

EVALUASI KEBIJAKAN PROMOSI DAN MUTASI PNS DI KABUPATEN BENGKULU SELATAN PERIODE 2010-2015

Muhammad As'ad Muttaqin
20120520004
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Email: muttaqin7@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini memiliki latar belakang masalah tentang kebijakan promosi dan mutasi PNS yang belum sesuai di Kabupaten Bengkulu Selatan sehingga perlu dilihat bagaimana evaluasi kebijakan yang telah dijalankan pada periode 2010-2015. Penelitian ini memiliki tujuan: 1) Menjelaskan evaluasi tentang Promosi Pegawai Negeri Sipil di pemerintahan Kabupaten Bengkulu Selatan periode 2010-2015 2) Untuk mengetahui pelaksanaan promosi dan mutasi jabatan sudah sesuai dengan kompetensi PNS di bidangnya masing-masing 3) Mengetahui Faktor yang memengaruhi Kebijakan Promosi dan Mutasi PNS di Kabupaten Bengkulu Selatan. Penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif yaitu suatu pendekatan investigasi dengan bertatap muka dan berinteraksi dengan orang-orang di tempat penelitian yang berkaitan dengan karya tulis. Sifat penelitian ini adalah deskriptif analisis yaitu menggambarkan tentang suatu masyarakat atau kelompok tertentu dengan suatu gejala yang terjadi di masyarakat dan digambarkan bentuk praktek dan mekanismenya. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah: kebijakan promosi dan mutasi jabatan di BKD kabupaten Bengkulu Selatan secara umum sudah sesuai dengan kompetensi PNS menurut bidangnya masing-masing. Selain faktor internal, promosi dan mutasi juga ditentukan oleh faktor eksternal yang berupa kedekatan secara personal dengan pejabat atau aktor yang mengelola kepegawaian dan kekuasaan politik, sehingga promosi dan mutasi di Bengkulu Selatan lebih dominan menggunakan *spoil system*.

Kata Kunci: Evaluasi Kebijakan, Promosi Jabatan, Mutasi.

Abstract

This research have a background problems on policy promotion and mutation civil servants not based in kabupaten bengkulu selatan government to be seen how policy evaluation those undertaken in the period 2010-2015 .This study has objective 1:) explain an assessment on the promotion of civil servants in government kabupaten bengkulu selatan government period 2010-2015 2) to know the promotion and mutation office is in line with competence civil servants in the field each 3) know the promotion influence policy and mutation civil servants in kabupaten bengkulu selatan government .The use writers the kind of research qualitative which is a approach investigation with face to face and interact with the men of the place research on a piece of writing .Of the nature of this research is descriptive analysis that is accused of a society or some group with a phenomenon that emerged in the community and was described a form of practice and its mechanism . The Results from is: policy positions promotion and mutations in BKD south bengkulu regency government in general is in line with competence civil servants according to its field each. Aside from the internal , promotion and mutation also determined by external factors of proximity personally with officials or actor who manages the civil and political power, so promotion and mutations in south bengkulu are more dominant using spoil system.

Keywords: Evaluation, Promotion Policy Office, Mutation

I. PENDAHULUAN

Perubahan perkembangan bidang pemerintahan diwujudkan dengan tata pemerintahan yang demokratis dan baik. Salah satu unsur penyelenggaraan pemerintahan yang perlu memperoleh perhatian dalam upaya reformasi itu ialah penataan aparatur pemerintah yang meliputi penataan kelembagaan birokrasi pemerintahan, sistem, dan penataan manajemen sumber daya manusianya yaitu PNS. Peranan pegawai atau aparatur negara sangat dituntut dalam menjalankan tugas dibidang masing-masing untuk lebih ulet, terampil, cekatan, berdedikasi tinggi dan menuju kepada suatu efisiensi. PNS sebagai sumber daya manusia yang bertugas dalam melayani kepentingan publik memiliki andil dalam merealisasikan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan nasional. Penjelasan tentang Otonomi Daerah UU Nomor 32 Tahun 2004 telah memberikan arah perubahan dalam penyelenggaraan pemerintahan. Setiap daerah diberi kewenangan dan dituntut untuk meningkatkan kemandirian daerah baik dalam hal keuangan maupun kualitas sumber daya manusianya. Pemerintah daerah harus berupaya untuk lebih meningkatkan kualitas sumber daya aparatur disegala bidang karena peran sumber daya manusia diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Suatu kinerja merupakan terjemahan dari perfoma yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan) (Sedarmayanti, 2011). Penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan potensi pegawai secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumberdaya manusia yang ada di dalam suatu organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Agar terwujudnya keteraturan dalam organisasi,

maka mutasi dan promosi jabatan dalam suatu organisasi perlu diadakan guna menunjang terwujudnya tujuan bersama dalam organisasi (Hasibuan S. P Malayu). Prinsip mutasi adalah memutasikan karyawan pada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai atau "*The right man in the right place*", agar semangat dan produktifitas kerjanya meningkat (Hasibuan 2005:102). Kemudian prinsip mutasi berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 100 Tahun 2000 sama dengan prinsip dalam promosi jabatan yaitu berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras, atau golongan (Michael E, en 2015). Promosi dan mutasi juga dijelaskan didalam UU NO 5 th 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Pasal 72 tentang Promosi dijelaskan bahwa promosi PNS dilakukan berdasarkan perbandingan objektif antar kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh pejabat, penilaian atas prestasi kerja, kepemimpinan, kerja sama, kreativitas, dan pertimbangan dari tim penilaian kinerja PNS pada instansi pemerintah, tanpa membedakan gender, suku, agama, ras, dan, golongan. Setiap PNS yang memenuhi syarat mempunyai hak yang sama untuk dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi, promosi pejabat administrasi dan pejabat fungsional PNS dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian setelah mendapat pertimbangan tim penilaian kinerja PNS pada instansi pemerintah, tim penilai kinerja PNS sebagaimana dimaksud dibentuk oleh pejabat yang berwenang. Sedangkan Mutasi UU NO 5 tahun 2014 didalam Pasal 73 dijelaskan bahwa setiap PNS dapat dimutasi tugas dan lokasi dalam (satu) instansi pusat, antar-instansi pusat, satu instansi daerah, antar instansi daerah, antar instansi pusat dan instansi daerah, dan ke perwakilan Negara Kesatuan Republik Indonesia di luar negeri, mutasi PNS dalam satu instansi pusat atau instansi daerah sebagaimana dimaksud pada sebelumnya dilakukan oleh pejabat Pembina Kepegawaian, mutasi PNS antar

kabupaten/kota dalam satu provinsi ditetapkan oleh Gubernur setelah memperoleh pertimbangan kepala BKN, mutasi PNS antar kabupaten/kota antar provinsi dan antar provinsi ditetapkan oleh Menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan dalam negeri setelah memperoleh pertimbangan kepala BKN dan yang paling penting didalam kebijakan Mutasi yaitu Mutasi PNS dilakukan dengan memerhatikan prinsip larangan konflik kepentingan yang ini akan berdampak negatif bagi kinerja PNS. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000, maka dalam melaksanakan promosi dan mutasi jabatan struktural yang dilakukan oleh Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota tidak berdasarkan pada kepentingan pihak-pihak tertentu melainkan berdasarkan pada kebutuhan pegawai yang berkompeten pada bidangnya dalam membantu tercapainya visi maupun misi pemerintah dalam pelayanan publik dengan mempertimbangkan prestasi kerja dan kompetensi Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Menurut penelitian Ibrahim Jasdi (2014), menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan mutasi dan promosi di Pemerintahan Daerah Barito Selatan dijalankan secara tidak profesional. Faktor-faktor yang tidak profesional tersebut diantaranya : faktor tidak maksimalnya peraturan dijalankan, faktor kekuasaan, faktor kekerabatan, faktor suka dan tidak suka. Menurut penelitian dari Ibrahim Jasdi (2014) terlihat jelas bahwa faktor ketidak profesionalan pada kebijakan mutasi masih sering terjadi, ini juga terjadi di Kabupaten Bengkulu Selatan, hal tersebut dikarenakan masih banyaknya penempatan posisi jabatan yang kurang memenuhi aturan yang telah ditetapkan sesuai dengan apa yang disampaikan saudari Emi Afrida dalam koran harian Rasel (Radar Selatan) , hal ini sangat berdampak pada keberlangsungan pembangunan dan pengembangan pegawai di Bengkulu Selatan. Ketidakpedulian pemerintah terhadap kepuasan posisi jabatan yang diberikan kepada pegawai negeri sipil, dapat mempengaruhi menurunnya disiplin kerja pegawai negeri sipil, dan menurunnya semangat kerja,

profesionalitas kerja, kreatifitas kerja. Penempatan mutasi yang tidak sesuai dengan kompetensi pegawai, masalah penempatan jabatan yang tidak sesuai dengan kompetensi pegawai dapat memberikan dampak pada kurangnya kinerja pegawai dalam melaksanakan jabatannya, dikarenakan pegawai masih harus belajar dan beradaptasi pada pekerjaan barunya yang kompetensi dasarnya tidak dimiliki oleh pegawai tersebut, sehingga pegawai tidak dapat menjalankan jabatannya dengan maksimal. Akibat lain yang muncul dari ketidakcocokan pada jabatan yang diberikan kepadanya adalah masalah pegawai yang sering mangkir dari pekerjaannya, hingga sampai pada aksi mogok kerja yang dilakukan oleh pegawai negeri sipil tersebut. Menurut Harian Radar Selatan (5 Februari 2012), Ketua Asosiasi Pengawas Sekolah (APSI) BS Emi Afrida MPd mendatangi gedung DPRD BS, Sabtu (4/2). Beliau mempermasalahkan mutasi 335 guru yang dilakukan Dinas Dikpora BS. APSI menilai mutasi yang dilaksanakan tidak sesuai kebutuhan, mutasi menyebabkan adanya penumpukan guru di beberapa sekolah. APSI meminta mempertanyakan pelaksanaan mutasi yang dinilai amburadul dan tidak sesuai kebutuhan. APSI menegaskan, kekacauan mutasi yang digelar karena tidak melibatkan pengawas sekolah. Waka II DPRD BS berjanji memanggil Kepala Dinas Dikpora. Kepala Dinas Dikpora BS melalui Kasubag Umum dan Kepegawaian tidak memberikan komentar apapun mengenai mutasi guru yang dilaksanakan (Harian Rasel BS, 2012).

II. Kerangka Dasar Teori

1. Manajemen

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan S.P Malayu, 2002). Menurut P. Siagian dalam Hasibuan S. P Malayu, (2002), ada 11 fungsi-fungsi manajemen, yaitu:

- 1) Perencanaan.

- 2) Pengorganisasian.
- 3) Pengarahan.
- 4) Pengendalian.
- 5) Pengadaan.
- 6) Pengembangan.
- 7) Kompensasi.
- 8) Pengintegrasian.
- 9) Pemeliharaan.
- 10) Kedisiplinan.
- 11) Pemberhentian.

2. Kebijakan

Secara etimologis kata kebijakan berasal dari kata bijak yang dalam Kamus Umum Indonesia diartikan sebagai pandai, mahir, selalu menggunakan akal budinya. Kebijakan Publik adalah suatu keputusan yang dimaksudkan untuk tujuan mengatasi permasalahan yang muncul dalam suatu kegiatan tertentu yang dilakukan oleh instansi pemerintah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan (Mustopadidjaja, 2002). Kebijaksanaan Negara dan Kepentingan Publik menurut konsep demokrasi modern, kebijakan Negara tidaklah hanya berisis cetusan pikiran atau pendapat para pejabat yang mewakili rakyat, tetapi opini publik juga mempunyai porsi yang sama besarnya untuk diisikan (tercermin) dalam kebijakan-kebijakan Negara. James E. Anderson (1970) dalam Sahya Anggara dengan bukunya "Kebijakan Publik" (2014:55) mengelompokkan jenis-jenis kebijakan publik sebagai berikut : 1) *Substantive and Procedural Policies*. Substantive policy adalah kebijakan ditinjau dari substansi masalah yang dihadapi pemerintah. Contoh : kebijakan pendidikan, kebijakan ekonomi. *Procedural policy* adalah kebijakan dilihat dari pihak-pihak yang terlibat dalam perumusannya (*policy stake holders*). 2) *Distributive, Redistributive, and Regulatory Policies*. *Distributive policy* adalah kebijakan yang mengatur tentang pemberian pelayanan/ keuntungan kepada individu, kelompok, atau perusahaan. Contoh, kebijakan tentang tax holiday.

Redistributive policy adalah kebijakan yang mengatur tentang pemindahan alokasi kekayaan, pemilikan, atau hak-hak. Contoh, kebijakan tentang pembebasan tanah untuk kepentingan umum. *Regulatory policy* adalah kebijakan yang mengatur tentang pembatasan/ pelarangan terhadap perbuatan/ tindakan. Contoh, kebijakan tentang larangan memiliki dan menggunakan senjata api. 3) *Material Policy*. *Material policy* adalah kebijakan yang mengatur tentang pengalokasian/ penyediaan sumber-sumber material yang nyata bagi penerimanya. Contoh, kebijakan pembuatan rumah sederhana. 4) *Public Goods and Private Goods Policies*. *Public goods policy* adalah kebijakan yang mengatur tentang penyediaan barang-barang/ pelayanan oleh pemerintah untuk kepentingan orang banyak. Contoh, kebijakan tentang perlindungan keamanan dan penyediaan jalan umum. *Private goods policy* adalah kebijakan yang mengatur tentang penyediaan barang-barang/ pelayanan oleh pihak swasta untuk kepentingan individu (perseorangan) di pasar bebas dengan imbalan biaya tertentu. Contoh, tempat hiburan, hotel.

3. Evaluasi Kebijakan

Anderson sebagaimana dikutip Paskarina (2007:7) mengungkapkan bahwa evaluasi kebijakan menekankan pada estimasi atau pengukuran dari suatu kebijakan, termasuk juga materi, implementasi, pencapaian tujuan, dan dampak dari kebijakan tersebut, bahkan evaluasi juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu kebijakan, sehingga hasil pengkajian tersebut dapat digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan apakah kebijakan tersebut akan dilanjutkan, diubah, diperkuat atau diakhiri. Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut dapat diperoleh pemahaman bahwa evaluasi kebijakan

publik merupakan suatu upaya untuk mengukur, menilai, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi berhasil atau tidaknya suatu kebijakan dalam lingkup yang lebih umum atau keseluruhan dari tahapan kebijakan publik.

Dalam menilai suatu kebijakan perlu ditentukan beberapa indikator agar dapat menilai secara kompleks hasil dari kebijakan tersebut. Berikut beberapa indikator evaluasi kebijakan menurut William N. Dunn:

Tabel 1.1
Kriteria Evaluasi Kebijakan

| TIPE KRITERIA | PERTANYAAN | ILUSTRASI |
|---------------|---|---|
| Efektivitas | Apakah hasil yang diinginkan telah dicapai? | Unit pelayanan |
| Efisiensi | Seberapa banyak usaha diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan? | Unit biaya Manfaat bersih Rasio biaya-manfaat |
| Kecukupan | Seberapa jauh pencapaian hasil yang diinginkan memecahkan masalah? | Biaya tetap (masalah tipe I) Efektivitas tetap (masalah tipe II) |
| Perataan | Apakah biaya dan manfaat didistribusikan dengan merata kepada kelompok-kelompok tertentu? | Kriteria Pareto Kriteria kaldor-Hicks Kriteria Rawls |
| Responsivitas | Apakah hasil kebijakan memuaskan kebutuhan, preferensi atau nilai kelompok-kelompok tertentu? | Konsistensi dengan survai warga negara |
| Ketepatan | Apakah hasil (tujuan) yang diinginkan benar-benar berguna atau bernilai? | Program publik harus merata dan efisien |

4. Promosi

Promosi merupakan salah satu kegiatan manajemen sumber daya manusia dalam mengembangkan orang-orang yang bekerja di dalamnya. Dalam manajemen perusahaan menurut Manullang, perusahaan perlu melakukan promosi untuk mempertinggi semangat kerja karyawan/ pegawai dan dapat pula menjamin stabilitas kekaryawanan. Jika dikaitkan dengan manajemen kepegawaian, maka promosi PNS pada dasarnya merupakan upaya untuk meningkatkan gairah kerja dan produktivitas pegawai, serta menjaga

siklus eksistensi dan kelanggengan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat (Manullang, 2001).

5. Promosi

Promosi merupakan salah satu kegiatan manajemen sumber daya manusia dalam mengembangkan orang-orang yang bekerja di dalamnya. Dalam manajemen perusahaan menurut Manullang, perusahaan perlu melakukan promosi untuk mempertinggi semangat kerja karyawan/ pegawai dan dapat pula menjamin stabilitas kekaryawanan. Jika dikaitkan dengan manajemen kepegawaian, maka promosi PNS pada dasarnya merupakan upaya untuk meningkatkan gairah kerja dan produktivitas pegawai, serta menjaga siklus eksistensi dan kelanggungan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat (Manullang, 2001).

6. Mutasi

Menurut Sastrohadwirjoyo (2002: 247), mutasi merupakan kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan. Prinsip mutasi adalah Memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai atau "*The right man in the right place*", agar semangat dan produktifitas kerjanya meningkat (Hasibuan 2005: 102). Kemudian prinsip mutasi berdasarkan PP No. 100 Tahun 2000 sama dengan prinsip dalam promosi jabatan yaitu berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras, atau golongan.

III. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Ditinjau dari jenis datanya pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Adapun yang dimaksud dengan penelitian kualitatif yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah (Moleong, 2007).

Teknik penyajian data penelitian menggunakan pola deskriptif. Yang dimaksud pola deskriptif menurut Best (sebagaimana dikutip oleh Sukardi), adalah metode penelitian yang berusaha menggambarkan dan menginterpretasi objek sesuai dengan apa adanya (Sukardi, 2009).

2. Unit Analisa Data dan Sumber Data

a. Jenis Data: 1) Data primer: Data primer adalah semua informasi mengenai konsep penelitian (ataupun yang terkait dengannya) yang kita peroleh secara langsung dari unit analisa yang dijadikan sebagai obyek penelitian. Data primer diperoleh dengan wawancara terhadap wawancara kepada pegawai negeri sipil yang dipromosikan dan dimutasikan secara acak di instansi BKD 2) Data sekunder: Data sekunder adalah semua informasi yang kita peroleh secara tidak langsung, melalui dokumen-dokumen yang mencatat keadaan konsep penelitian (ataupun yang terkait dengannya) di dalam unit analisa yang dijadikan obyek. Data sekunder diperoleh dari studi pustaka, pelengkap data primer serta literatur yang

berkaitan dengan penelitian ini, seperti melalui media massa, internet, Undang-Undang serta dokumen terkait.

b. Teknik Pengumpulan Data: Penelitian ini menggunakan metode 1) wawancara yaitu mengumpulkan data atau keterangan lisan seorang responden atau informan melalui suatu percakapan yang sistematis dan terencana. Penulis akan melakukan wawancara kepada pegawai negeri sipil yang dipromosikan dan dimutasikan secara acak di instansi BKD. 2) Penulis pada penelitian ini, melakukan pengambilan data pegawai negeri sipil yang dimutasi dan dipromosikan di Badan Kependidikan Daerah Bengkulu Selatan (BKD) sebagai acuan informan/narasumber dalam wawancara.

c. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan langkah-langkah seperti yang dikemukakan oleh Burhan Bungin (2003), yaitu sebagai berikut: 1) Pengumpulan Data (*Data Collection*) 2) Reduksi Data (*Data Reduction*) 3) Display Data 4) Verifikasi dan Penegasan Kesimpulan (*Conclusion Drawing and Verification.*)

IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Evaluasi Kebijakan Promosi dan Mutasi

1. Efektifitas Promosi dan Mutasi

Penerapan Peraturan Bupati Kabupaten Bengkulu Selatan Nomor 25 Tahun 2011 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Bengkulu Selatan, pada dasarnya pegawai yang akan di mutasi atau dipromosikan harus mempunyai persyaratan pendidikan dan prestasi kerja yang baik, hal ini dilakukan untuk

peningkatan terhadap kinerja. Secara lebih rinci pegawai yang diberikan kepercayaan, yaitu mutasi dan promosi harus memenuhi persyaratan yang telah ditentukan dalam peraturan perundang-undangan kepegawaian antara lain: 1) pangkat/golongan telah memenuhi syarat, 2) disiplin ilmu/latar belakang pendidikan formal, 3) mempunyai kinerja/prestasi kerja yang lebih baik, 4) telah mengikuti diklat kepegawaian, 5) memperhatikan DUK, 6) DP-3 bernilai baik, 7) usia, 8) usul unit kerja ke Baperjakat dan, dan 9) atas persetujuan pimpinan instansi.

2. Efisiensi Promosi dan Mutasi

Peraturan yang dipakai dalam mutasi dan promosi ini oleh pejabat pengelola kepegawaian daerah sebagai pelaksana proses rekrutmen dalam mutasi dan promosi di lingkungan BKD Kab. Bengkulu Selatan merupakan peraturan perundang-undangan yang diterbitkan oleh pemerintah pusat, sehingga masih bersifat umum dan masih kurangnya kebijakan-kebijakan lokal yang semestinya menjadi pedoman untuk menjalankan mekanisme dalam proses mutasi dan promosi. Politik organisasi juga dapat dilihat dalam proses mutasi dan promosi pada level eselon III dan IV. Bupati selaku pemegang kekuasaan yang memberikan keputusan terakhir terhadap calon pejabat disemua level yang dinominasikan oleh Baperjakat untuk dimutasi atau dipromosi menjadi pejabat struktural. Berdasarkan Peraturan Bupati Kabupaten Bengkulu Selatan Nomor 25 Tahun 2011 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Bengkulu Selatan, Bupati merupakan pejabat pembina kepegawaian daerah yang mempunyai otoritas penuh terutama dalam proses mutasi dan promosi di daerahnya.

3. Kecukupan Promosi dan Mutasi

Berdasarkan penelitian yang dilakukan mengenai pejabat birokrasi pemerintah daerah di lingkungan BKD eselon III tidak banyak mengalami pergantian setelah perampingan, dapat diketahui dari 13 pejabat eselon III yang ada di lingkungan Pemkab Bengkulu Selatan khusus Biro Kepegawaian dan BKD, setelah terjadinya penggabungan ini maka jumlah jabatan menjadi 8 pejabat eselon III.

Dalam struktur pemerintahan daerah, jabatan-jabatan ini cukup strategis di lingkungan BKD Kab. Bengkulu Selatan karena fungsinya, maka sebaiknya pejabat yang mutasi dan promosi ini harus memenuhi persyaratan formal yang ditentukan serta memiliki profesionalisme, kompetensi yang dibutuhkan.

4. Perataan Promosi dan Mutasi

Pada promosi yang dilakukan oleh instansi yang mengelola kepegawaian daerah Kab. Bengkulu Selatan khusus dalam mutasi dan promosi di lingkungan BKD Kab. Bengkulu Selatan lebih memperhatikan pada otoritas/kepentingan pimpinan. Kompetensi dan pendidikan formal belum dijadikan sebuah standar pertimbangan dalam memilih pejabat struktural. Hal ini dapat dilihat masih banyaknya pejabat yang mengelola kepegawaian memiliki ijazah sarjana (S1).

Dalam mutasi dan promosi di lingkungan BKD Kab. Bengkulu Selatan masih mempergunakan cara-cara lama yaitu masih sulitnya meninggalkan budaya lama dalam menyeleksi para pejabat di lingkungan BKD Kab. Bengkulu Selatan.

5. Responsifitas Promosi dan Mutasi

Berdasarkan hasil wawancara dengan staf BKD Kab. Bengkulu Selatan, dari indikator pertanyaan yang penulis ajukan maka

didapatkan suatu kesimpulan sebagai berikut :

“Bahwa segala sesuatu yang berhubungan dengan kebijakan Pemkab Bengkulu Selatan dalam kurun waktu 5 (lima) tahun didasarkan pada aspirasi yang berkembang dimasyarakat, dalam perkembangannya perlu dilakukan koordinasi agar tidak terjadi tumpang tindih antar dinas dalam rangka mengimplementasikan aspirasi yang berkembang di masyarakat.” (MYS, tanggal 19 November 2015).

Pegawai pemerintah selama ini melihat masyarakat bukan sebagai mitra yang berhak memberi kontrol terhadap jalannya pemerintahan. Masyarakat dipandang sebagai obyek yang tidak berdaya mengawasi jalannya pemerintahan.

6. Ketepatan Promosi dan Mutasi

Ketepatan promosi dan mutasi pegawai pemerintahan dapat dilihat dari dua aspek. *Pertama*, bertambahnya pengetahuan dan keahlian baru yang mendukung pelaksanaan tugas-tugasnya sebagai pegawai pemerintah. Wujud nyata untuk memberikan pelayanan yang prima disemangat kerjai terlebih dahulu dengan mengadakan pelatihan dan pelatihan tentang pelayanan prima yang bekerja sama dengan BKD Kab. Bengkulu Selatan dengan bentuk lain adalah dengan melakukan langkah konkrit seperti melakukan dialog dengan masyarakat serta menyediakan kotak saran. *Kedua*, ketepatan promosi dan mutasi pegawai dapat dilihat dari penyelesaian pekerjaan di kantor secara individual. dengan tugas individualnya. Lingkungan kerja di BKD Kab. Bengkulu Selatan tidak lepas dari masalah politis dan teknis teknologis. Keduanya mempengaruhi setiap pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Secara politis, tercermin dari adanya kelompok informal yang

mempengaruhi individu-individu. Sedangkan secara teknologis, pegawai harus mampu memanfaatkan fasilitas yang ada di kantornya.

B. Tujuan Promosi dan Mutasi

1. Promosi

a. Moral Kerja

Penghargaan terhadap hasil kerja pegawai, sanksi terhadap pegawai yang melanggar disiplin dan teguran atasan kepada pegawai di bawahnya merupakan cara untuk meningkatkan kecakapan pegawai. Ketiga cara tersebut merupakan mekanisme *reward* dan *punishment* sebagai bagian dari upaya meningkatkan kecakapan pegawai di BKD Kab. Bengkulu Selatan.

b. Disiplin Kerja

Disiplin kerja pegawai di BKD Kab. Bengkulu Selatan dapat dilihat dari kemampuannya menjalankan tugas rutin dan melaporkannya secara rutin. pegawai seringkali menganggap suatu pekerjaan rutin sebagai rutinitas yang monoton sehingga kurang teliti dan rinci dalam memberikan laporan hasil kerja. Tugas-tugas antar bagian dan antar bidang kerja sering tumpang tindih dan dilaporkan oleh masing-masing pegawai yang terlibat sehingga ada kesan yang dilaporkan adalah hasil pekerjaan pegawai sebagai pribadi, bukan sebagai pegawai suatu insitusi pemerintah.

c. Iklim Organisasi

Sejauh ini iklim organisasi BKD Kab. Bengkulu Selatan cukup mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Dengan demikian, makin baiknya kondisi iklim organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, dikarenakan dengan iklim organisasi yang positif menyebabkan BKD Kab. Bengkulu Selatan mampu mengelola kebutuhan-kebutuhan anggota organisasi secara optimum dan menciptakan suasana lingkungan internal atau psikologis yang menunjang tercapainya tujuan organisasi. Pegawai sebagai

anggota organisasi dapat memberi kontribusi jasa dalam meningkatkan produksi dan mengemukakan ide-ide yang berkaitan dengan usaha pencapaian tujuan.

d. Produktifitas Kerja

Promosi dan mutasi merupakan bagian yang cukup penting dalam rangka mencapai dan melaksanakan beban tugas yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahan sehingga dengan *core competence* yang dimiliki pegawai diharapkan dapat meningkatkan produktifitas pegawai. Pegawai yang belum atau tidak professional perlu diberikan pembinaan guna meningkatkan keterampilannya. Teguran menjadi salah satu cara untuk meningkatkan keterampilan pegawai, karena dengan menerima teguran setiap kali pegawai melakukan kelalaian maka pegawai yang bersangkutan akan mengetahui kesalahan yang telah dilakukannya. Selain itu, teguran juga menandakan adanya pengawasan atau kontrol terhadap pegawai. Seorang staf bagian pembangunan mengatakan:

“Pimpinan saya dikantor hampir tidak pernah memberikan teguran. Kalau ada anak buahnya yang melakukan kesalahan dalam bekerja, pimpinan paling hanya meminta penjelasan mengapa itu terjadi tanpa diikuti dengan teguran apalagi dengan nada marah. Orangnya memang baik sehingga pegawai-pegawai di sini merasa senang aja.”

(MYS, tanggal 26 November 2015).

Secara yuridis, BKD Kab. Bengkulu Selatan telah menyediakan berbagai perangkat sanksi bagi pegawainya yang dianggap tidak cakap bekerja. Sanksi yang dapat diberikan di antaranya adalah teguran secara lisan, teguran tertulis, teguran administratif, penurunan pangkat, penundaan gaji, pemecatan sebagai PNS. Namun

dilingkungan BKD Kab. Bengkulu Selatan sejak berdirinya kabupaten ini belum pernah memberikan sanksi yang lebih berat kecuali berupa teguran secara tertulis.

2. Mutasi

a. Semangat Kerja

Penempatan jabatan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya, kemampuan dan pengalamannya menjadi suatu pekerjaan tidak menarik. Pada kenyataannya, banyak pegawai yang melihat bidang lain sebagai lebih menjanjikan, menguntungkan dan enak. *“Beruntung mereka yang mendapatkan posisi bagus... tapi mereka yang tidak mendapatkan posisi tapi punya peran di tempat lain juga bagus.”* (R, tanggal 18 November 2015)

b. Kesalahan Kerja

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya kelelahan kerja antara lain adanya monoton pekerjaan; adanya intensitas dan durasi kerja mental serta fisik yang tidak proporsional; faktor lingkungan kerja, cuaca dan kebisingan; faktor mental seperti tanggung jawab, ketegangan dan adanya konflik-konflik, serta adanya penyakit-penyakit, kesakitan dan nutrisi yang tidak memadai.

c. Absensi Kerja

Dengan adanya mutasi pegawai diharapkan pegawai yang absen (bolos) semakin berkurang. Pada dasarnya, aktifitas dan perilaku pegawai di BKD Kab. Bengkulu Selatan diatur dalam aturan internal BKD Kab. Bengkulu Selatan, baik dalam bentuk Peraturan BKD Kab. Bengkulu Selatan, Kebijakan, SOP, Kode Etik dan sebagainya. Hal ini diperlukan agar pegawai tidak melakukan perbuatan yang dapat menimbulkan risiko-risiko yang dapat berdampak.

d. Kecelakaan Kerja

Berdasarkan informasi data sekunder yang didapat, diketahui kebijakan manajemen keselamatan dan kecelakaan kerja di lingkungan BKD sudah dikeluarkan secara tertulis. Keluarnya kebijakan manajemen keselamatan dan kecelakaan kerja tersebut dengan pertimbangan untuk meningkatkan produktifitas pekerja serta menghindari kerugian-kerugian lainnya yang diakibatkan tidak diterapkannya kebijakan manajemen keselamatan dan kecelakaan kerja tersebut.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kebijakan Promosi dan Mutasi

a. Motivasi

Pegawai yang tertarik dengan pekerjaannya dan sanggup menyelesaikan pekerjaannya tanpa adanya imbalan biasanya dapat mengerjakan tugas meskipun tanpa ada perintah dari atasannya. Dapat dikatakan bahwa pegawai memiliki dorongan dari luar dan dari dalam individu.

“Tingkat motivasi, kemauan untuk menyelesaikan seluruh kewajiban masih relatif rendah hal ini mendorong kurangnya tingkat proses penyelesaian pekerjaan yang diembankan kepada yang bersangkutan, ini juga diakibatkan oleh adanya kesan atau persepsi bahwa setiap tugas yang diberikan harus di hargai dengan imbalan.” (SR, tanggal 17 November 2015).

Disimpulkan bahwa kompetensi pegawai di lingkungan BKD Kab. Bengkulu Selatan belum baik sehingga harus ditingkatkan. Kedisiplinan, semangat kerja terhadap tugas dan motivasi pegawai mempengaruhi belum baiknya kompetensi pegawai.

b. Kedisiplinan

Sebagian pegawai kemudian mengeluh telah mendapat pekerjaan yang terlalu banyak sementara di unit lain tidak. Hasil

mengungkapkan bahwa keluhan pegawai hanyalah semangat kerja pribadi masing-masing pegawai.

“Keluhan pegawai hanya muncul ketika dirinya merasa dikejar-kejar pekerjaan karena atasannya meminta segera menyelesaikan pekerjaannya. Tapi jika dicermati betul, pekerjaan tersebut terasa berat karena telah tertunda sebelumnya sehingga menumpuk.” (CA, tanggal 18 November 2015)

Dalam budaya di atas sulit menemukan pegawai yang dapat menyelesaikan suatu pekerjaan melebihi target yang ditetapkan. Pegawai yang mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu atau bahkan lebih cepat menjadi istimewa.

c. Etos Kerja

Seperti diketahui bahwa etos kerja selalu memiliki interkoneksi dengan tingkat ketaatan pegawai terhadap perintah atasan ataupun hubungannya dengan implementasi peraturan kepegawaian yang menjadi tolok ukur kinerja yang dimiliki oleh instansi pemerintah. Jika seorang pegawai melakukan kesalahan ataupun melakukan penyimpangan maka dampak yang harus diterimanya adalah sanksi atas pelanggaran yang ia lakukan tersebut dalam bentuk teguran lisan ataupun tulisan bahkan jika dikategorikan cukup parah dan terbukti secara hukum maka pegawai tersebut bisa dilakukan pemutusan hubungan kerja (*Punishment*).

d. Keterampilan

Dapat disimpulkan bahwa kemampuan pegawai di BKD Kab. Bengkulu Selatan sudah cukup baik meskipun kinerjanya

masih relatif rendah. Tingkat pendidikan baik formal maupun non formal, pengalaman kerja dan keterampilan kerja mempengaruhi tingkat kemampuan pegawai dalam menjalankan tugasnya. Pendidikan yang tidak sesuai dengan bidang kerja, kurangnya pengetahuan dan keahlian baru, dan kurangnya keterampilan teknis pegawai menyebabkan kemampuan pegawai di BKD Kab. Bengkulu Selatan belum baik.

4. Temuan Penelitian

Dalam mutasi dan promosi pada Pemkab Bengkulu Selatan mempunyai permasalahan pokok dalam mutasi dan promosi adalah: (1) sulitnya menerapkan *merit system* dalam ketepatan mutasi dan promosi manakala sistem rekrutmen yang dipakai sekarang masih belum begitu menjadi pedoman dalam pemilihan para pejabat; (2) analisis jabatan dan analisis beban kerja belum dapat dilaksanakan secara menyeluruh sebagai instrumen utama dalam mutasi dan promosi pada unit organisasi.

V. PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan tujuan, hasil dan pembahasan penelitian pada bab-bab sebelumnya maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Kebijakan promosi dan mutasi di Kab. Bengkulu Selatan sudah berjalan baik, dimana rekrutmen sebagai pintu pertama dalam manajemen sumber daya pegawai ternyata tidak selamanya digunakan sebagai pangkal penempatan dan pengembangan pegawai dalam menempati posisi jabatan seperti promosi, mutasi

dan penempatan yang terjadi dalam penerapan Peraturan Pemerintah Nomor 100 tahun 2000 tentang Pengangkatan PNS dalam mutasi dan promosi sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 tahun 2002 dan Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Pegawai Sipil Negara.

2. Promosi dan mutasi jabatan di BKD Kab. Bengkulu Selatan secara umum sudah sesuai dengan kompetensi PNS menurut bidangnya masing-masing. Rekrutmen yang berpedoman pada Peraturan Pemerintah tersebut hanya sebagai pelengkap dalam memilih kriteria pejabat, walau dalam kenyataannya pejabat yang akan memangku jabatan harus mengikuti beberapa persyaratan yang telah ditetapkan seperti tes, ternyata secara umum hal ini belum dapat diwujudkan dengan sebagai instrumen yang *predictable* dalam kaitannya dengan *track* karier di kemudian hari.
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi promosi dan mutasi di lingkungan BKD Kab. Bengkulu Selatan adalah:
 - a. Kompetensi jabatan, mempunyai kaitan erat dalam proses mutasi dan promosi yang mensyaratkan seseorang yang akan mutasi dan promosi seperti keahlian khusus. Pengalaman Jabatan; dipakai untuk untuk menilai kemampuan manajerial atau tidak, atau calon pejabat dapat dibuktikan dengan pengalaman pernah memangku jabatan struktural sebelumnya, Pendidikan; dipengaruhi oleh daya nalar dalam menjalankan bidang tugas tertentu yang didasarkan pada latar belakang pendidikan formal yang

dimilikinya. Senioritas; dilihat dari aspek pangkat maupun pengalaman yang dimiliki oleh calon pejabat, mempunyai peluang tinggi dan mempunyai pengalaman yang lama merupakan unsur yang kuat untuk diusul menjadi pejabat struktural ke Baperjakat. Kepangkatan; paling tidak harus memenuhi batas pangkat yang telah ditentukan sesuai syarat pangkat yang diperlukan untuk menduduki sebuah jabatan. Prioritas Usia; harus sehat jasmani dan rohani.

b. Sistem rekrutmen, yaitu peraturan yang dipakai merupakan peraturan perundang-undangan yang diterbitkan oleh pemerintah pusat, sehingga masih bersifat umum dan masih kurangnya kebijakan-kebijakan lokal. Berdampak pada sangat sentralistik karena yuridis maupun praktis tidak ada pendelegasian wewenang kepada instansi lain, karena semua yang berkenaan dengan proses mutasi dan promosi di lingkungan Kab. Bengkulu Selatan masih diperankan oleh BKD walaupun pada saat itu telah adanya badan yang mengelola urusan administrasi kepegawaian daerah yaitu BKD Kab. Bengkulu Selatan. Politik Organisasi; bahwa politik organisasi tidak semata-mata merupakan perwujudan dalam sebuah susunan organisasi, melainkan lebih banyak pengaturan dengan mekanisme dan struktur organisasi. Politik organisasi juga dapat dilihat dalam proses mutasi dan promosi pada level eselon III dan IV.

4. Berdasarkan temuan penelitian dapat disimpulkan bahwa faktor internal sebagai prosedural formal dalam mutasi dan promosi eselon III dan IV di lingkungan BKD Kab. Bengkulu Selatan merupakan syarat minimal yang harus dipenuhi oleh seorang calon yang akan mutasi dan promosi.

Selain faktor internal dalam mutasi dan promosi juga dipengaruhi dan ditentukan oleh faktor eksternal yang berupa sistem rekrutmen dan politik, berupa kedekatan dengan personal dengan pejabat atau aktor yang mengelola kepegawaian dan kekuasaan politik, sehingga kecenderungan dalam mutasi dan promosi di lingkungan BKD Kab. Bengkulu Selatan lebih dominan menggunakan *Spoil System*.

B. SARAN-SARAN

1. Dalam menentukan kapabilitas seorang calon pejabat sering mengalami kesulitan dalam hal parameter sekaligus objektifitas penilaian Tim Baperjakat, sehingga kemungkinan untuk mendapatkan calon pejabat yang berkualitas sangat tergantung pada penyampaian informasi yang diberikan oleh atasannya, untuk menghindari hal tersebut perlu dilakukan Psikologi Test dan Tes Kemampuan menejerial maupun teknikal secara tertulis saat pengajuan seorang calon pejabat yang diusul oleh Kepala kepada Baperjakat, sehingga dalam dalam persidangan Baperjakat hanya tinggal mempertimbangkan hal lain bila jabatan yang akan diduduki calon pejabat tersebut.
2. Aturan main yang jelas, artinya untuk menghindari suatu penilaian seseorang untuk dapat dimutasi atau dipromosi dalam suatu jabatan struktural memang tidak cukup hanya dari aspek kapabilitasnya melainkan juga integritasnya atau aspek lainnya.
3. Perlu mengoptimalkan kerja Baperjakat sebagai aktor yang mempunyai otoritas penuh dalam menentukan pejabat yang mutasi dan promosi eselon III dan IV dan jauh dari tekanan-tekanan dari kekuasaan baik dari eksekutif (Bupati) maupun legeslatif (DPRD) serta lingkungan dan pemerintah bayangan.
4. Memberikan kepercayaan penuh kepada peran dan fungsi

