para pegawai merupakan kebutuhan setiap Dinas/Badan sebagai upaya dalam mewujudkan produktivitas dan kreativitas masing-masing pegawai. Selain itu, jika merujuk pada tujuan dari pelaksanaan mutasi, maka pegawai yang dirotasi dari jabatan/posisi dan lingkungan lama kepada lingkungan yang baru akan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya.

Rotasi sendiri merupakan perpindahan atau transfer pegawai dari posisi dan lingkungan yang lama kepada posisi dan lingkungan yang baru berdasarkan pada aturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam penelitian ini penulis mencoba menguraikan hal-hal apa saja yang dijadikan sebagai tolok ukur dalam pelaksanaan rotasi pegawai, seperti kecakapan yang dimiliki oleh pegawai serta kemampuan pegawai dalam menyesuaikan diri (beradaptasi) dengan lingkungan Dinas/Badan tempat ia bekerja.

### **a. Kecakapan Pegawai**

Kecakapan pegawai biasanya diidentikkan dengan kemampuan individu yang dimiliki pegawai baik dalam hal kecakapan administratif maupun kecakapan teknis. Adapun kecakapan administratif pegawai yang dimaksud dalam penelitian

ini adalah bentuk kemampuan pegawai dalam hal tata kelola perkantoran seperti surat menyurat, mengetik dan penataan kearsipan. Sedangkan kemampuan teknis lebih mengarah kepada kemampuan pegawai untuk mampu berkomunikasi, berkoordinasi, bekerjasama dan mampu beradaptasi dengan lingkungan sekitar.

Adapun wawancara yang dilakukan dengan Bapak AMD, selaku Sekretaris Daerah Kabupaten Luwu Utara terkait kecakapan pegawai dalam pelaksanaan rotasi jabatan pegawai adalah sebagai berikut:

“Jadi memang seharusnya pelaksanaan rotasi itu harus berdasarkan pada kompetensi keahlian yang dimiliki pegawai, tidak boleh didasarkan atas pertimbangan pribadi apalagi sampai menyangkut hubungan kekeluargaan. Sehingga diharapkan pegawai yang bersangkutan dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan baik”. (Hasil wawancara dengan Bapak AMD, pada tanggal 06 April 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, maka dapat diketahui bahwa pelaksanaan rotasi pegawai haruslah berdasarkan tingkat kemampuan yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Pelaksanaan rotasi haruslah mencerminkan obyektivitas dan transparansi dari penilaian yang dilakukan, harus sesuai dengan pertimbangan jabatan yang dimiliki oleh para pegawai sekaligus merupakan cerminan dari pengamalan aturan-aturan yang berlaku. Rotasi tidak dapat didasarkan pada pandangan subyektif dari seorang pejabat/pimpinan Dinas atau Badan pemerintah apalagi sampai terkait dengan masalah-masalah yang didasarkan atas hubungan (kolega) baik politik dan keluarga. Sehingga tercipta sebuah pelaksanaan rotasi yang adil terhadap para pegawai berdasarkan pada kompetensi yang dimilikinya dalam rangka mewujudkan program kegiatan secara optimal.

Selain itu, wawancara yang dilakukan dengan Bapak SHM, selaku Kabid Mutasi dan Promosi terkait kecakapan pegawai dalam pelaksanaan rotasi jabatan adalah sebagai berikut:

“Sampai sejauh ini kami melakukan rotasi berdasarkan aturan yang berlaku, karena tidak mungkin pelaksanaan rotasi itu berdasarkan keinginan pribadi. Harus dilihat berdasarkan keahlian apa yang dimiliki oleh pegawai tersebut dan bagaimana ia melakukan pekerjaannya apakah sesuai atau malah menyulitkannya. Yang saya ketahui, pelaksanaan rotasi itu didasarkan atas spesifikasi tingkat pendidikannya, semisal pegawai tersebut lulusan teknik maka dia harus ditempatkan pada instansi yang sesuai dengan keahliannya seperti di PU, kalau pegawai tersebut lulusan pertanian, maka setidaknya dia ditempatkan pada bidang atau seksi ketahanan pangan pada Dinas Pertanian. Sehingga hasil-hasil yang diinginkan itu akan tercapai, karena para pegawai ditempatkan sesuai dengan keahlian yang dimilikinya.” (Hasil wawancara dengan Bapak SHM, pada tanggal 06 April 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, maka dapat diketahui bahwa pelaksanaan rotasi pegawai didasarkan atas keahlian atau tingkat kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing pegawai. Ditambahkan oleh informan bahwasanya salah satu hal yang mempengaruhi pelaksanaan rotasi berdasarkan tingkat keahlian atau kecakapan yang dimilikinya adalah spesifikasi pendidikan yang diperolehnya. Sebagai contoh lulusan Sarjana Teknik, harus dirotasikan ke bidang atau seksi yang sesuai dengan disiplin keilmuannya seperti dirotasikan pada Dinas PU Sehingga dengan adanya pelaksanaan rotasi berdasarkan spesifikasi pendidikan yang dimiliki para pegawai, maka akan mampu meningkatkan kualitas program kerja suatu Dinas/Badan tersebut.

Hal di atas, sesuai dengan hasil observasi penulis selama dilapangan yang menemukan bahwa pertimbangan utama dalam pelaksanaan rotasi pegawai pada lingkup Dinas/Badan se-Kabupaten Luwu Utara didasarkan atas aturan

perundang-undangan yang berlaku dalam hal ini Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara paragraf 7 tentang mutasi pasal 73 menyebutkan bahwa setiap pegawai dapat dimutasi tugas dan/atau lokasi dalam satu instansi. Sedangkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS paragraf 6 tentang mutasi pasal 193 ayat (1), disebutkan pula bahwa mutasi PNS baik yang dilakukan antar kabupaten/kota antar provinsi, dan antar provinsi ditetapkan oleh menteri yang bertugas menyelenggarakan urusan pemerintahan dalam negeri berdasarkan pertimbangan Kepala BKN. Selain itu, pelaksanaan mutasi horizontal (rotasi) di lingkup pemerintah Kabupaten Luwu Utara terhadap para pegawai khususnya pegawai eselon IV didasarkan atas kompetensi yang dimiliki masing-masing pegawai terutama pada tingkat pendidikannya dalam hal ini adalah spesifikasi keilmuan yang dimilikinya dengan tujuan agar pegawai tersebut dapat mengoptimalkan peran dan tugas yang diberikan kepadanya karena antara spesifikasi tingkat pendidikan dengan kebutuhan dari lingkungan pekerjaan yang digelutinya sesuai.

Adapun wawancara yang dilakukan dengan Bapak NSM, selaku Kepala BKPSDM Kabupaten Luwu Utara terkait pelaksanaan rotasi pegawai adalah sebagai berikut:

“Untuk pelaksanaan rotasi pegawai dalam hal kecakapan, kami mengacu pada Undang-Undang No. 5 tahun 2014 dan PP No. 11 tahun 2017. Dalam regulasi tersebut disebutkan bahwa pelaksanaan rotasi dilakukan minimal 2 tahun sekali dan paling lama 4 tahun. Jadi kalau ada pegawai yang mengasumsikan sebagai bentuk hukuman saya rasa itu adalah pemikiran yang salah, sebab ada regulasi yang mengatur itu. Bukan didasarkan atas keputusan pribadi atau pimpinan tapi melalui proses panjang dari hasil evaluasi pegawai selama ini. Rotasi itu tujuannya untuk membawa perubahan positif kepada pegawai, menyegarkan lingkungan tempat ia

bertugas sehingga tidak ada kejenuhan di dalamnya”. (Hasil wawancara dengan Bapak NSM, pada tanggal 09 April 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, maka dapat diketahui bahwa pelaksanaan rotasi pegawai dilaksanakan minimal 2 tahun sekali dan maksimal dilaksanakan 4 tahun sekali. Hal ini sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa pelaksanaan rotasi pegawai didasarkan aturan-aturan yang berlaku yaitu sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Oleh karena itu, Pemerintah Daerah harus melaksanakan rotasi berdasarkan pada kebutuhan dari masing-masing Dinas/Badan yang bersangkutan demi mewujudkan pelaksanaan rotasi yang obyektif dan transparan. Selain itu, pelaksanaan rotasi bertujuan untuk menyegarkan para pegawai terhadap tugas-tugas yang diembannya sehingga tidak menimbulkan kejenuhan atau kebosanan terhadap pekerjaan yang digelutinya serta mampu meningkatkan produktivitas kerja dikarenakan berada pada lingkungan yang baru.

Sedangkan wawancara yang dilakukan dengan Ibu ARI, selaku Kasubag Umum Kepegawaian dan Keuangan dan juga salah satu pegawai yang mendapatkan rotasi jabatan di Kabupaten Luwu Utara terkait dengan kecakapan pegawai dalam pelaksanaan rotasi jabatan adalah sebagai berikut:

“Jadi kalau masalah kecakapan pegawai dalam pelaksanaan rotasi seperti yang saya alami itu dilihat dari kurangnya pegawai, apabila kekurangan pegawai di tempat B maka pegawai di tempat A akan dirotasi ke tempat B, yang kedua pangkatnya sudah memenuhi syarat bisa dirotasi di tempat tersebut, dan saya rasa di jabatan saya yang sebelumnya saya lebih mampu di bidang kesejahteraan pegawai dari pada jabatan yang sekarang ini karena sayakan baru pindah jadi saya masih belajar, kalo untuk kesesuaian

kecakapan dengan pekerjaan sekarang memang belum optimal tapi namanya tugas dek biar dimana saja ditempatkan kita harus bersedia". (Hasil wawancara dengan Ibu ARI, pada tanggal 09 April 2018).

Seperti yang dijelaskan oleh informan di atas, bahwa untuk kesesuaian antara kecakapan dan jabatan baru dalam pelaksanaan rotasi jabatan pegawai di Kabupaten Luwu Utara saya rasa belum berjalan secara optimal karena kenapa, salah satu pegawai yang mendapatkan rotasi jabatan mengatakan hal tersebut bahwa lebih sesuai antara kecakapannya dengan jabatan sebelumnya dibandingkan dengan jabatan yang sekarang.

Berdasarkan penjelasan dari beberapa informan di atas, dapat disimpulkan bahwa ada sedikit perbedaan dari apa yang dikemukakan oleh pemerintah terkait pelaksanaan rotasi jabatan di Kabupaten Luwu Utara dengan apa yang dikatakan oleh salah satu informan selaku pegawai yang mendapatkan rotasi jabatan, jadi dalam proses pelaksanaan rotasi jabatan pegawai sudah sesuai namun masih adanya beberapa pegawai yang belum sesuai antara kecakapan yang dimiliki dengan penempatan jabatan yang diterima oleh karena itu, dalam hal pelaksanaan rotasi jabatan pegawai yang ada di Kabupaten Luwu Utara terutama terhadap pegawai dengan tingkat eselon IV maka penulis menyimpulkan bahwa pelaksanaan rotasi pegawai meskipun sudah dijalankan sesuai dengan amanat dari UU ASN Nomor 5 Tahun 2014 dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil tetapi masih belum sepenuhnya berjalan dengan optimal. Hal ini dapat dilihat berdasarkan spesifikasi atau kemampuan yang dimiliki oleh para pegawai baik pada tingkat pendidikan,

keahlian bahkan berdasarkan kebutuhan dari masing-masing Dinas/Badan yang berada di bawah naungan pemerintah Kabupaten Luwu Utara.

**b. Adaptasi Pegawai**

Kemampuan pegawai untuk beradaptasi dengan lingkungan barunya akan memudahkan ia dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan pegawai yang kurang memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan situasi/lingkungan barunya akan menyulitkan ia untuk dapat bekerja dengan baik dan membutuhkan waktu yang cukup lama. Oleh karena itu, salah satu pertimbangan dalam pelaksanaan rotasi pegawai adalah melihat kondisi seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dalam arti apakah pegawai tersebut ditempatkan pada posisi/jabatan yang sesuai dengan tingkat pemahaman dan kemampuannya ataukah sebaliknya.

Adapun kesesuaian antara jabatan lama dan jabatan baru terkait adaptasi pegawai yang mengalami rotasi jabatan pada tahun 2017 di Kabupaten Luwu Utara dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.9  
 Hasil Penempatan Pegawai Berdasarkan Adaptasi Pegawai terkait Pelaksanaan  
 Rotasi Jabatan Pegawai Eselon IV di Kabupaten Luwu Utara

No	Nama Pejabat	Jabatan Lama	Jabatan Baru	Keterangan
1	ARMAH IRAH, S.Sos 19780522200604 2022	Kasubid. Kesejahteraan Pegawai pada Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan BKDD Kab. Luwu Utara	Kasubag. Umum dan Kepegawaian dan Keuangan pada Sekretariat Badan Kepegawaian dan Pengembangan dan Sumber Daya Manusia Kab. Luwu Utara	Sesuai
2	RAHMAWATI KALADEN, SE 19811012200803 2002	Kasubag. Perencanaan dan Pelaporan pada Sekretariat BKDD Kab. Luwu Utara	Kasubag. Perencanaan dan Pelaporan pada Sekretariat Badan Kepegawaian dan Pengembangan dan Sumber Daya Manusia Kab. Luwu Utara	Sesuai
3	AMRIS, SH 19770910200901 1003	Kasubag Tindak Lanjut pada Bagian Hukum dan Perundang-Undangan Setda Kab. Luwu Utara	Kasubid. Disiplin dan Fasilitasi Profesi ASN pada Bidang Pengadaan, Pembinaan dan Informasi Kepegawaian BKPSDM Kab. Luwu Utara	Sesuai
4	HASRI, SE 19781124200901 1003	Kasubid. Pembinaan Pegawai pada Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan BKDD Kab. Luwu Utara	Kasubid. Mutasi pada Bidang Mutasi dan Promosi BKPSDM Kab. Luwu Utara	Sesuai

*Sumber: Bidang Data dan Informasi Kepegawaian BKPSDM Kabupaten Luwu Utara Tahun 2017*

Sesuai dengan uraian tabel 2.9 di atas, maka dapat diketahui bahwa untuk pelaksanaan rotasi jabatan pegawai eselon IV di Kabupaten Luwu Utara terkait adaptasi pegawai sudah sesuai antara jabatan lama dengan jabatan baru hal tersebut didasarkan atas temuan penulis (dapat dilihat pada tabel 2.9 di atas). Adaptasi pegawai sebagai salah satu kriteria untuk merotasi pegawai dari jabatan lama ke jabatan yang baru tentu perlu diperhatikan dimana hal tersebut sangat

mempengaruhi hasil kinerja pegawai yang bersangkutan dan tentunya juga sangat berpengaruh terhadap instansi/lembaga yang ada di Kabupaten Luwu Utara itu sendiri.

Adapun wawancara yang dilakukan dengan Bapak AMD, selaku Sekretaris Daerah Kabupaten Luwu Utara terkait adaptasi pegawai dalam pelaksanaan rotasi jabatan pegawai adalah sebagai berikut:

“Kami senantiasa memberikan informasi secara terbuka mengenai pelaksanaan rotasi ini. Tidak ada kepentingan-kepentingan politis dalam pelaksanaannya terlebih karena adanya hubungan keluarga. Kami hanya mencoba menjalankan sistem rotasi berdasarkan aturan yang berlaku sekaligus untuk tujuan jangka panjang dari seorang pegawai. Rotasi inikan kebutuhan pegawai itu sendiri, kami senantiasa memantau kinerja mereka, sehingga ketika kami menerima laporan kinerja pegawai pada saat itu pula kami melihat progresifitas kerjanya”. (Hasil wawancara dengan Bapak AMD, pada tanggal 06 April 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, maka dapat diketahui bahwa informasi pelaksanaan mengenai rotasi pegawai senantiasa disampaikan kepada seluruh pegawai secara transparan tanpa ada satupun informasi tersebut disembunyikan. Sehingga para pegawai dapat mengetahui alasan mengapa ia dirotasi ke posisi dan lingkungan Dinas/Badan yang lain. Selain itu ditambahkan oleh informan bahwasanya seluruh pihak-pihak yang terlibat dalam pelaksanaan rotasi ini tidak pernah memasukkan kepentingan apapun, mereka akan bersikap profesional dan netral, semata-mata karena tuntutan dari peraturan perundang-undangan yang berlaku. Tidak ada kepentingan politik bahkan kepentingan yang didasarkan atas hubungan kekeluargaan (*nepotism system*) sebab hal tersebut jelas-jelas dilarang dalam pelaksanaan mutasi termasuk pelaksanaan rotasi

pegawai baik pada tingkat eselon III, II terlebih kepada para pegawai yang memiliki tingkat eselon IV.

Hal di atas, juga sesuai dengan hasil pengamatan penulis selama di lapangan yang menemukan bahwa pelaksanaan rotasi terhadap pegawai dalam lingkup pemerintah daerah Kabupaten Luwu Utara semata-mata karena kebutuhan dari sebuah organisasi (baik pada tingkat Dinas maupun Badan pemerintah). pelaksanaan rotasi seringkali dilakukan oleh pimpinan dari sebuah Dinas/Badan hanya untuk menimbulkan kegairahan terhadap para pegawai yang dinilai memiliki kinerja yang menurun sehingga diharapkan setelah pegawai tersebut dirotasi pada jabatan dan lingkungan yang baru akan menumbuhkan kembali semangat dan produktivitas kerjanya. Hanya saja penulis melihat dalam pelaksanaan rotasi ini, perlu untuk lebih bersifat transparan dalam arti para pegawai setidaknya perlu mengetahui hal-hal apa saja yang menjadi pertimbangan dalam pelaksanaan rotasi tersebut. Sehingga pegawai akan mampu mengevaluasi diriya baik dari segi kemampuan dan pemahamannya.

Lebih lanjut wawancara yang dilakukan dengan Bapak NSM, selaku Kepala BKPSDM Kabupaten Luwu Utara terkait pelaksanaan rotasi pegawai ditinjau dari adaptasi pegawai adalah sebagai berikut:

“Banyak faktor teknis juga yang sudah disebut dalam Undang-Undang, salah satunya adalah faktor non teknis. Misalnya seorang pegawai tersebut telah lama bekerja pada satu bidang tertentu dan merasa jenuh terhadap tugas-tugasnya, maka kita segarkan melalui rotasi. Selain itu rotasi kepada para pegawai adalah untuk memberikan pengalaman dan pembinaan, salah satunya adalah agar ia mampu beradaptasi dengan situasi atau lingkungan yang baru”. (Hasil wawancara dengan Bapak NSM, pada tanggal 09 April 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, maka dapat diketahui bahwa salah satu faktor yang disebutkan dalam Undang-undang terkait dengan pelaksanaan rotasi pegawai adalah faktor non teknis. Faktor non teknis ini melihat dari kondisi dan suasana pegawai yang bekerja pada bidangnya masing-masing. Bila pegawai tersebut dinilai telah lama bekerja pada bidang tersebut, maka agar tidak menimbulkan kebosanan atau kejenuhan tugasnya, maka dilakukanlah tindakan penyegaran kembali atau yang biasanya disebut dengan istilah rotasi. Pegawai yang bersangkutan akan ditransfer atau dipindahkan pada bidang yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya sehingga akan mampu meningkatkan produktivitas kerja pegawai yang pada gilirannya menumbuhkan motivasi baru dan mampu berprestasi.

Adapun wawancara yang dilakukan dengan Bapak SHM, selaku Kabid. Mutasi dan Promosi BKPSDM Kabupaten Luwu Utara terkait adaptasi pegawai adalah sebagai berikut:

“Jadi setiap pegawai yang dirotasikan diharapkan akan mampu beradaptasi dengan cepat terhadap lingkungan dan posisi barunya, sebab salah satu ukuran apakah pegawai itu tepat dirotasikan pada jabatannya saat ini adalah dengan melihat apakah ia mampu beradaptasi dengan cepat dan mampu menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya tepat waktu. Selain itu, pegawai tersebut harus mampu menyesuaikan dirinya terhadap pekerjaan yang berbeda dari sebelumnya, mampu dalam bekerja sama dengan orang-orang yang baru dan mampu menciptakan suasana yang harmonis di dalam lingkungannya baik terhadap atasan/pimpinannya termasuk sesama pegawai”. (Hasil wawancara dengan Bapak SHM, pada tanggal 06 April 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, maka dapat diketahui bahwa pegawai yang dirotasikan pada jabatan/posisi dan lingkungan yang baru harus memiliki kemampuan dalam beradaptasi dengan cepat baik terhadap

pekerjaan yang akan digelutinya maupun dengan lingkungannya. Selain itu kemampuan pegawai dalam beradaptasi dengan cepat merupakan salah satu ukuran kesuksesan pelaksanaan rotasi. Ditambahkan oleh informan bahwa pegawai yang dirotasi pada lingkungan yang baru harus mampu menumbuhkan semangat kerjasama, mampu berkomunikasi dengan sesama pegawai dan mampu menciptakan pola yang harmonis dan serasi baik terhadap pimpinannya maupun kepada sesama pegawai.

Adapun wawancara yang dilakukan dengan Ibu ARI, selaku Kasubag Umum Kepegawaian dan Keuangan dan juga salah satu pegawai yang mendapatkan rotasi jabatan di Kabupaten Luwu Utara ditinjau dari adaptasi pegawai adalah sebagai berikut:

“kalo adaptasi samaji saja bagus-baguji semua, jadi mungkin hanya penyegaran namanya dan juga kita pegawai dimana saja ditempatkani harus diterima”. (Hasil wawancara dengan Bapak Ibu ARI, pada tanggal 09 April 2018).

Sesuai dengan penjelasan hasil wawamcara di atas, dalam hal pelaksanaan rotasi jabatan dilihat dari adaptasi pegawai semua baik-baik saja, dan pelaksanaan rotasi jabatan dilaksanakan lebih kepada penyegaran pegawai saja.

Berdasarkan penjelasan dari beberapa informan di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa pelaksanaan rotasi pegawai dalam llingkup pemerintah daerah Kabupaten Luwu Utara sampai saat ini berjalan dengan baik. Adapun pertimbangan tersebut dapat dilihat berdasarkan beberapa kriteria, yaitu (a) pelaksanaan rotasi di Kabupaten Luwu Utara terhadap pegawai utamanya pegawai dengan tingkat eselon IV dilakukan berdasarkan aturan perundang-undangan yang berlaku, (b) pelaksanaan rotasi dijalankan secara obyektif dan transparan tanpa

adanya bentuk-bentuk intervensi dari pejabat politik maupun karena adanya hubungan kekeluargaan, (c) pelaksanaan rotasi ini didasarkan atas kebutuhan setiap Dinas/Badan se-Kabupaten Luwu Utara yang menginginkan adanya penyegaran pegawai dalam menunjang peningkatan produktivitas para pegawai, dan (d) pelaksanaan rotasi yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah Kabupaten Luwu Utara terhadap pegawai dengan eselon IV bertujuan untuk melakukan pembinaan termasuk sebagai bagian dari jenjang karir pegawai itu sendiri. Sebab semakin banyak pengalaman yang diperoleh oleh seorang pegawai, maka akan semakin menunjang pula karir jabatan pegawai tersebut.

### **3. Pelaksanaan Demosi Jabatan Pegawai Eselon IV di Kabupaten Luwu Utara**

Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa demosi (mutasi vertikal) merupakan penurunan jabatan/posisi seorang pegawai dari jabatan sebelumnya ke jabatan/posisi yang lebih rendah. Pelaksanaan demosi terhadap pegawai biasanya disebabkan oleh adanya pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai tersebut yang dinilai cukup berat sehingga perlu diberikan sanksi penurunan jabatan. Pada dasarnya demosi yang diberikan kepada salah seorang pegawai di sebuah Dinas/Badan Pemerintah bertujuan untuk memberikan pembinaan agar pegawai tersebut tidak mengulangi perbuatannya lagi. Dalam penelitian ini penulis mencoba menguraikan hal-hal apa saja yang dijadikan sebagai tolok ukur dalam pelaksanaan demosi pegawai, seperti pelanggaran etika yang dilakukan oleh pegawai serta ketidakmampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diberikan di Dinas/Badan tempat ia bekerja.

Adapun beberapa pegawai yang mengalami demosi jabatan pada tahun 2017 di Kabupaten Luwu Utara dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.10  
Hasil Penempatan Pegawai terkait Pelaksanaan demosi Jabatan Pegawai Eselon IV di Kabupaten Luwu Utara

No	Nama Pejabat	Jabatan Lama	Jabatan Baru	SKP
1	HUSNI HAMIDE, SH 19820223201101 2002	Kasubag. Perencanaan dan Pelaporan Sekretariat Dinas Sosial Kab. Luwu Utara	Staf Dinas Sosial Kab. Luwu Utara	Baik
2	ADAM SATRIAWAN AJ, ST 19800929200502 1006	Kasubag. Perencanaan dan Pelaporan pada Sekretariat Dinas Pendidikan Kab. Luwu Utara	Staf Dinas Pendidikan Kab. Luwu Utara	Baik
3	IDHAM NUR, BA 19591231198611 1027	Kepala Bidang Pelayanan Pendaftaran Penduduk Dinas Kependudukan Pencatatan Sipil Kab. Luwu Utara	Kepala UPTD Perhubungan Dinas Perhubungan Kab. Luwu Utara	Baik
4	NINGSIH, BA 19620312198603 2014	Kepala UPTD Pendidikan Kec. Sabbang Kab. Luwu Utara Kab. Luwu Utara	Diperbantukan pada Kantor Camat Sabbang Kab. Luwu Utara	Baik

Sumber: Bidang Data dan Informasi Kepegawaian BKPSDM Kabupaten Luwu Utara Tahun 2017

Sesuai dengan uraian tabel 2.10 di atas, maka dapat diketahui bahwa untuk pelaksanaan demosi jabatan pegawai eselon IV di Kabupaten Luwu Utara terkait etika pegawai dan penyelesaian tugas pegawai berdasarkan nilai SKP (Sasaran Kerja Pegawai) dari beberapa pegawai tersebut di atas (dapat dilihat pada table 2.10) jelas terlihat bahwa penilaian demosi jabatan tidak dilihat berdasarkan SKP pegawai itu sendiri karena dapat kita lihat beberapa pegawai tersebut memperoleh

nilai SKP yang sudah cukup baik tetapi mengalami demosi jabatan. Menurut penulis, hal tersebut tidak sesuai dengan penilaian demosi jabatan dimana ketika melihat hasil SKP yang meliputi etika maupun kinerja dalam menyelesaikan tugas sudah baik tetapi masih saja didemosi artinya ada unsur lain yang menyebabkan pegawai yang bersangkutan didemosi.

**a. Pelanggaran Etika Pegawai**

Pelanggaran etika pegawai yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sikap atau perbuatan seorang pegawai yang kurang baik dalam menjalankan segala tugas dan tanggungjawabnya sebagai abdi masyarakat maupun sebagai abdi Negara. Sikap dan perbuatan pegawai dalam sebuah institusi pemerintah harus mencerminkan profesionalitas dan integritas selaku pelayan terhadap masyarakat. Oleh karena itu, etika setiap pegawai pada masing-masing Dinas/Badan di lingkup pemerintah daerah Kabupaten Luwu Utara harus mengacu kepada kode etik pegawai. Di dalam kode etik tersebut segala bentuk ucapan, tindakan dan perbuatan para pegawai di atur dalam rangka menciptakan pegawai yang bernartabat. Hal ini sebagaimana yang diatur di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps Pegawai dan Kode Etik PNS dan juga diatur di dalam Peraturan Kepala BKN Nomor 32 Tahun 2011 tentang Kode Etik Pegawai Negeri Sipil.

Adapun wawancara yang dilakukan dengan Bapak AMD, selaku Sekretaris Daerah Kabupaten Luwu Utara terkait etika pegawai sebagai salah satu penilaian dalam pelaksanaan demosi pegawai adalah sebagai berikut:

“Kalau pelaksanaan demosi, salah satunya disebabkan karena pegawai tersebut tidak loyal kepada pimpinan, tidak memiliki komitmen terhadap

tugas-tugas yang diberikan padanya bahkan sikapnya tidak disukai oleh pegawai lain. Semua hal tersebut dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pelaksanaan demosi. Pertimbangannya terutama terkait apakah pegawai tersebut layak untuk mengisi salah satu posisi tertentu dengan etika yang kurang baik”. (Hasil wawancara dengan Bapak AMD, pada tanggal 06 April 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, maka dapat diketahui bahwa terdapat beberapa kriteria penilaian terhadap pegawai yang akan dikenakan sanksi demosi diantaranya yaitu, a) *loyalitas terhadap atasan*. Seorang pegawai harus memiliki loyalitas terhadap atasannya dalam arti bahwa segala bentuk instruksi atau perintah yang diberikan harus dapat dijalankan dengan baik selama tidak bertentangan dengan kode etik kepegawaian dan aturan perundang-undangan yang berlaku, b) *loyalitas terhadap pekerjaan*. Setiap pegawai harus dapat bekerja sesuai dengan bidangnya masing-masing, untuk itu dibutuhkan sikap loyal terhadap setiap tugas yang diberikan kepadanya, c) *sikap pegawai*. Sikap pegawai harus mampu menciptakan hubungan yang harmonis dengan pegawai yang lain dalam lingkup Dinas/Badan tempat ia bekerja termasuk kepada pimpinannya. Adapun wawancara yang dilakukan dengan Bapak NSM, selaku Kepala BKPSDM Kabupaten Luwu Utara terkait etika pegawai sebagai salah satu penilaian dalam pelaksanaan demosi pegawai adalah sebagai berikut:

“Untuk pelaksanaan demosi, secara normatif kami lakukan evaluasi pegawai setiap tahun. Evaluasi ini terkait hal-hal kinerja pegawai selama ini, apakah kinerja pegawai tersebut meningkat atau malah mengalami penurunan. Salah satu penyebab dari menurunnya kinerja pegawai adalah kurangnya kedisiplinan, lambat masuk, cepat pulang, jarang mengikuti kegiatan-kegiatan Dinas, bahkan jarang mengikuti rapat yang diadakan oleh Dinasnya. Pegawai yang kinerjanya menurun biasanya masih diberi kesempatan untuk memperbaiki kerjanya selama 6 bulan. Kalau dalam jangka waktu yang diberikan kinerjanya tidak meningkat, maka biasanya diberikan sanksi berupa di demosi 1 tingkat. Bahkan kalau si pegawai tersebut melakukan perbuatan yang berat bahkan mencoreng nama baik

Dinas nya akan dijatuhi hukuman berupa penurunan pangkat sampai pemberhentian secara tidak hormat sebagaimana yang diatur di dalam PP Nomor 53 tahun 2010". (Hasil wawancara dengan Bapak NSM, pada tanggal 09 April 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, maka dapat diketahui bahwa pelaksanaan demosi secara normatif yang dilaksanakan di lingkup pemerintah daerah Kabupaten Luwu Utara diawali dengan melakukan evaluasi terhadap para pegawai terhadap kinerjanya selama setahun terakhir. Apabila pegawai tersebut dinilai mengalami penurunan kinerja, maka akan diberikan waktu selama enam bulan untuk memperbaiki kinerjanya tersebut. Dalam jangka waktu yang diberikan pegawai harus memperlihatkan progresifitasnya dalam melaksanakan setiap tugas yang diberikan. Sebaliknya jika pegawai yang bersangkutan tidak memperlihatkan kemajuan atau perbaikan kinerjanya, maka akan diberikan sanksi berupa penurunan 1 tingkat. Bahkan apabila seorang pegawai yang bersangkutan melakukan tindakan yang dinilai sebagai pelanggaran berat karena merusak citra lembaganya, akan dikenakan sanksi berupa pemberhentian secara tidak hormat sebagaimana yang diatur dalam PP No. 53 tahun 2010 tentang Kedisiplinan PNS. Ditambahkan oleh informan bahwa salah satu penyebab penurunan kinerja pegawai adalah rendahnya kedisiplinan yang dimilikinya. Kedisiplinan pegawai didasarkan pada waktu masuk kerja pegawai, waktu pulang, keaktifannya dalam mengikuti setiap kegiatan dan rapat yang dilaksanakan oleh Dinasnya.

Lebih lanjut wawancara yang dilakukan dengan SHM, selaku Kabid Mutasi dan Promosi BKPSDM Kabupaten Luwu Utara terkait etika pegawai

sebagai salah satu penilaian dalam pelaksanaan demosi pegawai adalah sebagai berikut:

“Kalau masalah demosi pegawai, itu merupakan bentuk pemberian sanksi kepada pegawai yang dinilai tidak memiliki kinerja yang baik bahkan terbukti melakukan pelanggaran berat sebagaimana yang diatur dalam kode etik pegawai. Hanya saja demosi ini bukanlah suatu hal yang negatif tetapi justru membawa manfaat karena pegawai yang bersangkutan diberikan pembinaan dan penyadaran akan pentingnya menjalankan amanah dengan penuh tanggung jawab sehingga kedepannya akan lebih baik lagi”. (Hasil wawancara dengan Bapak SHM, pada tanggal 06 April 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, maka dapat diketahui bahwa penjatuhan sanksi demosi kepada salah seorang pegawai dalam lingkup pemerintah daerah Kabupaten Luwu Utara khususnya pegawai dengan tingkat eselon IV merupakan bentuk dari pembinaan kepada para pegawai. Ditambahkan oleh informan bahwa penjatuhan sanksi demosi kepada pegawai tersebut bukanlah hal negatif, tetapi justru membawa dampak positif karena pegawai yang bersangkutan diberikan pembinaan dan penyadaran akan pentingnya menjalankan amanah dengan penuh tanggung jawab sehingga kedepannya akan lebih baik lagi. Oleh karena itu, menurut penulis dalam pelaksanaan mutasi yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah Kabupaten Luwu Utara kepada para pegawai yang dinilai melakukan pelanggaran hendaknya dilakukan dengan obyektif dengan memberikan penjelasan kepada para pegawai tersebut bahwa pelaksanaan demosi ini bukanlah suatu tindakan yang negatif akan tetapi sebagai bentuk pembinaan kepada dirinya.

Adapun wawancara yang dilakukan dengan Ibu HHD, selaku Staf Dinas Sosial Kabupaten Luwu Utara dan juga salah satu pegawai yang mengalami

penurunan jabatan atau demosi jabatan di Kabupaten Luwu Utara terkait etika pegawai dalam pelaksanaan demosi jabatan pegawai adalah sebagai berikut:

“Menurut saya pribadi, saya kira kalau persoalan etika saya tidak ada yang melanggar tentang etika kepegawaian tapi mungkin ada faktor lain sehingga saya di demosi ke jabatan yang sekarang dan mungkin ada unsur lain seperti perbedaan pendapat (politik) saya kira itu sangat berpengaruh”. (Hasil wawancara dengan Ibu HHD, pada tanggal 09 April 2018).

Sesuai dengan penjelasan informan di atas, bahwa dalam proses pelaksanaan demosi jabatan pegawai itu terkadang tidak sesuai dengan aturan terkait etika kepegawaian karena meskipun dari penjelasan informan sebelumnya yang mengatakan bahwa pelaksanaan demosi jabatan itu dinilai dari etika pegawai itu sendiri tetapi masih ada beberapa pegawai pegawai salah satunya informan penulis yang mengalami penurunan jabatan dan mengatakan hal tersebut seolah dirinya membuat kesalahan sehingga didemosi tapi pada kenyataannya pegawai yang bersangkutan tersebut merasa dirinya tidak melakukan kesalahan yang akan membuat dirinya mengalami demosi jabatan sesuai syarat-syarat demosi jabatan yang ada dalam aturan kepegawaian.

Berdasarkan beberapa penjelasan dari informan di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa pelaksanaan demosi yang dijatuhkan kepada salah seorang pegawai khususnya pegawai dengan tingkat eselon IV dalam lingkup pemerintah daerah Kabupaten Luwu Utara merupakan bentuk dari pembinaan kepada para pegawai. Tetapi berdasarkan data yang peneliti dapatkan mengenai pelaksanaan demosi pegawai di Kabupaten Luwu Utara dilihat dari SKP pegawai itu sendiri menyatakan bahwa pegawai yang didemosi tidak dinilai berdasarkan SKP itu sendiri (dapat dilihat pada table 2.10) jika berdasarkan penilaian yang

sesungguhnya seharusnya beberapa pegawai tersebut tidak mengalami demosi jabatan karena hasil SKP tersebut menyatakan bahwa pegawai yang bersangkutan memperoleh nilai yang cukup baik tetapi justru sebaliknya oleh karena itu penulis menyimpulkan bahwa adanya unsur lain yang menyebabpak pegawai tersebut didemosi.

#### **b. Tidak Mampu Menyelesaikan Tugas**

Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa ketidakmampuan pegawai dalam mengemban tugas yang diberikan akan mempengaruhi prestasi kerja pegawai pada bidang/seksi tempat ia bertugas. Sedangkan kemerosotan dalam bekerja merupakan salah satu penilaian dalam pelaksanaan demosi dalam lingkup pemerintah daerah Kabupaten Luwu Utara dalam hal ini menjadi tanggung jawab dari Tim Baperjakat selaku tim yang memiliki kewenangan dalam menjatuhkan sanksi demosi kepada para pegawai yang dinilai tidak dapat bekerja bahkan setelah ia diberikan pembinaan melalui pelatihan kepemimpinan yang diadakan oleh masing-masing Dinas/Badan yang bersangkutan.

Adapun wawancara yang dilakukan dengan Bapak AMD, selaku Sekretaris Daerah Kabupaten Luwu Utara terkait ketidakmampuan pegawai dalam menjalankan tugas sebagai penilaian dari pelaksanaan demosi adalah sebagai berikut:

“Untuk pegawai yang tidak mampu menyelesaikan tugasnya diberi waktu selama 6 bulan, jika dalam waktu yang telah ditentukan tersebut pegawai masih belum mampu memperbaiki kinerjanya, maka si pegawai akan diberikan pembinaan sekaligus teguran dengan menurunkan jabatannya 1 tingkat lebih rendah dari jabatannya sekarang”. (Hasil wawancara dengan Bapak AMD, pada tanggal 06 April 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, maka dapat diketahui bahwa sebelum sanksi demosi diberikan kepada salah satu pegawai, maka akan diberikan waktu selama kurang lebih enam bulan agar si pegawai dapat memperbaiki kinerjanya. Akan tetapi, jika dalam jangka waktu yang ditentukan tersebut pegawai yang bersangkutan belum mampu memperbaiki kinerjanya maka akan diberikan pembinaan yang lebih intensif sekaligus sebagai bentuk teguran kepada pegawai dengan cara menurunkan jabatan/posisinya ke tingkat yang lebih rendah dari sebelumnya. Sehingga dengan demikian, si pegawai akan berusaha dengan maksimal untuk memperbaiki kinerjanya.

Lebih lanjut wawancara yang dilakukan dengan NSM, selaku Kepala BKPSDM Kabupaten Luwu Utara terkait ketidakmampuan pegawai dalam menjalankan tugas sebagai penilaian dari pelaksanaan demosi adalah sebagai berikut:

“Memang harus diakui bahwa tidak setiap pegawai memiliki kemampuan dan keahlian dalam bidang tugasnya masing-masing, namun yang perlu digaris bawahi adalah bahwa tugas kita selaku aparat sipil adalah memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat karena kita ini adalah pelayan bagi masyarakat. Oleh karena itu, dalam hal pekerjaan setiap pegawai harus memiliki motivasi dan integritas yang tinggi sehingga ia akan mampu untuk berbuat lebih baik lagi. Setiap Dinas/Badan memiliki laporan evaluasi pencapaian kerja, di dalam laporan tersebut kita bisa melihat sejauh apa perkembangan para pegawai dalam menjalankan setiap tugas yang diberikan. Kalau ada pegawai yang dianggap tidak mampu, maka akan dipertimbangkan untuk mengisi posisi yang sesuai dengan kemampuannya. Jika tetap saja pegawai tersebut belum juga mampu menyelesaikan tugasnya, barulah dipertimbangkan untuk di demosikan ke posisi yang lebih rendah dari sebelumnya. Jadi pelaksanaan demosi itu adalah langkah akhir dari upaya pembinaan pegawai”. (Hasil wawancara dengan Bapak NSM, pada tanggal 09 April 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, maka dapat diketahui bahwa pelaksanaan demosi merupakan langkah akhir dari pola pembinaan yang

dilakukan oleh masing-masing Dinas/Badan yang bersangkutan dalam upayanya melahirkan pegawai dengan tingkat kemampuan dan keahlian yang tinggi dalam melayani setiap keperluan masyarakat. Ditambahkan oleh informan bahwasanya pegawai yang kurang mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik tidak langsung di demosi akan tetapi akan ditransfer ke bidang tertentu sesuai keahlian dan kemampuan yang dimilikinya. Jika pada batas waktu yang ditentukan pegawai tersebut tidak mampu memperlihatkan kemajuannya sebagaimana hasil laporan evaluasi kerja pegawai, maka barulah tindakan penurunan pangkat dan jabatan akan dilakukan sebagai langkah akhir yang dapat diberikan kepada si pegawai.

Lebih lanjut wawancara yang dilakukan dengan SHM, selaku Kabid Mutasi dan Promosi BKPSDM Kabupaten Luwu Utara terkait ketidakmampuan pegawai dalam menjalankan tugas sebagai penilaian dari pelaksanaan demosi adalah sebagai berikut:

“Kalau masalah ketidakmampuan dalam menjalankan tugas saya kira ini termasuk dalam hal pelanggaran disiplin seperti malas dan kasus lain yang tidak sesuai dengan aturan dan itulah salah satu acuan untuk memberikan sanksi kepada pegawai yang dinilai tidak disiplin bak itu teguran atau bahkan demosi sekalipun”. (Hasil wawancara dengan Bapak SHM, pada tanggal 06 April 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, maka dapat diketahui bahwa penjatuhan sanksi demosi kepada salah seorang pegawai dalam lingkup pemerintah daerah Kabupaten Luwu Utara khususnya pegawai dengan tingkat eselon IV merupakan bentuk dari pembinaan kepada para pegawai. Dan terkait dalam menjalankan tugas itu termasuk dalam disiplin pegawai jika pegawai tersebut melakukan pelanggaran disiplin otomatis pegawai yang bersangkutan akan diberikan sanksi baik itu teguran maupun demosi dan hal tersebut dilakukan

tidak lain dari bentuk pembinaan kepada para pegawai sekaligus menjadi motivasi bagi pegawai lainnya agar tidak melakukan kesalahan yang sama. Selain itu, adapun wawancara yang dilakukan dengan Ibu HHD, selaku Staf Dinas Sosial Kabupaten Luwu Utara dan juga salah satu pegawai yang mengalami penurunan jabatan atau demosi jabatan di Kabupaten Luwu Utara terkait ketidakmampuan pegawai dalam menjalankan tugas sebagai penilaian dari pelaksanaan demosi adalah sebagai berikut:

“Menurut saya pribadi, saya kira kalau persoalan penyelesaian tugas dimna-mana ktika kita diberikan amanah atau tugas oleh atasan pasti kita hru selesaikan olehnya itu yah saya pasti kerjakan jika diberikan tugas dan itu memang tugas saya dan saya pasti selesaikan tapi mungkin ada faktor lain sehingga saya di demosi ke jabatan yang sekarang dan mungkin ada unsur lain seperti perbedaan pendapat”. (Hasil wawancara dengan Ibu HHD, pada tanggal 09 April 2018).

Sesuai dengan penjelasan informan di atas, bahwa dalam proses pelaksanaan demosi jabatan pegawai itu terkadang tidak sesuai dengan aturan dalam hal menjalankan tugas karena meskipun dari penjelasan informan sebelumnya yang mengatakan bahwa pelaksanaan demosi jabatan itu dinilai dari sejauhmana pegawai itu sendiri menjalankan dan menyelesaikan tugasnya tetapi masih ada beberapa pegawai salah satunya informan penulis yang mengalami penurunan jabatan dan mengatakan hal tersebut seolah dirinya membuat kesalahan sehingga didemosi tapi pada kenyataannya pegawai yang bersangkutan tersebut merasa dirinya tidak mengabaikan ketika diberi tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas beliaupun mengerjakan tugas tersebut.

Berdasarkan uraian penjelasan dari informan di atas, maka penulis menarik kesimpulan bahwa pelaksanaan demosi terkait ketidakmampuan seorang pegawai

dalam mengemban tugas dan tanggung jawabnya dengan baik belum berjalan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan, dimana telah dijelaskan sebelumnya (dapat dilihat pada table 2.10) berdasarkan hasil SKP pegawai yang mengalami demosi jabatan jika dinilai sesuai dengan persyaratan demosi maka seharusnya pegawai tersebut tidak mengalami demosi jabatan karena hasil SKP pegawai itu sendiri membuktikan bahwa kinerja pegawai tersebut memang terlihat baik tetapi justru mengalami demosi jabatan.

### **C. Pembahasan**

#### **1. Pelaksanaan Promosi Jabatan Pegawai Eselon IV di Kabupaten Luwu Utara**

Promosi jabatan baik pada tingkat provinsi dan kabupaten/kota harus berdasarkan pada aturan perundang-undangan yang berlaku dalam hal ini mengacu kepada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. Selain itu pelaksanaan promosi jabatan khususnya bagi pegawai eselon IV harus terbebas dari bentuk-bentuk intervensi politik yang dilakukan baik oleh kelompok politik (partai politik) bahkan pejabat politik (Bupati dan anggota DPRD). Sebab idealnya birokrasi harus menjadi lembaga yang otonom dalam pengertian bahwa birokrasi harus mampu terlepas dari segala bentuk intervensi politik dan mampu untuk mandiri dalam mengelola lembaganya sehingga tujuan untuk menciptakan pelayanan prima akan terwujud. Pelaksanaan promosi juga harus berlandaskan penilaian kinerja pegawai secara obyektif dengan prosedur yang transparan, akuntabel dan dapat dipertanggungjawabkan sehingga tidak

menimbulkan asumsi negatif bagi sebagian pegawai terutama yang akan di promosikan pada jabatan tertentu.

Sesuai dengan pernyataan Hasibuan (2009: 108), mengungkapkan bahwa promosi adalah “perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* pegawai ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar”. Pelaksanaan promosi jabatan pegawai eselon IV di Kabupaten Luwu Utara berdasarkan hasil penelitian, bahwa pelaksanaan promosi tersebut belum dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dimana hal ini dapat dilihat dari beberapa penilaian Tim Baperjakat yang meliputi disiplin pegawai, tingkat pendidikan, prestasi kerja, loyalitas pegawai, dan kepemimpinan.

#### **a. Disiplin Pegawai**

Disiplin pegawai merupakan salah satu tolok ukur dalam pelaksanaan promosi jabatan pegawai eselon IV di Kabupaten Luwu Utara. Dalam hal penilaian kedisiplinan pegawai sesuai hasil penelitian sudah berdasarkan aturan yang meliputi beberapa elemen penilaian antara lain; kode etik kepegawaian, absensi kehadiran pegawai (ketepatan waktu masuk dan pulang kerja) kedisiplinan melaksanakan tugas dan kedisiplinan dalam menghadiri kegiatan atau rapat Dinas/Badan. Hal ini didukung oleh persyaratan promosi jabatan menurut Hasibuan (2009: 111) salah satunya disiplin pegawai yaitu pegawai harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal. Selain itu, Thoha (2014: 59),

menyebutkan bahwa promosi harus memenuhi persyaratan yang ditentukan dalam peraturan kepegawaian, salah satunya yakni disiplin ilmu atau latar belakang pendidikan formal.

#### **b. Tingkat Pendidikan**

Tingkat pendidikan juga merupakan tolok ukur dalam pelaksanaan promosi jabatan pegawai eselon IV di Kabupaten Luwu Utara. Dalam hal penilaian tingkat pendidikan yang terdiri atas beberapa elemen penilaian antara lain; jenjang pendidikan formal, spesifikasi bidang keilmuan, pelatihan pegawai, desain pengembangan SDM (BIMTEK), dan tingkat kemampuan dan pemahaman pegawai dalam melaksanakan tugas, hanya saja terkait dengan spesifikasi pendidikan masih ada bahkan masih banyak pegawai yang belum sesuai antara spesifikasi pendidikan dengan jabatan yang diperoleh. Hal ini tidak sesuai dengan persyaratan promosi jabatan menurut Hasibuan (2009: 113) dimana terkait pendidikan, pegawai harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan. Karena Tingkat pendidikan formal pegawai merupakan hal yang sangat menentukan bukan saja karena termasuk dalam salah satu kriteria penilaian dalam pelaksanaan promosi pegawai akan tetapi yang lebih penting adalah tingkat pendidikan yang telah dilaluinya utamanya jenjang pendidikan tinggi (S1 dan S2) akan berpengaruh terhadap kemampuan dan tingkat pemahaman pegawai yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang akan diserahkan kepadanya setelah dipromosikan pada jabatan/posisi yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya.

Pegawai yang sesuai dengan spesifikasi jabatan tentunya akan mampu mengemban tugas dan tanggung jawabnya bila dibandingkan dengan pegawai yang dipromosikan tidak berdasarkan pada penilaian tingkat pendidikan formal atau tidak sesuai dengan spesifikasi jabatan tertentu melainkan didasarkan adanya sistem perkoncohan (*spoil system*) dalam birokrasi. Selain spesifikasi pendidikan, dalam hal tingkat pendidikan dari beberapa contoh pegawai yang dipromosi dapat dilihat pada table 2.5 salah satu penilaian termasuk pelatihan pegawai dan BIMTEK berdasarkan data yang peneliti peroleh belum ada yang mengikuti pelatihan pendidikan selain pendidikan formal.

### **c. Prestasi Kerja**

Prestasi kerja yang terdiri dari empat penilaian yaitu; etika, integritas, penyelesaian tugas yang disertai inisiatif dan kreatifitas pegawai dan ketaatan terhadap aturan dari keempat hal tersebut menghasilkan, hanya saja sesuai data yang peneliti peroleh dilapangan bahwasanya dari beberapa pegawai yang dipromosi dalam hal perolehan penghargaan terkait hasil prestasi kerja yang dicapai secara tertulis yang dibuktikan dengan piagam penghargaan atau yang sejenisnya, sesuai hasil penelitian belum ada pegawai yang bersangkutan memperoleh penghargaan selama masa jabatannya sedangkan dalam penilaian pomosi jabatan terkait dengan prestasi kerja atau memperoleh penghargaan termasuk salah satu syarat dalam penilaian promosi jabatan. Hal tersebut tidak sesuai dengan persyaratan promosi jabatan menurut Hasibuan (2009: 112) bahwa prestasi kerja yakni pegawai tersebut mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan

efisien yang dibuktikan dengan penghargaan. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat dengan baik.

#### **d. Loyalitas Pegawai**

Loyalitas pegawai yang terdiri dari tiga tolok ukur penilaiannya yaitu; pimpinan, pekerjaan dan aturan. Sesuai dengan hasil penelitian, dalam hal pelaksanaan promosi jabatan di Kabupaten Luwu Utara terkait loyalitas pegawai sudah berjalan dengan baik. Hal ini didukung oleh persyaratan promosi jabatan menurut Hasibuan (2009: 111) yakni pegawai harus loyal dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korpsnya. Ini menandakan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan atau korpsnya, melaksanakan setiap aturan loyal terhadap tugas dan tanggung jawab.

#### **e. Kepemimpinan**

Kepemimpinan yang didasarkan atas empat penilaian yaitu; kepangkatan, pendidikan, pengalaman kerja dan masa bhakti. Hanya saja dalam hal pelatihan pendidikan berdasarkan data yang peneliti peroleh dapat dilihat pada table 2.8, beberapa pegawai yang dipromosi belum mengikuti pendidikan dan pelatihan begitupun dengan pelatihan-pelatihan lainnya, hal ini telah kita ketahui bahwa salah satu penilaian promosi jabatan dapat dilihat pada pengalaman kepemimpinan pegawai tersebut. Dan dari hasil penelitian menunjukkan bahwa hal ini tidak sesuai dengan persyaratan promosi jabatan menurut Hasibuan (2009: 113) bahwa kepemimpinan yakni mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan. Harus menjadi panutan dan memperoleh personality authority yang

tinggi dari para bawahannya. Sedangkan logikanya bagaimana seseorang dapat menjadi pemimpin yang baik atau bahkan memahami tentang kepemimpinan jika belum pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan itu sendiri.

Dari hasil analisis tersebut terkait pelaksanaan promosi jabatan pegawai eselon IV di Kabupaten Luwu Utara belum berjalan dengan optimal, dimana promosi jabatan belum sesuai dengan ketentuan atau mekanisme pelaksanaan promosi jabatan pegawai dimana dalam UU No. 5 Tahun 2014 bahwa promosi dilakukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan, penilaian atas prestasi kerja, kepemimpinan, kerja sama, kreativitas, dan pertimbangan dari tim penilai kinerja PNS pada Instansi Pemerintah, tanpa membedakan gender, suku, agama, ras dan golongan. Hasil penelitian ini relevan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Azhari (2011: 205-206), di Provinsi Sulawesi Tenggara yang menunjukkan bahwa pengangkatan PNS dalam jabatan structural lebih dominan kepentingan politik, pegawai yang diangkat menduduki jabatan structural di provinsi tersebut tanpa melalui mekanisme kepegawaian yang seharusnya.

## **2. Pelaksanaan Rotasi Jabatan Pegawai Eselon IV di Kabupaten Luwu Utara**

Pelaksanaan rotasi terhadap para pegawai dalam lingkup pemerintah daerah Kabupaten Luwu Utara merupakan salah satu dari bentuk mutasi horizontal yang rutin dilaksanakan. Rotasi kepada para pegawai merupakan kebutuhan setiap Dinas/Badan sebagai upaya dalam mewujudkan produktivitas dan kreativitas masing-masing pegawai. Sesuai dengan pernyataan Hasibuan

(2009: 104), menjelaskan bahwa rotasi jabatan adalah “perubahan posisi atau jabatan pegawai tetapi masih pada ranking yang sama di dalam organisasi itu”. Pelaksanaan rotasi pegawai dengan tingkat eselon IV di Kabupaten Luwu Utara telah dilaksanakan berdasarkan aturan perundang-undangan yang berlaku, pelaksanaan rotasi pegawai didasarkan atas dua tolok ukur penilaian yaitu kecakapan pegawai dan adaptasi pegawai.

#### **a. Kecakapan Pegawai**

Pelaksanaan rotasi pegawai didasarkan atas dua tolok ukur penilaian salah satunya yaitu kecakapan, sesuai hasil penelitian dari segi kecakapan Tim Baperjakat mengambil pertimbangan yang didasarkan atas empat landasan yaitu, kemampuan administratif, kemampuan teknis, tingkat pendidikan dan spesifikasi keilmuan. Hal ini didukung oleh pernyataan Hasibuan (2009: 102) mengenai prinsip dan dasar dalam pelaksanaan mutasi pegawai, adapun diantaranya yaitu memutasikan pegawai kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai dengan kecakapan, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat

#### **b. Adaptasi Pegawai**

Pelaksanaan rotasi jabatan terkait penilaian adaptasi pegawai didasarkan atas pertimbangan lingkungan Dinas/Badan, pekerjaan, pegawai dan pimpinan. Dengan adanya pelaksanaan rotasi terhadap para pegawai khususnya pegawai dengan tingkat eselon IV akan mampu menghilangkan kejenuhan para pegawai yang merasa tidak dapat melaksanakan tugas kerjanya apabila masih berada pada posisinya saat ini. Namun diperlukan berbagai pertimbangan-pertimbangan yang rasional berdasarkan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku sehingga

tidak sampai menimbulkan asumsi negatif di kalangan para pegawai bahwasanya alasan mereka dipindahkan adalah karena pemberian sanksi terhadap kerjanya selama ini atau bahkan lebih buruk dari itu. Sehingga pegawai dengan asumsi negatif semacam ini justru malah akan menimbulkan sikap pesimis para pegawai dan kelesuan dalam melaksanakan tugasnya. Untuk itu, sudah menjadi tugas dan tanggungjawab pemerintah Daerah Kabupaten Luwu Utara dalam merealisasikan mutasi horizontal (rotasi) secara obyektif dan terbuka.

### **3. Pelaksanaan Demosi Jabatan Pegawai Eselon IV di Kabupaten Luwu Utara**

Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa demosi (mutasi vertikal) merupakan penurunan jabatan/posisi seorang pegawai dari jabatan sebelumnya ke jabatan/posisi yang lebih rendah. Pelaksanaan demosi terhadap pegawai biasanya disebabkan oleh adanya pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai tersebut yang dinilai cukup berat sehingga perlu diberikan sanksi penurunan jabatan. Pada dasarnya demosi yang diberikan kepada salah seorang pegawai di sebuah Dinas/Badan Pemerintah bertujuan untuk memberikan pembinaan agar pegawai tersebut tidak mengulangi perbuatannya lagi.

Menurut penulis pelaksanaan demosi utamanya bagi para pegawai pada tingkat eselon IV di lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Luwu Utara memiliki dampak positif namun terkadang juga berdampak negatif bagi kinerja pegawai tersebut. Adapun dampak positif dari pelaksanaan demosi ialah untuk memberikan pembinaan kepada pegawai yang melakukan tindakan/perbuatan yang melanggar aturan atau kode etik kepegawaian. Selain itu, pemberian sanksi

berupa demosi kepada seorang pegawai akan mampu menyadarkan dirinya tentang kesalahan/ pelanggaran yang dilakukannya sehingga memiliki niat dan motivasi untuk memperbaiki kesalahannya tersebut. Demosi juga merupakan bentuk teguran dan peringatan kepada pegawai yang lain sehingga tidak melakukan kesalahan yang sama.

Adapun dampak negatif dari penjatuhan demosi kepada para pegawai adalah menurunnya semangat kerja seorang pegawai yang pada gilirannya akan mempengaruhi hasil kerjanya. Selain itu, penjatuhan sanksi demosi dapat membuat suasana lingkungan kerja menjadi tidak harmonis, baik kepada pimpinan Dinas/Badan tempat ia bekerja maupun kepada sesama pegawai lain.

Pelaksanaan demosi pegawai khususnya eselon IV belum berjalan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan. Hal ini didasarkan pada dua tolok ukur penilaian yaitu pelanggaran etika pegawai dan ketidakmampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas.

#### **a. Pelanggaran Etika Pegawai**

Etika pegawai merupakan salah satu tolok ukur dalam pelaksanaan demosi jabatan pegawai eselon IV di Kabupaten Luwu Utara. Untuk etika pegawai, maka landasan penilaian yang digunakan adalah pimpinan, pegawai dan pekerjaan. Sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan penulis, dalam hal pelaksanaan demosi jabatan pegawai eselon IV di Kabupaten Luwu Utara terkait penilaian etika pegawai belum dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dimana dalam contoh (dapat dilihat pada table 2.10) ada beberapa pegawai yang mengalami demosi jabatan padahal hasil penilaian SKP menunjukkan hasil yang baik.

## **b. Tidak Mampu Menyelesaikan Tugas**

Ketidakmampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas juga merupakan salah satu tolok ukur dalam pelaksanaan demosi jabatan pegawai eselon IV di Kabupaten Luwu Utara. Untuk ketidakmampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas didasarkan atas pertimbangan kemampuan dan pencapaian kerja. Sedangkan dari data yang penulis dapatkan terkait hasil SKP (Sasaran Kerja Pegawai) menunjukkan bahwa pegawai tersebut sudah melaksanakan tugas dengan baik sehingga menghasilkan SKP yang baik pula (dapat dilihat pada table 2.10), meskipun memperoleh SKP yang baik pegawai tersebut tetap saja didemosi artinya ada unsur lain yang menyebabkan pegawai tersebut didemosi. Hal seperti ini yang sering membuat bahkan banyak masyarakat yang berasumsi bahwa pelaksanaan mutasi jabatan baik itu promosi maupun demosi jabatan pegawai eselon IV di Kabupaten Luwu Utara syarat akan tindakan penyelewengan, mutasi yang berdasarkan *spoil system* bukan merit system. Hasil penelitian ini relevan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wahyu (2014: 62), di Kabupaten Luwu Utara yang menunjukkan bahwa adanya penempatan yang tidak sesuai dengan jenjang pangkat terkait pelaksanaan mutasi jabatan yang meliputi promosi dan demosi jabatan yang tidak sesuai dengan ketentuan atau mekanisme persyaratan pelaksanaan mutasi yang seharusnya khususnya demosi jabatan pegawai.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pelaksanaan mutasi jabatan pegawai eselon IV di Kabupaten Luwu Utara, maka dari itu penulis menyimpulkan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan promosi pegawai dengan tingkat eselon IV di Kabupaten Luwu Utara belum berjalan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan. Hal ini dapat dilihat dari beberapa penilaian Tim Baperjakat seperti, (a) Kedisiplinan, (b) Tingkat pendidikan, (c) Prestasi kerja, (d) Loyalitas pegawai, dan (e) Kepemimpinan. Dilihat dari beberapa standar penilaian sudah berjalan dengan cukup baik, namun dari segi tingkat pendidikan masih ada beberapa pegawai yang tidak sesuai antara spesifikasi pendidikan dengan jabatan yang di promosikan, begitupun dengan kepemimpinan dimana dalam penilaian pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (LATPIM) belum terlaksana dengan baik dikarenakan masih ada pegawai yang mengalami kenaikan pangkat tanpa melihat apakah pegawai yang bersangkutan sudah mengikuti LATPIM atau bahkan sebaliknya.
2. Pelaksanaan rotasi pegawai dengan tingkat eselon IV telah dilaksanakan berdasarkan aturan perundang-undangan yang berlaku. Pelaksanaan rotasi pegawai didasarkan atas dua tolok ukur penilaian yaitu (a) Kecakapan dan (b) Adaptasi pegawai.

3. Pelaksanaan demosi pegawai khususnya eselon IV belum berjalan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan. Hal ini didasarkan pada dua tolok ukur penilaian yaitu; (a) Pelanggaran etika pegawai dan (b) Ketidakmampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas. Sedangkan dari data yang penulis dapatkan terkait hasil SKP (Sasaran Kerja Pegawai) menunjukkan bahwa pegawai tersebut sudah melaksanakan tugas dengan baik sehingga menghasilkan SKP yang baik pula (dapat dilihat pada table 2.10), meskipun memperoleh SKP yang baik pegawai tersebut tetap saja didemosi artinya ada unsur lain yang menyebabkan pegawai tersebut didemosi. Hal seperti ini yang sering membuat bahkan banyak masyarakat yang berasumsi dan terbukti dengan hasil penelitian bahwa pelaksanaan mutasi jabatan baik itu promosi maupun demosi jabatan pegawai eselon IV di Kabupaten Luwu Utara syarat akan tindakan penyelewengan, mutasi yang didasarkan *spoil system* bukan merit system.

## **B. Saran**

Berkaitan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis mengenai pelaksanaan mutasi jabatan pegawai eselon IV di Kabupaten Luwu Utara, maka penulis memberikan saran kepada:

1. Pemerintah Daerah Kabupaten Luwu Utara

Hendaknya pelaksanaan mutasi pegawai khususnya eselon IV baik secara vertikal (promosi dan demosi) maupun horizontal (rotasi) dapat dilaksanakan secara obyektif dan terlepas dari berbagai kepentingan politik dan kelompok.

Sehingga pelaksanaan mutasi dapat berjalan secara transparan, adil dan berkesinambungan berdasarkan pada aturan yang berlaku.

2. Tim BAPERJAKAT Kabupaten Luwu Utara

Pelaksanaan mutasi merupakan tugas dan tanggung jawab Tim Baperjakat selaku tim yang memiliki kewenangan dalam menyelenggarakan proses mutasi pegawai. Oleh karena itu, diharapkan agar kiranya mampu menjaga profesionalitas dan integritasnya dalam bertugas.

3. Aparat Pemerintah Kabupaten Luwu Utara

Pelaksanaan mutasi pegawai harus dipahami sebagai bentuk pembinaan dan pengembangan karir pegawai, bukan sebagai bentuk sanksi dan hukuman yang dapat mengakibatkan berbagai dampak negatif. Oleh karena itu, diharapkan agar pelaksanaan mutasi pegawai senantiasa dijalankan dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akhsrullah. 2013. *Intervensi Pejabat Politik dalam Mutasi Jabatan Struktural di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa*. Skripsi Ilmu Administrasi Negara Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Azhari. 2011. *Mereformasi Birokrasi Publik Indonesia: Studi Perbandingan Intervensi Pejabat Politik Terhadap Pejabat Birokrasi Di Indonesia dan Malaysia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dessler, Gary. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.
- Hardiyansyah. 2012. *Sistem Administrasi Dan Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik*. Yogyakarta: Gava Media.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kadarisman, M. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: RajaGrafindo Persada
- Manullang, M dan Marihot Manullang. 2008. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Moekijat. 1991. *Administrasi Kepegawaian Negara*. Bandung: Mandar Maju.
- \_\_\_\_\_. 2009. *Administrasi Kepegawaian Negara Indonesia*. Bandung: Mandar Maju.
- \_\_\_\_\_. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Mustafa, Delly. 2014. *Birokrasi Pemerintahan, Edisi Revisi*. Bandung: Alfabeta.
- Pasolong, Harbani. 2011. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 yang telah direvisi kedalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural.
- Peraturan Bupati Luwu Utara Nomor 16 Tahun 2011 Tentang Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (BAPERJAKAT).

- Samsudin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sastrohadiwiryo, B. Siswanto. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia (Pendekatan Administratif dan Operasional)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Thoha, Miftah. 2014. *Manajemen Kepegawian Sipil di Indonesia, Edisi II*. Jakarta: Prenandamedia Group.
- T. Muh. Wahyu, dkk. 2011. *Analisis Pelaksanaan Mutasi Jabatan di Pemerintah Kabupaten Luwu Utara*. Sumber <http://journal.unhas.ac.id>. Diakses pada tanggal 01 Agustus 2017, pukul 15: 12 Wita.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah.
- Wursanto, IG. 1989. *Manajemen Kepegawaian 2*. Yogyakarta: Kanisius.

# LAMPIRAN

## Lampiran 2: Dokumentasi Penelitian



Wawancara dengan Bapak AMD, pada tanggal 6 April 2018.



Wawancara dengan Bapak NSM, pada tanggal 9 April 2018.



Wawancara dengan Bapak SHM, pada tanggal 6 April 2018.



Wawancara dengan Bapak ATS, pada tanggal 09 April 2018.



Wawancara dengan Ibu ARI, pada tanggal 09 April 2018.



Wawancara dengan Ibu HHD, pada tanggal 09 April 2018.

## BIODATA



Evasetiawati, lahir pada tanggal 09 Desember 1994 adalah anak tunggal dari pasangan Bapak Husain dan Ibu Yanti. Saat ini penulis bertempat tinggal di Jl. Gagak, Sungguminasa Kabupaten Gowa. Penulis menempuh pendidikan di mulai dari SDN 101 Maipi Kecamatan Masamba Kabupaten Luwu Utara dan lulus pada tahun 2005, lalu melanjutkan ke SMPN 4 Masamba dan lulus pada tahun 2010 dan pada saat itu juga penulis melanjutkan pendidikan ke SMAN I Masamba dan lulus pada tahun 2013, kemudian pada tahun 2014 melanjutkan pendidikan ke Universitas Muhammadiyah Makassar hingga akhirnya penulis bisa menempuh masa kuliah di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Jurusan Ilmu Administrasi Negara.

Dengan motivasi dan semangat yang tinggi untuk terus belajar dan berusaha, penulis telah berhasil menyelesaikan pengerjaan tugas akhir skripsi ini. Akhir kata penulis mengucapkan rasa syukur yang sebesar-besarnya atas terselesaikannya skripsi yang berjudul **“Pelaksanaan Mutasi Jabatan Pegawai Eselon IV di Kabupaten Luwu Utara”**.