

IMPLEMENTASI PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 9 TAHUN 2003 TENTANG MUTASI PEGAWAI

(STUDI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA BATU)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya

HAGI GRANDHITO PRIAMBODO
NIM. 125030500111012



UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
MINAT ADMINISTRASI PEMERINTAHAN
MALANG
2016

MOTTO

**“TERUS BERUSAHA PASTI BERHASIL,
BERHENTI BERUSAHA PASTI GAGAL”**

(Hagi Grandhito Priambodo, 2016)



LEMBAR PERSEMBAHAN

HAGIPERSEMBAHKAN KARYA INI KEPADA

Kedua orang tua, Ibu Hayati dan Bapak Gugus Tri Waluyo yang telah memberikan semangat dan dukungan moril maupun materiil serta kakak Aldino Galih Priyantono yang selalu memberikan dukungan dan semangat

Keluarga Besar Alm.Mbah Soebandi dan Alm.Mbah Maksan yang selalu memberikan dukungan, semangat, dan doa

Keluarga besar Tahu Brontak Managemen yang telah memberikan dukungan

Teman-teman “Brotherhood Adventure”

Panitia “Farewel Party Gov’12” (Ivep, Pandu, Anin, Zezen, Marina, Afin, Wanda, Rio, Njung, Ilham, Nadbul, Onad, Fatchur, Apip, Erni, Denok, dan Rey) atas semangat dan dukungan dari kalian

Seluruh teman-teman Administrasi Pemerintahan 2012



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun
2003 tentang Mutasi Pegawai (Studi pada Badan
Kepegawaian Daerah Kota Batu)

Disusun oleh : Hagi Grandhito Priambodo

NIM : 125030500111012

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik

Minat : Administrasi Pemerintahan

Malang, 4 Januari 2017

Komisi Pembimbing

Ketua Komisi Pembimbing



Mochamad Makmur, Dr., MS
NIP. 19511028 198003 1 002

Anggota Komisi Pembimbing



Wike, S. Sos, M.Si, DPA
NIP. 19701126 200212 2 005

TANDA PENGESAHAN

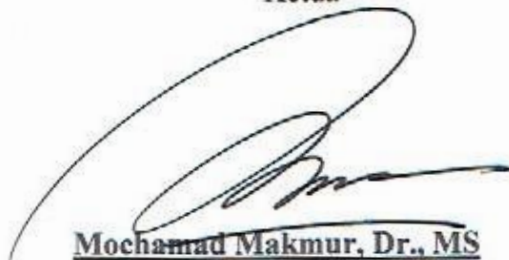
Telah dipertahankan di depan Majelis Penguji Skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Kamis
Tanggal : 12 Januari 2017
Jam : 10.00 – 11.00 WIB
Skripsi Atas Nama : Hagi Grandhito Priambodo
Judul : Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003
Tentang Mutasi Pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian
Daerah Kota Batu)

Dan dinyatakan LULUS

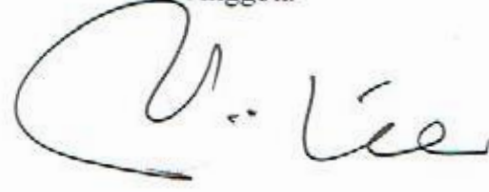
MAJELIS PENGUJI

Ketua



Mochamad Makmur, Dr., MS
NIP. 19511028 198003 1 002

Anggota



Wike, S.Sos., M.Si., DPA.
NIP. 19701126 200212 2 005

Anggota



Dr. Hermawan, SIP, M.Si.
NIP. 19720405 200312 1 001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dinyatakan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 28 Desember 2016



Hagi Grandhito Priambodo

RINGKASAN

Hagi Grandhito Priambodo, 2016, **Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Mutasi Pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu)**, Pembimbing: Mochamad Makmur, Dr., MS. Anggota Pembimbing: Wike, S.Sos, M.Si, DPA., 109 Hal. + xvii

Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang mutasi pegawai di Kota Batu merupakan pelaksanaan program kegiatan pemerintah dalam mengelola para pegawai, khususnya kegiatan perpindahan pegawai. Hal tersebut dilakukan untuk memenuhi fungsi perorganisasian. Tujuan dari penelitian ini untuk mendeskripsikan dan menganalisis (1) Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Mutasi Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu (2) faktor pendukung dan penghambat dari implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang mutasi pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu.

Metode penelitian menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian meliputi (1) Implementasi mutasi pegawai yang ada di Badan Kepegawaian Daerah (2) Faktor pendukung dan faktor penghambat implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang mutasi pegawai. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan Miles, Huberman, dan Saldana.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang mutasi pegawai belum berjalan dengan baik. Hal ini dikarenakan masih terdapat kekurangan dalam hal teknis maupun non-teknis. Sumberdaya manusia yang belum bisa seluruhnya dikatakan *updated* dan masih terkesan melakukan pekerjaan sesuai dengan kebiasaan sehari-hari, serta sumberdaya fasilitas yang belum memadai. Struktur organisasi yang masih tidak merata di setiap bidang dikarenakan masih ada bidang yang terlalu banyak pegawainya sehingga berpengaruh pada tidak meratanya pembagian beban kerja. Di sisi lain, komunikasi yang dilaksanakan dalam proses mutasi pegawai sudah baik dan kemauan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan juga sudah baik. Faktor pendukung dari implementasi mutasi pegawai di BKD Kota Batu yaitu kemauan pegawai dalam melayani mutasi pegawai dan dukungan dari unit kerja lain yang baik. Serta yang menjadi faktor penghambat dari implementasi mutasi pegawai yaitu tidak seimbang nya pembagian beban kerja pada para pegawai dan kurang pahami nya pegawai dari unit kerja lain tentang peraturan mutasi pegawai.

Saran dari penelitian ini adalah perlu adanya *upgrading* sumberdaya manusia dan sumberdaya fasilitas yang dilakukan oleh BKD Kota Batu. Ditambah dengan penataan kembali struktur organisasi di BKD Kota Batu agar pembagian beban kerja dapat didistribusikan secara merata.

Kata Kunci: Implementasi, Mutasi, Pegawai, dan Pemerintah Daerah

SUMMARY

Hagi Grandhito Priambodo, 2016, **Implementation Of Government Regulation No. 9 Of 2003 Concerning Personnel Transfers (Studies on the Regional Employment Board Batu City)**, Advisor: Mochamad Makmur, Dr., MS. Co. Advisor: Wike, S.Sos, M.Si, DPA., 109 Pages. + xvii

Implementation of Government Regulation No. 9 of 2003 concerning personnel transfers in Batu City is an implementation of the program of activities of government in managing employees, especially concerning the transfer of personnel. This is done to fulfill the function perorganisasian. The purpose of this study is to describe and analyze (1) Implementation of Government Regulation No. 9 of 2003 on Movements Officer at the Regional Employment Board Batu (2) supporting factors and obstacles of implementation of Government Regulation No. 9 of 2003 concerning personnel transfers in the Regional Employment Board City Stone.

The research method using descriptive research with a qualitative approach. The focus of research includes (1) Implementation of mutation that exists in the Regional Employment Board (2) The supporting factors and the factors inhibiting the implementation of Government Regulation No. 9 of 2003 concerning personnel transfers. The technique of collecting data using interviews, observation, and documentation. Analysis of data using Miles, Huberman, and Saldana.

The results of this study indicate that the implementation of Government Regulation No. 9 of 2003 concerning personnel transfers have not been going well. This is because there are still shortcomings in terms of technical and non-technical. Human resources can not be said to be wholly impressed updates and still perform work in accordance with the daily habits, facilities and resources are not adequate. The organizational structure is still not evenly distributed in every field because there are still too many areas that affect the employees so that the uneven distribution of the workload. On the other hand, the communication is carried out in the process of moving staff is good and the willingness of employees to carry out work has also been good. Factors supporting the implementation of the personnel transfers at BKD Kota Batu is the willingness of employees in serving personnel transfers and the support of other good work units. As well as the factors that inhibit the implementation of the personnel transfers that unbalance the division of the workload on the employees and less pahamiannya employees from other work units concerning regulatory personnel transfers.

Suggestions from this study is the need for upgrading human resources and facility resources conducted by BKD Kota Batu. Coupled with the realignment of the organizational structure at BKD Kota Batu that the division of the workload can be distributed evenly.

Keyword: Implementation, Mutation, Clerks, and Local Government

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat, anugerah serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Mutasi Pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu)**. Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Administrasi Publik (SAP) pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
2. Bapak Dr. Choirul Saleh, M.Si selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
3. Bapak Dr. Drs. Luqman Hakim, M.Sc selaku Koordinator Minat Administrasi Pemerintahan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
4. Bapak Mochamad Makmur, Dr., MS. selaku Ketua Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk memberikan ilmu dan dorongan moril serta saran selama mengajar dan membimbing saya;

5. Ibu Wike, S.Sos, M.Si, DPA., selaku Anggota Dosen Pembimbing yang telah memberikan banyak arahan, banyak dorongan semangat dalam penulisan ini serta selalu sabar menghadapi saya;
6. Bapak dan Ibu dosen Minat Administrasi Pemerintahan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
7. Bapak Achmad Suparto, M.Si..selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang telah memberikan saya kesempatan untuk melakukan penelitian di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu.
8. Bapak Onny Ardianto, S.Sos., MM., selaku Kepala Bidang Mutasi Pegawai, Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang telah meluangkan waktu untuk memberikan arahan dan informasi dalam penelitian ini.
9. Bapak Nurbianto Puji M. Ika, S.Sos., selaku Kepala Sub Bidang Pemindahan, Pemberhentian, dan Pensiun Pegawai, Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang telah meluangkan waktu untuk memberikan arahan dan informasi dalam penelitian ini.
10. Moch. Muslich H. Sodiq, SH selaku KepalaSub Bidang Formasi dan Pengadaan Pegawai, Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang telah memberikan arahan dan informasi dalam penelitian ini.
11. Nino Harta Prihadi, A.Md selaku Penyusun Data Kenaikan Pangkat, Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang telah meluangkan waktu untuk memberikan arahan dan informasi dalam penelitian ini.

12. Aniek Sulastri, SH selaku Penyusun Data Pengangkatan PNS dan Jabatan Fungsional PNS, Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang telah memberikan arahan dan informasi dalam penelitian ini.
13. Cahyo Diono Sutanto, S.Kom selaku Penyusun Data Informasi Kepegawaian, Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang telah memberikan arahan dan informasi dalam penelitian ini.
14. Bapak Mas'ud Srijauhari, S.Psi., selaku Analisis Kepegawaian Pertama, Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang telah memberikan arahan dan informasi dalam penelitian ini.
15. Cicilia Triwinarti, SE selaku Pengadministrasi Pemindahan, Pemberhentian dan Pensiun, Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang telah memberikan arahan dan informasi dalam penelitian ini.
16. Edwin Yogaspatra Harahap, S.STP selaku Pengadministrasi Kepegawaian, Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang telah memberikan arahan dan informasi dalam penelitian ini.

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

Malang, 28 Desember 2016

Penulis

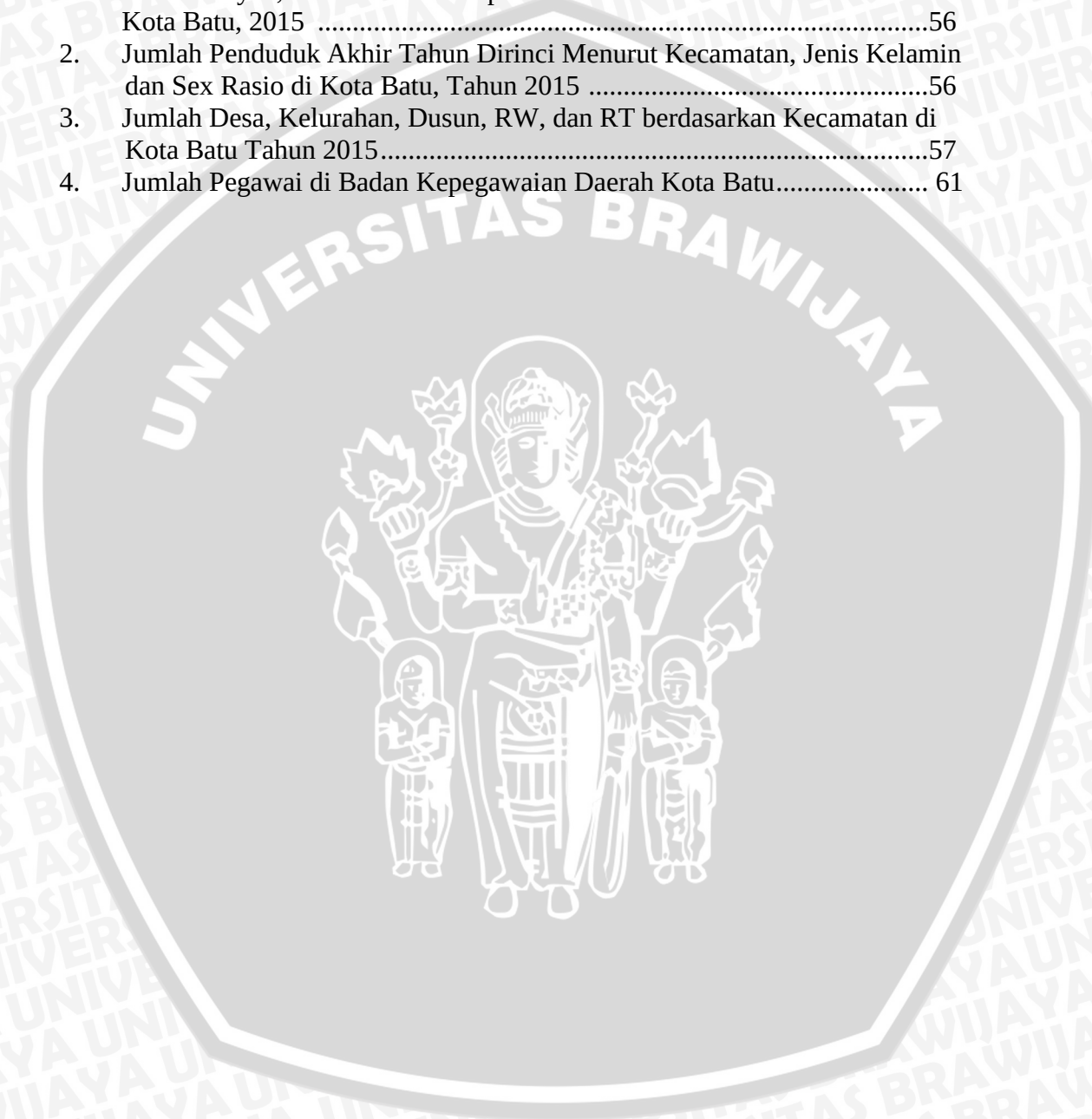
DAFTAR ISI

MOTTO	ii
LEMBAR PERSEMBAHAN	iii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iv
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	v
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	vi
RINGKASAN	vii
SUMMARY	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
 BAB I: PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Kontribusi Penelitian.....	9
E. Sistematika Penulisan	10
 BAB II: KAJIAN PUSTAKA	
A. Administrasi Publik.....	12
B. Implementasi Kebijakan Publik	15
1. Pengertian Implementasi Kebijakan Publik.....	15
2. Model-Model Implementasi Kebijakan Publik.....	19
3. Pendekatan Implementasi Kebijakan Publik.....	27
C. Administrasi Kepegawaian.....	29
1. Pengertian Administrasi Kepegawaian	29
2. Mutasi	32
3. Kinerja.....	40
 BAB III: METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	42
B. Fokus Penelitian	42
C. Lokasi dan Situs Penelitian	43
D. Jenis dan Sumber Data	44
E. Teknik Pengumpulan Data	46
F. Instrumen Penelitian	48
G. Metode Analisis Data	49
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum	53
1. Gambaran Umum Kota Batu	53

2. Pemerintah Kota Batu	57
3. Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu	60
B. Penyajian Data dan Fokus	82
1. Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Mutasi Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu	82
a. Komunikasi	83
b. Sumberdaya	86
c. Disposisi	89
d. Struktur Organisasi	90
2. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Mutasi Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu	92
a. Faktor Pendukung	92
b. Faktor Penghambat	96
C. Analisis dan Pembahasan	100
1. Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Mutasi Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu	100
a. Komunikasi	100
b. Sumberdaya	102
c. Disposisi	104
d. Struktur Organisasi	105
2. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Mutasi Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu	106
a. Faktor Pendukung	106
b. Faktor Penghambat	108
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	112
B. Saran	114
DAFTAR PUSTAKA	115
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1.	Luas Wilayah, Penduduk dan Kepadatan Dirinci Menurut Kecamatan di Kota Batu, 2015	56
2.	Jumlah Penduduk Akhir Tahun Dirinci Menurut Kecamatan, Jenis Kelamin dan Sex Rasio di Kota Batu, Tahun 2015	56
3.	Jumlah Desa, Kelurahan, Dusun, RW, dan RT berdasarkan Kecamatan di Kota Batu Tahun 2015.....	57
4.	Jumlah Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu.....	61



DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1.	Analisis Data Model Interaktif dari Miles, Huberman dan Saldana	50
2.	Peta Kota Batu	54
3.	Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu.....	68
4.	Komunikasi antara Kepala BKD dengan Para Pelaksana	85
5.	Fasilitas di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu	88
6.	Peta Jabatan Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu	91
7.	Wawancara peneliti dengan Bapak Erwin	92
8.	Wawancara peneliti dengan Ibu Cicilia	93
9.	Pelaksana mengerjakan Tupoksi masing-masing	95
10.	Wawancara peneliti dengan Bapak Cahyo	98



DAFTAR LAMPIRAN

Judul	Halaman
Pedoman Wawancara	119
Kutipan Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003	121
Lembar Disposisi	122
Surat Pengantar Ijin Penelitian dari Kesbang Kota Batu	123
Surat Persetujuan Ijin Penelitian dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu ..	124
Curriculum Vitae	125



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Birokrasi merupakan suatu hal yang sangat penting dalam berjalannya pemerintahan suatu negara. Dari segi politik, ekonomi, hukum dan lain-lain sangat membutuhkan birokrasi dalam pemerintahan negara. Salah satu faktor dari birokrasi pemerintahan tidak lepas dengan adanya sumber daya manusia. Menurut Hasibuan (2003:244), Sumber Daya Manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Oleh karena itu, sumber daya manusialah yang menjalankan suatu birokrasi.

Mulai dari tingkatan paling atas (Presiden, menteri, pejabat, dsb) sampai tingkatan paling bawah (staf, sopir, *cleaning service*, dsb) juga terdiri atas sumber daya manusia. Sumber daya manusia sebagai salah satu penggerak birokrasi harus dialokasikan secara optimal sehingga tujuan dari organisasi dapat tercapai. Berbeda dengan pengelolaan sumber daya lain dalam organisasi, pengelolaan sumber daya manusia membutuhkan perhatian khusus karena manusia adalah komponen dalam organisasi yang dinamis. Manusia memiliki kebutuhan, minat, motivasi, kepribadian dan spesifikasi yang berbeda-beda. Oleh karenanya, diperlukan perhatian khusus pengelolaan sumber daya manusia dapat mencapai tujuan organisasi.

Sumber daya manusia dalam organisasi pemerintahan di Indonesia disebut juga sebagai pegawai negeri. Undang-Undang nomor 5 tahun 2014 pasal 1 menjelaskan bahwa Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Jadi, semua warga Indonesia berhak dan dapat menjadi pegawai negeri apabila telah memenuhi persyaratan yang telah ditentukan. Setelah itu, warga yang sudah menjadi pegawai negeri harus taat dengan aturan yang berlaku dan bekerja sesuai instruksi yang diberikan. Proses pengalokasian sumber daya manusia atau dalam hal ini adalah aparatur negara dilakukan oleh suatu badan kepegawaian tertentu yang berwenang untuk mengatur segala urusan kepegawaian yang disebut dengan Badan Kepegawaian. Lembaga ini terdapat pada level pusat dan daerah sebagai implikasi dari pemberlakuan otonomi daerah.

Setiap badan negara tentu memiliki implementasi kebijakan tersendiri sesuai dengan tujuan dari badan negara tersebut dan peraturan yang telah diberlakukan. Menurut Van Horn dan Van Meter, proses implementasi kebijakan sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan baik individu-individu/pejabat atau kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan (Widodo, 2009:86). Dengan pengertian tersebut, dapat diketahui bahwa implementasi kebijakan adalah implementasi dari sebuah kebijakan. Kegiatan yang diimplementasikan harus

sesuai dengan kebijakan yang telah diputuskan agar tujuan dari kebijakan tersebut dapat tercapai.

Dalam lingkungan pemerintah daerah, baik provinsi ataupun kota/kabupaten terdapat Badan Kepegawaian Daerah atau yang disingkat BKD. Badan Kepegawaian Daerah (BKD) merupakan badan pemerintahan yang berkedudukan di daerah dalam rangka implementasi otonomi daerah berupa dekonsentrasi. Dalam hal ini BKD memiliki tugas sebagai organisasi yang menyusun dan melaksanakan kebijakan daerah dalam bidang kepegawaian. Dengan demikian, BKD berwenang untuk mengelola proses seleksi, penerimaan, penempatan, pengembangan, hingga pemutusan hubungan kerja/pensiun.

Kota Batu adalah kota yang resmi berpisah dengan Kabupaten Malang dan berdiri sendiri sejak 15 tahun yang lalu, tepatnya pada tahun 2001. Dengan demikian, Kota Batu masih berumur lebih muda daripada kota-kota lain yang berada di Jawa Timur. Dalam segi pengelolaan organisasi pemerintah di Kota Batu juga masih perlu waktu untuk menjadikannya lebih baik lagi. Seperti halnya BKD Kota Batu, BKD Kota Batu merupakan badan yang berperan penting dalam manajemen pegawai pemerintah di Kota Batu. Semua kegiatan yang berhubungan dengan pegawai diseluruh Kota Batu dibebankan kepada BKD Kota Batu, sehingga tanggung jawab yang diembanpun sangat besar. BKD Kota Batu melaksanakan mutasi pegawai sesuai dengan Undang-Undang nomor 5 tahun 2014, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 10 Tahun 2006, Peraturan Pemerintah nomor 9 tahun 2003.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 10 Tahun 2006 pasal 1 ayat 4 menjelaskan bahwa perpindahan adalah Mutasi Kepegawaian yang berakibat pada beralihnya jenis kepegawaian seorang Pegawai Negeri Sipil. Pekerjaan seorang pegawai negeri sipil dapat berubah apabila pegawai tersebut di mutasi. Jadi, seorang pegawai dituntut mampu melakukan pekerjaan di segala bidang pemerintahan. Akan tetapi, pemutasian pegawai negeri sipil ini harus sejajar dengan jabatan pegawai negeri tersebut.

Promosi, mutasi, dan demosi tidak dapat dipungkiri mempengaruhi efektifitas kerja. Dengan adanya pemindahan pegawai, maka secara otomatis kompetensi sumber daya manusia akan menyebar dan diharapkan dapat memberikan kontribusi positif pada keefektifan kerja. Dalam proses mutasi ini, Undang-Undang ASN juga mendasarkan diri pada *merit system*. Dengan adanya proses mutasi pegawai pemerintah diharapkan kebutuhan atas jumlah dan kompetensi pegawai pada instansi tertentu dapat dipenuhi.

Mutasi pegawai seharusnya dilakukan oleh organisasi untuk pengalokasian sumber daya manusia sesuai bidang masing-masing. Namun, hal yang terjadi di lapangan adalah sangat kecil peran dari organisasi untuk memutasi pegawainya. Sumber Permintaan mutasi lebih banyak datang dari pegawai dikarenakan alasan pribadi atau alasan keluarga. Hal ini bukanlah hal yang buruk, hanya saja jika mutasi banyak berasal dari diri pegawai maka formasi pegawai akan sulit dilakukan karena ketidaksesuaian dengan kebutuhan jumlah dan keahlian. Dengan kata lain, akan sulit untuk melakukan proses mutasi pegawai dengan sistem merit jika permintaannya berasal dari pegawai dengan alasan-alasan pribadi karena

lokasi pemindahan yang dituju belum tentu membutuhkan kegiatan pemutasian. Pegawai akan ditempatkan sesuai dengan kompetensi pendidikan atau keahliannya. Namun lain halnya jika pegawai ini diminta oleh bidang lain yang tugas kerjanya tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Hal ini sering terjadi karena kelangkaan sumber daya yang dimiliki.

Pada dasarnya, setiap organisasi dalam pemerintahan memiliki otonomi penuh dalam mengatur pegawainya, termasuk juga mengenai mutasi. Semua instansi dalam birokrasi pemerintahan pasti mengimplementasikan proses mutasi pegawai. Hal ini merupakan implikasi dari konsep otonomi daerah yang dianut oleh Indonesia. Implementasi dapat digambarkan sebagai bentuk operasionalisasi atau penyelenggaraan aktivitas yang telah ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan (Wahab, 2012:133). Dengan kata lain, implementasi dapat dikatakan sebagai implementasi dari sebuah kebijakan.

Sebagai salah satu upaya pengembangan pegawai, mutasi dilakukan untuk untuk mengembangkan kualitas pegawai sekaligus untuk meningkatkan kesesuaian jabatan pegawai, khususnya dalam lingkungan PNS (Pegawai Negeri Sipil) yang sekarang disebut ASN (Aparatur Sipil Negara) di Kota Batu. Proses mutasi pegawai adalah aspek penting dalam pengalokasian sumber daya sebagai upaya pengembangan pegawai, sehingga BKD Kota Batu memiliki bidang tersendiri yang mengatur mengenai mutasi pegawai, yakni Bidang Mutasi Pegawai dan Layanan Mutasi. Bidang ini berperan dalam hal mengelola proses mutasi pegawai. Bidang Mutasi mengelola proses mutasi yang erat kaitannya dengan distribusi jumlah dan kompetensi pegawai di dalam daerah. Dengan

adanya bidang yang khusus mengelola aspek mutasi pegawai diharapkan dapat tercipta kondisi birokrasi pemerintahan yang efektif dari segi jumlah dan kualitas pegawai pemerintah. Kegiatan mutasi pegawai yang ditangani oleh BKD Kota Batu dilakukan ke dalam lingkup Kota Batu (antar instansi).

Proses mutasi pegawai dilakukan untuk mengembangkan diri pegawai dan melakukan fungsi pengorganisasian. Namun, proses mutasi pegawai yang dalam implementasinya masih menemui banyak hambatan dan permasalahan. Banyak dari pegawai ini yang mengalami kesulitan untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaannya, hal ini dikarenakan kompetensi yang dimilikinya tidak sesuai dengan peran dan tugas kerja yang dibebankan kepadanya. Hal ini tentunya akan menimbulkan konflik pada diri pegawai karena mereka harus menyesuaikan diri kembali dengan pekerjaan saat ini. Seperti halnya berita pada tahun 2012 terdapat pemindahan pegawai yang sebelumnya menjadi Staf Dinas Kesehatan Kota Batu berpindah ke Kepala Seksi Penyehatan Lingkungan dan Air Minum Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang Kota Batu (Fauzi, 2013). Dengan dasar kompetensi ASN tersebut merupakan seorang bidan, tentu sedikit tidak sesuai dengan bidang tugas baru yang lebih kepada penyehatan lingkungan dan air minum.

Selain itu, Kota Batu juga mengalami kekosongan jabatan Kepala Dinas Kesehatan sampai bertahun-tahun dan hanya diisi oleh pelaksana tugas (Plt). Padahal mantan Kepala Dinas Kesehatan yang terakhir kalinya sudah mengalami 4 kali pelantikan. Sampai saat ini, Pemerintah Kota Batu membuka lelang jabatan untuk mengisi kekosongan jabatan tersebut, akan tetapi masih belum menemukan pejabat yang memenuhi syarat. (DR, 2017)

Penetapan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Organisasi Perangkat Daerah juga berdampak pada dimutasi dan dilantiknya 511 pejabat dari 519 pejabat yang ada di Pemerintahan Kota Batu. Berdasarkan hal tersebut juga terdapat formasi baru dalam struktur organisasi dalam setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) termasuk BKD Kota Batu. Sehingga banyak fungsi-fungsi yang berubah dalam pelayanan administrasi mutasi pegawai.

Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, dalam pasal 3 ayat (d) menjelaskan bahwa aparatur sipil negara merupakan profesi berlandaskan pada prinsip kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas. Dengan demikian perlu adanya kompetensi yang mendukung seorang aparatur sipil Negara dalam menjalankan tugas sesuai dengan bidang kerjanya. Dalam implementasinya di Kota Batu, masih banyak ASN yang bekerja tidak sesuai antara bidang tugas atau pekerjaan dengan kompetensi dari ASN tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut, hal yang menarik untuk dikaji adalah bagaimana Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 Tentang Mutasi Pegawai sebagai acuan dalam pemindahan pegawai yang ada di Kota Batu khususnya Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu dengan bentuk struktur organisasi yang baru sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Organisasi Perangkat Daerah. Penelitian ini dimaksudkan agar mengerti dan memahami bagaimana berlangsungnya proses permutasian pegawai negeri sipil yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu dengan fungsi-fungsi yang baru dalam prakteknya secara detail. Dengan demikian, judul dari penelitian

ini adalah “**Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 Tentang Mutasi Pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu)**”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang mutasi pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu?
2. Apa faktor pendukung dan faktor penghambat dari implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang mutasi pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang mutasi pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis faktor pendukung dan penghambat dari implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang mutasi pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu.

D. Kontribusi Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi baik secara akademis maupun untuk masyarakat luas.

1. Kontribusi Akademis

(a) Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu administrasi pemerintahan terutama terkait dengan Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang mutasi pegawai yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu.

(b) Bagi Peneliti lain

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan dan sumber informasi bagi peneliti lain yang tertarik untuk mengkaji bidang atau topik yang sama demi pengembangan ilmu pengetahuan terkait administrasi publik khususnya pada administrasi kepegawaian.

2. Kontribusi Praktis

(a) Bagi pemerintah

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran dari sudut akademisi bagi pemerintah di semua level pemerintahan dalam melaksanakan perannya sebagai pembuat kebijakan, khususnya yang berkaitan dengan mutasi kepegawaian .

(b) Bagi masyarakat

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan baru kepada masyarakat terkait dengan manajemen kepegawaian agar masyarakat menjadi lebih kritis dalam menyikapi implementasi kebijakan terkait mutasi pegawai. Dengan demikian, masyarakat dapat menjadi pengawas dari kebijakan pemerintah untuk mewujudkan *civil society*.

E. Sistematika Penelitian

Dalam penelitian ini, makalah akan disajikan dalam lima bagian yang saling berkaitan. Bagian-bagian tersebut secara umum dapat digambarkan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bagian pendahuluan mengemukakan mengenai latar belakang permasalahan yang berkaitan dengan kepegawaian dan mutasi pegawai. Mutasi pegawai dilaksanakan dengan sistem merit atau berbasis kinerja yang diharapkan dapat menciptakan jumlah dan kompetensi pegawai yang proporsional sebagai upaya untuk peningkatan kesesuaian jabatan. Namun hal yang terjadi adalah implementasi proses mutasi pegawai yang tidak dilakukan sesuai dengan kompetensi akademis maupun keahlian yang dimiliki pegawai. Selain latar belakang, pada bagian ini juga diuraikan rumusan masalah dan tujuan penelitian untuk memfokuskan topik penelitian. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi dalam bidang akademis maupun praktis, dalam hal pengembangan ilmu administrasi publik maupun sebagai tambahan informasi dalam proses pengambilan keputusan yang terkait dengan kepegawaian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian tinjauan pustaka akan disajikan teori-teori yang berkaitan dengan topik penelitian, yakni mengenai teori

administrasi publik, administrasi kepegawaian dan implementasi kebijakan yang terkait dengan sistem mutasi pegawai.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bagian metode penelitian akan diuraikan mengenai metode penelitian yang digunakan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk menggambarkan mutasi pegawai. Sumber data berupa sumber data primer dari hasil wawancara dan sumber data sekunder berupa dokumentasi.

BAB IV PEMBAHASAN

Bab ini akan memberikan pemaparan gambaran umum lokasi penelitian, penyajian data hasil penelitian, beserta analisis dan interpretasi data penelitian yang menjadi inti utama skripsi ini. Penyajian data disesuaikan dengan fokus penelitian yang tercantum pada bab tiga, kemudian analisis data penelitian adalah Implementasi Proses Mutasi Pegawai.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi mengenai kesimpulan berdasarkan pada pokok permasalahan yang ada dan saran-saran sebagai bentuk sumbangan pemikiran yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Administrasi Publik

Administrasi adalah sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 2004:2). Rosenbloom dalam Pasolong (2007:8), menunjukkan bahwa administrasi merupakan pemanfaatan teori-teori dan proses-proses manajemen, politik, dan hukum untuk memenuhi keinginan pemerintah di bidang eksekutif, legislative, yudikatif dalam rangka fungsi-fungsi pengaturan dan pelayanan terhadap masyarakat secara keseluruhan atau sebagian. Berdasarkan penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa administrasi publik adalah proses kerjasama dua orang atau lebih dalam rangka melaksanakan tugas-tugas pemerintahan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat sehingga mencapai tujuan bersama.

Menurut Pasolong (2007:3), bahwa administrasi adalah pekerjaan yang terencana yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan atas dasar efektif, efisien, dan rasional. Administrasi mempunyai dua dimensi yaitu dimensi karakteristik dan dimensi unsur-unsur yang melekat pada administrasi. Beberapa definisi di atas bahwa administrasi adalah serangkaian kegiatan yang berkesinambungan dan membutuhkan kerja sama antar dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan pengertian publik adalah sejumlah manusia yang memiliki kebersamaan berpikir, perasaan harapan, sikap

dan tindakan yang benar dan baik berdasarkan nilai-nilai norma yang mereka miliki (Syafiie, 2006:18).

Administrasi publik berusaha untuk melembagakan praktek-praktek manajemen agar sesuai dengan nilai-nilai efektivitas, efisiensi, dan pemenuhan kebutuhan masyarakat secara lebih baik (Indradi, 2008:12). Sedangkan Chandler dan Plano dalam Keban (2004:3), mengatakan bahwa administrasi publik adalah proses dimana sumber daya dan personil publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (*manage*) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik. Administrasi publik juga berkaitan dengan organisasi dan manajemen seperti yang disampaikan oleh Wado dalam Darmadi dan Sukidin (2009:13) bahwa administrasi publik adalah organisasi dan manajemen dari manusia dan benda guna mencapai tujuan-tujuan pemerintah.

Seperti yang diungkapkan oleh Gulick (1937:13), mempopulerkan fungsi administrasi dan manajemen melalui bukunya *Paper on the Science of Administration*. Konsep Gulick ini yang disingkat menjadi POSDCORB memiliki kepanjangan:

- a) **Planning** is working out in broad outline the things that need to be done and the methods for doing them to accomplish the purpose set for the enterprise.
- b) **Organizing** is formal structure of authority through which work subdivisions are arranged, defined, and co-ordinated.
- c) **Staffing** is the whole personnel function of bringing in and training the staff and maintaining favorable conditions of work.

- d) **Directing** is the continuous task of making decisions and embodying them in specific and general orders and instructions and serving as the leader of the enterprise.
- e) **Coordinating** is that is the all-important duty of inter-relating the various parts of the work.
- f) **Reporting** is keeping those to whom the executive is responsible informed as to what is going on, which thus includes keeping himself and his subordinates informed through records, research, and inspection.
- g) **Budgeting** is under the Budget Bureau.

Arti dari POSDCORB yaitu:

- a) Perencanaan adalah bekerja yang didasarkan pada sebuah skema hal-hal yang perlu diselesaikan dan metode yang digunakan untuk menyelesaikannya, untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam sebuah perusahaan.
- b) Pengorganisasian adalah struktur formal kekuasaan melalui subdivisi kerja yang diatur, ditetapkan dan terkoordinasi.
- c) Kepegawaian adalah fungsi seluruh personil, pelatihan staf dan memelihara kondisi kerja yang baik.
- d) Pengarahan adalah tugas berkala dalam membuat keputusan, memberikan mereka perintah dan instruksi khusus dan melayani sebagai pemimpin perusahaan.

- e) Koordinasi adalah keseluruhan tugas yang penting dalam menghubungkan berbagai bagian dari pekerjaan.
- f) Pelaporan adalah memberikan informasi kepada eksekutif seperti apa yang sedang terjadi.
- g) Penganggaran berada di bawah kewenangan Biro Anggaran.

Dari uraian tersebut, kepegawaian dalam POSDCORB merupakan hal yang penting dalam pengaturan pegawai. Kepegawaian lebih mengatur kepada pembinaan pegawai agar kompetensi pegawai sesuai dengan bidang tugas yang akan dijalankan. Dengan begitu, tugas maupun pekerjaan dalam pengerjaannya akan lebih maksimal karena telah sesuai kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing aparatur.

B. Implementasi Kebijakan Publik

1. Pengertian Implementasi Kebijakan Publik

Implementasi kebijakan publik tidak hanya berkaitan dengan penjabaran keputusan-keputusan politik ke dalam prosedur-prosedur melalui saluran birokrasi tetapi juga menyangkut masalah konflik yang terjadi di lapangan, keputusan dan siapa yang memperoleh apa dari suatu kebijakan (Wahab, 2008:59). Menurut Daniel A. Sabatier dan Paul A. Sabatier dalam Widodo (2013:87), makna implementasi kebijakan adalah memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan, yakni kejadian-kejadian yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijakan negara, yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadminstrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat atau dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian. Selaras dengan

pendapat Carl E. Va dan Van Mater yang merumuskan bahwa proses implementasi kebijakan menekankan pada suatu tindakan, baik yang dilakukan oleh pihak pemerintah maupun individu (atau kelompok) swasta yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu keputusan kebijakan sebelumnya (Widodo, 2013:86). Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam implementasi kebijakan publik terdapat tiga hal yang terkandung yaitu adanya tujuan atau sasaran kebijakan, adanya aktivitas atau kegiatan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan serta adanya hasil yang diperoleh dari kegiatan yang telah dilakukan. Implementasi kebijakan merupakan salah satu tahapan yang penting dalam siklus kebijakan publik, karena menentukan pencapaian dari tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Ripley dan Franklin dalam Winarno (2007:145-146), implementasi mencakup berbagai macam kegiatan. Pertama, badan-badan pelaksana yang ditugasi oleh undang-undang menjalankan program, bertanggungjawab untuk menyediakan sumber-sumber yang diperlukan untuk implementasi program tersebut. Sumber-sumber tersebut meliputi personil, peralatan, lahan tanah dan terutama dana (uang). Kedua, badan-badan pelaksana membuat rencana-rencana kegiatan dan regulasi agar program menjadi suatu arahan yang konkrit. Ketiga, badan-badan pelaksana harus mengorganisasikan kegiatan-kegiatan mereka, menciptakan unit-unit birokrasi untuk menjalankan kegiatan yang telah direncanakan. Sehingga pada akhirnya kegiatan yang dilaksanakan dapat membawa dampak nyata kepada masyarakat sasaran kebijakan.

Implementasi kebijakan merupakan proses kebijakan yang membutuhkan beberapa instrumen baik dana, manusia dan kapabilitas organisasional, melibatkan beberapa pihak (*stakeholder*) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada implementasi kebijakan terdapat mekanisme dan alat untuk mencapai *policy goals*. Salah satu instrumen untuk mencapai tujuan kebijakan dalam implementasi yaitu diinterpretasikan kebijakan ke dalam beberapa program. Kebijakan yang telah ditetapkan tujuannya, diimplementasikan untuk mencapai tujuan tersebut dengan diinterpretasikan berupa program. Program didesain untuk melakukan kegiatan yang bertujuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu kebijakan. Proses implementasi bertanggungjawab untuk memastikan bahwa program yang telah ditetapkan itu berjalan dan dapat mencapai *goals* kebijakan.

Pada umumnya implementasi kebijakan pemerintah melibatkan beberapa organisasi atau organisasi pemerintah, hal ini yang berkaitan dengan perbedaan sudut pandang dalam melihat sebuah implementasi kebijakan. Terdapat tiga sudut pandang dalam melihat proses implementasi kebijakan yaitu pembuat kebijakan, pejabat pelaksana di lapangan dan kelompok sasaran yang masing-masing memiliki fokus analisis implementasi kebijakan yang berbeda. Fokus dari pembuatan kebijakan adalah kepatuhan dari lembaga di bawahnya dalam mencapai tujuan kebijakan dan tingkat ketercapaian tujuan kebijakan. Sedangkan fokus dari pejabat di lapangan adalah meminimalisir gangguan yang terjadi dalam pencapaian tujuan kebijakan. Kelompok sasaran terfokus pada manfaat yang diberikan pemerintah melalui kebijakan yang telah dijalankan.

Implementasi program memiliki beberapa faktor yang mempengaruhi prosesnya yakni:

a. Sumber Daya Manusia

Konteks pembangunan manusia, karifan, inovasi dan daya kreasi manusia merupakan faktor penentu proses pembangunan. Guna mencapai momentum pembangunan, sumber daya manusia menjadi sumber dinamika dan motor penggerak pembangunan (Tjokrowinoto, 1996:46). Menurut Hagen, ada empat unsur kepribadian sumber daya manusia dalam peranan sentral untuk menentukan keberhasilan pembangunan, yaitu (a) intelegensi dan energi; (b) orientasi nilai; (c) kognisi, dan (d) kebutuhan (*need*). Hagen berpendapat bahwa kualitas intelegensi dan energi, orientasi nilai, dan kognisi antara bangsa-bangsa di dunia relatif sama, yang membedakan kepribadian antar bangsa-bangsa adalah justru pada unsur kebutuhan (*need*). Keberhasilan pembangunan menuntut pribadi yang mempunyai kebutuhan manipulatif (kebutuhan untuk merubah lingkungan). Kebutuhan manipulatif ini terdiri dari empat unsur yang lebih kecil, yaitu *need achievement* (kebutuhan untuk selalu berprestasi), *need autonomy* (kebutuhan untuk mandiri) dan *need order* (kebutuhan untuk hidup dalam lingkungan yang serba diatur) dan akhirnya, *need understanding* (kebutuhan untuk selalu memahami peristiwa yang terjadi). Sehingga pembangunan manusia berupaya membentuk tipe kualitas manusia yang memilki sikap mandiri yaitu berusaha untuk belajar mengenali kepribadian masing-masing dalam perpektif yang benar, berusaha untuk memecahkan permasalahannya sendiri, mengembangkan kemampuan diri dan

kemandirian serta memiliki sikap untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama (Tjokrowinoto, 1996:46).

b. Kemampuan Aparatur (Implementator di lapangan)

Kemampuan aparatur dinilai dari kemampuan aparatur untuk menjangkau kelompok sasaran, meningkatkan kapasitas kelompok sasaran dalam mengembangkan pelayanan, mampu menyesuaikan antara output program dengan kebutuhan masyarakat atau dengan kata lain mampu mengidentifikasi kebutuhan masyarakat dan membuat program guna memenuhi kebutuhan tersebut dengan memobilisasikan sumber daya yang ada untuk mendukung jalannya program yang telah dirancang. Termasuk pula kemampuan untuk memadukan antara birokrasi dan masyarakat untuk melaksanakan program dan melakukan monitoring dan evaluasi program (Tjokrowinoto, 1996:137-138).

c. Hambatan Institusional

Adanya disparitas yang besar dalam alokasi sumber daya dan paradigma pembangunan manusia yang masih belum berubah (Tjokrowinoto, 1996:227).

2. Model-model Implementasi Kebijakan Publik

Terdapat beberapa model dalam studi implementasi kebijakan publik yang digunakan untuk memudahkan pemahaman proses implementasi kebijakan. Tujuan pokok diciptakannya suatu model implementasi kebijakan publik adalah untuk mengejawantahkan, meniru, menjelaskan, meramalkan, mencoba dan menguji hipotesis (Wahab, 2008:75). Berikut beberapa model implementasi kebijakan menurut pakar:

a. Model Brian W. Hoogood dan Lewis A. Gunn

Menurut pakar kebijakan Brian W. Hoogod dan Lewia A. Gunn dalam Wahab (2008:71), untuk melaksanakan implementasi kebijakan publik diperlukan beberapa syarat antara lain:

- 1) Kondisi eksternal yang dihadapi oleh badan atau instansi pelaksana tidak akan menimbulkan gangguan atau kendala yang serius.
- 2) Tersedianya waktu dan sumber yang cukup memadai untuk implementasi program.
- 3) Perpaduan sumber-sumber yang diperlukan benar-benar tersedia.
- 4) Kebijakan yang akan diimplementasikan didasari oleh suatu hubungan kualitas yang handal.
- 5) Hubungan kausalitas bersifat langsung dan hanya sedikit mata rantai penghubungnya.
- 6) Hubungan saling ketergantungan harus kecil.
- 7) Pemahaman yang mendalam dan kesepakatan terhadap tujuan.
- 8) Tugas-tugas diperinci dan ditempatkan dalam urutan yang tepat.
- 9) Komunikasi dan koordinasi yang sempurna.
- 10) Pihak-pihak yang memiliki wewenang kekuasaan dapat menuntut dan mendapatkan kepatuhan yang sempurna.

Dari syarat-syarat diatas telah menjawab, bahwa dalam implementasi suatu kebijakan yang perlu ditekankan adalah kesiapan lembaga atau instansi pelaksanaan saja tanpa memperhatikan kondisi masyarakat sasaran dan faktor-faktor eksternal lain. Namun, dalam kenyataannya dalam pelaksanaan implementasi kebijakan sangat dipengaruhi oleh kondisi masyarakat sasaran dan

mendapat dukungan dari faktor-faktor lain. Setiap daerah memiliki kondisi permasalahan sosial yang variatif, sehingga lembaga atau instansi pelaksana kebijakan perlu melakukan penyesuaian dengan kondisi di daerah bersangkutan sesuai dengan sasaran arahan kebijakan.

b. Model Donald Van Meter dan Carl Van Horn

Model implementasi kebijakan menurut Donald Van Meter dan Carl Van Horn merupakan model yang menggunakan pendekatan *top-down* dapat disebut juga dengan istilah *A model of the policy implementation*. Model ini mengandaikan bahwa implementasi kebijakan berjalan secara linier dari kebijakan publik, implementator dan kinerja kebijakan publik (Nugroho, 2006:128). Proses implementasi ini merupakan performansi suatu implementasi kebijakan yang pada dasarnya secara sengaja dilakukan untuk meraih kinerja implementasi kebijakan publik yang tinggi dengan berlangsung dalam hubungan berbagai variable (Agustino, 2008:141-142). Variable yang mempengaruhi kinerja kebijakan publik antara lain; ukuran dan tujuan kebijakan, sumber daya yang tersedia, karakteristik agen pelaksana, sikap atau kecenderungan para pelaksana, komunikasi antarorganisasi dan aktivitas pelaksana serta lingkungan ekonomi, sosial, dan politik.

c. Model Goerge C. Edward III

Model implementasi kebijakan yang berikutnya yaitu model pemikiran yang dikembangkan oleh George C. Edward III (Widodo, 2013:96) dengan menanamkan model implementasi kebijakan publik *Direct and Indirect on Implementation* merupakan turunan dari model implementasi *top-down*. Terdapat

empat variable dalam pendekatan teori ini yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan antara lain;

➤ Komunikasi

Variable pertama yang mempengaruhi keberhasilan implementasi adalah komunikasi. Komunikasi diartikan sebagai proses penyampaian informasi komunikator kepada komunikan. Komunikasi kebijakan berarti merupakan proses penyampaian informasi kebijakan dari pembuat kebijakan (*policy maker*) kepada pelaksana kebijakan (*policy implementation*) (Widodo, 2013:97). Informasi kebijakan publik perlu disampaikan kepada pelaku kebijakan agar para pelaku kebijakan dapat mengetahui, memahami apa yang menjadi isi, tujuan, arah, kelompok sasaran kebijakan agar pelaku kebijakan dapat mempersiapkan dengan benar yang harus dipersiapkan dan lakukan untuk melaksanakan kebijakan publik agar yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan dapat dicapai sesuai dengan harapan. Menurut Edward dalam Widodo (2013:97) komunikasi kebijakan memiliki beberapa macam dimensi, antara lain;

- Transmisi (*transmission*)

Dimensi transmisi menghendaki agar kebijakan publik disampaikan tidak hanya disampaikan kepada pelaksana kebijakan, namun juga disampaikan kepada kelompok sasaran kebijakan dan pihak lain yang berkepentingan, baik langsung maupun tidak langsung. Dimensi transformasi menghendaki agar kebijakan publik dapat ditransformasikan kepada para pelaksana, kelompok sasaran, dan pihak lain yang terkait dengan kebijakan.

- Kejelasan (*clarity*)

Dimensi kejelasan menghendaki agar kebijakan yang ditransmisikan kepada para pelaksana, target grup, dan pihak lain yang berkepentingan langsung maupun tidak langsung terhadap kebijakan dapat diterima dengan jelas sehingga diantara mereka mengetahui yang menjadi maksud, tujuan, dan sasaran serta substansi dari kebijakan publik tersebut.

- Konsisten (*consistency*)

Perintah-perintah yang diberikan dalam melaksanakan suatu komunikasi haruslah konsisten dan jelas apabila menginginkan proses implementasi yang berjalan cepat dan efektif. Apabila perintah yang diberikan sering berubah-ubah atau tidak konsisten, maka dapat menimbulkan kebingungan dalam pelaksanaan implementasi.

- Sumber Daya (*Resource*)

Edward III dalam Widodo (2013:98) mengemukakan bahwa faktor sumber daya ini juga mempunyai peranan penting dalam implementasi kebijakan. Sumber daya sebagaimana telah disebutkan meliputi sumber daya manusia, sumber daya keuangan, dan sumber daya peralatan (gedung, peralatan, tanah, dan suku cadang lain) yang diperlukan dalam melaksanakan kebijakan.

- Sumber daya manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kebijakan. Edward III dalam Widodo (2013:98) menegaskan bahwa “*Probably the most essential resources in implementing policy is staff*”. Sumber daya manusia (*staff*), harus cukup (jumlah) dan cukup (keahlian). Dengan demikian, sumber daya manusia dalam

implementasi kebijakan di samping harus cukup juga harus memiliki keahlian dan kemampuan untuk melaksanakan tugas, anjuran, perintah dari atasan (pimpinan). Oleh sebab itu, sumber daya manusia harus ada ketepatan dan kelayakan antara jumlah staf yang dibutuhkan dan keahlian yang dimiliki sesuai dengan tugas pekerjaan yang ditanganinya.

- Sumber daya anggaran

Sumber daya yang memengaruhi efektivitas pelaksanaan kebijakan, selain sumber daya manusia adalah dana (anggaran) dan peralatan yang digunakan untuk membiayai operasionalisasi pelaksanaan kebijakan. Terbatasnya anggaran yang tersedia menyebabkan kualitas pelayanan pada publik yang harus diberikan kepada masyarakat juga terbatas. Kondisi tersebut juga menyebabkan para pelaku kebijakan tidak dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal dan mereka tidak mendapat *incentive* sesuai dengan yang diharapkan sehingga menyebabkan gagalnya pelaksanaan program. Dalam kondisi terbatasnya sumber daya keuangan (anggaran), akan mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Disamping program tidak dapat dilaksanakan dengan optimal, terbatasnya anggaran menyebabkan disposisi para pelaku kebijakan rendah, bahkan akan terjadi *goal displacement* yang dilakukan oleh pelaku kebijakan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran kebijakan yang telah ditetapkan.

- Sumber daya peralatan

Sumber daya peralatan merupakan sarana yang digunakan untuk operasionalisasi implementasi suatu kebijakan yang meliputi gedung, tanah, dan sarana yang semuanya akan memudahkan dalam memberikan pelayanan dalam

implementasi kebijakan, menurut Edward III dalam Widodo (2013:102). Dengan terbatasnya fasilitas sulit mendapatkan informasi yang akurat, tepat, handal, dan dapat dipercaya akan sangat merugikan pelaksanaan akuntabilitas. Terbatasnya fasilitas yang tersedia, kurang menunjang efisiensi dan tidak mendorong motivasi para pelaku dalam melaksanakan kebijakan.

- Sumber daya informasi dan kewenangan

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya bahwa sumber daya informasi juga menjadi faktor penting dalam implementasi kebijakan. Terutama, informasi yang relevan dan cukup tentang berkaitan dengan bagaimana cara mengimplementasikan suatu kebijakan. Kewenangan juga merupakan sumber daya lain yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan kebijakan. Kewenangan sangat diperlukan, terutama untuk menjamin dan meyakinkan bahwa kebijaksanaan yang akan dilaksanakan adalah sesuai dengan yang mereka kehendaki. Kewenangan ini menjadi penting kehadirannya ketika mereka dihadapkan suatu masalah dan mengharuskan untuk segera diselesaikan dengan suatu keputusan.

- Disposisi (*Disposition*)

Edward III dalam Widodo (2013:104), menegaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan bukan hanya ditentukan oleh sejauh mana para pelaku kebijakan (*implementation*) mengetahui yang harus dilakukan dan mampu melakukannya, tetapi juga ditentukan oleh kemauan para pelaku kebijakan tadi memiliki disposisi yang kuat terhadap kebijakan yang sedang diimplementasikan. Disposisi ini merupakan kemauan, keinginan, dan kecenderungan para pelaku

kebijakan untuk melaksanakan kebijakan tadi secara sungguh-sungguh sehingga yang menjadi tujuan kebijakan dapat diwujudkan.

Terdapat tiga macam elemen respon yang dapat mempengaruhi keinginan dan kemauan untuk melaksanakan suatu kebijakan, antara lain terdiri atas pengetahuan, pemahaman dan pendalaman terhadap kebijakan, arah respon mereka menerima atau menolak intensitas terhadap kebijakan menurut Van Matter & Van Horn dalam Widodo (2013:105). Pemahaman tentang maksud umum dari suatu standar dan tujuan kebijakan adalah penting karena bagaimanapun juga, implementasi kebijakan yang berhasil bisa jadi gagal ketika para pelaksana tidak sepenuhnya menyadari terhadap standar dan tujuan kebijakan. Arah disposisi para pelaksana terhadap standar dan tujuan kebijakan juga merupakan hal yang *crucial*.

➤ Struktur Birokrasi (*Bureaucratic Structure*)

Implementasi kebijakan bisa jadi masih belum efektif karena adanya ketidak efisien struktur birokrasi (*deficiencies in bureaucratic structure*), menurut Edward III dalam Widodo (2013:106). Struktur birokrasi ini mencakup aspek-aspek seperti struktur organisasi, pembagian kewenangan, hubungan antara unit-unit organisasi yang ada dalam organisasi yang bersangkutan, dan hubungan organisasi dengan organisasi luar dan sebagainya. Struktur birokrasi mencakup dimensi fragmentasi (*fragmentation*) dan standar prosedur operasi (*standard operating procedure*) yang akan memudahkan dan menyeragamkan tindakan dari para pelaksana kebijakan dalam melaksanakan yang menjadi bidang tugasnya.

- Fragmentasi

Edward III dalam Winarno (2005:155) menjelaskan bahwa “fragmentasi merupakan penyebaran tanggung jawab suatu kebijakan kepada beberapa badan yang berbeda sehingga memerlukan koordinasi”. Pada umumnya, semakin besar koordinasi yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan, semakin berkurang kemungkinan keberhasilan program atau kebijakan.

- SOP (*standard operational Procedure*)

Merupakan perkembangan dari tuntutan internal akan kepastian waktu, sumber daya serta kebutuhan penyeragaman dalam organisasi kerja yang kompleks dan luas (Winarno, 2005:150). Dengan menggunakan SOP, para pelaksana dapat mengoptimalkan waktu yang tersedia dan dapat berfungsi untuk menyeragamkan tindakan-tindakan pejabat dalam organisasi yang kompleks dan tersebar luas, sehingga dapat menimbulkan fleksibilitas yang besar dan kesamaan yang besar dalam penerapan peraturan.

Berdasarkan uraian diatas semakin jelas bahwa variabel komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi mempengaruhi tingkat keberhasilan pelaksanaan suatu kebijakan. Oleh karena itu, apabila pelaksanaan dapat dikatakan berhasil, keempat variabel tersebut perlu dilakukan dan disediakan secara konsisten dan penuh rasa tanggung jawab yang tinggi.

3. Pendekatan Implementasi Kebijakan Publik

Pendekatan dalam implementasi kebijakan publik memberikan pilihan kepada implementator kebijakan dalam menentukan cara melaksanakan kebijakan yang telah dirumuskan. Terdapat tiga pendekatan yang umum digunakan dalam implementasi kebijakan, antara lain;

➤ Pendekatan *Top-Down*

Pendekatan ini melakukan implementasi kebijakan dengan terpusat dari aktor tingkat pusat dan keputusannya pun diambil dari tingkat pusat (Agustino, 2008:140). Pendekatan *top-down* digunakan untuk mengidentifikasi aktor-aktor yang membuat implementasi kebijakan berhasil. Implementasi kebijakan dengan menggunakan pendekatan ini berjalan secara linier atau mekanis sehingga penekanannya terpusat pada koordinasi dan kontrol serta mengabaikan faktor manusia.

➤ Model Pendekatan *Bottom-Up*

Model ini menekankan pada keleluasaan dalam implementasi kebijakan di lapangan (Parson, 2006). Model pendekatan *Bottom-Up* menyediakan suatu mekanisme implementasi kebijakan dari *street level bureaucrats* sampai pada pembuatan keputusan tertinggi. Implementasi kebijakan dipengaruhi empat variable antara lain; *idealize policy* adalah pola interaksi yang dikeluarkan oleh perumus kebijakan dengan tujuan untuk mendorong, mempengaruhi dan merangsang kelompok sasaran untuk melaksanakan kebijakan yang telah diputuskan. *Kedua*, kelompok sasaran, sebagai salah satu *stakeholder* di mana kelompok tersebut diharapkan dapat menyesuaikan pola perilakunya dengan kebijakan yang telah dirumuskan. *Ketiga*, badan pelaksana yang bertanggung jawab atas pelaksanaan kebijakan dan yang *keempat*, lingkungan termasuk aspek budaya, sosial, ekonomi, dan politik.

➤ Model Pendekatan *Hybrid*

Dalam implementasi kebijakan publik pendekatan *hybrid* bersifat partisipatif, yaitu gabungan *top-down* dan *bottom-up* (Nugroho, 2006:136). Semua kator kebijakan terlibat aktif dalam implementasi kebijakan adanya komunikasi antara pembuat kebijakan dengan pelaksana kebijakan. Model pendekatan implementasi kebijakan *hybrid* ini menekankan pada kerja sama antar aktor dalam implementasi kebijakan. Pemerintah pusat atau perumus kebijakan sebagai pemberi petunjuk dalam implementasi kebijakan serta memiliki fungsi sebagai pendorong bagi masyarakat untuk melaksanakan kebijakan yang telah dirumuskan, melakukan pendampingan terhadap aktor kebijakan dari berbagai elemen yang ada di masyarakat.

C. Administrasi Kepegawaian

1. Pengertian Administrasi Kepegawaian

Administrasi kepegawaian menurut Felix A. Nigro (Moekijat, 1991:2) mendefinisikan Administrasi Kepegawaian adalah seni memilih pegawai-pegawai baru dan mempekerjakan pegawai-pegawai lama sedemikian rupa sehingga kualitas dan kuantitas hasil dan pelayanan yang maksimum dari tenaga kerja tersebut dapat diperoleh. Administrasi kepegawaian membicarakan hubungan antara manajemen dengan individu pegawai dan hanya sedikit menaruh perhatian pada hubungan kelompok atau perjanjian kerja kolektif. Administrasi kepegawaian merupakan tanggung jawab seorang administrator (pimpinan tertinggi dalam suatu organisasi) dan bertujuan mengurus atau mengendalikan seluruh kegiatan untuk mendapatkan, mempertahankan, mengembangkan, dan

menggerakkan seluruh pegawai, sesuai dengan tugas organisasi tempat mereka bekerja (IG. Wursanto, 1995:13).

Administrasi kepegawaian atau seringkali disebut dengan manajemen kepegawaian tidak asing lagi bagi kegiatan administrasi instansi pemerintah. Istilah ini merupakan suatu peristilahan yang terancang secara umum yang dapat membandingkan dengan istilah-istilah manajemen tenaga kerja atau manajemen sumber tenaga kerja. Administrasi kepegawaian dalam instansi pemerintah tidak dapat dilepaskan dari kegiatan administrasi secara keseluruhan. Bahkan administrasi ini merupakan salah satu unsur dari administrasi kepegawaian tersebut. Sebagai salah satu unsur, sifat administrasi kepegawaian masih tetap administrasi hanya saja sasaran dari kegiatannya ialah tenaga kerja manusia.

Dalam tulisan, Muluk (2000:39-40) berpendapat bahwa penggunaan istilah administrasi kepegawaian lebih menekankan pada istilah manajemen personalia. Hal ini didasarkan pertimbangan:

- a) Istilah manajemen dipergunakan dengan maksud menghindari jebakan pengertian yang sempit dari istilah administrasi sebagai mana selama ini terjadi. Manajemen jelas bukanlah kegiatan yang bersifat ketatausahaan belaka akan tetapi kegiatan tersebut merupakan bagian kecil dari cakupan manajemen.
- b) Istilah personalia yang dipergunakan tidak untuk mengganti istilah pegawai, akan tetapi dimaksudkan sebagai padanan saja yang dapat digunakan secara silih berganti antara kepegawaian dengan personalia atau bahkan dengan sumberdaya manusia meskipun telah banyak peneliti

berupaya membedakan ketiga istilah tersebut akan tetapi istilah personalia dirasakan lebih netral dan lebih luas ruang lingkupnya karena tidak memiliki nuansa dikotomis antara atasan dengan bawahannya atau antara pimpinan dan pegawainya. Dalam institusi pelayanan publik atau instansi pemerintahan, baik itu pimpinan maupun bawahan semuanya merupakan bawahan yang terlibat dalam manajemen personalia. Semua diatur dalam regulasi kepegawaian yang semuanya yang menentukan efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi.

- c) Istilah publik lebih dipilih untuk dipergunakan dari pada istilah negara, karena istilah publik membawa konsekuensi bahwa yang terlibat dan dilibatkan dalam manajemen ini adalah mereka yang bekerja dalam institusi pelayanan publik, baik itu yang berstatus sebagai pegawai negeri ataupun tidak. Jika mempergunakan istilah negara maka terdapat kekhawatiran bahwa ruang lingkupnya akan terjebak hanya pada pegawai negeri belaka.

Lebih lanjut dijelaskan oleh Muluk (2000:49) bahwa, “Administrasi kepegawaian negara telah terjebak pada kesempitan untuk membahas mereka yang berstatus pegawai negeri saja. Sebagai akibatnya, bagian kepegawaian atau pihak yang berwenang mengambil kebijakan tentang personalia terjebak dalam pemikiran *one best way* sehingga mereka yang bukan pegawai negeri tidak lagi terkelola dengan baik.

Meski sampai saat ini perdebatan oleh para ahli untuk menentukan tingkat keluasan pengertian antara manajemen personalia ataukah administrasi

kepegawaian masih belum mencapai kata sepakat, akan tetapi berdasarkan uraian singkat di atas maka dapat disimpulkan bahwa istilah manajemen personalia publik memiliki ruang lingkup yang lebih luas dari pada istilah administrasi kepegawaian negara oleh karena yang menjadi objek penelitian ini adalah pegawai kontrak daerah, dimana status mereka adalah pegawai daerah yang non pegawai negeri sipil, maka berdasarkan penjelasan di atas peneliti memilih untuk menggunakan istilah Administrasi Kepegawaian.

2. Mutasi

Alih tugas atau mutasi menurut Hasibuan (2013:104-105) memiliki dua bentuk yakni berupa penempatan pegawai pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan, dan penghasilan yang relatif sama dengan penempatannya yang lama atau penempatan dengan posisi yang relatif sama namun pada lokasi yang berbeda. Mutasi ditujukan sebagai bentuk alokasi sumberdaya manusia dalam rangka menghadapi tantangan organisasi. Menurut Hasibuan (2013:102) tujuan mutasi antara lain:

- 1) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 2) Untuk menciptakan keseimbangan antara kerja dengan komposisi pekerjaan/jabatan
- 3) Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan
- 4) Untuk menghilangkan rasa bosan/jenuh karyawan terhadap pekerjaannya
- 5) Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi
- 6) Untuk pelaksanaan hukuman/sanksi atas pelanggaran yang dilakukannya
- 7) Untuk memberikan pengakuan/imbilan terhadap prestasinya

- 8) Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka
- 9) Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik
- 10) Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan
- 11) Untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan

Berdasarkan tujuan yang diutarakan oleh Hasibuan diatas, maka pada dasarnya mutasi dilakukan untuk perbaikan kinerja karyawan dan kinerja organisasi. Perbaikan kinerja karyawan dalam mutasi mempertimbangkan aspek dalam diri individu (aktualisasi diri, penyesuaian lingkungan kerja, dan sebagainya). Sedangkan perbaikan kinerja organisasi melalui mutasi ini didasarkan pada komposisi pegawai berdasarkan kebutuhan dan keterampilan. Dasar mutasi pegawai menurut Hasibuan (2013:102-103) adalah sebagai berikut:

- (a) *Merit System*, didasarkan pada landasan ilmiah, objektif, dan hasil dari prestasi kerja. *Merit System* merupakan dasar mutasi yang baik karena:
 - *Output* dan produktivitas kerja meningkat
 - Semangat kerja meningkat
 - Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun
 - Absensi dan disiplin karyawan semakin baik
 - Jumlah kecelakaan akan menurun
- (b) *Seniority System*, didasarkan pada masa kerja, usia, dan pengalaman kerja. Sistem mutasi ini cenderung tidak objektif karena kecakapan

karyawan yang bersangkutan belum tentu sesuai dengan jabatan yang baru.

- (c) *Spoil System*, didasarkan pada landasan kekeluarga, asas suka atau tidak suka.

Ruang lingkup mutasi menurut Hasibuan (2013:104) dapat digambarkan sebagai berikut:

- (a) Mutasi horizontal, merupakan perubahan lokasi atau perubahan jabatan dalam tataran yang sama dalam organisasi tersebut.
- (b) Mutasi vertikal, merupakan perubahan posisi/jabatan/pekerjaan yang tidak berada pada tataran yang sama dengan posisi sebelumnya. Perubahan posisi ke posisi yang lebih tinggi disebut promosi, dan perubahan ke posisi yang lebih rendah disebut demosi.

Sebab-sebab pelaksanaan mutasi menurut Hasibuan (2013:104-105) digolongkan sebagai berikut:

- (a) Permintaan sendiri, seperti alasan kesehatan, alasan keluarga, atau alasan kerjasama
- (b) Alih tugas produktif (ATP), adalah mutasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan yang bersangkutan ke jabatan atau pekerjaannya yang sesuai dengan kecakapannya.

Mutasi menurut waktu dapat dibedakan menjadi mutasi sementara atau mutasi tetap (Hasibuan, 2013:106-107). Sedangkan jenis-jenis mutasi menurut

Pigors dan Mayers dalam Hasibuan (2013:105-106) mengemukakan 5 mutasi sebagai berikut:

- (a) *Production Transfer*, yakni mengalihkan tugas karyawan dari satu bagian ke bagian lain secara horizontal karena kekurangan tenaga kerja.
- (b) *Replacement Transfer*, merupakan pengalihan tugas karyawan yang sudah lama dinasnya ke jabatan lain secara horizontal untuk menggantikan posisi yang kosong.
- (c) *Versatility Transfer*, merupakan pengalihan tugas karyawan ke jabatan lain secara horizontal untuk dapat melakukan pekerjaan atau ahli dalam berbagai lapangan pekerjaan.
- (d) *Shift Transfer*, merupakan pengalihan tugas karyawan yang sifatnya horizontal dari satu regu ke regu lainnya dengan pekerjaan yang sama.
- (e) *Remedial Transfer*, merupakan pengalihan tugas karyawan baik dengan pekerjaan yang sama maupun berbeda atas permintaan karyawan karena ketidaksesuaian dengan lingkungan sosial pekerjaan secara berulang.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, mutasi PNS antar kabupaten/kota didalam Provinsi ditetapkan oleh Gubernur setelah memperoleh pertimbangan Kepala Badan Kepegawaian Daerah. Sedangkan perpindahan PNS antar kabupaten/kota antar provinsi ditetapkan oleh Menteri Dalam Negeri setelah memperoleh pertimbangan Kepala Badan Kepegawaian Daerah, demikian pula untuk mutasi PNS provinsi/kabupaten/kota

ke departemen/lembaga pemerintahan non departemen atau sebaliknya (Thoha, 2008:83).

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian PNS, Presiden berwenang untuk memberikan kenaikan pangkat (mutasi vertikal atau promosi) bagi:

- a) PNS Pusat dan Daerah untuk menjadi Pembina Utama Muda golongan IV/c.
- b) Pembina Utama Madya golongan ruang IV/d.
- c) Pembina Utama golongan ruang IV/e.

Kenaikan pangkat tersebut ditetapkan oleh Presiden setelah mendapat pertimbangan teknis dari Kepala Badan Kepegawaian Negara. Sedangkan berdasarkan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2003 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 mengatakan bahwa Kepala Badan Kepegawaian Negara menetapkan pemindahan:

- a) Antar instansi PNS Pusat antar Departemen.
- b) PNS Pusat dan PNS Daerah antara Propinsi/Kabupaten/Kota dan Departemen/Lembaga.
- c) PNS Daerah antar Daerah Propinsi .
- d) PNS Daerah antar Daerah Kabupaten/Kota dan Daerah Kabupaten/Kota Propinsi lainnya.

Penetapan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Daerah dalam dan dari jabatan struktural eselon III ke bawah atau jabatan fungsional Jenjang Muda/Jenjang Penyelia ke bawah di lingkungan Daerah Propinsi dapat didelegasikan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah kepada pejabat di lingkungannya. Berikut adalah prosedur mutasi PNS menurut 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 PNS.

- a) Prosedur perpindahan Pegawai Negeri Sipil antar Instansi dalam rangka usaha pemenuhan kebutuhan dan pendayagunaan tenaga ahli atau untuk kepentingan dinas, diatur sebagai berikut:
 - 1) Pejabat Pembina Kepegawaian Instansi yang membutuhkan menghubungi secara tertulis Pejabat Pembina Kepegawaian dimana Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan bekerja untuk meminta persetujuannya.
 - 2) Apabila Pejabat Pembina Kepegawaian Instansi Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan bekerja menyetujui, maka Pejabat Pembina Kepegawaian tersebut membuat surat pernyataan persetujuan.
 - 3) Surat pernyataan persetujuan tersebut dibuat rangkap 2 (dua) dan disampaikan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian Instansi yang membutuhkan; dan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan.

4) Berdasarkan pernyataan persetujuan tersebut, maka Pejabat Pembina Kepegawaian yang membutuhkan, menyampaikan usul pemindahan antar instansi kepada:

- Kepala Badan Kepegawaian Negara untuk mendapat penetapan pemindahan antara departemen/lembaga, antara propinsi/kabupaten/kota dan departemen/lembaga, antara daerah propinsi, antara daerah kabupaten/kota dan daerah kabupaten/kota propinsi lainnya.

- Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Propinsi untuk mendapat penetapan pemindahan antara kabupaten/kota dalam satu propinsi; dan antara kabupaten/kota dan daerah propinsi.

5) Dalam pengajuan usul sebagaimana harus dilampirkan surat permintaan persetujuan; surat pernyataan persetujuan pindah; salinan sah keputusan dalam pangkat terakhir.

6) Berdasarkan usul tersebut, Kepala Badan Kepegawaian Negara atau Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Propinsi menetapkan surat keputusan pemindahan antar instansi Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan.

7) Surat keputusan pemindahan tersebut dibuat sekurang-kurangnya dalam rangkap 5 (lima) disampaikan kepada:

- Pejabat Pembina Kepegawaian Instansi yang membutuhkan;
- Pejabat Pembina Kepegawaian Instansi asal;
- Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan;

- Kepala Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara/Kas Daerah;
- Kepala Badan Kepegawaian Negara/Kepala Kantor Regional
Badan Kepegawaian Negara.

8) Berdasarkan surat keputusan pemindahan tersebut, maka:

- a. Pejabat Pembina Kepegawaian Instansi yang membutuhkan Pegawai Negeri Sipil, menetapkan surat keputusan penempatan/pengangkatan dalam jabatan.
- b. Pejabat Pembina Kepegawaian Instansi asal menetapkan surat keputusan pemberhentian dari jabatan/pekerjaannya, bukan surat keputusan pemberhentian sebagai Pegawai Negeri Sipil.

9) Keputusan penempatan/pengangkatan dalam jabatan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian yang membutuhkan dan keputusan pemberhentian dari jabatan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian instansi asal sebagaimana tersebut dalam poin 8, hendaknya dilakukan dalam waktu yang bersamaan, jangan terlampau lama perbedaan waktunya.

10) Untuk tidak menimbulkan kekosongan atau keterlambatan dalam pembayaran gaji Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan, maka harus segera diselesaikan Surat Keterangan Penghentian Pembayaran (SKPP), apabila perpindahan antar instansi tersebut mengakibatkan perpindahan wilayah pembayaran. Apabila perpindahan instansi tersebut tidak mengakibatkan perpindahan wilayah pembayaran, maka harus dilakukan koordinasi dengan

Kepala Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara yang bersangkutan.

b) Perpindahan Pegawai Negeri Sipil antar Instansi karena adanya perampangan organisasi Pemerintah diatur sebagai berikut:

- 1) Instansi yang karena perampangan organisasi mempunyai kelebihan Pegawai Negeri Sipil yang perlu disalurkan ke instansi lain, menyusun daftar Pegawai Negeri Sipil tersebut dan menyampaikannya kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara.
- 2) Pelaksanaan pemindahan tersebut diatur lebih lanjut oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara setelah berkonsultasi lebih lanjut dengan Pejabat Pembina Kepegawaian dan pihak-pihak yang bersangkutan.

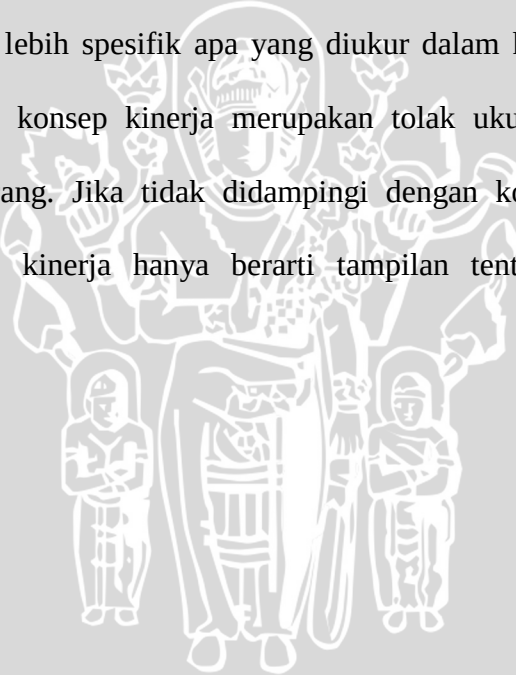
3. Kinerja

Menurut Yudith Hale (Amir 2015:82) menyebutkan bahwa *“Performance imposes a perspective that questions the worth and worthiness of the efforts, the result achieved, and the method used.”* (kinerja melibatkan sebuah perspektif yang memperhatikan pentingnya kebermaknaan dan manfaat dari upaya, hasil yang dicapai, dan metode atau cara yang dipakai). Sedangkan menurut Michael Amstrong (Amir, 2015:81) menyebutkan kinerja sebagai *“a multi-dimensional construct the measurement of which varies depending on variety of factors.”* (sebuah konsep yang berdimensi jamak dan pengukurannya tergantung atas sejumlah faktor yang berbeda-beda).

Amir (2015:81) juga mengatakan kinerja adalah konsep yang sangat abstrak dan memerlukan pendefinisian tertentu dengan menyebutkan atributnya

secara rinci dan lengkap. Permasalahan konsep kinerja lebih banyak bersifat kontekstual, padahal setiap konteks mempunyai indikator yang berbeda-beda. Sehubungan dengan itu, untuk mendefinisikan sebuah kinerja diperlukan konteks tertentu, misalnya karyawan, kelompok kerja, perusahaan, komputer, transportasi dan seterusnya. Tanpa konteks tersebut, kinerja hanya akan bermakna sederhana yakni sebuah tampilan tentang sesuatu atau seseorang.

Dari teori-teori di atas dapat disimpulkan bahwa konsep kinerja merupakan ukuran hasil, cara kerja, dan upaya yang harus didampingi dengan beberapa konteks agar lebih spesifik apa yang diukur dalam kinerja itu sendiri. Karena pada dasarnya konsep kinerja merupakan tolak ukur tentang sesuatu barang ataupun seseorang. Jika tidak didampingi dengan konteks yang lebih spesifik maka konsep kinerja hanya berarti tampilan tentang sesuatu atau seseorang saja.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif melalui pendekatan kualitatif, sebagaimana yang dijabarkan oleh Nazir (2003:54) tujuan dari penelitian deskriptif untuk membuat diskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai berbagai faktor dan sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki. Penelitian kualitatif digunakan dalam suatu penelitian untuk memperoleh gambaran secara deskriptif yang lebih banyak dijabarkan melalui kata-kata, kalimat maupun uraian serta menggunakan data angka melalui tabel atau grafik serta pendukung kelengkapan data seperti dokumen. Penelitian ini menggunakan jenis metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dikarenakan agar peneliti dapat melukiskan secara sistematis proses mutasi pegawai dan menganalisis mengenai implementasi Peraturan Pemerintahan Nomor 9 Tahun 2003 tentang mutasi pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan yang ingin dicapai. Fokus dalam penelitian ini adalah:

1. Implementasi Peraturan Pemerintahan Nomor 9 Tahun 2003 tentang mutasi pegawai yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu:
 - a. Komunikasi

- b. Sumberdaya
 - c. Disposisi/kemauan
 - d. Struktur organisasi
2. Faktor pendukung dan faktor penghambat implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang mutasi pegawai:
- a. Faktor Pendukung
 - 1) Internal
 - 2) Eksternal
 - b. Faktor Penghambat
 - 1) Internal
 - 2) Eksternal

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana peneliti menggambarkan kejadian yang sebenarnya dari objek atau fenomena yang diteliti. Berdasarkan fokus penelitian di atas, maka lokasi penelitian ini dilakukan di Kota Batu. Pemilihan lokasi di Kota Batu Provinsi Jawa Timur, didasarkan pada asumsi sebagai berikut:

1. Lokasi penelitian ini dilakukan di Kota Batu, dengan mempertimbangkan jarak tempuh penelitian yang tidak terlalu jauh sehingga memudahkan peneliti dalam mengambil data di lapangan.
2. Kota Batu merupakan kota termuda di Provinsi Jawa Timur. Dengan mempertimbangkan usia Kota Batu yang masih muda, peneliti ingin mengetahui sejauh mana kinerja dari Pemerintah Kota Batu.

3. Keinginan peneliti yang ingin melakukan penelitian berkaitan dengan implementasi mutasi pegawai di Kota Batu.

Berkaitan dengan asumsi tersebut, yang menjadi situs penelitian adalah Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu. Pemilihan Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu sebagai situs penelitian dikarenakan BKD Kota Batu adalah organisasi yang berfungsi sebagai pengelola pegawai termasuk mutasi pegawai khususnya di Pemerintah Kota Batu.

D. Jenis dan Sumber Data

Menurut Lofland dan Lofland dalam Moleong (2007:157) bahwa “sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain”. Berdasarkan hal tersebut maka selanjutnya peneliti akan menjabarkan mengenai jenis dan sumber data dalam penelitian ini. Berdasarkan jenisnya, data penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua jenis, sebagai berikut:

1. Data Primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* menurut Sugiyono (2011:218), dimana peneliti mempertimbangkan pemilihan narasumber sebagai orang yang paling tahu mengenai implementasi sistem mutasi pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu. Melalui penelitian ini diperoleh sumber data primer (narasumber) sebagai berikut:
 - a. Bapak AS, M.Si., selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu.

- b. Bapak OA, S.Sos.,MM., selaku Kepala Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu.
 - c. Bapak NPMI, S.Sos., selaku Kepala Sub Bidang Pemindahan, Pemberhentian, dan Pensiun.
 - d. Bapak MMHS, SH selaku Kepala Sub Bidang Formasi dan Pengadaan Pegawai
 - e. Bapak CDS, S.Kom, selaku Penyusun Data Informasi Kepegawaian
 - f. Bapak NHP, A.Md selaku Penyusun Data Kenaikan Pangkat
 - g. Bapak MS, S.Psi., selaku Analis Kepegawaian Pertama
 - h. Ibu CT, SE selaku Pengadministrasi Pemindahan, Pemberhentian dan Pensiun.
 - i. Ibu AS, SH selaku Penyusun Data Pengangkatan PNS dan Jabatan Fungsional PNS.
 - j. Bapak EYH, S.STP selaku Pengadministrasi Kepegawaian
2. Data sekunder, yaitu data yang secara tidak langsung dapat memberikan informasi kepada peneliti yang bisa mendukung penelitian. Adapun sumber data pendukung dari penelitian ini, yaitu:
- a. Undang-Undang Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2014
 - b. Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003
 - c. Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016
 - d. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 10 Tahun 2006
 - e. Peraturan Daerah Kota Batu Nomor 6 Tahun 2008
 - f. Kota Batu dalam angka 2016

- g. Statistik daerah kota batu 2016
- h. Standar Operasional Prosedur Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu
- i. Lembar Disposisi

Sedangkan menurut sumbernya, data dalam penelitian ini terdapat 3 sumber data yaitu :

1. Narasumber (informan), yaitu orang yang memberikan tanggapan atau respon terhadap apa yang diminta peneliti. Adapun narasumber dalam penelitian ini yaitu:

- a. Bapak AS, M.Si., selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu.
- b. Bapak OA, S.Sos.,MM., selaku Kepala Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu.
- c. Bapak NPMI, S.Sos., selaku Kepala Sub Bidang Pemindahan, Pemberhentian, dan Pensiun.
- d. Bapak MMHS, SH selaku Kepala Sub Bidang Formasi dan Pengadaan Pegawai
- e. Bapak CDS, S.Kom, selaku Penyusun Data Informasi Kepegawaian
- f. Bapak NHP, A.Md selaku Penyusun Data Kenaikan Pangkat
- g. Bapak MS, S.Psi., selaku Analis Kepegawaian Pertama
- h. Ibu CT, SE selaku Pengadministrasi Pemindahan, Pemberhentian dan Pensiun.
- i. Ibu AS, SH selaku Penyusun Data Pengangkatan PNS dan Jabatan Fungsional PNS.

- j. Bapak EYH, S.STP selaku Pengadministrasi Kepegawaian
2. Tempat dan Peristiwa, yaitu tempat yang diambil peneliti untuk melakukan penelitian adalah Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu. Hal ini dikarenakan peristiwa yang akan diteliti berkaitan dengan mutasi pegawai yang secara khusus dilaksanakan pada BKD Kota Batu
3. Dokumen, yaitu bahan-bahan tertulis yang berkaitan dengan mutasi pegawai. Adapun data dokumen yang ada yaitu:
 - a. Undang-Undang Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2014
 - b. Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003
 - c. Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016
 - d. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 10 Tahun 2006
 - e. Peraturan Daerah Kota Batu Nomor 6 Tahun 2008
 - f. Kota Batu dalam angka 2016
 - g. Statistik daerah kota batu 2016
 - h. Standar Operasional Prosedur Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu
 - i. Lembar Disposisi

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data yang valid dan relevan dalam penelitian ini, maka dalam peneliti menggunakan teknik sebagai berikut:

- a. Observasi

Pengamatan dilakukan untuk melihat interaksi nyata antara obyek penelitian dengan pihak-pihak yang terlibat langsung dalam implementasi

mutasi pegawai di lingkup Pemerintahan Kota Batu. Observasi yang dilakukan oleh peneliti dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu. Observasi yang dilakukan peneliti menunjukkan bahwa para narasumber terlihat selalu dalam kondisi yang baik dan informasi yang diberikan adalah sebuah kejujuran. Hal ini terlihat dari penyampaian informasi yang tenang, sesuai, dan lancar tanpa ada halangan. Dalam observasi ini peneliti mendapatkan informasi dan data dalam bentuk *soft copy* maupun *hard copy*.

b. Wawancara (*Interview*)

Teknik wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara bebas terpimpin. Hal ini dilakukan dengan mempersiapkan daftar wawancara secara umum oleh peneliti sebagai pedoman wawancara. Kemudian peneliti juga memberikan pertanyaan lain di luar pedoman wawancara secara umum mengenai implementasi mutasi pegawai secara berkelanjutan hingga memperoleh data dari para narasumber. Wawancara dilakukan dengan Bapak Suparto, Bapak Onny, Bapak Nurbianto, dan Bapak Mas'ud secara mendalam dan berkali-kali. Hasil wawancara digunakan untuk melengkapi data primer yang diperoleh dari observasi.

c. Dokumentasi

Dokumentasi dipergunakan sebagai pelengkap dari metode wawancara maupun pengamatan dan diharapkan akan dapat lebih melengkapi data yang belum terekam dan dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Dokumentasi dalam penelitian ini berupa Peraturan Pemerintah Nomor 9

Tahun 2003, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 10 Tahun 2006, Peraturan Pemerintah Daerah Kota Batu Nomor 6 Tahun 2008, Kota Batu dalam angka 2016, Statistik daerah kota batu 2016, Standar Operasional Prosedur Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu, dan Lembar Disposisi

F. Instrumen Penelitian

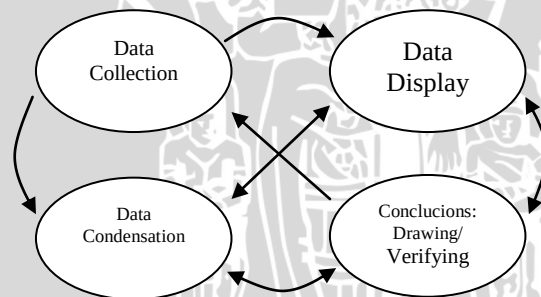
Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

- a. Peneliti sendiri, yang merupakan sarana pengumpulan data utama, terutama pada saat wawancara dan analisa data. Peneliti menggunakan alat panca indra untuk melakukan pengamatan langsung dan pencatatan terhadap fenomena-fenomena yang terjadi di lapangan.
- b. Pedoman wawancara atau *interview guide*, peneliti menggunakan *interview* bebas terpimpin yaitu kombinasi antara *interview* bebas dan *interview* terpimpin. Dalam melaksanakan *interview* ini pewawancara membawa pedoman yang hanya merupakan garis besar tentang implementasi mutasi pegawai. Namun dalam setiap pernyataan yang diutarakan oleh narasumber, peneliti menanyakan beberapa pertanyaan tambahan diluar pedoman wawancara yang terkait dengan fokus penelitian.
- c. Perangkat penunjang yang meliputi buku catatan lapangan, alat tulis menulis, dan perangkat elektronik yang digunakan untuk mencatat apa yang didengar, dilihat, dialami dan dipikirkan dalam rangka pengumpulan data di lapangan. Peneliti menggunakan alat tulis seperti bolpoin dan buku saku untuk mencatat hasil observasi dan hasil wawancara. Peneliti

menggunakan alat perekam suara dan kamera dari fitur *smart phone* untuk merekam jawaban dari narasumber terhadap pertanyaan yang diajukan peneliti ketika melakukan wawancara dan memotret objek yang berkaitan dengan kebutuhan data dalam fokus penelitian. Perangkat penunjang tersebut digunakan agar peneliti mudah dalam mengulang ingatan tentang kondisi lapangan dan jalannya wawancara.

G. Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldana yang terdiri dari 4 komponen. Alur kegiatan analisa kualitatif menurut Miles, Huberman, dan Saldana (2014:33) meliputi:



Gambar 1. Analisis Data Model Interaktif

Sumber: Miles, Huberman, dan Saldana (2014 : 33)

1. Pengumpulan data adalah pengumpulan bermacam-macam data yang berhubungan dengan implementasi sistem mutasi pegawai. Data tersebut terdiri dari data observasi (Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu, Pemerintah Kota Batu, Bidang Mutasi BKD Kota Batu), data wawancara (Bapak Suparto, Bapak Onny, Bapak Nurbianto, dan Bapak Mas'ud), dan

data dokumentasi (Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 10 Tahun 2006, Peraturan Pemerintah Daerah Kota Batu Nomor 6 Tahun 2008, Kota Batu dalam angka 2016, Statistik daerah kota batu 2016, Standar Operasional Prosedur Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu, Lembar Disposisi).

2. Kondensasi data (*Data Condensation*)

Kondensasi data merupakan proses analisis yang mempertegas, memperpendek, dan membuang hal-hal yang tidak penting. Dalam penelitian ini, data yang diperoleh dan dikumpulkan oleh peneliti di lapangan melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi dikondensasikan dengan cara dipilih, disederhanakan, dan ditransformasikan pada hal-hal yang sesuai dengan fokus penelitian yang terdiri dari (1) implementasi mutasi pegawai yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu, (2) Faktor Pendukung dan Penghambat implementasi mutasi pegawai.

3. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data adalah penyatuan semua data yang telah dikondensasikan dalam bentuk deskripsi narasi ke dalam fokus penelitian sehingga memungkinkan penyimpulan dan aksi. Penyajian data ke dalam fokus penelitian membantu peneliti memahami apa yang terjadi dan untuk melakukan sesuatu termasuk analisis yang lebih mendalam atau mengambil aksi berdasarkan pemahaman. Dalam penelitian ini, penyajian data dilakukan dengan menyatukan semua data yang telah dikondensasi

yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi dan menuliskannya dalam bentuk deskripsi narasi ke dalam fokus penelitian yang terdiri dari dari: (1) Implementasi sistem mutasi pegawai di Badan Kepegawian Kota Batu. (2) faktor pendukung dan faktor penghambat implementasi sistem mutasi.

4. Menarik Kesimpulan atau Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*)

Langkah terakhir dalam analisis data kualitatif model interaktif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Dalam penelitian ini, peneliti menarik kesimpulan berdasarkan pemahaman terhadap sajian data yang terdapat pada fokus penelitian yang disesuaikan dengan masing-masing rumusan masalah. Kesimpulan yang ditarik oleh peneliti merupakan jawaban dari rumusan masalah yang peneliti ungkapkan sejak awal.

Analisis data ini dilakukan secara berurutan dan saling berhubungan sehingga memperoleh data yang dapat memperkaya dan menambah informasi. Kondensasi data yang didapat dari peneliti melalui wawancara yang dilakukan oleh Bapak Suparto, Bapak Onny, Bapak Nurbianto, dan Bapak Mas'ud. Setelah mendapatkan hasil wawancara yang diperlukan maka akan di observasi terlebih dahulu sehingga dapat disederhanakan kembali serta menggunakan dokumen yang berasal dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu. Selanjutnya penyajian data, peneliti menyatukan semua data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumen. Menuliskannya dengan bentuk deskripsi narasi. Terakhir, kesimpulan ini merupakan jawaban dari rumusan masalah.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum

Dalam penelitian ini, gambaran umum merupakan serangkaian data awal yang menjelaskan atau mendeskripsikan tempat, benda, ataupun objek lain secara umum dan luas seperti kondisi geografis, kondisi demografis, dan dan lainnya dalam suatu susunan untuk dipaparkan sebagai pengetahuan awal dari sebuah penelitian. Gambaran umum dari penelitian ini yaitu:

1. Gambaran Umum Kota Batu

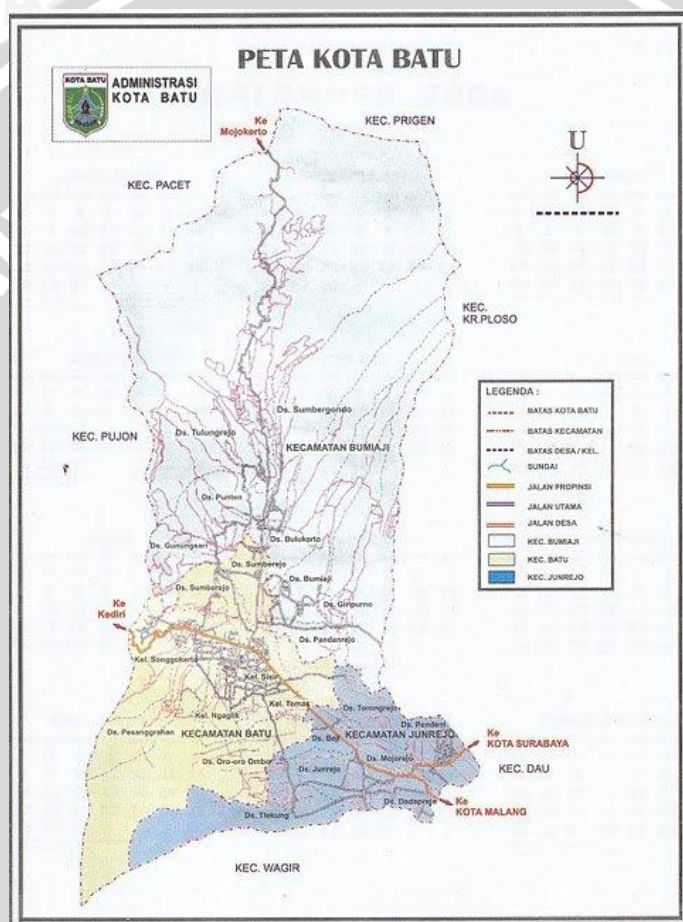
a. Kondisi Geografis

Kota Batu dilihat berdasarkan letak geografisnya pada posisi antara 7°44',55,11' sampai dengan 8°26',35,45' Lintang Selatan dan 112°17',10,90' sampai dengan 122°57',00,00' Bujur Timur. Batas Kota Batu adalah:

- a) Utara : Kecamatan Prigen, Kabupaten Mojokerto
- b) Selatan : Kecamatan Dau dan Kecamatan Wagir, Kabupaten Malang
- c) Timur : Kecamatan Karang Ploso dan Kecamatan Dau, Kabupaten Malang
- d) Barat : Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang

Luas Kota Batu secara keseluruhan adalah sekitar 199,09 Km² (19.908,72 ha) atau sekitar 0,42% dari total luas Jawa Timur. Daerah lereng dan berbukit memiliki proporsi lebih luas dibandingkan dengan daerah dataran. Terdapat tiga gunung yang berada di wilayah Kota Batu yaitu Gunung Panderman (2.010

meter), Gunung Welirang (3.156 meter), dan Gunung Arjuno (3.339 meter). Kota Batu terletak pada ketinggian rata-rata 862 m di atas permukaan laut. Dilihat dari ketinggian wilayahnya, sebagian besar daerah di Kota Batu terletak di daerah perbukitan/lereng.



Gambar 2. Peta Kota Batu

Sumber: https://id.wikipedia.org/wiki/Kota_Batu (diakses pada tanggal 15-12-2016 pukul 01.47 WIB)

Kota Batu terdiri dari tiga kecamatan, yaitu: Kecamatan Batu, Kecamatan Junrejo dan Kecamatan Bumiaji. Kecamatan Bumiaji merupakan kecamatan yang

memiliki wilayah paling luas yang mencapai 127,98 Km² serta wilayah yang paling tinggi di Kota Batu yang mencapai 950 MDPL (meter diatas permukaan laut). Kecamatan Batu menempati tempat ke-dua dengan luas wilayah mencapai 45,46 Km² serta ketinggian yang mencapai 897 MDPL. Kecamatan Junrejo menempati tempat ke-tiga dengan luas wilayah 25,65 Km² serta ketinggian yang mencapai 739 MDPL.

Berdasarkan pemaparan tersebut dapat dijelaskan bahwa Kota Batu dibagi menjadi tiga bagian dengan warna yang berbeda. Warna biru muda merupakan Kecamatan Bumiaji dengan 9 desa/kelurahan yakni Sumber Brantas, Sumber Gondo, Bulukerto, Tulungrejo, Punten, Gunung Sari, Bumiaji, Pandanrejo, dan Giripurno. Warna coklat muda merupakan Kecamatan Batu dengan 8 desa/kelurahan yakni Sidomulyo, Sumberejo, Songgokerto, Sisir, Temas, Ngaglik, Pesanggrahan, dan Oro-Oro Ombo. Sedangkan warna biru tua merupakan Kecamatan Junrejo dengan 7 desa/kelurahan yakni Torongrejo, Beji, Mojorejo, Pendem, Dadaprejo, Junrejo, dan Tlekung.

b. Kondisi Demografis

Pada tahun 2015 jumlah penduduk Kota Batu mencapai 234.969 jiwa. Sebagaimana luas wilayah Kota Batu yang mencapai 19,908 km², maka kepadatan penduduk sebesar 1.080 jiwa/km². Kepadatan penduduk Kota Batu selalu meningkat setiap tahun seiring dengan kenaikan jumlah penduduk setiap tahunnya. Hal ini terjadi karena Kota Batu merupakan daerah otonomi baru yang merupakan kota tujuan untuk melakukan kegiatan ekonomi.

Tabel 1. Luas Wilayah, Penduduk dan Kepadatan Dirinci Menurut Kecamatan di Kota Batu, 2015

Kecamatan	Luas Wilayah (Km ²)	Persentase (%)	Penduduk (Jiwa)	Persentase (%)	Kepadatan (Jiwa/Km ²)
Batu	45,46	22,83	99.683	46,37	2.193
Junrejo	25,65	12,88	53.408	24,84	2.082
Bumiaji	127,98	64,28	61.878	28,78	483
Kota Batu	199,09	100	234.969	100	1.080

Sumber: Kota Batu dalam Angka 2016

Pada tahun 2015 jumlah penduduk di Kec. Batu mencapai 50.262 jiwa penduduk laki-laki (LK) dan 49.423 jiwa penduduk perempuan (PR), hal ini disebabkan karena di Kec. Batu merupakan pusat kegiatan pemerintahan dan ekonomi. Sedangkan di Kec. Bumiaji menempati posisi ke dua dengan jumlah penduduk mencapai 31.204 jiwa (LK) dan 30.674 jiwa (PR). Serta Kec. Junrejo merupakan kecamatan yang terkecil jumlah penduduknya yang mencapai 27.007 jiwa (LK) dan 26.401 jiwa (PR). Ketiga Kecamatan di Kota Batu tersebut memiliki sex ratio diatas 100% yang diartikan bahwa jumlah penduduk laki-laki lebih banyak dari jumlah penduduk perempuan.

Tabel 2. Jumlah Penduduk Akhir Tahun berdasarkan Kecamatan, Jenis Kelamin dan Sex Rasio Di Kota Batu TAHUN 2015

Kecamatan	Laki-Laki (Jiwa)	Perempuan (Jiwa)	Jumlah (Jiwa)	Rasio Jenis Kelamin (%)
Batu	50.262	49.423	99.683	101
Junrejo	27.007	26.401	53.408	102
Bumiaji	31.204	30.674	61.878	102
Kota Batu	108.473	106.496	234.969	101,86

Sumber: Kota Batu dalam Angka 2016

2. Pemerintah Kota Batu

Kota Batu terbagi menjadi 3 kecamatan, 5 kelurahan, 19 desa, 70 dusun, 238 RW dan 1127 RT. Kecamatan Bumiaji mempunyai jumlah desa yang paling banyak yaitu 9 desa sedangkan Kecamatan Batu terdiri dari 8 desa/kelurahan serta Kecamatan Junrejo hanya terdiri dari 7 desa/kelurahan. Semua desa/kelurahan di Kota Batu termasuk klasifikasi Desa Swasembada. Apabila dilihat dari jumlah RT/RW-nya, Kecamatan Batu mempunyai jumlah RT/RW yang paling banyak dibandingkan dua kecamatan lainnya yang mencapai 96 RW dan 457 RT. Kecamatan Junrejo memiliki jumlah RT/RW terbanyak ke-dua yang mencapai 83 RW dan 430 RT sedangkan Kecamatan Bumiaji hanya memiliki 59 RW dan 240 RT.

Tabel 3. Jumlah Desa, Kelurahan, Dusun, Rw dan Rt berdasarkan Kecamatan di Kota Batu Tahun 2015

Kecamatan	Kelurahan	Desa	Dusun	RW	RT
Batu	4	4	15	96	457
Junrejo	1	6	36	83	430
Bumiaji	0	9	19	59	240
Kota Batu	5	19	70	238	1127

Sumber: Kota Batu dalam Angka 2016

Berdasarkan Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah maka setiap pemerintah daerah memiliki kewenangan dalam mengatur dan menyelenggarakan pemerintah secara otonom. Urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan dari pemerintah daerah, maka dalam kelanjutannya akan diselenggarakan oleh pemerintah daerah yang bersangkutan.

a. Visi

Visi Kota Batu pada tahun 2012-2017. “Kota Batu sentra pertanian organik berbasis kepariwisataan internasional”.

Pada visi tersebut dapat dijelaskan bahwa Kota Batu sebagai sentra pertanian organik, berbasis pariwisata internasional, yang didukung oleh kemampuan daya saing manusia, budaya dan alam, yang ini akan terus berkembang seiring pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakatnya. Hal tersebut ditunjang oleh pendidikan yang tepat guna dan berdaya saing serta ditopang oleh sumber daya (SDA,SDM dan budaya) yang tangguh dan diselenggarakan oleh pemerintah yang baik, kreatif, inovatif serta dijiwai oleh keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan.

b. Misi

Misi Kota Batu tahun 2012-2017 sebagai berikut:

- 1) Peningkatan kualitas hidup antar umat beragama. Hal ini diwujudkan dengan memperlerat hubungan antar umat bergama, saling menghargai diantara pemeluk agama dan menjaga kerukunan antar umat bergama.
- 2) Reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan. Hal ini diwujudkan dengan penataan tata kelola daerah yang baik, birokrasi yang melayani publik serta menjunjung tinggi integritas dan moral.
- 3) Mengembangkan pertanian organik dan perdagangan hasil pertanian organik. Hal ini diwujudkan dengan pengembangan pertanian

organik, penyuluhan kepada petani serta meningkatkan perdagangan hasil pertanian.

- 4) Meningkatkan posisi peran dari kota sentra pariwisata menjadi kota kepariwisataan internasional. Hal ini diwujudkan dengan mempromosikan tempat pariwisata, menjaga kebersihan lingkungan pariwisata dan penambahan tempat pariwisata.
- 5) Optimalisasi pemerintahan daerah. Hal ini diwujudkan dengan investasi yang tepat sasaran, mempromosikan potensi daerah dan memberikan data akurat kepada investor.
- 6) Peningkatan kualitas pendidik dan lembaga pendidikan. Hal ini diwujudkan dengan merekrut pendidik profesional, menambah fasilitas edukasi dan menambah jumlah sekolah.
- 7) Peningkatan kualitas kesehatan. Hal ini diwujudkan dengan meningkatkan pelayanan kesehatan, memperbanyak fasilitas alat kesehatan serta merekrut tenaga ahli kesehatan.
- 8) Pengembangan infrastruktur (sektor fisik) khususnya perkantoran pemerintah, fasilitas publik, prasarana dan sarana lalu lintas. Hal ini diwujudkan dengan memperbaiki infrastruktur, menambah transportasi publik dan meningkatkan pembangunan.
- 9) Meningkatkan penyelenggaraan pemerintah desa, guna meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini diwujudkan dengan meningkatkan emansipasi desa, meningkatkan pelayanan publik dan menjaga komunikasi antar desa.

10) Menciptakan stabilitas dan kehidupan politik di Kota Batu yang harmonis dan demokratis. Hal ini diwujudkan dengan menjaga ketentraman, menghargai demokrasi dan meningkatkan keamanan kota.

11) Pemberdayaan masyarakat melalui koperasi dan UKM. Hal ini diwujudkan dengan memberdayakan usaha mikro, memberikan bantuan kepada pengusaha kecil dan mengadakan penyuluhan tentang usaha.

3. Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu

Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Batu Nomor 6 Tahun 2008 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Kepegawaian Daerah, Badan Kepegawaian dan Lembaga Teknis Daerah Kota Batu maka terbentuklah struktur organisasi yang baru Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu. Badan Kepegawaian Daerah merupakan penyelenggaraan pemerintah daerah khususnya di bidang kepegawaian, dipimpin oleh Kepala Badan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah. Badan ini mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian. Dalam melaksanakan tugas tersebut Badan Kepegawaian Daerah mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a) Perumusan kebijakan teknis di bidang kepegawaian;
- b) Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang kepegawaian;
- c) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsi.

Badan Kepegawaian Daerah sebagai penyelenggara administrasi kepegawaian yang memuat visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, program, dan kegiatan kepegawaian masing-masing satuan kerja perangkat daerah. Badan Kepegawaian Daerah dipimpin oleh Kepala Badan Kepegawaian yang di dalamnya terbagi menjadi sekretariat serta tiga bidang. Pada sekretariat yang dipimpin oleh sekretaris terdapat tiga sub bagian, antara lain Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Sub Bagian Keuangan dan Sub Bagian Program dan Pelaporan. Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu pada tahun ini memiliki pegawai sebanyak 62 orang yang terdiri dari:

Tabel 4. Jumlah Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu

Komponen		Jumlah (orang)
Jumlah Pegawai	Laki-laki	33
	Perempuan	29
Golongan/Ruang	IV/c	1
	IV/b	1
	IV/a	3
	III/d	3
	III/c	8
	III/b	9
	III/a	11
	II/d	3
	II/c	6
	II/b	13
	I/c	1
	Non PNS	3
Ijazah Terakhir	Strata 2 (S2)	7
	Strata 1 (S1)	28
	Diloma 3 (D3)	24
	SMA/SMU	3

Sumber: Data Forbang Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu

Dengan jumlah pegawai yang dirasa sudah sesuai kebutuhan, kegiatan yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu Tahun 2012 sebanyak 6 (enam) Program yang terdiri dari 37 (Tiga Puluh tujuh) Kegiatan dan hampir semua kegiatan pada tahun 2013 dapat terrealisasikan.

a. Visi

Visi adalah cara pandang jauh ke depan kemana suatu organisasi/instansi pemerintah harus dibawa agar dapat eksis, antisipatif dan inovatif. Visi merupakan gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan yang diinginkan. Badan Kepegawaian Kota Batu perlu menetapkan visi organisasi dalam rumusan sebagai berikut:

“Terwujudnya Manajemen Kepegawaian Kota Batu yang Profesional, Transparan, dan Akuntabel untuk Mendukung Penyelenggaraan Pemerintahan yang Baik (*Good Governance*)”

b. Misi

Untuk merealisasikan visi Badan Kepegawaian Daerah menjadi kegiatan nyata yang secara langsung dapat dirasakan manfaatnya diperlukan sebuah wahana yang dapat menjembatani dalam bentuk rumusan misi sebagai berikut:

- Meningkatkan Sistem Manajemen Kepegawaian yang terarah, mandiri, profesional, bertanggungjawab, transparan dan akuntabel. Bermakna, bahwa untuk menciptakan manajemen kepegawaian yang profesional diperlukan sistem manajemen yang transparan dan akuntabel mempunyai arah yang jelas tidak berpihak, mandiri serta profesional. Sehingga kebijakan maupun pelaksanaan

manajemen kepegawaian dituntut transparan dan akuntabel dalam mewujudkan pemerintahan yang baik.

- Melaksanakan penyempurnaan Sistem Administrasi Kepegawaian. Bermakna bahwa perlu penyusunan program dan petunjuk pembinaan yang didukung oleh sistem Informasi Kepegawaian dan Tata usaha kepegawaian dalam rangka melaksanakan perencanaan, pembinaan, pengembangan serta pendidikan dan latihan Pegawai Negeri Sipil secara efektif dan efisien.
- Meningkatkan kemampuan Sumber Daya. Bermakna, bahwa Pemerintah Kota Batu menjadi Kota Otonomi baru berjalan lima tahun (17 Oktober 2001) tidak terlepas dari keterbatasan jumlah maupun kualitas dari Pegawai Pemerintah terutama di dalam pelayanan masyarakat (publik) dan mengelola potensi sumber daya alam di Kota Batu. Sehingga untuk mencapai pemerintahan yang baik di Kota Batu selain diperlukan kemampuan sumber daya manusia dalam pelayanan publik dan pengelolaan sumber daya alam juga dibutuhkan formasi dan pengadaan Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kebutuhan yang ada.
- Meningkatkan Kesejahteraan Pegawai. Bermakna, bahwa selain dituntut untuk bekerja secara optimal juga dipikirkan mengenai kesejahteraan pegawai sesuai dengan peraturan perundang-undangan atau ketentuan yang berlaku.

- Menyelenggarakan pemerintahan yang bersih dan berwibawa melalui upaya peningkatan akuntabilitas publik pegawai, pengawasan yang efektif serta pemantapan netralitas Pegawai Negeri Sipil.

c. Tujuan

Tujuan merupakan penjabaran atau implementasi dari pernyataan misi. Secara kolektif, tujuan organisasi menggambarkan arah strategis organisasi dan perbaikan-perbaikan yang ingin diciptakan sesuai dengan tugas dan fungsi organisasi. Tujuan organisasi mempertajam fokus pelaksanaan misi organisasi tersebut yaitu dengan meletakkan prioritas untuk memfokuskan arah semua program dan kegiatan organisasi dalam melaksanakan misi organisasi. Tujuan akan mengarahkan kepada perumusan sasaran, kebijaksanaan, program dan kegiatan untuk merealisasikan misi. Sebab, tujuan itu harus dapat menyediakan dasar yang kuat untuk menetapkan indikator kinerja. Dengan demikian tujuan yang ingin dicapai Badan Kepegawaian Daerah untuk merealisasikan misinya di atas adalah:

- Terwujudnya sistem kepegawaian daerah yang terarah, mandiri, profesional, bertanggungjawab, transparan dan akuntabel.
- Terwujudnya pendayagunaan pegawai pemerintah daerah yang berdayaguna dan berhasil guna.
- Tercapainya sumber daya pegawai pemerintah yang berkualitas yang memiliki pengetahuan, keterampilan/keahlian, sikap dan nilai-nilai terhadap pekerjaan.

- Terwujudnya sarana dan prasarana yang memadai.
- Tingginya tingkat kesejahteraan pegawai serta terciptanya lingkungan kerja yang harmonis pada akhirnya mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.
- Terwujudnya penyelenggaraan pemerintah yang bersih dan berwibawa, akuntabel serta netral.

d. Sasaran

Sasaran merupakan penjabaran dari tujuan organisasi yang ingin dicapai dalam jangka waktu yang relatif pendek, yaitu semesteran atau triwulanan. Sasaran dikatakan efektif bila mampu menggambarkan hasil spesifik yang diinginkan dan dapat diukur serta dapat digunakan untuk memastikan apa dan kapan pencapaiannya. Dalam rangka mewujudkan visi dan misi serta tujuan sebagaimana dipaparkan dimuka, maka dapat ditetapkan sasaran Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu dengan target pencapaian sebagai berikut:

- Untuk mewujudkan sistem Kepegawaian yang terarah, mandiri, profesional, bertanggungjawab, transparan, dan akuntabel ditetapkan sasaran antara lain:
 - Tersedianya sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG/SAPK) yang handal didukung oleh tersedianya data kepegawaian yang lengkap, terkini, akurat dan informatif.
 - Adanya upaya dan usaha peningkatan pelayanan administrasi dan pelayanan prima kepada masyarakat.

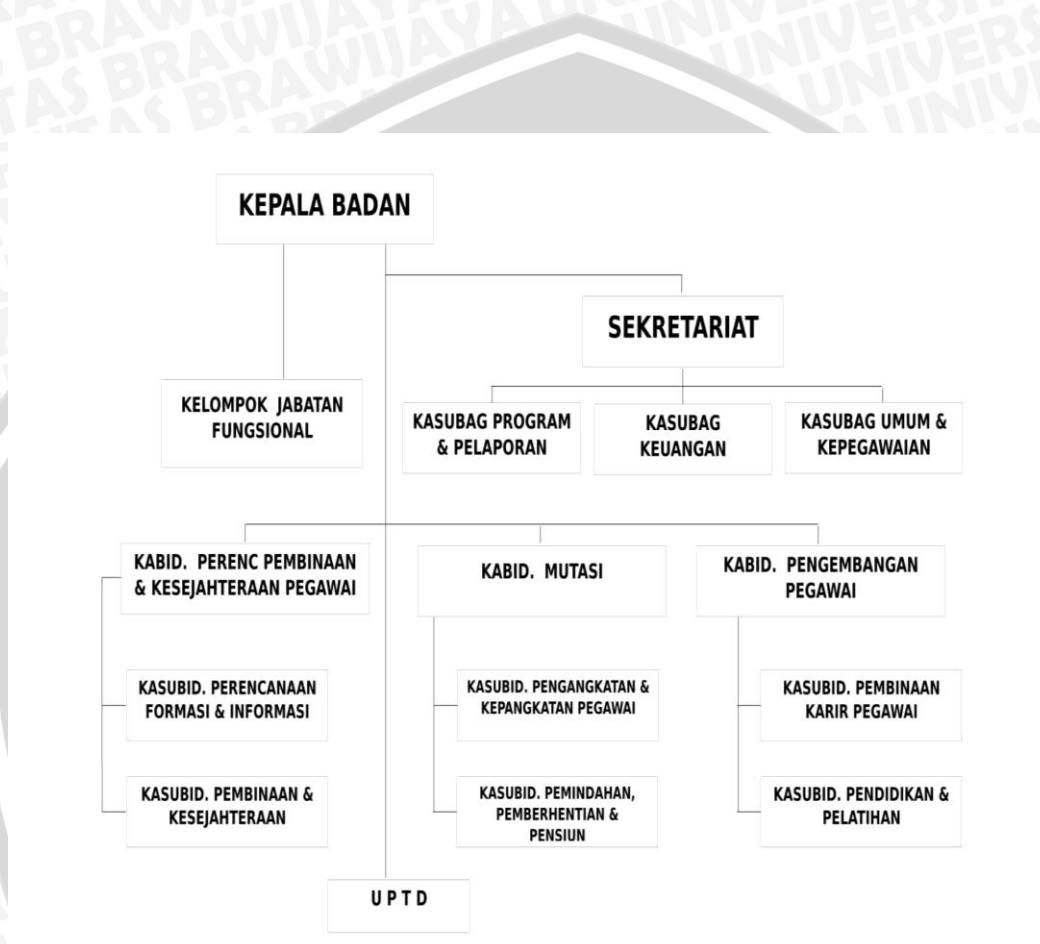
- Tersedianya sarana dan prasarana kepegawaian yang memadai guna mendukung kegiatan kepegawaian
- Untuk mewujudkan pegawai pemerintahan yang berdaya guna dan berhasil guna, maka sasaran yang akan dicapai sebagai berikut:
 - Mengembangkan analisa jabatan, sebagai acuan dalam pelaksanaan mutasi dan promosi pegawai.
 - Adanya analisa formasi pegawai untuk mengetahui kebutuhan serta rencana penempatan pegawai.
- Agar tercapai sumberdaya pegawai pemerintah yang berkualitas, memiliki pengetahuan, keterampilan/keahlian, sikap dan nilai-nilai terhadap pekerjaan, sasaran pokoknya adalah:
 - Terlaksanakannya pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi pegawai, baik diklat kader, diklat kepemimpinan, diklat teknis maupun diklat fungsional.
 - Tersedianya sarana dan prasarana diklat yang representatif sesuai dengan spesifikasi yang dipersyaratkan sebagai tempat diklat.
 - Tersedianya peserta diklat yang berkualitas.
 - Tersedianya tenaga pengajar/widyaiswara yang memenuhi syarat.
 - Adanya evaluasi terhadap alumni diklat
- Agar tercapai tingkat kesejahteraan pegawai serta terciptanya lingkungan kerja yang harmonis mendukung kelancaran pelaksanaan tugas maka ditetapkan sasaran sebagai berikut:

- Tersediannya bantuan kesejahteraan pegawai untuk memberikan santunan bagi pegawai yang mengalami musibah, meninggal dunia maupun pegawai yang memasuki pensiun.
 - Terdapatnya dan terciptanya lingkungan dan suasana kerja yang nyaman dan harmonis.
- Agar terwujud penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan berwibawa, akuntabel, serta netral maka sasaran yang dapat ditetapkan adalah sebagai berikut:
- Terlaksanannya AKIP dan disusunnya LAKIP sebagai wujud pertanggungjawaban dari berbagai kegiatan yang telah dilaksanakan.
 - Adanya penghargaan terhadap pegawai yang berprestasi dan hukuman bagi pegawai yang melanggar ketentuan/peraturan kepegawaian yang berlaku.
 - Tersedianya mekanisme monitoring dan evaluasi terhadap disiplin pegawai.

e. Tugas Pokok Dan Fungsi

Terwujudnya kinerja yang baik dari Badan Kepegawaian Kota Batu adalah tertatanya tugas-tugas dan fungsi yang dijalankan oleh masing-masing pegawai. Hal ini diperlukan agar komunikasi yang dilaksanakan pada BKD Kota Batu sesuai aturan yang berlaku dan sesuai dengan Standar Operasional Prosedur. Pegawai-pegawai yang ada di BKD Kota Batu ditempatkan sesuai dengan keahlian atau kompetensi bidangnya. Hal ini juga mempermudah pegawai luar

BKD untuk menentukan arah tujuan pelayanan kepegawaian sesuai dengan kebutuhannya. Berikut gambar struktur organisasi yang ada di BKD Kota Batu.



Gambar 3. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu

Sumber: Data Forbang Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu

Dalam penjabarannya Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu memiliki masing-masing tugas pokok dan fungsi sebagai berikut:

➤ **Kepala Badan:**

- Perumusan, kebijakan, pengendalian, pengevaluasian rencana strategis dan rencana kerja bidang kepegawaian;
- Perumusan dan penetapan Standart Operasional Prosedur (SOP), target capaian, Standart Pelayanan Minimal (SPM), Standart Pelayanan Publik (SPP), dan Index Kepuasan Masyarakat (IKM), bidang kepegawaian;
- Perencanaan dan pengendalian anggaran;
- Pengendalian urusan administrasi badan;
- Pengendalian urusan pembinaan dan kesejahteraan pegawai;
- Pengendalian urusan mutasi pegawai;
- Pengendalian urusan formasi dan pengembangan pegawai;
- Pelaksanaan koordinasi dan kerjasama penetapan angka kredit jabatan fungsional tertentu;
- Penetapan pedoman teknis pengaturan norma, standartprosedur dan kriteria bidang formasi dan pengembangan pegawai;
- Pelaksanaan koordinasi dan kerjasama bidang kepegawaian diantara satuan kerja perangkat daerah di lingkungan pemerintah daerah dan instansi terkait;
- Penilaian dan pengendalian terhadap pelaksanaan program kegiatan;
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya

Menurut Tupoksi di atas, dapat diketahui bahwa Kepala Badan dalam implementasi mutasi pegawai memiliki tugas yaitu tentang urusan pengendalian mutasi pegawai. Kepala Badan berperan sebagai pejabat yang memiliki kewenangan dan bertanggung jawab atas berlangsungnya kegiatan mutasi pegawai.

➤ **Sekretaris:**

- Perumusan rencana kerja Sekretariat;
- Pembinaan perumusan rencana strategis dan rencana kerja badan;
- Pengendalian urusan ketatalaksanaan dan ketatausahaan Badan;
- Pembinaan dan pengembangan pegawai;
- Pengendalian Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Badan;
- Pengendalian data informasi hasil kegiatan badan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui *website* Pemerintah Daerah;
- Pengendalian Standart Operasional Prosedur (SOP), target capaian Standart Pelayanan Minimal (SPM), Standart Pelayanan Publik (SPP) dan Index Kepuasan Masyarakat (IKM); dan
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Menurut Tupoksi di atas, dapat diketahui bahwa Sekretaris memiliki tugas dalam hal pengendalian penyusunan program rencana kegiatan dalam implementasi mutasi pegawai. Segala rencana kegiatan yang akan dilaksanakan

dalam implementasi mutasi dikendalikan dan dipertanggung jawabkan oleh Sekretaris.

➤ **Sub Bagian Program dan Pelaporan:**

- Penyusunan rencana program dan kegiatan Sub Bagian;
- Penyusunan rencana strategis (Renstra) dan rencana kerja (Renja) Badan;
- Penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA) dan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) Badan;
- Penyusunan dan evaluasi Standart Operasional Prosedur (SOP), target capaian Standart Pelayanan Minimal (SPM), Standart Pelayanan Publik (SPP), dan Index Kepuasan Masyarakat (IKM);
- Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP);
- Penyusunan Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (LPPD);
- Pengelolaan data informasi hasil kegiatan Badan dan informasi lainnya terkait pelayanan publik secara berkala melalui *website* Pemerintah Daerah;
- Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kegiatan Sub Bagian; dan
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Menurut Tupoksi di atas, dapat diketahui bahwa Sub Bagian Program dan Pelaporan memiliki tugas untuk menyusun rencana kegiatan dalam implementasi mutasi pegawai yang akan diperiksa dan disetujui oleh Sekretaris.

➤ **Sub Bagian Keuangan:**

- Penyusunan rencana program kegiatan Sub Bagian;
- Pelaksanaan verifikasi SPP;
- Penyiapan surat perintah membayar;
- Pelaksanaan akuntansi keuangan Badan;
- Penyusunan laporan keuangan Badan;
- Penyusunan administrasi dan teknis pembayaran gaji dan tunjangan pegawai serta penghasilan lainnya yang ditetapkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kegiatan sub Bagian; dan
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Menurut Tupoksi di atas, dapat diketahui bahwa Sub Bagian Keuangan tidak memiliki tugas yang berhubungan dengan implementasi mutasi pegawai.

➤ **Sub Bagian Umum dan Kepegawaian:**

- Penyusun dan rencana program dan kegiatan sub bagian;
- Pengelolaan administrasi umum dan ketatalaksanaan;
- Pengelolaan kearsipan dan perpustakaan;
- Pengelolaan kehumasan dan keprotokolan;
- Pengelolaan rumah tangga dan barang milik daerah;

- Pengelolaan administrasi kepegawaian;
- Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kegiatan sub bagian; dan
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai dengan tugas dan fungsinya

Menurut Tupoksi di atas, dapat diketahui bahwa Sub Bagian Umum dan Kepegawaian memiliki tugas untuk mengelola administrasi kepegawaian.

➤ **Bidang Pembinaan, dan Kesejahteraan Pegawai:**

- Perumusan rencana kerja bidang;
- Penyusunan pedoman teknis pembinaan dan kesejahteraan pegawai;
- Penyusunan petunjuk teknis operasional program kegiatan Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai;
- Pembinaan dan evaluasi disiplin pegawai sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- Pengendalian teknis administrasi pembinaan dan kesejahteraan pegawai;
- Penataan informasi database pembinaan dan kesejahteraan pegawai;
- Pengelolaan kasus pelanggaran disiplin pegawai sesuai dengan ketentuan perundang-undangan;
- Pelaksanaan monitoring dan evaluasi program kegiatan bidang;
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh kepala badan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Menurut Tupoksi di atas, dapat diketahui bahwa Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai tidak memiliki tugas yang berhubungan dengan implementasi mutasi pegawai.

➤ **Sub Bidang Pembinaan Pegawai:**

- Penyusunan rencana program kegiatan sub Bidang;
- Pendataan dan Pemetaan informasi analisis tingkat disiplin pegawai;
- Pembinaan teknis penilaian sasaran kerja PNS (SKP) /Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan(DP3);
- Pengelolaan teknis administrasi Laporan Pajak–Pajak Pribadi(LP2P) PNS;
- Pendataan dan inventerisasi permasalahan pembinaan pegawai;
- Pengelolaan teknis administrasi kasus pelanggaran disiplin pegawai sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- Penyusunan pedoman teknis pembinaan dan kesejahteraan pegawai;
- Pengelolaan teknis administrasi izin belajar/tugas belajar PNS;
- Pengelolaan teknis administrasi usulan izin bepergian keluar negeri dan cuti PNS;
- Pengelolaan teknis administrasi izin perkawinan dan perceraian PNS;
- Pengelolaan administrasi mutasi cuti di luar tanggungan negara;

- Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kegiatan Sub Bagian;
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Menurut Tupoksi di atas, dapat diketahui bahwa Sub Bidang Pembinaan Pegawai tidak memiliki tugas yang berhubungan dengan implementasi mutasi pegawai.

➤ **Sub Bidang Kesejahteraan Pegawai:**

- Penyusunan rencana program kegiatan Sub Bagian;
- Pelaksanaan pelayanan dan pengelolaan kesejahteraan pegawai;
- Pelaksanaan teknis fasilitasi asuransi kesehatan dan bimbingan konseling pegawai;
- Pengelolaan teknis administrasi pemberian penghargaan dan tanda jasa bagi PNS yang berprestasi;
- Pengelolaan teknis administrasi pengurusan kartu Tabungan Asuransi Pegawai (TASPEN), Kartu Pegawai (KARPEG), Kartu Istri (KARIS), dan Kartu Suami (KARSU) PNS;
- Pengelolaan teknis administrasi pengurusan layanan Badan Pertimbangan Tabungan Perumahan (BAPERTARUM) PNS;
- Pembekalan bagi pegawai yang akan memasuki masa pensiun;
- Pengelolaan teknis administrasi pengurusan klaim asuransi pensiun bagi pensiunan PNS;

- Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kegiatan Sub Bagian;
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Menurut Tupoksi di atas, dapat diketahui bahwa Sub Bidang Kesejahteraan Pegawai tidak memiliki tugas yang berhubungan dengan implementasi mutasi pegawai.

➤ **Bidang Mutasi Pegawai:**

- Perumusan rencana kerja bidang;
- Penyusunan pedoman teknis Bidang Mutasi Pegawai;
- Penyusunan petunjuk teknis operasional program kegiatan bidang;
- Pengelolaan mutasi PNS sesuai dengan ketentuan perundang-undangan;
- Pengelolaan database mutasi pegawai;
- Pengendalian teknis administrasi proses mutasi PNS;
- Pelaksanaan kajian permasalahan mutasi PNS;
- Pelaksanaan monitoring dan evaluasi program kegiatan bidang;
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan tugas dan fungsi

Menurut Tupoksi di atas, dapat diketahui bahwa Bidang Mutasi Pegawai memiliki tugas sebagai pejabat bidang yang berwenang dalam proses administrasi mutasi pegawai dan pengendali dari proses mutasi pegawai. Hal ini dikarenakan Bidang Mutasi Pegawai adalah bidang yang berhubungan dengan penelitian yang

diangkat oleh peneliti. Sehingga observasi peneliti lebih mengutamakan pada Bidang Mutasi Pegawai.

➤ **Sub Bidang Pengangkatan dan Kepangkatan:**

- Penyusunan rencana program kegiatan Sub Bidang;
- Pendataan, penyusunan, dan pemetaan informasi database mutasi pengangkatan dan kepangkatan PNS;
- Pendataan dan analisis permasalahan mutasi pengangkatan dan kepangkatan PNS;
- Pembinaan teknis mutasi pengangkatan dan kepangkatan PNS;
- Pengelolaan administrasi pengangkatan calon PNS(CPNS) menjadi PNS;
- Pelaksanaan teknis administrasi pendistribusian CPNS dan PNS sesuai formasi yang telah ditetapkan;
- Pengelolaan teknis administrasi pengangkatan, pemberhentian dan pemindahan PNS dalam dan dari jabatan struktural maupun jabatan fungsional;
- Pelaksanaan teknis administrasi mutasi kenaikan pangkat;
- Pengelolaan teknis administrasi penerbitan surat keterangan kenaikan gaji berkala(KGB) PNS;
- Pelaksanaan teknis administrasi mutasi pengambilan sumpah/janji PNS;
- Pengelolaan teknis administrasi imprasing dalam jabatan;
- Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kegiatan Sub Bidang;

- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang mutasi pegawai sesuai dengan tugas dan fungsi

Menurut Tupoksi di atas, dapat diketahui bahwa Sub Bidang Pengangkatan dan Kepangkatan memiliki tugas untuk mengelola mutasi pegawai dalam hal pangkat dari pegawai maupun jabatannya mengingat segala bentuk perubahan dalam identitas pegawai termasuk dalam mutasi pegawai.

➤ **Sub Bidang Pemindahan, Pemberhentian dan Pensiun:**

- Penyusunan rencana program kegiatan Sub Bagian;
- Pendataan, penyusunan, dan pemetaan informasi *database* mutasi pemberhentian, pemindahan, dan pensiun pegawai;
- Pendataan dan analisa permasalahan mutasi pemindahan, pemberhentian, dan pensiun pegawai;
- Pelaksanaan pembinaan teknis mutasi pemindahan, pemberhentian, dan pensiun pegawai;
- Pengelolaan administrasi proses pensiun PNS;
- Pengelolaan administrasi mutasi pegawai pindah datang dan keluar wilayah kerja dan/atau instansi;
- Pengelolaan administrasi penempatan alih tugas jabatan fungsional umum pada satuan kerja perangkat daerah;
- Pengelolaan administrasi mutasi peninjauan masa kerja pegawai;
- Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kegiatan Sub Bagian;
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Mutasi Pegawai sesuai dengan tugas dan fungsi.

Menurut Tupoksi di atas, dapat diketahui bahwa Sub Bidang Pemindahan, Pemberhentian dan Pensiun adalah sub bidang yang menjadi titik observasi peneliti. Hal ini dikarenakan Sub Bidang Pemindahan, Pemberhentian dan Pensiun memiliki tugas yang berhubungan dengan pemindahan pegawai baik pemindahan pegawai masuk maupun pemindahan pegawai keluar mengingat mutasi pegawai yang dimaksud oleh peneliti adalah mutasi pegawai dalam arti pemindahan pegawai.

➤ **Bidang Formasi dan Pengembangan Pegawai:**

- Perumusan rencana kerja bidang;
- Penyusunan pedoman teknis pengaturan norma, standar, prosedur, dan kriteria (NSPK) Bidang Formasi dan Pengembangan Pegawai;
- Penyusunan pedoman teknis pelaksanaan program kegiatan bidang Formasi dan Pengembangan Pegawai;
- Pengendalian database informasi kepegawaian;
- Pengendalian perencanaan dan pengusulan formasi PNS sesuai kebutuhan Satuan Kerja Perangkat Daerah;
- Pengendalian teknis pengadaan PNS;
- Penataan penempatan CPNS pada Satuan Kerja Perangkat Daerah;
- Pengendalian penyusunan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan pegawai sesuai dengan kebutuhan Satuan Kerja Perangkat Daerah;
- Pengendalian teknis penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan pegawai;

- Pengendalian perencanaan dan penyusunan pengembangan karier pegawai;
- Pelaksanaan monitoring dan evaluasi program kegiatan bidang;
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Menurut Tupoksi di atas, dapat diketahui bahwa Bidang Formasi dan Pengembangan Pegawai tidak memiliki tugas yang berhubungan dengan mutasi pegawai.

➤ **Sub Bidang formasi dan Pengadaan pegawai:**

- Penyusunan rencana program kegiatan sub bagian;
- Pengelolaan database dan informasi kepegawaian melalui sistem informasi manajemen pegawai (SIMPEG) dan pembangunan sistem jaringan pengendalian dokumentasi kepegawaian;
- Pengelolaan data dan informasi daftar urut kepangkatan dan pegawai yang memasuki masa pensiun;
- Pengelolaan administrasi perencanaan dan pengusulan formasi pegawai;
- Pengelolaan administrasi pelaksanaan seleksi pengadaan CPNS;
- Pengelolaan pengusulan pengangkatan menjadi CPNS;
- Pelaksanaan fasilitasi tes kesehatan bagi CPNS;
- Penataan penempatan CPNS pada SKPD;
- Pelaksanaan fasilitasi penerimaan pendidikan sekolah kedinasan;
- Pengelolaan data pemberkasan persyaratan penetapan Nomor Induk

- Pegawai (NIP);
- Pengelolaan administrasi tenaga Non PNS;
- Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kegiatan sub bidang;
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Formasi dan pengembangan pegawai sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Menurut Tupoksi di atas, dapat diketahui bahwa Bidang Formasi dan Pengembangan Pegawai tidak memiliki tugas yang berhubungan dengan mutasi pegawai.

➤ **Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan:**

- Penyusunan rencana program kegiatan sub bidang;
- Penyusunan data analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan pegawai;
- Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan teknis, jabatan struktural dan jabatan fungsional;
- Pengendalian dan fasilitasi pengiriman pendidikan dan pelatihan prajabatan, teknis jabatan struktural dan jabatan fungsional;
- Pengelolaan data alumni dan analisa dampak hasil pendidikan dan pelatihan pegawai;
- Penyusunan pola pengembangan karier pegawai;
- Pelaksanaan ujian dinas dan ujian kenaikan pangkat penyesuaian ijazah;
- Pengendalian pegawai tugas belajar dan ijin belajar;
- Penyusunan dan analisa pengembangan jabatan fungsional;

- Pembinaan dan penyusunan Laporan Daftar penilaian prestasi kerja pegawai;
- Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kegiatan sub bidang; dan
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh kepala bidang sesuai tugas dan fungsinya.

Menurut Tupoksi di atas, dapat diketahui bahwa Bidang Formasi dan Pengembangan Pegawai tidak memiliki tugas yang berhubungan dengan mutasi pegawai.

Dari masing-masing tupoksi yang ada dalam setiap bidang maupun sub bidang pekerjaan di BKD Kota Batu, maka yang menjadi konsentrasi utama dalam observasi penelitian adalah Sub Bidang Pemindahan, Pemberhentian, dan Pensiun karena meliputi proses kegiatan administrasi mutasi pegawai; Bidang Mutasi Pegawai karena meliputi pengendalian dari proses mutasi pegawai; dan Kepala Badan yang meliputi pengendalian seluruh kegiatan kerja yang dilakukan di BKD Kota Batu.

B. Penyajian Data dan Fokus

1. Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Mutasi Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu

Implementasi model Edward III mengajukan empat faktor variable yang berpengaruh terhadap keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan. Empat variable atau faktor tersebut antara lain meliputi komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Singkronisasi empat faktor ini menjadi tolak ukur yang penting dalam mengimplementasikan sebuah kebijakan. Hal ini dikarenakan

dari empat faktor tersebut dapat diketahui implementasi tersebut telah berjalan baik ataupun belum.

Di Kota Batu proses implementasi sistem mutasi pegawai menganut dari Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 Tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai. Peraturan Pemerintah tersebut masih digunakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu dalam melaksanakan system mutasi pegawai di Kota Batu sampai saat ini. Hal ini dikarenakan belum keluarnya Peraturan Pemerintah yang baru tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai yang baru. Peneliti akan menggunakan model implementasi dari Edward III untuk menganalisis implementasi system mutasi pegawai di BKD Kota Batu yang berdasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 sesuai dengan komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi.

Berikut ini peneliti akan memberi uraian tentang implementasi mutasi pegawai berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu:

a. Komunikasi

Proses komunikasi diperlukan dalam suatu organisasi karena komunikasi dapat diartikan sebagai proses penyampaian informasi komunikator kepada komunikan. Sedangkan komunikasi kebijakan berarti merupakan proses penyampaian informasi kebijakan dari pembuat kebijakan kepada pelaksana kebijakan. Di dalam komunikasi terdapat 3 dimensi yaitu:

- 1) Tranmisi informasi

Pada dimensi transmisi menghendaki agar kebijakan publik tidak hanya disampaikan pada pelaksana kebijakan, akan tetapi juga kepada kelompok sasaran kebijakan dan pihak lain yang berkepentingan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Mas'ud yang menjabat sebagai pelaksana yaitu:

“Selama tidak ada perubahan aturan, selama tidak ada sifat-sifat yang *kasuistik*, pasti surat yang masuk diterima oleh bagian umum lalu dilanjutkan pada Kepala Badan, kemudian turun ke Kepala Bidang, Kemudian turun ke Kepala Sub Bagian sampai akhirnya turun ke pelaksana. Intimya komunikasi yang dijalankan adalah secara struktural.” (Hasil wawancara tanggal 28 September 2016)

Selain itu, menurut Bapak Suparto selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah juga menjelaskan bahwa:

“Untuk komunikasi selama ini menurut tupoksi dilaksanakan secara structural, akan tetapi biasanya saya juga mengadakan rapat bersama secara keseluruhan mulai dari saya sendiri sampai pelaksananya. Semua elemen yang ada di BKD Kota Batu saya libatkan dalam rapat bersama. Hal ini saya maksudkan agar keseluruhan pegawai yang ada dapat memahami dan mengerti bagaimana kebijakan tersebut akan diimplementasikan. Tentunya, cara ini dilakukan agar saat pengimplementasian kebijakan dapat berjalan dengan baik dan efisien. Jika dalam pengimplementasian kebijakan masih ada pegawai yang kurang mengerti atau kurang paham, maka saya akan panggil Kepala Bidang dan Kepala Sub Bidang untuk membantu memberi pengarahan kepada pelaksana agar implementasi dari kebijakan tersebut tetap berjalan dengan lancar. Selain itu, ada juga cara yang saya lakukan untuk meningkatkan kephahaman pegawai dengan *upgrading* pegawai yakni melalui pelatihan, *workshop*, dan lain-lain.” (Hasil Wawancara Tanggal 12 Oktober 2016)

Dari hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa secara tupoksi, transmisi komunikasi yang dilakukan di BKD Kota Batu dilaksanakan secara structural. Akan tetapi, Bapak Suparto selaku Kepala Badan juga memiliki cara tersendiri yaitu dengan mengadakan rapat bersama secara keseluruhan yang melibatkan seluruh pegawai yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu.



Gambar 4. Komunikasi antara Kepala BKD dengan para pelaksana

Sumber: dokumentasi peneliti (diambil pada tanggal 25 November 2016)

2) Kejelasan

Dimensi kejelasan (*clarity*) menghendaki agar kebijakan yang ditransmisikan kepada para pelaksana, target grup, dan pihak lain yang berkepentingan langsung maupun tidak langsung terhadap kebijakan dapat diterima dengan jelas sehingga di antara mereka mengetahui apa yang menjadi maksud, tujuan, dan sasaran serta substansi dari kebijakan publik tersebut. Bapak Mas'ud selaku Pelaksana mengatakan bahwa:

“Komunikasi ini ada hubungannya dengan perintah. Untuk komunikasi itu memakai lembar disposisi. Dari lembar disposisi itu kita sudah paham apa maksud dari kebijakan itu dan apa yang harus dikerjakan. Kecuali hal-hal yang bersifat kasuistik itu perlu dirapatkan terlebih dahulu baru kemudian turun dalam bentuk disposisi.” (Hasil wawancara tanggal 28 September 2016)

Dari wawancara tersebut, dapat diketahui bahwa untuk kejelasan informasi sudah cukup jelas sampai kepada pelaksanannya karena dibantu oleh disposisi yaitu perintah/instruksi dalam bentuk tertulis.

b. Sumberdaya

Implementasi mutasi pegawai yang efektif memerlukan sumberdaya-sumberdaya yang memadai. Sumberdaya ini diperlukan untuk menunjang berjalannya kebijakan. Jika tidak ada sumberdaya dalam melaksanakan kebijakan, maka kebijakan tersebut tidak akan berjalan dengan baik. Dalam hal ini, sumberdaya yang dimaksud meliputi 3 jenis sumberdaya yaitu:

1) Sumberdaya manusia

Sumberdaya manusia sangat diperlukan dalam menjalankan kebijakan. Hal ini dikarenakan, kebijakan yang akan diterapkan yang membuat adalah manusia dan yang akan melaksanakan kebijakan juga manusia. Oleh karena itu, hal pokok dalam berjalannya kebijakan adalah manusia. Di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu, khususnya pada bidang mutasi, Bapak Antok selaku Kepala Sub Bidang Mutasi mengatakan bahwa:

“Kalau di BKD sini yang jelas tingkat kesadaran dari teman-teman itu masih rendah. Artinya pegawai negeri itu sering bekerja menurut kebiasaan, kalau menurut kebiasaan itu berdasarkan hal-hal yang sudah dilaksanakan sejak lama. Mereka tidak peka terhadap peraturan yang baru. Kalau ada instruksi peraturan baru yang turun, mereka baru mempelajari peraturan tersebut. Itu terjadi di mana-mana, maka dari itu pegawai itu dikenal memiliki kultur pasif. Maka dari itu, dalam hal ini fungsi para pejabat yang ada di manajemen mulai pengawas sampai ke Kepala Badan untuk menumbuhkan motivasi pada para pelaksana agar mau untuk melaksanakan peningkatan diri.” (Hasil wawancara tanggal 29 September 2016)

Dari wawancara tersebut, dapat diketahui bahwa tingkat kesadaran para pelaksana masih rendah. Hal ini dibuktikan dengan tidak semua para pelaksana dapat mengikuti pembaruan-pembaruan yang ada (pasif). Mereka hanya bekerja pada instruksi yang ada, tanpa adanya kreatifitas untuk mengetahui informasi baru

dari kebijakan-kebijakan. Hal ini juga berpengaruh terhadap efektifitas implementasi dari sebuah kebijakan.

2) Sumberdaya anggaran

Dalam implementasi dari sebuah kebijakan, diperlukan sumberdaya anggaran untuk mendukung berjalannya kebijakan itu sendiri. Dimulai dari dana untuk sosialisasi kebijakan sampai dana yang digunakan untuk proses berjalannya kebijakan. Dalam kebijakan mutasi pegawai khususnya di BKD Kota Batu, Bapak Onny selaku Kepala Bidang Mutasi mengatakan bahwa:

“Anggaran mutasi untuk pegawai yang akan melakukan mutasi tidak ada biaya. Kecuali beban untuk dirinya sendiri misalnya mutasi ke luar kota untuk transportasinya dibebankan pada pegawai yg bersangkutan. Atau jika ada pegawai yang ingin proses mutasinya cepat selesai, kami mempersilahkan pegawai tersebut untuk membawa berkasnya sendiri ke provinsi, karena untuk membawa ke provinsi biasanya kita gabung dengan kepengurusan surat yang lain, jadi prosesnya agak lama. Akan tetapi kami tidak menanggung beban biaya transportasi untuk pegawai tersebut ke provinsi. Kalau untuk proses mutasi antar Satuan Kerja Perangkat Daerah dalam kota kita tidak ada biaya.” (Hasil wawancara tanggal 29 September 2016)

Hal ini Senada dengan Bapak Suparto, selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang mengatakan:

“Kalau dari sumberdaya anggaran kita memang pekerjaan yang basisnya menggunakan anggaran. Anggaran sudah ada dan pasti tersedia kalau kegiatan itu sudah kita disetujui menjadi sebuah rancangan kegiatan dalam APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah), pasti sudah ada anggarannya.” (Hasil wawancara tanggal 12 Oktober 2016)

Dari wawancara di atas, dapat diketahui bahwa sumberdaya anggaran dalam proses mutasi tersedia. Akan tetapi, sumberdaya anggaran ini hanya digunakan untuk proses administrasi mutasi pegawai. Dana tersebut berasal dari rancangan kegiatan yang disetujui dalam APBD.

3) Sumberdaya fasilitas

Fasilitas merupakan hal harus ada dalam implementasi kebijakan mutasi pegawai. Mulai dari sarana dan prasarana yang berbentuk fisik hingga maupun non fisik. Fasilitas ini digunakan untuk mendukung berjalannya proses mutasi pegawai. Bapak Antok selaku Kepala Sub Bidang Mutasi mengatakan:

“Kalau sarana kita sudah mendukung semua. Seperti komputer, ruang arsip, dan SAPK (Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian) untuk pegawai secara online. Itu semua termasuk sarana pendukung.” (Hasil wawancara tanggal 29 September 2016)

Tidak sama dengan pendapat tersebut, Bapak Mas’ud selaku Pelaksana mengatakan bahwa:

“Untuk sarana dan prasarananya ada, tetapi masih dibawah standar untuk mengerjakan proses mutasi. Contohnya komputer saya ini masih sering *trouble/hang*. Tetapi karena kita birokrasi, untuk pengadaan baru masih memerlukan pemeriksaan dari Badan Aset, jadi sulit. Mending bawa komputer sendiri mas, tapi kita kan tidak boleh membawa peralatan sendiri ke kantor. Menurut saya, kalau sarananya ada tapi tidak sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan.” (Hasil wawancara tanggal 28 September 2016)



Gambar 5. Fasilitas Di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu

Sumber: dokumentasi peneliti (diambil pada tanggal 25 November 2016)

Wawancara di atas jika diketahui yaitu untuk sarana dan prasarananya sudah tersedia. Namun, spesifikasinya masih dibawah stardar yang dibutuhkan.

Hal ini dianggap memperlambat proses mutasi pegawai, meskipun sudah didukung dengan adanya fasilitas yang berbasis online untuk semua pegawai yaitu SAPK.

c. Disposisi

Keberhasilan dari sebuah implementasi kebijakan tidak hanya sejauh mana pengetahuan para pelaku kebijakan itu sendiri tetapi juga tergantung pada kemauan dari para pelaku kebijakan. Di dalam implementasi kebijakan mutasi pegawai, khususnya di BKD Kota Batu, kemauan dari para pegawai dalam menangani mutasi pegawai juga berpengaruh pada berjalan atau tidak implementasi tersebut. Bapak Suparto selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu mengatakan:

“Kalau menurut saya, teman-teman di BKD ini luar biasa artinya kemauan untuk melayani sudah bagus. Mereka tidak sekedar diam saja, ketika pekerjaan yang mereka tangani selesai, kemudian mereka menghubungi pegawai yang dilayani mutasinya. Bahkan, mereka mau mengantar berkas jika dimintai tolong untuk mengantarkan berkas tersebut.” (Hasil wawancara tanggal 28 Oktober 2016)

Senada dengan hal tersebut, Bapak Onny selaku Kepala Bidang Mutasi mengatakan:

“Menurut saya, teman-teman di BKD punya dedikasi yang cukup baik. Setiap surat masuk langsung ditanggapi, dimasukkan dalam disposisi secara struktural dan langsung dikerjakan oleh pelaksananya. Jadi kinerja mereka cukup baik.” (Hasil wawancara tanggal 29 September 2016)

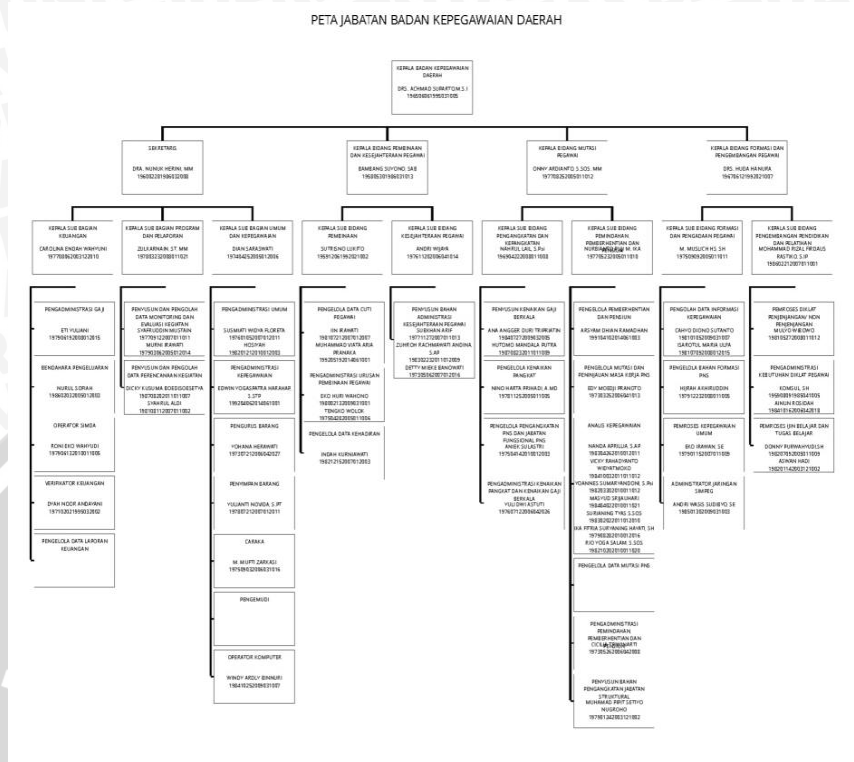
Dari wawancara di atas, dapat diketahui bahwa kemauan dari para pegawai di BKD Kota Batu khususnya pada bidang mutasi cukup baik. Para pegawai dengan tanggap dan cepat melayani dengan baik proses mutasi yang diajukan pegawai lain.

d. Struktur Organisasi

Struktur organisasi mencakup aspek-aspek pembagian kewenangan, hubungan antar unit-unit yang ada dalam organisasi yang bersangkutan, dan hubungan organisasi dengan organisasi dengan organisasi lainnya. Hal ini mencakup SOP (Standar Operasional Prosedur) untuk memudahkan dan menyeragamkan tindakan dari para pelaku kebijakan dalam melaksanakan apa yang menjadi bidang tugasnya. Bapak Antok mengatakan bahwa:

“Struktur organisasi kita masih banyak yang belum sesuai. Banyak yang harus didata lagi. Tapi di akhir tahun 2016 kita punya peluang. Karena ada Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang ditindak lanjuti oleh Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 itu nanti OPD (Organisasi Perangkat Daerah) akan berubah. Nanti kita akan menata tugas lagi, karena disini masih ada yang *tumpang tindih*.” (Hasil wawancara tanggal 29 September 2016)

Dari wawancara diatas, dapat diketahui bahwa struktur organisasi yang ada di BKD Kota Batu khususnya di bidang mutasi masih belum ideal. Banyak yang perlu dikelola lagi agar tupoksi dari setiap fungsi-fungsi berimbang dalam hal penugasan. Karena selama ini masih banyak tupoksi dari fungsi-fungsi tersebut yang *tumpang tindih*.



Gambar 6. Peta Jabatan Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu

Sumber: Data Forbang Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu

Menurut hasil penelitian yang didapat dari implementasi mutasi pegawai di BKD Kota Batu, dapat diketahui bahwa dari komunikasi yang dilakukan dalam mutasi pegawai sudah baik. Begitu pula dengan kemauan pegawai dalam mengerjakan proses mutasi pegawai. Namun dari segi sumberdaya fasilitas masih belum memenuhi standar yang diperlukan seperti komputer yang sering mendapat masalah karena kelebihan data, akses internet yang kurang memadai dan kurang besarnya database yang diperlukan untuk menyimpan arsip-arsip pegawai. Selain itu, pembagian beban kerja juga tidak merata karena struktur organisasi yang masih terlalu gemuk dan tidak seimbang pada setiap bidangnya.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Mutasi Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu

a. Faktor Pendukung

1) Komunikasi

Faktor pendukung dari komunikasi pada implementasi mutasi pegawai yaitu komunikasi yang sama mengenai urusan wajib kepegawaian. Seperti yang dikatakan oleh Pak Erwin:

“Sekarang dari kelembagaan kita ditata dengan urusan wajib yang sama dan mengurus hal yang sama jadi komunikasi kita lebih dimudahkan. Beda dengan dulu, dua hal yang berbeda yaitu sosial dan tenaga kerja dimasukkan dalam satu dinas jadi lebih sulit komunikasinya.” (Hasil wawancara tanggal 23 Januari 2017)



Gambar 7. Wawancara peneliti dengan Bapak Erwin

Sumber: Dokumentasi Peneliti (diambil pada 23 Januari 2017)

Dari wawancara tersebut dapat diketahui bahwa saat ini komunikasi yang ada di dalam BKD Kota Batu lebih dipermudah. Hal ini didukung dengan adanya penataan ulang struktur organisasi yang lebih mengarah pada urusan yang sama yaitu mengenai kepegawaian.

2) Sumberdaya

Faktor pendukung dari sumberdaya manusia yaitu para pegawai yang ada di BKD Kota Batu sudah terjamin dengan pendidikan dan pelatihan. Seperti yang dikatakan oleh Ibu Cicilia, “Para pegawai di sini sudah terjamin oleh pendidikan dan pelatihan yang anggarannya sudah dijamin juga oleh APBD. Jadi untuk masalah SDM di BKD ini sudah memadai.” (Hasil wawancara tanggal 23 Januari 2017).



Gambar 8. Wawancara peneliti dengan Ibu Cicilia

Sumber: Dokumentasi Peneliti (diambil pada 23 Januari 2017)

Hal ini ditambahkan juga oleh Ibu Anik bahwa, “Dari semua kebutuhan pegawai yang ada di BKD ini sudah dijamin oleh APBD termasuk urusan mutasi sampai pelantikan. Itu juga sudah ada pelatihan dan pendidikan di dalamnya. Jadi

semua sudah ditanggung oleh pemerintah untuk pegawai.” (Hasil wawancara tanggal 23 Januari 2017)

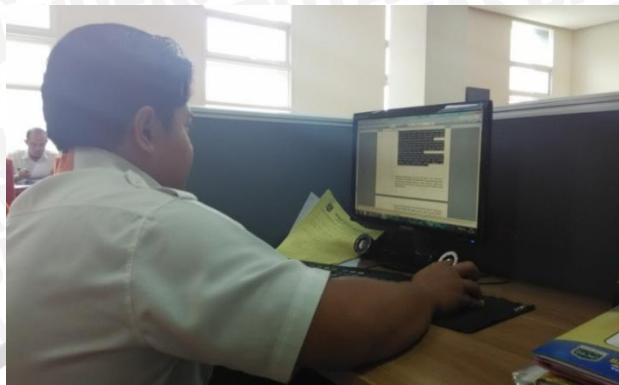
Sedangkan untuk sumberdaya fasilitas, Pak Muslik mengatakan bahwa, “Untuk fasilitas seperti komputer itu kita sudah dijatah oleh pemerintah untuk penggunaan dalam 5 tahun. Ini sudah beberapa diperbaharui kemarin jadi sudah tercukupi juga masalah yang kemarin ada masalah dan sebagainya.” (Hasil wawancara tanggal 23 Januari 2017)

Dari hasil wawancara mengenai sumberdaya yang meliputi sumberdaya manusia, sumberdaya anggaran dan sumberdaya fasilitas di atas, dapat diketahui bahwa semua sudah terpenuhi dengan baik dan tercukupi. SDM yang ada di BKD telah terjamin mutunya karena adanya pelatihan dan pendidikan. Kebutuhan anggaran yang dijamin oleh APBD melalui DAU (Dana Alokasi Umum) dan kebutuhan perangkat yang dicukupi oleh BPKAD Kota Batu dalam penggunaan 5 tahun untuk memenuhi semua kebutuhan administrasi mutasi pegawai.

3) Disposisi

Salah satu faktor pendukung dari berjalannya organisasi adalah kemauan yang baik dari para pelaku organisasi tersebut. Seperti halnya yang ada di BKD Kota Batu, kemauan yang baik sangat diperlukan untuk mengatasi berbagai kebutuhan-kebutuhan maupun masalah-masalah. Bapak Nino mengatakan bahwa:

“Saya kira dalam melaksanakan tupoksi BKD, pejabat struktural dan staf umum semua *support* terhadap semua kegiatan yang ada.” (Hasil wawancara tanggal 23 Januari 2017)



Gambar 9. Pelaksana mengerjakan Tupoksi masing-masing

Sumber: Dokumentasi peneliti (diambil pada 11 September 2016)

Dari pernyataan di atas, dapat diketahui bahwa kemauan pegawai di BKD Kota Batu sudah cukup baik. Hal ini dibuktikan jika ada surat perintah atau disposisi turun dari para pejabat, pelaksana langsung mengerjakan dengan baik. Selain itu, jika suatu proses administrasi mutasi pegawai telah selesai, para pegawai yang ada di BKD Kota Batu menginformasikan pada pegawai yang bersangkutan bahwa urusan mutasi dari pegawai tersebut telah selesai.

4) Struktur Organisasi

Faktor pendukung dari struktur organisasi yaitu terdapat pembaruan dalam struktur organisasi di BKD Kota Batu. Seperti yang diutarakan oleh Bapak Cahyo:

“Struktur kita memang terlalu gemuk dulu sebelum OPD (Organisasi Perangkat Daerah). Tapi sekarang sudah lebih baik lagi. Hubungan pekerjaan lebih tertata lagi karena ada keterikatan antar pegawai dalam menyelesaikan tugas. Maksudnya itu sekarang ada sinkronisasi pekerjaan, misalkan saya di bagian input data, itu tidak bisa kerja kalau pekerjaannya masih belum selesai di bagian analisis pegawai, jadi semua saling membutuhkan.” (Hasil wawancara tanggal 23 Januari 2017)

Dari hasil wawancara, dapat diketahui bahwa struktur organisasi yang ada di BKD Kota Batu mengalami perubahan sesudah peraturan OPD yang baru diterapkan.

b. Faktor Penghambat

1) Komunikasi

Komunikasi yang ada di BKD Kota Batu memiliki beberapa faktor penghambat. Satu diantaranya seperti yang dinyatakan oleh Bapak Nino bahwa:

“Sakjane saiki iku lebih enak. Semua sudah dimudahkan secara pengerjaan berkas karena sudah adanya sinkronisasi antar bagian. Cuma kalau ada perintah secara mendadak biasanya ada miss pada nama ataupun gelar pegawai yo karena menungso iku akeh lupute lek kesusu. Jadi komunikasi sing sering miss itu dikarenakan ndadak itu tadi jadi bingung ya gupuh.” (Hasil wawancara tanggal 23 Januari 2017)

Dari wawancara di atas, dapat diketahui bahwa faktor penghambat yang dihadapi adalah komunikasi para pegawai yang kurang maksimal jika terjadi pemberian tugas secara tiba-tiba dan bersifat penting dari atasan serta harus segera diselesaikan.

2) Sumberdaya

Faktor penghambat dari sumberdaya manusia yang ada di BKD Kota Batu yaitu seperti yang diutarakan oleh Bapak Erwin:

“Mereka itu kurang membaca SOP. Jadi mereka kurang bisa menstadarkan diri sesuai dengan SOP tersebut. Misalnya kalau di SOP pegawai harus melayani dengan ramah dan baik, tapi kamu urakan, gimana hayo? Berarti kan apa yang kamu kerjakan tidak sesuai dengan SOP. Nah itu yang jadi penghambatnya.” (Hasil wawancara tanggal 23 Januari 2017)

Sedangkan untuk sumberdaya anggaran, Ibu Anik menyatakan bahwa:

“Ya semua anggaran itu pasti ada dan sudah pasti tercukupi kalau ada di dalam susunan anggaran yang diajukan. Tapi kalau *nggak* ada di susunan anggaran ya tidak ada anggaran. Misalnya di susunan anggaran sudah *fix* programnya dan tiba-tiba ada wacana program baru yang akan diadakan setelah susunan itu diajukan, berarti program tersebut bisa dilaksanakan pada pengajuan anggaran berikutnya, jadi *nunggu* 1 tahun lagi.” (Hasil wawancara tanggal 23 Januari 2017)

Serta faktor penghambat dari sumberdaya fasilitas seperti yang diutarakan oleh Ibu Cicilia bahwa:

“Sekarang itu, segala macam kebutuhan dipegang oleh aset mas. Seperti komputer, kertas, peralatan tulis, print, dan kebutuhan yang menunjang proses administrasi mutasi. Tidak seperti dulu, *kan* ada anggaran khusus pembelanjaan kebutuhan administrasi sendiri karena kantornya terpisah. Sedangkan sekarang *kan* kantornya satu atap jadi ya dipegang aset semua mas.

Dari wawancara di atas, dapat diketahui bahwa sumberdaya yang ada di BKD Kota Batu memiliki beberapa permasalahan baik dari segi sumberdaya manusia, sumberdaya anggaran, dan sumberdaya fasilitas. Permasalahan sumberdaya manusia terletak pada ketidaksesuaian pelayanan para pegawai dengan SOP yang ada. Sedangkan sumberdaya anggaran memiliki permasalahan mengenai susunan anggaran yang harus disesuaikan dengan pengajuan program sebelumnya, sehingga tidak dapat menjalankan program baru secara tiba-tiba. Serta sumberdaya fasilitas mengalami permasalahan pada adanya keterlambatan pemenuhan kebutuhan administrasi yang berhubungan dengan alat tulis kantor yang saat ini hanya dikoordinir oleh BPKAD (Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah).

3) Disposisi

Faktor penghambat dari disposisi pegawai di BKD Kota Batu yaitu tidak mendukungnya beberapa pegawai dalam penyelesaian tugas. Seperti yang diutarakan oleh Bapak Antok:

“Ada beberapa pegawai yang terlambat mengerjakan pekerjaannya. *Lek pegawai siji gak mari yo sing liyane maleh melok gak mari. Soale* sekarang kita lebih tertata dan tersinkron antara satu bagian dengan bagian lainnya, pekerjaan yang tidak selesai pada satu bagian juga akan berpengaruh pada bagian-bagian berikutnya. Jadi pegawai saat ini juga harus diberi tanggung jawab untuk tidak menyusahkan pegawai yang lainnya.” (Hasil wawancara tanggal 23 Januari 2017)

Dari wawancara di atas, dapat diketahui bahwa ada beberapa disposisi pegawai yang terlambat dalam pengerjaan tugas sehingga mempengaruhi pekerjaan pegawai yang lainnya.

4) Struktur Organisasi

Faktor penghambat yang ada dalam struktur organisasi yaitu terlalu gemuknya struktur yang ada. Hal ini diutarakan oleh Bapak Cahyo bahwa:

“Kalau secara struktur sudah tertata. Tapi butuh waktu juga untuk teman-teman ini beradaptasi lagi dengan bentuk struktur yang baru karena masih berjalan kurang dari 1 bulan. Jadi kami pelan-pelan sambil jalan ya sambil memperbaiki kekurangan. *Soale* perlu ada evaluasi lagi nantinya dalam jangka waktu tertentu.” (Hasil wawancara tanggal 23 Januari 2017)



Gambar 10. Wawancara peneliti dengan Bapak Cahyo

Sumber: Dokumentasi Peneliti (diambil pada 23 Januari 2017)

Dari hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa struktur organisasi yang ada di BKD Kota Batu memiliki permasalahan pada perlunya adaptasi dari para pegawai dalam menjalankan bentuk struktur yang baru.

Menurut hasil penelitian yang didapat dari faktor pendukung dan faktor penghambat di atas, dapat diketahui bahwa yang menjadi faktor pendukung dari berjalannya mutasi pegawai yaitu komunikasi antar pegawai yang sama dalam urusan wajib kepegawaian, adanya pelatihan dan pendidikan pegawai yang menjamin kualitas pegawai, tersedianya anggaran yang dijamin oleh APBD, pembaharuan fasilitas perangkat yang dikoordinatori oleh BPKAD, kemauan pegawai dalam mengerjakan tugas, dan struktur organisasi yang telah diperbarui setelah peraturan OPD diberlakukan. Berbeda dengan faktor pendukung, faktor penghambat dalam mutasi pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yaitu seringnya kesalahpahaman antar pegawai jika ada perintah mendadak dan bersifat penting, pegawai kurang menstandarkan dirinya pada SOP, tidak adanya anggaran untuk program baru yang tidak sesuai dengan pengajuan susunan anggaran, terlambatnya sarana alat tulis kantor karena diambil alih oleh satu koordinator, adanya beberapa pegawai yang tidak cepat menyelesaikan pekerjaan sehingga berdampak pada pekerjaan pegawai lain, dan masih butuh waktu untuk beradaptasi dengan struktur organisasi yang baru.

C. Analisis dan Pembahasan

1. Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang mutasi pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu

a. Komunikasi

1) Tranmisi informasi

Komunikasi sangat penting dalam berjalannya sebuah implementasi kebijakan dalam sebuah organisasi. Sebelum kebijakan akan diimplementasikan, perlu adanya penyampaian informasi-informasi terkait apa yang menjadi tujuan dari kebijakan tersebut. Menurut Edward III dalam Widodo (2013:97) komunikasi kebijakan berarti merupakan proses penyampaian informasi kebijakan dari pembuat kebijakan (*policy maker*) kepada pelaksana kebijakan (*policy implementors*).

Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu, penyampaian informasi sudah dilaksanakan secara baik. Penyampaian informasi tersebut dilakukan secara struktural maupun secara langsung. Penyampaian secara struktural dilakukan melalui lembar disposisi dari Jabatan Pimpinan Tinggi sampai pada Pelaksana. Sedangkan komunikasi secara langsung dilakukan secara formal melalui rapat maupun secara non formal melalui kegiatan di luar kantor seperti *outbond* ataupun pelatihan meskipun nantinya penyampaian informasi tetap harus dilaksanakan secara struktural melalui lembar disposisi. Untuk penyampaian eksternal, Kepala BKD Kota Batu berkoordinasi dengan kepala-kepala SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) yang lain untuk mendukung berjalannya kebijakan tersebut.

Hal ini juga didukung dengan adanya penyampaian implementasi kebijakan melalui *web* dari BKD Kota Batu.

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa penyampaian informasi tentang implementasi mutasi pegawai di BKD Kota Batu sangat baik. Komunikasi yang dilakukan secara internal maupun eksternal sangat mendukung untuk berjalannya implementasi mutasi pegawai.

2) Kejelasan

Paham atau tidaknya pelaksana implementasi tentang bagaimana berjalannya implementasi tersebut tidak terlepas dari kejelasan informasi yang disampaikan oleh para pembuat kebijakan. Menurut Widodo (2013:97) dimensi kejelasan menghendaki agar kebijakan yang ditransmisikan kepada para pelaksana, target grup, dan pihak lain yang berkepentingan langsung maupun tidak langsung terhadap kebijakan dapat diterima dengan jelas sehingga diantara mereka mengetahui yang menjadi maksud, tujuan, dan sasaran serta substansi dari kebijakan publik tersebut.

Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu, kepehaman informasi kebijakan mutasi yang diperoleh pelaksana maupun pihak lain sudah cukup baik. Kepahaman yang diterima oleh pelaksana didukung dengan adanya lembar disposisi yang berguna sebagai perintah secara tertulis dari pejabat di atasnya. Sedangkan kepehaman yang diterima oleh pihak lain diperoleh dari *website* BKD Kota Batu dan dibantu dengan sosialisasi pegawai BKD Kota Batu secara langsung.

Diketahui bahwa pemahaman informasi kebijakan yang dilaksanakan di BKD Kota Batu sudah cukup baik. Hal tersebut didukung dengan adanya lembar disposisi, *website*, maupun sosialisasi secara langsung.

b. Sumberdaya

1) Sumberdaya manusia

Dalam implementasi kebijakan, sumberdaya manusia dibutuhkan untuk menjalankan kebijakan yang akan dilaksanakan. Menurut Widodo (2013:98), sumberdaya manusia merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kebijakan.

Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu, pegawai yang menjalankan kebijakan mutasi pegawai termasuk dalam kategori pegawai yang pasif. Hal ini dikarenakan para pegawai tersebut belum memiliki inisiatif dalam pekerjaannya. Para pegawai tersebut sudah nyaman dengan pekerjaan yang dilakukannya setiap hari tanpa berinisiatif untuk lebih inovatif. Dibuktikan dengan tidak adanya inisiatif dari para pegawai untuk memahami peraturan yang baru. Para pegawai tersebut akan memahami peraturan yang baru jika sudah diperintahkan. Tidak kesiapan ini akan mengganggu efektifitas kinerja pegawai dan juga akan mengganggu upaya pegawai tersebut dalam peningkatan diri.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kecenderungan pegawai yang ada di BKD Kota Batu termasuk dalam kategori pegawai yang pasif. Hal ini dikarenakan kurangnya inisiatif dan kepekaan pegawai terhadap sesuatu yang baru.

2) Sumberdaya anggaran

Sumberdaya anggaran sangat dibutuhkan untuk menjalankan sebuah implementasi. Hal ini dikarenakan sumberdaya anggaran digunakan untuk mencukupi kebutuhan selama berjalannya implementasi. Menurut Widodo (2013:100), sumberdaya yang mempengaruhi efektifitas pelaksanaan kebijakan, selain sumberdaya manusia adalah dana (anggaran).

Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu, anggaran yang disediakan untuk kebijakan mutasi pegawai oleh pemerintah telah tercukupi. Segala kebutuhan untuk administrasi sudah ditanggung oleh pemerintah. Biaya tersebut mulai dari pengajuan mutasi, pelantikan, sampai penempatan pegawai. Untuk biaya di luar administrasi, tetap dibebankan kepada pegawai yang bersangkutan seperti akomodasi.

Dengan melihat uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa sesuai dengan teori, sumberdaya anggaran yang digunakan dalam implementasi kebijakan mutasi pegawai telah terpenuhi. Biaya yang ada digunakan untuk proses administrasi mutasi pegawai. Jadi, semua administrasi mutasi pegawai tidak dipungut biaya.

3) Sumberdaya fasilitas

Fasilitas atau sarana prasarana di dalam pengimplementasian sebuah kebijakan dianggap penting. Hal ini dikarenakan fasilitas merupakan sarana penunjang dalam implementasi kebijakan. Di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu, sumberdaya peralatan yang meliputi peralatan administrasi sudah ada termasuk komputer, mesin cetak, wifi dan penunjang lainnya. Hanya saja perlu adanya *upgrading* karena peralatan yang ada di BKD Kota Batu performanya

telah menurun sedangkan kebutuhan untuk berjalannya implementasi semakin meningkat. Penyesuaian ini yang dibutuhkan para pelaksana dalam pekerjaannya, antara kebutuhan yang meningkat dan fasilitas yang memadai.

Dari uraian di atas, dapat dimengerti bahwa sumberdaya peralatan yang ada di BKD Kota Batu belum sesuai dengan pendapat yang diberikan oleh Edward III dalam Widodo (2013:102) yaitu sumberdaya peralatan merupakan sarana yang digunakan untuk operasionalisasi implementasi suatu kebijakan yang meliputi gedung, tanah, dan sarana yang semuanya akan memudahkan dalam memberikan pelayanan dalam implementasi kebijakan. Masih perlu pembaruan lagi untuk mencukupi kebutuhan implementasi agar pelayanannya lebih maksimal.

c. Disposisi

Disposisi dalam hal ini diartikan sebagai kemauan. Kemauan seorang pegawai dalam bekerja tentu menjadi tolak ukur dalam keberhasilan sebuah implementasi kebijakan. Tolak ukur tersebut salah satunya adalah bagaimana kesungguh-sungguhan para pegawai dalam menjalankan kebijakan tersebut. Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu, kemauan para pegawai mulai dari kepala badan sampai pada pelaksana sangat bersungguh-sungguh dalam menjalankan pekerjaan mereka. Pegawai yang ada dalam bidang mutasi, kemauan untuk bekerja juga sangat baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya kepedulian pegawai dalam bidang mutasi yang menghubungi pegawai yang dilayani mutasinya jika proses administrasi telah selesai. Di sisi lain, pegawai yang ada di dalam bidang

mutasi langsung mengerjakan pekerjaan mereka jika ada yang harus dikerjakan, jadi tidak ada pekerjaan yang terbengkalai pada bidang mutasi di BKD Kota Batu.

Hal ini menunjukkan bahwa kemauan para pegawai untuk melaksanakan kebijakan mutasi pegawai dapat dikatakan baik. Dengan kemauan yang baik ini, kebijakan mutasi pegawai yang ada di BKD Kota Batu akan berjalan sesuai dengan arah tujuan implementasi kebijakan tersebut. Hal ini sesuai dengan pendapat Edward III dalam Widodo (2013:104) yang menegaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan bukan hanya ditentukan oleh sejauh mana para pelaku kebijakan (*implementation*) mengetahui yang harus dilakukan dan mampu melakukannya, tetapi juga ditentukan oleh kemauan para pelaku kebijakan tadi memiliki disposisi yang kuat terhadap kebijakan yang sedang diimplementasikan.

d. Struktur Organisasi

Struktur yang baik, jelas dan sesuai tupoksi merupakan faktor pendukung dari berlangsungnya kebijakan. Pada BKD Kota Batu, masih banyak struktur organisasi yang berlebihan. Hal ini dibuktikan dengan adanya tumpang tindih pekerjaan antara tupoksi satu dengan yang lain. Akibat dari hal tersebut, terjadi ketidaksetaraan beban kerja yang diterima oleh para pegawai yang dianggap terlalu berat dan di sisi lain dianggap terlalu ringan.

Dengan tidak teraturnya struktur organisasi di BKD Kota Batu, maka hal ini sesuai dengan pendapat Edward III dalam Widodo (2013:106) yaitu implementasi kebijakan bisa jadi masih belum efektif karena adanya ketidak efisienan struktur birokrasi (*deficiencies in bureaucratic structure*).

2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Mutasi Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu

a. Faktor Pendukung

1) Komunikasi

Komunikasi yang ada di BKD Kota Batu sudah berjalan dengan baik. Hal ini dikarenakan sudah tertatanya struktur organisasi yang baru setelah pemberlakuan peraturan OPD yang baru. Sehingga komunikasi lebih tersinkronisasi antar pegawai dalam bagian-bagian dalam suatu bidang.

Hal ini sesuai dengan pendapat Edward III dalam Widodo (2013:97) yaitu informasi kebijakan publik perlu disampaikan kepada pelaku kebijakan agar para pelaku kebijakan dapat mengetahui, memahami apa yang menjadi isi, tujuan, arah, kelompok sasaran kebijakan agar pelaku kebijakan dapat mempersiapkan dengan benar yang harus dipersiapkan dan lakukan untuk melaksanakan kebijakan publik agar yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan dapat dicapai sesuai dengan harapan.

2) Sumberdaya

Sumberdaya yang ada di BKD Kota Batu yang meliputi sumberdaya manusia, sumberdaya anggaran, dan sumberdaya fasilitas semua sudah terpenuhi dengan baik dan tercukupi. SDM yang ada di BKD telah terjamin mutunya karena adanya pelatihan dan pendidikan. Kebutuhan anggaran yang dijamin oleh APBD melalui DAU (Dana Alokasi Umum) dan kebutuhan perangkat yang dicukupi oleh

BPKAD Kota Batu dalam penggunaan 5 tahun untuk memenuhi semua kebutuhan administrasi mutasi pegawai.

Tercukupinya sumberdaya-sumberdaya ini, telah sesuai dengan pendapat Edward III dalam Widodo (2013:98) yaitu faktor sumber daya ini juga mempunyai peranan penting dalam implementasi kebijakan. Sumber daya sebagaimana telah disebutkan meliputi sumber daya manusia, sumber daya keuangan, dan sumber daya peralatan (gedung, peralatan, tanah, dan suku cadang lain) yang diperlukan dalam melaksanakan kebijakan.

3) Disposisi

Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu, kemauan para pegawai cukup baik. Hal ini dibuktikan jika ada surat perintah atau disposisi turun dari para pejabat, pelaksana selalu mengerjakan tugas yang diberikan.

Hal ini sesuai dengan pendapat Edward III dalam Widodo (2013:104) yang menegaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan bukan hanya ditentukan oleh sejauh mana para pelaku kebijakan (*implementation*) mengetahui yang harus dilakukan dan mampu melakukannya, tetapi juga ditentukan oleh kemauan para pelaku kebijakan tadi memiliki disposisi yang kuat terhadap kebijakan yang sedang diimplementasikan.

4) Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang ada di BKD Kota Batu mengalami perubahan sesudah peraturan OPD yang baru diterapkan. Hal ini berdampak pada tersinkronisasinya bagian-bagian pekerjaan yang sebelumnya terpisah. Sehingga mempermudah pengerjaan tugas oleh setiap bidangnya.

Hal ini sesuai dengan pendapat Edward III dalam Widodo (2013:106) yaitu struktur birokrasi ini mencakup aspek-aspek seperti struktur organisasi, pembagian kewenangan, hubungan antara unit-unit organisasi yang ada dalam organisasi yang bersangkutan, dan hubungan organisasi dengan organisasi luar dan sebagainya.

b. Faktor Penghambat

1) Komunikasi

Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu, faktor penghambat yang dihadapi adalah komunikasi para pegawai yang kurang maksimal jika terjadi pemberian tugas secara tiba-tiba dan bersifat penting dari atasan serta harus segera diselesaikan. Sering terjadi kesalahpahaman antar pegawai pada penulisan nama pegawai yang dimutasi akibat dari komunikasi yang kurang maksimal.

Hal ini tidak sesuai dengan pendapat Edward III dalam Widodo (2013:97) yakni informasi kebijakan publik perlu disampaikan kepada pelaku kebijakan agar para pelaku kebijakan dapat mengetahui, memahami apa yang menjadi isi, tujuan, arah, kelompok sasaran kebijakan agar pelaku kebijakan dapat mempersiapkan dengan benar yang harus dipersiapkan dan lakukan untuk melaksanakan kebijakan publik agar yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan dapat dicapai sesuai dengan harapan.

2) Sumberdaya

Sumberdaya di BKD Kota Batu memiliki beberapa permasalahan baik dari segi sumberdaya manusia, sumberdaya anggaran, dan sumberdaya fasilitas. Permasalahan sumberdaya manusia terletak pada ketidaksesuaian pelayanan para

pegawai dengan SOP yang ada. Sedangkan sumberdaya anggaran memiliki permasalahan mengenai susunan anggaran yang harus disesuaikan dengan pengajuan program sebelumnya, sehingga tidak dapat menjalankan program baru secara tiba-tiba. Serta sumberdaya fasilitas mengalami permasalahan pada adanya keterlambatan pemenuhan kebutuhan administrasi yang berhubungan dengan alat tulis kantor yang saat ini hanya dikoordinir oleh BPKAD (Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah).

Hal ini tidak sesuai dengan pendapat Edward III dalam Widodo (2013:98) yaitu faktor sumber daya ini juga mempunyai peranan penting dalam implementasi kebijakan. Sumber daya sebagaimana telah disebutkan meliputi sumber daya manusia, sumber daya keuangan, dan sumber daya peralatan (gedung, peralatan, tanah, dan suku cadang lain) yang diperlukan dalam melaksanakan kebijakan.

3) Disposisi

Di BKD Kota Batu memiliki permasalahan pada beberapa pegawai yang terlambat dalam pengerjaan tugas sehingga mempengaruhi pekerjaan pegawai yang lainnya. Hal ini juga mempengaruhi kemauan pegawai lainnya karena pekerjaan pegawai lain juga akan terhambat.

Hal ini tidak sesuai dengan pendapat Edward III dalam Widodo (2013:104) yang menegaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan bukan hanya ditentukan oleh sejauh mana para pelaku kebijakan (*implementation*) mengetahui yang harus dilakukan dan mampu melakukannya, tetapi juga

ditentukan oleh kemauan para pelaku kebijakan tadi memiliki disposisi yang kuat terhadap kebijakan yang sedang diimplementasikan.

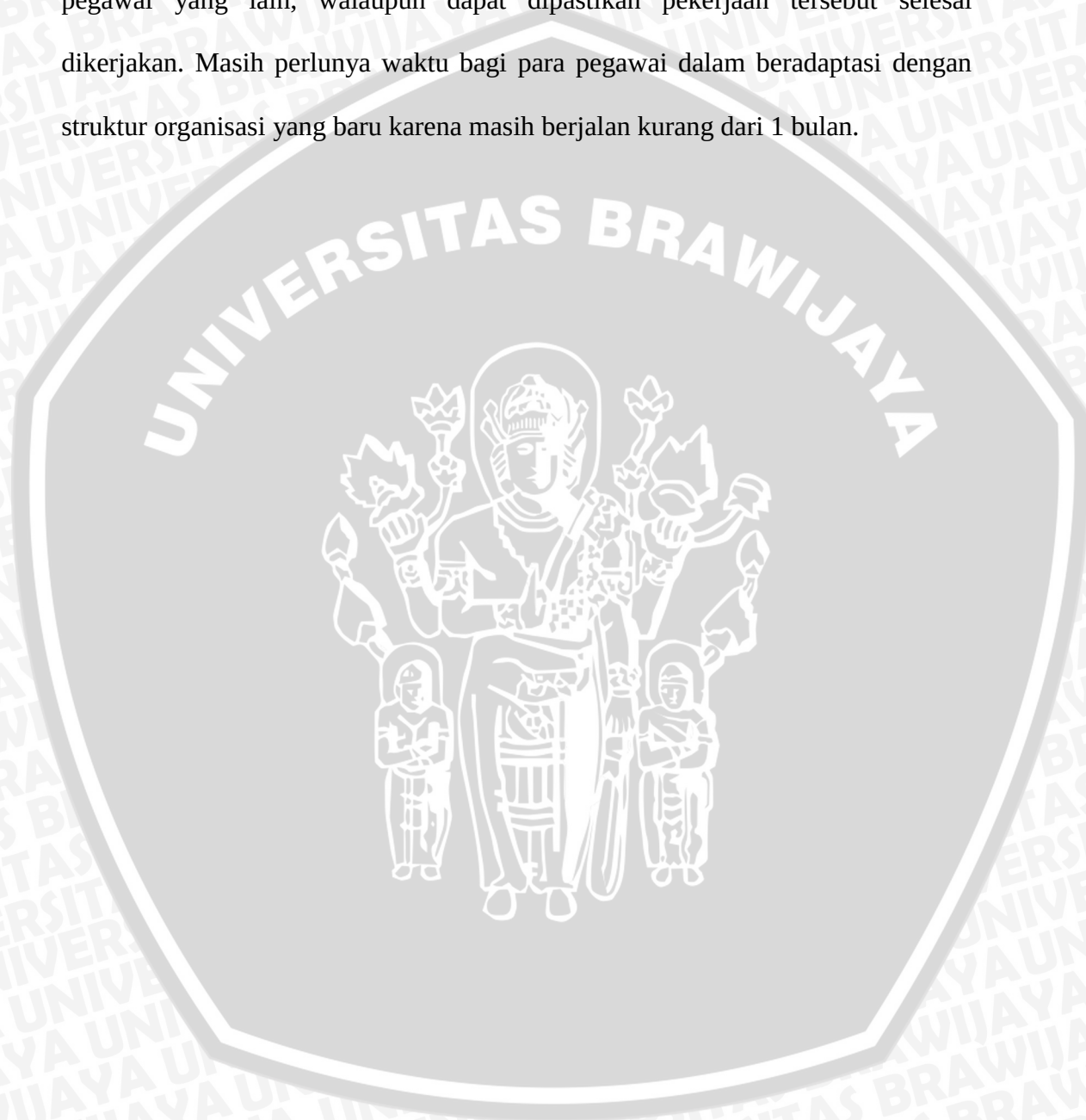
4) Struktur Organisasi

Permasalahan yang dimiliki BKD Kota Batu yaitu perlunya waktu yang tidak sedikit dari para pegawai dalam menjalankan bentuk struktur yang baru. Hal ini dikarenakan struktur organisasi yang baru baru dijalankan pada 1 Januari 2017 berdasarkan peraturan baru mengenai OPD (Organisasi Perasngkat Daerah). Sehingga diperlukan adaptasi oleh para pegawai untuk dapat berjalan dengan baik sesuai dengan tupoksinya masing-masing.

Hal ini sesuai dengan pendapat Edward III dalam Widodo (2013:106) yaitu struktur birokrasi ini mencakup aspek-aspek seperti struktur organisasi, pembagian kewenangan, hubungan antara unit-unit organisasi yang ada dalam organisasi yang bersangkutan, dan hubungan organisasi dengan organisasi luar dan sebagainya.

Menurut uraian di atas, dapat diketahui bahwa di setiap sub-bab dari implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Mutasi Pegawai di BKD Kota Batu yang terdiri dari komunikasi, sumberdaya, disposisi, dan struktur organisasi memiliki faktor pendukung dan faktor penghambat. Di sisi komunikasi, pada dasarnya sudah berjalan dengan baik, tetapi sering terjadi kesalahpahaman jika ada perintah tugas/pekerjaan yang bersifat mendadak dan penting. Pada sisi sumberdaya, secara belum terpenuhi secara maksimal dikarenakan masih ada pelayanan pegawai yang tidak sesuai dengan SOP yang ada dan keterlambatan fasilitas alat tulis kantor yang disediakan oleh BPKAD.

Disposisi dari pegawai juga belum terlaksana dengan baik karena masih ada keterlambatan penyelesaian tugas/pekerjaan yang berdampak pada pekerjaan pegawai yang lain, walaupun dapat dipastikan pekerjaan tersebut selesai dikerjakan. Masih perlunya waktu bagi para pegawai dalam beradaptasi dengan struktur organisasi yang baru karena masih berjalan kurang dari 1 bulan.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dijelaskan pada bab sebelumnya, maka peneliti menarik kesimpulan terkait rumusan masalah dan fokus penelitian sebagai berikut:

1. Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Mutasi Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu belum berjalan dengan baik
 - a) Komunikasi yang dilakukan dalam kebijakan mutasi pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu belum berjalan baik karena masih ada kesalahpahaman antar pegawai.
 - b) Sumberdaya yang ada dalam implementasi kebijakan mutasi pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu masih terdapat permasalahan pada sumberdaya manusia dan kekurangan sumberdaya fasilitasnya.
 - c) Disposisi/kemauan pegawai yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu dalam melaksanakan pelayanan mutasi pegawai belum berjalan dengan baik.
 - d) Struktur organisasi yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu masih belum berjalan dengan baik. Karena masih berjalan kurang dari 1 bulan setelah peraturan OPD yang baru dilaksanakan.

2. Faktor pendukung dan penghambat dari Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Mutasi Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu

- a) Komunikasi yang dilakukan dalam kebijakan mutasi pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu belum berjalan efektif karena sering ada kesalahpahaman antar pegawai.
- b) Sumberdaya yang ada dalam implementasi kebijakan mutasi pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu masih terdapat permasalahan pada sumberdaya manusia yang tidak berjalan sesuai dengan SOP dan keterlambatan sumberdaya fasilitasnya dalam bentuk alat tulis kantornya.
- c) Disposisi/kemauan pegawai yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu dalam melaksanakan pelayanan mutasi pegawai belum baik karena sering terlambat dalam penyelesaian pekerjaan.
- d) Struktur organisasi yang ada di Badan Kepegawian Daerah Kota Batu masih belum berjalan efektif karena masih berjalan kurang dari 1 bulan setelah Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang OPD (Organisasi Perangkat Daerah) diberlakukan.

Dari beberapa kesimpulan di atas, dapat dilihat bahwa teori yang sesuai untuk digunakan dalam model Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 adalah teori model implementasi yang diutarakan oleh Edward III yaitu komunikasi, sumberdaya, disposisi, dan struktur organisasi. Namun, untuk pelaksanaan mutasi, sebaiknya menggunakan dasar mutasi yang digagas oleh

Hasibuan yaitu dasar mutasi *merit system*. Hal ini dikarenakan sistem tersebut didasarkan pada landasan ilmiah, objektif, dan hasil dari prestasi kerja sehingga membuat *output* dan produktivitas kerja meningkat, semangat kerja meningkat, jumlah kesalahan yang diperbuat menurun, absensi dan disiplin karyawan semakin baik, jumlah kecelakaan akan menurun.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan peneliti yang diuraikan di atas, maka dapat direkomendasikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Membiasakan para pegawai dalam menangani tugas secara mendadak dan melatih komunikasi lebih baik lagi untuk meminimalisir kesalahan.
2. Memberikan pelatihan dan sosialisasi pada pegawai agar mematuhi SOP yang ada dan mengajukan permintaan alat tulis kantor jika dirasa persediaan yang ada sudah hampir habis untuk antisipasi.
3. Memberikan teguran keras dan pengertian kepada para pegawai yang terlambat dalam menyelesaikan tugas karena dapat merugikan pegawai yang lainnya juga.
4. Memberikan evaluasi setelah berjalannya struktur organisasi yang baru dalam setiap 1 bulan selama 1 semester sebagai bahan untuk memperbaiki jalannya tupoksi dalam struktur yang baru tersebut.
5. Selalu memberikan informasi terkait Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Organisasi Perangkat Daerah

Daftar Pustaka

- Agustino, Leo. 2008. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Amir, Mohammad Faisal. 2015. *Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana.
- BPS Kota Batu. 2016. *Kota Batu dalam Angka 2016*. Batu: Badan Pusat Statistik Kota Batu. (pdf)
- _____. 2016. *Statistik Daerah Kota Batu 2016*. Batu: Badan Pusat Statistik Kota Batu. (pdf)
- Darmadi, Damai dan Sukidin. 2009. *Administrasi Publik*. Yogyakarta: Laksbang PRESSindo.
- DR, Muhammad. *Akhir Tahun, 511 Pejabat Dimutasi Menyesuaikan OPD Baru*. Diakses pada tanggal 25 Januari 2017 dari <https://forumdemokrasi.com>
- Fauzi, Iksan. 2013. *ER Temukan Bidan Jabat Kasi di DCKTR*. Diakses pada tanggal 14 Mei 2016 dari <https://surabaya.tribunnews.com>
- Gulick, Luther, L. Urwick. 1937. *Papers on the Science of Administration*. New York: Colombia University.
- Hasibuan, M. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT.Bumi Aksara.
- _____. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indradi, Sjamsiar. 2008. *Administrasi Pemerintahan Lokal*. Malang: Agritek YPN.
- Keban, Yeremias T. 2004. *Enam Dimensi Strategi Administrasi Publik*. Yogyakarta: Gava Media.
- Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2003 tentang Petunjuk Teknis Peraturan Pemerintah. (pdf)
- Miles, M., Huberman, A., & Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). California: SAGE Publications, Inc. (pdf)
- Moekijat. 1991. *Administrasi Kepegawaian Negara*. Bandung: Mandar Maju.
- Moeljarto, Tjokrowinoto. 1996. *Pemberdayaan: Konsep, Implementasi dan Kebijakan*. Jakarta: CSIS.

- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Muluk, M.R. Khairul. 2000. Reformasi Manajemen Personalia Publik. *Jurnal Administrasi Negara* Volume I, 01: 37-45.
- Nazir, Moch. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat
- Nugroho, Riant. 2006. *Kebijakan Publik: Untuk Negara-negara Berkembang*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Parson, Wayne. 2006. *Public Policy: Pengantar Teori dan Praktik Analisis Kebijakan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Peraturan Daerah Kota Batu Nomor 6 Tahun 2008 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Bappeda dan Lembaga Teknis Daerah Kota Batu (pdf)
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 10 Tahun 2006 tentang Perpindahan Menjadi Pegawai Negeri Sipil Pusat Dan Pegawai Negeri Sipil Daerah (pdf)
- Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, Dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil (pdf)
- Siagian, Sondang P. 2004. *Administrasi Publik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Syafiie, Inu Kencana. 2006. *Ilmu Pemerintahan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Thoha, Miftah. 2008. *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Jakarta: Kencana.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (pdf)
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah Pelaksanaan Peraturan Pemerintah (pdf)
- Wahab, Solichin Abdul. 2008. *Analisis Kebijaksanaan Dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara, Edisi kedua*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

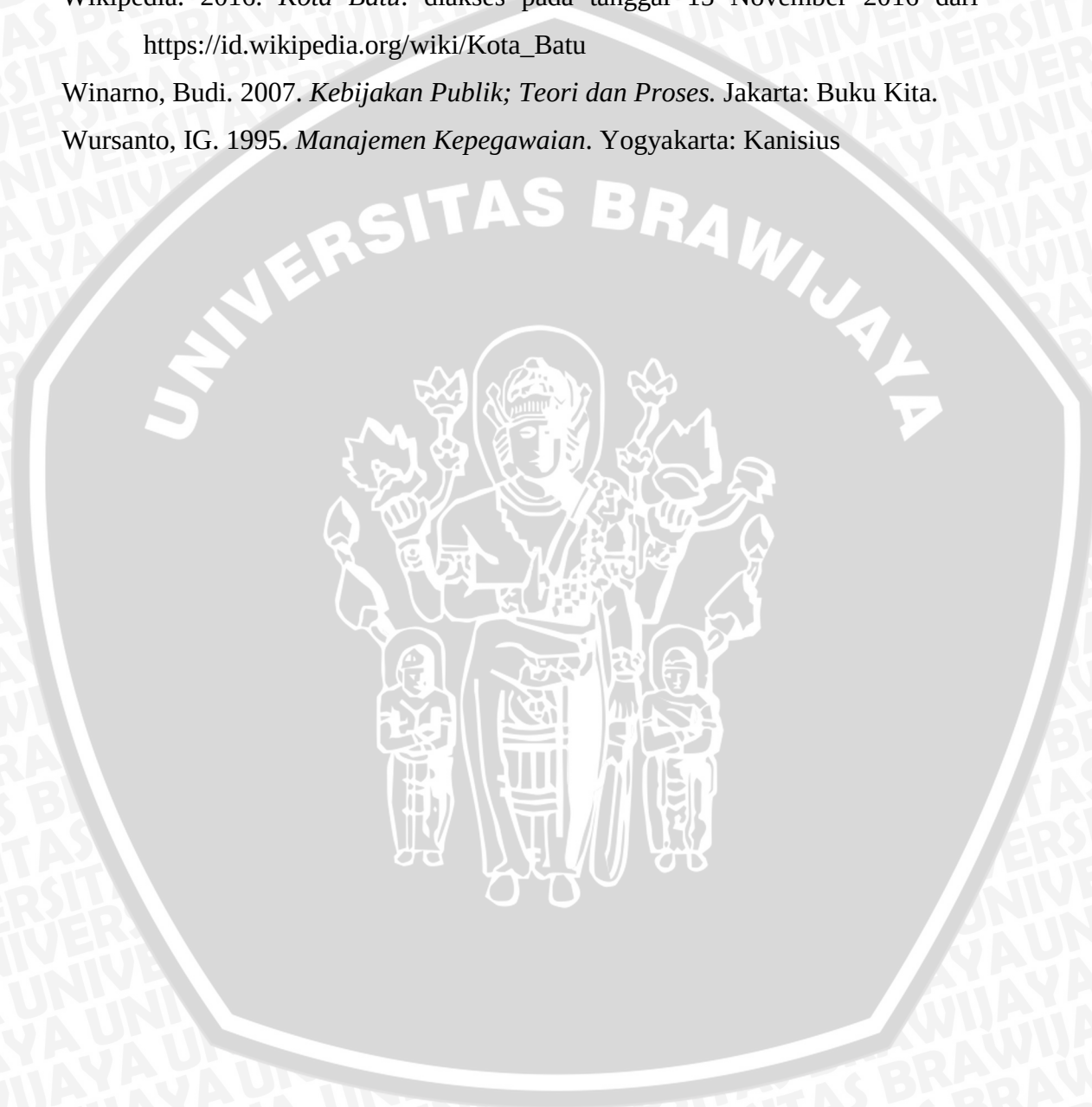
_____. 2012. *Analisis kebijakan Dari Formulasi ke Penyusunan Model-model Implementasi Kebijakan Publik*. Jakarta: Bumi Aksara.

Widodo, Joko. 2013. *Analisis Kebijakan Publik*. Jakarta: Bayumedia

Wikipedia. 2016. *Kota Batu*. diakses pada tanggal 15 November 2016 dari https://id.wikipedia.org/wiki/Kota_Batu

Winarno, Budi. 2007. *Kebijakan Publik; Teori dan Proses*. Jakarta: Buku Kita.

Wursanto, IG. 1995. *Manajemen Kepegawaian*. Yogyakarta: Kanisius





LAMPIRAN

PEDOMAN WAWANCARA

1. Bagaimanakah komunikasi yang dilakukan dalam implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang mutasi pegawai?
2. Bagaimana alur komunikasi tersebut dilakukan?
3. Apakah komunikasi yang dilakukan dapat diterima dengan jelas?
4. Bagaimana konsistensi komunikasi yang diterima mulai dari Kepala Badan hingga Pelaksana?
5. Bagaimanakah tingkat sumberdaya yang ada di BKD Kota Batu seperti sumberdaya manusia, sumberdaya anggaran, dan sumberdaya fasilitasnya?
6. Apakah ada kekurangan selama berjalannya implementasi dari beberapa sumberdaya tersebut?
7. Bagaimanakah kemauan yang ditunjukkan oleh para pegawai BKD dalam melayani mutasi pegawai?
8. Apakah respon yang diberikan pada saat pelayanan baik?
9. Bagaimana respon pegawai unit kerja lain yang dilayani?
10. Bagaimana struktur organisasi yang ada di BKD Kota Batu?
11. Apakah sudah bagian-bagian tersebut cukup untuk menjalankan administrasi kepegawaian termasuk implementasi mutasi pegawai?
12. Apa saja faktor pendukung internal maupun eksternal dalam implementasi mutasi pegawai?

13. Apa saja faktor penghambat internal maupun eksternal yang ada dalam implementasi mutasi pegawai?
14. Apa yang dilakukan BKD Kota Batu untuk menyelesaikan masalah tersebut?

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



BAB V**PEMINDAHAN ANTAR INSTANSI****Pasal 16**

(1) Kepala Badan Kepegawaian Negara menetapkan pemindahan :

- a. Pegawai Negeri Sipil Pusat antar Departemen/Lembaga;
- b. Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Pegawai Negeri Sipil Daerah antara Propinsi/Kabupaten/Kota dan Departemen/ Lembaga;

- c. Pegawai Negeri Sipil Daerah antar Daerah Propinsi; dan
 - d. Pegawai Negeri Sipil Daerah antara Daerah Kabupaten/Kota dan Daerah Kabupaten/Kota Propinsi lainnya.
- (2) Penetapan oleh Badan Kepegawaian Negara sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dilaksanakan atas permintaan dan persetujuan dari instansi yang bersangkutan.
- (3) Pejabat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dapat mendelegasikan wewenangnya memberikan kuasa kepada pejabat lain dilingkungannya.

Pasal 17

(1) Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Propinsi menetapkan pemindahan :

- a. Pegawai Negeri Sipil Daerah antar Kabupaten/Kota dalam satu Propinsi; dan
- b. Pegawai Negeri Sipil Daerah antara Kabupaten/Kota dan Daerah Propinsi.

- (2) Penetapan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) huruf b dilaksanakan atas permintaan dan persetujuan dari Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah yang bersangkutan.
- (3) Pejabat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dapat mendelegasikan wewenangnya memberikan kuasa kepada pejabat lain dilingkungannya.

Shining



PEMERINTAH KOTA BATU
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
 BALAIKOTA AMONG TANI GEDUNG A LANTAI 1
 JL. PANGLIMA SUDIRMAN NO. 507, TELP/FAX. 0341-512230
 KOTA BATU KODE POS 65313

LEMBAR DISPOSISI

Surat dari : *Badan Penanaman Modal* Diterima Tanggal : *21. 10. 2016*
 Nomor Surat : *800 / 916 / 122-206 / 2016* Nomor Agenda : *3231 / 1302*
 Tanggal Surat : *20. 10. 2016* Sifat :
☐ Sangat Rahasia ☒ Segera
☐ Rahasia ☐ Biasa

Perihal : *Laporan staf*
an: Dina Wahyuningrum

Diteruskan kepada :
☐ Sekretaris
☐ Kabid. P2KP
☒ Kabid. Mutasi
☐ Kabid. Pengembangan Pegawai

26/10

Dengan hormat harap :
☒ Tanggapan dan Saran
☐ Proses lebih lanjut sesuai aturan
☐ Koordinasi / konfirmasi
☐

Isi Disposisi

Sdr/Sdri *Kaswidi Pambada*

☐ Proses sesuai aturan yang berlaku

☐ Koordinasikan dengan ybs & Instansi terkait

☐ Jadikan sebagai pedoman/aturan

☐ Perintah permintaan

☒ *Saran* *21/10*

☐ Arsipkan

Sdr/Sdri *MARUD*

☐ Proses sesuai aturan yang berlaku

☐ Koordinasikan dengan ybs & Instansi terkait

☐ Jadikan sebagai pedoman/aturan

☒ Perintah permintaan

☒ *Saran* *Kep. Pimpinan*
bertant. hufdis pua

☐ Arsipkan

3/10/16



PEMERINTAH KOTA BATU
KANTOR KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
Jalan Jenderal Sudirman 507 Block office Gedung B Lantai 2

KOTA BATU

Batu, 22 Agustus 2016

Nomor : 072/1372-1422.207/2016
Sifat : Penting
Lampiran : -
Perihal : Ijin Penelitian

Kepada
Yth. Kepala Badan Kepegawaian Daerah
Kota Batu
di

BATU

Menunjuk surat pengantar dari Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang Tanggal 16 Agustus 2016 Nomor : 11012/UN10.3/AK/2016 Perihal Ijin Penelitian, bersama ini diberitahukan bahwa :

Nama : HAGI GRANDHITO PRIAMBODO
NIM : 125030500111012
Jurusan : Administrasi Pemerintahan
Fakultas/Universitas : FIA/Universitas Brawijaya Malang
Alamat : Jl. MT. Haryono 163 Malang

Bermaksud mengadakan Penelitian pada Instansi yang Saudara pimpin dengan ketentuan sebagai berikut :

Judul : Evaluasi Terhadap Pelaksanaan Sistem Mutasi Kepegawaian Di Kota Batu
Data Yang Dicari : - Wawancara dengan informan
- Data sekunder
- Dokumentasi lapangan
Lokasi : Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu
Peserta : -
Waktu : 29 Agustus 2016 s/d 29 Nopember 2016

Selama melakukan kegiatan wajib mentaati peraturan dan tata tertib yang berlaku dan melaporkan secara tertulis hasil kegiatannya kepada instansi setempat.

Demikian untuk menjadikan maklum.

An. WALIKOTA BATU
KEPALA KANTOR KESATUAN BANGSA
DAN POLITIK KOTA BATU



THOMAS MAYDO, S.Sos
Pembina
NIP. 19731209 199303 1 003

Tembusan :

Yth. Sdr. Dekan Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya Malang



PEMERINTAH KOTA BATU
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH

Balaikota Among Tani Gedung A Lantai 1
Jl. Panglima Sudirman 507

BATU 65313

Batu, 30 Agustus 2016

Nomor : 072/ 970 /422.203/2016
Sifat : Penting
Lampiran : -
Perihal : Persetujuan Ijin Penelitian

Kepada
Yth. Kepala Kantor Kesbang & Politik
Kota Batu
Di
BATU

Menindaklanjuti surat Kepala Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Batu Nomor : 072/1372/207/422.207/2016 tanggal 22 Agustus 2016 perihal : Ijin Penelitian, an.:

Nama : Hagi Grandhito Priambodo
NIM. : 125030500111012
Jurusan : Administrasi Pemerintahan
Fakultas : Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang

Sehubungan hal diatas, pada prinsipnya kami tidak keberatan atas permohonan yang bersangkutan untuk melaksanakan kegiatan penelitian pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu dan selama melakukan kegiatan wajib mentaati peraturan dan tata tertib yang berlaku di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu.

Demikian atas perhatiannya disampaikan terimakasih.

KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
KOTA BATU



Drs. ACHMAD SUPARTO, M.Si
Pembina Tingkat I
NIP. 19650606 199503 1 005

Tembusan :
Yth. Dekan Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya Malang

CURRICULUM VITAE

Nama : Hagi Grandhito Priambodo
Tempat Tanggal Lahir : Malang, 7 Oktober 1993
Jenis Kelamin : Laki-laki
Agama : Islam
Fakultas/Minat : Ilmu Administrasi/Administrasi Pemerintahan
NIM : 125030500111012
Universitas : Brawijaya
Alamat Asal : Jln. Mangga no. 144 Desa Oro-Oro Ombo RT 3 RW
12 Kota Batu
Email : hagi9h03@gmail.com
No. Telepon : 083848316041
Pendidikan Formal :
1. SD Negeri Ngaglik 02 Batu (2000-2006)
2. SMP Negeri 01 Batu (2006-2009)
3. SMA Negeri 01 Batu (2009-2012)
4. Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya (2012-2016)
Karya Ilmiah : Implementasi Peraturan Pemerintah
Nomor 9 Tahun 2003 Tentang Mutasi
Pegawai: Studi pada Badan Kepegawaian
Daerah Kota Batu (Studi pada Badan
Kepegawaian Daerah Kota Batu)

