

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian

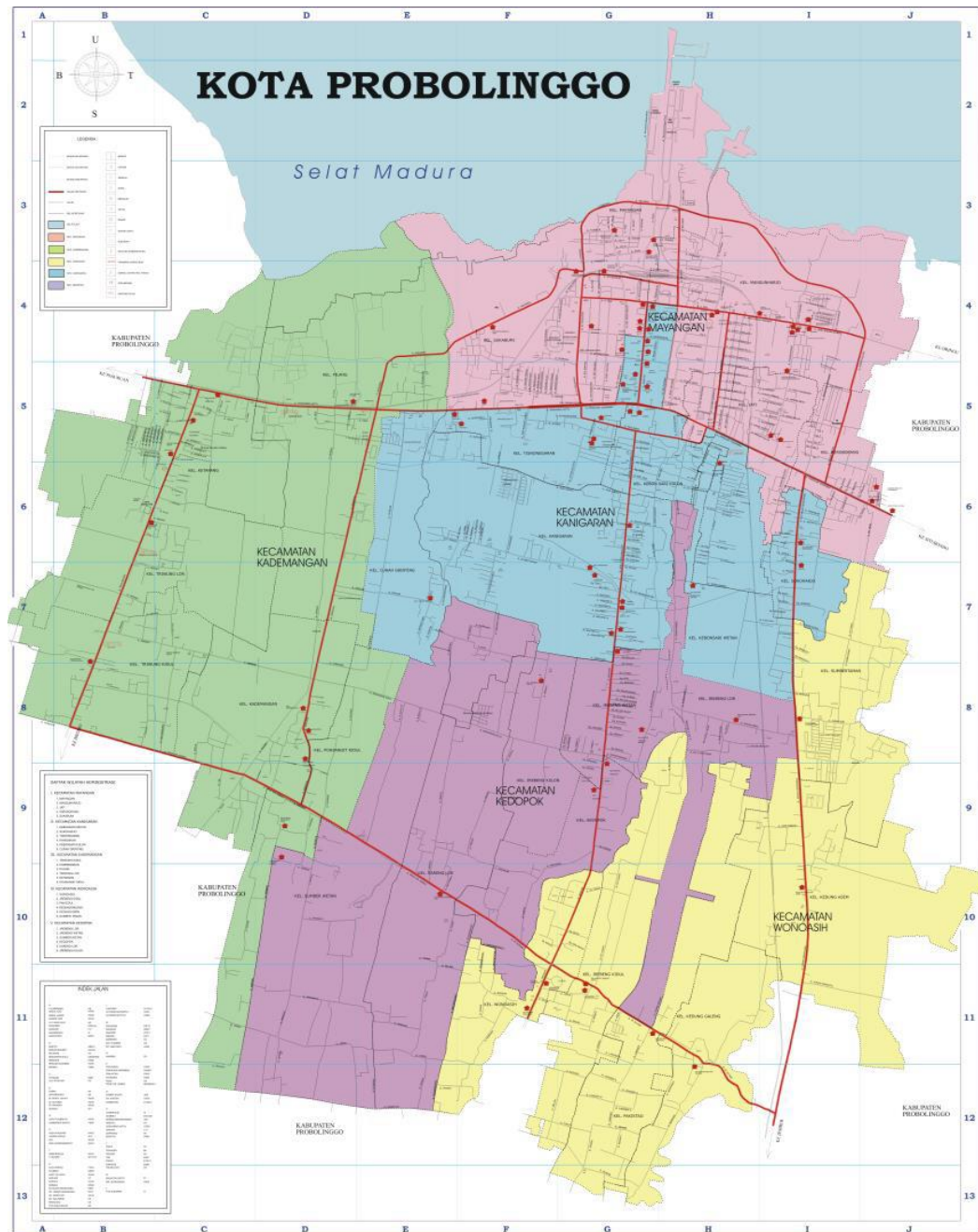
1. Kota Probolinggo

Kota Probolinggo adalah salah satu kota yang terletak di Provinsi Jawa Timur diantara 38 Kabupaten/Kota lainnya. Letak Kota Probolinggo berada pada $7^{\circ}43'41''$ - $7^{\circ}49'04''$ Lintang Selatan dan $113^{\circ}10'$ - $113^{\circ}15'$ Bujur Timur, dengan rata-rata ketinggian 10 meter di atas permukaan laut.

Batas wilayah Kota Probolinggo, di sebelah utara berbatasan dengan Selat Madura, di sebelah timur berbatasan dengan Kecamatan Dringu wilayah Kabupaten Probolinggo. Di sebelah selatan berbatasan dengan dengan Kecamatan Leces, Kecamatan Wonomerto, Kecamatan Bantaran dan Kecamatan Sumberasih, yang ketiga-tiganya masuk wilayah Kabupaten probolinggo, sedangkan sebelah barat berbatasan dengan Kecamatan Sumberasih wilayah Kabupaten Probolinggo. Luas wilayah Kota Probolinggo $56,667 \text{ Km}^2$, terbagi menjadi 5 kecamatan dan 29 kelurahan.¹

¹ Badan Pusat Statistik, **Kota Probolinggo Dalam Angka**, Probolinggo, Badan Pusat Statistik Kota Probolinggo dan Pemerintah Kota Probolinggo, 2013, hlm 43.

Gambar 1
Letak Kota Probolinggo



a. Keadaan Geografis

Menurut data dari Dinas Pertanian, luas wilayah Kota Probolinggo tercatat 5.666,70 Ha, pada tahun 2012 terdiri dari Lahan Sawah sebesar 1.832,00 Ha (32,33%), Lahan Bukan Sawah untuk pertanian 928,33 Ha (16,38%) dan Lahan

Bukan Pertanian 2.906,72 Ha (51,29%).² Wilayah Kota Probolinggo dialiri oleh 6 (enam) sungai, yaitu Sungai Kedunggaleng, Umbul, Banger, Legundi, Kasbah dan Pancur. Dengan rata-rata panjang aliran 3,80 Km, yang terpanjang adalah Sungai Legundi dengan panjang aliran 5,439 Km dan yang terpendek adalah Sungai Kasbah dengan panjang aliran hanya 2,037 Km. Sungai-sungai tersebut mengalir sepanjang tahun, mengalir dari arah selatan ke utara sesuai dengan kelerengan wilayah.

Iklim daerah Kota Probolinggo seperti daerah-daerah lainnya di Indonesia, Kota Probolinggo mempunyai dua musim yaitu musim kemarau dan musim penghujan. Angin yang tidak mengandung uap air bertiup dari Australia mengakibatkan musim kemarau. Sebaliknya arus anginya yang banyak mengandung uap air berhembus dari Asia dan Samudera Pasifik sehingga terjadi musim hujan.

b. Demografi Kota Probolinggo

Jumlah penduduk Kota Probolinggo akhir tahun 2012 hasil registrasi penduduk, menurut Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil tercatat sebesar 219.139 jiwa. Persentase terbesar di Kecamatan Mayangan sebesar 27,6% disusul Kanigaran 25,5%, Kademangan sebesar 17,8%, Wonoasih sebesar 14,8% dan Kedupok sebesar 14,3%. Bila dilihat dari status kewarganegaraan, hanya 0,017% atau sebesar 38 jiwa yang berkewarganegaraan asing (WNA) dari total penduduk Kota Probolinggo.

Sex ratio pada akhir tahun 2012 sebesar 98,62%, angka ini berarti dari ratio pada akhir tahun 2012 sebesar 98,62%, angka ini berarti dari 100 penduduk

² *Ibid.*, hlm 44.

perempuan terdapat 99 penduduk laki-laki. Apabila ditinjau per kecamatan maka *sex ratio* Kecamatan Kademangan, Kedupok, Wonoasih, Mayangan dan Kanigaran sebesar 98,4; 99,5; 99,4; 97,8; dan 98,7;. Jumlah kelahiran yang tercatat pada tahun 2012 sebesar 2.756 jiwa, jumlah kematian sebesar 1.752 jiwa dan penduduk migrasi yang masuk 5.619 orang, sedangkan yang keluar 5.545 orang.

c. Visi dan Misi Pembangunan Daerah Kota Probolinggo

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 164, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4421 dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 21, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4817, Visi adalah rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan. Berdasarkan dengan pengertian dimaksud serta dengan berdasarkan kepada dasar filosofis yang dianut oleh masyarakat Kota Probolinggo, maka visi pembangunan daerah Kota Probolinggo Tahun 2010-2014 adalah: TERWUJUDNYA KESEJAHTERAAN MASYARAKAT KOTA PROBOLINGGO MELALUI PERCEPATAN PENANGGULANGAN KEMISKINAN DAN PENGANGGURAN BERDASARKAN INVESTASI PRODUKTIF DAN BERKESINAMBUNGAN.³

³ Kota Probolinggo (online), <http://2014.probolinggokota.go.id/index.php/3/visi-misi-rpjmd-2010-2014>, diakses 28 Januari 2015 pukul 09.33 WIB.

Misi merupakan rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi. Berdasarkan pengertian dimaksud serta dengan berlandaskan kepada makna visi Kota Probolinggo, maka ditetapkan misi pembangunan daerah Kota Probolinggo 2010-2014 yang diantara adalah mewujudkan masyarakat Kota Probolinggo yang berdaya, mandiri, berbudaya, demokratis dan agamis yang didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas dan berakhlak mulia; mewujudkan kesejahteraan masyarakat seutuhnya melalui pertumbuhan ekonomi yang merata, berkeadilan dan berwawasan lingkungan; mewujudkan iklim investasi yang prospektif dan kondusif yang didukung oleh sarana dan prasarana kota yang berkualitas serta pelayanan publik yang prima; menegakkan supremasi hukum, ketentuan dan ketertiban umum yang disertai dengan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan berwibawa berdasarkan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik.

2. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo⁴

Semangat Otonomi Daerah memberikan kewenangan yang luas dan bertanggung jawab kepada Pemerintah Provinsi, Kabupaten dan Kota untuk berinovasi dan mengeksplorasi potensi dalam rangka peningkatan kesejahteraan masyarakat, sekaligus mewujudkan kemajuan daerah. Hakekat fungsi pemerintahan, pelaksanaan pembangunan dan juga pelayanan publik diimplementasikan seiring meningkatnya kualitas sumber daya aparatur Pemerintah Kota Probolinggo. Mewujudkan manajemen kepegawaian merupakan salah satu tahapan krusial dalam upaya dan tahapan konkrit pendayagunaan

⁴ Profile Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo, 2014.

aparatur sekaligus reformasi birokrasi. Kewenangan bidang kepegawaian dilandasi oleh beberapa regulasi yang komprehensif, mulai dari Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 5494 sinergis dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah; selanjutnya Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan antara Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah Provinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota; serta Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 159 Tahun 2000 tentang Pedoman Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah.

Pemerintah Kota Probolinggo berkomitmen tinggi dalam aktualisasi kewenangan Bidang Kepegawaian, yakni dengan terbitnya Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2012 tentang Organisasi Perangkat Daerah; serta Peraturan Walikota Probolinggo Nomor 30 Tahun 2012 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Lembaga Teknis Daerah. Secara kelembagaan maupun kewenangan, Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo berkomitmen mewujudkan kebijakan umum Pemerintah Kota Probolinggo, dalam hal ini khususnya bidang kepegawaian. Terkolerasi dengan aspek pelayanan publik, maka fungsi pelayanan Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo. Berikut ini saya informasikan profil dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo:

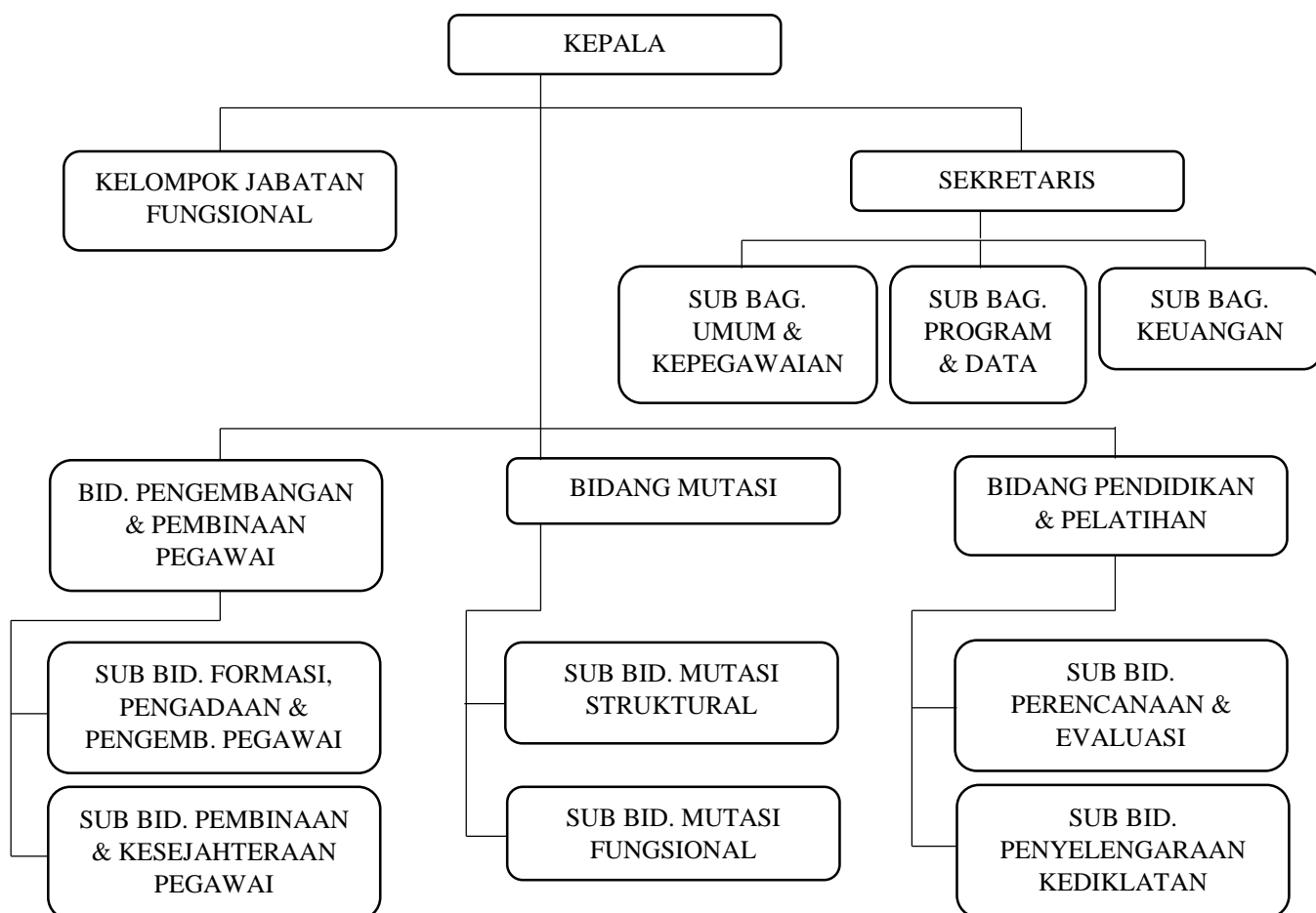
a. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo

Sesuai dengan Peraturan Daerah Kota Probolinggo Nomor 4 Tahun 2012 tentang Organisasi Perangkat Daerah Kota Probolinggo, adapun susunan organisasi

dan tata kerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo adalah sebagai berikut:

1. Kepala;
2. Sekretaris, membawahi:
 - a. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian
 - b. Sub Bagian Program dan Data
 - c. Sub Bagian Keuangan
3. Bidang Pengembangan dan Pembinaan Pegawai, membawahi:
 - a. Sub Bidang Formasi, Pengadaan dan Pengembangan Pegawai
 - b. Sub Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai
4. Bidang Mutasi, membawahi:
 - a. Sub Bidang Mutasi Struktural;
 - b. Sub Bidang Mutasi Fungsional
5. Bidang Pendidikan dan Pelatihan
 - a. Sub Bidang Perencanaan dan Evaluasi;
 - b. Sub Bidang Penyelenggara Kediklatan

Gambar 2.
Struktur Oragnisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo



Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo, Diolah, 2015.

b. Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo

Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo adalah lembaga teknis daerah yang dibentuk berdasarkan Peraturan Walikota Nomor 30 Tahun 2012 tentang Lembaga Teknis Daerah Kota Probolinggo, yang mempunyai tugas pokok dan fungsi sebagai berikut:

1. Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian daerah, pendidikan dan pelatihan.
2. Badan Kepegawaian Daerah merupakan unsur pendukung pelaksana Pemerintah Daerah dalam bidang kepegawaian yang mempunyai tugas melaksanakan sebagian urusan rumah tangga di Bidang Kepegawaian yang ditetapkan oleh Kepala Daerah.
3. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1). Badan Kepegawaian Daerah mempunyai fungsi:
 - a. Perumusan kebijakan teknis di bidang Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan;
 - b. Pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan;
 - c. Pembinaan dan Pelaksanaan tugas di bidang Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan; dan
 - d. Pelaksanaan tugas dinas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

c. Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo

1. Kepala Badan mempunyai tugas menyelenggarakan, mengoordinasikan dan mengendalikan kegiatan di bidang Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan
2. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Badan mempunyai fungsi:

- a. Perumusan program kerja Badan;
- b. Perumusan kebijakan teknis perencanaan dan pelaksanaan kegiatan di bidang Kepegawaian Daerah, Pendidikan, dan Pelatihan;
- c. Penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat dan aparatur di bidang Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan pelatihan;
- d. Pelaksanaan pembinaan organisasi Badan;
- e. Penyelenggaraan administrasi umum, pengelolaan keuangan, pengelolaan kepegawaian dan tangga Badan;
- f. Pelaksanaan pengawasan, pengendalian, pembinaan dan pelaporan penyelenggaraan kegiatan di bidang Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan; dan
- g. Pelaksanaan tugas dinas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

d. Tugas Pokok dan Fungsi Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo

- 1. Sekretaris mempunyai tugas mengoordinasikan perumusan program kerja dan keuangan, menyelenggarakan urusan administrasi umum, perkantoran dan kehumasan, kepegawaian serta analisis jabatan.
- 2. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), sekretaris mempunyai fungsi:
 - a. Pengekoordinasian perencanaan dan pelaksanaan program kerja Badan;
 - b. Pengelolaan administrasi umum dan perkantoran meliputi ketatausahaan, ketatalaksanaan, kepastakaan dan kearsipan, penyediaan sarana dan prasarana kerja serta rumah tangga Badan;

- c. Perumusan standar operasional prosedur kerja Badan;
 - d. Pelaksanaan pembinaan pola hubungan kerja, baik internal maupun lintas Badan;
 - e. Pengoordinasian kegiatan kehumasan dan keprotokolan serta pengelolaan data dan informasi badan;
 - f. Pengelolaan urusan administrasi kepegawaian Badan;
 - g. Pengoordinasian pelaksanaan analisis jabatan, analisis beban kerja dan standar kompetensi jabatan pada Badan;
 - h. Pelaksanaan penatausahaan keuangan Badan;
 - i. Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan program kerja Badan; dan
 - j. Pelaksanaan tugas dinas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- e. Tugas Pokok dan Fungsi Bidang Pengembangan dan Pembinaan Pegawai**
- 1. Bidang Pengembangan dan Pembinaan Pegawai mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Badan di Bidang Formasi, Pengadaan dan Pengembangan Pegawai serta Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai.
 - 2. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Bidang Pengembangan dan Pembinaan Pegawai mempunyai fungsi:
 - a. Perumusan rencana kerja di bidang formasi, pengadaan dan pengembangan pegawai serta Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai;
 - b. Perumusan kebijakan teknis penyelenggaraan di bidang Formasi, Pengadaan, dan Pengembangan pegawai serta Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai;

- c. Pelaksanaan koordinasi, fasilitasi dan pembinaan tugas di bidang formasi, pengadaan dan pengembangan pegawai serta pembinaan dan kesejahteraan pegawai;
- d. Pelaksanaan pengawasan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan pembinaan tugas di bidang formasi, pengadaan dan pengembangan pegawai serta pembinaan dan kesejahteraan pegawai; dan
- e. Pelaksanaan tugas dinas lainnya yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

f. Tugas Pokok dan Fungsi Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo

- 1. Bidang mutasi mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Badan di bidang Mutasi Struktural dan Mutasi Fungsional.
- 2. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Bidang Mutasi mempunyai fungsi:
 - a. Perumusan rencana kerja di bidang Mutasi Struktural dan Mutasi Fungsional;
 - b. Perumusan kebijakan teknis penyelenggaraan di bidang Mutasi Struktural dan Mutasi Fungsional;
 - c. Pelaksanaan koordinasi, fasilitasi dan pembinaan tugas di bidang Mutasi Struktural dan Mutasi Fungsional;
 - d. Pelaksanaan pengawasan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan pembinaan tugas di bidang Mutasi Struktural dan Mutasi Fungsional; dan

- e. Pelaksanaan tugas dinas lainnya yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

g. Tugas Pokok dan Fungsi Bidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo

1. Bidang Pendidikan dan Pelatihan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Badan di bidang Perencanaan dan Evaluasi Kependidikan dan Pelatihan serta Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan.
2. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Bidang Pendidikan dan Pelatihan mempunyai fungsi:
 - a. Perumusan rencana kerja di bidang Perencanaan dan Evaluasi Kependidikan dan Pelatihan serta Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan;
 - b. Perumusan kebijakan teknis penyelenggaraan di bidang Perencanaan dan Evaluasi Kependidikan dan Pelatihan serta Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan;
 - c. Pelaksanaan koordinasi, fasilitasi dan pembinaan tugas di bidang Perencanaan dan Evaluasi Kependidikan dan Pelatihan serta Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan;
 - d. Pelaksanaan pengawasan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan pembinaan tugas di bidang Perencanaan dan Evaluasi Kependidikan dan Pelatihan serta Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan;
 - e. Pelaksanaan tugas dinas lainnya yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

h. Tugas Pokok dan Fungsi Kelompok Jabatan Fungsional Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo

1. Kelompok jabatan fungsional mempunyai tugas melaksanakan kegiatan yang diatur dalam peraturan perundang-undangan sesuai dengan profesi dan fungsinya serta melaksanakan sebagian tugas dinas yang diberikan oleh Kepala Badan Kepegawaian di bawah koordinasi Kepala Sub Bidang sesuai dengan bidangnya;
2. Kelompok jabatan fungsional terdiri dari semua pemangku jabatan fungsional yang diatur berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
3. Pengelompokan dan pembagian tugas jabatan fungsional akan diatur lebih lanjut oleh kepala Badan.

i. Visi dan Misi Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo

1. Visi adalah rumusan rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan. Penetapan visi sebagai bagian dari proses perencanaan pembangunan merupakan suatu langkah penting dalam penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan dan pembinaan kepegawaian di daerah. Pada hakikatnya membentuk visi organisasi adalah menggali gambaran bersama tentang masa depan ideal yang hendak diwujudkan oleh organisasi yang bersangkutan. Dengan kata lain, visi adalah mental model masa depan. Dengan memperhatikan arti dan makna visi serta melalui pendekatan membangun visi bersama, Badan Kepegawaian Daerah sesuai dengan Rencana Strategis Badan Kepegawaian Daerah Kota

Probolinggo Tahun 2010-2014 adalah: “Terwujudnya Aparatur Pemerintah Yang Profesional, Sejahtera dan Berakhlak Mulia”

2. Untuk mewujudkan visi tersebut maka Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo mempunyai misi adalah:

- a. Mewujudkan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian yang cepat, tepat dan akurat;
- b. Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur;
- c. Pengelolaan Sumber Daya Manusia Aparatur Secara Profesional.

j. Program dan Kegiatan Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo

Program adalah instrumen kebijakan yang berisi satu atau lebih kegiatan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah/lembaga untuk mencapai sasaran dan tujuan serta memperoleh alokasi anggaran, atau kegiatan masyarakat yang dikoordinasikan oleh instansi Pemerintah Daerah.

Dari pengertian tersebut diketahui bahwa program merupakan kumpulan kegiatan-kegiatan nyata, sistematis dan terpadu dalam rangka mencapai tujuan dan strategi yang telah ditetapkan.

Sedangkan kegiatan merupakan penjabaran lebih lanjut dari suatu program sebagai suatu arah dari pencapaian kinerja yang memberikan kontribusi bagi pencapaian tugas pokok dan fungsi. Kegiatan mempunyai jangka waktu tidak lebih dari satu tahun.

Tabel 3.
Program dan Kegiatan Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo Tahun 2015

| Program | Kegiatan |
|--|--|
| Pelayanan Administrasi Perkantoran | <ol style="list-style-type: none"> 1. Penyediaan jasa komunikasi, sumber daya air dan listrik 2. Rapat-rapat koordinasi dan konsultasi keluar daerah 3. Penunjang administrasi dan operasional rutin kantor/kedinasan |
| Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengadaan meubeler 2. Pengadaan alat-alat berat, alat bengkel dan alat ukur 3. Pengadaan alat kantor, alat rumah tangga, alat studio dan alat komunikasi 4. Pemeliharaan rutin/berkala gedung kantor 5. Pemeliharaan rutin/berkala mobil jabatan 6. Pemeliharaan rutin/berkala kendaraan dinas atau operasional 7. Pemeliharaan rutin/berkala alat kantor, alat rumah tangga, alat studio dan alat komunikasi 8. Pemeliharaan rutin/berkala taman dan bangunan lainnya (tempat parker, pos penjagaan, gerbang dan pagar, pavingisasi dll.) |
| Peningkatan Disiplin Aparatur | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengadaan pakaian kerja lapangan, pakaian KORPRI, pakaian khusus hari-hari tertentu, pakaian olahraga dll. 2. Penyelenggaraan peringatan dan upacara hari-hari besar nasional 3. Penyelenggaraan peringatan dan upacara hari jadi Kota Probolinggo |
| Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan | <ol style="list-style-type: none"> 1. Penyusunan laporan capaian kinerja dan ikhtisar realisasi kinerja SKPD 2. Penyusunan laporan prognosis realisasi anggaran 3. Penyusunan pelaporan keuangan akhir tahun 4. Penyusunan rencana kerja anggaran (RKA) dan RAPBD SKPD 5. Penyusunan dokumen pelaksanaan anggaran (DPA SKPD) |

Lanjutan Tabel 3.

| Program | Kegiatan |
|---|--|
| Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Pelayanan Publik | <ol style="list-style-type: none"> 1. Penyusunan indeks kepuasan masyarakat (IKN) 2. Diseminasi layanan bidang kepegawaian |
| Peningkatan Kapasitas Kinerja | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan budaya kerja 2. Penyusunan profil SKPD |
| Peningkatan, Penjurangan, dan Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ujian dinas dan ujian penyesuaian ijazah 2. Psikotes bagi calon pejabat structural 3. Pendidikan dan pelatihan struktural bagi PNS daerah (DiklatPim II) 4. Pendidikan dan pelatihan struktural PNS daerah (DiklatPim III) 5. Pendidikan dan pelatihan struktural PNS daerah (DiklatPim IV) 6. Pengiriman pendidikan dan pelatihan teknis tugas dan fungsi bagi PNS daerah 7. Diklat manajemen pengembangan karir PNS 8. Evaluasi dampak diklat (EDD) 9. Diklat peningkatan kompetensi aparatur 10. Orientasi analisa kebutuhan diklat (AKD) |
| Pembinaan dan Pengembangan Aparatur | <ol style="list-style-type: none"> 1. Seleksi penerimaan calon PNS 2. Pembangunan/pengembangan sistem informasi kepegawaian daerah 3. Pemberian penghargaan bagi PNS yang berprestasi 4. Proses penanganan kasus-kasus pelanggaran disiplin PNS 5. Pemberian bantuan tugas belajar, ijin belajar dan ikatan dinas 6. Pemberian bantuan penyelenggaraan penerimaan PRAJA IPDN 7. Laporan peremajaan data 8. Sumpah PNS, pembinaan CPNS 9. Pengurusan ASKEM, BPJS, TAPERUM, KARIS, KARSU dan tunjangan keluarga |

Lanjutan Tabel 3.

| Program | Kegiatan |
|-------------------------------------|---|
| Pembinaan dan Pengembangan Aparatur | 10. Pembuatan SKP dan buku himpunan model DK 11. Penerbitan SK PNS, pangkat, PMK, gaji berkala dan cuti PNS fungsional 12. Pengurusan TASPEN, KARPEG dan Pensiun PNS fungsional 13. Mutasi PNS fungsional 14. Penilaian hasil pengembangan profesi pejabat fungsional 15. Penilaian angka kredit pejabat fungsional 16. Pemantauan kinerja pejabat fungsional 17. Penerbitan SK PNS, pangkat, PMK, gaji berkala dan cuti PNS structural 18. Pengurusan TASPEN, KARPEG dan pensiun PNS struktural 19. Mutasi PNS struktural 20. Pembuatan PNS dalam angka, buku DUK, Map file, buku peta jabatan 21. Pembekalan bagi PNS Purna Tugas 22. Pengurusan Satya Lencana Karya Satya 23. Penyusunan formasi kebutuhan dan penataan PNS |

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo, Diolah, 2015.

B. Penyajian Data Fokus Penelitian

1. Dinamika Mutasi Pejabat Struktural Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo

Untuk melaksanakan mutasi pejabat struktural terdapat tahapan ataupun mekanisme yang harus dilalui terlebih dahulu oleh seorang Pegawai Negeri Sipil sebelum resmi dipindah tugaskan ke jabatan yang baru. Mekanisme diartikan sebagai suatu proses atau tata cara melakukan suatu hal sesuai dengan prosedur yang sudah ditetapkan. Prosedur mutasi pejabat struktural harus sesuai dengan

kemampuan Pegawai Negeri Sipil sehingga berorientasi pada penempatan dalam jabatan yang tepat pada posisi yang tepat pula. Pengambilan keputusan penempatan dalam jabatan struktural diambil berdasarkan pertimbangan rasional dan objektif.

Prosedur atau mekanisme mutasi dan pengangkatan dalam jabatan struktural menurut Bapak Rudi Hermanto selaku Kepala Sub Bidang Mutasi Struktural pada Bidang Mutasi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo yang menyatakan bahwa:⁵

“Langkah-langkah dalam mutasi pejabat struktural pertama yang kita lakukan adalah menginventarisir jabatan kosong melalui perhitungan pejabat yang akan mengalami pensiun. Kemudian menyusun draft mentah dengan masukan diperoleh dari Kepala SKPD lain maupun yang berasal dari pimpinan yang bersifat instruktif dengan mengumpulkan bahan dan data pendukung dari bank data kepegawaian. Setelah semua calon yang diusulkan sudah siap BKD menjadwalkan rapat dengan anggota Baperjakat yang kemudian hasil dari rapat tersebut diserahkan kepada Kepala Daerah selaku Pejabat Pembina Kepegawaian. Apabila dalam hal ini Kepala Daerah Menghendaki adanya suatu perubahan maka dilakukan evaluasi kembali oleh BKD dan Baperjakat. Setelah evaluasi dilakukan diajukan kembali kepada Kepala Daerah untuk mendapat pengesahan setelah itu BKD mempersiapkan acara pelantikan, pengambilan sumpah dan serah terima jabatan.” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari rabu tanggal 21 Januari 2015 pukul 09.00 WIB di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo).

Pernyataan Bapak Rudi Hermanto tersebut senada dengan Ibu Whestia Kristiantin selaku Kepala Bidang Mutasi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo yang menyatakan bahwa:⁶

“Prosedur mutasi jabatan dilaksanakan dengan menginventarisir jabatan yang lowong pada SKPD yang ada di Kota Probolinggo dan mengevaluasi jabatannya, setelah diadakan inventarisasi jabatan barulah dicari PNS yang memenuhi syarat untuk menduduki jabatan tersebut, setelah ada pegawai yang memenuhi syarat diajukanlah minimal 3 pegawai untuk dibahas pada siding Baperjakat untuk ditetapkan salah satunya sebagai bahan pertimbangan kepada walikota, setelah pertimbangan itu disetujui oleh walikota maka ditetapkanlah dalam keputusan walikota untuk selanjutnya

⁵ Hasil wawancara dengan Kepala Sub Bidang Mutasi Struktural pada Bidang Mutasi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo pada tanggal 21 Januari 2015, diolah.

⁶ Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Mutasi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo pada tanggal 22 Januari 2015, diolah.

diadakan pengangkatan dalam jabatan yang baru.” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 22 Januari 2015 pukul 10.00 WIB di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo).

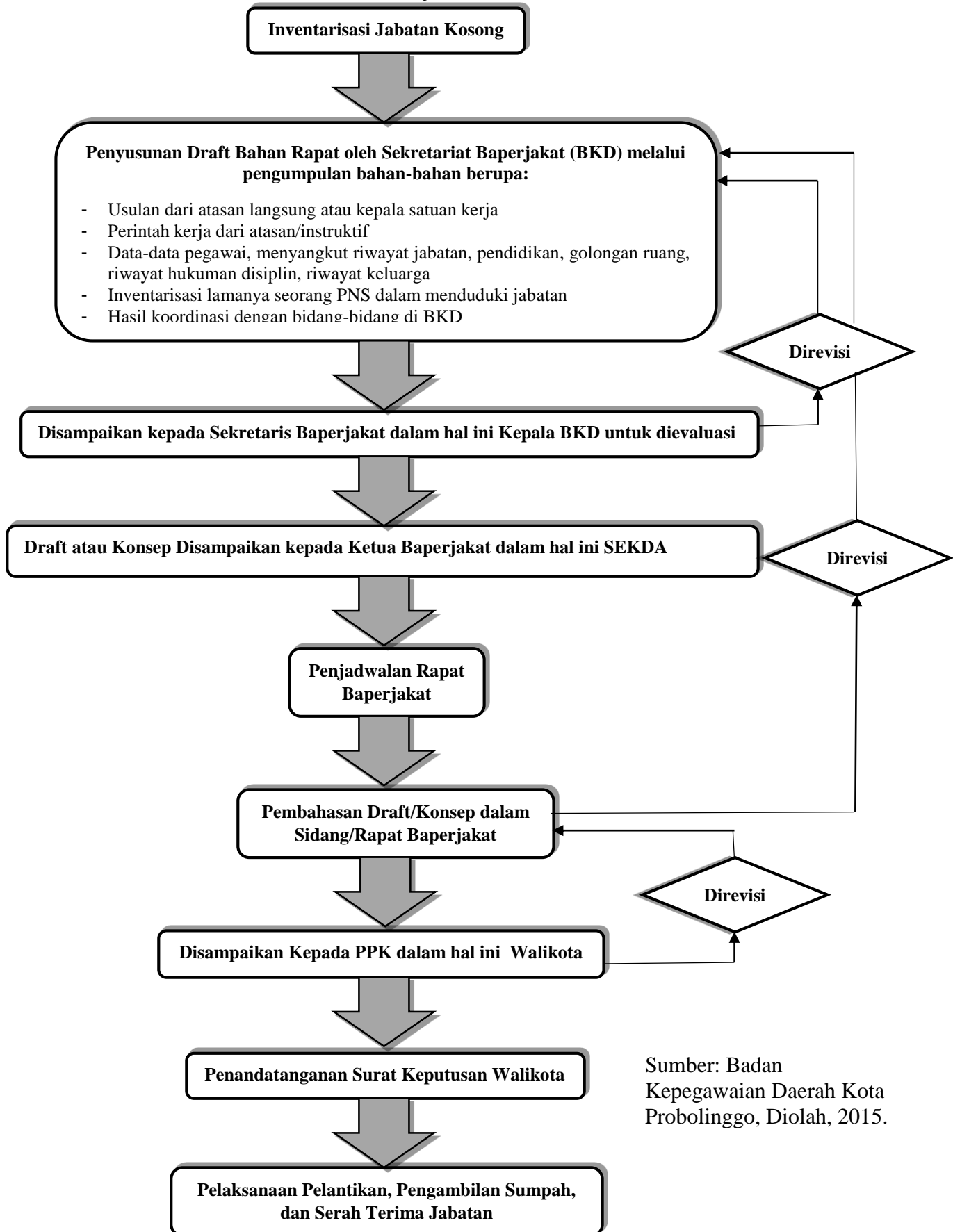
Tahapan pelaksanaan mutasi pejabat struktural yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo adalah:

1. Badan Kepegawaian Daerah melakukan inventarisir jabatan yang kosong.
2. Penyusunan Draft Bahan Rapat oleh Sekretariat Baperjakat (BKD) melalui pengumpulan bahan-bahan berupa:
 - a. Usulan dari atasan langsung atau kepala satuan kerja;
 - b. Perintah kerja dari atasan/instruktif;
 - c. Data-data pegawai menyangkut riwayat jabatan, pendidikan, golongan ruang, riwayat hukuman disiplin, riwayat keluarga;
 - d. Inventarisasi lamanya seorang PNS dalam menduduki jabatan;
 - e. Hasil koordinasi dengan bidang-bidang BKD.
3. Hasil dari penyusunan draft bahan rapat yang sudah ada disampaikan kepada Sekretaris Baperjakat dalam hal ini Kepala BKD untuk dilakukan evaluasi.
4. Draft atau konsep yang sudah dilakukan evaluasi oleh Sekretaris Baperjakat disampaikan kepada Ketua Baperjakat dalam hal ini Sekretaris Daerah.
5. Setelah semuanya sudah dilakukan evaluasi oleh Sekretaris Baperjakat beserta Sekretaris daerah, BKD dalam hal ini melakukan penjadwalan rapat Baperjakat.
6. Dalam rapat Baperjakat dilakukan Pembahasan Draft yang sudah di evaluasi terlebih dahulu oleh Sekretaris Baperjakat dan Sekretaris Daerah.

7. Hasil dari rapat Baperjakat disampaikan atau diusulkan kepada Kepala Daerah/Walikota selaku Pejabat Pembina Kepegawaian, apabila Kepala Daerah menghendaki adanya evaluasi maka dilakukan revisi oleh Baperjakat.
8. Kepala Daerah Menyetujui dengan dilakukan Penandatanganan Surat Keputusan Walikota
9. Dilaksanakan Pelantikan, pengambilan Sumpah, dan Serah Terima Jabatan.

Gambar 3.
SOP BAPERJAKAT

(Mutasi Pejabat Struktural)



Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo, Diolah, 2015.

a. Peta Jabatan Struktural Mutasi Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo

Sebelum membahas terlalu jauh mengenai fokus penelitian tentang Dinamika Mutasi Pejabat Struktural Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo, kita harus mengetahui terlebih dahulu tentang arti dari kata mutasi pejabat struktural itu sendiri dan perbedaannya dengan mutasi pejabat fungsional. Berdasarkan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2002 Tentang Ketentuan Pelaksana Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 197, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 4018 Sebagaimana Telah Diubah Dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 33, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 4194, menyebutkan bahwa mutasi jabatan dapat dilakukan secara:

1. Horizontal, yaitu perpindahan jabatan struktural dalam eselon yang sama;
2. Vertikal, yaitu perpindahan dari eselon yang lebih rendah ke eselon yang lebih tinggi;
3. Diagonal, yaitu perpindahan dari jabatan struktural ke dalam jabatan fungsional atau sebaliknya.

Terdapat perbedaan mengenai mutasi pejabat struktural dan mutasi pejabat fungsional. Hal ini diutarakan oleh Bapak Rudi Hermanto selaku Kepala Sub

Bidang Mutasi Struktural pada Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo yang mengungkapkan bahwa:⁷

“Pada dasarnya pengertian mutasi adalah sama yakni perpindahan atau perubahan dari suatu kondisi tertentu seorang PNS menjadi kondisi lain, yang membedakan adalah istilah rumpun kepegawaiannya. Kalau pejabat struktural adalah pejabat managerial, jadi selain melaksanakan tugas pokoknya maka pejabat struktural memiliki satu unsur penilaian dalam hal kepemimpinan karena pada dasarnya seorang pejabat struktural menjalankan fungsi-fungsi managerial. Sedangkan Pejabat Fungsional menjalankan fungsi-fungsi yang terkait dengan fungsi teknis operasional. Sifat pekerjaannya lebih fokus dan mengarah kepada satu tugas pokok khusus seperti guru, dokter, penyuluh pertanian dll. Untuk mutasi pejabat fungsional dapat dilakukan sewaktu-waktu tanpa disahkan melalui moment pelantikan. Akan tetapi untuk mutasi dalam pejabat struktural, selain ditetapkan dengan surat keputusan maka keabsahannya dilakukan melalui momen pelantikan dan terdapat mekanisme pengambilan sumpah jabatan dan serah terima jabatan.”(Berdasarkan hasil wawancara pada hari rabu tanggal 21 Januari 2015 pukul 09.30 WIB di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo).

Berdasarkan hasil wawancara disimpulkan bahwa mutasi pejabat struktural adalah kegiatan yang berhubungan dengan suatu proses pemindahan kedudukan tugas tanggung jawab, wewenang dan hak pegawai dalam rangka susunan satuan organisasi dalam rangka melaksanakan kegiatan managerial dan memimpin suatu organisasi negara yang pelaksanaannya ditetapkan dengan surat keputusan serta keabsahannya dilakukan melalui momen pelantikan dengan disertai mekanisme pengambilan sumpah jabatan dan serah terima jabatan. Sedangkan mutasi jabatan fungsional adalah kegiatan yang berhubungan dengan suatu proses pemindahan kedudukan tugas tanggung jawab, wewenang dan hak pegawai dalam rangka susunan satuan organisasi dalam rangka menjalankan tugas pokok dan fungsi keahlian dan/atau keterampilan untuk mencapai tujuan organisasi dan

⁷ Hasil wawancara dengan Kepala Sub Bidang Mutasi Struktural pada Bidang Mutasi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo pada tanggal 21 Januari 2015, diolah.

pelaksanaannya bisa dilaksanakan sewaktu-waktu tanpa disahkan melalui moment pelantikan.

Mutasi jabatan sangat penting dan perlu dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo, baik dilihat dari kepentingan PNS maupun kepentingan pemerintah. Perkembangan mutasi jabatan yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo mempunyai banyak tujuan yang sangat berkaitan dengan kemampuan serta kemauan kerja PNS yang akan mengakibatkan suatu keuntungan bagi pemerintahan itu sendiri. Tujuan dari dilaksanakannya mutasi pejabat struktural pada intinya adalah memberikan kesempatan untuk berkembang baik dalam pengetahuan maupun dalam peningkatan karirnya.

Tujuan pemerintah dapat dicapai dengan sempurna apabila PNS diberikan kesempatan dalam mengembangkan karir dan meningkatkan kemampuan kerja terutama melalui mutasi yang tepat sasaran. Karena dengan mutasi yang tepat, PNS akan termotivasi untuk meningkatkan kualitas kerjanya karena ini merupakan suatu tantangan untuk mereka sehingga keefektifan dalam bekerja dapat tercapai. Dengan adanya mutasi, diharapkan dapat terjadi hubungan yang cocok antara PNS dan jabatan *the right man on the right place*, sehingga PNS dapat bekerja secara efisien dan efektif pada jabatan tersebut. Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan sumber daya aparatur, karena tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja dalam organisasi.

Mutasi jabatan struktural yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo pada dasarnya dilaksanakan secara berkala, dalam setahun pelaksanaan mutasi dapat dilakukan 4-5 kali kegiatan. Hal ini dilakukan untuk mengisi jabatan kosong yang secara berkala atau periodik di lingkungan Pemerintah

Kota Probolinggo terdapat pejabat/PNS yang mengalami pensiun/purna tugas. Disamping itu, pelaksanaan mutasi atau perpindahan dalam jabatan struktural dalam rangka penyegaran bagi pejabat/PNS yang sudah lama menduduki suatu jabatan tertentu. Hal ini untuk mengurangi stagnasi, meningkatkan kreativitas dan diharapkan pula dengan penempatan PNS pada jabatan baru diharapkan wawasan dan pengetahuan PNS/Pejabat bertambah. Dengan penempatan jabatan yang baru juga diharapkan ada kreativitas baru karena menghadapi situasi dan tantangan yang berbeda dalam lingkungan kerja yang baru sehingga, harapannya secara positif berdampak pada peningkatan kinerja dari Pemerintah Kota Probolinggo.

Berkaitan dengan faktor yang melatarbelakangi dilaksanakannya mutasi pejabat struktural, Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo melakukan mutasi pejabat struktural dikarenakan ada beberapa pertimbangan/alasan yang sangat menonjol. Hal ini diungkapkan oleh Bapak Rudi Hermanto selaku Kepala Subbidang Mutasi Struktural pada Bidang Mutasi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo yang mengungkapkan bahwa:⁸

“Pertimbangan paling menonjol dalam pelaksanaan mutasi pejabat struktural adalah pertimbangan kompetensi, dimana personil yang akan ditempatkan dalam jabatan mempunyai syarat atau kualifikasi yang memenuhi syarat atau kualifikasi jabatan. Kedua, adalah syarat minimal dari aspek kepegawaian. Ketiga, memiliki penilaian kinerja yang baik, dan keempat sehat jasmani dan rohani.” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari rabu tanggal 21 Januari 2015 pukul 10.00 WIB di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo).

Perkembangan dari mutasi yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo selain mempertimbangkan kompetensi dari seorang aparatur negara juga dikarenakan adanya peraturan daerah yang baru tentang struktur

⁸ Hasil wawancara dengan Kepala Sub Bidang Mutasi Struktural pada Bidang Mutasi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo pada tanggal 21 Januari 2015, diolah.

organisasi. Dengan adanya struktur organisasi yang baru ini pasti ada hal-hal yang berubah dan disempurnakan. Jadi setiap ada perubahan dari struktur organisasi harus ada perubahan pejabat. Karena ada penyempurnaan itu maka perlu dilakukan mutasi pejabat struktural. Selain itu juga dengan adanya struktur organisasi yang baru tentunya membutuhkan beberapa sumber daya untuk mengisi jabatan struktural yang baru dalam rangka proses jalannya pemerintahan atau kekosongan jabatan yang perlu segera diisi, sehingga perlu dilakukan mutasi pejabat struktural.

Setiap mutasi yang dilakukan harus mempunyai dasar yang jelas, Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo dalam melaksanakan mutasi pejabat struktural memilih dan menetapkan terlebih dahulu suatu dasar pertimbangan yang dijadikan pedoman untuk memilih PNS mana yang akan dimutasi dan jabatan apa yang akan dilakukan mutasi. Dasar pertimbangan ini perlu diperhatikan karena dapat mencerminkan ketelitian dan objektivitas dalam menilai PNS yang dimutasikan, hal ini dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Perkembangan pelaksanaan mutasi pejabat struktural yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo didasarkan dengan merujuk pada peraturan perundang-undangan yang berlaku yaitu:

1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 5494;
2. Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 33, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 4194;

3. Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2002 Tentang Ketentuan Pelaksana Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 197, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 4018 Sebagaimana Telah Diubah Dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 33, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 4194;
4. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat daerah, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 89, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4741;
5. Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun 2009 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 Tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 164;
6. Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 Tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.

Hal tersebut diungkapkan oleh Bapak Fredericus Shindu Wardhani selaku staf di Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo yaitu sebagai berikut:⁹

“Secara teknis pedoman Peraturan yang digunakan dalam mutasi pejabat struktural di Kota Probolinggo berdasarkan pada Peraturan Pemerintah

⁹ Hasil wawancara dengan staf pada Bidang Mutasi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo pada tanggal 23 Januari 2015, diolah.

Nomor 13 Tahun 2002 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural. Kemudian untuk pedoman pelaksanaannya mengacu pada Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2002 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural Sebagaimana Telah Diubah Dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari jumat tanggal 23 Januari 2015 pukul 10.00 WIB di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo)

Hal senada juga ditambahkan oleh Ibu Whestia Kristiantin selaku Kepala Bidang Mutasi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo yang mengungkapkan bahwa:¹⁰

“Untuk terkait dengan mutasi jabatan struktural, pedoman yang kami gunakan adalah PP No. 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural. Selain itu karena ini berkaitan dengan perpindahan maka juga mengacu pada PP No. 63 Tahun 2009 Tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari kamis tanggal 22 Januari 2015 pukul 10.30 WIB di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo).

b. Analisis Jabatan Mutasi Pejabat Struktural Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo

Pada tahap pertama, Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo melakukan analisis jabatan untuk menentukan syarat fisik dan syarat mental dari seorang pegawai yang akan mengemban suatu jabatan. Dengan adanya analisis jabatan, maka penempatan pegawai dalam pelaksanaan mutasi dapat didasarkan atas kualifikasi perseorangan yang dicantumkan dalam analisis jabatan tersebut. Analisis jabatan tersebut dicantumkan sifat-sifat pegawai yang dibutuhkan untuk sebagai suatu syarat yang harus dipenuhi bagi si pengemban jabatan yang bersangkutan. Dengan adanya kualifikasi orang yang dibutuhkan untuk

¹⁰ Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Mutasi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo pada tanggal 22 Januari 2015, diolah.

mengemban jabatan tertentu dalam analisis jabatan maka terdapatlah suatu kriteria yang objektif.

Pada perkembangannya, mutasi pejabat struktural dengan suatu analisis jabatan saling berkaitan. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Rudi Hermanto selaku Kepala Sub Bidang Mutasi Struktural pada Bidang Mutasi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo yang mengatakan bahwa:¹¹

“Analisis jabatan diperlukan untuk mengumpulkan informasi tentang idealnya sebuah jabatan, syarat dan kualifikasi minimal dalam suatu jabatan. Analisis jabatan juga menginformasikan uraian tugas, tanggung jawab, wewenang yang diperlukan dalam efektivitas pelaksanaan tugas jabatan. Analisis jabatan juga diperlukan sebagai dasar kebutuhan diklat apa saja yang diperlukan bagi pengemban jabatan terkait dengan efektivitas pekerjaan. Sehingga dalam penugasan seorang PNS dalam jabatan, dapat melaksanakan tugas dengan baik. Jadi pada dasarnya analisis jabatan dipergunakan untuk memberikan informasi idealnya sebuah jabatan sehingga untuk pengisian personil dalam jabatan tersebut memiliki kompetensi yang sesuai dengan syarat atau kualifikasi jabatan. (Berdasarkan hasil wawancara pada hari rabu tanggal 21 Januari 2015 pukul 10.30 WIB di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo)

Hal senada juga diungkapkan oleh Ibu Whestia Kristiantin selaku Kepala Bidang Mutasi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo mengatakan bahwa:¹²

“Kaitannya analisis jabatan dengan mutasi ini sangat berkaitan. Analisa jabatan itu dijadikan dasar untuk menentukan kriteria jabatan bagi seorang pegawai untuk ditempatkan pada posisi jabatan yang sesuai dengan kriteria yang ada di dalam analisis jabatan” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari kamis tanggal 22 Januari 2015 pukul 11.00 WIB di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan mutasi pejabat struktural analisis jabatan itu sangat diperlukan dan

¹¹ Hasil wawancara dengan Kepala Sub Bidang Mutasi Struktural pada Bidang Mutasi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo pada tanggal 21 Januari 2015, diolah.

¹² Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Mutasi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo pada tanggal 22 Januari 2015, diolah.

diantara keduanya saling berkaitan. Analisis jabatan dijadikan dasar untuk menentukan kriteria jabatan, sehingga seorang calon pemangku jabatan yang baru dapat ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kriteria yang ada dalam analisis jabatan tersebut.

Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo dalam melakukan analisis jabatan dengan menginventarisir semua lowongan jabatan struktural yang ada di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Pemerintah Kota Probolinggo disertai dengan persyaratan jabatannya. Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo sebagai perangkat daerah yang mempunyai tugas membantu Walikota Probolinggo selaku Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah dalam melaksanakan manajemen PNS pada pemerintah Kota Probolinggo, melakukan analisis terhadap kebutuhan personil pada SKPD yang ada dan melakukan pemetaan PNS yang tersedia sesuai dengan klasifikasi-klasifikasi yang dipersyaratkan.

Terdapat tahapan-tahapan yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo dalam melakukan analisis jabatan dimana BKD melakukan penyusunan dokumen analisis jabatan dari data mentah hingga siap pakai yang dilakukan oleh bagian Organisasi Sekda Kota Probolinggo. BKD Kota Probolinggo menyempurnakan apa yang sudah dilakukan oleh bagian Organisasi Sekda Kota Probolinggo disesuaikan dengan kebutuhan baik itu untuk pengisian jabatan maupun keperluan lain seperti permintaan formasi/kuota CPNS kepada pemerintah pusat. Selain analisis jabatan, bagian organisasi juga membuat standar kompetensi jabatan serta membuat kelas jabatan. Bagian organisasi bersama-sama dengan BKD juga membuat pola karir PNS, jadi rumusan kebijakan kepegawaian (standar normatif) diolah di bagian organisasi sebagai institusi yang memiliki kewenangan

dalam hal penataan ketatalaksanaan, kepegawaian, dan kelembagaan. Adapun tahapan analisis jabatan adalah:

1. Menginventarisir jabatan;
2. Mengumpulkan dokumen pendukung seperti Peraturan Daerah dan Peraturan Walikota;
3. Membuat kuisisioner;
4. Menyebarkan kuisisioner kepada pemangku jabatan di instansi;
5. Mengimput data hasil kuisisioner kedalam aplikasi analisis jabatan serta membuat kesimpulan dan rekomendasi.

Lowongan formasi pejabat struktural yang ada diinformasikan kepada seluruh pimpinan SKPD Kota Probolinggo, melalui surat edaran yang ditujukan kepada Kepala SKPD. Berdasarkan surat tersebut, kepala SKPD mengusulkan nama-nama calon pejabat yang akan mengisi jabatan struktural sesuai dengan formasi yang tersedia di SKPD dan disampaikan kepada kepala daerah melalui BKD selaku Sekretariat Baperjakat. Penyampaian usul tersebut diperlukan sebagai bahan masukan dan perbandingan antara hasil analisis kebutuhan dan penyediaan PNS yang telah dilakukan.

c. Daftar Usulan Mutasi Pejabat Struktural Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo

Mutasi merupakan salah satu metode pengembangan sumber daya aparatur yang dapat menimbulkan kepuasan kerja PNS, oleh karena itu dalam perkembangannya diperlukan rencana yang matang, terarah dan terpadu serta

dengan pedoman yang jelas dan objektif. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural, yang dimaksud dengan jabatan struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara. Untuk menentukan eselon dalam jabatan struktural suatu perangkat daerah atau unit kerja, misalnya eselon untuk jabatan Kepala Dinas, hal tersebut berpedoman pada Peraturan Pemerintah yang mengatur tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja yang berlaku, dan ketentuan yang terakhir adalah sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah. Sebagai contoh eselon Kepala Dinas dan Kepala Badan Kabupaten/Kota adalah eselon IIA.

Setelah usulan dari SKPD telah berkumpul, maka BKD Kota Probolinggo sebagai instansi mengolah usulan tersebut. Pada tahap ini, BKD Kota Probolinggo mulai melakukan penyusunan bahan yang bersumber dari usulan SKPD dan *database* kepegawaian di BKD tentang adanya jabatan yang lowong dan selanjutnya melakukan proses penyiapan data calon yang diusulkan untuk diajukan dalam sidang Baperjakat sesuai dengan format yang ditentukan, dan dilampirkan Daftar Riwayat Hidup dan Daftar Penilaian Prestasi Kerja (DP-3) dalam 2 (dua) tahun terakhir. Penyusunan bahan ini berdasarkan hasil analisis kebutuhan dan penyediaan PNS dan usulan dari pimpinan unit kerja Penilaian yang dilakukan oleh Baperjakat dalam mencari calon pejabat yang dianggap layak dalam menjabat suatu jabatan, yaitu dengan melihat perkembangan PNS tersebut.

Pada tahapan ini Baperjakat Kota Probolinggo menghimpun usulan-usulan dari SKPD untuk kemudian diolah dan dirundingkan dalam sidang sehingga memperoleh nama-nama definitif pejabat struktural yang ada yang kemudian akan disampaikan kepada Walikota Probolinggo. Meskipun nantinya hasil dari sidang Baperjakat tersebut bisa saja menggugurkan usulan nama yang diajukan oleh SKPD, hasil inventarisir tersebut dapat dipergunakan lagi sebagai data usulan tersebut untuk kembali diusulkan dalam sidang Baperjakat berikutnya dengan tetap menginventarisir perkembangan pegawai-pegawai lainnya.

d. Sidang Baperjakat Mutasi Pejabat Struktural Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo

Sebelum Walikota Probolinggo selaku Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah menyampaikan usulan atau mengangkat pejabat struktural di Lingkungan Pemerintah Kota Probolinggo, maka dibentuk satu tim yang bertugas memberikan saran dan pertimbangannya dalam pengangkatan jabatan tersebut. Demi melaksanakan ketentuan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2002 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural Sebagaimana Telah Diubah Dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002, di lingkungan Pemerintah Kota Probolinggo telah dibentuk Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat). Baperjakat merupakan suatu badan yang mengelola pegawai terkait dengan masalah jabatan dan kepangkatan pegawai. Berdasarkan ketentuan, Baperjakat mempunyai peranan yang sangat penting, Baperjakat Kota Probolinggo bertugas antara lain memberikan pertimbangan dan

usulan, terkait mutasi pejabat struktural yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Probolinggo.

Berdasarkan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2002 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural Sebagaimana Telah Diubah Dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002, Baperjakat Instansi Pusat dan Baperjakat Instansi Pemerintah Daerah Propinsi/Kabupaten/Kota mempunyai tugas memberikan pertimbangan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian dalam:

1. Pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural eselon II ke bawah;
2. Pemberian kenaikan pangkat bagi yang menduduki jabatan struktural, menunjukkan prestasi kerja luar biasa baiknya, atau menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara;
3. Perpanjangan batas usia pensiun bagi Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan struktural eselon I dan eselon II;
4. Pengangkatan Sekretaris Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota.

Adapun susunan anggota Baperjakat Pemerintah Kota Probolinggo adalah sebagai berikut:

1. Sekretaris Daerah Kota Probolinggo (Ketua Merangkap Anggota);
2. Kepala Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo (Sekretaris bukan Anggota);
3. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo (Anggota);
4. Inspektur Kota Probolinggo (Anggota);

5. Asisten Administrasi Pemerintahan Sekretaris Daerah Kota Probolinggo (Anggota);
6. Asisten Administrasi Pembangunan Sekretaris Daerah Kota Probolinggo (Anggota).

Setelah tahap penjaringan maka tahap selanjutnya adalah proses pembahasan sidang Baperjakat tentang rencana pengangkatan PNS dalam jabatan struktural, yang melahirkan hasil sidang berupa rekomendasi calon pejabat yang memenuhi syarat. Hasil sidang ini selanjutnya disampaikan kepada Kepala Daerah selaku Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah yang dalam hal ini adalah Walikota Probolinggo. Keputusan akhir dari hasil sidang Baperjakat Kota Probolinggo berada ditangan Walikota Probolinggo.

Selama melakukan penilaian, Baperjakat juga memperhatikan dasar Peraturan Perundang-Undangan dengan melakukan pertimbangan syarat-syarat terlebih dahulu. Pertimbangan-pertimbangan tersebut dijadikan standar dalam menempatkan PNS dalam jabatan struktural, oleh karena itu setiap pertimbangan yang ditetapkan diharapkan dapat menjamin bahwa PNS yang dimutasikan dapat ditempatkan pada jabatan struktural yang tepat.

Pelaksanaan mutasi pejabat struktural yang benar-benar didasarkan pada pertimbangan yang matang akan mendorong para PNS bekerja dengan sebaik-baiknya tanpa adanya perasaan bahwa mutasi untuk menduduki suatu jabatan struktural yang dilakukan seorang pemimpin terhadap bawahannya bersifat subjektif. Selanjutnya agar pelaksanaan mutasi jabatan struktural benar-benar dirasakan manfaatnya bagi seorang PNS maupun organisasi pemerintahan yang bersangkutan, perlu adanya pola yang jelas yang menggunakan ukuran-ukuran

objektif sampai sejauh mana karier/kemampuan seorang PNS dalam menjalankan jabatan yang dipangkunya serta memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan.

Salah satu yang menjadi pertimbangan dalam pelaksanaan mutasi pejabat struktural yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo menurut Bapak Rudi Hermanto selaku Kepala Sub Bidang Mutasi Struktural di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo adalah:¹³

“Pertimbangan paling menonjol adalah pertimbangan kompetensi, dimana personil yang akan ditempatkan dalam jabatan mempunyai syarat atau kualifikasi yang memenuhi syarat atau kualifikasi jabatan”. (Berdasarkan hasil wawancara pada hari rabu tanggal 21 Januari 2015 pukul 11.00 WIB di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo).

Sejalan dengan pernyataan tersebut, Bapak Fredericus Shindu Wardhani selaku Staf di Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo mengatakan:

“Salah satu kriteria pertimbangan yang paling dominan dalam mutasi pejabat struktural adalah prestasi kerja karena kriteria ini berpengaruh langsung pada peningkatan kinerja pegawai. Berdasarkan peraturan kepegawaian setiap pegawai yang dimutasi harus berdasarkan prestasi kerja, tujuannya adalah untuk memotivasi mereka dalam meningkatkan kinerjanya”. (Berdasarkan hasil wawancara pada hari jumat tanggal 23 Januari 2015 pukul 10.30 WIB di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo).¹⁴

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja menjadi dasar dalam melaksanakan mutasi pejabat struktural yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo, karena dengan prestasi kerja berarti ada kemampuan untuk menjalankan suatu jabatan atau tugas baru yang dibebankan oleh pemerintah. Penetapan prestasi kerja sebagai salah satu syarat

¹³ Hasil wawancara dengan Kepala Sub Bidang Mutasi Struktural pada Bidang Mutasi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo pada tanggal 21 Januari 2015, diolah.

¹⁴ Hasil wawancara dengan staf pada Bidang Mutasi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo pada tanggal 23 Januari 2015, diolah.

dalam melaksanakan mutasi pejabat struktural akan memotivasi PNS dalam peningkatan kinerjanya.

Selain itu dalam menempatkan seorang pegawai dalam suatu jabatan perlu juga diperhatikan tingkat senioritas atau pengalaman kerja pegawai yang bersangkutan karena pegawai yang berpengalaman banyak dalam hal pekerjaan tentunya memiliki kemampuan lebih dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang akan diberikan sehingga hal ini juga akan memudahkan mereka dengan pekerjaan yang dibebankan. Apabila terdapat masalah dalam pekerjaannya maka dapat diselesaikan dengan pengalaman yang ia miliki sebelumnya. Pegawai Negeri Sipil yang sudah lama bekerja mempunyai pengalaman bekerja yang lebih banyak dibandingkan PNS yang belum lama bekerja. Dari tingkat pengalaman yang dimiliki oleh seorang PNS, secara tidak langsung mereka akan mendapatkan banyak ilmu yang diperoleh dan demikian PNS yang memiliki pengalaman tersebut akan mudah dalam menyelesaikan suatu masalah dengan bijak.

Latar belakang pendidikan dalam pelaksanaan mutasi pejabat struktural yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo juga merupakan suatu hal yang sangat penting. Hal ini diungkapkan oleh Ibu Whestia Kristiantin selaku Kepala Bidang Mutasi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo yang menyatakan bahwa:¹⁵

“Dalam melakukan mutasi latar belakang pendidikan diupayakan sesuai dalam menempatkan pegawai dalam suatu jabatan struktural. Selain itu juga diupayakan sesuai dengan minat dan kemampuan. Penerapan prinsip *the right man on the right place* juga telah diupayakan walaupun masih belum sempurna dalam penerapannya”. (Berdasarkan hasil wawancara pada hari kamis tanggal 22 Januari 2015 pukul 11.30 WIB di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo).

¹⁵ Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Mutasi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo pada tanggal 22 Januari 2015, diolah.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa PNS yang ditempatkan dalam suatu jabatan atau pekerjaan disesuaikan dengan kualifikasi pendidikannya walaupun masih belum sempurna dalam penerapannya. Hal ini adalah mutlak supaya kinerja yang dilakukan oleh pegawai tersebut sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang dimilikinya, seandainya kualifikasi yang dimiliki tidak sesuai dengan bidang pekerjaannya akan memunculkan masalah dikemudian hari dan juga supaya dapat memberikan pengembangan dalam sebuah instansi secara tepat.

Pendidikan adalah faktor yang sangat berpengaruh pada potensi kerja pegawai, pendidikan yang dimaksud adalah pendidikan formal, yaitu pendidikan umum yang diikuti oleh PNS sehingga dapat dijadikan suatu alat untuk meningkatkan kualitasnya. Sering diasumsikan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, maka diharapkan mempunyai pemikiran yang lebih baik.

Orang dengan kemampuan dasar apabila mendapatkan kesempatan pelatihan dan motivasi yang tepat, akan lebih mampu dan cakap untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, dengan demikian jelas bahwa pendidikan akan mempengaruhi kinerja seorang PNS.

e. Persetujuan Walikota Probolinggo dalam Mutasi Pejabat Struktural Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo

Berkaitan dengan kewenangan mutasi dan pengangkatan pejabat struktural Kabupaten/Kota, sesuai dengan pasal 14 Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun 2009 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 Tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil,

Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 164, Bupati/Walikota menetapkan:

1. Pengangkatan Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota setelah mendapat persetujuan dari pimpinan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten/Kota;
2. Pemberhentian Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota;
3. Pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dalam dan dari jabatan struktural eselon II di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota
4. Pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dalam dan dari jabatan struktural eselon III ke bawah dan jabatan fungsional yang jenjangnya setingkat dengan jabatan struktural eselon II ke bawah di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota;
5. Pengangkatan dan pemberhentian Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota dan pejabat struktural eselon II sebagaimana, dilakukan setelah berkonsultasi secara tertulis dengan Gubernur.

Setelah Baperjakat Kota Probolinggo melaksanakan sidang maka tahap selanjutnya adalah proses penempatan PNS untuk menduduki jabatan struktural yang dituangkan dalam Surat Keputusan Walikota Probolinggo selaku Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo. Tahap ini dimulai dengan pengajuan rekomendasi hasil sidang Baperjakat Kota Probolinggo kepada Walikota Probolinggo dan selanjutnya Walikota memerintahkan kepada BKD Kota Probolinggo untuk mempersiapkan kelengkapan administrasi berkaitan dengan penetapan keputusan pengangkatan PNS pejabat struktural untuk ditandatangani

oleh Walikota. Tahapan ini dilaksanakan setelah sidang oleh Baperjakat tersebut dilaksanakan. Hasil dari sidang Baperjakat tersebut dituangkan dalam suatu Surat Keputusan Walikota Probolinggo sebagai produk hukum yang sah, dan menjadi dasar pengangkatan dan penempatan pejabat-pejabat tersebut dalam jabatan struktural yang ada.

f. Pelantikan Mutasi Pejabat Struktural Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo

Setelah Surat Keputusan dari Walikota keluar, maka tahap selanjutnya yang dilakukan adalah proses mutasi pejabat struktural dan pelaksanaan pelantikan, pengambilan sumpah/janji jabatan pejabat struktural yang telah ditetapkan pengangkatannya dengan keputusan Kepala Daerah. Pelantikan dan pengambilan sumpah janji dilaksanakan oleh BKD Kota Probolinggo sebagai badan yang berwenang langsung dalam kepegawaian di Kota Probolinggo. Pelantikan dan pengambilan sumpah janji sebagai bagian seremonial serta penguatan hukum atas pelantikan pejabat struktural di SKPD. Kegiatan ini dilakukan langsung oleh Walikota Probolinggo sebagai wujud tanggung jawab Pembina Kepegawaian Daerah serta agar tumbuh rasa tanggung jawab atas jabatan yang diemban oleh pejabat yang dilantik tersebut. Berikut daftar mutasi pejabat eselon II di lingkungan Pemerintah Kota Probolinggo.

Tabel 4.
Data Mutasi Pejabat Eselon II Tahun 2013 Di Lingkungan Pemerintah Kota Probolinggo

| No. | NIP | NAMA | JABATAN LAMA | | | | JABATAN BARU | | | |
|-----|--------------------------|-----------------------------------|--------------|------------|--|-------------|--------------|------------|--|-------------|
| | | | ESL | TMT ESL | JABATAN | TMT JABATAN | ESL | TMT ESL | JABATAN | TMT JABATAN |
| 1. | 19571021 198103 1 004 | Acep Arief Hidayat, S.Sos | III.a | 04/01/2007 | Camat Mayangan | 13/03/2012 | II.b | 02/07/2013 | Staf Ahli Bidang Pemerintahan, Hukum dan Politik Kota Probolinggo | 02/07/2013 |
| 2. | 19580807 198502 2 001 | Sunarmi, S.H, M.H | II.b | 26/09/2008 | Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil | 05/12/2012 | II.b | 26/09/2008 | Asisten Administrasi Umum Sekretaris Daerah Kota Probolinggo | 02/07/2013 |
| 3. | 19590425 198303 1 015 | Drs. Shofwan Thohari, M.Si | II.b | 06/02/2012 | Asisten Administrasi Umum Sekretaris Daerah | 05/12/2012 | II.b | 06/02/2012 | Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Probolinggo | 02/07/2013 |
| 4. | 19640728 199103 1 004 | Drs. Sukam, M.Si | II.b | 05/12/2012 | Staf Ahli Bidang Pemerintahan, Hukum dan Politik | 05/12/2012 | II.b | 05/12/2012 | Asisten Pemerintahan Sekretaris Daerah Kota Probolinggo | 02/07/2013 |
| 5. | 19661008 198602 1 003 | Drs. Tutang Heru Aribowo, M.Si | III.a | 05/05/2008 | Camat Wonoasih | 23/02/2011 | III.a | 05/05/2008 | Camat Mayangan Kota Probolinggo | 02/07/2013 |

Lanjutan Tabel 4.

| No. | NIP | NAMA | JABATAN LAMA | | | | JABATAN BARU | | | |
|-----|--------------------------|-------------------------------------|--------------|------------|---|-------------|--------------|------------|---|-------------|
| | | | ESL | TMT ESL | JABATAN | TMT JABATAN | ESL | TMT ESL | JABATAN | TMT JABATAN |
| 6. | 19610208 198206 1 001 | Drs. Didik Sunaryoto, MM | II.b | 06/02/2012 | Asisten Perekonomian dan Pembangunan Sekretaris Daerah | 05/12/2012 | II.b | 06/02/2012 | Kepala Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat Kota Probolinggo | 15/07/2013 |
| 7. | 19610904 198205 1 001 | Drs. Achmad Sudiyanto, M.Si | II.b | 05/12/2012 | Kepala Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat | 05/12/2012 | II.b | 05/12/2012 | Sekretaris DPRD Kota Probolinggo | 15/07/2013 |
| 8. | 19660605 199003 1 015 | Drs. Teguh Bagus Sujawanto, M.Pd | II.b | 05/08/2011 | Sekretaris DPRD | 06/02/2012 | II.b | 05/08/2011 | Asisten Perekonomian dan Pembangunan Sekretaris Daerah | 15/07/2013 |
| 9. | 19560825 197801 1 002 | Soemantri, S.Sos | II.b | 13/03/2013 | Kepala Dinas Sosial | 07/09/2012 | II.b | 13/03/2013 | Kepala Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perijinan | 04/12/2013 |
| 10. | 19561008 198503 1 014 | Drs.Ec. Sunardi, M.Si | II.b | 03/08/2005 | Kepala Dinas Perhubungan | 18/07/2008 | II.b | 03/08/2005 | Asisten Pemerintahan Sekretaris Daerah | 04/12/2013 |

Lanjutan Tabel 4.

| No. | NIP | NAMA | JABATAN LAMA | | | | JABATAN BARU | | | |
|-----|--------------------------|--------------------------------|--------------|------------|--|-------------|--------------|------------|--|-------------|
| | | | ESL | TMT ESL | JABATAN | TMT JABATAN | ESL | TMT ESL | JABATAN | TMT JABATAN |
| 11. | 19570202 198603 1 009 | Nur Khamdani, ST, MT | II.b | 06/02/2012 | Kepala Dinas Kelautan dan Perikanan | 18/06/2012 | II.b | 06/02/2012 | Kepala Dinas Pekerjaan Umum | 04/12/2013 |
| 12. | 19570306 198502 1 002 | Didik Sudiknyo, S.H, M.Si | II.b | 10/05/2004 | Kepala Dinas Tenaga Kerja | 18/07/2008 | II.b | 10/05/2004 | Kepala Dinas Kelautan dan Perikanan | 04/12/2013 |
| 13. | 19571021 198103 1 004 | Acep Arief Hidayat, S.Sos | II.b | 02/07/2012 | Staf Ahli Bidang Pemerintahan, Hukum dan Politik | 02/07/2012 | II.b | 02/07/2012 | Kepala Dinas Tenaga Kerja | 04/12/2013 |
| 14. | 19580228 197803 1 013 | Masdar, S.Pd, M.Pd | III.a | 04/01/2007 | Camat Kademangan | 07/09/2012 | II.b | 04/12/2013 | Staf Ahli Bidang Pemerintahan, Hukum dan Politik | 04/12/2013 |
| 15. | 19580807 198502 2 001 | Sunarmi, S.H, M.H | II.b | 26/09/2008 | Asisten Administrasi Umum Sekretaris Daerah Kota Probolinggo | 02/07/2012 | II.b | 26/09/2008 | Sekretaris DPRD | 04/12/2013 |
| 16. | 19591231 198903 1 066 | Ir. Imanto, M.M | II.b | 26/04/2010 | Kepala Dinas Pekerjaan Umum | 06/02/2012 | II.b | 26/04/2010 | Kepala BAPPEDA | 04/12/2013 |
| 17. | 19610904 198205 1 001 | Drs. Achmad Sudiyanto, M.Si | II.b | 05/12/2012 | Sekretaris DPRD Kota Probolinggo | 15/07/2013 | II.b | 05/12/2012 | Kepala Dinas Perhubungan | 04/12/2013 |

Lanjutan Tabel 4.

| No. | NIP | NAMA | JABATAN LAMA | | | | JABATAN BARU | | | |
|-----|-----------------------------|----------------------------------|--------------|------------|---|-------------|--------------|------------|---|-------------|
| | | | ESL | TMT ESL | JABATAN | TMT JABATAN | ESL | TMT ESL | JABATAN | TMT JABATAN |
| 18. | 19630511 199103 1 009 | Drs. Tartib Goenawan, M.Si | II.b | 23/02/2009 | Kepala Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perijinan | 05/12/2012 | II.b | 23/02/2009 | Asisten Administrasi Umum Sekretaris Daerah | 04/12/2013 |
| 19. | 19640728 199103 1 004 | Drs. Sukam, M.Si | II.b | 05/12/2012 | Asisten Pemerintahan Sekretaris Daerah Kota Probolinggo | 02/07/2012 | II.b | 05/12/2012 | Kepala Dinas Sosial | 04/12/2013 |

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo, Diolah, 2015.

Tabel 5.
Data Mutasi Pejabat Eselon II Tahun 2014 Di Lingkungan Pemerintah Kota Probolinggo

| No. | NIP | NAMA | JABATAN LAMA | | | | JABATAN BARU | | | |
|-----|--------------------------|--------------------------------|--------------|------------|--|-------------|--------------|------------|--|-------------|
| | | | ESL | TMT ESL | JABATAN | TMT JABATAN | ESL | TMT ESL | JABATAN | TMT JABATAN |
| 1. | 19560918 198502 1 002 | Drs. Misbahul Munir, M.Si | II.b | 29/10/2001 | Kepala Badan Kepegawaian Daerah | 26/09/2008 | II.b | 29/10/2001 | Kepala Dinas Pemuda, Olahraga, Budaya & Pariwisata Kota Probolinggo | 27/11/2014 |
| 2. | 19570817 198002 1 004 | Drs. Agus Subagiono, M.Si | II.b | 03/08/2005 | Inspektur Kota Probolinggo | 18/06/2012 | II.b | 03/08/2005 | Staf Ahli Walikota Probolinggo Bidang Pemerintahan, Hukum dan Politik | 27/11/2014 |
| 3. | 19571021 198103 1 004 | Acep Arief Hidayat, S. Sos | II.b | 02/07/2013 | Kepala Dinas Tenaga Kerja | 04/12/2013 | II.b | 02/07/2013 | Kepala Dinas Perhubungan Kota Probolinggo | 27/11/2014 |
| 4. | 19581112 198412 2 001 | dr. Nurhasanah, M.Mkes | II.b | 13/03/2012 | Staf Ahli Bidang Kemasyarakatan & Sumber Daya Manusia | 05/12/2012 | II.b | 13/03/2012 | Kepala Dinas Kesehatan Kota Probolinggo | 27/11/2014 |
| 5. | 19610904 198205 1 001 | Drs. Achmad Sudiyanto, M.Si | II.b | 05/12/2012 | Kepala Dinas Perhubungan | 04/12/2013 | II.b | 05/12/2012 | Kepala Dinas Tenaga Kerja Kota Probolinggo | 27/11/2014 |

Lanjutan Tabel 5.

| No. | NIP | NAMA | JABATAN LAMA | | | | JABATAN BARU | | | |
|-----|--------------------------|-------------------------------------|--------------|------------|---|-------------|--------------|------------|--|-------------|
| | | | ESL | TMT ESL | JABATAN | TMT JABATAN | ESL | TMT ESL | JABATAN | TMT JABATAN |
| 6. | 19611209 198102 1 001 | Ir. Budi Krisyanto, M.Si | II.b | 03/08/2005 | Kepala Badan Lingkungan Hidup | 06/02/2012 | II.b | 03/08/2005 | Asisten Perekonomian & Pembangunan Sekretaris Daerah Kota Probolinggo | 27/11/2014 |
| 7. | 19620714 198903 1 009 | Drs. Paeni, M.H | II.b | 05/12/2012 | Kepala Dinas Pemuda, Olahraga, Budaya & Pariwisata | 05/12/2012 | II.b | 05/12/2012 | Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo | 27/11/2014 |
| 8. | 19630511 199103 1 009 | Drs. Tartib Goenawan, M.Si | II.b | 23/02/2009 | Asisten Administrasi Umum Sekretaris Daerah | 04/12/2013 | II.b | 23/02/2009 | Inspektur Kota Probolinggo | 27/11/2014 |
| 9. | 19650824 199102 2 002 | drg. Ninik Ira Wibawati, M.QIH | II.b | 05/12/2012 | Kepala Dinas Kesehatan | 05/12/2012 | II.b | 05/12/2012 | Staf Ahli Bidang Kemasyarakatan & Sumber Daya Manusia Kota Probolinggo | 27/11/2014 |
| 10. | 19660605 199003 1 015 | Drs. Teguh Bagus Sujawanto, M.Pd | II.b | 05/08/2011 | Asisten Perekonomian & Pembangunan Sekretaris Daerah Kota Probolinggo | 15/07/2013 | II.b | 05/08/2011 | Asisten Administrasi Umum Sekretaris Daerah Kota Probolinggo | 27/11/2014 |

Lanjutan Tabel 5.

| No. | NIP | NAMA | JABATAN LAMA | | | | JABATAN BARU | | | |
|-----|-----------------------------|---|--------------|------------|--|-------------|--------------|------------|--|-------------|
| | | | ESL | TMT ESL | JABATAN | TMT JABATAN | ESL | TMT ESL | JABATAN | TMT JABATAN |
| 11. | 19661008 198602 1 003 | Drs. Tutang Heru Aribowo, M.Si | III.a | 05/05/2008 | Camat Mayangan Kota Probolinggo | 02/07/2013 | II.b | 05/05/2008 | Kepala Badan Lingkungan Hidup Kota Probolinggo | 27/11/2014 |

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo, Diolah, 2015.

Dari data di atas peneliti menampilkan tabel data mutasi dari 2 tahun terakhir dikarenakan sebagai pembandingan dalam perkembangan pelaksanaan mutasi pejabat struktural Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo dari tahun ke tahun. Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwasanya pelaksanaan mutasi pada tahun 2013 dan 2014 terdapat beberapa daftar nama pejabat eselon II dan III yang diangkat menjadi pejabat struktural dalam kurun waktu 1 tahun dilakukan mutasi lebih dari 1 kali. Contohnya pejabat eselon III.a yang bernama Acep Arief Hidayat yang pada tanggal 2 bulan Juli tahun 2013 diangkat menjadi Staf Ahli Pemerintahan, Hukum dan Politik Kota Probolinggo kemudian pada tanggal 4 bulan Desember tahun 2013 dilakukan mutasi yang kedua kalinya menjadi Kepala Dinas Tenaga Kerja Kota Probolinggo kemudian dimutasi kembali untuk ketiga kalinya pada tanggal 27 bulan November tahun 2014 menjadi Kepala Dinas Perhubungan Kota Probolinggo. Dapat ditarik kesimpulan bahwasanya pelaksanaan mutasi pejabat struktural PNS di Kota Probolinggo yang dilaksanakan oleh BKD Kota Probolinggo dalam kurun waktu 1 tahun dilakukan mutasi dari 3–4 kali, begitu pula dengan nama-nama yang terdapat dalam daftar mutasi pejabat struktural juga dilakukan hal demikian.

Hal tersebut tidak sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Bapak Rudi Hermanto selaku Kepala Sub Bidang Mutasi struktural di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo yang mengungkapkan bahwa:¹⁶

“Mutasi dapat dilakukan dalam setahun tidak menentu, namun syarat seorang pegawai dilakukan mutasi apabila dia paling minimal menduduki jabatannya 2 tahun dan maksimal 4 bisa dilakukan mutasi ke jabatan yang baru”. (Berdasarkan hasil wawancara pada tanggal 21 Januari 2015 pukul 11.30 WIB di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo).

Dari wawancara di atas dapat ditarik kesimpulan bahwasanya pelaksanaan mutasi tidak bisa ditentukan waktunya. Namun mutasi dapat dilakukan apabila seorang pegawai tersebut sudah

¹⁶ Hasil wawancara dengan Kepala Sub Bidang Mutasi Struktural pada Bagian Mutasi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo pada tanggal 21 Januari 2015, diolah.

menduduki jabatan yang lama minimal 2 tahun dan maksimal 4 tahun baru bisa dilakukan mutasi untuk jabatan yang baru. Pendapat dari Bapak Rudi Hermanto selaku Kepala Sub Bidang Mutasi Struktural di BKD Kota Probolinggo berbeda apabila dilihat dari data tabel mutasi pejabat struktural yang pada tahun 2013 dan 2014 yang dilaksanakan lebih dari 1 kali dalam kurun waktu 1 tahun.

2. Hambatan Yang Timbul Dengan Adanya Mutasi Pejabat Struktural Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo

Kelancaran dalam proses pelayanan merupakan sesuatu yang penting bagi pemerintah. Dengan adanya kelancaran dalam proses pelayanan maka besar kemungkinan akan menghasilkan kepuasan masyarakat yang lebih besar. Proses pelayanan yang baik akan berkembang seiring dengan perkembangan kinerja dari pegawai tersebut. Semakin baik kinerja dari pegawai tersebut maka semakin baik pula pemerintah dalam memberikan pelayanan terhadap kepentingan masyarakat. Peningkatan kinerja pegawai dan organisasi telah diupayakan oleh Pemerintah Kota Probolinggo yang salah satunya adalah dengan melaksanakan mutasi pejabat struktural.

Mutasi merupakan hal yang sudah biasa dilakukan oleh pemerintah setiap tahunnya. Bagi pegawai sendiri mutasi bisa menjadi hal yang menyenangkan dan bisa juga menjadi hal yang menyedihkan. Mutasi menjadi hal yang menyenangkan bila pegawai di mutasikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi, namun lain halnya apabila mutasi menjadi hal yang menyedihkan dikarenakan mutasi dilakukan bila seorang pegawai mendapat hukuman sehingga diturunkan ke jabatan yang lebih rendah.

Upaya peningkatan kinerja organisasi adalah perlu adanya peningkatan kemampuan profesional para pegawai. Kemampuan peningkatan profesional dimaksudkan guna memberi motivasi sebagai acuan pemikiran tentang cara-cara membina pegawai yang professional sehingga

pelaksanaan tugasnya menjadi lebih optimal. Peningkatan kemampuan profesional pegawai perlu dilaksanakan sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo sebagai salah satu unsur dalam organisasi Pemerintah Republik Indonesia, merupakan organisasi yang menjalankan proses pemerintahan di Kota Probolinggo.

Hal tersebut dapat terlaksana apabila ditunjang dengan adanya peningkatan kemampuan pegawai dalam mengelolanya. Sebab, pegawai adalah yang berperan langsung dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Mengingat begitu pentingnya peranan pegawai dalam upaya peningkatan kinerja organisasi, maka selaknyalah kemampuan pegawai perlu ditingkatkan dan dibina dengan baik, dengan terus-menerus sehingga benar-benar memiliki kemampuan sesuai dengan tuntutan profesional pegawai.

Kenyataannya pelaksanaan mutasi pejabat struktural yang dilakukan oleh pemerintah belum dapat terlaksana secara efektif. Mutasi hanya dilaksanakan manakala seorang pegawai akan mengajukan pindah tempat atau menduduki jabatan baru yang lebih tinggi. Adanya hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan mutasi pejabat struktural merupakan suatu dinamika yang harus dihadapi oleh pemerintahan kita saat ini. Berikut faktor-faktor yang menjadi hambatan dalam pelaksanaan mutasi pejabat struktural yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo.

a. Faktor Administrasi

Faktor administrasi yang dimaksud disini adalah faktor-faktor yang yang dilihat dari kebijakan-kebijakan yang sudah ditetapkan yang bersifat ketatausahaan atau persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi sebelum melaksanakan suatu kegiatan. Kebijakan-kebijakan persyaratan yang sudah ditetapkan yang bersifat administrasi itu terdiri dari kompetensi pegawai

dan diklat yang telah diikuti. Hambatan dalam pelaksanaan mutasi pejabat struktural yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo adalah salah satu kriteria suatu jabatan yang tidak dapat terpenuhi. Seperti yang diungkapkan oleh Ibu Whestia Kristiantin selaku Kepala Bidang Mutasi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo mengatakan bahwa:¹⁷

“Hambatan itu sebenarnya ada namun bisa segera kami atasi yaitu kadang-kadang kekhawatiran kami ada jabatan yang misalnya ada salah satu kriteria tidak bisa terpenuhi, misalnya ada suatu jabatan yang membutuhkan latar pendidikan ini tapi tidak ada sehingga idealnya disini kita melihat kebutuhan dan kemampuan pegawai tersebut”. (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 22 Januari 2015 pukul 12.00 WIB di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo).

Sejalan dengan pendapat Ibu Whestia Kristiantin, Bapak Rudi Hermanto selaku Kepala Sub Bidang Mutasi Struktural di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo mengatakan bahwa:¹⁸

“Hambatan dalam mutasi pejabat struktural kadangkala juga dilakukan kurang memperhitungkan standar kompetensi jabatan. Sehingga terdapat beberapa jabatan yang kurang pas dengan kualifikasi personilnya”. (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Rabu tanggal 21 Januari 2015 pukul 12.00 WIB di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa Hambatan dalam pelaksanaan mutasi pejabat struktural yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo adalah ketika memutuskan untuk melakukan penempatan pegawai pada suatu jabatan struktural, ada salah satu kriteria suatu jabatan yang tidak dapat terpenuhi, hal ini menjadi kendala dalam pelaksanaan mutasi pejabat struktural. Selain itu hambatan tersebut dikhawatirkan pegawai yang dimutasi tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik karena tidak sesuai dengan kompetensinya.

¹⁷ Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Mutasi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo pada tanggal 22 Januari 2015, diolah.

¹⁸ Hasil wawancara dengan Kepala Sub Bidang Mutasi Struktural pada Bidang Mutasi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo pada tanggal 21 Januari 2015, diolah.

Kompetensi merupakan salah satu komponen penting dalam proses pertimbangan pelaksanaan mutasi pegawai. Kompetensi merupakan dasar dari seorang individu, yang mana karakteristik tersebut digunakan untuk mengetahui apakah seseorang tersebut cocok ditempatkan dalam suatu jabatan tertentu dan yang berhak untuk menilai pegawai tersebut adalah Baperjakat. Secara teoritis memang kompetensi menjadi syarat wajib yang utama yang harus benar-benar diperhatikan dalam pelaksanaan mutasi jabatan, namun secara empirik, teori tersebut belum bisa berjalan maksimal.

Kompetensi erat kaitannya dengan prinsip *the right man on the place*. Melihat berbagai pernyataan di atas tadi, dapat dikatakan bahwa sejauh ini penerapan *the right man on the place* sudah berusaha diterapkan, namun dikarenakan adanya beberapa pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, membuat penerapan prinsip tersebut belum berjalan optimal. Namun permasalahan tidak terpenuhinya kriteria latar belakang pendidikan yang cocok tersebut dapat diatasi dengan menempatkan pegawai dengan melihat kebutuhan dan kemampuan pegawai tersebut.

Selain itu diklat juga digunakan sebagai salah satu syarat pendukung bagi pegawai yang akan menduduki suatu jabatan struktural yang ada. Penyelenggaraan diklat disesuaikan dengan kemampuan setiap daerah baik dalam hal penyelenggaraan maupun keikutsertaan pegawai dalam diklat tersebut. Yang menyelenggarakan diklat dalam hal ini adalah Walikota Probolinggo dan kewenangan diberikan kepada BKD Kota Probolinggo sendiri dan lebih teknisnya dilaksanakan oleh Bidang Diklat di BKD Kota Probolinggo.

Pegawai yang baru di mutasi itu sendiri, dalam kenyataannya pada lapangan belum seluruhnya mengikuti diklat. Pemerintah daerah banyak yang mayoritas menganut prinsip “duduk

dulu baru didik”, hal ini sesuai dengan pernyataan dari Bapak Andri Purwanto selaku Kepala Bidang Diklat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo yang mengatakan bahwa:¹⁹

“Sebenarnya sebelum dimutasi untuk menduduki suatu jabatan itu sudah dirancang dan siap untuk mengikuti diklat, akan tetapi tidak hanya di Kota Probolinggo saja tapi di daerah-daerah lain itu, faktor kediklatannya dan faktor volume kan pegawai itu terlalu banyak sehingga ada beberapa tahapan karena tidak kita diklat langsung semua. Dan kalau dulu aturannya adalah didik duduk tapi sekarang duduk didik, tetapi tidak boleh lama pegawai yang belum mengikuti diklat harus segera mengikuti diklat tersebut”. (Berdasarkan hasil wawancara pada hari sening tanggal 26 Januari 2015 pukul 09.00 WIB di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo).

b. Faktor psikologis

Faktor psikologis adalah faktor yang muncul dalam diri pegawai itu sendiri. Timbulnya beban mental bagi para pegawai secara pribadi merasa sungkan dalam keseharian dengan pimpinan. Pegawai yang bersangkutan merasa bersalah dalam pengertian dirinya menganggap bahwa selama ini dia telah melakukan kesalahan dalam menjalankan tugasnya sehingga dimutasi.

Pernyataan dari Bapak Fredericus Shindu Wardhani selaku Staf di Bidang Mutasi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo yang mengatakan bahwa:²⁰

“Bagi mereka yang dimutasikan tidak sedikit yang memiliki rasa sungkan, ada juga yang merasa egois karena mungkin kinerjanya selama ini tidak dihargai karena dimutasikan yang tidak sesuai dengan dirinya dan ada yang merasa bersalah karena menganggap bahwa dia telah melakukan kesalahan sampai dia dimutasi. Untuk mengatasi permasalahan dalam pelaksanaan mutasi dalam jabatan ini adalah dengan memberikan penjelasan bahwa mutasi dilakukan bertujuan untuk menghilangkan kejenuhan dan memberikan wawasan yang baru. Selain itu memberikan kesempatan kepada pegawai lain yang memenuhi persyaratan jabatan untuk menduduki jabatan tertentu untuk melaksanakan pekerjaan”. (Berdasarkan hasil wawancara pada hari jumat tanggal 23 Januari 2015 pukul 10.30 WIB di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo).

¹⁹ Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Diklat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo pada tanggal 26 Januari 2015, diolah.

²⁰ Hasil wawancara dengan staf pada Bidang Mutasi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo pada tanggal 23 Januari 2015, diolah.

Sejalan dengan pendapat Bapak Fredericus Shindu Wardhani, menurut Bapak Prijo Djatmiko selaku Sekretaris di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo yang berpendapat bahwa:²¹

“Permasalahan yang ada dalam pelaksanaan mutasi pejabat struktural ini adalah kurangnya pemahaman tentang mutasi sehingga punya persepsi kalau dimutasikan itu adalah hukuman. Solusi yang tepat dalam mengatasi permasalahan ini adalah dengan menumbuhkan rasa percaya diri dari seorang pegawai tersebut agar dia tidak memiliki rasa sungkan terhadap rekan kerjanya yang baru ditempat yang baru pula”. (Berdasarkan hasil wawancara pada hari selasa tanggal 27 Januari 2015 pukul 10.00 WIB di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan mutasi yang dapat menimbulkan ketidaksenangan dari pegawai dapat menyebabkan pegawai tersebut tidak bisa menyesuaikan dengan lingkungannya sehingga dia tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Tumbuh perasaan sungkan apabila seorang pegawai harus dimutasi karena kinerjanya. Pandangan yang berkembang mengenai mutasi bahwa pegawai yang dimutasi adalah mereka yang bermasalah. Hal tersebut memberikan penjelasan tentang pentingnya mutasi perlu dilakukan agar tidak menimbulkan suatu ketidakcocokan ditempat kerja yang baru sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

3. Upaya dan Solusi Yang Dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo Dalam Mengatasi Hambatan Dinamika Mutasi Pejabat Struktural Pegawai Negeri Sipil

Sebagaimana diketahui bahwa Badan Kepegawaian Daerah mempunyai peran yang sangat strategis dalam pengelolaan sumber daya pegawai. Pengelolaan sumber daya pegawai yang setiap tahunnya selalu meningkat dengan ini tidak menutup kemungkinan berbagai permasalahan menjadi kendala oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo.

²¹ Hasil wawancar dengan Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kota probolinggo di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo pada tanggal 27 Januari 2015, diolah.

Untuk itulah Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo dalam hal ini dirasa perlu memberikan upaya dan solusinya dalam mengatasi permasalahan tersebut khususnya dalam hal pelaksanaan mutasi pejabat struktural. Apabila dikaji lebih jauh banyak upaya yang dapat dilakukan, namun dalam penelitian ini penulis hanya membatasi pada hal sebagaimana tercantum dalam fokus penelitian. Pada perkembangannya pelaksanaan mutasi pejabat struktural di BKD Kota Probolinggo selalu terdapat hambatan dalam penyusunan data kepegawaian.

Hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh Ibu Whestia Kristiantin selaku Kepala Bidang Mutasi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo yang menyatakan bahwa:²²

“Permasalahan yang dihadapi oleh BKD dalam hal mutasi pejabat struktural sering kali terdapat pada permasalahan penyusunan data kepegawaian, dimana kita harus menginventarisir data pegawai yang akan dimutasi mulai dari awal sejak dia diangkat menjadi PNS. Namun permasalahan tersebut segera dapat diatasi dengan bantuan dari masing-masing tugas para pegawai BKD” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 22 Januari 2015 pukul 12.30 WIB di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo).

Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa BKD dalam hal pelaksanaan mutasi pejabat struktural memang terdapat hambatan, khususnya menyusun data kepegawaian. Namun, hambatan tersebut dapat teratasi dengan kerja sama tim yang dilakukan pegawai-pegawai BKD Kota Probolinggo, hal yang dilakukan oleh tim BKD Kota Probolinggo menyusun data kepegawaian secara komprehensif, menyimpan dan mengolahnya sehingga menjadi sumber data yang akurat.

Penyajian data yang lengkap dan akurat menjadi acuan bagi penyajian data pegawai yang tepat sehingga dalam penempatannya dapat dilakukan dengan tepat pula baik dari segi teknis maupun non teknis seperti riwayat jabatan, riwayat pendidikan, riwayat keluarga, masa kerja riwayat hukuman disiplin dan lain-lain.

²² Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Mutasi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo pada tanggal 22 Januari 2015, diolah.

Selain itu upaya yang dilakukan BKD Kota Probolinggo dalam mengatasi hambatan dalam mutasi pejabat struktural adalah dengan melakukan uji kompetensi terhadap calon pejabat struktural, hal ini diungkapkan oleh Bapak Rudi Hermanto selaku Kepala Sub Bidang Mutasi Struktural di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo yang mengungkapkan bahwa:²³

“Secara normatif telah diatur bagi calon pejabat struktural dilakukan uji kompetensi. Oleh karena itu, BKD melakukan uji kompetensi calon pejabat struktural dengan penguji atau tim assessor yang berasal dari lembaga independen yang berkompeten dalam melakukan penilaian. Untuk pelaksanaan mutasi pejabat struktural telah ada Tim Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat)”. (Berdasarkan hasil wawancara pada hari rabu tanggal 21 Januari 2015 pukul 12.30 WIB di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo).

Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo dalam mengatasi permasalahan mutasi pejabat struktural dengan selalu mengupayakan uji kompetensi terhadap calon pejabat struktural yang akan dimutasi. Pelaksanaannya dengan membentuk penguji atau tim *assessor* untuk melakukan terhadap calon pejabat struktural, keberadaan dari tim ini diupayakan dapat seoptimal mungkin dengan melakukan rapat koordinasi sesering mungkin sehingga rencana penempatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural dapat dilakukan seobyektif mungkin.

Tabel 6.
Jumlah Pegawai Di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo Yang Mengikuti Diklat Struktural

| No. | Diklat | Jumlah Pegawai Yang Mengikuti Diklat | | |
|-----|--------------------|--------------------------------------|------|------|
| | | 2012 | 2013 | 2014 |
| 1. | Latihan Prajabatan | 163 | 0 | 63 |
| 2. | Diklat Pimpinan | 75 | 53 | 20 |

²³ Hasil wawancara dengan Kepala Sub Bidang Mutasi Struktural pada Bagian Mutasi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo pada tanggal 21 Januari 2015, diolah.

| | | | | |
|---------------|---------------|------------|-----------|------------|
| 3. | Tugas Belajar | - | - | - |
| 4. | Studi Banding | 35 | 39 | 39 |
| Jumlah | | 273 | 92 | 122 |

Sumber Data: Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo, Diolah, 2015.

Berdasarkan pada tabel 6 dapat kita lihat Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo dalam hal meningkatkan kemampuan dari seorang Pegawai Negeri Sipil khususnya dalam jabatan struktural dalam kurun waktu 3 tahun terakhir mengalami penurunan. Diklat pimpinan yang prinsipnya sangat diwajibkan namun dalam kenyatannya tidak terdapat perkembangan yang lebih baik dari tahun ke tahun. Hal ini nantinya justru berpengaruh pada tugas dan wewenang yang akan dipangku oleh pejabat struktural yang baru.

Pada prinsipnya pendidikan dan pelatihan merupakan proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka kemampuan Pegawai Negeri Sipil. Diklat bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi. Diklat pimpinan dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang diperlukan dan merupakan syarat bagi PNS yang akan atau telah menduduki jabatan struktural. Diklat pimpinan terdiri atas:

1. Diklat Pimpinan Tingkat I adalah Diklat Pimpinan untuk Jabatan Struktural Eselon I;
2. Diklat Pimpinan Tingkat II adalah Diklat Pimpinan untuk Jabatan Struktural Eselon II;
3. Diklat Pimpinan Tingkat III adalah Diklat Pimpinan untuk Jabatan Struktural Eselon III;
4. Diklat Pimpinan Tingkat IV adalah Diklat Pimpinan untuk Jabatan Struktural Eselon IV.

Diklat kepemimpinan diselenggarakan untuk memenuhi Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang

Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 197, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4018. Peraturan Pemerintah tersebut menetapkan bahwa Pegawai Negeri Sipil yang diangkat dalam jabatan struktural belum mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan sesuai dengan tingkat jabatan struktural wajib mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan selambat-lambatnya 12 (dua belas) bulan sejak yang bersangkutan dilantik.