

SKRIPSI

**PELAKSANAAN MUTASI PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA
DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BONE**

HASMIATI

Nomor Stambuk: 10561 04961 14



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

2019

**PELAKSANAAN MUTASI PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA
DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BONE**

Skripsi

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar
Sarjana Ilmu Administrasi Negara

Disusun dan Diajukan Oleh

HASMIATI

Nomor Stambuk: 10561 04961 14

Kepada

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

2019

PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Pelaksanaan Mutasi Pegawai Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Daerah Kabupaten Bone
Nama Mahasiswa : Hasmia
Stambuk : 10561 04961 14
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Menyetujui:

Pembimbing I

Pembimbing II


Dr. Hj. Budi Setiawati, M.Si


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

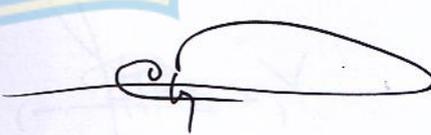
Mengetahui:

Dekan
Fisipol Unismuh Makassar

Ketua Jurusan
Ilmu Administrasi Negara



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


Nasrul Haq, 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 : 0012/FSP/A.4-VIII/II/40/2019 sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana (S1) dalam Program Studi Ilmu Administrasi Negara di Makassar pada hari Kamis tanggal 28 bulan Februari tahun 2019.

TIM PENILAI

Ketua

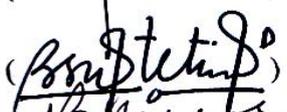
Sekretaris


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


Dr. Burhanuddin, S.Sos, M.Si

Penguji :

1. Dr. H. Muhammadiyah, MM (Ketua)
2. Dr. Hj. Budi Setiawati, M.Si
3. Drs. Ruskin Azikin, MM


PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa : Hasmiati

Nomor Stambuk : 10561 04961 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, 7 November 2018

Yang Menyatakan,



Hasmiati

ABSTRAK

Hasmiati. Pelaksanaan Mutasi Pegawai Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Daerah Kabupaten Bone (dibimbing oleh Budi Setiawati dan Burhanuddin).

Pelaksanaan mutasi bagi pegawai pada masing-masing instansi merupakan upaya dalam proses memberikan pembinaan dan pengembangan bagi para pegawai tersebut. Selain untuk meningkatkan kinerja pegawai tujuan lain dari mutasi adalah untuk menghilangkan kejenuhan akan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya dan untuk memberikan pengalaman baru bagi pegawai dengan suasana lingkungan kantor yang berbeda dari sebelumnya. Baik melalui pelaksanaan rotasi pegawai maupun pelaksanaan promosi pegawai. Dengan demikian, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pelaksanaan rotasi pegawai didasarkan pada kerja sama, kepuasan kerja dan lingkungan kerja pegawai dan untuk mengetahui pelaksanaan promosi pegawai ditinjau dari aspek kecakapan, loyalitas dan senioritas pegawai.

Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan menggunakan tipe fenomenologi. Adapun informan dalam penelitian ini berjumlah 10 orang dengan menggunakan teknik pengumpulan observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi. Sementara analisa data yang digunakan yakni reduksi data, penyajian data, verifikasi dan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan rotasi pegawai dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone sudah berjalan dengan cukup baik. Namun dalam proses pelaksanaan promosi pegawai belum berjalan secara obyektif dan terbuka karena terkesan adanya kepentingan politik yang dilakukan oleh para pejabat politik sehingga berdampak pada kualitas kerja pegawai termasuk menimbulkan ketidakharmonisan diantara sesama pegawai dan pejabat birokrasi.

Keyword: Mutasi, Aparatur Sipil Negara

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

“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 Pegawai Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Daerah Kabupaten Bone”.

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 kepada yang terhormat:

1. Ibunda Dr. Hj. Budi Setiawati, M.Si selaku pembimbing I dan Ayahanda Dr. Burhanuddin, M.Si selaku pembimbing II yang senantiasa meluangkan waktunya membimbing dan mengarahkan penulis, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.
2. Ibunda Dr. Hj. Ihyani Malik, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar.

3. Kakanda Nasrul Haq, S.Sos., M.PA selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar.
4. Kedua orang tua tercinta 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.
5. Buat saudara-saudaraku tercinta, yang senantiasa memberikan bantuan yang tiada ternilai baik moral maupun materi kepada penulis.
6. Segenap Dosen Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik yang telah sudi berbagi ilmunya kepada penulis selama ini.
7. Buat teman-teman seperjuangan di jurusan Ilmu Administrasi Negara angkatan 014, 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.

Wassalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Makassar, 7 November 2018

Penulis,

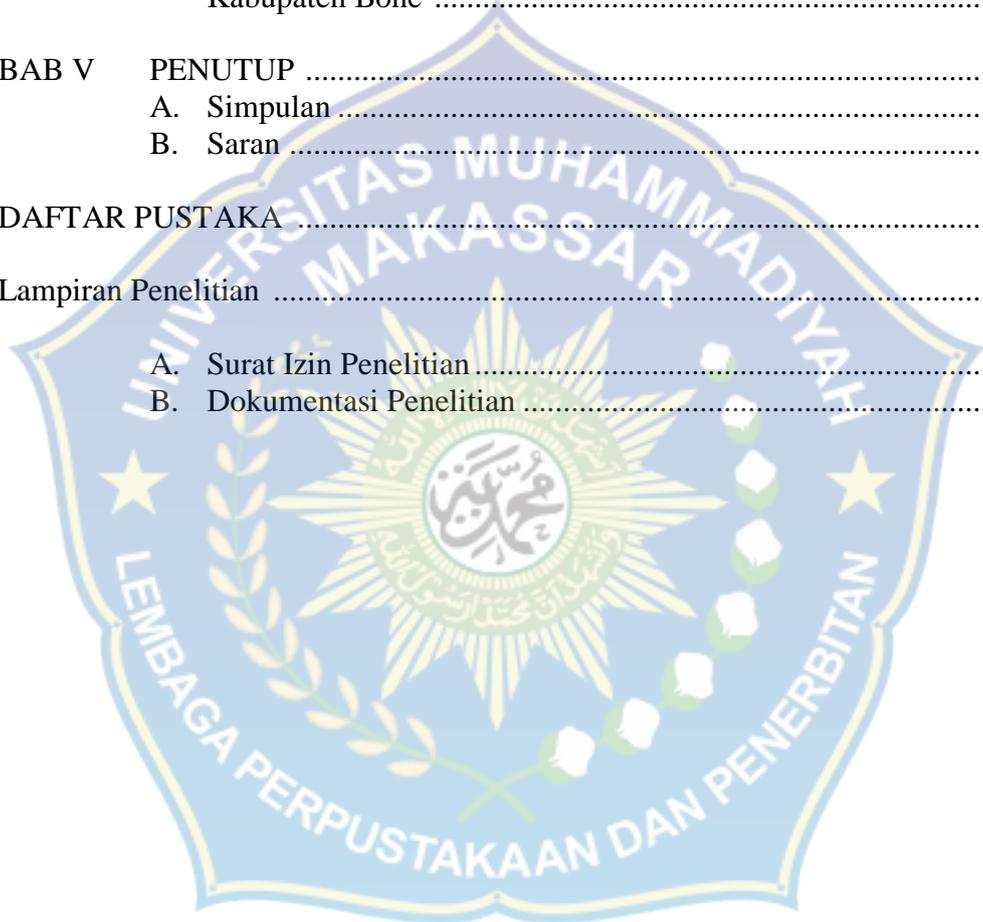


Hasmiati

DAFTAR ISI

Halaman Pengajuan Skripsi	i
Halaman Persetujuan.....	ii
Halaman Penerimaan Skripsi	iii
Halaman Pernyataan Keaslian Karya Ilmiah	iv
Abstrak	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar.....	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kegunaan Penelitian.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
A. Konsep Mutasi Aparatur Sipil Negara (ASN)	7
1. Pengertian Mutasi	7
2. Prinsip dan Dasar Mutasi	12
3. Tujuan Mutasi	13
4. Jenis Mutasi.....	15
B. Ruang Lingkup Mutasi Pegawai	17
1. Rotasi Pegawai.....	17
a. Pengertian Rotasi.....	17
b. Sebab Pelaksanaan Rotasi.....	20
c. Cara dan Jenis Pelaksanaan Rotasi.....	21
2. Promosi Pegawai.....	23
a. Pengertian Promosi	23
b. Dasar-dasar Pelaksanaan Promosi	24
c. Tujuan Promosi Pegawai.....	26
C. Kerangka Pikir	27
D. Fokus Penelitian	31
E. Deskripsi Fokus Penelitian.....	31
BAB III METODE PENELITIAN	34
A. Waktu dan Lokasi Penelitian	34
B. Jenis dan Tipe Penelitian.....	34
C. Sumber Data	35
D. Informan Penelitian.....	35
E. Teknik Pengumpulan Data	36
F. Teknik Analisis Data	37
G. Keabsahan Data	38

BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	40
	A. Deskripsi Obyek Penelitian.....	40
	1. Keadaan Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bone	40
	2. Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bone.....	50
	B. Pelaksanaan Rotasi Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bone	51
	C. Pelaksanaan Promosi Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bone	75
BAB V	PENUTUP	103
	A. Simpulan	103
	B. Saran	104
DAFTAR PUSTAKA		105
Lampiran Penelitian		107
	A. Surat Izin Penelitian	108
	B. Dokumentasi Penelitian	109



DAFTAR TABEL

<i>Nomor</i>	<i>Teks</i>	<i>Halaman</i>
1.1	Informan Penelitian	35
2.1	Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat Eselon	41
2.2	Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat Golongan Ruang	42
2.3	Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan	43
2.4	Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat Usia	44
2.5	Keadaan Pegawai Berdasarkan Jabatan	45
2.6	Keadaan Pegawai Berdasarkan Masa Kerja	46
2.7	Promosi Pegawai	76
2.8	Kecakapan pegawai Berdasarkan Relevansi Jabatan	80
2.9	Masa kerja Pegawai	96



DAFTAR GAMBAR

<i>Nomor</i>	<i>Teks</i>	<i>Halaman</i>
1.1	Bagan Kerangka Pikir	30
1.2	Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bone	50



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Salah satu cara yang biasanya dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai khususnya dalam lingkup pemerintah baik di tingkat pusat maupun daerah adalah dengan mengadakan mutasi. Pelaksanaan mutasi bagi pegawai pada masing-masing instansi merupakan upaya dalam proses memberikan pembinaan dan pengembangan bagi para pegawai tersebut. Selain untuk meningkatkan kinerja pegawai tujuan lain dari mutasi adalah untuk menghilangkan kejenuhan akan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya dan untuk memberikan pengalaman baru bagi pegawai dengan suasana lingkungan kantor yang berbeda dari sebelumnya.

Pelaksanaan mutasi pegawai biasanya dilakukan secara vertikal maupun horizontal. Mutasi secara vertikal biasanya disebut sebagai promosi dan demosi sedangkan mutasi secara horizontal adalah rotasi pegawai. Adapun tujuan dari diadakannya mutasi secara vertikal adalah untuk memberikan penghargaan kepada para pegawai (*reward*) akan kinerja yang telah dilakukannya selama ini. Biasanya pelaksanaan mutasi vertikal berupa promosi ini diikuti dengan pemberian jabatan/posisi yang lebih tinggi dari sebelumnya diikuti dengan kewenangan yang lebih luas. Selain itu, mutasi vertikal berupa demosi bertujuan untuk memberikan sanksi kepada para pegawai yang dianggap melanggar kode etik pegawai negeri sipil (PNS) sebagaimana yang telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara pasal 5 mengenai

kode etik ASN. Selain itu, adanya pemberian sanksi berupa demosi ini bertujuan agar menumbuhkan kembali kesadaran para pegawai dalam menjalankan setiap tugas dan tanggung jawabnya selaku abdi masyarakat sekaligus untuk menjaga kehormatan dan martabat ASN.

Pelaksanaan mutasi horizontal atau yang lazimnya dikenal dengan istilah rotasi pegawai bertujuan untuk memberikan pengalaman baru akan tugas dan fungsinya selaku aparat sipil Negara dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat. Selain itu, rotasi dilakukan agar menghilangkan kejenuhan akan tugas-tugasnya selama ini dengan harapan agar si pegawai yang di rotasi mampu untuk lebih meningkatkan kinerjanya selain untuk memberikan ruang yang sesuai dengan keahlian yang dimilikinya.

Berdasarkan penjelasan yang diuraikan di atas, maka dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa pelaksanaan mutasi bagi setiap pegawai dalam lingkup pemerintah daerah sesungguhnya dapat membawa dampak yang positif bagi si pegawai termasuk bagi dinas/badan tempat ia bekerja. Dengan adanya pelaksanaan mutasi secara obyektif maka, motivasi para pegawai akan semakin tinggi termasuk prestasi kerja yang akan diraihinya. Hanya saja terkadang dalam pelaksanaan mutasi, tidak semua pegawai menganggap bahwa mutasi adalah wadah untuk membina dan mengembangkan dirinya melainkan sebagai sebuah kepentingan dari para pejabat yang memiliki kepentingan tertentu khususnya dalam pelaksanaan demosi pegawai. Oleh karena itu, dituntut adanya sebuah mekanisme mutasi yang mengedepankan keadilan dan transparansi kepada para pegawai. Sehingga dengan demikian, para pegawai akan ikhlas menjalani proses

mutasi sesuai dengan keputusan yang diberikan dan tidak sampai menimbulkan asumsi negatif dikalangan para pegawai.

Pelaksanaan mutasi pegawai khususnya bagi pegawai struktural dalam lingkup pemerintah daerah didasarkan atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural. Selain itu, proses penilaian mutasi dilakukan oleh Tim Penilai Kinerja yang dibentuk dari beberapa instansi pemerintah termasuk Sekretaris Daerah dan Staf Ahli. Hasil penilaian ini juga melibatkan masukan dari masing-masing Kepala Dinas/Badan yang bersangkutan untuk mendapatkan hasil yang obyektif sebelum diserahkan kepada Bupati selaku Pembina Kepegawaian di tingkat daerah utamanya di Sekretariat Daerah Kabupaten Bone.

Proses mutasi pegawai yang dilaksanakan di Sekretariat Daerah Kabupaten Bone diharapkan dapat dijalankan secara profesional dan transparan tanpa mendahulukan kepentingan individu atau kelompok. Sehingga akan mampu memberikan semangat baru dan daya dorong yang positif bagi setiap pegawai agar dapat bekerja dengan lebih baik. Hanya saja berdasarkan hasil observasi penulis selama di lapangan menunjukkan bahwa pelaksanaan mutasi dalam lingkup pemerintah daerah Kabupaten Bone belum berjalan sebagaimana yang diharapkan. Hal ini dapat dilihat dari proses penilaian yang kurang objektif dan transparan bahkan menurut penulis lebih mengarah kepada pelaksanaan mutasi berdasarkan kepentingan politik. Terdapat beberapa temuan dalam pelaksanaan mutasi ini diantaranya yaitu; (1) adanya intervensi yang dilakukan oleh para pejabat politik terhadap para pegawai dalam pelaksanaan mutasi dengan tujuan

agar memperkuat posisi tawar dari para pejabat politik yang bersangkutan; (2) pelaksanaan mutasi pegawai yang dilakukan oleh Tim Penilai Kinerja Kabupaten Bone lebih bersifat kekeluargaan, dan (3) tidak adanya tolok ukur tentang bagaimana penilaian pegawai yang akan di mutasi baik promosi, rotasi bahkan demosi. Sehingga pelaksanaan mutasi tersebut terkadang diasumsikan negatif oleh sebagian pegawai terutama bagi para pegawai yang di demosi.

Mutasi yang tidak dijalankan secara obyektif, maka akan dapat menimbulkan dampak yang negatif bagi para pegawai yang bersangkutan termasuk bagi citra Dinas/Badan pemerintah Kabupaten Bone. Para pegawai akan semakin terpuruk karena tidak memiliki motivasi kerja, selain itu bagi para pegawai yang di promosikan pada posisi tertentu tidak akan memahami tugas dan fungsinya disebabkan tidak memiliki kemampuan dan pemahaman sebagaimana yang diharapkan atau yang sesuai dengan klasifikasi jabatan yang diperlukan. Sedangkan bagi para pegawai yang di rotasi, akan semakin sulit untuk menerima perubahan yang terjadi baik dari sisi lingkungan kerja maupun kemampuan dalam beradaptasi dengan para pegawai dan atasannya yang pada gilirannya tidak akan membawa prestasi kerja yang diharapkan.

Sebaliknya apabila Tim Penilai Kinerja Kabupaten Bone mampu melaksanakan mutasi pegawai secara adil dan obyektif berdasarkan hasil penilaian yang ada, maka akan mampu memotivasi para pegawai dalam meningkatkan kinerjanya selain sebagai proses dalam mengembangkan dan memberikan pembinaan kepada para pegawai. Selain itu, dampak yang dirasakan bagi mereka yang dimutasi adalah lahirnya kesadaran akan tugas dan tanggung jawab sebagai

abdi masyarakat dan abdi Negara dalam memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat yang membutuhkan. Akan mampu melahirkan loyalitas dan semangat kerja yang tinggi, menghilangkan mental-mental priyayi yang terkadang dimiliki oleh beberapa pegawai dan tentu saja akan meningkatkan prestasi kerja yang telah diraihny atau mungkin bagi para pegawai yang selama ini memiliki kinerja yang rendah akan termotivasi untuk memperbaikinya.

Selain beberapa temuan yang dijelaskan oleh penulis di atas, Tim Penilai Kinerja Kabupaten Bone hendaknya senantiasa melakukan komunikasi dan koordinasi secara lebih intens kepada masing-masing pimpinan Dinas/Badan se Kabupaten Bone dalam upayanya mewujudkan pelaksanaan mutasi yang lebih *fair* dan obyektif. Sehingga tidak menimbulkan asumsi negatif terhadap mutasi yang dilakukan oleh Tim Penilai Kinerja selaku penanggungjawab dalam proses pelaksanaan mutasi di Kabupaten Bone. Koordinasi yang lebih intens akan dapat memberikan sumbangsih atas berbagai macam pertimbangan pelaksanaan mutasi yang dilaksanakan.

Berdasarkan uraian dari penjelasan di atas, maka penulis tertarik untuk mengangkatnya ke dalam sebuah penelitian dengan judul “Pelaksanaan Mutasi Pegawai Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Daerah Kabupaten Bone”.

B. Rumusan Masalah

Sesuai dengan penjelasan dari latar belakang masalah di atas, maka penulis merumuskan permasalahan pada:

1. Bagaimana pelaksanaan rotasi pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bone?

2. Bagaimana pelaksanaan promosi pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bone?

C. Tujuan Penelitian

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

1. Mengetahui pelaksanaan rotasi pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bone.
2. Mengetahui pelaksanaan promosi pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bone.

D. Kegunaan Penelitian

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

1. Kegunaan Teoritis
 - a) Dapat memperluas dan memperkaya wawasan ilmiah, khususnya dalam Ilmu Administrasi.
 - b) Sebagai bahan informasi bagi calon peneliti yang akan melakukan penelitian yang sama.
2. Kegunaan Praktikal

Sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi pemerintah Kabupaten Bone, untuk mengoptimalkan pelaksanaan mutasi pegawai secara adil dan obyektif sebagai upaya dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Sehingga dengan demikian, kinerja para pegawai di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone akan lebih baik sebagaimana harapan yang diinginkan bersama.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Mutasi Aparatur Sipil Negara (ASN)

1. Pengertian Mutasi

Mutasi merupakan kata yang umum didengar pegawai pada suatu lembaga karena yang dimaksud mutasi adalah suatu perpindahan pegawai dari bidang kerja ke bidang kerja yang lain dalam rangka mengembangkan kemampuan, pengetahuan dan keterampilan-keterampilan yang dimiliki oleh setiap pegawai dalam rangka meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja pegawai dan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini sebagaimana yang dijelaskan oleh Samsudin (2006), yang menjelaskan bahwa mutasi adalah kegiatan yang berkaitan erat dengan tugas, tanggung jawab serta status kepegawaian kepada suatu keadaan tertentu dengan harapan bahwa pegawai yang bersangkutan dapat memperoleh kepuasan kerja yang diinginkannya sekaligus dapat memberikan kontribusi yang maksimal terhadap perusahaan atau instansi tempat ia bekerja. Sedangkan menurut Hasibuan (2012), Mengartikan mutasi sebagai sebuah perubahan terhadap posisi dan jabatannya termasuk tempat dan pekerjaan sebelumnya baik yang dilakukan secara vertikal (promosi dan demosi) maupun horizontal (rotasi) yang dilakukan dalam sebuah organisasi.

Berdasarkan uraian di atas terkait pengertian mutasi pegawai, maka dapat disimpulkan bahwa mutasi merupakan proses perpindahan pegawai baik posisi/jabatan maupun tempat dan pekerjaan seorang pegawai dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas tugas yang dilakukannya. Selain itu,

mutasi dapat pula dikatakan sebagai tindak lanjut dari sebuah proses pengembangan dan pembinaan seorang pegawai berdasarkan hasil-hasil penilaian prestasi kerjanya selama ini. Dengan demikian pelaksanaan mutasi yang dilakukan oleh sebuah institusi publik baik yang berbentuk dinas atau badan akan mampu membawa dampak yang positif bagi diri para pegawai.

Lebih lanjut menurut Sastrohadiwiryono (2005), menjelaskan pengertian mutasi sebagai kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi dan tanggung jawab seorang pegawai dari keadaan sebelumnya kepada keadaan tertentu (lingkungan yang baru) dalam rangka memberikan kepuasan kerja bagi pegawai yang di mutasi sehingga mampu memberikan kinerja yang maksimal bagi organisasinya. Sedangkan menurut Kadarisman (2012), menjelaskan pengertian mutasi sebagai kegiatan yang dilakukan oleh seorang pimpinan kepada para karyawan dengan cara pemindahan dari pekerjaan yang sebelumnya kepada pekerjaan lain yang dianggap selevel atau sejajar.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa mutasi merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi terhadap para pegawai melalui proses pemindahan pekerjaan sebelumnya kepada pekerjaan lain yang setingkat atau sejajar dengan tujuan agar pegawai tersebut dapat lebih mengembangkan kemampuan dan prestasi kerjanya sebagaimana yang diharapkan oleh pimpinan dari organisasi tersebut. Atau dengan kata lain, pelaksanaan mutasi pegawai merupakan strategi yang dilakukan oleh masing-masing pimpinan organisasi untuk mencapai efektivitas dan efisiensi kerja.

Mutasi merupakan sebuah proses pemindahan pegawai yang dilakukan secara rutin berdasarkan hasil-hasil penilaian kinerja para pegawai selama kurun waktu tertentu dalam sebuah institusi pemerintah ataupun swasta. Selain itu, pelaksanaan mutasi merupakan langkah strategis untuk menerapkan prinsip-prinsip “*the right man in the right place*” atau dengan kata lain menempatkan orang (pegawai/karyawan) berdasarkan keahlian dan kemampuan yang dimilikinya secara tepat sehingga tujuan yang diharapkan akan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Adapun menurut Moekijat (1991: 4-5), bahwa pelaksanaan mutasi pegawai didasarkan atas 4 (empat) hal dasar, yaitu:

a. *Spoil system*

adalah sistem mutasi yang dalam melakukan pemindahan pegawai didasarkan atas keanggotaan partai (hubungan politik). jabatan-jabatan yang penting dalam suatu lembaga diberikan oleh pejabat yang memiliki kewenangan dalam proses pemindahan pegawai kepada teman-teman separtai, dengan tujuan agar terdapat kerjasama yang baik.

b. *Nepotism system*

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

c. *Patronage system*

adalah sistem kepegawaian yang dalam proses pemindahan pegawai berdasarkan pada keinginan untuk membantu pegawai tersebut. Usaha

membantu pegawai tersebut dapat didasarkan atas hubungan politik (*spoil system*) atau hubungan keluarga (*nepotism system*).

d. *Merit system*

adalah sistem mutasi yang dalam proses pemindahan pegawai dilandaskan atas kecakapan pegawai yang bersangkutan. Sistem ini timbul sebagai reaksi terhadap *spoil system* dan *nepotism system* yang dalam memindahkan pegawai kurang memperhatikan faktor kecakapan.

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dasar mutasi pegawai harus berdasarkan pada prinsip-prinsip mutasi pegawai sesuai peraturan yaitu mutasi haruslah menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya, mutasi pegawai tak boleh dirasakan sebagai hukuman, mutasi pegawai untuk menciptakan persaingan yang sehat, mutasi pegawai sebagai upaya dalam meningkatkan motivasi kerja, dan mutasi pegawai bukan berdasarkan pada kepentingan keluarga atau intervensi dari pihak partai manapun sehingga akan memberikan kontribusi kerja yang optimal dan mampu bersaing dengan tuntutan tugas yang diberikan.

Pelaksanaan mutasi pegawai juga didasarkan atas peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam hal ini Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang menjelaskan bahwa Setiap PNS dapat dimutasi tugas dan/atau lokasi dalam 1 (satu) Instansi Pusat, antar-Instansi Pusat, 1 (satu) Instansi Daerah, antar-Instansi Daerah, antar-Instansi Pusat dan Instansi Daerah, dan ke perwakilan Negara Kesatuan Republik Indonesia di luar negeri. Selain itu pelaksanaan mutasi pegawai dijelaskan dalam Peraturan Pemerintah

Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural Bab III pasal 4 yang menjelaskan bahwa proses pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian seorang pegawai dalam dan dari jabatan struktural ditetapkan berdasarkan keputusan pejabat yang berwenang. Sehingga dengan demikian, maka dapat pula dikatakan bahwa pelaksanaan mutasi pegawai yang dilakukan pada masing-masing instansi pemerintah daerah dilakukan oleh pimpinan berdasarkan pada tolok ukur penilaian kerja seorang pegawai yang dilakukan oleh Tim Penilai Kinerja selaku penanggungjawab dalam pelaksanaan mutasi untuk kemudian diserahkan kepada pejabat yang berwenang dalam hal ini adalah Bupati selaku Pembina kepegawaian di tingkat daerah.

Berdasarkan beberapa uraian tentang pengertian mutasi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa mutasi pegawai bertujuan untuk memberikan pembinaan pegawai baik dari segi mental maupun pekerjaan yang dilakukannya sehingga akan dapat memberikan pengembangan bagi diri si pegawai yang bersangkutan utamanya dalam hal pengembangan karier. Mutasi akan mampu membawa dampak yang positif bagi para pegawai termasuk dalam hal kesadaran pribadi pegawai untuk dapat meningkatkan kinerja dengan tetap berpegang teguh kepada aturan-aturan perundang-undangan yang berlaku dan kode etik pegawai. Sehingga dengan demikian segala bentuk sikap dan perbuatannya akan selalu mengacu kepada aturan yang ada. Selain hal tersebut, hendaknya pelaksanaan mutasi pegawai tidak boleh didasarkan pada hubungan kepentingan individu atau kelompok baik dari sisi kepartaian, kekeluargaan bahkan karena sikap empati yang berlebihan dari seorang pimpinan kepada bawahannya.

2. Prinsip dan dasar mutasi

Seorang pimpinan mengadakan sistem mutasi terhadap pegawainya memiliki beberapa prinsip yang harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan maupun kebutuhan lembaga karena setiap pegawai harus dapat menjalankan pekerjaannya berdasarkan pada kapasitas yang dimilikinya sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Hasibuan (2010: 102), mengungkapkan tentang prinsip mutasi pegawai di dalam sebuah organisasi harus berpegang pada prinsip “memutasikan pegawai harus berdasarkan pada posisi dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat”. Sedangkan menurut Nitisemito (2010: 34), menjelaskan bahwa prinsip mutasi pegawai, yaitu:

- a. Mutasi untuk mengusahakan orang yang tepat pada tempat yang tepat
Pegawai yang dimutasikan dari unit satu ke unit yang lain haruslah sesuai dengan kemampuan dan keahlian dimana ia ditempatkan dalam posisi jabatan tertentu. Sehingga dengan memperhatikan hal-hal tersebut maka produktivitas kerjanya akan meningkat.
- b. Mutasi pegawai tak boleh dirasakan sebagai hukuman
Pegawai yang dimutasikan dari jabatan tertentu dalam sebuah lembaga jangan sampai dianggap sebagai hukuman olehnya, tetapi pemberian mutasi tersebut dianggap oleh pegawai yang bersangkutan sebagai upaya dalam pengembangan dan pemberdayaan bagi dirinya. Sehingga tidak menimbulkan beban psikologi yang pada gilirannya akan menurunkan semangat pegawai dalam melaksanakan setiap tugas-tugasnya.

c. Mutasi untuk saling menggantikan

Mutasi yang dilakukan oleh pimpinan suatu lembaga terhadap pegawainya merupakan upaya dalam mengisi jabatan yang lowong atau kosong sehingga dapat menciptakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan pegawai.

d. Mutasi pegawai untuk menciptakan persaingan yang sehat

Dengan adanya proses mutasi diharapkan mampu menciptakan persaingan sehat diantara sesama pegawai yang berada dalam suatu lembaga sebagai upaya dalam mendorong semangat dan kreativitas para pegawai untuk berbuat lebih baik lagi.

e. Mutasi pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai

Mutasi yang dilaksanakan oleh suatu lembaga atas prinsip "*The right man in the right place*" akan dapat meningkatkan kinerja para pegawai dalam lembaga tersebut. Hal ini disebabkan oleh adanya kemampuan dan keahlian yang sesuai dari para pegawai untuk menduduki posisi atau jabatan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.

3. Tujuan Mutasi

Selain sebagai wadah untuk mengembangkan dan membina para pegawai, mutasi juga memiliki beberapa tujuan. Menurut Hasibuan (2012: 102), tujuan diadakannya mutasi adalah sebagai berikut:

a. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan;

b. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan;

- c. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan;
- d. Untuk menghilangkan rasa bosan atau jemu terhadap pekerjaannya;
- e. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi;
- f. Untuk pelaksanaan hukuman atau sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukannya; dan
- g. Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya.

Adapun menurut Saydam dalam Kadarisman (2012: 80), adalah sebagai berikut:

- a. Menempatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi;
- b. Meningkatkan semangat dan kegairahan kerja pegawai;
- c. Upaya pengembangan pegawai; dan
- d. Sebagai tindakan preventif dalam upaya mengamankan pegawai dan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pada prinsipnya pelaksanaan mutasi bertujuan untuk merubah diri pegawai. Baik dari perubahan sikap dan perilaku maupun perubahan tingkat pendidikan yang akan disesuaikan dengan jenis pekerjaannya. Oleh karena itu, dengan adanya pelaksanaan mutasi dalam sebuah organisasi, akan dapat memberikan kesempatan bagi para pegawai dalam meniti kariernya. Selain itu, pelaksanaan mutasi kepada para pegawai akan meningkatkan motivasi diri pegawai sekaligus memberikan kepuasan kerja yang mendalam sehingga dapat memberikan sumbangsih dan kontribusi kerja yang maksimal bagi organisasinya.

4. Jenis Mutasi

Pelaksanaan mutasi pegawai yang terjadi dalam lingkup pemerintah daerah, tidak selamanya berasal dari keinginan manajemen sumber daya yang terdapat dalam sebuah organisasi atau keinginan para pimpinan dinas/badan pemerintah semata. Akan tetapi, keinginan mutasi terkadang juga datang dari pegawai yang bersangkutan sehingga menjadi sebuah pertimbangan dalam pengambilan keputusan dan penentuan segala kebijakan yang berhubungan dengan masalah kepegawaian. Menurut Samsudin (2006), mutasi pegawai dibedakan atas 2 (dua) jenis, yaitu:

a. Mutasi atas keinginan pegawai

Terkadang seorang pegawai secara spontanitas mengajukan keinginannya untuk dipindahkan ke unit atau bidang kerja lain yang terdapat dalam lingkungan dinas/badan kerjanya. Berbagai alasan terkadang dikemukakan oleh pegawai yang bersangkutan agar mereka dimutasikan ke tempat kerja lain. Seperti tugas dan pekerjaan yang saat ini mereka kerjakan kurang sesuai dengan keinginannya, lingkungan kerja yang kurang menggairahkan, dan alasan-alasan lainnya. Terkadang pula terdapat pegawai yang ingin dipindahkan pada unit atau bidang kerja lain, namun tidak memiliki alasan yang tepat atas keinginannya itu.

Hal di atas, sesuai dengan penjelasan dari Nitisemito (2010), yang mengatakan bahwa sebenarnya mutasi tidak mesti inisiatifnya harus datang dari atas (pimpinan dinas/badan), akan tetapi juga karena inisiatifnya dari pegawai yang bersangkutan. Bahwa organisasi harus senantiasa melakukan

evaluasi secara terus-menerus agar mutasi dapat dilakukan dengan cara dan waktu yang tepat. Misalnya, seorang pegawai yang menurun prestasi kerjanya karena telah lama bekerja pada tempat tertentu, maka pimpinan dinas/badan harus mampu mengetahuinya. Tetapi dalam praktiknya sering kali terjadi bahwa seorang pegawai yang seharusnya sudah segera dimutasikan ternyata belum juga dimutasikan. Hal ini dapat terjadi karena sistem evaluasi yang dijalankan kurang dapat dijadikan sebagai tolok ukur atau patokan pelaksanaan mutasi. Untuk itulah dalam mutasi diwenangkan mutasi atas inisiatif pegawai. Permohonan pegawai untuk dimutasikan dapat terjadi karenan beberapa alasan, seperti rasa bosan, ingin maju, kurang mampu beradaptasi dengan lingkungan kerjanya dan sebab-sebab lain.

b. Mutasi atas kebijakan manajemen

Manajemen sumber daya manusia yang bijaksana akan memprogramkan kegiatan ini sebagai kegiatan yang berkelanjutan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam jangka pendek biasanya diperuntukkan karena tuntutan yang mendesak, sedangkan dalam jangka panjang sebagai upaya dalam menjaga kontinuitas produksi maupun kontinuitas organisasi secara makro. Hal senada juga disampaikan oleh Saydam (2010), bahwa suatu mutasi pegawai yang paling banyak terjadi adalah atas keinginan organisasi (pihak manajemen). Hal tersebut dilakukan atas pertimbangan-pertimbangan antara lain sebagai berikut; (1) usaha organisasi untuk menghilangkan kejenuhan pegawai, (2) kemampuan pegawai kurang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan organisasi, (3) lingkungan pekerjaan

yang kurang mendukung pekerjaan pegawai, (4) diri pegawai yang sudah mengalami perubahan, (5) adanya sistem dan prosedur yang mengalami perubahan, dan (6) sebagai sanksi bagi pegawai yang bersangkutan.

Berdasarkan uraian penjelasan di atas, penulis menyimpulkan bahwa pelaksanaan mutasi baik atas keinginan pribadi pegawai maupun atas keinginan dari pimpinan organisasi bertujuan untuk menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya sekaligus untuk meningkatkan motivasi para pegawai yang bekerja pada lingkungan dinas/badan pemerintah. Untuk dapat mewujudkan hal tersebut, tidak dapat diselesaikan hanya dengan mengadakan seleksi dan penempatan pegawai. Akan tetapi, perlu ada tahapan penilaian yang dilakukan secara terus-menerus, dan dengan penilaian ini setiap pimpinan dinas/badan dapat melaksanakan mutasi terhadap para pegawainya. Atas dasar ini berarti setiap pimpinan mencoba untuk memindahkan para pegawainya pada tempat yang sesuai dan atas keinginan pegawai baik pada tingkat jabatan yang lebih tinggi maupun pekerjaan yang sederajat, sehingga kekurangan dan kesalahan yang terjadi dalam proses pembinaan pegawai akan dapat dikoreksi.

B. Ruang Lingkup Mutasi Pegawai

1. Rotasi Pegawai

a. Pengertian rotasi

Menurut Hasibuan (2012: 104), rotasi artinya perubahan tempat atau jabatan karyawan tetapi masih pada *ranking* yang sama di dalam organisasi itu. Sedangkan menurut Moekijat (2010: 112), bahwa rotasi adalah suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu kelas ke suatu jabatan dalam kelas yang lain yang

tingkatnya tidak lebih tinggi atau tidak lebih rendah (yang tingkatnya sama) dalam rencana gaji. Berdasarkan kedua pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa rotasi merupakan perpindahan seorang pegawai atau karyawan dalam sebuah organisasi dari satu posisi ke posisi yang lain namun dalam tingkatan jabatan yang tetap sama. Hal ini dilakukan oleh pimpinan agar pegawai atau karyawan yang bersangkutan dapat mengoptimalkan tugas dan fungsinya dengan menemukan pekerjaan yang sesuai dengan keinginannya dan tidak menimbulkan kejenuhan dalam bekerja.

Lebih lanjut menurut Manullang (2008: 157), rotasi pada umumnya dimaksudkan untuk menempatkan pegawai pada tempat yang setepatnya, agar pegawai yang bersangkutan mendapatkan kepuasan kerja yang setinggi mungkin dan dapat memberikan prestasi yang sebesar-besarnya. Sedangkan menurut Rivai (2011: 200), menyatakan bahwa rotasi/transfer adalah perpindahan pegawai dari satu bidang tugas ke bidang tugas lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya. Rotasi memiliki peranan penting dalam sistem penyelenggaraan pegawai dalam sebuah organisasi. Menurut Fatmawati, dkk (2012), paling tidak ada 3 (tiga) manfaat/kepentingan yang dapat ditarik dari rotasi, yaitu:

- 1) Kepentingan dinas

Rotasi jabatan terhadap para pegawai merupakan salah satu cara yang dinilai cukup efektif yang dapat digunakan dalam sebuah organisasi baik pemerintah maupun swasta dalam rangka mendapatkan berbagai manfaat. Adapun berbagai manfaat atau keuntungan yang dapat diperoleh dari pelaksanaan

rotasi pegawai adalah: (a) sebagai media evaluasi bagi setiap pegawai atau karyawan terutama bagi para pegawai yang memangku jabatan tertentu dalam organisasi untuk memudahkan proses penilaian kinerja yang dilakukannya selama ini, (b) sebagai media untuk meningkatkan produktivitas kerja setiap pegawai, sehingga pihak manajemen akan mengetahui kelebihan dan kekurangan yang dimiliki oleh setiap pegawai sehingga akan memudahkan menempatkannya pada posisi atau kedudukan yang tepat, dan (c) sebagai bagian dari pembinaan setiap pegawai.

2) Kepentingan dari pegawai yang bersangkutan

Adanya pelaksanaan rotasi bagi para pegawai sesungguhnya merupakan bagian dari kepentingan pegawai itu sendiri. Dengan adanya pelaksanaan rotasi tersebut, maka pengalaman dan kemampuan dari pegawai akan semakin meningkat sehingga akan mendorong produktivitas kerja dari sebuah organisasi. Selain itu kemampuan dari para pegawai baik dari segi pengetahuan dan keterampilan mengenai tugas dan tanggung jawabnya akan mempermudah dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

3) Kepentingan publik

Diharapkan dengan adanya pelaksanaan rotasi bagi masing-masing pegawai khususnya dalam instansi pemerintahan, maka mutu pelayanan pun akan semakin meningkat dan memuaskan setiap masyarakat yang membutuhkan pelayanan yang cepat dan efisien. Hal ini disebabkan karena pegawai yang dirotasi ditempatkan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya sehingga

mendorong semangat kerja yang tinggi dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Berdasarkan uraian dari beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa rotasi pegawai rotasi dimaksudkan untuk menempatkan pegawai pada tempat yang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya, agar pegawai yang bersangkutan mendapatkan kepuasan kerja setinggi mungkin dan dapat memberikan prestasi yang sebesar-besarnya, selain itu dengan adanya rotasi diharapkan agar pegawai mendapatkan pengalaman dan suasana baru pada satuan kerja baru yang berbeda dari satuan kerja dimana pegawai tersebut bekerja selama ini.

b. Sebab pelaksanaan rotasi

Menurut Manoppa dalam Manullang (2008: 157), terjadinya rotasi disebabkan oleh 2 (dua) hal yaitu:

1) Rotasi karena keinginan pegawai

Pelaksanaan rotasi karena keinginan pegawai pada umumnya hanya pemindahan kepada jabatan yang sama saja. Dalam arti bahwa kewenangan dan tanggung jawabnya bahkan upah dari pegawai yang bersangkutan tidak mengalami perubahan, tetap sama dari posisi atau jabatan yang sebelumnya.

Rotasi karena keinginan pegawai lebih banyak didasarkan atas kehendak dari seorang pegawai yang bersangkutan. Hal ini disebabkan karena pegawai tersebut merasa kurang sesuai dengan posisi atau jabatannya semula, atau juga disebabkan karena ketidakmampuan pegawai dalam melakukan kerja sama dengan pegawai yang lain bahkan dengan atasannya sendiri atau dapat

pula terjadi karena pegawai tersebut tidak cocok dengan keadaan fisiknya karena membutuhkan tenaga fisik yang lebih.

2) Rotasi karena keinginan organisasi

Rotasi karena keinginan organisasi dapat disebabkan oleh 2 (dua) hal. Hal yang pertama, ialah untuk menjamin kepercayaan pegawai bahwa kekurangan kecakapan yang dimilikinya dalam jabatan yang sebelumnya tidak menyebabkan ia diberhentikan. Hal yang kedua adalah untuk menghilangkan rasa bosan para pegawai baik pekerjaan maupun jabatan yang didudukinya saat ini.

c. Cara dan jenis pelaksanaan rotasi

Menurut Manullang (2008: 158-159), terdapat berbagai macam pelaksanaan rotasi pegawai. Jenis-jenis rotasi dapat digolongkan dalam 3 (tiga) cara yaitu:

1) Rotasi yang didasarkan atas unit aktivitas

Rotasi berdasarkan unit aktivitas pekerjaan pegawai dapat dibagi ke dalam 3 (tiga) jenis yaitu, rotasi antar seksi, rotasi antar bagian dan rotasi antar perusahaan.

2) Rotasi yang didasarkan atas maksud dan tujuan

Rotasi ini dapat dibedakan dalam 5 (lima) jenis, yaitu:

- a. *Production transfer*, yaitu pelaksanaan rotasi pegawai dari jabatan yang satu ke jabatan yang sama dalam lingkungan produksi yang berbeda, karena dalam lingkungan produksi dikurangi sehingga tenaga kerja dikurangi pula sedangkan pada lingkungan yang lain produksi dinaikkan.

- b. *Replacement transfer*, berarti rotasi pegawai yang sudah lama dinasnya kepada jabatan yang sama pada departemen yang lain untuk menggantikan pegawai yang sedikit masa dinasnya dan diberhentikan.
- c. *Versatility transfer*, yaitu rotasi pegawai yang dilakukan dengan maksud agar pegawai yang bersangkutan dapat melakukan pekerjaan atau ahli dalam berbagai lapangan pekerjaan.
- d. *Shift transfer*, berarti rotasi pegawai dari ploeg yang satu ke ploeg yang lain.
- e. *Remedial transfer*, yaitu rotasi pegawai dari sesuatu jabatan ke jabatan yang lain atau ke jabatan yang sama dalam departemen yang berlainan dengan maksud ia dapat bekerja sama dengan pegawai lain atau dengan pimpinan dinasnya.
- 3) Rotasi berdasarkan lamanya pegawai dalam memegang jabatan baru
Pelaksanaan rotasi ini terbagi ke dalam 2 (dua) jenis, yaitu:
- a. *Temporary transfer*, merupakan rotasi pegawai yang bersifat sementara dengan maksud agar pekerjaan yang terbengkalai disebabkan oleh pegawai yang bertugas berhalangan hadir.
- b. *Permanent transfer*, merupakan perpindahan pegawai untuk memegang jabatan yang baru untuk selama-lamanya sampai tiba waktunya kemudian pegawai tersebut dipindahkan lagi ke jabatan yang lain baik disebabkan oleh promosi atau sebab lainnya seperti kebutuhan manajemen organisasi yang menuntut si pegawai untuk dirotasikan pada posisi tertentu maupun karena pensiun.

2. Promosi pegawai

a. Pengertian promosi pegawai

Promosi mempunyai arti yang sangat penting bagi para pegawai dalam sebuah institusi/organisasi terutama organisasi publik (pemerintah), sebab dengan adanya pelaksanaan promosi tersebut berarti kestabilan organisasi dan moral pegawai akan dapat lebih terjamin. Hal demikian sebagaimana yang dijelaskan oleh Kadarisman (2012), bahwa promosi merupakan kenaikan pangkat seorang pegawai dari posisi sebelumnya ke posisi yang lebih tinggi yang disertai dengan kewenangan, kekuasaan, tanggung jawab, upah dan fasilitas lainnya. Sedangkan menurut Handoko (2001), menjelaskan bahwa promosi dimaksudkan untuk memberikan kesempatan kepada pegawai sekarang untuk mengisi lowongan-lowongan pekerjaan.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa promosi merupakan kenaikan pangkat dan jabatan seorang pegawai dalam sebuah organisasi baik swasta maupun pemerintah yang diikuti dengan kewenangan, tanggung jawab, upah dan fasilitas-fasilitas yang lebih dari sebelumnya. Promosi yang dilaksanakan oleh setiap organisasi dapat meningkatkan moral dan motivasi setiap pegawai yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas kerja yang menjadi bagian dari tugas dan fungsi yang diembannya.

Lebih lanjut menurut Azhari (2011: 76), mengungkapkan bahwa promosi diartikan sebagai proses pengangkatan Aparatur Sipil Negara ke jenjang jabatan yang lebih tinggi atau lebih luas kewenangan atau tanggung jawabnya dalam lingkup instansi birokrasi tertentu. Dalam proses manajemen sumber daya

manusia, proses promosi jabatan harus didahului dengan melihat spesifikasi jabatan yang akan diisi oleh pegawai di organisasi tersebut. Sedangkan menurut Samsudin (2006), promosi merupakan perpindahan dari suatu posisi ke posisi yang lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Hal ini berarti bahwa kompensasi (penerimaan upah/gaji dan sebagainya) menjadi lebih tinggi jika dibandingkan dari jabatan sebelumnya.

Berdasarkan kedua pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa promosi merupakan mutasi pegawai yang bersifat vertikal dengan menaikkan posisi pegawai ke posisi yang lebih tinggi disertai dengan berbagai fasilitas yang berbeda dari posisi sebelumnya. Promosi pegawai merupakan tanggung jawab dan kewenangan seorang pimpinan instansi/lembaga dalam sebuah organisasi yang dimaksudkan untuk menjamin stabilitas kepegawaian, dimana dengan direalisasikannya promosi kepada pegawai dengan dasar dan waktu yang tepat dan obyektif maka para pegawai akan merasa aman untuk terus menjalankan hubungan kerja dengan organisasinya. Dengan promosi berarti telah menunjukkan suatu bukti pengakuan atas prestasi di atas rata-rata pegawai lainnya, pengetahuan yang lebih baik dan lain-lain pertimbangan dari pimpinan terhadap pegawai yang dipromosikan tersebut.

b. Dasar-dasar pelaksanaan promosi

Suatu promosi bagi seorang pegawai di dalam sebuah organisasi harus didasarkan atas beberapa pertimbangan-pertimbangan yang rasional dan obyektif. Karena obyektivitas dan rasionalitas akan mampu membawa dampak yang positif terhadap pegawai yang bersangkutan sehingga dapat meningkatkan motivasi dan

semangat kerja yang tinggi. Menurut Samsudin (2006), pelaksanaan promosi didasarkan pada 2 (dua) hal yaitu:

1) Kecakapan kerja pegawai

Biasanya dalam sebuah organisasi seorang pimpinan lebih cenderung menjadikan kecakapan kerja pegawai sebagai alasan obyektif untuk mempromosikan seorang pegawai pada posisi/jabatan yang lebih tinggi. Tentu saja selain pertimbangan-pertimbangan dari beberapa pihak manajemen, kecakapan dianggap sebagai poin penting dalam menaikkan jabatan pegawai yang bersangkutan. Selain itu, keuntungan dari adanya pelaksanaan promosi yang didasarkan atas kecakapan kerja dapat menumbuhkan motivasi bagi pegawai yang lain untuk terus meningkatkan prestasinya.

2) Senioritas

Berbeda halnya dengan pertimbangan dari seorang pimpinan untuk mempromosikan jabatan seorang pegawai atas dasar kecakapan kerjanya, sebagian pegawai juga menganggap bahwa senioritas juga merupakan hal yang penting untuk dijadikan pertimbangan dalam kebijakan manajemen sebuah organisasi. Mereka menganggap bahwa semakin lama seorang pegawai bekerja disebuah organisasi maka kemampuan dan pengalaman yang dimilikinya juga akan semakin meningkat. Selain itu pertimbangan pegawai yang dipromosikan atas dasar kecakapan kerja terkadang masih mengandung *judgement* atau keputusan sepihak yang diambil oleh seorang pimpinan sehingga dianggap masih belum obyektif.

c. Tujuan promosi pegawai

Menurut Manullang (2008), pelaksanaan promosi yang dilakukan dalam sebuah instansi atau organisasi memiliki beberapa tujuan yaitu:

1) Mempertinggi semangat kerja pegawai

Bilamana promosi mampu direalisasikan dengan baik, maka tentunya akan melahirkan daya perangsang bagi pegawai yang lain untuk mempertinggi semangat kerjanya. Dengan demikian, maka tujuan yang telah ditentukan oleh sebuah organisasi akan mudah tercapai karena setiap pegawai memiliki produktivitas kerja yang tinggi.

2) Menjamin stabilitas kepegawaian

Salah satu hal yang melahirkan stabilitas kepegawaian adalah dengan direalisasikannya promosi terhadap para pegawai didasarkan atas waktu yang tepat dan dinilai secara obyektif. Selain itu, promosi merupakan salah satu kebutuhan pegawai yang mutlak harus dijalankan oleh setiap pimpinan instansi atau organisasi jika menginginkan produktivitas yang tinggi dari setiap pegawainya.

3) Memajukan pegawai

Pegawai yang memiliki prestasi kerja yang tinggi harus mampu dikembangkan dengan menugaskan ia untuk menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar sehingga kecakapan atau kemampuan serta pengalaman pegawai akan semakin terasah.

Adapun menurut Hasibuan (2012), tujuan dari pelaksanaan promosi bagi para pegawai dalam sebuah organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Sebagai bentuk pengakuan terhadap pegawai yang berprestasi kerja tinggi;
- 2) Dapat menimbulkan kepuasan tersendiri sekaligus kebanggaan bagi pegawai yang bersangkutan;
- 3) Sebagai perangsang kerja bagi pegawai yang lain untuk meningkatkan produktivitas kerjanya;
- 4) Dapat menambah dan memperluas pengetahuan dan pengalaman kerja bagi pegawai yang bersangkutan;
- 5) Sebagai pendorong bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya;
- 6) Dapat memperbaiki status pegawai; dan
- 7) Menjamin stabilitas kepegawaian.

C. Kerangka Pikir

Mutasi pegawai merupakan perpindahan posisi seorang pegawai baik yang bersifat horizontal (rotasi) maupun vertikal (promosi dan demosi) yang dilakukan oleh seorang pimpinan dalam sebuah organisasi. Hal ini dilakukan mengingat mutasi merupakan salah satu proses pengembangan dan pembinaan seorang pegawai sehingga mampu meningkatkan produktivitas kerja yang pada gilirannya akan mampu membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut Samsudin (2006), menjelaskan bahwa mutasi adalah kegiatan yang berkaitan erat dengan tugas, tanggung jawab serta status kepegawaian kepada suatu keadaan tertentu dengan harapan bahwa pegawai yang bersangkutan dapat memperoleh kepuasan kerja yang diinginkannya sekaligus dapat memberikan kontribusi yang maksimal terhadap perusahaan atau instansi tempat ia bekerja. Sedangkan menurut Hasibuan (2012), mengartikan mutasi sebagai sebuah

perubahan terhadap posisi dan jabatannya termasuk tempat dan pekerjaan sebelumnya baik yang dilakukan secara vertikal (promosi dan demosi) maupun horizontal (rotasi) yang dilakukan dalam sebuah organisasi.

Berdasarkan uraian di atas terkait pengertian mutasi pegawai, maka dapat disimpulkan bahwa mutasi merupakan proses perpindahan pegawai baik posisi/jabatan maupun tempat dan pekerjaan seorang pegawai dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas tugas yang dilakukannya. Selain itu, mutasi dapat pula dikatakan sebagai tindak lanjut dari sebuah proses pengembangan dan pembinaan seorang pegawai berdasarkan hasil-hasil penilaian prestasi kerjanya selama ini. Dengan demikian pelaksanaan mutasi yang dilakukan oleh sebuah institusi publik baik yang berbentuk dinas atau badan akan mampu membawa dampak yang positif bagi diri para pegawai.

Sebagaimana yang telah dijelaskan di atas, maka pelaksanaan promosi dan rotasi pegawai merupakan dua hal yang sangat penting dalam manajemen sebuah organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Sebab dengan adanya kebijakan pimpinan untuk merotasi dan mempromosikan seorang pegawai tentu saja akan melahirkan daya dorong atau motivasi bagi pegawai lain untuk meningkatkan kinerjanya. Menurut Moekijat (2010: 112), bahwa rotasi adalah suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu kelas ke suatu jabatan dalam kelas yang lain yang tingkatnya tidak lebih tinggi atau tidak lebih rendah (yang tingkatnya sama) dalam rencana gaji. Sedangkan menurut Manullang (2008: 157), rotasi pada umumnya dimaksudkan untuk menempatkan pegawai pada tempat yang setepatnya, agar pegawai yang bersangkutan mendapatkan kepuasan kerja

yang setinggi mungkin dan dapat memberikan prestasi yang sebesar-besarnya. Sehingga dengan pelaksanaan rotasi tersebut diharapkan agar pegawai mampu meningkatkan kinerjanya karena telah berada pada posisi atau jabatan yang diinginkannya.

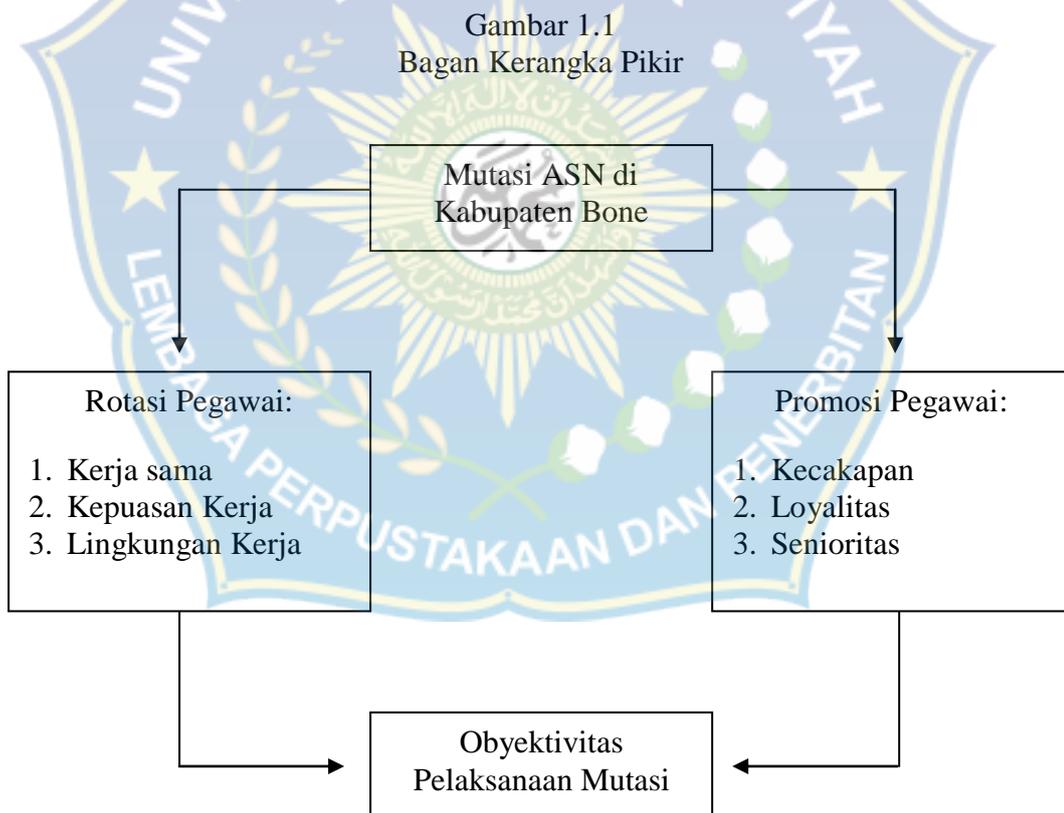
Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa rotasi pegawai rotasi dimaksudkan untuk menempatkan pegawai pada tempat yang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya, agar pegawai yang bersangkutan mendapatkan kepuasan kerja setinggi mungkin dan dapat memberikan prestasi yang sebesar-besarnya, selain itu dengan adanya rotasi diharapkan agar pegawai mendapatkan pengalaman dan suasana baru pada satuan kerja baru yang berbeda dari satuan kerja dimana pegawai tersebut bekerja selama ini.

Adapun promosi diartikan sebagai proses pengangkatan aparatur sipil negara ke jenjang jabatan yang lebih tinggi atau lebih luas kewenangan atau tanggung jawabnya dalam lingkup instansi birokrasi tertentu. Dalam proses manajemen sumber daya manusia, proses promosi jabatan harus didahului dengan melihat spesifikasi jabatan yang akan diisi oleh pegawai di organisasi tersebut. Sedangkan menurut Samsudin (2006), promosi merupakan perpindahan dari suatu posisi ke posisi yang lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Hal ini berarti bahwa kompensasi (penerimaan upah/gaji dan sebagainya) menjadi lebih tinggi jika dibandingkan dari jabatan sebelumnya.

Berdasarkan kedua pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa promosi merupakan mutasi pegawai yang bersifat vertikal dengan menaikkan posisi pegawai ke posisi yang lebih tinggi disertai dengan berbagai fasilitas yang

berbeda dari posisi sebelumnya. Promosi pegawai merupakan tanggung jawab dan kewenangan seorang pimpinan instansi/lembaga dalam sebuah organisasi yang dimaksudkan untuk menjamin stabilitas kepegawaian, dimana dengan direalisasikannya promosi kepada pegawai dengan dasar dan waktu yang tepat dan obyektif maka para pegawai akan merasa aman untuk terus menjalankan hubungan kerja dengan organisasinya.

Sesuai dengan penjelasan dari beberapa konsep mutasi pegawai di atas, maka penulis mencoba untuk menguraikannya dalam bentuk bagan kerangka pikir yang dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



D. Fokus Penelitian

Berdasarkan uraian dari bagan kerangka pikir di atas, maka fokus dalam penelitian ini adalah mengenai pelaksanaan rotasi pegawai aparatur sipil negara di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone dan pelaksanaan promosi pegawai aparatur sipil negara di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone.

E. Deskripsi Fokus

Adapun deskripsi fokus dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mutasi ASN adalah proses perpindahan pegawai dari jabatan atau posisi sebelumnya kepada posisi baru baik secara horizontal (rotasi) maupun secara vertikal (promosi) dalam rangka mengembangkan pegawai sehingga mampu meningkatkan kemampuan dan pengalamannya dalam bekerja.
2. Rotasi pegawai merupakan proses pemindahan atau transfer seorang pegawai kepada posisi yang sama tingkatannya dengan posisi sebelumnya dalam rangka menyesuaikan kemampuan pegawai terhadap pekerjaan yang digelutinya sehingga mampu melahirkan kegairahan dalam bekerja dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone. Rotasi pegawai didasarkan atas beberapa pertimbangan yaitu:
 - a. Kerja sama
kerja sama yaitu kemampuan seseorang Aparatur Sipil Negara dengan pihak lain terhadap atasan dan bawahan maupun rekan kerja sesama Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Kabupaten Bone.

b. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pegawai Aparatur Sipil Negara Kabupaten Bone yang dimaksud adalah pegawai dalam melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawabnya yang diberikan sudah sesuai dengan apa yang diharapkan, adanya rasa puas dalam diri yang dimiliki baik dalam keadaan lingkungan yang diterima serta cara pandang seseorang baik bersifat positif ataupun bersifat tentang pekerjaannya.

c. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja pegawai yaitu Susana yang Nampak ditempat kerja yang menyebabkan Aparatur Sipil Negara merasa nyaman dan betah berada dilingkungan Daerah Kabupaten Bone.

3. Promosi pegawai merupakan bentuk penghargaan terhadap pegawai yang dianggap memiliki prestasi kerja yang tinggi dalam kurun waktu tertentu. Promosi pegawai biasanya diikuti dengan posisi atau jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya termasuk upah atau gaji serta kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar. Pelaksanaan promosi pegawai dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone biasanya didasarkan atas beberapa pertimbangan yaitu;

a. Kecakapan pegawai

Kecakapan yaitu kemampuan seorang pegawai dalam menjalankan fungsi dan tugas didalam lingkup Aparatur Sipil Negara dimana kecakapan tersebut sesuai dengan aturan dan tatanan yang berlaku dilingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone

b. Loyalitas pegawai

Loyalitas pegawai yaitu kepatuhan Aparatur Sipil Negara baik terhadap atasan dan bawahan ataupun rekan kerja sesama pegawai di Sekretariat Kabaputen Bone.

c. Senioritas (pengalaman)

pengalaman (senioritas) yaitu promosi didasarkan pada masa kerja pegawai yang dimiliki oleh Aparatur Sipil Negara Bone.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini direncanakan berlangsung selama 2 (dua) bulan. Penelitian ini dilaksanakan di Sekretariat Daerah Kabupaten Bone sebagai salah satu unsur birokrasi pemerintah di tingkat Kabupaten yang secara fungsional bertanggung jawab terhadap terwujudnya pelaksanaan mutasi yang obyektif dan transparan. Alasan pemilihan lokasi ini didasarkan pada: (1) Sekretariat Daerah Kabupaten Bone merupakan salah satu unsur birokrasi di tingkat Kabupaten yang menangani system manajemen kepegawaian; (2) Adanya indikasi dalam proses pelaksanaan mutasi (rotasi dan promosi) yang tidak obyektif terhadap pegawai. Adapun pertimbangan dalam pemilihan lokasi penelitian didasarkan atas efektifitas, waktu, dana dan kemudahan dalam mengumpulkan data karena lokasi tersebut mudah dijangkau oleh penulis.

B. Jenis dan Tipe Penelitian

1. Jenis Penelitian

Berkaitan dengan tujuan penelitian adalah untuk memberikan gambaran mengenai pelaksanaan mutasi pegawai di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone yang terjadi secara obyektif, maka jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, yaitu suatu penelitian yang mendeskripsikan tentang ruang lingkup dan proses pelaksanaan mutasi pegawai serta pola pelaksanaan mutasi pegawai (rotasi dan promosi) khususnya pegawai jabatan struktural di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone.

2. Tipe Penelitian

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

C. Sumber Data

Adapun sumber data yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Data primer (data utama)

Yaitu data empiris yang diperoleh berdasarkan hasil wawancara oleh informan. Jenis data yang ingin diperoleh adalah mengenai pelaksanaan mutasi pegawai di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone, jumlah pegawai yang di mutasi di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone serta data-data lain yang dibutuhkan untuk melengkapi penyusunan proposal.

2. Data sekunder (data penunjang)

Yaitu data yang dikumpulkan oleh penulis dari berbagai laporan-laporan atau dokumen-dokumen yang bersifat informasi tertulis yang digunakan dalam penelitian.

D. Informan Penelitian

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Prastowo (2010: 147), informan merupakan orang yang diharapkan dapat menguasai dan memahami data, informasi ataupun fakta yang terjadi dari sebuah objek penelitian. Adapun informan dalam penelitian ini berjumlah 11 orang yang didasarkan pada kemampuan untuk menjelaskan penelitian berdasarkan kemampuan dan pengalamannya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.1
Informan Penelitian

No	Nama Informan	Inisial	Pekerjaan
1	Andi Gunadil Ukra	AGU	Anggota Tim BAPERJAKAT Kab. Bone
2	Asriadi Sulaiman	ADS	Anggota Tim BAPERJAKAT Kab. Bone
3	Asse	ASS	Kabid. Pengembangan Kompetensi Aparatur
4	Esau Stevanus Jacob H	ESJ	Kabid. Mutasi dan Promosi BKPSDM Kab. Bone
5	Dahlan Fabulangi	DHF	Kasubid. Mutasi dan Pensiun BKPSDM Kab. Bone
6	Andy	AND	Kabag. Organisasi
7	Hamzah Sunusi	HMS	Kasubag. Protokol Bagian Humas dan Protokol
8	A. Erlan Falisuri	AEF	Kasubag. Kerjasama Lembaga dan Pihak Lain Bagian Kerjasama
9	Kamiluddin	KML	Kasubag. Kelembagaan dan Kepegawaian Bagian Organisasi
10	Rustan	RSN	Pengolah Data Pencairan Dana Subag. Perencanaan dan Perlengkapan Bagian Keuangan dan Perlengkapan

11	Kurniani	KRN	Pengelola Data LPJ BendaharaSubag.Otoda dan Tugas Pembantuan Bagian Adm.Pemerintahan Umum
----	----------	-----	--

Sumber data: Hasil olahan data sekunder 2018

E. Teknik Pengumpulan Data

Sebagai mana diketahui bahwa untuk mendapatkan data yang relevan sesuai dengan tujuan dari penelitian, maka penulis menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu:

1. Observasi (pengamatan)

Pada tahap ini, penulis akan melakukan pengamatan secara langsung di lapangan terkait dengan pola-pola pelaksanaan mutasi (promosi, dan rotasi) di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone.

2. Wawancara (*interview*)

Penulis akan melakukan wawancara langsung secara mendalam kepada informan yang menjadi obyek dalam penelitian ini. Adapun informan yang dimaksud adalah anggota Tim Penilai Kinerja Kabupaten Bone, Kabid.Pegembangan Kompetensi Aparatur, Kabid.Mutasi dan Promosi BKPSDM Kab. Bone, Kasubid.Mutasi dan Pensiun BKPSDM Kab. Bone, Kabag.Organisasi, Kasubag.Protokol Bagian Humas dan Protokol, Kasubag.Kerjasama Lembaga dan Pihak Lain Bagian Kerjasama, Kasubag.Kelembagaan dan Kepegawaian Bagian Organisasi dan Pengolah

Data Pencairan Dana Subag. Perencanaan dan Perlengkapan Bagian Keuangan dan Perlengkapan.

3. Dokumentasi

Dokumentasi yang dimaksud berupa data-data pegawai yang telah di mutasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Bone.

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan langkah selanjutnya untuk mengolah data-data yang telah diperoleh untuk menyimpulkan persoalan yang diajukan dalam menyusun hasil penelitian. Dalam analisis data, penulis menggunakan 3 (tiga) teknik sebagaimana yang dijelaskan oleh Sugiyono (2012), yaitu sebagai berikut:

1. Reduksi data (*data reduction*), pada tahap ini penulis mencoba untuk memilih data-data yang sesuai atau data yang bersifat pokok untuk selanjutnya dirangkum dan memfokuskan pada hal-hal yang dianggap penting guna mempermudah dalam menemukan pola penelitian yang diinginkan.
2. Penyajian data (*data display*), merupakan sajian data yang dilakukan oleh penulis dalam bentuk narasi singkat dengan menjelaskan berbagai hubungan yang ada pada tiap-tiap kategori serta melampirkan dalam sebuah bentuk bagan.
3. Penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing and verification*), pada tahapan ini kesimpulan yang diperoleh oleh penulis masih bersifat sementara sampai ditemukannya bukti dan data yang kuat untuk digunakan pada tahap berikutnya.

G. Keabsahan Data

Salah satu cara yang digunakan data adalah dengan menggunakan triangulasi. Teknik yang digunakan dalam triangulasi sebagaimana yang dijelaskan oleh Sugiyono (2012), adalah sebagai berikut:

1. Triangulasi sumber

Teknik ini dilakukan dengan cara melakukan pengecekan terhadap sumber-sumber yang menjadi obyek penelitian baik melalui pengumpulan dan pengujian data berdasarkan hasil observasi, wawancara serta dokumentasi untuk kemudian penulis melakukan perbandingan hasil dari ketiganya.

2. Triangulasi teknik

Teknik ini dilakukan dengan cara melakukan pengecekan data kepada sumber yang sama, namun dengan menggunakan teknik yang berbeda. Dalam hal ini data yang telah diperoleh penulis di cek melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Apabila terdapat hasil data yang berbeda, maka penulis akan melakukan diskusi kepada informan yang dimaksud dengan tujuan untuk memastikan kebenaran dari sebuah data.

3. Triangulasi waktu

Waktu sangat menentukan kredibilitas data yang telah dikumpulkan oleh penulis. Sebab data yang diperoleh pada waktu pagi belum tentu sama dengan hasil data yang dikumpulkan pada waktu siang ataupun pada malam hari.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Obyek Penelitian

1. Keadaan Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bone

Sekretariat Daerah Kabupaten Bone merupakan unsur pembantu pimpinan dalam menyusun setiap kebijakan dan mengkoordinasikan kepada masing-masing Dinas Daerah dan lembaga teknis daerah di lingkup Kabupaten Bone dalam upayanya menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN). Adapun jumlah pegawai di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone berjumlah 101 orang dengan tugas dan kewenangan yang telah diatur berdasarkan pada kemampuan dan pengalaman yang dimiliki oleh masing-masing pegawai. Sedangkan untuk mengetahui keadaan pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bone dapat dilihat berdasarkan tingkat eselon, tingkat golongan ruang, tingkat pendidikan, tingkat usia, tingkat jabatan, dan masa kerja.

a. Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat Eselon

Sebagaimana diketahui bahwa eselon merupakan hierarki jabatan yang berada dalam lingkup struktural kepegawaian baik pada tingkat provinsi dan kabupaten/kota. Khusus untuk tingkatan eselon pegawai yang terdapat dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone, tingkat eselon tertinggi adalah eselon II (Sekda, Asbid.Ekonomi dan Pembangunan, Asbid.Pemerintahan dan Kesra, serta Asbid.Administrasi Umum), sedangkan eselon terendah adalah eselon IV (biasanya terdapat pada jabatan Kasubag). Untuk lebih jelasnya mengenai tingkatan eselon pegawai, dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.1.
Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat Eselon

No	Tingkat Eselon	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
1	Eselon II	4	3,96
2	Eselon III	18	17,82
3	Eselon IV	36	35,64
4	Non Eselon	43	42,57
Jumlah Total		101	100

Sumber Data: Kasubag.Kelembagaan dan Kepegawaian Bagian Organisasi Tahun 2018

Berdasarkan uraian dari tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa jumlah pegawai dengan tingkat eselon II sebanyak 4 orang atau sebesar 3,96 persen, sedangkan pegawai dengan tingkat eselon III sebanyak 18 orang atau sebesar 17,82 persen. Adapun pegawai dengan tingkat eselon IV berjumlah 36 orang atau sebesar 35,64 persen dan pegawai dengan status non eselon berjumlah 43 orang atau sebesar 42,57 persen. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa pegawai dengan status non eselon lebih banyak mendominasi jika dibandingkan dengan pegawai yang memiliki tingkat eselon II, III, dan IV.

b. Keadaan pegawai berdasarkan tingkat golongan ruang

Golongan ruang merupakan jenjang kepangkatan seorang ASN yang terbagi ke dalam 4 (empat) kelompok, yaitu golongan ruang IV (Pembina), golongan ruang III (Penata), golongan ruang II (Pengatur) serta golongan ruang I (Juru). Keseluruhan tingkat golongan ruang pegawai tersebut didapatkan berdasarkan tingkat pendidikan yang dimilikinya pada saat mendaftar sebagai

calon pegawai negeri sipil (CPNS) dan jenjang karier ketika ia telah dinyatakan lolos sebagai pegawai negeri sipil (PNS). Untuk lebih jelasnya dapat di lihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.2.
Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat Golongan Ruang

No	Tingkat Golongan Ruang	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
1	Golongan IV	28	27,72
2	Golongan II	45	44,55
3	Golongan II	26	25,74
4	Golongan I:	2	1,98
Jumlah Total		101	100

Sumber Data: Kasubag. Kelembagaan dan Kepegawaian Bagian Organisasi Tahun 2018

Sesuai dengan penjelasan dari tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa pegawai dengan tingkat golongan IV berjumlah 28 orang atau sebesar 27,72 persen. Pegawai dengan tingkat golongan ruang III berjumlah 45 orang atau sebesar 44,55 persen sedangkan pegawai yang memiliki tingkat golongan ruang II berjumlah 26 orang atau sebesar 25,74 persen dan pegawai yang memiliki tingkat golongan ruang I hanya berjumlah 2 orang atau sebesar 1,98 persen. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bone, memiliki tingkat golongan ruang III dengan jumlah 45 orang utamanya pegawai dengan tingkat golongan ruang IIIb (Kasubag, Pemroses Adm, Analis, Penata Pengelola Program, Penyusun dan

Pengadministrasian yang tersebar di berbagai bidang dan sub bagian) dengan jumlah 23 orang atau sebesar 22,77 persen dari keseluruhan total pegawai.

c. Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pegawai yang bekerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Bone memiliki tingkat pendidikan yang bervariasi, mulai dari tingkat pendidikan SMP/MTS/Sederajat sampai Strata III (S3). Untuk lebih jelasnya dapat di lihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.3.
Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
1	Strata III (S3)	2	1,98
2	Strata II (S2)	33	32,67
3	Strata I (S1)	41	40,59
4	Diploma (D1/D2/D3)	1	0,99
5	SMA/SMK/Sederajat	21	20,79
6	SMP/MTS/Sederajat	3	2,97
Jumlah Total		101	100

Sumber Data: Kasubag. Kelembagaan dan Kepegawaian Bagian Organisasi Tahun 2018

Berdasarkan uraian dari tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa pegawai dengan tingkat pendidikan Strata III (S3) berjumlah 2 orang atau sebesar 1,98 persen. Pegawai dengan tingkat pendidikan Strata II (S2) berjumlah 33 orang atau sebesar 32,67 persen dan pegawai yang memiliki tingkat pendidikan Strata I (S1) berjumlah 41 orang atau sebesar 40,59 persen. Sedangkan pegawai dengan tingkat

pendidikan Diploma (Diploma III) hanya berjumlah 1 orang atau sebesar 0,99 persen. Pegawai dengan tingkat pendidikan SMA/SMK/Sederajat berjumlah 21 orang atau sebesar 20,79 persen dan pegawai dengan tingkat pendidikan SMP/MTS/Sederajat berjumlah 3 orang atau sebesar 2,97 persen. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan mayoritas pegawai memiliki tingkat pendidikan Strata I (S1). Hal ini membuktikan bahwa pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bone memiliki tingkat pendidikan yang cukup tinggi sehingga dapat membantu mereka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pelayan masyarakat.

d. Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat Usia

Pegawai yang bekerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bone, memiliki tingkatan usia yang berbeda-beda. Adapun keadaan pegawai berdasarkan pada tingkat usia dapat di lihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.4.
Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat Usia

No	Tingkat Usia (Tahun)	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
1	20-30	4	3,96
2	31-40	37	36,63
3	41-50	37	36,63
4	51>	23	22,77

Jumlah Total	101	100
---------------------	------------	------------

Sumber Data: Kasubag. Kelembagaan dan Kepegawaian Bagian Organisasi Tahun 2018

Sesuai dengan uraian dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa pegawai dengan tingkat usia antara 20-30 tahun berjumlah 4 orang atau sebesar 3,96 persen. Pegawai dengan tingkat usia 31-40 tahun berjumlah 37 orang atau sebesar 36,63 persen sedangkan pegawai dengan tingkat usia antara 41-50 tahun berjumlah 37 orang atau sebesar 36,63 persen. Dan untuk pegawai di atas 51 tahun berjumlah 23 orang atau sebesar 22,77 persen. Dengan demikian, maka rata-rata usia yang dimiliki oleh pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bone adalah 31-50 tahun.

e. Keadaan Pegawai Berdasarkan Jabatan

Jumlah pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bone sebesar 101 orang dengan tingkat jabatan yang bervariasi bergantung kepada latihan jabatan yang pernah diikuti, tingkat pendidikan formal dan masa kerja pegawai. Adapun keadaan pegawai berdasarkan jabatan dapat di lihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.5.
Keadaan Pegawai Berdasarkan Jabatan

No	Jabatan	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
1	Sekretaris Daerah	1	0,99
2	Asisten Bidang	3	2,97
3	Kepala Bagian	10	9,90
4	Analisis	13	12,87

5	Kasubag	35	34,65
6	Penata	2	1,98
7	Pemroses Administrasi	3	2,97
8	Pengelola	12	11,88
9	Penyusun	1	0,99
10	Pengadministrasi	14	13,86
11	Tehnisi	3	2,97
12	Petugas Penggandaan	1	0,99
13	Pranata Jamuan	1	0,99
14	Pelaksana Registrasi	2	1,98
Jumlah Total		101	100

Sumber Data: Kasubag. Kelembagaan dan Kepegawaian Bagian Organisasi Tahun 2018

Sesuai dengan penjelasan dari tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa pegawai dengan jabatan Sekretaris Daerah berjumlah 1 orang atau sebesar 0,99 persen. Pegawai dengan tingkat jabatan sebagai Asisten Bidang berjumlah 3 orang atau sebesar 2,97 persen. Kepala Bagian berjumlah 10 orang atau sebesar 9,90 persen, sedangkan pegawai dengan tingkat jabatan sebagai Analis berjumlah 13 orang atau sebesar 12,87 persen. Adapun untuk pegawai dengan tingkat jabatan sebagai Kepala Sub Bagian berjumlah 35 orang atau sebesar 34,65 persen, dan pegawai dengan tingkat jabatan sebagai Penata berjumlah 2 orang atau sebesar 1,98 persen. Sedangkan untuk jabatan sebagai Pemroses Administrasi berjumlah 3 orang atau sebesar 2,97 persen.

Pegawai dengan tingkat jabatan sebagai Pengelola berjumlah 12 orang atau sebesar 11,88 persen sedangkan pegawai dengan tingkat jabatan sebagai Penyusun berjumlah 1 orang atau sebesar 0,99 persen. Lebih lanjut pegawai dengan tingkat jabatan sebagai Tehnisi berjumlah 3 orang atau sebesar 2,97 persen, pegawai dengan tingkat jabatan sebagai Petugas Penggandaan Subag. TU Pimpinan Bagian Humas dan Protokol berjumlah 1 orang atau sebesar 0,99 persen. Adapun pegawai dengan tingkat jabatan sebagai Pranata Jamuan Subag. Rumah Tangga Bagian Umum berjumlah 1 orang atau sebesar 0,99 persen dan pegawai dengan tingkat jabatan sebagai Pelaksana Registrasi berjumlah 2 orang atau sebesar 1,98 persen.

f. Keadaan Pegawai Berdasarkan Masa Kerja

Salah satu faktor yang mempengaruhi pelaksanaan mutasi pegawai khususnya dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone adalah masa kerja. Adapun keadaan pegawai berdasarkan masa kerja dapat di lihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.6.
Keadaan Pegawai Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
1	5-10	28	27,72
2	11-15	29	28,71
3	16-20	12	11,88
4	21-30	25	24,75

5	31>	7	6,93
Jumlah Total		101	100

Sumber Data: Kasubag. Kelembagaan dan Kepegawaian Bagian Organisasi Tahun 2018

Sesuai dengan uraian dari tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa pegawai dengan masa kerja 5-10 tahun berjumlah 28 orang atau sebesar 27,72 persen. Pegawai dengan masa kerja 11-15 tahun berjumlah 29 orang atau sebesar 28,71 persen, sedangkan untuk pegawai dengan masa kerja 16-20 tahun berjumlah 12 orang atau sebesar 11,88 persen. Adapun pegawai dengan masa kerja antara 21-30 tahun berjumlah 25 orang atau sebesar 24,75 persen dan untuk pegawai dengan masa kerja di atas 31 tahun berjumlah 7 orang atau sebesar 6,93 persen. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa pegawai yang bekerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bone rata-rata memiliki masa kerja antara 5-15 tahun.

2. Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bone

Struktur organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bone didasarkan atas Peraturan Bupati Bone Nomor 57 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Sekretariat Daerah. Untuk lebih jelasnya dapat di lihat pada uraian di bawah ini:

- a. Sekretaris Daerah
- b. Asisten Bidang Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat, terdiri dari:
 1. Bagian Administrasi Pemerintahan Umum, terdiri dari:
 - (a) Subag. Tarntibum dan Kependudukan.
 - (b) Subag. Administrasi kewilayahan; dan

- (c) Subag.Otonomi Daerah dan Tugas Pembantuan.
2. Bagian Kesejahteraan Rakyat, terdiri dari:
- (a) Subag.Pendidikan dan Kepariwisata.
 - (b) Subag.Kesehatan dan Sosial; dan
 - (c) Subag.Pembinaan Kerukunan Umat Beragama.
3. Bagian Hukum, terdiri dari:
- (a) Subag.Produk Hukum
 - (b) Subag.Dokumentasi dan Informasi Hukum.
 - (c) Subag.Layanan Bantuan Hukum.
4. Bagian Kerjasama, terdiri dari:
- (a) Subag.Kerjasama antar Daerah.
 - (b) Subag.Kerjasama Lembaga dan Pihak Lain; dan
 - (c) Subag.Kerjasama antar Instansi Pemerintah.
- c. Asisten Bidang Ekonomi dan Pembangunan, terdiri dari:
1. Bagian Ekonomi, terdiri dari:
- (a) Subag.Perindustrian dan perdagangan.
 - (b) Subag.Tenaga Kerja dan Koperasi; dan
 - (c) Subag.Penanaman Modal dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).
2. Bagian Pembangunan Infrastruktur, terdiri dari:
- (a) Subag.Pekerjaan Umum dan Perumahan.
 - (b) Subag.Perhubungan dan Komunikasi; dan
 - (c) Subag.Penunjang LPSE.
3. Bagian Pengadaan Barang dan Jasa, terdiri dari:

- (a) Subag.Perencanaan dan Pembinaan.
 - (b) Subag.Evaluasi dan Penyelesaian Sanggah, dan
 - (c) Subag.Layanan Pengadaan Barang dan Jasa.
4. Bagian Administrasi Sumber Daya Alam, terdiri dari:
- (a) Subag.Pertanian dan Pangan.
 - (b) Subag.Peternakan dan Perikanan; dan
 - (c) Subag.Lingkungan Hidup dan Kehutanan.
- d. Asisten Bidang Administrasi Umum terdiri dari:
1. Bagian Organisasi, terdiri dari:
- (a) Subag.Kelembagaan dan Kepegawaian.
 - (b) Subag.Tata Laksana dan Pelayanan Publik, dan
 - (c) Subag.Peningkatan Kinerja dan Reformasi Birokrasi.
2. Bagian Umum, terdiri dari:
- (a) Subag.Tata Usaha.
 - (b) Subag.Penghubung, dan
 - (c) Subag.Rumah Tangga.
3. Bagian Keuangan dan Perlengkapan, terdiri dari:
- (a) Subag.Perencanaan dan Perlengkapan.
 - (b) Subag.Administrasi dan Verifikasi, dan
 - (c) Subag.Perbedaharaan dan Pembukuan.
4. Bagian Humas dan Protokol terdiri dari:
- (a) Subag.Protokol.
 - (b) Subag.Publikasi dan Dokumentasi, dan

B. Pelaksanaan Rotasi Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bone

Sebagaimana yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa rotasi merupakan perpindahan pegawai dari satu unit/bidang ke unit/bidang lain dengan tingkat jabatan yang sama. Rotasi pegawai merupakan salah satu sistem mutasi (mutasi horizontal) yang bertujuan untuk memberikan pengalaman lebih dan penyegaran kepada seorang pegawai pada satu badan/instansi pemerintah agar mereka tidak merasa jenuh dan mampu memperbaiki kualitas kerjanya selama ini. Pelaksanaan rotasi terhadap pegawai pada masing-masing instansi/badan pemerintah harus dapat dijalankan secara adil dan bijaksana, mengingat salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah perpindahan pegawai yang obyektif.

Seorang pegawai akan mampu memaksimalkan kinerjanya bila ia ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan dan pengalaman yang dimilikinya. Sebaliknya, pegawai akan merasa jenuh, kurang disiplin bahkan mengalami penurunan kinerja apabila ia ditempatkan pada bidang/unit yang tidak sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Terdapat beberapa alasan mengapa

pelaksanaan rotasi penting untuk dilakukan, yaitu: (1) untuk memberikan kesempatan kepada seorang pegawai untuk menambah pengalamannya, sebab semakin banyak pengalaman kerja yang dimiliki semakin besar pengetahuan pegawai akan tugas dan tanggungjawabnya; (2) untuk menghindarkan pegawai dari rasa jenuh/bosan karena terus menerus berada pada lingkungan kerja yang sama dengan tugas-tugas rutin setiap harinya; dan (3) meningkatkan kerja sama antar sesama pegawai dan atasannya.

1. Kerja Sama

Tidak dapat dipungkiri bahwa setiap program-program yang dijalankan baik oleh instansi maupun badan pemerintah akan dapat tercapai dengan efektif dan efisien, apabila setiap pegawai yang berada pada bidang/unit tersebut mampu bekerja sama baik dengan sesama pegawai maupun dengan atasannya. Selain kerja sama internal yang dilakukan oleh pegawai pada satu instansi/badan pemerintah, kerja sama secara eksternal juga sangat penting. Kerja sama eksternal yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kerja sama yang dilakukan oleh seorang pegawai pada sebuah instansi/badan pemerintah dengan instansi/badan pemerintah lain yang memiliki keterkaitan tugas dan fungsi, pihak swasta atau lembaga swadaya dalam melaksanakan program-program kegiatan yang bersentuhan langsung dengan masalah-masalah sosial. Sebagai contoh, kegiatan atau program penanggulangan HIV/AIDS oleh Dinas Kesehatan dengan lembaga swadaya pemerhati HIV/AIDS, kegiatan atau program Keluarga Berencana yang dilaksanakan oleh BKKBN bekerja sama dengan Dinas Kesehatan dan program-program lain yang membutuhkan hubungan kerja sama dengan pihak lain.

Oleh karena itu, tidak mengherankan apabila faktor kerja sama pegawai merupakan salah satu penilaian dalam pelaksanaan rotasi khususnya dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone. Hal ini dilakukan agar setiap pegawai mampu menjalin hubungan sosial dengan pegawai lain sekaligus untuk memperkuat rasa persaudaraan antar pegawai baik yang terdapat pada bidang/unit tempat ia bekerja. Dengan adanya kerja sama yang terjalin antar sesama pegawai dan atasan, maka bukan hal yang mustahil apabila setiap kegiatan yang dilakukan akan dapat tercapai dengan maksimal dan akan dapat menciptakan hubungan yang selaras dan harmonis.

a) Pemahaman Pegawai Akan Tugas dan Fungsinya

Sebagaimana yang diketahui bahwa untuk menyelesaikan setiap tugas pekerjaan yang diberikan kepada setiap pegawai secara efektif dan efisien, diperlukan adanya pemahaman yang baik dari tiap-tiap pegawai itu sendiri. Semakin tinggi kemampuan seorang pegawai dalam memahami tugas yang diberikan, semakin efisien waktu penyelesaian tugasnya. Sebaliknya, jika seorang pegawai belum/kurang mampu memahami tugas dan fungsinya, maka akan menghambat pencapaian hasil kerja yang optimal karena dibutuhkan instruksi secara berulang-ulang kepada pegawai yang bersangkutan untuk menjelaskan maksud dan tujuan tugas yang diberikan kepadanya.

Adapun wawancara yang dilakukan dengan Bapak AGU, selaku anggota Tim Penilai Kinerja Kabupaten Bone terkait dengan pemahaman pegawai tentang tugas dan fungsinya adalah sebagai berikut:

“Begini dek, sejauh ini setiap pegawai dituntut untuk mampu memahami apa yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya, sebab efektif atau

tidaknya capaian hasil kerja bergantung kepada pemahaman pegawai itu sendiri”. Se jauh ini juga penilaian pegawai yang kami lakukan dalam rangka pelaksanaan rotasi tidak terlepas dari tolok ukur tentang ini. Sebab apabila pegawai yang dirotasi tidak memiliki pengetahuan dan pemahaman akan tugas yang diberikan, maka akan merugikan unit/bidang yang ditempatinya”. (Hasil waawancara dengan Bapak AGU, pada tanggal 25 September 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, dapat diketahui bahwa pelaksanaan rotasi pegawai dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone dilihat berdasarkan sejauh mana seorang pegawai memiliki tingkat pemahaman akan tugas dan fungsinya. Semakin tinggi pemahaman yang dimiliki oleh seorang pegawai, maka semakin memberikan kontribusi terhadap bidang yang akan ditempatinya nanti. Hal ini disebabkan karena dalam menjalankan tugas dan fungsinya, si pegawai akan bertindak berdasarkan instruksi yang diberikan oleh pimpinan sehingga pekerjaan akan diselesaikan secara efektif.

Berdasarkan hasil observasi penulis selama di lapangan, menemukan bahwa beberapa diantara pegawai yang dirotasi sudah sesuai dengan kemampuan dan tugas yang dimilikinya sehingga pegawai yang dirotasi dianggap sudah cocok dengan penempatan barunya. dan juga penulis menemukan faktor dari minimnya pemahaman pegawai akan tugas dan fungsinya yang disebabkan oleh ketidaksesuaian antara kemampuan dan pekerjaan yang dilakukan. Selain itu, pelatihan internal pegawai mengenai tugas dan fungsinya sangat jarang dilakukan oleh masing-masing unit/bidang sehingga tidak mengherankan apabila pemahaman pegawai pun tidak bertambah. Padahal tujuan diadakannya pelatihan tersebut adalah untuk memberikan kemampuan lebih utamanya kepada para

pegawai yang dirotasi agar mampu mengenal dan memahami tugas barunya tersebut.

Lebih lanjut wawancara yang dilakukan dengan Bapak ADS, anggota Tim Penilai Kinerja Kabupaten Bone terkait dengan pemahaman pegawai tentang tugas dan fungsinya adalah sebagai berikut:

“Kalau saya melihat memang masih terdapat beberapa pegawai yang memiliki tingkat kemampuan dan pemahaman yang minim terkait dengan tugas pokoknya. Hal ini bisa kita lihat dari berapa lama seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh atasannya. Oleh karena itu, pelaksanaan rotasi pegawai dalam lingkup Setda Kabupaten Bone menjadikan hal ini sebagai salah satu penilaian penting. (Hasil wawancara dengan Bapak ADS, pada tanggal 1 Oktober 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, diketahui bahwa masih terdapat beberapa pegawai yang belum sepenuhnya memahami tugas-tugas yang diberikan terlebih kepada pegawai yang baru saja dirotasi ke unit/bidang baru, sehingga memerlukan waktu bagi mereka untuk memahaminya. Hal inilah yang terkadang menyebabkan keterlambatan dalam pelaksanaan dan pelaporan program kegiatan yang dilakukan oleh salah satu unit/bidang dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone. Ditambahkan oleh informan bahwasanya pelaksanaan rotasi pegawai harus menyesuaikan pemahaman pegawai dengan pekerjaan yang dihadapinya.

Berdasarkan uraian dari beberapa informan di atas, dapat disimpulkan bahwa tingkat pemahaman pegawai akan tugas dan fungsinya sangat menentukan pencapaian hasil kerja yang dilakukan. Selain itu, agar setiap pegawai mampu memahami tugas-tugasnya tersebut, pelaksanaan rotasi harus menyesuaikan antara tingkat kemampuan yang dimiliki pegawai dengan pekerjaan yang dihadapinya

sehingga kedepannya tidak terjadi lagi keterlambatan dalam pelaksanaan dan pelaporan kegiatan yang dilakukan oleh tiap-tiap unit/bidang yang terdapat dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone.

b) Saling Menghargai Pendapat Pegawai Lain

Kerja sama antar pegawai akan dapat berjalan dengan baik dan harmonis apabila terjalin hubungan saling menghargai. Dalam kaitannya dengan pelaksanaan program-program unit/bidang dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone setiap pegawai tentunya ingin agar kegiatan tersebut dapat berjalan dengan lancar dan mencapai tujuan. Para pegawai ingin memberikan kontribusi yang berarti terhadap pelaksanaan program yang akan dijalankan, dan salah satunya ialah dengan memberikan sumbangsih ide atau pemikiran tentang bagaimana agar kegiatan tersebut dapat mencapai hasil yang maksimal. Oleh karena itu, setiap ide atau gagasan yang diberikan oleh setiap pegawai harus mendapatkan apresiasi baik dari pimpinan maupun antar sesama pegawai yang lain karena hanya dengan penghargaan itulah, maka setiap pegawai akan saling bekerja sama dengan baik dan saling memiliki.

Adapun wawancara yang dilakukan dengan Bapak DHF, selaku Kasubid. Mutasi dan Pensiun BKPSDM Kab. Bone terkait sikap saling menghargai pendapat pegawai lain dalam hubungannya dengan pelaksanaan rotasi adalah sebagai berikut:

“Saya kira sudah jelas bahwa untuk dapat saling bekerja sama, maka sikap untuksaling menghargai adalah faktor yang sangat penting. Bagaimana seorang pegawai akan mampu menjalin kerja sama dengan pimpinan dan pegawai lainnya jika si pegawai tersebut tidak bisa menghargai pendapat atau masukan pegawai lain. Makanya, pegawai yang mau di rotasi juga dilihat berdasarkan hubungan emosionalnya dengan pegawai lain, jangan

sampai malah akan merusak kerja sama pada bidang/unit itu”. (Hasil wawancara dengan Bapak DHF, pada tanggal 2 Oktober 2018).

Sesuai dengan penjelasan yang telah disampaikan oleh informan di atas, dapat diketahui bahwa ketidakmampuan seorang pegawai dalam menjalin hubungan emosional dengan pegawai lain salah satunya disebabkan oleh adanya sikap yang kurang menghargai pendapat atau masukan dari pegawai lain tentang sebuah kegiatan/program yang akan dijalankan. Sehingga kerja sama yang terbangun pun tidak sesuai dengan yang diharapkan dan pada gilirannya justru akan menghambat kegiatan yang dijalankan oleh sebuah bidang/unit kerja yang ada di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone.

Berdasarkan hasil observasi penulis selama di lapangan menunjukkan bahwa, pegawai yang dinilai kurang memiliki etika terhadap pegawai lainnya terkadang akan mendapatkan teguran lisan dari pimpinan unit/bidang tempat ia bekerja. Teguran tersebut diharapkan akan menyadarkan pegawai yang bersangkutan tentang pentingnya saling mendukung dan saling menghargai pendapat pegawai lain dalam tujuannya untuk menjalankan berbagai program kegiatan yang akan dilaksanakan sehingga dapat terlaksana dengan efektif dan sesuai dengan sasaran dari bidang tersebut.

Lebih lanjut wawancara yang dilakukan dengan Bapak KML, selaku Kasubag. Kelembagaan dan Kepegawaian Bagian Organisasiterkait sikap saling menghargai pendapat pegawai lain dalam hubungannya dengan pelaksanaan rotasi adalah sebagai berikut:

“Sikap saling menghargai merupakan kunci kesuksesan dari setiap program bidang yang dilaksanakan. Bagaimana pegawai akan memiliki motivasi dalam bekerja apabila setiap masukan atau pendapatnya tidak

pernah dihargai oleh pegawai yang lain bahkan dengan atasannya sendiri. Ini justru akan berdampak negatif terhadap hubungan kerja di dalam bidang itu dan berdampak pula pada kinerja dari pegawai yang bersangkutan. Bahkan dalam hubungannya dengan pelaksanaan rotasi, pegawai dengan sikap yang seperti ini harusnya diberikan sanksi dan tidak dirotasikan karena akan berdampak pada bidang kerjanya nanti”. (Hasil wawancara dengan Bapak KML, pada tanggal 3 Oktober 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, dapat diketahui bahwa sikap untuk saling menghargai diantara sesama pegawai dan pimpinan unit/bidang dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone merupakan hal yang sangat penting, mengingat bahwa motivasi masing-masing pegawai turut dipengaruhi oleh adanya penghargaan yang diberikan baik sesama pegawai terlebih lagi oleh pimpinannya. Ditambahkan oleh informan bahwasanya jika dikaitkan dengan pelaksanaan rotasi, hendaknya pegawai yang kurang memiliki sikap penghargaan terhadap pegawai lain hendaknya diberikan sanksi dan tidak dirotasikan.

Berdasarkan penjelasan dari beberapa informan di atas terkait dengan sikap untuk saling menghargai antar sesama pegawai dan pimpinan, maka dapat disimpulkan bahwa sikap santun dan hormat diantara sesama pegawai dan pimpinan hendaknya menjadi saah satu tolok ukur yang penting sebelum melaksanakan rotasi pegawai. Hal ini disebabkan, pegawai dengan tingkat emosional yang kurang baik akan memberikan dampak negatif terhadap progresifitas unit/bidang yang akan ditempatinya bahkan akan berdampak pada motivasi kerja pegawai lain yang pada gilirannya justru akan menurunkan kinerja pegawai tersebut. Selain itu, pegawai yang tidak mampu menghargai pendapat atau masukan pegawai lain akan menimbulkan perpecahan di dalam unit/bidang itu sendiri. Oleh karena itu, perlu dipertimbangkan adanya pemberian sanksi (baik

lisan maupun tulisan) yang dilakukan oleh masing-masing pimpinan bidang agar dapat menimbulkan kesadaran untuk bersikap baik dengan sesama pegawai.

c) Kemampuan Untuk Berkoordinasi Dengan Pegawai dan Atasan

Setiap pegawai diharapkan dapat saling berkoordinasi dengan pegawai lain dan atasannya agar setiap program kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan harapan yang diinginkan. Sebagaimana yang diketahui bahwa koordinasi merupakan usaha kerja sama yang dilakukan baik antar unit/bidang maupun antar organisasi untuk mencapai tujuan. Oleh sebab itu, koordinasi merupakan hal yang mutlak yang harus dilakukan oleh tiap-tiap pegawai agar setiap program kerja yang direncanakan dapat berjalan dengan optimal. Dalam koordinasi dengan hubungannya dengan pelaksanaan rotasi pegawai dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone, maka setiap pimpinan dari masing-masing bagian/badan yang ada harus melakukan koordinasi dengan Tim Penilai Kinerja yang dibentuk terkait dengan hasil evaluasi pegawai agar pegawai yang dirotasikan sesuai dengan klasifikasi yang dibutuhkan oleh unit/bidang tersebut.

Salah satu klasifikasi tersebut adalah pegawai dengan kemampuan untuk saling berkoordinasi baik antara sesama pegawai maupun dengan atasannya. Hal ini dianggap penting, mengingat setiap kegiatan yang dijalankan harus sesuai dengan arahan sebelumnya agar mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Apabila terdapat pegawai yang tidak melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan, maka akan menyebabkan pelaksanaan dari program tersebut tidak efektif.

Adapun wawancara yang dilakukan dengan Ibu ASS, selaku Kabid. Pengembangan Kompetensi Aparatur terkait dengan koordinasi pegawai adalah sebagai berikut:

“Sampai sejauh ini saya melihat bahwa kemampuan pegawai dalam melakukan koordinasi dalam hubungannya dengan program-program unit/bidang masih belum efektif. Hal ini dikarenakan karena beberapa hal seperti, komunikasi antara atasan dan bawahan terkadang tidak berjalan secara harmonis atau bisa juga diakibatkan karena adanya peyampaian informasi yang kurang jelas sehingga setiap pegawai memiliki interpretasi yang berbeda tentang tugas atau program kegiatan yang akan dilaksanakan”. (Hasil wawancara dengan Ibu ASS, pada tanggal 3 Oktober 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, dapat diketahui bahwa koordinasi merupakan sebuah tuntutan terhadap para pegawai yang terdapat pada unit/bidangnya masing-masing. Hal ini dilakukan agar setiap kesalahan yang terjadi dalam setiap program kegiatan dapat diminimalisir dan meningkatkan peluang dari pencapaian hasil yang efektif. Ditambahkan oleh informan bahwa koordinasi sebelum kegiatan dilaksanakan, bertujuan agar setiap pegawai pada saat perencanaan dapat mempersiapkan berbagai kebutuhan yang diperlukan pada saat kegiatan dijalankan nantinya.

Hasil observasi yang dilakukan penulis selama di lapangan menemukan, koordinasi antara pegawai dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone sudah cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari beberapa program kegiatan yang dilakukan oleh beberapa bidang yang terdapat di dalam lingkup Sekretariat Daerah, seperti pelaksanaan sosialisasi penilaian prestasi kerja ASN yang dilaksanakan oleh Sub Bidang Pengembangan Karier dan Promosi dengan maksud untuk meahirkan aparatur yang professional, memiliki pengetahuan

tentang tugas pokoknya, memiliki pemahaman serta keahlian yang sesuai dengan standarisasi aturan yang berlaku, serta pelaksanaan pelatihan pengelolaan website SKPD yang dilakukan oleh Bagian Organisasi dengan maksud agar setiap pegawai memiliki kemampuan dalam mempergunakan teknologi sebagai faktor utama dalam mendukung kelancaran pelayanan publik.

Lebih lanjut wawancara yang dilakukan dengan Bapak RSN, selaku staf Bagian Keuangan dan Perlengkapan terkait dengan koordinasi pegawai adalah sebagai berikut:

“Koordinasi memang penting dilakukan, agar setiap tugas yang dijalankan pegawai dapat berjalan dengan lancar. Demikian halnya koordinasi yang kami lakukan pada bagian keuangan dan perlengkapan ini, harus ada koordinasi dengan pimpinan apalagi yang menyangkut dengan pengadaan alat-alat kantor, atau bahkan pengadaan kendaraan operasional masing-masing Dinas karena ada pertanggung jawaban keuangan yang harus dibuat secara obyektif dan akuntabel”. (Hasil wawancara dengan Bapak RSN, pada tanggal 8 Oktober 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, maka diketahui bahwa koordinasi merupakan hal penting yang perlu dilakukan oleh tiap pegawai yang berada pada satu unit atau bidang tertentu. Sebagai contoh koordinasi yang dilakukan pada bagian keuangan dan perlengkapan, menurut informan program-program seperti pengadaan alat-alat kantor, atau bahkan pengadaan kendaraan operasional masing-masing Dinas sebelumnya harus dikoordinasikan dengan pimpinan sebab laporan pertanggungjawaban yang dibuat nantinya harus berdasarkan pada obyektifitas kegiatan yang telah dilaksanakan dan akuntabel.

Berdasarkan penjelasan dari beberapa informan di atas terait dengan kemampuan pegawai untuk saling berkoordinasi, maka dapat disimpulkan bahwa koordinasi merupakan hal yang sangat mempengaruhi sebuah hasil kegiatan yang

dilakukan oleh masing-masing unit/bidang yang terdapat di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone. Sebab tanpa adanya koordinasi baik yang dilakukan antara pegawai dengan pegawai maupun antara pimpinan dengan pegawai, maka kegiatan yang dilakukan tidak akan berjalan maksimal dan mencapai tujuan. Oleh karenanya setiap kegiatan yang dilakukan, terlebih dahulu harus melakukan koordinasi untuk mengetahui sejauhmana pencapaian dari setiap tugas yang dilakukan sesuai dengan prosedur yang ada.

2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pegawai merupakan respon terhadap keadaan atau situasi yang dihadapinya selama bekerja dalam sebuah unit/bidang tertentu. Kepuasan kerja pegawai tercermin melalui sikap pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Dalam penelitian ini kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh 2 (dua) hal yaitu tingkat upah/gaji yang diberikan kepadanya dan hubungan kerja yang harmonis antara sesama pegawai dan atasannya. Kepuasan kerja dapat dilihat melalui pencapaian dari hasil kerja yang telah dicapainya selama ini atau bahkan melampaui harapan yang diinginkan. Sebagai contoh seorang pegawai memaksimalkan kinerjanya dengan harapan mendapatkan hasil yang sepadan dengan kerjanya tersebut. Selain itu kepuasan kerja yang dialami oleh para pegawai khususnya dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone dapat dilihat dari adanya perubahan sikap, seperti loyalitas yang semakin bertambah baik terhadap atasan maupun unit/bidang yang ditempatinya, kinerja yang

semakin meningkat, serta memiliki dedikasi yang tinggi terhadap organisasi dan mematuhi aturan yang berlaku.

a) Tingkat Upah/Gaji

Gaji merupakan hal yang berpengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai tidak terkecuali dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone. Oleh karena itu, hendaknya tingkat gaji pegawai harus bersifat obyektif dan adil baik secara internal maupun eksternal sehingga tidak merugikan salah satu pihak bahkan tidak sampai menimbulkan kecemburuan sosial diantara sesama pegawai yang terdapat dalam lingkup kerja yang sama. Adil secara internal diartikan sebagai penggajian yang disesuaikan dengan tugas, tanggung jawab dan tingkat usaha masing-masing pegawai dalam melaksanakan setiap tugas pokoknya. Sebab semakin tinggi jabatan seorang pegawai termasuk tingkatan eselon dan golongan ruangnya, maka semakin tinggi pula gaji dan tunjangan yang diterimanya. Sedangkan yang dimaksud dengan adil secara eksternal bahwa tingkatan gaji/upah yang diterima oleh pegawai sesuai dengan gaji yang terdapat pada lembaga/institusi pemerintah lain yang memiliki tingkat pekerjaan dan jabatan yang sama.

Adapun wawancara yang dilakukan dengan Bapak RSN, selaku Staf Bagian Keuangan dan Perlengkapan terkait dengan tingkat gaji/upah yang diberikan kepada pegawai adalah sebagai berikut:

“Saya kira kalau soal itu sudah jelas, dimana gaji dan tunjangan pegawai dilihat berdasarkan masa kerja, jabatan, dan golongannya. Semakin tinggi kewenangan yang diembannya tentunya akan diikuti oleh gaji yang besar pula”. (Hasil wawancara dengan Bapak RSN, pada tanggal 10 Oktober 2018).

Sesuai dengan penjelasan dari informan di atas, dapat diketahui bahwa sistem penggajian/pengupahan pegawai khususnya dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone didasarkan pada aturan baku yang ada yakni Perdirjen Perbendaharaan No PER-37 Tahun 2009 Tentang Petunjuk Teknis Pengalihan Pengelolaan Administrasi Belanja Pegawai Negeri Sipil Pusat Kepada Satuan Kerja Kementerian Negara/Lembaga. Selain itu, juga dilihat pada masa kerja pegawai, pangkat dan jabatannya. Karena semakin besar kewenangan dan tanggung jawab yang dipikul oleh seorang pegawai, maka akan semakin besar pula gaji dan tunjangan yang diperolehnya.

Hasil observasi penulis selama di lapangan juga menunjukkan hal yang sama, dimana tingkat gaji/upah pegawai dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone berbeda-beda bergantung kepada tingkatan pangkat dan jabatannya. Sebagai contoh pegawai dengan golongan Ib dengan masa jabatan 5 tahun sebesar Rp. 1.674.500,- dan pegawai dengan golongan Ic dengan masa jabatan yang sama sebesar Rp. 1.745.400,-. Hal ini menunjukkan bahwa selain masa jabatan, gaji pegawai juga dipengaruhi oleh tingkat golongan terlebih lagi pegawai yang memiliki jabatan dan pangkat yang tinggi tentunya akan lebih memiliki gaji yang lebih besar. Oleh karena itu, merupakan hal yang wajar ketika seorang pegawai dengan tingkat jabatan sebagai Kepala Bidang (biasanya Eselon III) memiliki tingkat gaji dan tunjangan yang lebih besar bila dibandingkan dengan jabatan sebagai Kepala Sub Bagian (biasanya Eselon IV), walaupun pegawai tersebut memiliki tugas dan fungsi yang hampir sama bahkan dalam bidang yang sama pula termasuk di Sekretariat Daerah Kabupaten Bone.

Lebih lanjut wawancara yang dilakukan dengan Bapak KML, selaku Kasubag. Kelembagaan dan Kepegawaian Bagian Organisasi terkait dengan tingkat gaji/upah yang diberikan kepada pegawai adalah sebagai berikut:

“Pasti tingkat gaji pegawai yang diterima itu telah disesuaikan dengan pangkat dan golongannya. Karena ini sudah aturan baku, kalau ada perbedaan mengenai gaji pegawai di setiap daerah itu kan tergantung pada kebijakan dari daerah masing-masing dan kemampuan APBD nya”.(Hasil wawancara dengan Bapak KML, pada tanggal 11 Oktober 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, menunjukkan bahwa tingkat upah atau gaji pegawai khususnya dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone telah disesuaikan dengan aturan yang berlaku mengenai sistem penggajian pegawai. Ditambahkan oleh informan bahwasanya perbedaan gaji pegawai antara daerah yang satu dengan yang lainnya bergantung kepada kebijakan yang dikeluarkan oleh daerah tersebut dan kemampuan APBD dari tiap-tiap daerah.

Berdasarkan informasi yang didapatkan dari kedua informan di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa gaji/upah pegawai dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone merupakan salah satu faktor penting yang turut mempengaruhi kepuasan kerja seorang pegawai dalam menjalankan berbagai tugas yang dilakukannya. Selain itu, gaji pokok pegawai sebagaimana yang telah dijelaskan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2015 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil merupakan salah satu tolok ukur bagi masing-masing pemerintah daerah dalam sistem penggajian tiap pegawai. Adapun mengenai perbedaan gaji masing-masing daerah, hal ini bergantung kepada kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah daerah tersebut.

b) Hubungan Kerja

Hubungan kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah hubungan yang terjalin antara pegawai dengan pegawai atau antara pegawai dengan atasan dan lembaganya. Hubungan kerja dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone bergantung kepada komunikasi yang berjalan secara rutin dan persuasif sehingga mampu menciptakan hubungan yang selaras dan harmonis serta akan mampu memecahkan kebekuan diantara sesama pegawai dalam sebuah unit/bidang yang ada. Hubungan kerja diantara pegawai sangat penting dalam rangka mencapai tujuan tiap-tiap bidang secara efektif dan efisien, karena hanya dengan hubungan kerja yang harmonislah setiap pegawai akan merasa saling memiliki dan menjaga sikap untuk saling menghormati satu dengan yang lainnya. Selain hal tersebut, menurut penulis hubungan kerja harus dapat dilakukan dengan dua arah yakni hubungan kerja antar sesama pegawai dan hubungan kerja antar pimpinan dengan pegawainya sehingga ada keseimbangan yang terjadi di dalam unit/bidang. Dalam hubungan kerja antar pegawai hendaknya kegiatan atau program bidang pada sebuah unit/bidang dilakukan secara bersama-sama sehingga akan lebih mudah dan efisien.

Adapun wawancara yang dilakukan dengan Bapak AND, selaku Kabag.

Organisasi terkait hubungan kerja adalah sebagai berikut:

“Hubungan kerja antar sesama pegawai itu dapat dilihat dari adanya komunikasi yang berjalan dengan lancar terlebih bagi mereka dalam satu unit/bidang kerja. Bagaimana hubungan kerja pegawai mampu menciptakan suasana yang harmonis melalui pendekatan emosional yang baik dengan sesamanya bahkan dengan atasannya”. (Hasil wawancara dengan Bapak AND, pada tanggal 15 Oktober 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, dapat diketahui bahwa hubungan kerja antar pegawai dapat dilihat dengan adanya komunikasi yang berjalan lancar utamanya bagi pegawai yang berada pada unit/bidang yang sama. Ditambahkan oleh informan bahwa dengan adanya hubungan kerja yang baik antara sesama pegawai bahkan dengan atasannya akan mampu menciptakan suasana yang harmonis termasuk dalam hal pekerjaan yang diembannya, sehingga setiap tugas yang diberikan oleh masing-masing unit/bidang yang ada akan terasa lebih ringan karena dilakukan secara bersama-sama. Suasana harmonis yang dilakukan melalui pendekatan emosional, akan mampu menciptakan perasaan untuk saling memiliki dan saling membantu dalam menyukseskan setiap program bidang yang diberikan.

Observasi penulis selama di lapangan menemukan hal yang sama dimana hubungan kerja yang harmonis diantara sesama pegawai akan terwujud apabila terdapat sikap saling peduli diantara sesama terlebih dalam memberikan bantuan kepada pegawai yang memang memiliki tugas dan pekerjaan yang jauh lebih banyak dan berat. Dengan adanya bantuan sekecil apapun, pegawai yang dibantu tersebut akan merasa memiliki hubungan emosional dengan pegawai yang lain. Namun di lain sisi terdapat pula beberapa pegawai yang berpikir apatis dengan alasan masing-masing tugas yang diberikan merupakan tanggung jawab pribadi yang harus diselesaikan dengan maksimal.

Lebih lanjut wawancara yang dilakukan dengan Bapak ESJ, selaku Kabid. Mutasi dan Promosi BKPSDM Kab. Bone terkait hubungan kerja adalah sebagai berikut:

“Hubungan kerja yang baik antara pimpinan dan bawahan itu tercermin dari sikap dan perilakunya dalam menjalankan setiap tugas yang diberikan kepadanya. Apakah ia mampu mengemban tugas itu dengan baik atau tidak. Sikap untuk saling bekerja sama dan peduli dengan sesamanya juga dapat dikatakan bahwa hubungan kerja pegawai tersebut berjalan dengan baik”. Sedangkan kaitannya dengan pelaksanaan rotasi, hubungan kerja itu masuk dalam penilaian kinerja poin tentang sikap kooperatif pegawai. (Hasil wawancara dengan Bapak ESJ, pada tanggal 15 Oktober 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, dapat diketahui bahwa hubungan kerja antara pimpinan dan bawahannya tercermin dari sikap dan perilakunya dalam menjalankan setiap tugas yang diberikan. Dimana hubungan kerja diantara pegawai harus berjalan dengan selaras dan seimbang. Hal ini disebabkan karena dalam pelaksanaan tugas pokok sebagai seorang pegawai terlebih dahulu harus terdapat hubungan emosional yang baik pula dengan sesama pegawai sehingga setiap tugas yang diberikan oleh atasan dari salah satu unit/bidang khususnya dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone akan terasa lebih ringan dan yang terpenting setiap pegawai akan lebih fokus untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya karena terdapat hubungan yang harmonis di dalamnya. Ditambahkan oleh informan bahwasanya hubungan kerja merupakan bagian dari penilaian kinerja pegawai tentang sikap kooperatif.

Berdasarkan uraian penjelasan dari beberapa informan di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa hubungan kerja dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone akan dapat terwujud apabila setiap pegawai memiliki hubungan emosional yang baik diantara sesamanya. Terlebih lagi apabila pegawai yang terdapat dalam sebuah unit/bidang mampu bekerja sama dengan baik, saling memberikan bantuan kepada pegawai yang memiliki tugas yang lebih dari dirinya,

dan berfokus terhadap tugas bidangnya. Kesemua hal tersebut akan melahirkan hubungan harmonis dan selaras antara pegawai dan pimpinan.

3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang kondusif dengan fasilitas yang memadai dan dapat mempermudah berbagai tugas-tugas pegawai akan membuat mereka merasa betah di dalam lingkungan kerjanya. Sebaliknya jika lingkungan kerja dari pegawai yang bersangkutan tidak kondusif dan nyaman (sering terjadi percekocokan antar sesama pegawai, mendapatkan teguran dari atasan hanya karena kesalahpahaman tugas dan lain-lainnya) akan membuat pegawai tersebut tidak merasa betah, hal ini semakin diperparah dengan tingkat stress kerja yang tinggi dan minimnya fasilitas kerja yang tidak sesuai dengan tuntutan tugasnya sehingga akan berpengaruh pada kinerja yang dilakukannya dan bukan tidak mungkin si pegawai akan meminta kepada atasannya untuk dipindahkan pada unit/bidang yang lain yang sesuai dengan kemampuan dan pengalaman kerja yang dimilikinya. Oleh karena itu, sebisa mungkin setiap pegawai yang akan di rotasi harus memperhatikan beberapa hal seperti tingkat stres kerja pegawai, pengalaman dan kemampuan yang dimiliki dan harus pula memperhatikan kondisi lingkungan dimana si pegawai tersebut akan ditempatkan.

a) Fasilitas Kerja

Fasilitas kerja merupakan sebuah sarana yang bisanya dipergunakan oleh pegawai agar dapat membantu dan meringankan setiap tugas atau pekerjaan yang dilakukannya. Semakin lengkap fasilitas yang tersedia di dalam lingkungan kerjanya, maka semakin memudahkan ia untuk menyelesaikan tugasnya secara

tepat waktu dengan hasil yang maksimal. Sebaliknya jika fasilitas kerja yang terdapat di salah satu bidang/unit kerja minim, akan membuat tugas atau kerja pegawai semakin lama dan akhirnya pencapaian tugasnya pun tidak maksimal. Hal ini tentu saja disebabkan karena pegawai yang bersangkutan akan menggunakan fasilitas di luar dari tempat kerjanya untuk menyelesaikan tugas yang diberikan oleh atasan kepadanya sehingga akan melahirkan inefisiensi tugas yang pada gilirannya akan mengakibatkan keterlambatan dalam setiap tugas yang diberikan dan efektifitas tujuan yang ingin dicapai.

Adapun wawancara yang dilakukan dengan Ibu KRN, selaku Pengelola Data LPJ Bendahara Subag.Otoda dan Tugas Pembantuan Bagian Adm.Pemerintahan Umum terkait fasilitas kerja pegawai adalah sebagai berikut:

“Tentu fasilitas kerja yang memadai akan berdampak pada hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai itu sendiri. Fasilitas kerja ini kan banyak seperti komputer, print, dan alat-alat tulis kantor dimana kesemuanya itu sangat dibutuhkan oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya, terlebih di era sekarang yang mewajibkan setiap pegawai untuk dapat memanfaatkan teknologi yang ada dalam membantu tugas-tugas pelayanan”. (Hasil wawancara dengan Ibu KRN, pada tanggal 17 Oktober 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, diketahui bahwa tuntutan untuk menciptakan pelayanan yang efektif dan efisien mewajibkan agar setiap pegawai mampu memanfaatkan dan menggunakan berbagai sarana atau fasilitas yang dapat menunjang berbagai aktivitas keseharian setiap pegawai yang berada dalam sebuah unit/bidang kerja termasuk pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bone. Tidak dapat dipungkiri bahwa fasilitas kerja yang tersedia akan menambah kualitas pelayanan yang dilakukan oleh masing-masing pegawai sekaligus sebagai

bahan pertimbangan dalam pelaksanaan rotasi pegawai dimana dalam penempatan pegawai pada posisi yang baru harus ditunjang dengan fasilitas standar yang ada.

Hasil observasi penulis selama di lapangan menunjukkan bahwa minimnya fasilitas dalam menunjang kinerja pegawai dapat menyebabkan inefektivitas dan inefisiensi kerja yang dilakukannya. Terutama pegawai yang ditempatkan pada bidang-bidang tertentu yang menuntut pelaksanaan tugas dengan akurat, cepat dan maksimal seperti pada bidang pengadministrasi LPSE, dan bagian Keuangan dan Perlengkapan. Untuk itu pelaksanaan rotasi pegawai oleh Tim Penilai Kinerja bukan sekedar melihat dari sisi pribadi pegawai (kemampuan dan pengalaman saja), akan tetapi juga terkait dengan sarana penunjang agar tugas yang diberikan sesuai dengan hasil yang diharapkan.

Lebih lanjut wawancara yang dilakukan dengan Bapak ADS, selaku anggota Tim Penilai Kinerja Kabupaten Bone terkait fasilitas kerja pegawai adalah sebagai berikut:

“Setiap pegawai harus mampu memanfaatkan fasilitas kerja yang tersedia di unit/bidangnya masing-masing. Memanfaatkan fasilitas juga berarti menguasai atau mampu menggunakan fasilitas tersebut dengan baik karena hal itu berpengaruh pada efisiensi tugas yang diberikan”. (Hasil wawancara dengan Bapak ADS, pada tanggal 17 Oktober 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, dapat diketahui fasilitas kerja yang tersedia di tiap unit/bidang menunjang tugas dan pekerjaan pegawai tersebut. Selain itu, menurut pandangan penulis, semakin lengkap fasilitas kerja yang tersedia di masing-masing unit/bidang maka, semakin memberikan kemudahan bagi para pegawai untuk menyelesaikan tugasnya, sebaliknya apabila

dalam satu unit/bidang kurang ditunjang dengan fasilitas kantor, akan memperlambat pencapaian hasil kerja yang dilakukannya.

Berdasarkan penjelasan dari kedua informan di atas terkait dengan pelaksanaan rotasi ditinjau dari segi fasilitas kerja pegawai, maka penulis menyimpulkan bahwa pegawai yang dirotasikan pada unit/bidang tertentu dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone harus dapat menggunakan atau memanfaatkan berbagai fasilitas yang tersedia dengan maksud agar tugas kerja yang diberikan kepadanya mampu diselesaikan secara cepat dan maksimal. Namun, apabila fasilitas yang tersedia pada sebuah unit/bidang sangat minim, akan ikut mempengaruhi kinerja yang dilakukan pegawai bahkan menjadi salah satu faktor penyebab mengapa pegawai lebih meminta untuk dipindahkan ke unit/bidang lain yang memiliki fasilitas memadai sehingga antara beban kerja yang ditanggung oleh seorang pegawai tidak melebihi dari porsi kemampuan yang dimilikinya.

b) Tempat Kerja Yang Kondusif dan Nyaman

Pegawai yang dirotasikan pada unit/bidang tertentu harus mampu meningkatkan kualitas kerjanya. Hal ini dapat terwujud apabila ia ditempatkan pada tempat kerja yang nyaman dan kondusif. Yang dimaksud dengan tempat kerja yang nyaman adalah segala kebutuhan dan keperluan pegawai utamanya dalam rangka menunjang tugas-tugasnya dapat terpenuhi dengan adanya berbagai kemudahan dan fasilitas kantor yang tersedia. Sedangkan yang dimaksud dengan tempat kerja yang kondusif adalah tempat kerja/lokasi kerja pegawai tidak sedang berada dalam konflik atau sengketa, tidak adanya perpecahan diantara sesama

pegawai dan atasan. Sehingga pegawai akan mampu untuk berbuat lebih dari sebelum ia ditempatkan pada posisinya saat ini.

Adapun wawancara yang dilakukan dengan Bapak AND, selaku Kabag. Organisasi terkait dengan tempat kerja yang kondusif dan nyaman adalah sebagai berikut:

“Saya kira kondusif atau tidaknya tempat kerja bergantung pada persepsi masing-masing pegawai. Ada persepsi yang mengatakan kalau kondusif itu kemudahan dalam melakukan tugas adapula yang mengatakan seberapa betah pegawai tersebut dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan pada bidang tersebut”. (Hasil wawancara dengan Bapak AND, pada tanggal 18 Oktober 2018).

Sesuai dengan penjelasan dari informan di atas, dapat diketahui bahwasanya kondusifnya sebuah tempat kerja (unit/bidang) ditentukan oleh seberapa besar keinginan pegawai tersebut untuk menjalin hubungan yang seimbang dengan sesama pegawai dan atasannya (baik komunikasi persuasif antar sesama pegawai maupun koordinasi secara efektif) sehingga akan menimbulkan kenyamanan saat bekerja disamping fasilitas penunjang kerja lainnya seperti alat tulis kantor, komputer/laptop, printer dan lain-lain yang dapat mempercepat tugas yang diberikan.

Berdasarkan observasi yang dilakukan dengan penulis selama di lapangan menemukan bahwa kondusifitas kerja dapat terwujud apabila pegawai yang ditempatkan pada posisi barunya mampu memahami posisinya dengan baik. Dalam arti ia memiliki kemampuan untuk mencairkan suasana yang berada di tempat kerja barunya sehingga menciptakan keselarasan dalam bekerja dengan pegawai yang lain dan bahkan dengan atasannya. Dengan demikian, maka si

pegawai akan lebih luwes dan nyaman dalam menjalankan apa yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya tersebut.

Lebih lanjut wawancara yang dilakukan dengan Bapak AGU, selaku anggota Tim Penilai Kinerja Kab. Bone terkait dengan tempat kerja yang kondusif dan nyaman adalah sebagai berikut:

“Lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman tergantung dari pandangan masing-masing pegawai. Hanya saja menurut saya, seorang pegawai akan mampu bekerja dengan baik bahkan berprestasi kalau lingkungannya juga menunjang dalam arti pegawai tersebut senantiasa mendapatkan perlakuan yang baik dan ramah dari sesama pegawai dan atasan, tercipta hubungan emosional yang erat, dan bahkan mendapatkan pengakuan dan penghargaan dari atasannya”. (Hasil wawancara dengan Bapak AGU, pada tanggal 18 Oktober 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, dapat diketahui bahwa untuk menciptakan suasana yang nyaman dan kondusif dalam lingkungan tempat ia bekerja, sebisa mungkin seorang pegawai mampu menjalin hubungan emosional dengan pegawai lain melalui pendekatan kekeluargaan. Sehingga diharapkan dengan pendekatan yang dilakukannya akan mampu mencairkan suasana yang terdapat pada unit/bidang tempat si pegawai tersebut bekerja. Sikap ramah dan sopan terhadap sesama pegawai akan turut mempengaruhi terciptanya suasana yang kondusif dan nyaman diantara sesama pegawai dan pada akhirnya pelaksanaan tugas masing-masing pegawai pun akan dapat berjalan lancar dan terkendali.

Berdasarkan uraian penjelasan dari beberapa informan di atas, terkait dengan tempat kerja yang kondusif dan nyaman khususnya dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone, maka penulis menyimpulkan bahwasanya terdapat dua faktor yang turut mempengaruhi terciptanya suasana di tempat kerja

pegawai (unit/bidang) dapat berjalan secara kondusif dan nyaman, yaitu (a) dengan menempatkan pegawai pada posisi yang sesuai dengan kemampuan dan pemahaman yang dimilikinya dalam arti kemampuan pegawai disini bukan saja kemampuan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan berdasarkan pada kompetensi pribadinya saja akan tetapi, kemampuan pegawai tersebut untuk mampu mencairkan segala bentuk suasana di dalam tempat kerja, kemampuan untuk bersosialisasi dengan pegawai lain dan atasannya serta kemampuan untuk mampu memahami masalah yang sedang dihadapi oleh pegawai lain (tingkat empati) sehingga dapat memberikan sumbangsuhnya baik berupa pemikiran maupun tenaganya; (b) kemampuan pegawai untuk dapat menjalankan koordinasi secara efektif dalam setiap tugas yang diberikan sehingga program kerja yang dilakukan bukan saja menjadi tanggung jawab perseorangan saja akan tetapi menjadi milik seluruh pegawai yang ada (terbentuknya *team work* yang ideal).

C. Pelaksanaan Promosi Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bone

Pelaksanaan promosi pegawai khususnya dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone merupakan aktivitas rutin yang dilakukan untuk menciptakan kualitas setiap pegawai dalam menjalankan setiap tugas dan fungsinya terlebih dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dalam melaksanakan promosi pegawai, seorang Bupati selaku Pembina Kepegawaian di tingkat daerah membentuk sebuah tim yang disebut Tim Penilai Kinerja yang bertugas untuk memberikan bahan pertimbangan kepada Bupati dalam hal pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam dan dari jabatan struktural (eselon II ke bawah) secara adil dan transparan.

Adapun Tim Penilai Kinerja yang dibentuk berasal dari Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dan pelaksanaan mutasi termasuk promosi pegawai mengacu kepada Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan PNS Dalam Jabatan Struktural pasal 14 ayat (1) yang menjelaskan bahwasanya untuk menjamin kualitas dan obyektifitas dalam pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dalam dan dari jabatan struktural Eselon II ke bawah di setiap instansi dibentuk Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan, selanjutnya disebut Tim Penilai Kinerja. Adapun struktur dari Tim Penilai Kinerja Kabupaten Bone dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Adapun data-data pegawai yang di promosikan mulai tahun 2013-2017, dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.7
Promosi Pegawai

No	Nama/NIP	Pangkat/ Golongan	Jabatan Lama	Jabatan Baru
1	Ir. Wahidah, M.Si 196811301994032006	Pembina IV/a	Sekdis PU dan SDA	Kadis Kelautan dan Perikanan
2	Drs. Sudirman, S.St., M.Si 196211101990031022	Pembina Tk. I IV/b	Staf Khusus Bupati Bone	Kadis PU & SDA
3	Drs. Aswar 195812231985031006	Pembina Tk. I IV/b	Staf Khusus Sekertaris Daerah	Kadis Koperasi dan UMKM
4	Drs. Rosalim Hab, S.Sos., M.Si 19590216 1980031013	Pembina Tk. I IV/b	Staf Khusus Bupati Bone	Kadis Pendidikan
5	Drs. H. Syafruddin	Pembina	Staf KhususAsisten	Kadis Perumahan,

	195904011985011002	Tk. I IV/b	Bidang Tata Praja SETDA Bone	Kawasan Permukiman danPertamanan
6	Drs. Asiswa 196408301992051001	Pembina IV/a	Staf Khusus Asisten Bidang Tata Praja SETDA Bone	Kadis Perhubungan
7	Drs. Andi Fajaruddin, MM 196509151986031018	Pembina Tk. I IV/b	Staf KhususBupati Bone	Kepala Dinas Pengelolaan Keuangan danAset Daerah
8	Herman, SH., MH 196207241989121008	Pembina Tk. I IV/b	Staf KhususBupati Bone	Kadis PAD
9	Ir. H. Andi Arsal Achmad 196503011992031010	Pembina Utama Muda IV/c	Sekretaris Dinas Ketahanan Pangan	Kepala Dinas Ketahanan Pangan
10	Drs. Muhammad Akbar, MM	-	Kabag. Perekonomian	Kepala Dinas Perizinan dan Penanaman Modal SatuPintu
11	A. Erwin Terwo	-	Kabag. Pemdes	Kepala Kantor Promosi dan Penanaman Modal
12	H. Andi Promal Pawi, S.T., M.Si	-	Staf Khusus Asisten Satu	Kadis Kebudayaan
13	Drs. A. Haedar	-	Staf Khusus Kepala DPKAD Bone	Kabag. Pemdes
14	A. Yusran Anwar, S.Sos.,M.Si	-	Staf Perencanaan Umum KB dan KS	Sekdis Kelautan dan Perikanan
15	Drs. H. Abu Bakar, MM 196106241986031001	-	Inspektur Pembantu	Kepala Bappeda
16	Drs. H. Ruslan	-	Staf Khusus Dinas Sosial	Kadis Sosial
17	Drs. H. A. Amar Ma'ruf,	-	Staf Khusus Asisten I	Kepala Inspektorat Kab.

	M.Si			Bone
18	dr. Hj. Andi Khasma Padjalangi, M.Kes	-	Dirut RSUD. Tenriawaru	Kadis Kesehatan

Sumber Data: Kepala BKPSDM Kabupaten Bone 2018

Berdasarkan uraian dari tabel di atas, menurut penulis terdapat beberapa pejabat yang dapat menjadi sorotan baik oleh sesama pegawai maupun masyarakat secara umum. Hal ini tentu saja disebabkan proses pelaksanaan promosi yang penulis anggap kurang sesuai dengan prosedur yang ada, diantaranya adalah jabatan Kepala Inspektorat yang sebelumnya hanya menjabat sebagai Staf Khusus Asisten I, Kepala Bappeda yang sebelumnya hanya menjabat sebagai Inspektur Pembantu, Kadis. Kebudayaan dimana sebelum di promosikan menjabat sebagai Staf Khusus Asisten I dan terlebih lagi adalah Kadis. Kesehatan sekaligus adik kandung dari Bupati Bone saat ini dimana sebelumnya menjabat sebagai Dirut RSUD. Tenriawaru. Terlepas dari kemampuan atau kompetensi yang dimiliki oleh pegawai yang disebutkan tersebut, akan tetapi pada pelaksanaan promosinya terlihat cukup nampak unsur politik dan kepentingan dalam proses pengangkatannya tersebut.

Selain itu hasil penelitian yang dilakukan oleh Sakir (2017), dengan judul Analisis Implementasi Kebijakan Pengangkatan ASN Dalam Jabatan Struktural di Pemerintahan Kaupaten Bone menjelaskan bahwa selama masa periode I masa jabatan Bupati terpilih (tahun 2013), sebanyak 48 pegawai eselon II di geser dari jabatan pemerintah daerah. Hal ini tidak terlepas dari konstestasi Pilkada yang terkesan sebagai politik balas jasa, dimana beberapa pegawai yang merupakan

loyalis Bupati terpilih menduduki jabatan dan posisi strategis dalam lingkup birokrasi daerah.

Sesuai dengan hasil penelitian di atas, maka dapat dilihat bahwa pelaksanaan promosi pegawai belum mencerminkan obyektivitas dan keadilan bagi para pegawai dalam melalui proses karier sebagai ASN. Walaupun memang terdapat beberapa pegawai yang dipromosikan berdasarkan kompetensi yang dimilikinya, namun hal tersebut belum dapat dijadikan sebagai tolok ukur dan kesimpulan bahwa pelaksanaan promosi jabatan di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone dilakukan secara *fair* dan tanpa ada tendensi politik di dalamnya. Sebab menurut penulis untuk mewujudkan pelaksanaan mutasi (baik promosi dan rotasi pegawai) dibutuhkan netralitas dari pejabat politik yang bersangkutan. Pendapat ini juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Akhsrullah (2014), dengan judul Intervensi Pejabat Politik Dalam Mutasi Pejabat Struktural di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa yang menjelaskan bahwa terdapat setidaknya 3 (tiga) pola dalam pelaksanaan mutasi pegawai jabatan struktural yaitu pola negosiasi, pola ancaman dan pola pemaksaan. Ketiga pola tersebut, mencerminkan aktivitas intervensi yang dilakukan kepada para pejabat struktural untuk loyal terhadap Bupati terpilih sekaligus sebagai cara untuk memperkuat posisi tawar dalam lingkup birokrasi daerah.

Berdasarkan penjelasan dari beberapa hasil penelitian sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan mutasi pegawai utamanya promosi masih sangat terkait erat dengan kepentingan politik. Untuk itu, setidaknya pelaksanaan promosi pegawai dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone hendaknya

bersifat obyektif, netral, dan terbuka dalam arti bahwa harus ada pemisahan yang jelas antara tuntutan kepentingan politik dengan tuntutan manajemen kepegawaian dalam hal ini bertujuan sebagai wadah pengembangan karier pegawai itu sendiri.

Pelaksanaan promosi pegawai dalam lingkup instansi/lembaga pemerintah sesungguhnya merupakan proses dari karier pegawai dalam mengembangkan dirinya sekaligus sebagai bagian untuk menciptakan pelaksanaan mutasi yang adil dan obyektif berdasarkan pada kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing pegawai baik dari segi kecakapan, loyalitas dan senioritasnya selama ini. Untuk itulah tujuan dari dikeluarkannya PP No. Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan PNS Dalam Jabatan Struktural, sehingga berbagai kepentingan politik dari kelompok-kelompok tertentu tidak dapat mengintervensi keputusan dari pihak yang berwenang dalam melakukan promosi jabatan.

1. Kecakapan

Kecakapan pegawai merupakan keunggulan kompetitif dan faktor penting dalam menjalankan setiap tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, dalam pelaksanaan promosi pegawai, kecakapan pegawai merupakan salah satu tolok ukur atau aspek yang menjadi pertimbangan oleh penentu kebijakan promosi jabatan. Jika dilihat pada aspek empirik kecakapan pegawai bisa dilihat dari kesiapan pegawai dalam bekerja pada saat menempati jabatan baru. Hal ini dapat terwujud apabila jabatan lamanya relevan dengan jabatan barunya sehingga yang bersangkutan sangat memahami pekerjaan yang dikerjakan. Selain itu, pegawai yang dipromosikan setidaknya telah memenuhi syarat yang telah ditentukan baik kecakapan pegawai, tingkat pendidikan, loyalitas maupun prestasi kerjanya

selama menjabat pada jabatan sebelumnya. Terkait dengan promosi jabatan pegawai dalam lingkup Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Bone dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.8 Kecakapan Pegawai Berdasarkan Relevansi Jabatan

No	Nama/NIP	Pangkat/ Golongan	Jabatan Lama	Jabatan Baru
1	Ir. Wahidah, M.Si 196811301994032006	Pembina IV/a	Sekdis PU dan SDA	Kadis Kelautan dan Perikanan
2	Drs. Sudirman, S.St., M.Si 196211101990031022	Pembina Tk. I IV/b	Staf Khusus Bupati Bone	Kadis PU & SDA
3	Drs. Aswar 195812231985031006	Pembina Tk. I IV/b	Staf Khusus Sekertaris Daerah	Kadis Koperasi dan UMKM
4	Drs. Rosalim Hab, S.Sos., M.Si 19590216 1980031013	Pembina Tk. I IV/b	Staf Khusus Bupati Bone	Kadis Pendidikan
5	Drs. H. Syafruddin 195904011985011002	Pembina Tk. I IV/b	Staf Khusus Asisten Bidang Tata Praja SETDABone	Kadis Perumahan, Kawasan Permukiman dan Pertamanan
6	Drs. Asiswa 196408301992051001	Pembina IV/a	Staf Khusus Asisten Bidang Tata Praja	Kadis Perhubungan

			SETDA Bone	
7	Drs. Andi Fajaruddin, MM 196509151986031018	Pembina Tk. I IV/b	Staf Khusus Bupati Bone	Kepala Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah
8	Herman, SH., MH 196207241989121008	Pembina Tk. I IV/b	Staf Khusus Bupati Bone	Kadis PAD
9	Ir. H. Andi Arsal Achmad 196503011992031010	Pembina Utama Muda IV/c	Sekretaris Dinas Ketahanan Pangan	Kepala Dinas Ketahanan Pangan
10	Drs. Muhammad Akbar, MM	-	Kabag. Perekonomian	Kepala Dinas Perizinan dan Penanaman Modal SatuPintu
11	A. Erwin Terwo	-	Kabag. Pemdes	Kepala Kantor Promosi dan Penanaman Modal
12	H. Andi Promal Pawi, S.T., M.Si	-	Staf Khusus Asisten Satu	Kadis Kebudayaan
13	Drs. A. Haedar	-	Staf Khusus Kepala DPKAD Bone	Kabag. Pemdes
14	A. Yusran Anwar, S.Sos., M.Si	-	Staf Perencanaan Umum KB dan KS	Sekdis Kelautan dan Perikanan
15	Drs. H. Abu Bakar, MM 196106241986031001	-	Inspektur Pembantu	Kepala Bappeda
16	Drs. H. Ruslan	-	Staf Khusus Dinas Sosial	Kadis Sosial
17	Drs. H. A. Amar Ma'ruf,	-	Staf Khusus Asisten I	Kepala Inspektorat Kab.

	M.Si			Bone
18	dr. Hj. Andi Khasma Padjalangi, M.Kes	-	Dirut RSUD. Tenriawaru	Kadis Kesehatan

Sumber Data: Kepala BKPSDM Kabupaten Bone 2018

Berdasarkan uraian dari tabel di atas, menunjukkan bahwa dari 18 pegawai yang mengalami promosi jabatan hanya 1 orang yang memiliki relevansi jabatan lama dengan jabatan barunya yaitu Kepala Dinas Ketahanan Pangan yang jabatan lamanya Sekretaris Dinas Ketahanan Pangan. Terkait dengan pelaksanaan promosi pegawai berdasarkan pada kompetensi yang dimilikinya dijelaskan dalam UU ASN No. 5 Tahun 2014 pada paragraf 6 pasal 72 ayat 1 yang menjelaskan bahwa promosi PNS 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 jender, suku, agama, ras, dan golongan. Untuk kompetensi pegawai hal ini dijelaskan dalam paragraf 4 pasal 69 ayat 3 bahwa kompetensi pegawai meliputi; a) kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis; b) kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; dan c) kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Adapun wawancara yang dilakukan dengan Bapak HMS, selaku Kasubag. Protokol Bagian Humas dan Protokol SETDA Kabupaten Bone terkait kecakapan pegawai adalah sebagai berikut:

“Kecakapan pegawai itu dapat dilihat dari tingkat pengetahuan dan pemahamannya akan tugas yang diberikan, keterampilan dalam menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien”. (Hasil wawancara dengan Bapak HMS, pada tanggal 23 Oktober 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, dapat diketahui bahwa kecakapan pegawai didasarkan pada dua hal yaitu tingkat pengetahuan dan pemahaman tugas serta keterampilan yang dimiliki dalam menjalankan tugasnya sehingga dapat berjalan secara efektif dan efisien. Selain itu, menurut penulis kecakapan tersebut didapatkannya dari pengalaman yang dimilikinya setelah menduduki jabatan sebelumnya dan pelatihan jabatan yang diikutinya selama ini sehingga memudahkan dalam melaksanakan setiap tugas yang diberikan.

Lebih lanjut wawancara yang dilakukan dengan Bapak AEF, selaku Kasubag. Kerjasama Lembaga dan Pihak Lain Bagian Kerjasama terkait dengan kecakapan pegawai adalah sebagai berikut:

“Kecakapan pegawai itu dapat dilihat dari berapa lama ia menyelesaikan tugas yang diberikan, efektif atau tidak tugas-tugas tersebut bahkan yang tidak kalah pentingnya adalah apakah tujuan yang diinginkan dapat tercapai secara optimal. Hanya saja tentunya kecakapan pegawai pasti berbeda-beda karena bergantung kepada sejauh mana kemampuan yang dimiliki serta tingkat pemahaman akan tugas yang diembannya”. (Hasil wawancara dengan Bapak AEF, pada tanggal 24 Oktober 2018).

Sesuai dengan uraian penjelasan oleh informan di atas terkait dengan hasil kerja pegawai dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone, maka dapat diketahui bahwa kecakapan pegawai masing-masing pegawai berbeda-beda. Sebagaimana yang dikatakan oleh informan, hal tersebut disebabkan oleh

kemampuan yang dimiliki serta tingkat pemahaman akan tugas yang diembannya. Terdapat pegawai yang telah memiliki pengalaman dalam bidang tugasnya di karenakan masa pengabdian yang sudah lama sehingga pegawai yang bersangkutan dapat memahami pekerjaannya. Namun ada pula pegawai yang memiliki hasil kerja yang baik di sebabkan oleh kedisiplinan dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

Hal ini sesuai dengan hasil observasi penulis selama di lapangan yang menunjukkan bahwasanya pegawai yang memiliki hasil kerja yang maksimal disebabkan oleh beberapa hal, yakni (a) memiliki masa pengabdian yang sudah cukup lama, dalam arti bahwa semakin lama pegawai tersebut bekerja pada sebuah unit/badan maka semakin baik pula kinerja yang dilakukannya karena; (b) memiliki kedisiplinan yang tinggi, maksudnya adalah pegawai tersebut senantiasa megedepankan kedisiplinan kerja sebagai poin utama untuk mencapai hasil yang efektif termasuk ketaatan terhadap aturan yang berlaku; dan (c) sikap profesionalitas yang senantiasa dijunjung tinggi dalam melakukan berbagai tugas dan pengabdian.

a) Hasil Kerja

Salah satu bukti bahwa 18 pegawai yang mengalami promosi jabatan memiliki kecakapan yang tinggi adalah dengan melihat sejauh mana hasil kerja yang dilakukannya (efektif, efisien dan mencapai tujuan). Dari hasil kerja pegawai merupakan representatif dari kemampuan pegawai dalam melaksanakan setiap tugas yang diberikan. Semakin tinggi pencapaian kerja yang dilakukannya, maka semakin besar pula peluang pegawai tersebut untuk di promosikan ke jenjang

jabatan yang lebih tinggi. Sebab sebagaimana yang dijelaskan sebelumnya bahwa salah satu penilaian pegawai dalam pelaksanaan promosi adalah dengan melihat sumbangsih dan pencapaian kerja yang dilakukannya selama bertugas di dalam unit/bidang tersebut.

Lebih lanjut wawancara yang dilakukan dengan Ibu ASS, selaku Kabid. Pengembangan Kompetensi Aparatur terkait dengan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone adalah sebagai berikut:

“Jadi begini dek, ada beberapa hal yang dinilai dalam hasil kerja pegawai pada saat pelaksanaan promosi jabatan, diantaranya adalah bahwa pegawai yang bersangkutan telah sesuai dengan sasaran kerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja (PK). Menyangkut SKP bisa berupa tugas jabatan, wewenangnya dan mendapatkan minimal bobot nilai 60 persen sedangkan untuk perilaku kerja itu didasarkan pada ketaatan, kejujuran dan tidak menyalahgunakan wewenang, kalau untuk PK minimal bobot nilai yang harus dicapai itu 40 persen”. (Hasil wawancara dengan Ibu ASS, pada tanggal 24 Oktober 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, maka dapat diketahui bahwa terdapat dua hal yang menjadi landasan penilaian hasil kerja pegawai, yaitu sasaran kerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja (PK). Ditambahkan oleh informan bahwa dalam SKP dapat berupa penilaian terhadap tugas jabatan dan wewenangnya dengan mendapatkan minimal bobot nilai 60 persen. Sedangkan untuk perilaku kerja pegawai dapat didasarkan pada ketaatan, kejujuran, dan tindakan pegawai yang tidak menyalahi wewenangnya dengan minimal mendapatkan bobot nilai 40 persen.

Berdasarkan uraian dari kedua informan di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa hasil kerja pegawai khususnya dalam lingkup Sekretariat

Daerah Kabupaten Bone merupakan wujud dari pencapaian akhir dari pelaksanaan tugas atau program kegiatan yang dijalankannya. Hasil kerja yang memuaskan bergantung kepada sejauh mana pemahaman pegawai dalam melaksanakan tugasnya tersebut dengan tujuan yang nantinya ingin dicapai. Semakin baik pemahaman pegawai akan tugas pokoknya, maka hasil kerjanya pun akan semakin memuaskan. Hasil kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) yang terpenting adalah bagaimana mewujudkan kualitas pelayanan yang maksimal dengan menggunakan sumber daya yang minimal. Sehingga masyarakat akan merasa puas akan pelayanan yang diberikan oleh aparat dan mampu melahirkan keseimbangan diantara keduanya.

b) Efisiensi Waktu

Berbicara mengenai efisiensi waktu, maka tentunya tidak terlepas dari rasio *input* dan *output* (keluaran dan masukan) serta membandingkan diantara keduanya. Terkait dengan penggunaan waktu kerja yang dilakukan oleh para pegawai yang dipromosi di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone, bergantung kepada seberapa cepat pegawai tersebut menyelesaikan sebuah pekerjaannya dengan tepat. Serta beban kerja yang harus ditanggung oleh setiap pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya. Efisiensi waktu yang dimaksud disini adalah berapa lama waktu yang dibutuhkan oleh seorang pegawai untuk satu pekerjaan yang ada dengan menggunakan sumber daya yang disediakan untuk membantu tugas atau pekerjaannya tersebut. Dalam kaitannya dengan pelayanan publik, efisiensi waktu merupakan faktor kunci untuk memberikan kepuasan kepada masyarakat yang dilayani. Maksudnya bahwa pelayanan kepada

masyarakat tentang kebutuhannya jangan sampai berbelit-belit dan dipersusah sehingga mereka harus menunggu waktu yang cukup lama untuk mendapatkan kebutuhannya tersebut.

Adapun wawancara yang dilakukan dengan Bapak KML, selaku Kasubag. Kelembagaan dan Kepegawaian Bagian Organisasi terkait dengan efisiensi waktu adalah sebagai berikut:

“Kalau masalah efisiensi waktu kerja pegawai itu dapat dilihat dari seberapa lama seorang pegawai menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat waktu. Hanya saja itu juga bergantung kepada jenis pekerjaan yang diberikan”. (Hasil wawancara dengan Bapak KML, pada tanggal 25 Oktober 2018).

Sesuai dengan penjelasan dari kedua informan di atas, dapat diketahui bahwa efisiensi waktu penyelesaian tugas setiap pegawai berbeda-beda, bergantung kepada jenis pekerjaannya itu sendiri. Sebab terkadang ada pekerjaan yang diberikan kepada pegawai tidak sebanding dengan pekerjaan yang diberikan kepada pegawai yang lain. Sehingga untuk mengukur tingkat efisiensi waktu kerja para pegawai tidak dapat di lihat pada satu sisi saja dalam arti melihat waktu pekerjaan pegawai yang memiliki tingkat pekerjaan yang mudah dan membandingkan efisiensi waktu kerja dengan pegawai yang memiliki tingkat kesulitan yang cukup tinggi.

Observasi penulis selama di lapangan juga menemukan hal yang sama dimana setiap pekerjaan yang diberikan kepada tiap-tiap pegawai berbeda-beda karena orientasi tugas yang terdapat pada bidang-bagian juga memiliki fokus pekerjaannya sendiri. Sebagai contoh pekerjaan pada bagian humas dan protokol belum tentu sama dengan bagian pengadministrasian atau bagian analis yang

memiliki tingkat kesulitan kerja yang cukup tinggi. Oleh karena itu, memang harus ada tolok ukur terkait efisiensi waktu kerja yang diberikan kepada pegawai.

Lebih lanjut wawancara yang dilakukan dengan Bapak AEF, selaku Kasubag. Kerjasama Lembaga dan Pihak Lain Bagian Kerjasama terkait efisiensi waktu adalah sebagai berikut:

“Yang saya tahu itu dek, penilaian efisiensi waktu kerja pegawai biasanya dilihat berdasarkan ketepatan cara kerjanya. Seperti tidak membuang waktu kerja, tenaga dan bahkan biaya jika dibutuhkan dan hal terpenting adalah kemampuan pegawai dalam menjalankan tugasnya dengan baik sehingga waktu pekerjaan akan dapat diefisienkan”. (Hasil wawancara dengan Bapak AHY, pada tanggal 25 Oktober 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, dapat diketahui bahwa efisiensi kerja pegawai merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan tugasnya sesuai dengan waktu yang diberikan termasuk tenaga dan biaya. Ditambahkan oleh informan agar penyelesaian tugas yang diberikan oleh atasannya dapat tepat waktu, dibutuhkan kemampuan yang sesuai dengan tugas yang diberikan sehingga pekerjaan yang diembannya akan terselesaikan dengan baik dan efisien.

Berdasarkan penjelasan mengenai efisiensi waktu dari kedua informan di atas, penulis menyimpulkan bahwa efisiensi waktu pekerjaan merupakan kemampuan seorang pegawai untuk menyelesaikan tugas yang diberikan dengan tepat waktu termasuk pula bagaimana pegawai tersebut mampu menghemat biaya, tenaga dan kesesuaian antara kemampuan dengan tugas yang diberikan kepadanya. Selain itu, seorang pegawai juga harus memiliki kemampuan untuk menggunakan berbagai sumber daya yang ada dengan maksud agar pekerjaan yang dilakukannya akan lebih mudah. Sehingga tugas yang diberikan tersebut,

tidak sampai menyita waktu dan akan memberikan kepuasan kepada atasan bahkan masyarakat akan pencapaian hasil kerja yang dilakukannya.

2. Loyalitas

Loyalitas merupakan sikap seorang pegawai untuk tetap setia menjalankan berbagai tugas dan tanggung jawabnya. Loyalitas juga dapat dilihat dari sikap seorang pegawai termasuk di Sekretariat Daerah Kabupaten Bone untuk tetap menjaga nama baik atasan/pimpinan melalui ketaatan terhadap aturan yang berlaku dan mengikuti setiap instruksi yang diberikan oleh seorang atasan kepadanya. Sebab tidak dapat dipungkiri bahwa loyalitas pegawai merupakan salah satu tolok ukur yang digunakan dalam menilai pegawai yang cakan di promosikan pada jenjang jabatan dan pangkat yang lebih tinggi. Hanya saja dalam hubungannya dengan loyalitas pegawai dalam pelaksanaan promosi sering dikaitkan dengan loyalitas pendukung terhadap Bupati terpilih.

Loyalitas pendukung yang dimaksud disini adalah pegawai yang turut mendukung Bupati terpilih dengan maksud dapat di promosikan dalam jabatan strategis dalam lingkup birokrasi pemerintahan. Namun terlepas dari kaitannya dengan politik balas jasa, hendaknya pelaksanaan promosi ditinjau dari segi loyalitas pegawai harus dapat obyektif dan terbuka. Apalagi dengan adanya Tim Penilai Kinerja selaku pejabat yang berwenang dalam melakukan proses evaluasi hasil penilaian, maka hendaknya pelaksanaan tersebut dapat terbebas dari unsur-unsur kepentingan di dalamnya. Dalam penelitian ini, loyalitas pegawai dapat dilihat berdasarkan sikap loyalitasnya terhadap atasan/pimpinan yang bertanggung jawab dalam sebuah instansi pemerintah. Seperti apakah pegawai tersebut

senantiasa menjalankan setiap instruksi yang diberikan atau tidak. Serta loyalitas atasan/pimpinan terhadap bawahannya yang tercermin dari sikapnya untuk tetap menjaga hubungan emosional dengan baik dengan para bawahannya dengan maksud untuk menjaga hubungan yang selaras dan harmonis.

a) Loyalitas Terhadap Atasan

Setiap pegawai selain sebagai pelayan masyarakat ia juga merupakan abdi Negara dalam arti pengabdian yang dilakukannya tercermin dari sikap loyalitasnya kepada pimpinannya tempat ia bertugas. Demikian halnya dengan kinerja yang dilakukannya, sikap disiplin untuk tetap taat terhadap aturan yang berlaku sehingga akan menimbulkan motivasi bagi pegawai lain untuk mengikuti tindakan positifnya tersebut. Loyalitas terhadap atasan yang dilakukan oleh setiap pegawai akan mampu meningkatkan kualitas kerja yang dilakukannya sebab yang menjadi fokusnya adalah bagaimana setiap program kegiatan yang dilakukannya mampu mencapai tujuan dengan efektif dan efisien.

Berdasarkan hasil identifikasi data bahwa terdapat 18 PNS yang mengalami promosi jabatan dan dari 18 tersebut semuanya memiliki loyalitas yang baik terhadap atasannya, seperti senantiasa mengikuti perintah yang diberikan (tugas dinas), disiplin dalam bekerja serta menjaga nama baik atasan dengan tidak melakukan pelanggaran yang dapat mencoreng nama baik dinas dan atasan. Untuk lebih jelasnya dapat diketahui melalui hasil wawancara Bapak HMS, selaku Kasubag. Protokoll Bagian Humas dan Protokol terkait loyalitas pegawai terhadap atasan adalah sebagai berikut:

“Penilaian loyalitas terhadap atasan itu, dinilai dari ketaatannya dalam menjalankan tugas yang diberikan, dapat pula dilihat dari laporan hasil

kerjanya kepada atasannya menurut keadaan yang sebenarnya tanpa mencoba untuk merekayasa, dan juga bisa dilihat dari sikap sopan dan ramah terhadap atasannya”. (Hasil wawancara dengan Bapak HMS, pada tanggal 30 Oktober 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, dapat diketahui bahwa loyalitas terhadap atasan merupakan tuntutan yang tidak dapat terpisahkan dari tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepada seorang pegawai. Setiap tujuan yang ingin dicapai dalam melaksanakan program kegiatan yang dilakukan oleh unit/bidangnya akan bergantung kepada semangat untuk tetap loyal terhadap atasannya tersebut. Sikap taat dan patuh dalam menjalankan tugas yang diberikan, memberikan hasil laporan kerja yang sesuai dan memiliki sikap ramah dan sopan merupakan bagian dari wujud loyalitas pegawai terhadap atasannya.

Adapun hasil observasi penulis selama di lapangan dari 18 pegawai yang dipromosijuga terdapat beberapa temuan bahwa terkadang sikap loyal seorang pegawai kurang nampak dalam menjalankan aktivitas kesehariannya dalam bekerja. Hal ini terkadang cenderung kurang diperhatikan baik oleh pegawai yang bersangkutan maupun oleh pimpinannya. Sebagai contoh, penulis menemukan terdapat beberapa pegawai dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone pada jam kerja tidak berada di tempat kerjanya, malah terkadang penulis menemukan berada di tempat hiburan (warkop dan toko perbelanjaan) serta warung makan. Alasan yang diutarakan oleh pegawai tersebut sangat simpel “tidak ada kerja”, pernyataan atau *statement* seperti ini menunjukkan bahwa si pegawai yang bersangkutan tidak memiliki motivasi dalam bekerja sekaligus sikap loyalnya terhadap pimpinan unit/bidangnya. Hal ini semakin diperparah dengan temuan penulis terhadap beberapa pegawai yang berada di warung makan pada

jam kerja dan melakukan obrolan-obrolan yang tidak ada sangkut pautnya dengan tugas dan pekerjaannya (lebih kepada masalah keluarga atau masalah pribadi lainnya).

Lebih lanjut wawancara yang dilakukan dengan Bapak DHF, selaku Kasubid.Mutasi dan Pensiun BKPSDM Kab. Bone terkait loyalitas pegawai terhadap atasan adalah sebagai berikut:

“Setiap pegawai itu sangat dituntut untuk loyal terhadap atasannya dalam bentuk menjalankan segala tugas dan tanggung jawab yang diberikan, melaksanakan tugas dengan baik dan benar bahkan menjaga nama baik pimpinan itu juga merupakan salah satu bentuk loyalitas terhadap atasan”. (Hasil wawancara dengan Bapak DHF, pada tanggal 30 Oktober 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, dapat diketahui bahwa loyalitas pegawai terhadap atasan dapat tercermin dari sikapnya dalam menerima dan menjalankan segala tugas dan tanggung jawab yang diberikan, melaksanakan tugas dengan baik dan benar bahkan menjaga nama baik pimpinan. Selain itu, pegawai harus mampu bekerja dengan lebih serius agar pekerjaannya tersebut dapat diselesaikan dengan mencapai hasil optimal.

Berdasarkan penjelasan dari beberapa informan di atas mengenai loyalitas pegawai dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa loyalitas seorang pegawai terhadap atasan harus mampu menjadikannya lebih giat dalam bekerja dengan tetap menjaga nama baik pimpinan unit/bidangnya. Sehingga bukan hal yang mustahil, bila loyalitas seluruh pegawai akan mampu membangun asumsi positif baik kepada atasannya terlebih lagi kepada masyarakat. Namun sebaliknya jika seorang pegawai kurang memperhatikan loyalitas terhadap atasannya, maka akan menjatuhkan nama baik

atasan dan dirinya karena para pegawai akan lebih mementingkan urusan pribadi masing-masing dari pada kepentingan bersama. Padahal setiap pegawai wajib memberikan yang terbaik bagi instansinya demi pencapaian tujuan yang diinginkan.

b) Loyalitas Terhadap Bawahan

Seorang pegawai dalam lingkup pemerintahan daerah merupakan orang yang memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pencapaian tujuan yang ditetapkan. Seorang pegawai merupakan kunci dalam mencapai kesuksesan dari berbagai program-program unit/bidang yang ada khususnya dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone. Oleh sebab itu, setiap pimpinan harus mampu menanamkan sikap loyalitas terhadap bawahannya, mampu berkomunikasi secara terbuka dan memberikan penghargaan (*reward*) terhadap bawahannya yang dianggap memiliki prestasi kerja. Selain itu, pimpinan unit/bidang setidaknya memiliki kemampuan dalam memberikan instruksi yang jelas dan mudah dipahami oleh bawahan agar pekerjaan yang diberikan dapat diselesaikan dengan tepat dan mencapai hasil yang maksimal. Selain itu, loyalitas atasan terhadap bawahannya juga dipengaruhi oleh hubungan emosional yang terbangun diantara keduanya, semakin baik hubungan itu, maka akan semakin mudah untuk memberikan perintah kepada bawahan.

Adapun wawancara yang dilakukan dengan Bapak AND, selaku Kabag.

Organisasi terkait loyalitas atasan terhadap bawahan adalah sebagai berikut:

“Kami senantiasa menjalin hubungan emosional yang baik dengan para bawahan, karena itu merupakan salah satu cara bagaimana seorang pimpinan menghargai setiap pekerjaan bawahan”. Selain itu, kami senantiasa memberikan apresiasi positif dan motivasi kepada bawahan

sebagai salah satu bentuk penghargaan kepada para bawahan”. (Hasil wawancara dengan Bapak AND, pada tanggal 31 Oktober 2018).

Sesuai dengan penjelasan dari informan di atas, terkait dengan loyalitas pimpinan/atasan terhadap bawahannya dapat diketahui bahwa loyalitas pegawai (bawahan) akan timbul apabila setiap pimpinan atau unsur atasan senantiasa mencoba melakukan pendekatan emosional dengan para pegawainya. Ditambahkan oleh informan bahwa setiap atasan harus dapat bertindak dengan cara-cara yang lebih manusiawi, dalam arti ketika seorang pegawai tersebut melakukan sebuah kesalahan, setidaknya teguran yang diberikan jangan disampaikan di depan pegawai yang lain karena hal ini justru akan berdampak pada beban psikologi pegawai.

Observasi penulis selama di lapangan menemukan hal yang sama dimana masing-masing pimpinan unit/bidang khususnya dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone cukup tinggi terhadap bawahannya. Hal ini dibuktikan melalui pendekatan-pendekatan emosional (sikap ramah, sopan dan saling menghargai) yang coba dibangun oleh setiap pimpinan unit/bidang yang ada dan memberikan penghargaan kepada pegawai yang dianggap memiliki prestasi kerja yang memuaskan. Hal tersebut dilakukan dengan maksud agar pegawai akan mampu bekerja sesuai dengan harapan yang diinginkan oleh atasannya dan pada gilirannya akan membuat rasa nyaman diantara sesama pegawai yang terdapat di masing-masing unit/bidang.

Lebih lanjut wawancara yang dilakukan dengan Bapak AGU, selaku Anggota Tim Penilai Kinerja Kab. Bone terkait loyalitas pimpinan terhadap bawahannya adalah sebagai berikut:

“Sikap loyal terhadap bawahan dapat kita lihat dari kesehariannya dalam memberikan instruksi kepada bawahannya dengan baik dan ramah. Selain itu, pimpinan juga harus senantiasa memperhatikan bawahannya baik kebutuhan yang diperlukan bawahannya, turut membantu masalah yang dihadapi sampai memberikan sanksi kepada bawahan yang melakukan pelanggaran sebagai bentuk perhatiannya kepada bawahan dengan maksud untuk merubah perilaku yang kurang baik menjadi baik. Sehingga pegawai akan merasa lebih diperhatikan oleh atasannya dan menimbulkan motivasi diantara sesama pegawainya”. (Hasil wawancara dengan Bapak AGU, pada tanggal 31 Oktober 2018).

Sesuai dengan penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa loyalitas seorang pimpinan terhadap bawahannya dapat kita lihat dari pemberian tugas yang diberikan kepada bawahan dengan dengan baik dan ramah. Selain itu, loyalitas seorang pimpinan kepada bawahan dapat pula ditunjukkan melalui perhatiannya akan kebutuhan pegawai termasuk mencoba memberikan bantuan terhadap masalah-masalah yang sedang dihadapi bawahan sehingga akan terasa lebih ringan. Memberikan sanksi kepada bawahan dengan tidak sampai menimbulkan beban psikologinya melainkan memberikan kesadaran kepada bawahan untuk mampu memperbaiki dirinya di masa mendatang.

Berdasarkan uraian dari kedua informan di atas, maka dapat diketahui bahwa loyalitas pimpinan terhadap masing-masing bawahannya hanya akan dapat terwujud bila seorang atasan lebih mempererat hubungan emosionalnya kepada setiap pegawai. Pendekatan emosional ini tercermin dari sikap untuk saling menghargai utamanya hasil pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya, senantiasa bersikap ramah dan sopan juga merupakan bagian dari loyalitas seorang pimpinan kepada bawahannya.

3. Senioritas

Senioritas yang dimaksud dalam penelitian ini adalah lamanya masa kerja seorang pegawai dalam sebuah instansi pemerintahan. Selain itu senioritas juga dilihat dari pengalaman kerja seorang pegawai yang didapatkannya baik melalui pelatihan jabatan maupun pendidikan formal yang dilaluinya. Senioritas masuk ke dalam salah satu penilaian dalam pelaksanaan promosi termasuk dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone. Pegawai yang telah memiliki masa kerja yang cukup lama dengan berbagai pengalaman dalam memimpin sebuah unit/badan akan lebih memiliki peluang untuk di promosikan ke jenjang yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan pegawai yang belum memiliki pengalaman kerja. Hanya saja terkadang konsep senioritas sebagai bahan pertimbangan dalam pelaksanaan promosi sering diasumsikan oleh sebagian pegawai dengan asumsi yang negatif. Dimana senioritas yang terdapat dalam sebuah lingkungan kerja dipersepsikan sebagai suatu hal yang kurang menyenangkan atau bentuk dari ketidakadilan (pilih kasih). Padahal jika melihat secara lebih obyektif, senioritas dalam sebuah organisasi adalah suatu hal yang lumrah baik senioritas dalam tingkat jabatan dan bahkan pengalamannya.

a) Masa Kerja

Masa kerja pegawai merujuk kepada aturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2002 yang menyatakan bahwa masa kerja seorang pegawai dihitung sejak yang bersangkutan diangkat menjadi CPNS/PNS sampai dengan pegawai tersebut meninggal dunia atau telah mencapai batasan usia

pensiun sebagai Pegawai Negeri Sipil. Dari penjelasan ini, dapat kita ketahui bahwa masa kerja yang dimaksud adalah batasan maksimal seorang pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya di lingkup institusi pemerintah yang terhitung sejak pengangkatan CPNS sampai si pegawai tersebut meninggal dunia atau telah mencapai BUP dengan catatan jika BUP seorang pegawai dilaksanakan secara terus menerus dan tidak terputus.

Masa kerja seorang pegawai khususnya dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone merupakan salah satu penilaian dari pelaksanaan promosi pegawai dengan maksud sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari pelaksanaan jenjang karier pegawai dan sebagai bagian dari pemberian motivasi bagi pegawai yang lain untuk terus berbuat dengan lebih baik terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Adapun pegawai yang di promosikan dalam lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Bone, jika dilihat berdasarkan pada masa kerja dapat dilihat dari tabel di bawah ini:

Tabel 2.9
Masa Kerja Pegawai

No	Nama/NIP	Pangkat/ Golongan	Jabatan Lama	Jabatan Baru	Masa Kerja
1	Herman, SH, MH 19620724 198912 1 008	Pembina Tk. I/IVb	Staf khusus Bupati Bone	Kadis. PAD	29
2	Drs. Sudirman, S.St, M.Si 19621110 199003 1 022	Pembina Tk. I/IVb	Staf khusus Bupati Bone	Kadis. PU dan SDA	28
3	Drs. Aswar 19581223 198503 1 006	Pembina Tk. I/IVb	Staf Khusus Sekretaris Daerah	Kadis. Koperasi dan UKM	33

4	Drs. Rosalim Hab, S.Sos, M.Si 19590216 198003 1 013	Pembina Tk. I/IVb	Staf khusus Bupati Bone	Kadis. Pendidikan	38
5	Drs. H. Syafruddin 19590401 198501 1 002	Pembina Tk. I/IVb	Staf Khusus Asisten Bidang Tata Praja Setda Bone	Kadis. Tata Ruang, Pemukiman dan Perumahan	33
6	Drs. Asiswa 19640830 199205 1 001	Pembina IV/a	Staf Khusus Asisten Bidang Tata Praja Setda Bone	Kadis. Perhubungan	26
7	Drs. Andi Fajaruddin, MM 19650915 198603 1 018	Pembina Tk. I/IVb	Staf khusus Bupati Bone	Kadis. PKAD	32
8	Ir. Wahidah, M.Si 19681130 199403 2 006	Pembina IV/a	Sekretaris Dinas PU dan SDA	Kadis. Kelautan dan Perikanan	24

Sumber data: Kepala BKPSDM Kabupaten Bone 2018

Berdasarkan uraian dari tabel di atas, terlihat bahwa pegawai yang di promosikan dalam lingkup pemerintah daerah Kabupaten Bone berjumlah 8 orang dengan masa kerja antara 24-38 tahun. Pegawai di atas, sebelumnya memiliki jabatan sebagai staf khusus (7orang) dan sekretaris dinas (1orang) yang kemudian oleh hasil pertimbangan dan penilaian dari Tim Penilai Kinerja Kabupaten Bone dan keputusan oleh Bupati Bone, mereka kemudian di promosikan pada jenjang yang lebih tinggi (eselon II).

Adapun wawancara yang dilakukan dengan Bapak AGU, selaku anggota Tim Penilai Kinerja Kabupaten Bone terkait masa kerja pegawai adalah sebagai berikut:

“Masa kerja atau lamanya pengabdian pegawai itu berbeda-beda, bahkan khusus dalam lingkup BKPSDM ini saja sudah ada pegawai yang memiliki masa kerja di atas 30 tahun. Nah masa kerja yang lama tersebut juga menjadi pertimbangan untuk mempromosikan pegawai sebagai jalan mereka untuk mengembangkan potensi dan kualitas dirinya”. (Hasil wawancara dengan Bapak DHF, pada tanggal 5 November 2018).

Sesuai dengan uraian dari kedua informan di atas, maka dapat diketahui bahwa masa kerja seorang pegawai terhitung sejak pegawai tersebut diangkat menjadi CPNS/PNS oleh pemerintah untuk kemudian menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan bidang kerja pada unit/bidangnya masing-masing. Selain itu informan juga menambahkan bahwasanya dalam manajemen kepegawaian masa kerja pegawai merupakan proses dalam meniti karier sebagai bagian dari pengembangan pegawai tersebut. Prosesnya mulai dari bawah sampai pada batasan maksimal dari jabatan/posisi yang bisa didapatkannya selama bekerja.

Observasi penulis selama di lapangan menunjukkan hal yang sama dimana pegawai yang bekerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bone memiliki tingkatan masa kerja yang berbeda-beda. Mulai dari masa kerja 5-10 tahun dan adapula pegawai yang telah memiliki masa kerja di atas 31 tahun. Untuk itu pelaksanaan promosi di tinjau dari sudut masa kerja pegawai harus dapat dijalankan dengan adil dan terbuka. Hanya saja terdapat beberapa temuan yang dianggap oleh penulis kurang sesuai dengan pelaksanaan promosi berdasarkan pada masa kerja pegawai. Seperti Kasubag. Tata Laksana dan Pelayanan Publik

Bagian Organisasi dimana baru memiliki masa kerja selama 5 tahun 6 Bulan sedangkan ada pegawai yang telah memiliki masa kerja 25 tahun 10 bulan hanya menjadi Pengolah Data Bagian Ekonomi. Demikian pula Kasubag.Otoda dan Tugas Pembantuan Bagian Administrasi Pemerintahan Umum memiliki masa kerja 5 tahun 6 bulan sedangkan terdapat pegawai yang telah memiliki masa kerja selama 18 tahun 9 bulan hanya menjabat sebagai Pengelola Layanan Pengadaan Bagian Layanan Barang dan Jasa. Dan masih terdapat diantara beberapa pegawai yang memiliki masa kerja di bawah 10 tahun tetapi telah menduduki jabatan sebagai Kepala Sub Bagian di Sekretariat Daerah Kabupaten Bone.

Lebih lanjut wawancara yang dilakukan dengan Bapak ADS, selaku anggota Tim Penilai Kinerja Kabupaten Bone terkait masa kerja pegawai adalah sebagai berikut:

“Kalau dikaitkan dengan pelaksanaan promosi pegawai, saya kira memang masa kerja pegawai menjadi pertimbangan tertentu oleh Tim Penilai Kinerja. Tapi, masa kerja pegawai harus juga disepadankan dengan tingkat pendidikan dan kemampuan yang dimiliki pegawai tersebut. Karena semakin tinggi posisinya dalam sebuah struktur birokrasi, maka akan semakin membutuhkan kemampuan yang tinggi dari pegawai yang bersangkutan”. (Hasil wawancara dengan Bapak AND, pada tanggal 5 November 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, dapat diketahui bahwa masa kerja pegawai bukanlah satu-satunya faktor dalam mempromosikan seorang pegawai. Tetapi harus pula dilihat berdasarkan tingkat pendidikan (pendidikan formal dan pelatihan jabatan) yang pernah diikutinya serta sejauh mana kemampuan yang dimiliki seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya. Sehingga antara masa kerja pegawai dengan tingkat

pendidikan dan kemampuan yang dimilikinya akan dapat memberikan bantuan kepada pegawai tersebut dalam menduduki posisinya nanti.

Berdasarkan penjelasan dari kedua informan di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa masa kerja pegawai harus dapat disesuaikan dengan tingkat pendidikan (pendidikan formal dan pelatihan jabatan) dan kemampuan untuk melakukan tugasnya. Hal ini dimaksudkan agar, masa kerja tersebut dapat membantunya dalam menjabat posisi barunya karena telah memiliki dasar pengalaman. Sedangkan tingkat pendidikan dan kemampuan menjadi rujukan bagi pejabat yang berwenang untuk mempromosikan dirinya pada posisi/jabatan tertentu yang lebih tinggi dari sebelumnya, sehingga yang lahir adalah keseimbangan antara masa kerja dan kemampuan dalam bekerja.

b) Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja merupakan proses pembelajaran bagi seorang pegawai selama ia bekerja pada unit/bidang tertentu untuk memberikan pertambahan perkembangan potensi yang dimilikinya. Semakin tinggi pengalaman kerja yang didapatkan oleh seorang pegawai, maka akan semakin mudah bagi dirinya untuk memperbaiki setiap pekerjaan yang diberikan, mampu mendeteksi setiap kesalahan yang terjadi saat bertugas dan yang terpenting adalah pegawai akan mampu mencari penyebab mengapa kesalahan tersebut dapat terjadi. Pengalaman kerja pegawai juga menunjukkan jenis-jenis pekerjaan apa saja yang pernah

dilakukannya selama bertugas sehingga ketika di promosikan pada jabatan/posisi tertentu akan memberikan peluang bagi dirinya untuk berbuat lebih baik.

Adapun wawancara yang dilakukan dengan Bapak AEF, selaku Kasubag. Kerjasama Lembaga dan Pihak Lain Bagian Kerjasama terkait pengalaman kerja pegawai adalah sebagai berikut:

“Pengalaman kerja pegawai bisa didapatkannya dari pendidikan jabatan, pemberian tugas belajar, bahkan perpindahan pegawai dari satu unit ke unit yang lain juga merupakan proses pengalaman seorang pegawai. Semakin banyak pengalamannya tentu akan semakin meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai tersebut”. (Hasil wawancara dengan Bapak AEF, pada tanggal 6 November 2018).

Sesuai dengan penjelasan oleh informan di atas, dapat diketahui bahwa pengalaman kerja pegawai itu didapatkannya dari pendidikan jabatan, pemberian tugas belajar, bahkan perpindahan pegawai dari satu unit ke unit yang lain. Selain itu, pegawai dengan masa kerja yang relatif cukup lama akan memiliki pengalaman kerja yang cukup banyak karena setiap pekerjaan tersebut menjadikannya mampu untuk berbuat yang lebih baik bila pegawai tersebut ditempatkan pada posisi/jabatan yang baru. Selain itu ditambahkan oleh informan bahwa semakin lama masa kerja seorang pegawai, maka semakin luas pula pengetahuan mengenai tugas unit/bidangnya. Dan pada akhirnya pegawai itu akan lebih memiliki keterampilan dan pola pikir serta kedewasaan sikap dalam bertindak.

Observasi penulis selama di lapangan menunjukkan bahwa tidak semua pegawai dengan masa kerja yang cukup lama, memiliki tingkat pengetahuan yang luas dan pengalaman yang memadai dalam menjalankan tugas yang diberikan. Hal ini tentu saja bergantung kepada keinginan dari pegawai untuk mengikuti proses

pembelajaran selama ia menduduki posisi tersebut. Selain juga turut dipengaruhi oleh jenjang pendidikan yang telah dilaluinya. Pengalaman kerja pada hakikatnya adalah tolok ukur yang digunakan dalam pelaksanaan promosi jabatan dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone, namun harus pula dibarengi dengan upaya dan keinginan untuk belajar dari pekerjaannya tersebut.

Lebih lanjut wawancara yang dilakukan dengan Bapak AGU, selaku anggota Tim Penilai Kinerja Kabupaten Bone terkait masa kerja pegawai adalah sebagai berikut:

“Pengalaman kerja pegawai itu dipengaruhi oleh beberapa hal seperti penguasaan kerja yang dilakukan, pengetahuan dan keterampilan yang telah diperolehnya, serta masa kerja pun menjadi bagian yang tidak terpisahkan”. (Hasil wawancara dengan Bapak AND, pada tanggal 6 November 2018).

Sesuai dengan penjelasan di atas, maka dapat diketahui bahwa pengalaman kerja terhadap tugas yang diberikan termasuk dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone turut dipengaruhi oleh beberapa hal sebagaimana yang dijelaskan oleh informan yaitu, sejauh mana penguasaan kerja yang dilakukannya, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki serta termasuk masa kerja. Dari ketiga faktor tersebut, akan dijadikan sebagai landasan bagi Tim Penilai Kinerja dalam melaksanakan penilaian terhadap para pegawai ditinjau dari sudut pengalaman kerja.

Berdasarkan penjelasan dari kedua informan di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa pengalaman kerja pegawai merupakan salah satu tolok ukur dalam melaksanakan promosi pegawai dengan didasarkan pada penguasaan akan tugas dan pekerjaan yang dilakukannya, tingkat keterampilan dan pengetahuan

yang dimilikinya serta masa kerja pegawai yang bersangkutan. Terlepas dari adanya temuan penulis terkait ketidaksesuaian pengangkatan pegawai pada jabatan struktural ditinjau dari sudut pandang masa kerja pegawai, Tim Penilai Kinerja Kabupaten Bone harus mampu untuk menilai seluruh komponen persyaratan pelaksanaan promosi sebagaimana yang dijelaskan sebelumnya dengan obyektivitas dan adil agar tidak menimbulkan perpecahan dan ketidakharmonisan diantara sesama pegawai.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis mengenai Pelaksanaan Mutasi Pegawai Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Daerah Kabupaten Bone. Maka, penulis menyimpulkan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan rotasi pegawai dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone sudah dilaksanakan dengan cukup baik. Dimana tolok ukur pelaksanaan rotasi pegawai yang dilakukan oleh Tim Penilai Kinerja didasarkan pada kerjasama (baik dari segi pemahaman pegawai akan tugas dan fungsinya, saling menghargai pendapat pegawai lain dan kemampuan untuk berkoordinasi dengan pegawai dan atasan), kepuasan kerja yang didasarkan pada tingkat gaji dan hubungan kerja, serta lingkungan kerja yang didasarkan pada fasilitas kerja dan lingkungan yang kondusif dan nyaman.
2. Pelaksanaan promosi pegawai dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bone belum berjalan sebagaimana mestinya. Hal ini didasarkan atas beberapa temuan penulis di lapangan bahwa pelaksanaan promosi jabatan lebih mengarah kepada hubungan kekeluargaan dan kepentingan pejabat politik sebagaimana yang dijelaskan padahal aman sebelumnya. Hal ini tentu saja akan berdampak pada kinerja dan hubungan pegawai itu sendiri, dimana pegawai akan mengalami penurunan kerja, sikap apatis bahkan akan melahirkan hubungan yang tidak harmonis diantara sesama pegawai termasuk para pejabat birokrasi.

B. Saran

Sesuai dengan hasil penelitian tentang Pelaksanaan Mutasi Pegawai Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Daerah Kabupaten Bone. Maka, penulis menyarankan kepada:

1. Pegawai

Mengoptimalkan kinerja dalam rangka pencapaian tujuan dari berbagai tugas yang diberikan, menjaga nama baik Dinas/Badan tempat ia bekerja dengan taat dan patuh terhadap berbagai aturan yang berlaku baik yang dibuat oleh instansi nyamau pun peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2. Tim Penilai Kinerja

Melaksanakan penilaian secara obyektif, adil dan transparan dengan tetap menjunjung tinggi nilai-nilai profesionalitas sebagai pejabat yang berwenang dalam melakukan mutasi pegawai. Dan meminimalisir berbagai kepentingan politik dari orang/kelompok tertentu agar pelaksanaan mutasi dapat menjembatani berbagai kepentingan pegawai dalam menitikarinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhsrullah.2014. *Intervensi Pejabat Politik Dalam Mutasi Pejabat Struktural di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa*. Skripsi Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah, Makasar.
- Azhari. 2011. *Mereformasi Birokrasi Publik Indonesia: Studi Perbandingan Intervensi Pejabat Politik Terhadap Pejabat Birokrasi di Indonesia dan Malaysia*. Pustaka Pelajar: Yogyakarta.
- Buku Pedoman Penulisan Proposal dan Skripsi. 2012. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Fatmawati, dkk, 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai IAIN Ar-Raniry Banda Aceh*. Jurnal Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Vol 1. No.1.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kelima belas. BPFE: Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisirevisi, Cetakan Ke-16. PT. Bumi Aksara: Jakarta.
- . 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi keempat belas. PT. Bumi Aksara: Jakarta.
- Kadarisman, M. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ke-1. PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Manullang, M dan Manullang, Marihot AMH. 2008. *Manajemen Personalia*. Edisi keempat. Gadjah Mada University Press: Yogyakarta.
- Moekijat. 2010. *Administrasi Kepegawaian Negara Indonesia*. CV. Mandar Maju: Bandung.
- . 1991. *Administrasi Kepegawaian Negara Indonesia*. Cetakan Ke-1.CV. Mandar Maju: Bandung.
- Nitisemito, Alex. S. 2010. *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia: Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural.
- Peraturan Bupati Bone Nomor 57 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Sekretariat Daerah.

- Peraturan Kepala BKN Nomor 12 Tahun 2002 Tentang Masa Kerja Pegawai.
- Perdirjen Perbendaharaan No PER-37 Tahun 2009 Tentang Petunjuk Teknis Pengalihan Pengelolaan Administrasi Belanja Pegawai Negeri Sipil Pusat Kepada Satuan Kerja Kementerian Negara/Lembaga.
- Prastowo, Andi. 2010. *Menguasai Teknik-teknik Koleksi Data Penelitian Kualitatif*. DIVA Press: Jogjakarta.
- Rivai, Veithzal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Sakir, Ahmad Rosandi. 2017. *Analisis Implementasi Kebijakan Pengangkatan Aparatur Sipil Negara Dalam Jabatan Struktural di Pemerintahan Kabupaten Bone*. Skripsi Program Studi Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Samsudin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ke-1. Pustaka Setia: Bandung.
- Sastrohadiwiryo, B. Siswanto. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia :Pendekatan Administratif dan Operasional*. PT. BumiAksara: Jakarta.
- Saydam, Gouzali. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Djanbatan: Jakarta.
- Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Alfabeta: Bandung.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

2. Lampiran Dokumentasi Penelitian:



Gambar 1. Wawancara dengan Bapak AGU (25 September 2018)



Gambar 2. Wawancara dengan Bapak DHF (25 September 2018)



Gambar 3. Wawancara dengan Ibu KRN (25 September 2018)



Gambar 4. Wawancara dengan Bapak KML (3 Oktober 2018)



Gambar 5. Wawancara dengan Bapak AND (15 Oktober 2018)



Gambar 6. Wawancara dengan Bapak AEF (24 Oktober 2018)



Gambar 7. Pembuatan Disposisi Penelitian



Gambar 8. Pengambilan Data-Data Penelitian

RIWAYAT HIDUP



HASMIATI, Lahir pada tanggal 14 Oktober 1995 di Bone, Kabupaten Bone Sulawesi Selatan. Merupakan anak kedua dari tiga bersaudara buah cinta dari pasangan Amar Cengke dan Rahmatia. Penulis menempuh Pendidikan Sekolah Dasar di SD/INP 5/81 Lilina Ajangale di tahun 2003 dan tamat tahun 2008.

Pada tahun yang sama penulis melanjutkan pendidikan di SMP Negeri 3 Ulaweng dan selesai tahun 2011 kemudian pada tahun 2011 penulis melanjutkan pendidikan di SMA Negeri 1 Ulaweng dan selesai tahun 2014. Kemudian pada tahun 2014 penulis melanjutkan pendidikan di perguruan tinggi swasta tepatnya di Universitas Muhammadiyah Makassar Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Penulis menyelesaikan kuliah S1 pada tahun 2019 dan berhasil mempertanggungjawabkan hasil karya ilmiah di depan penguji yang berjudul “Pelaksanaan Mutasi Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Daerah Kabupaten Bone” dan mendapatkan gelar S.Sos.