

PELAKSANAAN MUTASI PEGAWAI DI KOTA BATU

(Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu)

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

Disusun Oleh:

BUNGA ILKA PRATIWI

NIM. 105030113111001

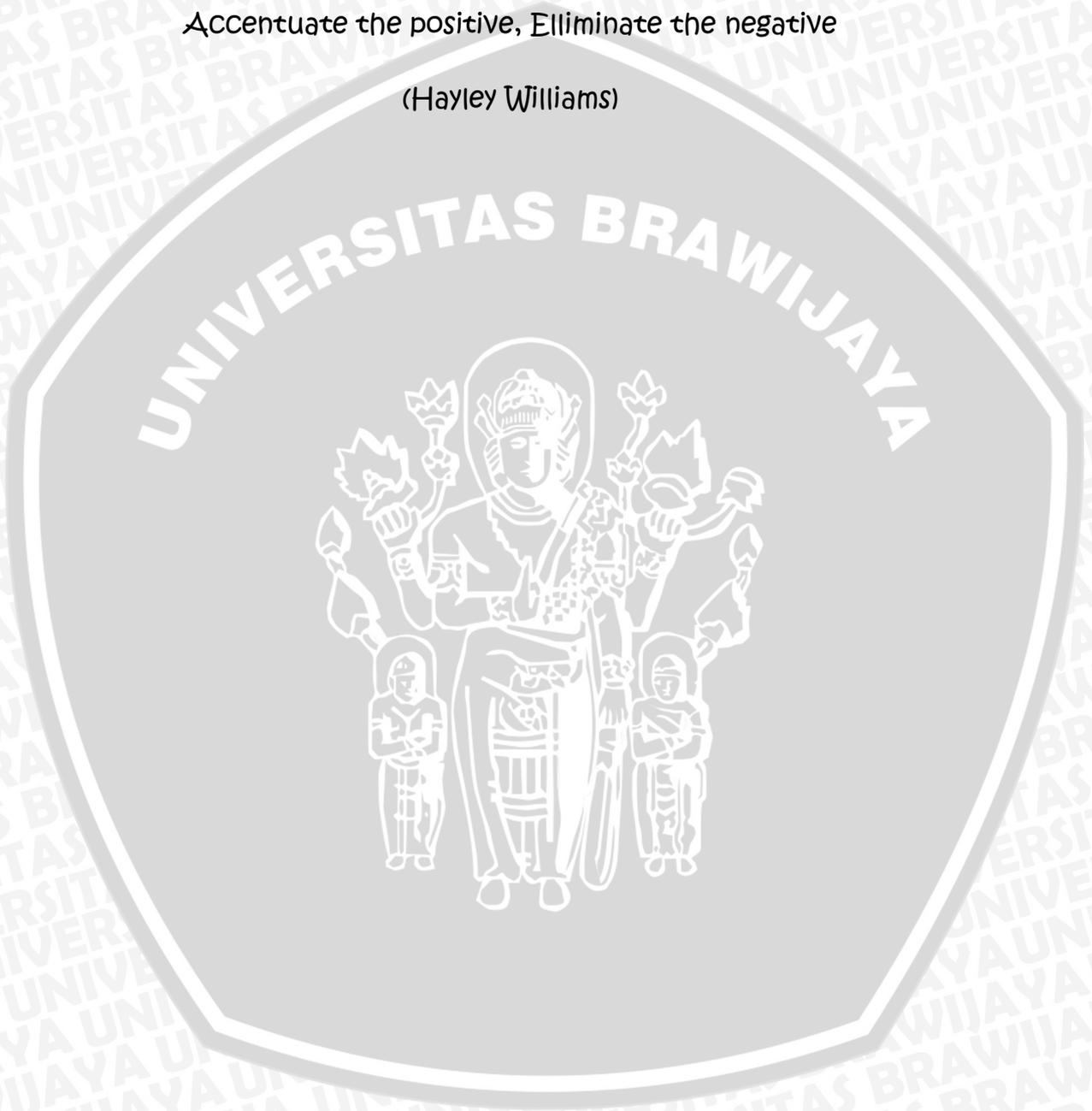


**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
MALANG
2014**

MOTTO

Accentuate the positive, Eliminate the negative

(Hayley Williams)



TANDA PENGESAHAN

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

Hari : Selasa
 Tanggal : 10 Juni 2014
 Jam : 11.00 - 12.00
 Skripsi atas nama : Bunga Ilka Pratiwi
 Judul : Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kota Batu (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu)

Dan dinyatakan LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua



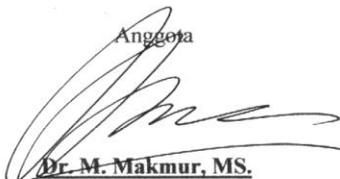
Prof. Dr. Abdul Hakim, M.Si
 NIP. 19610202 198503 1 006

Anggota



Drs. Siswidiyanto, MS.
 NIP. 19600717 198601 1 002

Anggota



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

Anggota



Drs. Stefanus Pani Rengu, M.AP.
 NIP. 19531113 198212 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 dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 19 Mei 2014



Nama : Bunga Ilka Pratiwi

NIM : 105030113111001

RINGKASAN

Bunga Ilka Pratiwi, 2014, **Pelaksanaan Mutasi Pegawai Berdasarkan Pada Penilaian Kinerja Pegawai di Kota Batu (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu)**, Prof. Dr. Abdul Hakim. M. Si sebagai Dosen Pembimbing I, dan Drs. Siswidiyanto, MS sebagai Dosen Pembimbing II.

Pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu sampai saat ini masih harus dihadapkan pada berbagai permasalahan. Salah satunya terkait dengan permasalahan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan sebagai persyaratan dan bahan pertimbangan dalam melaksanakan mutasi pegawai. Karena dalam hal ini Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dianggap memiliki beberapa kelemahan. Untuk mengetahui pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu, maka dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Dan metode analisis data yang digunakan adalah melalui metode interaktif Miles dan Huberman yang terdiri dari tiga tahapan yaitu reduksi data, penyajian dan penarikan kesimpulan.

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa prosedur pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu dibagi menjadi lima tahap, meliputi pengajuan daftar usulan mutasi, sidang Baperjakat, persetujuan Walikota, pelantikan dan penerbitan Surat Keputusan mutasi pegawai. Di dalam hal ini, Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan merupakan salah satu persyaratan yang harus ada dalam mengajukan daftar usulan mutasi dan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan merupakan salah satu bahan pertimbangan dalam menentukan pegawai yang akan dimutasi. Di dalam pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu terdapat faktor pendukung dan faktor penghambat. Faktor pendukungnya adalah adanya komitmen dari seluruh Sumber Daya Manusia yang terlibat dalam pelaksanaan mutasi pegawai dan adanya peraturan perundang-undangan yang mengayomi pelaksanaan mutasi pegawai.

Sedangkan faktor penghambatnya adalah implementasi penilaian pelaksanaan pekerjaan yang dianggap masih kurang optimal sehingga memunculkan adanya *spoiled system* dan pelaksanaan mutasi pegawai yang masih didasarkan atas pertimbangan masa kerja pegawai (*seniority system*). Oleh karena itu diharapkan untuk implementasi penilaian prestasi kerja pegawai sebagai pengganti Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan pegawai dapat lebih optimal. Sehingga, pelaksanaan mutasi berdasarkan pada penilaian prestasi kerja di masa yang akan datang dapat lebih optimal pula.

Kata kunci : Mutasi pegawai, Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan.

SUMMARY

Bunga Ilka Pratiwi, 2014, **Implementation of Employee Mutation Based On Employee Performance Appraisal in Batu City** (A Study at Regional Employment Agency of Batu City). Prof. Dr. Abdul Hakim, M. Si as Counselor Lecture I, and Drs. Siswidiyanto, MS as Counselor Lecture II.

Implementation of employee mutations in Batu City is still to be faced with various problems. One is related to the problem List Job Performance Appraisal as requirements and considerations in conducting employee mutations. Because in this case the List Job Performance Appraisal is considered to have some disadvantages. To determine the Implementation of Employee Mutation in Batu City, in this study, researchers used a type of descriptive research method with a qualitative approach. And data analysis methods used are by Miles and Huberman interactive method which consists of three stages: data reduction, presentation and conclusion.

Based on the results of the study found that the implementation of the procedure employee mutations in Batu City is divided into five stages, including the submission of proposals for the mutation, the trial Baperjakat, Mayor approval, appointment and issuance of the Decree mutation employees. Which in this case the List of Job Performance Appraisal is one of the requirements that must exist in the list of proposals put forward mutation and List of Job Performance Appraisal is one consideration in determining which employees will be transferred. In the implementation of employee mutations in Batu there are factors supporting and inhibiting factors. Supporting factor is the commitment of the entire Human Resources personnel involved in the implementation of employee mutations and the presence of laws and regulations that protect the implementation of employee mutations.

While the internal inhibiting factor is the implementation of the List of Job Performance Appraisal that were deemed to be less than optimal so that gave rise to the presence of spoiled system and implementation of personnel transfers are still based on the consideration of post employment (seniority system). Therefore, it is expected to implementation of employee performance appraisal as a substitute for the Implementation List of Job Performance Appraisal can work more optimally. Thus, the Implementation of Employee Mutation based on performance appraisal in the future can be optimized as well.

Key Words: Employee Mutation, List of Job Performance Appraisal.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan Karya

Kepada Kedua Orangtuaku tercinta

Kakakku tersayang

Serta Sahabat-sahabat yang selalu memberikanku semangat

Dan

Seseorang yang selalu mendukungku



KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pelaksanaan Mutasi Pegawai Berdasarkan Pada Penilaian Kinerja Pegawai di Kota Batu (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu)”**.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

1. 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. Ibu Dr. Lely Indah Mindarti, M. Si selaku Ketua Prodi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
4. Bapak Prof. Dr. Abdul Hakim. M. Si selaku Dosen Pembimbing I yang telah berkenan memberikan bimbingan skripsi ini hingga dapat terselesaikan dengan baik.
5. Bapak Drs. Siswidiyanto, MS selaku Dosen Pembimbing II yang telah berkenan meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan serta memberikan nasihat, kritik dan saran agar skripsi ini lebih sempurna.
6. Bapak Dr. M. Makmur, MS dan Bapak Drs. Stefanus Pani Rengu, M.AP selaku dosen penguji.
7. Kedua orang tua saya yaitu Bapak Adhi Sunaryo dan Ibu Komariyah, serta seluruh keluarga saya yang telah memberikan dukungan kepada saya

dengan segenap kasih dan sayang serta kesabarannya demi memperlancar proses penyusunan skripsi ini.

8. Bapak Drs. Achmad Suparto, M. Si selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk melakukan penelitian pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu.
9. Seluruh pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang telah banyak membantu saya dalam penyelesaian skripsi ini.
10. Seluruh teman-teman jurusan Administrasi Publik angkatan tahun 2010, khususnya sahabat-sahabat terbaikku, Disca Deviana Pertiwi, Nila Kurnia Wati, Mega Oktavia Budi Ratnasari dan Ayu Multika Sari yang selalu memberikan semangat dalam proses penyelesaian skripsi ini.
11. Serta orang yang selalu memberikan dukungan, semangat dan motivasi dalam proses penyelesaian skripsi ini, Aif Bagas Kumoro.
12. Serta semua pihak yang telah mendukung baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat disebutkan satu-persatu, hingga terselesaikannya skripsi ini.

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

Malang, Mei 2014

Peneliti

Bunga Ilka Pratiwi

DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO	ii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
RINGKASAN	v
SUMMARY	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Kontribusi Penelitian	8
E. Sistematika Pembahasan	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Administrasi Publik	11
1. Pengertian Administrasi Publik	11
2. Tugas Pokok Administrasi Publik	12
B. Pemerintah Daerah	13
1. Pengertian Pemerintah Daerah	14
2. Kewenangan Pemerintah Daerah	15
C. Manajemen Sumber Daya Manusia	16
1. Pengertian Sumber Daya Manusia	16
2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	17
3. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia	18
D. Mutasi Pegawai	20
1. Landasan Hukum Pelaksanaan Mutasi Pegawai	20
2. Pengertian Mutasi Pegawai	20
3. Tujuan Mutasi Pegawai	21
4. Sebab dan Alasan Mutasi Pegawai	22
5. Dasar Mutasi Pegawai	24
6. Cara – Cara Mutasi Pegawai	24
7. Ruang Lingkup Mutasi Pegawai	26
8. Kendala – Kendala Pelaksanaan Mutasi Pegawai	27

E. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil	28
1. Pengertian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3)	28
2. Latar Belakang dan Tujuan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3)	29
3. Unsur yang Dinilai dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3)	30
4. Pejabat Penilai dan Atasan Pejabat Penilai dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3)	32
5. Tata Cara Penilaian dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3)	33
F. Pegawai Aparatur Sipil Negera.....	36
1. Pengertian Pegawai Aparatur Sipil Negera.....	36
2. Fungsi dan Tugas Pegawai Aparatur Sipil Negera	37
3. Peran Pegawai Aparatur Sipil Negera	38
4. Hak dan Kewajiban Pegawai Aparatur Sipil Negera	39

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	40
B. Fokus Penelitian	41
C. Lokasi dan Situs Penelitian	42
D. Sumber Data.....	43
E. Teknik Pengumpulan Data	46
F. Instrument Penelitian	48
G. Uji Keabsahan Data	49
H. Analisis Data	55

BAB IV PENYAJIAN DATA DAN PEMBAHASAN

A. Penyajian Data	57
1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	57
a. Geografis Kota Batu.....	58
b. Pemerintahan Kota Batu	59
c. Visi dan Misi Kota Batu.....	60
d. Demografis Kota Batu.....	61
e. Kepegawaian Kota Batu.....	62
2. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Batu	63
a. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi.....	63
b. Visi dan Misi	74
c. Tujuan, Sasaran dan Strategi.....	76
d. Program dan Kegiatan.....	81
e. Struktur Organisasi	83

B. Penyajian Data Fokus.....	85
1. Penilaian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3)	86
a. Daftar Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3) ..	86
b. Pendapat Pegawai Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil di Kota Batu	115
2. Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kota Batu.....	118
a. Prosedur Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kota Batu.....	119
b. Pendapat Pegawai Terhadap Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kota Batu.....	133
3. Faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kota Batu	137
a. Faktor Pendukung Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kota Batu	137
b. Faktor Penghambat Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kota Batu	139
C. Analisis.....	142
1. Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai di Kota Batu	142
a. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3)	142
b. Pendapat Pegawai Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil di Kota Batu	156
2. Pelaksanaan Mutasi Pegawai Berdasarkan Pada Penilaian Kinerja Pegawai di Kota Batu.....	158
a. Prosedur Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kota Batu.....	160
b. Pendapat Pegawai Terhadap Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kota Batu	168
3. Faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kota Batu	169
a. Faktor Pendukung Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kota Batu	169
b. Faktor Penghambat Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kota Batu	171

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	173
B. Saran.....	176

DAFTAR PUSTAKA	177
----------------------	-----

LAMPIRAN.....	180
---------------	-----

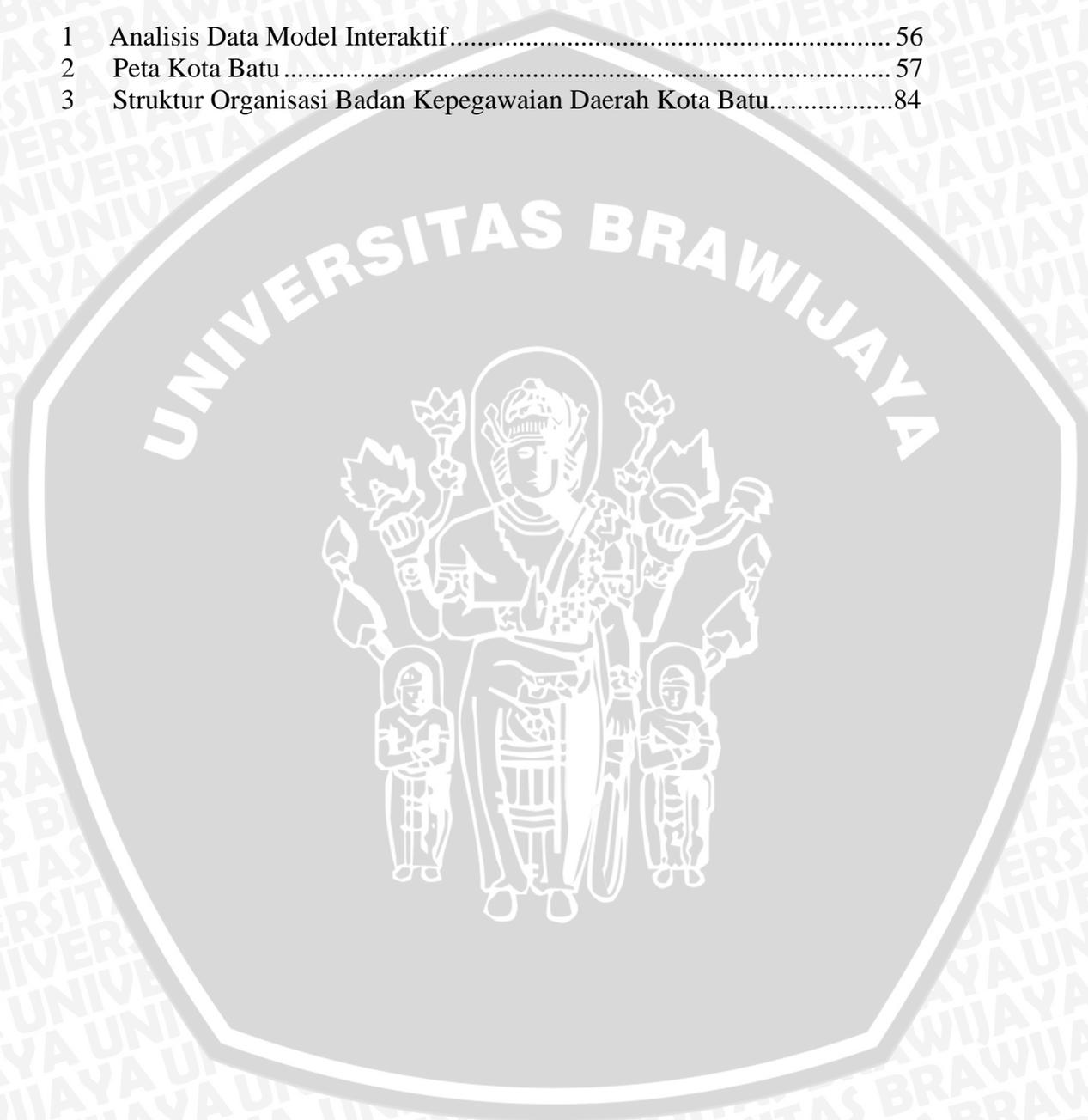
DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
1	Fungsi dan Tugas Utama Manajemen Kepegawaian Negara	20
2	Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia	21
3	Banyaknya Desa/Kelurahan, RW dan RT Menurut Kecamatan	78
4	Penduduk Akhir Tahun Dirinci Menurut Kecamatan, Jenis Kelamin dan Sex Ration.....	81
5	Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil di Kota Batu.....	88
6	Pegawai yang Dinilai, Pejabat Penilai dan Atasan Pejabat Penilai Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil di Kota Batu	93
7	Rekapitulasi Mutasi Jabatan di Kota Batu Bulan Januari Hingga April Tahun 2014.....	120



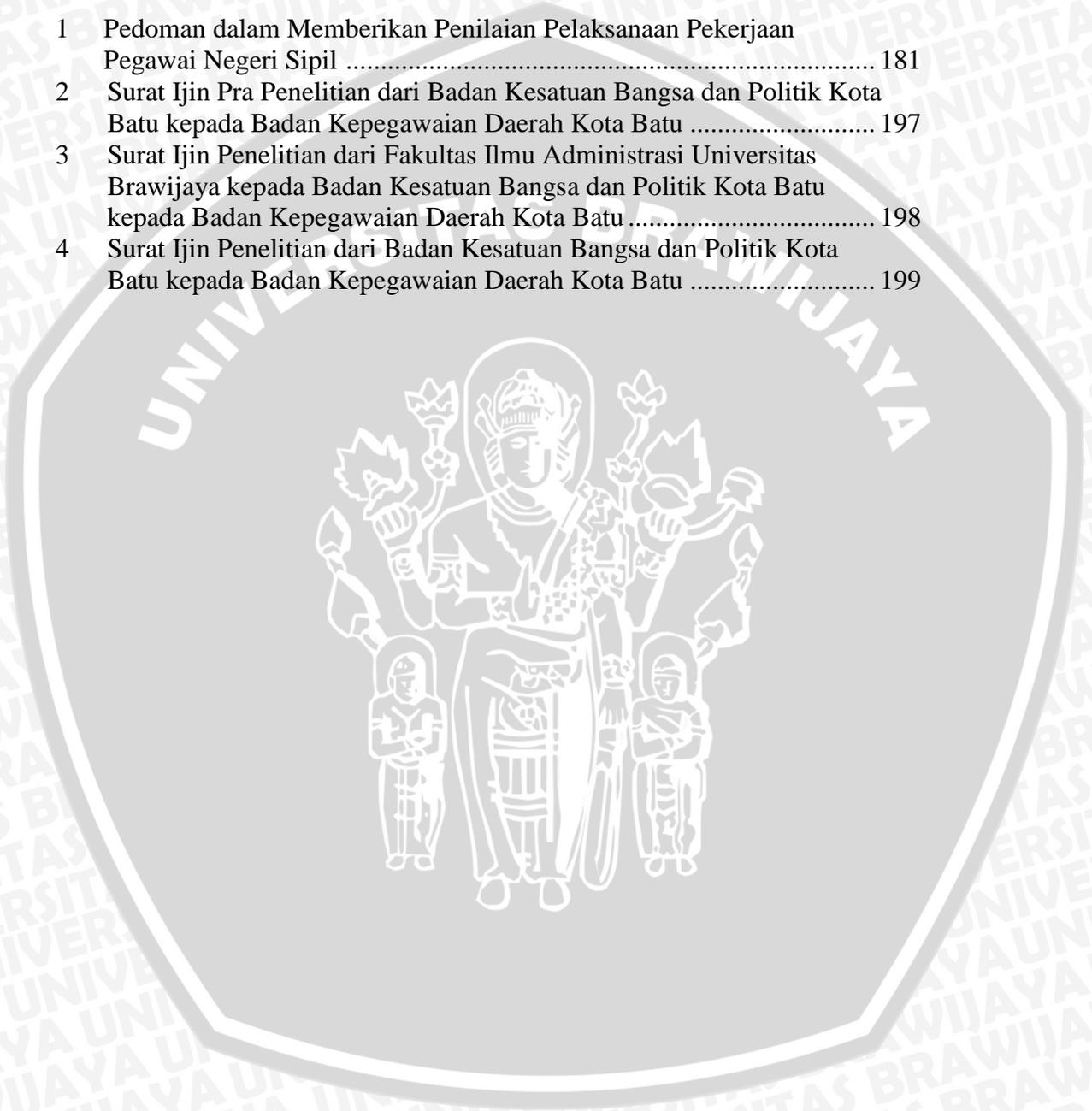
DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
1	Analisis Data Model Interaktif.....	56
2	Peta Kota Batu.....	57
3	Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu.....	84



DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Halaman
1	Pedoman dalam Memberikan Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil	181
2	Surat Ijin Pra Penelitian dari Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Batu kepada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu	197
3	Surat Ijin Penelitian dari Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya kepada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Batu kepada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu	198
4	Surat Ijin Penelitian dari Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Batu kepada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu	199



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Penyelenggaraan seluruh kegiatan yang bersifat kenegaraan guna mencapai tujuan dari pemerintah disebut dengan administrasi publik. Menurut Prajudi Atmosudirdjo dalam Syafie (2006:24) menyebutkan bahwa “Administrasi publik adalah administrasi dari negara sebagai organisasi, dan administrasi yang mengejar tercapainya tujuan–tujuan yang bersifat kenegaraan”. Di dalam proses melaksanakan kegiatan guna mencapai tujuan dari pemerintah tersebut, dalam hal ini administrasi publik memiliki tugas–tugas pokok yang perlu dilaksanakan. Salah satunya sebagaimana diungkapkan oleh Bintoro yang dikutip oleh Zauhar (1996:34), yaitu “Pengaturan/pengendalian unsur–unsur administrasi yang meliputi struktur organisasi, keuangan, kepegawaian dan sarana lain”. Dengan adanya pengaturan/pengendalian terhadap unsur–unsur administrasi, maka Pemerintah Indonesia menerapkan sistem politik desentralisasi.

Seperti yang kita ketahui bahwa selama beberapa dekade terakhir, terdapat minat yang terus meningkat terhadap penerapan desentralisasi di berbagai pemerintahan dunia ketiga. Banyak negara bahkan telah melakukan perubahan struktur organisasi pemerintahan ke arah desentralisasi. Di Indonesia sendiri, sistem politik desentralisasi sudah digagas dan diberlakukan sejak sebelum Indonesia merdeka. Dimana sistem politik desentralisasi tersebut muncul akibat adanya

ketidakpuasan masyarakat terhadap pemerintahan sentralistik yang dicirikan dengan buruknya kinerja pemerintah. Dengan diterapkannya sistem politik desentralisasi, maka munculah konsep otonomi daerah yang ditandai dengan adanya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah.

Pengertian otonomi daerah sebagaimana terangkum dalam Undang-Undang No 32 tahun 2004 pasal 1 ayat (5), adalah “Hak, wewenang dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintah dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan”. Dengan adanya pernyataan tersebut, maka setiap daerah otonom dituntut untuk bisa mengatur dan mengurus sendiri urusan di daerahnya masing-masing tanpa adanya campur tangan dari pemerintah pusat yang dilaksanakan secara nyata, luas dan bertanggung jawab. Sabarno (2008:7), menyebutkan bahwa:

Otonomi daerah yang dijalankan selain bersifat nyata dan luas, tetap harus dilaksanakan secara bertanggung jawab. Maksudnya otonomi daerah harus dipahami sebagai perwujudan pertanggungjawaban konsekuensi pemberian hak dan kewajiban yang harus dilaksanakan daerah. Tugas dan kewajiban dalam pelaksanaan otonomi daerah adalah berupa peningkatan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat, pengembangan kehidupan demokrasi, serta pemeliharaan hubungan yang serasi antara pusat dan daerah dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Sehingga, dalam upaya mewujudkan penyelenggaraan otonomi daerah yang nyata, luas dan bertanggung jawab dibutuhkan adanya dukungan dari potensi atau sumber daya yang dimiliki oleh daerah otonom tersebut. Hardjanto (2012:1) berpendapat bahwa “Sumber daya pernah didefinisikan sebagai alat untuk mencapai tujuan atau kemampuan memperoleh keuntungan dari kesempatan-kesempatan yang

ada”. Salah satu sumber daya yang penting dan perlu diperhatikan adalah sumber daya manusia. Di dalam sebuah birokrasi publik, sumber daya manusia yang dimaksud adalah Pegawai Aparatur Sipil Negara. Pengertian Pegawai Aparatur Sipil Negara sebagaimana terangkum dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5

Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara adalah :

Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat Pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Pegawai Aparatur Sipil Negara memiliki peranan yang sangat penting. “Pegawai Aparatur Sipil Negara berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang professional, bebas dari intervensi publik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme” (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 12). Melihat begitu krusialnya peran yang diemban oleh Pegawai Aparatur Sipil Negara, maka dibutuhkan Pegawai Aparatur Sipil Negara yang berkualitas, professional, dan kompeten.

Di dalam sebuah birokrasi publik, Pegawai Aparatur Sipil Negara diatur dan diurus oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN). Namun, dengan adanya pelaksanaan otonomi daerah maka dibentuklah Badan Kepegawaian Daerah (BKD) pada tahun 1999. Hardjanto (2012:18) mengungkapkan bahwa “Badan Kepegawaian Daerah

yang mengurus administrasi kepegawaian pemerintah daerah baik di pemerintah daerah Kabupaten/Kota maupun pemerintah daerah Provinsi”.

Untuk dapat menciptakan Pegawai Aparatur Sipil Negara yang berkualitas, professional, dan kompeten salah satu upaya yang dapat dilakukan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) adalah melalui pengembangan karir pegawai. Sulistiyani dan Rosidah (2003:182) menyebutkan bahwa “Sistem pengembangan karir merupakan usaha secara formal dan terorganisir serta terencana untuk mencapai keseimbangan antara kepentingan karir individu dengan organisasi secara keseluruhan”. Pengembangan karir merupakan salah satu sarana bagi pegawai untuk dapat mengembangkan diri secara maksimal sehingga produktivitas dan kinerja pegawai meningkat, hal ini tentunya akan mendorong pencapaian tujuan baik bagi pegawai dan organisasi publik yang bersangkutan.

Salah satu bentuk dari pengembangan karir Pegawai Aparatur Sipil Negara adalah mutasi pegawai. Hasibuan (2002:102) berpendapat bahwa “Mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi”. Dengan demikian, dapat diketahui bahwa mutasi pegawai memungkinkan adanya pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan yang lain baik secara horizontal yaitu melalui rotasi maupun secara vertikal yaitu melalui promosi (naik) dan demosi (turun). Mutasi pegawai memiliki tujuan antara lain yaitu meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan kinerja, pendayagunaan pegawai, penambahan tenaga-tenaga ahli pada

unit-unit yang membutuhkan, pengisian jabatan–jabatan lowong yang belum terisi, dan sebagai hukuman bagi pegawai.

Namun nampaknya, pelaksanaan mutasi pegawai sampai saat ini masih harus dihadapkan pada berbagai permasalahan. Salah satunya terkait dengan permasalahan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3) sebagai persyaratan dan bahan pertimbangan dalam melaksanakan mutasi pegawai. “Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil adalah suatu daftar yang memuat hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil dalam jangka waktu 1 (satu) tahun yang dibuat oleh Pejabat Penilai” (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil pasal 1 huruf a).

Namun, sayangnya dalam hal ini Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dianggap memiliki beberapa kelemahan. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dianggap mengandung unsur subjektivitas dikarenakan dalam pelaksanaan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3), penilaiannya menggunakan asas tertutup yang bersifat rahasia. Selain itu, pejabat penilai memiliki otoritas yang mutlak dalam memberikan penilaian terhadap seorang pegawai. Sehingga penilaian yang dilakukan cenderung dilihat hanya dari sudut pandang pejabat penilai, bukan berdasarkan pada prestasi kerja yang telah dicapai oleh pegawai tersebut. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Hardjanto (2012:21) yang menyatakan bahwa “DP3 sulit diterapkan secara objektif karena adanya unsur subjektivitas dalam penilaian”.

Oleh karena ada beberapa kelemahan dari Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) tersebut, maka dalam hal ini pemerintah merumuskan *instrument* baru yaitu Penilaian Prestasi Kerja Pegawai yang ditandai dengan adanya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Penilaian prestasi kerja sebagaimana terangkum dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pasal 1 ayat (2) “Adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS”. Di dalam hal ini, salah satu Pemerintah Daerah yang telah menggunakan *instrument* penilaian prestasi kerja pegawai adalah Kota Batu.

Kota Batu merupakan kota di Provinsi Jawa Timur yang terbentuk pada tahun 2001 sebagai pecahan dari Kabupaten Malang. Sebagai daerah otonom yang masih baru, dalam hal ini Kota Batu merupakan salah Pemerintah Daerah yang telah mulai menerapkan penilaian prestasi kerja. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Nurbianto selaku Kepala Sub Bagian pemindahan, pemberhentian dan pensiun pada Badan Kepegawaian bahwa :

“Kota Batu merupakan salah satu Pemerintah Daerah di Provinsi Jawa Timur yang telah mulai menerapkan penilaian prestasi kerja sebagai pengganti Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Namun, hingga saat ini untuk pelaksanaan mutasi pegawai masih didasarkan pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Rabu tanggal 5 Maret 2014 pukul 12:40 di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu)

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa dalam hal ini ternyata pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu masih belum didasarkan pada penilaian prestasi kerja

pegawai dan masih didasarkan pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3) yang dianggap masih memiliki beberapa kekurangan. Melihat begitu krusialnya masalah tersebut, maka dianggap penting untuk membahas lebih jauh mengenai pelaksanaan mutasi pegawai yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Batu dan mengkaji berbagai faktor yang mempengaruhi dalam pelaksanaan mutasi tersebut. Berpijak dari hal tersebut, maka dalam hal ini peneliti tertarik untuk meneliti tentang permasalahan pelaksanaan mutasi berdasarkan pada penilaian kinerja pegawai di Kota Batu dengan judul **“Pelaksanaan Mutasi Pegawai Di Kota Batu (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu)”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan sebagaimana yang telah dipaparkan sebelumnya, maka peneliti merumuskan beberapa rumusan masalah dalam penelitian ini, antara lain yaitu :

1. Bagaimanakah penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai di Kota Batu?
2. Bagaimanakah pelaksanaan mutasi pegawai pegawai di Kota Batu?
3. Faktor apa sajakah yang mempengaruhi pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu?

C. Tujuan Penelitian

Dari perumusan masalah tersebut dapat dirumuskan tujuan dari penelitian ini, yaitu untuk mendeskripsikan dan menganalisis tentang:

1. Penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai di Kota Batu;
2. Pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu;
3. Faktor yang mempengaruhi pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu.

D. Kontribusi Penelitian

Adapun kontribusi dari penelitian ini dibagi menjadi dua, yaitu meliputi :

1. Kontribusi Teoritis

Memperkaya bahan–bahan kuliah yang selama ini ada dan telah diberikan semasa kuliah secara umum dan khusus sebagai salah satu kajian dalam studi Ilmu Administrasi Publik dan selain itu, penulisan skripsi ini diharapkan dapat menjadi sumber inspirasi dan pemikiran bagi para pihak yang tertarik maupun yang sedang berusaha mendalami topik yang berhubungan pelaksanaan mutasi pegawai.

2. Kontribusi Praktis

a. Bagi Peneliti

Sebagai sarana untuk memperdalam wacana dan pengetahuan, khususnya mengenai masalah kepegawaian dan dapat menguhubungkannya dengan teori dan ilmu yang didapat selama mengemban pendidikan di Fakultas Ilmu Administrasi Publik.

b. Bagi Instansi yang Bersangkutan

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan pertimbangan dalam menyusun strategi–strategi selanjutnya bagi pemerintah dalam menyikapi dan menangani permasalahan yang menyangkut pelaksanaan mutasi pegawai.

c. Bagi Peneliti lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai masukan, contoh, bahan ajaran dan sebagai sesuatu yang bermanfaat bagi peneliti lain.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan adalah berisi uraian singkat atas seluruh rangkaian pembahasan dari Bab pertama sampai dengan Bab terakhir. Atau untuk mengetahui garis besar yang dikemukakan dalam penulisan skripsi ini maka dapat dilihat dalam sistematika pembahasan yang merupakan susunan keseluruhan skripsi secara singkat sehingga mudah dalam mempelajarinya. Pembahasan dalam skripsi ini dibagi dalam lima bab dan dirinci lagi menjadi beberapa sub bab yang materinya saling berkaitan antara satu dengan lainnya, yaitu sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini, diuraikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini, diuraikan teori-teori yang relevan dengan pokok masalah penelitian sehingga dapat mendukung dan menganalisa atau menginterpretasikan data yang diperoleh di lapangan.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini, diuraikan tentang metode-metode yang digunakan dalam penelitian. Bab ini terdiri dari jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, instrument penelitian, uji keabsahan data dan analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini, diuraikan data-data yang telah diperoleh dari hasil penelitian dilapangan baik dari observasi, wawancara maupun dokumentasi. Selanjutnya analisis dan interpretasi data yang merupakan penganalisaan data yang telah disajikan dan kemudian diinterpretasikan.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini, diuraikan kesimpulan dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya serta saran-saran yang merupakan generalisasi dari berbagai penyajian data yang telah dianalisa serta usulan pendapat penulis yang dikemukakan menyangkut hasil penelitian tersebut yang bertujuan untuk mempertegas jawaban atas analisa masalah.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Administrasi Publik

1. Pengertian Administrasi Publik

Penyelenggaraan seluruh kegiatan dalam suatu negara kesemuanya terangkum dalam studi administrasi negara atau sering disebut dengan administrasi publik. Pengertian administrasi publik menurut pendapat para ahli, antara lain yaitu:

- a. Menurut Dwight Waldo dalam Syafiie (2006:25) menyebutkan bahwa “Administrasi publik adalah manajemen dan organisasi dari manusia–manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan pemerintah”.
- b. Menurut Hadari dalam Ibrahim (2008:17) menyebutkan bahwa “Administrasi negara adalah upaya administrasi yang dilaksanakan dalam kegiatan pembangunan yang bersandar pada nilai–nilai untuk kepentingan kesejahteraan rakyat dan bersifat non profit”.
- c. Menurut pendapat Leonard D. White yang dikutip oleh Sunarno (2012:50), bahwa:

Administrasi negara terdiri atas semua kegiatan negara dengan maksud untuk menunaikan dan melaksanakan kebijakan negara. Dalam sistem administrasi negara dirumuskan sebagai keseluruhan perundang–undangan, hubungan–hubungan, kode–kode, dan adat istiadat atau kebiasaan yang berlaku pada setiap waktu dalam setiap daerah wewenangnya, untuk menunaikan dan melaksanakan kebijakan negara.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para tokoh diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa administrasi publik adalah upaya penyelenggaraan pemerintahan yang meliputi kegiatan manajemen pemerintahan. Dimana dalam hal ini kegiatan manajemen pemerintahan tersebut memerlukan adanya dukungan dari sumber daya yang ada, dan memiliki tujuan. Salah satunya adalah untuk mensejahterakan masyarakatnya.

2. Tugas Pokok Administrasi Publik

Di dalam melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan, maka dalam hal ini administrasi publik memiliki beberapa tugas pokok yang harus dipenuhi agar tujuan dari penyelenggaraan pemerintahan tersebut dapat tercapai. Berikut ini terdapat tiga tugas pokok administrasi publik menurut Bintoro yang dikutip oleh Zauhar (1996:34), yaitu:

- a. Formulasi/perumusan kebijaksanaan
- b. Pengaturan/pengendalian unsur-unsur administrasi yang meliputi struktur organisasi, keuangan, kepegawaian dan sarana lain
- c. Penggunaan dinamika administrasi yang meliputi pimpinan, koordinasi, pengawasan dan komunikasi.

Rumusan tersebut oleh Mustopadidjaja disederhanakan menjadi “Perumusan, pelaksanaan, pengendalian dan penilaian kebijaksanaan. Kebijaksanaan yang dimaksud disini adalah kebijaksanaan yang bersifat dinamis, yang mampu menanggulangi berbagai macam problem yang ada di dalam masyarakat” (Zauhar, 1996:34). Berdasarkan pemaparan diatas, dapat diketahui bahwa tugas pokok

administrasi publik terdiri dari tiga tugas pokok. Yaitu formulasi kebijaksanaan, Pengaturan/pengendalian unsur-unsur administrasi, dan penggunaan dinamika administrasi.

B. Pemerintah Daerah

Munculnya konsep desentralisasi dalam kehidupan kenegaraan memicu pula munculnya istilah otonomi daerah yang dalam beberapa dekade terakhir sedang hangat diperbincangkan negara–negara sedang berkembang. Otonomi daerah merupakan hak, wewenang dan kewajiban yang diberikan kepada Pemerintah Daerah oleh Pemerintah Pusat. Otonomi daerah terdiri dari dua unsur kata, yaitu otonomi dan daerah. Pengertian otonomi daerah disampaikan oleh Sabarno (2008:11), yang menyebutkan bahwa :

Otonomi daerah merupakan kebijakan dan pilihan strategis dalam rangka memelihara kebersamaan nasional di mana hakikat khas daerah tetap dipertahankan dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dalam kontruksi ini, pemerintah pusat mempertahankan hak dasar dengan memberikan kewenangan yang proporsional dalam mengurus rumah tangganya sendiri. Pemerintah pusat dalam hal ini memberikan jaminan kewenangan tersebut dengan tetap membimbing daerah pada koridor Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Berdasarkan pendapat diatas mengenai pengertian otonomi daerah, dapat disimpulkan bahwa otonomi daerah merupakan hak, wewenang dan kewajiban yang diberikan kepada pemerintah daerah oleh pemerintah pusat. Kewenangan tersebut meliputi kewenangan untuk mengatur dan mengurus rumah tangga daerah tanpa

adanya campur tangan dari pemerintah pusat. Sehingga, dalam hal ini pemerintah daerah memiliki peranan yang penting.

1. Pengertian Pemerintahan Daerah

Dengan adanya pelaksanaan otonomi daerah, maka dalam hal ini pemerintah daerah memegang peran yang sangat penting untuk mengatur dan mengurus sendiri rumah tangga daerah masing-masing melalui Pemerintahan Daerah. Pengertian dari Pemerintahan Daerah itu sendiri sebagaimana diungkapkan oleh Nurcholis, dkk (2010:30) bahwa “Pemerintahan daerah otonom adalah pemerintahan daerah yang badan pemerintahannya dipilih oleh penduduk setempat dan memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus urusannya sendiri berdasarkan peraturan perundangan dan tetap mengakui supremasi dan kedaulatan nasional”. Selanjutnya, Boedianto (2010:92) menyebutkan bahwa “Pemerintahan daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan DPRD menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia”.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa Pemerintahan Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan yang dilakukan oleh pemerintah daerah dan DPRD berdasarkan asas otonomi daerah dan tugas pembantuan yang dilaksanakan secara luas, nyata dan bertanggung jawab. Dimana penyelenggaraan urusan yang dimaksud meliputi mengatur serta mengurus segala urusan yang ada di daerah masing-masing yang didukung oleh sumber daya yang dimiliki oleh daerah tersebut. Salah satunya adalah sumber daya manusia.

2. Kewenangan Pemerintah Daerah

Dengan adanya pelaksanaan otonomi daerah, maka dalam hal ini Pemerintah Daerah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengurus dan mengatur rumah tangga daerahnya. Menurut pendapat Kaho yang dikutip oleh Suprijadi (2009:53), yaitu :

Dari perspektif hubungan struktur kelembagaan pemerintahan, implikasi politik dari kewenangan urusan pemerintahan adalah adanya divergensi atau pembagian urusan, yang kemudian urusan yang dibagi ini menjadi kewenangan dari setiap struktur pemerintahan. Filosofi yang mendasari diperlukan adanya pembagian atau pemecaran urusan pemerintahan adalah karena wilayah negara yang terlalu luas untuk diurus oleh Pemerintah Pusat saja, oleh karena itu diperlukan desentralisasi dengan pembentukan daerah otonom dan pembagian urusan.

Selanjutnya dalam Bratakusumah dan Solihin (2002:10) menyebutkan bahwa “Kewenangan daerah mencakup kewenangan dalam seluruh bidang pemerintahan, kecuali kewenangan dalam bidang politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal, agama, serta kewenangan di bidang lain”. Dengan demikian, selain kewenangan – kewenangan yang disebutkan diatas daerah otonom memiliki wewenang untuk mengurus dan mengaturnya. Salah satunya yaitu sumber daya manusia, sebagaimana disebutkan oleh Bratakusumah dan Solihin (2002:11), yaitu “Kewenangan pemerintahan yang diserahkan kepada daerah dalam rangka desentralisasi harus disertai dengan penyerahan dan pengalihan pembiayaan, sarana dan prasarana, serta sumber daya manusia sesuai dengan kewenangan yang diserahkan tersebut”.

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa kewenangan pemerintah daerah mencakup kewenangan selain kewenangan yang dimiliki oleh pemerintah pusat. Yaitu kecuali dalam bidang politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal, agama, serta kewenangan di bidang lain. Salah satu kewenangan yang dimiliki oleh pemerintah daerah adalah terkait dengan sumber daya manusia.

C. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset bagi suatu organisasi. Agar sumber daya manusia tersebut dapat berfungsi sesuai dengan potensi yang dimilikinya, maka sumber daya manusia tersebut perlu di *manage* yang dalam hal ini sering disebut dengan Manajemen Sumber Daya Manusia. Menurut Tulus (1992) yang dikutip dalam Sulistyani dan Rosidah (2003:12) menyebutkan bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan organisasi, individu dan masyarakat.” Sementara itu, Simamora (2004:4) berpendapat bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resources Management*) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan”. Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat diketahui bahwa Manajemen

Sumber Daya Manusia menyangkut proses–proses manajemen yang meliputi perencanaan, pengembangan, penilaian, pemberian kompensasi, dan sebagainya bagi sumber daya manusia untuk mencapai tujuan dari organisasi.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan adanya berbagai permasalahan dalam organisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia menjadi penting keberadaannya. Di dalam sebuah organisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki beberapa fungsi. Sebagaimana diungkapkan oleh Hasibuan (2002:11) yang menyebutkan bahwa “Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian”. Sedangkan, pendapat menurut Hardjanto (2012:30) menyebutkan bahwa “Dilihat dari dimensi manajerial sekurang – kurangnya ada empat fungsi esensial, yaitu perencanaan (*planning*), *staffing*, penggerakan (*directing*), pembinaan (*supervising*), dan pengendalian (*controlling*)”. Sementara itu, menurut Donald E. Klingner dan John Nalbandian yang dikutip oleh Sulistyani dan Rosidah (2003:28) menerangkan fungsi–fungsi dalam Manajemen Kepegawaian Publik yaitu sebagaimana tercantum dalam tabel 1. berikut :

Tabel 1. Fungsi dan Tugas Utama Manajemen Kepegawaian Negara

Fungsi	Tugas – Tugas
<i>Procurement</i>	Mengiklankan, merekrut, menyeleksi karyawan
<i>Allocation</i>	Membagi dan menentukan pegawai, memberikan kompensasi, promosi, <i>transfer</i> dan memisahkan
<i>Development</i>	Melatih, menilai dan memotivasi
<i>Sanction</i>	Disiplin, negosiasi dan berdiskusi dengan karyawan dan hubungan-hubungan karyawan, memberikan keluhan dan mempertimbangkan prosedur
<i>Control and Adaptation</i>	Mendisain sistem manajemen personalia, menetapkan peranan dari departemen personalia dan hubungan-hubungannya dengan staf fiskal dan manajemen, menjaga informasi dan sistem-sistem <i>forecasting</i> yang relevan dengan fungsi-fungsi <i>procurement</i> , <i>allocation</i> , <i>development</i> dan <i>sanction</i> .

Sumber : Sulistyani dan Rosidah (2003:28)

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat diketahui bahwa fungsi dari Manajemen Sumber Daya Manusia yang disampaikan oleh beberapa tokoh berbeda-beda. Namun, dapat ditarik kesimpulan bahwa inti dari fungsi dari Manajemen Sumber Daya Manusia adalah fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penggerakan, pengendalian, dan pembinaan. Dimana dalam hal ini, masing-masing fungsi tersebut antara satu dan lainnya saling berpengaruh.

3. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia dipandang sebagai faktor pendorong bagi peningkatan produktivitas dan kualitas dari suatu organisasi. Dimana dalam hal ini Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki ruang lingkup. Adapun ruang lingkup yang menjadi bahasan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Bernadin dan Russel yang dikutip oleh Sulistyani dan Rosidah (2003:27) meliputi:

Tabel 2. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Rancangan Organisasi	Manajemen Kinerja
Perencanaan sumberdaya manusia, analisis pegawai, rancangan pegawai, tim kerja, sistem informasi	Penilaian manajemen, program peningkatan produktivitas, penilaian kinerja
Staffing	Pengembangan pegawai dan organisasi
Rekrut/ <i>interview</i> /memperkerjakan, promosi/pemindahan/separasi, pelayanan–pelayanan <i>outplacement</i> , pengangkatan/orientasi, metode–metode seleksi pegawai	Pengembangan pengawasan manajemen, perencanaan/pengembangan karier, program–program pembinaan/asistensi, pelatihan keterampilan non manajemen, program–program persiapan pensiun, penelitian–penelitian terhadap sikap
Sistem Reward, tunjangan – tunjangan dan pematuhan	Komunikasi dan relasi publik
Program–program keamanan, pelayanan kesehatan/medis, prosedur–prosedur pengaduan/disiplin, administrasi tunjangan asuransi, rencana–rencana pembagian laba/pensiun, hubungan–hubungan kerja	Sistem informasi/laporan/catatan–catatan SDM, komunikasi/publikasi pegawai, sistem penyaranan, penelitian SDM

Sumber : Sulistyani dan Rosidah (2003:27)

Berdasarkan pendapat diatas, ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia dapat terbagi menjadi enam bagian. Meliputi yang pertama rancangan organisasi yang menekankan pada perencanaan sumber daya manusia. Kedua adalah manajemen kinerja yang menekankan pada sistem penilaian kinerja pegawai. Yang ketiga adalah *staffing* yang menekankan pada susunan kepegawaian, kemudian yang keempat adalah pengembangan pegawai dan organisasi yang menekankan pada pengembangan karier. Selanjutnya, yang kelima adalah sistem *reward* dan tunjangan-tunjangan serta pematuhan yang merupakan bagian dari tindak lanjut dari pengembangan karier. Yang keenam adalah komunikasi dan relasi publik. Keenam bagian tersebut saling terkait satu sama lainnya dan saling mempengaruhi.

D. Mutasi Pegawai

1. Landasan Hukum Pelaksanaan Mutasi Pegawai

Pelaksanaan mutasi pegawai berlandaskan pada :

- a. Undang–Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara
- b. Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun 2009 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 Tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, Dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.

2. Pengertian Mutasi Pegawai

Salah satu bentuk dari pengembangan karir pegawai adalah dilakukannya mutasi/pemindahan/*transfers/job rotation*. Pengertian dari mutasi itu sendiri sebagaimana yang diungkapkan oleh Siswanto (1987:211) bahwa:

Mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan suatu proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan.

Mutasi pegawai dapat bersifat vertikal maupun horizontal. Sebagaimana disampaikan oleh, Martoyo (2007:71) yang menggunakan istilah “pemindahan” yang mengartikan bahwa “Pemindahan berarti segala perubahan jabatan seseorang dalam arti umum. Jadi meliputi promosi, penurunan maupun perubahan jabatan yang setingkat, yang tidak mengurangi atau menaikkan baik kekuasaan maupun tanggung jawab”. Selanjutnya, Siagian (2010:169) berpendapat bahwa “Promosi ialah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya

lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula”. Sedangkan demosi menurut Siagian (2010:172-173) “berarti bahwa seseorang, karena berbagai pertimbangan, melalui penurunan pangkat atau jabatan dan penghasilan serta tanggung jawab yang semakin kecil”.

Menurut Simamora (1997) yang dikutip dalam Meldona dan Siswanto (2012:262) menyebutkan bahwa “Transfer terjadi saat seseorang karyawan dipindahkan dari satu bidang tugas ke bidang tugas lain yang tingkatannya hampir sama, baik dari segi tingkat gaji, tanggung jawab maupun tingkat strukturalnya”. Berdasarkan beberapa pendapat diatas, maka dapat ditarik kesimpulan mengenai pengertian mutasi pegawai yaitu perpindahan pegawai dari suatu jabatan/posisi/tempat ke jabatan/posisi/tempat yang lain baik lebih tinggi, maupun sejajar, bahkan yang lebih rendah.

3. Tujuan Mutasi Pegawai

Mutasi pegawai merupakan salah satu bagian dari pengembangan karir pegawai karena pada dasarnya mutasi pegawai bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dari pegawai dalam suatu organisasi publik. Martoyo (2007:71), berpendapat bahwa “Pemindahan pada umumnya dimaksudkan menempatkan pada tempat yang setepatnya, dengan maksud agar karyawan/anggota yang bersangkutan memperoleh suasana baru dan/atau kepuasan kerja setinggi mungkin dan dapat menunjukkan prestasi yang lebih tinggi lagi”. Selanjutnya, Hasibuan (2002:102) menyebutkan beberapa tujuan mutasi, yang meliputi :

- a. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- b. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan
- c. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan
- d. Untuk menghilangkan rasa bosan/jemu terhadap pekerjaannya
- e. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karir yang lebih tinggi
- f. Untuk pelaksanaan hukuman/sanksi atas pelanggaran–pelanggaran yang dilakukannya
- g. Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya
- h. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka
- i. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik
- j. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan
- k. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa terdapat bermacam-macam tujuan diadakannya mutasi pegawai. Antara lain adalah untuk meningkatkan produktivitas kinerja pegawai, menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan, memperluas atau menambah pengetahuan pegawai, menghilangkan rasa bosan/jemu terhadap pekerjaannya dan untuk memberikan perangsang agar pegawai mau berupaya meningkatkan karir yang lebih tinggi.

4. Sebab dan Alasan Mutasi Pegawai

Pelaksanaan mutasi pegawai disebabkan oleh beberapa faktor. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Hasibuan (2002:104) yang menyebutkan bahwa :

Sebab–sebab pelaksanaan mutasi digolongkan atas permintaan sendiri (*personnel transfers*) dan alih tugas produktif (*production transfers*)

- a. Permintaan sendiri

Mutasi atas permintaan sendiri adalah mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi, mutasi permintaan sendiri pada umumnya hanya perpindahan kepada jabatan yang peringkatnya sama

baik, antar bagian maupun pindah ke tempat lain. Peringkatnya sama artinya kekuasaan dan tanggung jawab maupun besarnya balas jasa tetap sama. Caranya karyawan mengajukan permohonan dengan mengemukakan alasan – alasannya kepada pimpinan organisasi tersebut. Alasan – alasan adalah sebagai berikut:

- 1) Kesehatan: misalnya fisik karyawan kurang mendukung untuk melakukan pekerjaan.
 - 2) Keluarga: misalnya untuk merawat orang tua yang sudah lanjut usia.
 - 3) Kerjasama: misalnya tidak dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya karena terjadi pertengkaran atau perselisihan.
- b. Alih tugas produktif (ATP)
- Alih tugas produktif (ATP) adalah mutasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya. ATP didasarkan pada hasil penelitian prestasi karyawan. Karyawan yang berprestasi baik dipromosikan, sedang karyawan yang tidak berprestasi dan tidak disiplin didemosikan. Alasan lain tugas produktif (*production transfer*) didasarkan kepada kecakapan, kemampuan, sikap, dan disiplin karyawan. Jadi ATP ini biasanya bersifat mutasi vertikal (promosi atau demosi).

Berdasarkan pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa sebab dan alasan pelaksanaan mutasi pegawai dibedakan menjadi dua, yaitu mutasi atas permintaan sendiri dan Alih Tugas Produktif (ATP). Mutasi pegawai yang disebabkan atas permintaan sendiri dapat dikarenakan beberapa alasan, antara lain yaitu kesehatan, keluarga dan kerjasama. Sementara itu, mutasi pegawai yang disebabkan atas Alih Tugas Produktif (ATP) dikarenakan beberapa alasan, antara lain yaitu kecakapan, kemampuan, sikap, dan disiplin yang dimiliki oleh pegawai.

5. Dasar Mutasi Pegawai

Pelaksanaan mutasi dilandaskan pada beberapa dasar atau landasan. Dimana dalam hal ini landasan tersebut akan mengayomi jalannya pelaksanaan mutasi tersebut. Menurut pendapat Hasibuan (2002:102-103) menyebutkan bahwa :

Ada tiga dasar/landasan pelaksanaan mutasi karyawan yang kita kenal *merit system*, *seniority system*, dan *spoiled system*.

a. *Merit system*

Merit system adalah mutasi karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya. *Merit system* atau *career system* ini 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*

Seniority system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, dan pengalaman kerja dari karyawan bersangkutan. Sistem mutasi seperti ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku jabatan baru.

c. *Spoiled system*

Spoiled system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka (*like or dislike*).

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa dasar pelaksanaan mutasi dibagi menjadi tiga, yaitu *merit system*, *seniority system*, dan *spoiled system*. Pada intinya, *merit system* didasarkan pada landasan yang bersifat ilmiah dan objektif, misalnya didasarkan pada hasil prestasi kerja pegawai. sedangkan *seniority system* didasarkan pada masa kerja, dan pengalaman kerja dari pegawai yang bersangkutan. Kemudian, *spoiled system* didasarkan atas landasan kekeluargaan.

6. Cara – Cara Mutasi Pegawai

Pelaksanaan mutasi pegawai haruslah ditempuh melalui cara-cara yang telah ditentukan. Dimana dalam hal ini, terdapat cara–cara yang dapat ditempuh dalam pelaksanaan mutasi pegawai sebagaimana diungkapkan oleh Hasibuan (2002:103) yang menyebutkan bahwa :

Ada dua cara mutasi yang dilakukan di dalam suatu organisasi:

a. Cara tidak ilmiah

Mutasi dengan cara tidak ilmiah dilakukan:

- 1) Tidak didasarkan kepada norma/standar kriteria tertentu
- 2) Berorientasi semata-mata kepada masa kerja dan ijazah, bukan atas prestasi atau faktor-faktor riil
- 3) Berorientasi kepada banyaknya anggaran yang tersedia, bukan atas kebutuhan riil karyawan
- 4) Berdasarkan *spoil system*

b. Cara ilmiah

Mutasi dengan cara ilmiah dilakukan:

- 1) Berdasarkan norma atau standar kriteria tertentu, seperti analisis pekerjaan
- 2) Berorientasi pada kebutuhan yang riil/nyata
- 3) Berorientasi pada formasi riil kepegawaian
- 4) Berorientasi kepada tujuan yang beraneka ragam
- 5) Berdasarkan objektivitas yang dapat dipertanggungjawabkan

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa cara pelaksanaan mutasi dibedakan menjadi dua, yaitu cara yang ilmiah dan cara yang tidak ilmiah. Cara yang tidak ilmiah menekankan pada pelaksanaan mutasi yang tidak didasarkan pada aturan yang ada. Sedangkan cara yang ilmiah menekankan pada pelaksanaan mutasi yang sesuai dengan aturan yang ada.

7. Ruang Lingkup Mutasi Pegawai

Di dalam pelaksanaan mutasi pegawai terdapat ruang lingkup sebagaimana disampaikan oleh Hasibuan (2002:104) bahwa :

Ruang lingkup mutasi mencakup semua perubahan posisi/pekerjaan/tempat karyawan, baik secara horizontal maupun vertikal (promosi atau demosi) yang dilakukan karena alasan *personal transfer* ataupun *production transfer* di dalam suatu organisasi. Mutasi ini merupakan penempatan kembali (*replacement*) karyawan ke posisi tempat yang baru sehingga kemampuan dan kecakapan kerjanya semakin baik, mencakup mutasi secara horizontal dan vertikal.

- a. Mutasi horizontal (*job rotation/transfer*) artinya perubahan tempat atau jabatan karyawan tetapi masih pada ranking yang sama di dalam

organisasi itu. Mutasi horizontal mencakup “mutasi tempat dan mutasi jabatan”

- 1) Mutasi tempat (*tour of area*) adalah perubahan tempat kerja, tetapi tanpa perubahan jabatan/posisi/golongannya. Sebabnya adalah karena rasa bosan atau tidak cocok pada suatu tempat baik karena maupun pergaulan yang kurang baik.
 - 2) Mutasi jabatan (*tour of duty*) adalah perubahan jabatan atau penempatan pada posisi semula.
- b. Mutasi secara vertikal adalah perubahan posisi/jabatan/pekerjaan, promosi atau demosi, sehingga kewajiban dan kekuasaannya juga berubah. Promosi memperbesar *authority* dan *responsibility*, sedang demosi mengurangi *authority* dan *responsibility* seorang karyawan. Jadi promosi berarti menaikkan pangkat/jabatan, sedang demosi adalah penurunan pangkat/jabatan seseorang.

Berdasarkan pendapat diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa ruang lingkup mutasi pegawai dibagi menjadi dua, yaitu mutasi horizontal dan mutasi vertikal. Dimana dalam hal ini mutasi horizontal meliputi mutasi tempat dan mutasi jabatan yang sifatnya sama atau sejajar dengan posisi yang ditempati oleh pegawai sebelumnya. Selanjutnya, mutasi vertikal meliputi promosi dan demosi yang sifatnya berubah dengan posisi yang ditempati oleh pegawai sebelumnya. Promosi pegawai bersifat naik, dan demosi pegawai bersifat turun.

8. Kendala – kendala Pelaksanaan Mutasi Pegawai

Mutasi pegawai tentunya mengalami berbagai kendala dalam pelaksanaannya. Hasibuan (2002:107) berpendapat bahwa “Kendala–kendala pelaksanaan mutasi yaitu formasi jabatan tidak (belum) memungkinkan, pengaruh senioritas, soal etis (etika), kesulitan menetapkan standar–standar sebagai kriteria untuk pelaksanaan. Sedangkan menurut Meldona dan Siswanto (2012:263-265) menyebutkan bahwa beberapa penyebab transfer yang dapat menjadi permasalahan, antara lain :

- a. Karyawan dengan riwayat kinerja yang buruk atau perilaku bermasalah yang tidak ingin lagi dipertahankan oleh departemennya. Tanpa peraturan yang jelas tentang transfer, karyawan seperti itu cenderung dilempar dari satu departemen ke departemen lain.
- b. Praktek penempatan yang tidak sempurna, yang menyebabkan kemungkinan ketidakcocokan pekerjaan. Penilaian yang cermat atas kinerja dan potensi karyawan hendaknya mendahului setiap *transfer* supaya kualifikasinya sesuai dengan mendahului setiap *transfer* supaya kualifikasinya sesuai dengan pekerjaan barunya. Departemen SDM berperan penting dalam hal proses penilaian kinerja dengan menyusun prosedur yang teliti, dan setelahnya memantau proses *transfer* yang berlangsung untuk memastikan bahwa para *supervisor* mengikuti prosedur secara benar.
- c. Karyawan menjadi tidak puas dengan pekerjaan, yang disebabkan oleh antara lain : konflik yang serius dengan rekan kerja atau atasan yang sulit dipecahkan, kebuntuan pekerjaan dimana *transfer* akan memudahkan tujuan peningkatan karir.
- d. Pelaksanaan reorganisasi. Kantor dan departemen dibentuk dan dihapuskan untuk menjawab kebutuhan organisasi, dalam upaya untuk mengisi posisi-posisi yang diciptakan oleh reorganisasi, karyawan yang berpindah tidak memerlukan promosi. Hal sama terjadi bila sebuah kantor atau departemen ditutup. Untuk menghindari pemberhentian karyawan, manajemen bisa mentransfer ke bagian-bagian lain dalam organisasi, dari satu meja ke meja lain dalam kantor yang sama, atau ke lokasi berbeda di wilayah geografis lain.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan mutasi pegawai dapat terjadi berbagai permasalahan. Antara lain yaitu pegawai dengan riwayat kinerja yang buruk atau perilaku bermasalah yang tidak ingin lagi dipertahankan oleh satuan organisasi, praktek penempatan yang tidak sempurna menyebabkan kemungkinan ketidakcocokan pekerjaan, pegawai menjadi tidak puas dengan pekerjaan, pelaksanaan reorganisasi.

E. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil

1. Pengertian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3)

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil ditandai dengan adanya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Pengertian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) sebagaimana terangkum dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil pasal 1 huruf (a) adalah:

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil, yang selanjutnya dalam Peraturan Pemerintah ini disebut Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan, adalah suatu daftar yang memuat hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil dalam jangka waktu 1 (satu) tahun yang dibuat oleh Pejabat Penilai.

Selanjutnya, Soeprihanto (1988:7) berpendapat bahwa “Penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan”. Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah suatu *instrument* yang digunakan untuk mengetahui apakah seorang pegawai telah melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diembannya atau tidak. Sementara itu, Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) Pegawai Negeri Sipil merupakan daftar yang berisikan hasil penilaian dari seorang pegawai atas pekerjaan yang telah dilaksanakannya.

2. Latar Belakang dan Tujuan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3)

Latar belakang adanya penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil adalah dengan pertimbangan “Bahwa dalam rangka usaha menjamin obyektivitas dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem karir dan sistem prestasi kerja dipandang perlu menetapkan Peraturan Pemerintah tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil” (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil huruf a). Selanjutnya, “Tujuan dari Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan adalah untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil” (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil pasal 2). Berdasarkan penjelasan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa latar belakang penetapan penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai adalah dalam rangka usaha menjamin obyektivitas dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem karir dan sistem prestasi kerja. Sedangkan tujuan dari adanya Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil adalah untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang objektif dalam pengambilan keputusan untuk pelaksanaan pembinaan Pegawai Negeri Sipil.

3. Unsur yang Dinilai dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3)

Unsur-unsur yang dinilai dalam Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil sebagaimana tercantum dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil pasal 4 meliputi:

- 1) Kesetiaan
- 2) Prestasi kerja
- 3) Tanggung jawab
- 4) Ketaatan
- 5) Kejujuran
- 6) Kerjasama
- 7) Prakarsa
- 8) Kepemimpinan (Unsur kepemimpinan sebagaimana dimaksud hanya dinilai bagi Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat Pengatur Muda golongan ruang II/a ke atas yang memangku suatu jabatan).

Selanjutnya, penjelasan masing-masing unsur tersebut sebagaimana tercantum dalam Penjelasan atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil pasal 4 ayat (2) huruf a-h yaitu :

- a) Yang dimaksud dengan kesetiaan, adalah kesetiaan, ketaatan dan pengabdian kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah. Pada umumnya yang dimaksud dengan kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan mentaati melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang disertai dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dalam sikap dan tingkah laku sehari-hari serta dalam perbuatan dalam melaksanakan tugasnya. Pada umumnya yang dimaksud dengan pengabdian adalah penyumbang pikiran dan tenaga secara ikhlas dengan mengutamakan kepentingan umum di atas kepentingan golongan atau pribadi. Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur Aparatur Negara, Abdi Negara, dan Abdi Masyarakat wajib setia, taat dan mengabdikan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah. Pada umumnya kesetiaan, ketaatan dan

pengabdian timbul dari pengetahuan dan pemahaman yang mendalam, oleh sebab itu setiap Pegawai Negeri Sipil wajib mempelajari, memahami, melaksanakan dan mengamalkan Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Haluan Negara, Politik, Kebijakan dan rencana-rencana Pemerintah.

- b) Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya, prestasi kerja seorang Pegawai Negeri Sipil antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan.
- c) Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambil atau tindakan yang dilakukannya.
- d) Ketaatan adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil, untuk mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedisiplinan yang berlaku, mentaati perintah kedisiplinan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.
- e) Pada umumnya yang dimaksud dengan kejujuran, adalah ketulusan hati seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.
- f) Kerjasama adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan, sehingga mencapai dayaguna dan hasilguna yang sebesar-besarnya.
- g) Prakarsa adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.
- h) Kepimpinan adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

Selanjutnya, nilai pelaksanaan pekerjaan dinyatakan dengan sebutan dan angka yang terangkum dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil pasal 5 yaitu:

- a) Amat baik = 91 – 100
- b) Baik = 76 - 90
- c) Cukup = 61 - 75

- d) Sedang = 51 - 60
- e) Kurang = 50 kebawah

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa terdapat delapan unsur yang harus dinilai dalam daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang mana penilaian tersebut kemudian dinyatakan dengan sebutan dan angka. Delapan unsur tersebut meliputi kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, kejujuran, kerja sama, prakarsa, ketaatan dan kepemimpinan. Sedangkan sebutan nilai dalam penilaian tersebut meliputi amat baik (91-100), baik (76-90), cukup (61-75), sedang (51-60) dan kurang (di bawah 50).

4. Pejabat Penilai dan Atasan Pejabat Penilai dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3)

Penilaian dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai dilakukan pejabat penilai. Dimana dalam hal ini yang dimaksud dengan pejabat penilai dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil pasal 1 huruf (b) adalah :

Atasan langsung Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, dengan ketentuan serendah-rendahnya Kepala Urusan atau pejabat lain yang setingkat dengan itu, kecuali ditentukan lain oleh Menteri, Jaksa Agung, Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Pimpinan Lembaga Pemerintah Non Departemen, dan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I dalam lingkungannya masing-masing.

Selanjutnya, dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil pasal 7 dijelaskan bahwa :

- 1) Pejabat Penilai wajib melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan terhadap Pegawai Negeri Sipil yang berada dalam lingkungannya
- 2) Penilaian pelaksanaan pekerjaan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dilakukan pada tiap-tiap akhir tahun.

Dengan ketentuan bahwa “Pejabat penilai baru dapat menilai pelaksanaan pekerjaan, apabila ia telah membawahkan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan sekurang-kurangnya 6 (enam) bulan” (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil pasal 8).

Selain pejabat penilai, dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai juga ada atasan pejabat penilai. Yang dimaksud dengan “Atasan pejabat penilai adalah atasan langsung dari pejabat penilai” (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil pasal 1 huruf c). Berdasarkan penjelasan diatas, dapat diketahui bahwa Pejabat Penilai adalah atasan langsung Pegawai Negeri Sipil yang dinilai. Pejabat penilai dapat menilai Pegawai Negeri Sipil bawahannya sekurang-kurang enam bulan setelah pejabat penilai tersebut membawahi Pegawai Negeri Sipil bersangkutan. Sedangkan atasan pejabat penilai adalah atasan langsung dari pejabat penilai yang bersangkutan.

5. Tata Cara Penilaian dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3)

Tata cara dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979

Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil pasal 9 ayat 1-3 adalah sebagai berikut :

- 1) Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan diberikan oleh pejabat penilai kepada Pegawai Negeri Sipil yang dinilai
- 2) Apabila Pegawai Negeri Sipil yang dinilai berkeberatan atas nilai dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan, maka ia dapat mengajukan keberatan disertai dengan alasan-alasannya, kepada atasan pejabat penilai melalui hirarki dalam jangka waktu empat belas hari sejak tanggal diterimanya daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan tersebut.
- 3) Pegawai Negeri Sipil yang dinilai wajib mengembalikan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan sebagaimana dimaksud dalam ayat 2 kepada pejabat penilai selambat-lambatnya dalam jangka waktu empat belas hari sejak tanggal diterimanya daftar penilaian pekerjaan tersebut.

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat diketahui bahwa pejabat penilai memberikan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan kepada Pegawai Negeri Sipil yang dinilai. Selanjutnya, apabila Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan keberatan, maka Pegawai Negeri Sipil dapat mengajukan keberatan tersebut kepada atasan pejabat penilai melalui pejabat penilai selambat-lambatnya empat belas hari setelah diterimanya Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan. Apabila Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan setuju atas penilaian yang diberikan pejabat penilai maka Pegawai Negeri Sipil wajib mengembalikan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan kepada pejabat penilai selambatnya-lambatnya empat belas hari setelah diterimanya Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan tersebut.

Selanjutnya, apabila keberatan telah diajukan oleh seorang Pegawai Negeri Sipil maka dalam hal ini pejabat penilai akan menyampaikannya kepada atasan pejabat penilai. Hal ini sebagaimana tercantum dalam Peraturan Pemerintah Republik

Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai

Negeri Sipil pasal 10 ayat 1-4 yang menyatakan bahwa:

- 1) Pejabat penilai menyampaikan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan kepada atasan pejabat penilai dengan ketentuan:
 - a) Apabila tidak ada keberatan dari Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan tersebut disampaikan dengan catatan.
 - b) Apabila ada keberatan dari Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan tersebut disampaikan dengan catatan tentang tanggapan pejabat penilai atas keberatan yang diajukan oleh Pegawai Negeri Sipil yang dinilai.
- 2) Atasan pejabat penilai memeriksa dengan seksama Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang disampaikan kepadanya.
- 3) Apabila terdapat alasan-alasan yang cukup atasan pejabat penilai dapat mengadakan perubahan nilai yang tercantum dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan sebagaimana dimaksud dalam ayat (2).
- 4) Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan baru berlaku sesudah ada pengesahan dari atasan pejabat penilai.

Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam hal ini apabila ada keberatan dari Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, maka yang berhak memberikan keputusan akhir mengenai perubahan nilai yang tercantum dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) pegawai yang bersangkutan adalah atasan pejabat penilai. Dengan pertimbangan alasan-alasan yang diajukan oleh pegawai yang bersangkutan dan tanggapan mengenai keberatan yang telah diajukan yang dibuat oleh pejabat penilai. Selanjutnya, dalam hal ini Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) baru berlaku setelah mendapat tanda pengesahan dari atasan pejabat penilai.

F. Pegawai Aparatur Sipil Negara

1. Pengertian Pegawai Aparatur Sipil Negara

Secara umum, permasalahan yang dihadapi oleh birokrasi publik adalah masalah sumber daya manusia yang tidak lain adalah Pegawai Aparatur Sipil Negara yang sebelumnya disebut dengan Pegawai Negeri Sipil. Menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia W.J.S Poerwadarminta dalam Sosiawan (2004:23), “Kata pegawai berarti orang yang bekerja pada pemerintah (perusahaan dan sebagainya). Sedangkan negeri berarti negara atau pemerintah. Jadi pegawai negeri adalah orang yang bekerja pada pemerintah atau negara”.

Kemudian, Prakoso (1989:9) menyebutkan bahwa “Pegawai negeri adalah mereka yang setelah memenuhi syarat-syarat dalam peraturan perundang-undangan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan sesuatu peraturan perundang-undangan dan digaji menurut peraturan perundang – undangan yang berlaku”. Selanjutnya, dalam Pasal 1 ayat (2) UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, merumuskan Pegawai Aparatur Sipil Negara sebagai :

Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang pengertian Pegawai Aparatur Sipil Negara, dapat disimpulkan bahwa Pegawai Aparatur Sipil Negara adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan,

diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja baik negara maupun daerah.

2. Fungsi dan Tugas Pegawai Aparatur Sipil Negara

Pegawai Negeri dalam menjalankan sebuah birokrasi memiliki fungsi dan tugas. Dijelaskan dalam Pasal 10 UU No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara bahwa Pegawai ASN berfungsi sebagai :

- a. pelaksana kebijakan publik
- b. pelayan publik
- c. perekat dan pemersatu bangsa.

Sedangkan tugas Aparatur Sipil Negara sebagaimana terangkum dalam pasal 11 UU No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara yang berbunyi Pegawai ASN bertugas :

- a. melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
- b. memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas
- c. mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Berdasarkan pemaparan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa fungsi Pegawai Aparatur Sipil Negara meliputi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, perekat dan pemersatu bangsa. Sedangkan tugas Pegawai Negeri adalah melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian,

memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas, serta mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

3. Peran Pegawai Aparatur Sipil Negara

Di dalam sebuah birokrasi publik, Pegawai Aparatur Sipil Negara memiliki peranan yang sangat penting. Sebagaimana dijelaskan dalam pasal 12 UU No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara yang berbunyi “Pegawai ASN berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme”. Berdasarkan penjelasan dari pasal tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa Pegawai Aparatur Sipil Negara berperan sebagai perencana, pelaksana, pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional.

4. Hak dan Kewajiban Pegawai Aparatur Sipil Negara

Selain memiliki tugas dan fungsi, Pegawai Aparatur Sipil Negara juga memiliki hak dan kewajiban yang diembannya. Menurut Sosiawan (2004:142) hak dan kewajiban dari Pegawai Aparatur Sipil Negara meliputi :

Hak setiap Pegawai Negeri yaitu berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya. Yang dimaksud dengan gaji yang adil dan layak adalah bahwa gaji Pegawai Negeri harus mampu memenuhi kebutuhan hidup keluarganya, sehingga Pegawai Negeri yang bersangkutan dapat memusatkan perhatian, pikiran dan tenaganya hanya untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.

Selanjutnya Sosiawan (2004: 143), menyebutkan bahwa “Kewajiban setiap Pegawai Negeri yaitu setia dan taat kepada Pancasila, Undang – Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah serta wajib menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia”. Berdasarkan pemaparan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa hak Pegawai Negeri Sipil yaitu menerima gaji sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawab yang dimilikinya. Sementara itu, kewajiban Pegawai Negeri Sipil adalah setia dan taat kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945 (UUD 1945), negara dan pemerintah.



BAB III

METODE PENELITIAN

Kegiatan penelitian pada hakekatnya adalah kegiatan menjalankan suatu prosedur atau cara untuk mendapatkan suatu hasil tertentu melalui langkah-langkah ilmiah, sedangkan hasilnya adalah sebuah pengetahuan atau informasi. Dalam kegiatan penelitian, dibutuhkan adanya metode penelitian. Metode penelitian adalah suatu cara yang tersusun secara sistematis untuk mendapatkan suatu hasil tertentu melalui langkah-langkah ilmiah. Menurut pendapat Zulfanef (2008:7), “Metode penelitian dapat diartikan sebagai cara-cara yang sistematis atau prosedur untuk memeriksa atau menyelidiki sesuatu secara hati-hati”.

A. Jenis Penelitian

Suatu penelitian dikelompokkan menurut jenis penelitian yang terdiri dari beberapa jenis. Menurut Zulfanef (2008:8), “Dalam penelitian terdapat beberapa jenis-jenis penelitian. Antara lain yaitu penelitian penggalan (*exploratory*), penjelasan (*explanatory*), pemaparan (*descriptive*), penerapan (*applied*), atau penelitian dasar atau murni (*basic*)”. Di dalam penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian pemaparan (*descriptive*). Dengan penelitian deskriptif, maka peneliti dapat menggambarkan suatu keadaan, masalah dan fakta-fakta yang terjadi di lapangan. Hal tersebut sesuai dengan yang diungkapkan oleh Zuriah (2006:47) yaitu “Yang dimaksud dengan penelitian deskriptif adalah penelitian yang

diarahkan untuk memberikan gejala–gejala, fakta–fakta, atau kejadian–kejadian secara sistematis dan akurat mengenai sifat–sifat populasi atau daerah tertentu”.

Adapun pendekatan yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Hal ini dikarenakan dengan pendekatan kualitatif, maka peneliti lebih mudah apabila dihadapkan dengan kenyataan jamak. Karena pada dasarnya pendekatan kualitatif terbuka terhadap berbagai perubahan yang terjadi pada saat pengamatan di lapangan. Hal ini sesuai dengan pendapat Zuriyah (2006:91), yang menyebutkan bahwa “Dalam penelitian kualitatif, peneliti merasa tidak tahu apa yang tidak diketahui, sehingga desain penelitian yang dikembangkan selalu merupakan kemungkinan yang terbuka akan berbagai perubahan yang diperlukan dan lentur terhadap kondisi yang ada di lapangan pengamatannya”. Dengan menggunakan metode penelitian deskriptif, dan menganalisa data dengan menggunakan pendekatan kualitatif peneliti akan berusaha mendiskripsikan keadaan objek penelitian secara nyata berdasarkan fenomena–fenomena yang berkaitan dengan pelaksanaan mutasi pegawai.

B. Fokus Penelitian

Penelitian kualitatif menghendaki adanya batas dalam penelitiannya atas dasar fokus yang timbul sebagai permasalahan dalam penelitian. Dengan kata lain, fokus merupakan komponen terpenting dalam menentukan batasan penelitian yang akan dilakukan sehingga akan memperjelas batasan dalam penelitian serta mempertajam pemahaman terhadap permasalahan yang diteliti. Sehingga penelitian yang dilakukan

lebih terarah, tidak meluas, serta relevan dengan objek penelitian. Fokus penelitian menyangkut tema penelitian, dimana tema itu sendiri adalah menyangkut deskripsi dari sebuah konsep dan sebuah hubungan. Adapun fokus penelitian ini adalah :

1. Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil di Kota Batu ditinjau dari :
 - a. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil di Kota Batu.
 - b. Pendapat pegawai terhadap penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai di Kota Batu.
2. Pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu ditinjau dari :
 - a. Prosedur pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu
 - b. Pendapat pegawai terhadap pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu
3. Faktor yang mempengaruhi pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu :
 - a. Faktor pendukung pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu
 - 1) Komitmen dari Sumber Daya Manusia yang terlibat
 - 2) Peraturan Perundang-Undangan
 - b. Faktor penghambat pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu
 - 1) Subjektivitas dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana penelitian tersebut akan dilaksanakan untuk memperoleh data atau informasi yang akan diperlukan. Sedangkan situs

penelitian itu sendiri adalah tempat dimana peristiwa itu dapat di gali datanya. Dalam penelitian ini lokasi yang digunakan untuk mengadakan penelitian adalah Kota Batu. Dengan pertimbangan bahwa Kota Batu merupakan salah satu daerah otonom termuda di Provinsi Jawa Timur, yang tentunya menghadapi berbagai tantangan dalam melakukan pembangunan terutama di masa otonomi daerah. Salah satunya adalah tantangan dalam hal manajemen kepegawaiannya, yaitu pelaksanaan mutasi pegawai.

Sedangkan situs dalam penelitian ini adalah Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Batu. Dikarenakan Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang mengurus administrasi kepegawaian pemerintah Kota Batu yang salah satunya adalah pelaksanaan mutasi pegawai berdasarkan pada penilaian kinerja pegawai. Sehingga diharapkan peneliti dapat mendapatkan data dan informasi yang akurat dan valid yang berkaitan dengan pelaksanaan mutasi pegawai berdasarkan pada penilaian kinerja pegawai yang dilakukan oleh pemerintah Kota Batu.

D. Sumber Data

Sumber data yaitu menyangkut orang atau pihak yang akan disajikan sebagai narasumber dan merupakan tempat dimana peneliti dapat menemukan data dan informasi-informasi penting yang dapat menunjang terlaksananya penelitian. Menurut Lofland (1984) dalam Moleong (2012:157), “Sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan

seperti dokumen dan lain-lain”. Dari penjelasan tersebut, maka sumber data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah :

1. Peristiwa

Peristiwa merupakan situasi atau kejadian yang dapat dijadikan sumber data dalam penelitian ini. Di dalam hal ini peristiwa yang dapat dijadikan sumber data adalah yang berkaitan dengan pelaksanaan mutasi berdasarkan pada penilaian kinerja pegawai, yang meliputi :

- a. Pelaksanaan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3).
- b. Pelaksanaan mutasi pegawai.

2. Informan

Informan merupakan pihak yang memberikan informasi terkait dengan permasalahan yang diteliti. Seorang informan merupakan salah satu pihak yang memiliki peranan sangat penting yaitu sebagai individu yang memiliki informasi dan data yang dibutuhkan dalam melakukan penelitian. Di dalam penelitian ini informan yang terkait adalah orang-orang yang dipandang mengetahui permasalahan yang sedang diteliti dan bersedia memberikan informasi dan data yang dibutuhkan oleh peneliti, antara lain yaitu :

- a. Kepala Sub Bagian pemindahan, pemberhentian dan pensiun pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu, Bapak Nurdianto.
- b. Staf Bidang Mutasi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu, Bapak Masy’ud.

- c. Kepala Sub Bidang Formasi dan Pengadaan Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu, Bapak Muslich.
- d. Kepala Sub Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah, Ibu Sri Kuntariati
- e. Staff Bidang Perencanaan, Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu, Bapak Asep Dana Saputra
- f. Pegawai yang dimutasi dari Kepala Bidang Pengembangan Produk Pariwisata Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Batu menjadi Kepala Bidang Perencanaan, Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu, Bapak Aries Imam Wahyono

3. Dokumen

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Di dalam sebuah penelitian, hasil penelitian dari observasi dan wawancara akan lebih dapat dipercaya apabila didukung oleh dokumen–dokumen atas peristiwa yang telah lampau. Dokumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil
2. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu tahun 2013
3. Rekapitulasi pelaksanaan mutasi pegawai Kota Batu bulan Januari-April tahun 2014.

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam melakukan penelitian, perlulah peneliti mengambil data fokus yang akan ditelitinya. Pengambilan data dilakukan melalui teknik-teknik pengambilan data. Menurut Usman dan Akbar (2008:52) :

Pada hakikatnya, metode ilmiah ialah penggabungan antara berpikir secara deduktif dengan induktif. Jika pengajuan rumusan hipotesis tersebut dengan susah payah diturunkan dari kerangka teoritis dan kerangka berpikir secara deduktif, maka untuk menguji bahwa hipotesis diterima atau ditolak perlu dibuktikan kebenarannya dengan data-data yang ada di lapangan. Data-data tersebut dikumpulkan dengan teknik tertentu yang disebut teknik pengumpulan data. Selanjutnya, data-data itu dianalisis dan disimpulkan secara induktif. Dan akhirnya dapatlah kita memutuskan bahwa hipotesis ditolak atau diterima. Teknik pengumpulan data terdiri atas observasi (*observation*), wawancara (*interview*), angket (*questionary*), dan dokumentasi (*documentation*).

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi (*observation*), wawancara (*interview*), dan dokumentasi (*documentation*).

1. Observasi

Dalam Usman dan Akbar (2008:52), “Observasi ialah pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti”. Observasi menjadi salah satu teknik pengumpulan data apabila sesuai dengan tujuan penelitian, direncanakan dan dicatat secara sistematis, serta dapat dikontrol reliabilitas dan validitasnya. Observasi dalam penelitian ini dilakukan dengan mengamati manajemen yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu mengenai pelaksanaan mutasi pegawai.

2. Wawancara

Usman dan Akbar (2008:55) menyebutkan bahwa “Wawancara ialah Tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih secara langsung. Pewawancara disebut *interviewer*, sedangkan orang yang diwawancarai disebut *interviewee*”.

Wawancara dilakukan dengan dua bentuk, yaitu wawancara yang terstruktur dan wawancara yang tidak terstruktur. Wawancara terstruktur yaitu wawancara yang dilakukan melalui pertanyaan-pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Sedangkan wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang dilakukan apabila adanya jawaban yang berkembang dibuat pertanyaan-pertanyaan terstruktur namun tidak terlepas dari permasalahan penelitian. Wawancara dalam penelitian ini dilakukan dengan mengadakan komunikasi dengan pihak-pihak yang terkait (subjek penelitian) yaitu dengan mengajukan pertanyaan yang sesuai dengan fokus penelitian yaitu mengenai pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu. Serta faktor yang mempengaruhi pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu.

3. Dokumentasi

Dalam Usman dan Akbar (2008:69), “Teknik pengumpulan data dengan dokumentasi ialah pengambilan data yang diperoleh melalui dokumen–dokumen”. Di dalam hal ini dokumentasi yang didapat dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu meliputi :

- a. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu tahun 2013

- b. Rekapitulasi pelaksanaan mutasi pegawai Kota Batu bulan Januari-April tahun 2014.

F. Instrument Penelitian

Penelitian dilakukan dengan menggunakan *instrument – instrument* penelitian agar memudahkan peneliti dalam mencapai tujuan penelitian. Menurut Suharsimi Arikunto (1995) dalam Zuriyah (2006:168), “*Instrument* penelitian merupakan alat bantu bagi peneliti dalam mengumpulkan data”. Oleh karena itu, menyusun *instrument* penelitian bagi kegiatan penelitian merupakan langkah penting yang harus dipahami betul oleh peneliti. Sedangkan S. Margono (1997) yang dikutip oleh Zuriyah (2006:168), menyatakan bahwa :

Pada umumnya penelitian akan berhasil dengan baik apabila banyak menggunakan *instrument*, sebab data yang diperlukan untuk menjawab pertanyaan penelitian dan menguji hipotesis diperoleh melalui *instrument*. *Instrument* sebagai alat pengumpul data harus betul – betul dirancang dan dibuat sedemikian rupa sehingga menghasilkan data empiris sebagaimana adanya. Data yang adalah atau tidak menggambarkan data empiris bisa menyesatkan peneliti sehingga kesimpulan penelitian yang ditarik atau dibuat peneliti bisa keliru. Ada beberapa yang perlu diperhatikan dalam menyusun *instrument* penelitian, antara lain :

1. Masalah dan variabel yang diteliti termasuk indikator variabel, harus jelas spesifik sehingga dapat dengan mudah menetapkan jenis *instrument* yang akan digunakan
2. Sumber data atau sumber informasi, baik jumlah maupun keragamannya harus diketahui terlebih dahulu, sebagai bahan atau dasar dalam menentukan isi, bahasa, sistematika item dalam *instrument* penelitian.

Berdasarkan teknik pengumpulan yang digunakan dalam penelitian ini, maka *instrument* penelitian yang digunakan dalam penelitian ini meliputi :

1. Peneliti Sendiri

Dalam penelitian yang bersifat kualitatif, peneliti melakukan pengamatan secara langsung terhadap fenomena, kejadian yang terjadi di tempat penelitian.

2. Pedoman Wawancara

Yaitu serangkaian pertanyaan yang memfokuskan pada permasalahan penelitian yang digunakan sebagai pedoman bagi peneliti dalam melakukan wawancara secara langsung terhadap pihak – pihak yang terkait.

3. Catatan Lapangan

Merupakan salah satu *instrument* yang diperlukan untuk mengumpulkan data dengan berbagai alat penunjang seperti alat tulis menulis dan buku catatan.

G. Uji Keabsahan Data

Agar suatu penelitian dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya diperlukan adanya pengujian keabsahan hasil penelitian atau disebut dengan keabsahan data. Kriteria yang digunakan dalam pengujian keabsahan data dibedakan menjadi antara lain *credibility* (validitas internal), *transferability* (validitas eksternal), *depenability* (realibilitas) dan *confirmability* (obyektifitas)”. Kriteria yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu :

1. *Credibility* (validitas internal)

Credibility merupakan kriteria pengujian keabsahan data agar proses dan hasil penelitian dapat diterima dan dipercaya. Menurut Sugiyono (2009:368)

mengungkapkan bahwa “uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis data negatif, dan *member check*.” Rangkaian aktivitas *credibility* data tersebut peneliti terapkan dalam penelitian ini sebagai berikut:

a. Perpanjang pengamatan

Perpanjangan pengamatan memungkinkan peneliti untuk memperoleh data yang lebih valid dari sumber data dengan cara meningkatkan intensitas pertemuan dan melakukan penelitian dalam kondisi yang wajar dan waktu yang tepat. Sugiyono (2009:270) menyatakan bahwa :

Dengan perpanjangan pengamatan berarti peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber data yang pernah ditemui maupun baru, dengan perpanjangan pengamatan ini berarti hubungan peneliti dengan nara sumber akan semakin terbentuk *support*, semakin terbentuk *rapport*, semakin akrab (tidak ada jarak lagi), semakin terbuka, saling mempercayai sehingga tidak ada informasi yang disembunyikan lagi.

b. Peningkatan ketekunan

Terkadang seorang peneliti dalam melakukan penelitian terkadang mengalami kemalasan. Oleh karena itu, maka peneliti mengantisipasinya dengan meningkatkan ketekunan. Sugiyono (2009:272) mengungkapkan bahwa “Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis”.

Dengan demikian, dalam hal ini peneliti senantiasa meningkatkan ketekunan dengan cara membulatkan tekad dan niat serta menjaga semangat dengan meningkatkan intimasi hubungan dengan motivator. Hal ini peneliti lakukan agar dapat melakukan penelitian dengan lebih cermat dan berkesinambungan.

c. Triangulasi

Sugiyono (2009:273) mengungkapkan bahwa “Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu.”

1) Triangulasi sumber

Sugiyono (2009:274) menyampaikan bahwa “Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber”. Dengan demikian, maka dalam hal ini peneliti melakukan pengecekan terhadap data yang telah diperoleh dengan cara menanyakan kebenaran atas data tersebut kepada informan yang bersangkutan.

2) Triangulasi teknik

Sugiyono (2009:274) menyampaikan bahwa “Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda”. Dengan demikian, maka dalam hal ini peneliti menggunakan teknik

pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Di dalam hal ini, peneliti menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi.

3) Triangulasi waktu

Sugiyono (2009:274) menyampaikan bahwa “Dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda”. Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar akan berbeda dengan data yang dikumpulkan pada sore hari ketika narasumber sudah merasa lelah. Dengan demikian, peneliti melakukan pengecekan dengan wawancara dalam waktu yang berbeda yaitu pagi, siang dan menjelang sore.

d. Menggunakan bahan referensi

Sugiyono (2009:274) menyampaikan bahwa “Bahan referensi di sini adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti”. Oleh karena itu, supaya validitas penelitian ini dapat dipercaya, maka peneliti mengumpulkan semua bukti penelitian yang ada dengan menggunakan bahan referensi yang cukup untuk mendukung dan membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti.

e. Mengadakan *Membercheck*

Sugiyono (2009:274) menyampaikan bahwa “*Membercheck* adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan *membercheck* adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data”. Di dalam penelitian ini peneliti melakukan *membercheck* kepada para informan yang menjadi sumber data dalam penelitian ini.

2. *Transferability* (validitas eksternal)

Transferability adalah kriteria pengujian keabsahan data untuk menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian tersebut terhadap suatu sampel dimana penelitian tersebut diambil. Tujuan dari adanya *transferability* adalah sebagaimana diungkapkan oleh Sugiyono (2009:276) “Supaya orang lain dapat memahami hasil penelitian kualitatif sehingga ada kemungkinan untuk menerapkan hasil penelitian tersebut, maka peneliti dalam membuat laporannya harus memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya”. Oleh karena itu, supaya orang lain memahami hasil penelitian ini, maka peneliti dalam menyusun laporan memberikan urutan yang rinci, jelas, sistematis dengan didukung oleh berbagai referensi yang cukup.

3. *Depenability* (realibilitas)

Dependability adalah salah satu kriteria dalam pengujian keabsahan data agar penelitian yang dilakukan reliabel. Dimana suatu penelitian dikatakan reliabel

bilamana orang lain dapat mengulangi atau melakukan kembali penelitian yang telah dilakukan. Sugiyono (2009:277) mengungkapkan bahwa “Dalam penelitian kualitatif, uji *dependability* dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian”. Di dalam hal ini, peneliti bekerjasama dengan pembimbing untuk mengaudit terhadap keseluruhan proses penelitian dengan maksud agar peneliti dapat mendeskripsikan seluruh rangkaian penelitian di laporan mulai dari menentukan masalah, menentukan sumber data, melakukan analisis data, melakukan keabsahan data sampai dengan membuat kesimpulan.

4. *Confirmability* (obyektivitas)

Confirmability merupakan salah satu kriteria pengujian keabsahan data untuk menunjukkan objektivitas penelitian. Sugiyono (2009:277) menyebutkan bahwa:

Penelitian dikatakan objektif bila hasil penelitian telah disepakati banyak orang... Menguji *confirmability* berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Bila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar *confirmability*.

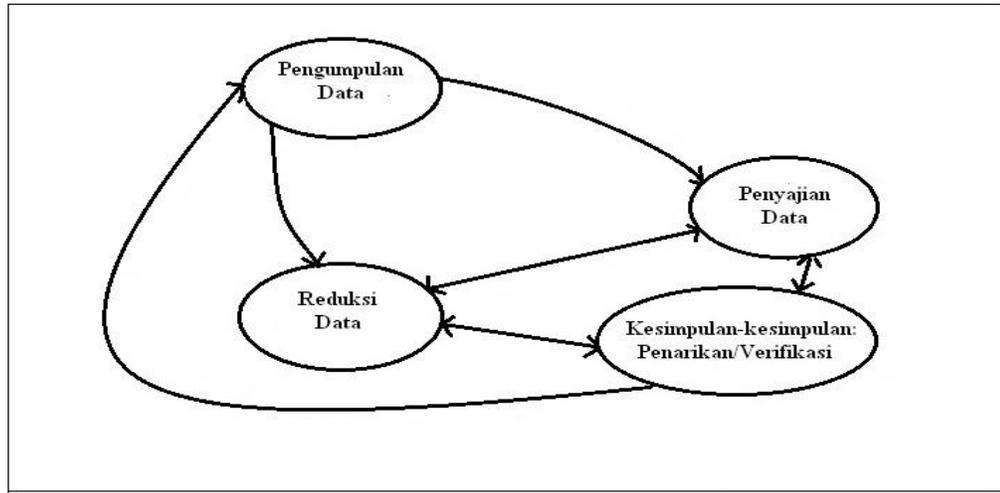
Berkenaan dengan hal tersebut, peneliti menguji hasil penelitian dengan mengaitkan dengan proses penelitian dan mengevaluasi hasil penelitian yang mana merupakan fungsi dari proses yang dilakukan atau bukan.

H. Analisis Data

Setelah semua data terkumpul, maka yang perlu dilakukan oleh peneliti adalah analisis data. Zuriah (2006:198), berpendapat bahwa “Analisis data dalam penelitian merupakan suatu kegiatan yang sangat penting dan memerlukan ketelitian serta kekritisian dari peneliti”. Selanjutnya, Usman dan Akbar (2008:83) berpendapat bahwa “Tujuan analisis data adalah untuk mengungkapkan data apa yang masih perlu dicari, hipotesis apa yang perlu diuji, pertanyaan apa yang perlu dijawab, metode apa yang harus digunakan untuk mendapatkan informasi baru, dan kesalahan apa yang harus segera diperbaiki”. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisis data model interaktif versi Miles dan Huberman. Dalam Usman dan Akbar (2008:85–88) disebutkan bahwa “Analisis data model penelitian kualitatif versi Miles dan Huberman terdiri dari tiga alur kegiatan yang secara bersamaan, yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan atau verifikasi”.

1. Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan lapangan. Reduksi dilakukan sejak pengumpulan data, dimulai dengan membuat ringkasan, mengkode, menelusuri tema, membuat gugus-gugus, menulis memo, dan lain sebagainya dengan maksud menyisihkan data/informasi yang tidak relevan, reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengkategorisasikan data sedemikian rupa sehingga akhirnya data yang terkumpul dapat diverifikasi.
2. Penyajian data adalah pendeskripsian sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data juga dapat berbentuk matriks, grafik, jaringan dan bagan. Semuanya dirancang guna menggabungkan informasi yang tersusun dalam bentuk yang adu dan mudah dipahami.
3. Penarikan kesimpulan atau verifikasi merupakan kegiatan di akhir penelitian kualitatif. Peneliti harus samapi pada kesimpulan dan melakukan verifikasi, baik dari segi makna maupun kebenaran kesimpulan

yang disepakati oleh subjek tempat penelitian itu dilaksanakan. Maka yang dirumuskan peneliti dari data harus diuji kebenaran, kecocokan, dan kekokohnya. Peneliti harus menyadari bahwa dalam mencari makna, ia harus menggunakan pendekatan emik, yaitu dari kacamata *key informan*, dan bukan penafsiran makna menurut pandangan peneliti.



Gambar 1. Analisis Data Model Interaktif

Sumber : Miles dan Huberman (1992:20) yang diterjemahkan oleh Tjetjep Rohendi Rohidi.

Sebagai daerah otonom termuda di Provinsi Jawa Timur, Kota Batu tentunya menghadapi berbagai tantangan dalam melakukan pembangunan terutama di masa otonomi daerah ini. Pada tahun 2012, Kota Batu masih terbagi menjadi 3 Kecamatan yaitu : Kecamatan Batu, Kecamatan Junrejo, dan Kecamatan Bumiaji (Batu Dalam Angka 2013 h.xxix).

a. Geografis Kota Batu

Secara umum, Kota Batu dibagi menjadi dua bagian utama yaitu daerah bukit dan daerah daratan. Wilayah Kota Batu berada di ketinggian 680-1.200 meter dari permukaan laut. Kota Batu dikelilingi oleh beberapa gunung. Kondisi topografi yang bergunung dan berbukit menjadikan Kota Batu bersuhu udara rata-rata 15-19 derajat Celsius. Luas kawasan Kota Batu secara keseluruhan adalah sekitar 19,908.72 ha atau sekitar 0,42 persen dari total luas Jawa Timur (Batu Dalam Angka 2013 h. xxx).

Jika dilihat dari presentase luas wilayah menurut kecamatan di Kota Batu, Kecamatan Bumiaji memiliki luas sebesar 12,797.89 km² yaitu meliputi 64,28 % dari luas Kota Batu. Sedangkan Kecamatan Batu memiliki 22,83 % dari luas wilayah Kota Batu yaitu 4,545.81 km². Sementara itu, Kecamatan Junrejo memiliki 12,88 % dari luas Kota Batu yaitu meliputi 2,565.02 km² (Batu Dalam Angka 2013 h. 3).

Ditinjau dari astronomi, Kota Batu terletak diantara 122° 17' sampai dengan 122° 57' bujur timur dan 7° 44' sampai dengan 8° 26' lintang selatan. Adapun batas-batas wilayah Kota Batu adalah sebagai berikut :

- 1) Sebelah utara : Kabupaten Mojokerto dan Kabupaten Pasuruan
- 2) Sebelah timur : Kabupaten Malang

- 3) Sebelah selatan : Kabupaten Blitar dan Malang
- 4) Sebelah barat : Kabupaten Malang (Batu Dalam Angka 2013 h. xxxi)

b. Pemerintahan Kota Batu

Pada tahun 2012, Kota Batu terbagi menjadi tiga kecamatan yaitu Kecamatan Batu, Kecamatan Junrejo dan Kecamatan Bumiaji. Dari tiga kecamatan tersebut, dibagi atas 20 desa dan 4 kelurahan yang dibagi lagi menjadi 237 RW dan 1.127 RT. Dilihat komposisi jumlah Desa/Kelurahan, Kecamatan Bumiaji memiliki jumlah Desa terbanyak, yaitu 9 Desa. Sementara itu, Kecamatan Batu memiliki jumlah RW dan RT terbanyak yaitu masing-masing 96 RW dan 458 RT.

Tabel 3. Banyaknya Desa/Kelurahan, RW dan RT Menurut Kecamatan

Kecamatan	Kelurahan	Desa	RW	RT
Batu	4	4	96	458
Junrejo	1	6	59	240
Bumiaji	0	9	82	429
Kota Batu	5	19	237	1127

Sumber : Batu Dalam Angka 2013 h. 12

Pembangunan nasional yang telah dilaksanakan selama ini tidak akan berhasil apabila desa/kelurahan sebagai satuan terkecil pemerintahan tidak pernah tersentuh pembangunan. Pada tahun 2012, hasil pembangunan di Kota Batu telah dapat dirasakan. Hal ini ditengarai dari jumlah status desa di Kota Batu yang telah mencapai tingkat swasembada yaitu sebanyak 24 desa/kelurahan yang terbagi atas 8

desa swasembada di Kecamatan Batu, 7 desa swasembada di Kecamatan Junreo dan 9 desa swasembada di Kecamatan Bumiaji. Hal ini menunjukkan bahwa semua desa/kelurahan di Kota Batu memiliki partisipasi yang baik dan kemandirian dalam menyelenggarakan pemerintahan desanya (Batu Dalam Angka 2013 h. xxxiii).

c. Visi dan Misi Kota Batu

Visi merupakan suatu pandangan jauh kedepan yang berisi serangkaian tujuan yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Kota Batu memiliki visi (tahun 2012-2017) yaitu “Kota Batu Sentra Pertanian Organik Berbasis Kepariwisataan Internasional”. Ditunjang oleh pendidikan yang tepatguna dan berdaya saing ditopang sumberdaya (alam, manusia dan budaya) yang tangguh diselenggarakan oleh pemerintahan yang baik, kreatif, inovatif, dijiwai oleh keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa.

Selanjutnya, misi merupakan pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan dalam usaha mewujudkan visi. Sehingga, dalam hal ini misi dari Kota Batu (tahun 2012-2017) adalah :

- 1) Peningkatan kualitas hidup antar umat beragama
- 2) Reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan
- 3) Mengembangkan pertanian organik dan perdagangan hasil pertanian organik
- 4) Meningkatkan posisi peran dari kota sentra pariwisata menjadi kota kepariwisataan internasional
- 5) Optimalisasi pemerintah daerah
- 6) Peningkatan kualitas pendidik dan lembaga pendidikan

- 7) Peningkatan kualitas kesehatan
- 8) Pengembangan infrastruktur (sektor fisik) khususnya perkantoran pemerintah, fasilitas publik, prasarana dan sarana lalu lintas
- 9) Meningkatkan penyelenggaraan pemerintah desa, guna peningkatan pelayanan kepada masyarakat
- 10) Menciptakan stabilitas dan kehidupan politik di Kota Batu yang harmonis dan demokratis
- 11) Pemberdayaan masyarakat melalui koperasi dan UKM (<http://batukota.go.id/>)

d. Demografis Kota Batu

Data tentang kependudukan merupakan salah satu data pokok yang sangat diperlukan dalam perencanaan dan evaluasi pembangunan. Karena penduduk merupakan obyek sekaligus subyek pembangunan. fungsi obyek bermakna penduduk menjadi target dan sarana pembangunan yang dilakukan oleh penduduk, dan fungsi subyek bermakna penduduk adalah pelaku tunggal dari sebuah pembangunan. kedua fungsi tadi diharapkan berjalan seiring dan sejalan secara integral (Batu Dalam Angka 2013 h. xxxiv). Berdasarkan hasil registrasi penduduk pada akhir tahun 2012, jumlah penduduk Kota Batu mencapai 210.109 jiwa dengan tingkat kepadatan 1.055 orang/km². Komposisi penduduk menurut jenis kelamin menunjukkan bahwa 50,43% adalah penduduk laki-laki dan 49,57% adalah penduduk perempuan dengan angka sex ratio 101,75% (Batu Dalam Angka 2013 h. xxxv).

**Tabel 4. Penduduk Akhir Tahun Dirinci Menurut Kecamatan,
Jenis Kelamin dan Sex Ratio**

Kecamatan	Laki-laki	Perempuan	Jumlah	Rasio Jenis Kelamin
Batu	49.324	48.456	97.780	101,79
Junrejo	26.097	25.646	51.743	101,76
Bumiaji	30.547	30.039	60.586	101,69
Kota Batu	105.968	104.141	210.109	101,75

Sumber : Batu Dalam Angka 2013 h. 31

e. Kepegawaian Kota Batu

Penyelenggaraan pemerintahan di Kota Batu sangat dipengaruhi oleh aparatur pemerintah sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, dalam hal ini mempunyai peranan yang penting dalam menyelenggarakan dan melaksanakan tugas-tugas umum pemerintah, dan tugas-tugas pembangunan maupun di dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat. Di Kota Batu terdapat 59 unit kerja yang memiliki tugas pokok dan fungsinya masing – masing. Banyaknya Pegawai Negeri Sipil yang dirinci menurut unit kerja dan golongan adalah 4.815 pegawai yang meliputi golongan I sebanyak 180 pegawai, golongan II sebanyak 1535 pegawai, golongan III sebanyak 2366 pegawai, dan golongan IV sebanyak 734 pegawai.

Selanjutnya, banyaknya Pegawai Negeri Sipil yang dirinci menurut unit kerja dan pendidikan adalah 5.004 pegawai. Meliputi pegawai berpendidikan SD sebanyak 68 pegawai, berpendidikan SLTP sebanyak 115 pegawai, berpendidikan SMA sebanyak 1003 pegawai, berpendidikan D1/D2 sebanyak 228 pegawai, berpendidikan D3/D4 sebanyak 429 pegawai, berpendidikan S1 sebanyak 2755 pegawai,

berpendidikan S2/S3 sebanyak 406 pegawai. Sedangkan banyaknya Pegawai Negeri Sipil yang dirinci menurut unit kerja dan jenis kelamin adalah 4.987 pegawai yang meliputi pria sebanyak 2.534 dan wanita sebanyak 2.453 pegawai.

2. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Batu

a. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi

Kedudukan

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 (Dokumen Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu tahun 2013).

Tugas

Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian. Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas membantu Walikota selaku Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah dalam melaksanakan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah (Dokumen Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu tahun 2013).

Fungsi

Di dalam melaksanakan tugas tersebut Badan Kepegawaian Daerah mempunyai fungsi sebagai berikut :

- 1) Perumusan kebijakan teknis di bidang kepegawaian;
- 2) Pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang kepegawaian;
- 3) Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang kepegawaian;
- 4) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsi (Dokumen Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu tahun 2013).

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

1) Kepala Badan :

- a) Perumusan, kebijakan, pengendalian, pengevaluasian rencana strategis dan rencana kerja bidang kepegawaian;
- b) Perumusan dan penetapan Standar Operasional Prosedur (SOP), target capaian, Standar Pelayanan Minimal (SPM), Standar Pelayanan Publik (SPP), dan Indek Kepuasan Masyarakat (IKM), bidang kepegawaian;
- c) Perencanaan dan pengendalian anggaran;
- d) Pengendalian urusan administrasi badan;
- e) Pengendalian urusan pembinaan dan kesejahteraan pegawai;
- f) Pengendalian urusan mutasi pegawai;

- g) Pengendalian urusan formasi dan pengembangan pegawai;
- h) Pelaksanaan koordinasi dan kerjasama penetapan angka kredit jabatan fungsional tertentu;
- i) Penetapan pedoman teknis pengaturan norma, standart prosedur dan kriteria bidang formasi dan pengembangan pegawai;
- j) Pelaksanaan koordinasi dan kerjasama bidang kepegawaian diantara satuan kerja perangkat daerah di lingkungan pemerintah daerah dan instansi terkait;
- k) Penilaian dan pengendalian terhadap pelaksanaan program kegiatan;
- l) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya

2) Sekretaris :

- a) Perumusan rencana kerja Sekretariat;
- b) Pembinaan perumusan rencana strategis dan rencana kerja badan;
- c) Pengendalian urusan ketatalaksanaan dan ketatausahaan Badan;
- d) Pembinaan dan pengembangan pegawai;
- e) Pengendalian Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Badan;
- f) Pengendalian data informasi hasil kegiatan badan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui Web site Pemerintah Daerah;
- g) Pengendalian Standar Operasional Prosedur (SOP), target capaian Standar Pelayanan Minimal (SPM), Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM); dan

- h) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

3) Sub Bagian Program dan Pelaporan :

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

4) Sub Bagian Keuangan :

- a) Penyusunan rencana program kegiatan Sub Bagian;
- b) Pelaksanaan verifikasi Standar Pelayanan Publik (SPP);
- c) Penyiapan surat perintah membayar;
- d) Pelaksanaan akuntansi keuangan Badan;

- e) Penyusunan laporan keuangan Badan;
- f) Penyusunan administrasi dan teknis pembayaran gaji dan tunjangan pegawai serta penghasilan lainnya yang ditetapkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- g) Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kegiatan sub Bagian; dan
- h) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai dengan tugas dan fungsinya.

5) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian :

- a) Penyusun dan rencana program dan kegiatan sub bagian;
- b) Pengelolaan administrasi umum dan ketatalaksanaan;
- c) Pengelolaan kearsipan dan perpustakaan;
- d) Pengelolaan kehumasan dan keprotokol;
- e) Pengelolaan rumah tangga dan barang milik daerah;
- f) Pengelolaan administrasi kepegawaian;
- g) Pelaksanaan *monitoring* dan evaluasi kegiatan sub bagian; dan
- h) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Sekrerteraris sesuai dengan tugas dan fungsinya

6) Bidang Pembinaan, dan Kesejahteraan Pegawai :

- a) Perumusan rencana kerja bidang;
- b) Penyusunan pedoman teknis pembinaan dan kesejahteraan pegawai;
- c) Penyusunan petunjuk teknis operasional program kegiatan Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai;

- d) Pembinaan dan evaluasi disiplin pegawai sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- e) Pengendalian teknis administrasi pembinaan dan kesejahteraan pegawai;
- f) Penataan informasi database pembinaan dan kesejahteraan pegawai;
- g) Pengelolaan kasus pelanggaran disiplin pegawai sesuai dengan ketentuan perundang-undangan;
- h) Pelaksanaan *monitoring* dan evaluasi program kegiatan bidang;
- i) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

7) Sub Bidang Pembinaan Pegawai :

- a) Penyusunan rencana program kegiatan sub Bidang;
- b) Pendataan dan Pemetaan informasi analisis tingkat disiplin pegawai;
- c) Pembinaan teknis penilaian sasaran kerja PNS (SKP) / Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3);
- d) Pengelolaan teknis administrasi Laporan Pajak–Pajak Pribadi (LP2P) PNS;
- e) Pendataan dan inventerisasi permasalahan pembinaan pegawai;
- f) Pengelolaan teknis administrasi kasus pelanggaran disiplin pegawai sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- g) Penyusunan pedoman teknis pembinaan dan kesejahteraan pegawai;
- h) Pengelolaan teknis administrasi izin belajar/tugas belajar PNS;
- i) Pengelolaan teknis administrasi usulan izin bepergian keluar negeri dan cuti PNS;

- j) Pengelolaan teknis administrasi izin perkawinan dan perceraian PNS;
- k) Pengelolaan administrasi mutasi cuti di luar tanggungan negara;
- l) Pelaksanaan *monitoring* dan evaluasi kegiatan kegiatan Sub Bagian;
- m) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai sesuai dengan tugas dan fungsinya.

8) Sub Bidang Kesejahteraan Pegawai :

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

- j) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai sesuai dengan tugas dan fungsinya.

9) Bidang Mutasi Pegawai :

- a) Perumusan rencana kerja bidang;
- b) Penyusunan pedoman teknis Bidang Mutasi Pegawai;
- c) Penyusunan petunjuk teknis operasional program kegiatan bidang;
- d) Pengelolaan mutasi PNS sesuai dengan ketentuan perundang-undangan;
- e) Pengelolaan database mutasi pegawai;
- f) Pengendalian teknis administrasi proses mutasi PNS;
- g) Pelaksanaan kajian permasalahan mutasi PNS;
- h) Pelaksanaan *monitoring* dan evaluasi program kegiatan bidang;
- i) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan tugas dan fungsi

10) Sub Bidang Pengangkatan dan Kepangkatan :

- a) Penyusunan rencana program kegiatan Sub Bidang;
- b) Pendataan, penyusunan dan pemetaan informasi database mutasi pengangkatan dan kepangkatan PNS;
- c) Pendataan dan analisis permasalahan mutasi pengangkatan dan kepangkatan PNS;
- d) Pembinaan teknis mutasi pengangkatan dan kepangkatan PNS;
- e) Pengelolaan administrasi pengangkatan calon PNS (CPNS) menjadi PNS;

- f) Pelaksanaan teknis administrasi pendistribusian CPNS dan PNS sesuai formasi yang telah ditetapkan;
- g) Pengelolaan teknis administrasi pengangkatan, pemberhentian dan pemindahan PNS dalam dan dari jabatan struktural maupun jabatan fungsional;
- h) Pelaksanaan teknis administrasi mutasi kenaikan pangkat;
- i) Pengelolaan teknis administrasi penerbitan surat keterangan kenaikan gaji berkala (KGB) PNS;
- j) Pelaksanaan teknis administrasi mutasi pengambilan sumpah /janji PNS;
- k) Pengelolaan teknis administrasi *imprasing* dalam jabatan;
- l) Pelaksanaan *monitoring* dan evaluasi kegiatan Sub Bidang;
- m) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang mutasi pegawai sesuai dengan tugas dan fungsi

11) Sub Bidang Pemindahan, Pemberhentian dan Pensiun :

- a) Penyusunan rencana program kegiatan Sub Bagian;
- b) Pendataan, penyusunan, dan pemetaan informasi database mutasi pemberhentian, pemindahan, dan pensiun pegawai;
- c) Pendataan dan analisa permasalahan mutasi pemindahan, pemberhentian dan pensiun pegawai;
- d) Pelaksanaan pembinaan teknis mutasi pemindahan, pemberhentian dan pensiun pegawai;
- e) Pengelolaan administrasi proses pensiun PNS;

- f) Pengelolaan administrasi mutasi pegawai pindah datang dan keluar wilayah kerja dan/atau instansi;
- g) Pengelolaan administrasi penempatan alih tugas jabatan fungsional umum pada satuan kerja perangkat daerah;
- h) Pengelolaan administrasi mutasi peninjauan masa kerja pegawai;
- i) Pelaksanaan *monitoring* dan evaluasi kegiatan Sub Bagian;
- j) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Mutasi Pegawai sesuai dengan tugas dan fungsi.

12) Bidang Formasi dan Pengembangan Pegawai :

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

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

13) Sub Bidang formasi dan Pengadaan pegawai:

- a) Penyusunan rencana program kegiatan sub bagian;
- b) Pengelolaan database dan informasi kepegawaian melalui sistem informasi manajemen pegawai (SIMPEG) dan pembangunan sistem jaringan pengendalian dokumentasi kepegawaian;
- c) Pengelolaan data dan informasi daftar urut kepangkatan dan pegawai yang memasuki masa pensiun;
- d) Pengelolaan administrasi perencanaan dan pengusulan formasi pegawai;
- e) Pengelolaan administrasi pelaksanaan seleksi pengadaan CPNS;
- f) Pengelolaan pengusulan pengangkatan menjadi CPNS;
- g) Pelaksanaan fasilitasi tes kesehatan bagi CPNS;
- h) Penataan penempatan CPNS pada SKPD;
- i) Pelaksanaan fasilitasi penerimaan pendidikan sekolah kedinasan;
- j) Pengelolaan data pemberkasan persyaratan penetapan Nomor Induk Pegawai (NIP);
- k) Pengelolaan administrasi tenaga Non PNS;
- l) Pelaksanaan *monitoring* dan evaluasi kegiatan sub bidang;

- m) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Formasi dan pengembangan pegawai sesuai dengan tugas dan fungsinya.

14) Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan :

- a) Penyusunan rencana program kegiatan sub bidang;
- b) Penyusunan data analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan pegawai;
- c) Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan teknis, jabatan struktural dan jabatan fungsional;
- d) Pengendalian dan fasilitasi pengiriman pendidikan dan pelatihan prajabatan, teknis jabatan struktural dan jabatan fungsional;
- e) Pengelolaan data alumni dan analisa dampak hasil pendidikan dan pelatihan pegawai;
- f) Penyusunan pola pengembangan karier pegawai;
- g) Pelaksanaan ujian dinas dan ujian kenaikan pangkat penyesuaian ijazah;
- h) Pengendalian pegawai tugas belajar dan ijin belajar;
- i) Penyusunan dan analisa pengembangan jabatan fungsional;
- j) Pembinaan dan penyusunan Laporan Daftar penilaian prestasi kerja pegawai;
- k) Pelaksanaan *monitoring* dan evaluasi kegiatan sub bidang; dan
- l) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh kepala bidang sesuai tugas dan fungsinya (Dokumen Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu tahun 2013).

b. Visi dan Misi

Badan Kepegawaian Kota Batu perlu menetapkan visi organisasi dalam rumusan sebagai berikut “Terwujudnya Manajemen Kepegawaian Kota Batu yang

Profesional, Transparan, dan Akuntabel untuk Mendukung Pemerintahan yang Baik (*Good Governance*)". Selanjutnya, untuk merealisasikan visi dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu menjadi kegiatan nyata yang secara langsung dapat dirasakan manfaatnya diperlukan sebuah wahana yang dapat menjembatani dalam bentuk rumusan misi sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan Sistem Manajemen Kepegawaian yang terarah, mandiri, professional, 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.
- 2) 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.
- 3) 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 Aparatur 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.

- 4) 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.
- 5) Menyelenggarakan pemerintahan yang bersih dan berwibawa melalui upaya peningkatan akuntabilitas publik aparatur, pengawasan yang efektif serta pemantapan netralitas Pegawai Negeri Sipil (Dokumen Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu tahun 2013).

c. Tujuan, Sasaran dan Strategi

Tujuan

Adapun tujuan yang ingin dicapai Badan Kepegawaian Daerah untuk merealisasikan misinya di atas adalah:

- 1) Terwujudnya sistem kepegawaian daerah yang terarah, mandiri, profesional, bertanggungjawab, transparan dan akuntabel.
- 2) Terwujudnya pendayagunaan aparatur pemerintah daerah yang berdayaguna dan berhasil guna.
- 3) Tercapainya sumber daya aparatur pemerintah yang berkualitas yang memiliki pengetahuan, keterampilan/keahlian, sikap dan nilai-nilai terhadap pekerjaan.
- 4) Terwujudnya sarana dan prasarana yang memadai.

- 5) Tingginya tingkat kesejahteraan pegawai serta terciptanya lingkungan kerja yang harmonis pada akhirnya mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.
- 6) Terwujudnya penyelenggaraan pemerintah yang bersih dan berwibawa, akuntabel serta netral (Dokumen Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu tahun 2013).

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 :

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

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

- b) Terdapatnya dan terciptanya lingkungan dan suasana kerja yang nyaman dan harmonis.
- 5) Agar terwujud penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan berwibawa, akuntabel, serta netral maka sasaran yang dapat ditetapkan adalah sebagai berikut:
- a) Terlaksanannya AKIP dan disusunnya LAKIP sebagai wujud pertanggungjawaban dari berbagai kegiatan yang telah dilaksanakan.
 - b) Adanya penghargaan terhadap pegawai yang berprestasi dan hukuman bagi pegawai yang melanggar ketentuan/peraturan kepegawaian yang berlaku.
 - c) Tersedianya mekanisme *monitoring* dan evaluasi terhadap disiplin pegawai (Dokumen Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu tahun 2013).

Strategi

Di dalam mewujudkan visi, menjalankan misi, dan mencapai tujuan yang diharapkan maka strategi pokok yang ditempuh:

- 1) Peningkatan ketrampilan dan profesionalisme PNS, strategi diarahkan melalui pengiriman pegawai untuk mengikuti bintek, kursus-kursus dan pelatihan tugas pokok dan fungsi bagi PNS daerah
- 2) Peningkatan SDM Aparatur yang berkualitas dan berkompetensi strategi diarahkan dengan melaksanakan seleksi ujian dinas dan ujian penyesuaian ijazah bagi PNS yang lulus pendidikan formal, serta dengan memberikan sosialisasi peraturan bidang kepegawaian agar PNS mampu meningkatkan

kemampuan teknis dan wawasan disiapkan untuk mengisi formasi jabatan dan penataan personil yang profesional dan proporsional;

- 3) Peningkatan pengembangan dan penataan pegawai yang profesional dan proporsional melalui sistem manajemen kepegawaian strategi diarahkan dengan memberikan bantuan tugas belajar ikatan dinas, pemberian ijin belajar PNS ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, rekrutmen calon praja IPDN dan seleksi penerimaan calon pegawai melalui formasi umum maupun hasil pendataan GTT/PTT, memberikan penghargaan/*reward* kepada PNS untuk peningkatan kesejahteraan, memberikan sanksi/*punishment* PNS yang melakukan pelanggaran disiplin dan meningkatkan kualitas pelayanan kepegawaian daerah yang baik, melalui pembangunan sistem pelayanan kepegawaian berbasis teknologi informasi melalui pengelolaan pengembangan pembangunan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) dan data elektronik.
- 4) Peningkatan pelayanan administrasi kepegawaian yang baik, strategi diarahkan melalui penyediaan sarana dan prasarana yang memadai untuk pelayanan kepegawaian yang efektif, efisien dan tepat waktu kepada pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Batu (Dokumen Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu tahun 2013).

d. Program dan Kegiatan

Program

Di dalam mewujudkan sistem administrasi dan pelayanan yang baik program yang direncanakan sesuai dengan Rencana Strategis Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu Tahun 2012-2017 adalah sebagai berikut :

- 1) Melakukan skala prioritas pada penanganan masalah kepegawaian;
- 2) Memberikan pelayanan administrasi kepegawaian dengan cepat, tepat dan akurat sesuai aturan kepegawaian yang berlaku;
- 3) Mungusulkan penambahan sarana dan prasarana kerja serta biaya;
- 4) Mengadakan pemeliharaan peralatan dan gedung kantor secara rutin dan berkala;
- 5) Mengadakan pengawasan terhadap kinerja dan kedisiplinan staf;
- 6) Mengikutsertakan staf dalam kegiatan Pelatihan guna meningkatkan profesionalisme;
- 7) Mengadakan diklat bagi seluruh Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kota Batu yang memenuhi persyaratan;
- 8) Mengadakan ujian dinas dan penyesuaian ijasah untuk peningkatan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil;
- 9) Pelaksanaan Pengadaan Seleksi Penerimaan CPNS Umum sesuai kuota berdasarkan instruksi dari Pemerintah Pusat (Dokumen Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu tahun 2013).

Kegiatan

Di dalam mewujudkan program yang direncanakan sesuai dengan Rencana Strategis Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu Tahun 2012-2017, maka disusunlah kegiatan sebagai berikut :

- 1) Pengelolaan Sistem Informasi Manajemen Pegawai (SIMPEG) secara berkelanjutan;
- 2) Penyusunan informasi data Pegawai Negeri Sipil secara periodik;
- 3) Penyusunan serta penetapan kebutuhan formasi PNS;
- 4) Penyelenggaraan administrasi kepegawaian secara akuntabilitas, keterbukaan, kepastian dan partisipasi;
- 5) Pelaksanaan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian PNS Daerah dalam jabatan struktural atau fungsional sesuai peraturan perundang-undangan;
- 6) Penetapan prosedur pelayanan yang jelas di bidang kepegawaian dalam memberikan pelayanan yang baik;
- 7) Pemrosesan pengadaan, penetapan dan pengangkatan CPNS menjadi PNS sesuai dengan aturan perundang-undangan yang berlaku;
- 8) Memprogramkan dan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan baik staf teknis dan fungsional maupun struktural;
- 9) Menyiapkan kebijakan teknis dalam pembinaan dan pengembangan karier pegawai;

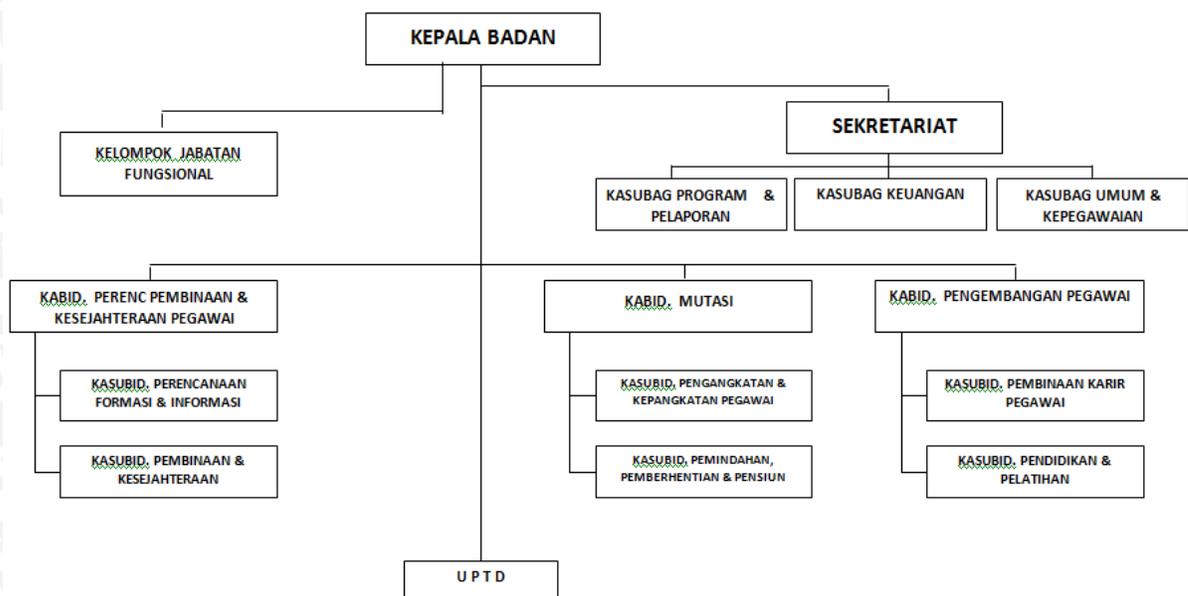
- 10) Perumusan kebijaksanaan teknis peningkatan kesejahteraan pegawai dan proses pemberian penghargaan dan tanda jasa;
- 11) Memberikan pelayanan administrasi kepegawaian taspen, karpeg dan bapetarum;
- 12) Memberikan pelayanan administrasi kepegawaian masalah Kenaikan Pangkat, Kenaikan Gaji Berkala sesuai dengan aturan perundang-undangan;
- 13) Penyusunan dan penetapan Pensiun Pegawai Negeri Sipil;
- 14) Pemberian tali asih dan santunan pegawai yang memasuki pensiun, mengalami musibah maupun meninggal dunia (Dokumen Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu tahun 2013).

e. Struktur Organisasi

Badan Kepegawaian Daerah dipimpin oleh Kepala Badan Kepegawaian. Yang didalamnya 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. Bidang-bidang yang terdapat pada Badan Kepegawaian Daerah antara lain: Bidang Perencanaan, Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai, Bidang Mutasi Pegawai serta Bidang Pengembangan Pegawai.

Pada Bidang Perencanaan, Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai terdapat dua Sub Bidang yaitu Sub Bidang Formasi dan Informasi dan Sub Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan. Bidang Mutasi Pegawai didalamnya terdapat dua sub bidang antara lain Sub Bidang Kepangkatan Pegawai dan Sub Bidang Pemindahan,

Pemberhentian dan Pensiun. Sedangkan pada Bidang Pengembangan Pegawai terdapat pula dua sub bidang antara lain Sub Bidang Pendidikan & Pelatihan dan Sub Bidang Pembinaan Karir Pegawai (Dokumen Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu tahun 2013).



Gambar 3. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu

Sumber : Dokumen dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu Tahun 2013

Struktur organisasi pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu, apabila dilihat berdasarkan bagan struktur organisasi, yaitu:

- 1) Kepala Badan : Drs. Achmad Suparto, Msi
- 2) Sekretaris : MD. Forkan, S.Pd, SE, SH, MBA, MH
- 3) Kepala Sub Bagian Program dan Pelaporan : Drs. Endah Sri Soemartini
- 4) Kepala Sub Bagian Keuangan : Carolina Endah W, S.Si, M.MT
- 5) Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian : Dian Saraswati, SE

- 6) Kepala Bidang Perencanaan, Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai : Drs. Balok Yudono Pratikha, MM
- 7) Kepala Sub Bidang Perencanaan, Formasi dan Informasi Pegawai : Fitri Faradevi
- 8) Kepala Sub Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai : Sri Kuntariati, S.Sos
- 9) Kepala Bidang Mutasi : Oni Ardianto, SE, MM
- 10) Kepala Sub Bidang Pengangkatan dan Kepangkatan : Nahrul Lail, S.Pi
- 11) Kepala Sub Bidang Pemindahan, Pemberhentian dan Pensiun : Nurbianto Puji M I, S.Sos
- 12) Kepala Bidang Formasi dan Pengembangan Pegawai : -
- 13) Kepala Sub Bidang Formasi dan Pengadaan Pegawai : M. Muslich HS, SH
- 14) Kepala Sub Bidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan : Drs. Huda Hanura (Dokumen Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu tahun 2013).

B. Penyajian Data Fokus

Berdasarkan penelitian yang telah peneliti lakukan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi, maka pada tahap ini peneliti akan memaparkan dan mendeskripsikan hasil dari penelitian tersebut untuk dapat memberikan jawaban akhir atas permasalahan yang telah ditetapkan sebelumnya, yaitu mengenai pelaksanaan mutasi pegawai berdasarkan pada penilaian kinerja pegawai di Kota Batu. Berikut ini adalah penyajian data fokus penelitian yang dikaji oleh peneliti :

1. Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil di Kota Batu

Kota Batu merupakan salah satu daerah otonom yang termuda di Provinsi Jawa Timur yaitu terbentuk pada tahun 2001. Tentunya, dalam hal ini Kota Batu menghadapi berbagai tantangan dalam melaksanakan pembangunan. Salah satu tantangan tersebut adalah masalah kepegawaian. Di dalam hal ini, Kota Batu masih perlu lebih meningkatkan kualitas pegawainya melalui berbagai program pengembangan pegawai. Hal ini perlu dilakukan untuk mendukung pelaksanaan pembangunan di Kota Batu dalam era otonomi daerah ini. Salah satu hal yang penting dilakukan sebelum melaksanakan berbagai program pengembangan pegawai adalah dengan melaksanakan penilaian terhadap pelaksanaan pekerjaan pegawai.

a. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3)

Kota Batu mulai menerapkan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3) sejak Kota Batu terbentuk yaitu pada 17 Oktober 2001. Menurut Bapak Nurbianto selaku Kepala Sub Bagian Pemindahan, Pemberhentian dan Pensiun pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu mengungkapkan bahwa:

“Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3) di Kota Batu sudah diterapkan sejak Kota Batu terbentuk, yaitu sejak 17 Oktober 2001. Hal ini sesuai amanat yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979, bahwa dalam rangka usaha menjamin objektivitas dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem karir dan sistem prestasi kerja. Apabila objektivitas dalam melakukan penilaian dapat dipertahankan, maka hasil penilaian tersebut akurat dan valid” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Rabu tanggal 5 Maret 2014 pukul 12:49 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai dilatar belakangi oleh adanya kemauan dan upaya Kota Batu dalam rangka usaha

menjamin objektivitas dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem karir dan sistem prestasi kerja. Selanjutnya, tujuan diterapkan penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil di Kota Batu adalah untuk mendapatkan data-data yang obyektif yang nantinya digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Nurbianto selaku Kepala Sub Bagian Pemindahan, Pemberhentian dan Pensiun pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang mengungkapkan bahwa:

“Tujuan Kota Batu menerapkan penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai adalah untuk mendapat data-data untuk nantinya menjadi pertimbangan dalam mengambil keputusan seperti kenaikan pangkat, penempatan dalam jabatan, pemindahan, kenaikan gaji berkala dan lain-lain” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Rabu tanggal 5 Maret 2014 pukul 13:00 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tujuan diterapkannya penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai di Kota Batu adalah untuk mendapatkan data-data yang bersifat obyektif yang digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Misalnya dalam mempertimbangkan kenaikan pangkat, penempatan dalam jabatan, pemindahan, kenaikan gaji berkala dan sebagainya. Hasil dari penilaian pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil akan dijabarkan dalam sebuah daftar yang disebut dengan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Berdasarkan data yang diperoleh dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu, berikut ini merupakan tabel Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3) di Kota Batu yaitu sebagai berikut :

Tabel 5. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil di Kota Batu

RAHASIA



RAHASIA

**DAFTAR PENILAIAN PELAKSANAAN PEKERJAAN
PEGAWAI NEGERI SIPIL**

BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA BATU JANGKA WAKTU PENILAIAN
BULAN JANUARI s/d DESEMBER 2013

<p>8. LAIN – LAIN</p> <hr/> <p>9. DIBUAT TANGGAL, 31 DESEMBER 2013 PEJABAT PENILAI</p> <p style="text-align: right;">..... NIP.</p> <p>10. DITERIMA TANGGAL, 2 JANUARI 2014 PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI</p> <p style="text-align: left;">..... NIP.</p> <p>11. DITERIMA TANGGAL, 3 JANUARI 2014 ATASAN PEJABAT PENILAI</p> <p style="text-align: right;">..... NIP.</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center;">1.</td> <td style="width: 75%;">YANG DINILAI</td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td></td> <td>a. Nama</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>b. NIP</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>c. Pangkat, golongan ruang</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>d. Jabatan / Pekerjaan</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>e. Unit Organisasi</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2.</td> <td>PEJABAT PENILAI</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>a. Nama</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>b. NIP</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>c. Pangkat, golongan ruang</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>d. Jabatan / Pekerjaan</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>e. Unit Organisasi</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3.</td> <td>ATASAN PEJABAT PENILAI</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>a. Nama</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>b. NIP</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>c. Pangkat, golongan ruang</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>d. Jabatan / Pekerjaan</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>e. Unit Organisasi</td> <td></td> </tr> </table>	1.	YANG DINILAI			a. Nama			b. NIP			c. Pangkat, golongan ruang			d. Jabatan / Pekerjaan			e. Unit Organisasi		2.	PEJABAT PENILAI			a. Nama			b. NIP			c. Pangkat, golongan ruang			d. Jabatan / Pekerjaan			e. Unit Organisasi		3.	ATASAN PEJABAT PENILAI			a. Nama			b. NIP			c. Pangkat, golongan ruang			d. Jabatan / Pekerjaan			e. Unit Organisasi	
1.	YANG DINILAI																																																						
	a. Nama																																																						
	b. NIP																																																						
	c. Pangkat, golongan ruang																																																						
	d. Jabatan / Pekerjaan																																																						
	e. Unit Organisasi																																																						
2.	PEJABAT PENILAI																																																						
	a. Nama																																																						
	b. NIP																																																						
	c. Pangkat, golongan ruang																																																						
	d. Jabatan / Pekerjaan																																																						
	e. Unit Organisasi																																																						
3.	ATASAN PEJABAT PENILAI																																																						
	a. Nama																																																						
	b. NIP																																																						
	c. Pangkat, golongan ruang																																																						
	d. Jabatan / Pekerjaan																																																						
	e. Unit Organisasi																																																						

RAHASIA



RAHASIA

4.	PENILAIAN			KETERANGAN
	UNSUR YANG DINILAI	NILAI		
		ANGKA	SEBUTAN	
	a. Kesetiaan			
	b. Prestasi Kerja			
	c. Tanggungjawab			
	d. Ketaatan			
	e. Kejujuran			
	f. Kerjasama			
	g. Prakarsa			
	h. Kepemimpinan			
	i. JUMLAH			
J. NILAI RATA – RATA				
5.	KEBERATAN DARI PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI (APABILA ADA)			
	Tanggal			

RAHASIA

RAHASIA

6.	TANGGAPAN PEJABAT PENILAI ATAS KEBERATAN
	Tanggal,
7.	KEPUTUSAN ATASAN PEJABAT PENILAI ATAS KEBERATAN
	Tanggal

RAHASIA

Sumber : Data dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu tahun 2013

Berdasarkan tabel 5 tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat sebelas komponen di dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai di Kota Batu. Sebelas komponen tersebut meliputi:

1) Pegawai yang dinilai

Di dalam hal ini, pegawai yang dinilai merupakan pegawai yang bersangkutan yang akan diberikan penilaian oleh pejabat penilai. Dikarenakan pegawai yang dinilai merupakan bawahan langsung pejabat penilai, maka pejabat penilai dapat mengamati seluruh proses kinerja pegawai yang dinilai tersebut dan dapat mengetahui hasil kinerja yang dicapai pegawai yang dinilainya secara langsung. Hal tersebut seperti yang diungkapkan oleh Bapak Nurbianto selaku Kepala Sub Bagian Pemindahan, Pemberhentian dan Pensiun pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang mengungkapkan bahwa:

“Pegawai yang dinilai itu Pegawai Negeri Sipil yang akan diberikan penilaian pelaksanaan pekerjaan oleh pejabat penilai. Hubungan antara pegawai yang dinilai dan pejabat penilai adalah hubungan atasan dan bawahan. Di dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan, hal ini yang menjadi kendala dalam implementasi Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yaitu adanya hubungan dari atasan dan bawahan yang memungkinkan terjadinya subjektivitas dalam penilaian” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 13:05 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pegawai yang dinilai merupakan bawahan langsung dari pejabat penilai. Hubungan diantara pegawai yang dinilai dan pejabat penilai adalah hubungan bawahan dan atasan. Seringkali, hal inilah yang menjadi sebuah kendala dalam proses pelaksanaan penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai dikarenakan dengan adanya hubungan atasan dan bawahan memungkinkan

adanya unsur subjektivitas dalam penilaian yang diberikan oleh pejabat penilai sebagai atasan langsung dari pegawai yang dinilai tersebut.

2) Pejabat Penilai

Di dalam hal ini yang dimaksud dengan pejabat penilai adalah atasan yang membawahi langsung seorang pegawai yang akan dinilai, dengan persyaratan pejabat penilai tersebut telah membawahi langsung pegawai yang dinilai minimal selama enam bulan. Hal tersebut seperti yang diungkapkan oleh Bapak Nurbianto selaku Kepala Sub Bagian Pemindahan, Pemberhentian dan Pensiun pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang mengungkapkan bahwa:

“Penilaian dalam DP3 itu yang melaksanakan adalah pejabat penilai yang telah membawahi seorang pegawai yang akan dinilai minimal enam bulan. Hal ini dilakukan untuk memberikan kesempatan kepada pejabat penilai untuk mengenal dan memahami dengan baik Pegawai Negeri Sipil yang akan dinilai, sehingga menjamin objektivitas dalam memberikan penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai. Jadi, kewenangan menilai pelaksanaan pekerjaan bagi Pegawai Negeri Sipil ada pada atasan langsung Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan selaku pejabat penilai. Selain itu, penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai atau DP3 ini wajib diketahui oleh atasan langsung pejabat penilai selaku atasan pejabat penilai” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 13:10 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa setiap pejabat penilai memiliki kewajiban untuk melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai yang berada dalam lingkungan instansi terkait yang dilakukan setiap satu tahun sekali. Sehingga, dalam hal ini kewenangan untuk melakukan Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3) di Kota Batu dimiliki oleh pejabat penilai yang membawahi pegawai yang dinilai secara langsung minimal enam bulan. Hal ini

dilakukan dengan tujuan agar memberikan kesempatan kepada pejabat penilai untuk mengenal dan memahami dengan baik Pegawai Negeri Sipil yang dibawah agar dapat menciptakan unsur objektivitas dalam memberikan penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai. Selain itu, dengan mengenal dan memahami dengan baik Pegawai Negeri Sipil yang dibawahnya, maka pejabat penilai diharapkan dapat melakukan penilaian dengan sebaik-baiknya. Masing-masing pejabat penilai memiliki atasan yaitu atasan pejabat penilai.

3) Atasan Pejabat Penilai

Atasan pejabat penilai merupakan atasan dari pejabat penilai. Di dalam hal ini, atasan pejabat penilai memiliki tanggung jawab untuk mengetahui hasil dari penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai yang dimuat dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Selain itu, dalam hal ini atasan pejabat penilai memiliki kewenangan untuk memberikan keputusan akhir atas Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3), apabila terdapat keberatan oleh pegawai yang dinilai atas hasil dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) maka dalam hal ini atasan pejabat penilai dapat mengadakan perubahan nilai yang tercantum dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Menurut Bapak Nurbianto selaku Kepala Sub Bagian Pemindahan, Pemberhentian dan Pensiun pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu mengungkapkan bahwa:

“Atasan pejabat penilai merupakan atasan yang membawahi pejabat penilai. Seluruh Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dari seorang Pegawai Negeri Sipil wajib diketahui oleh atasan pejabat penilai. Apabila tidak diketahui dan disetujui oleh atasan pejabat penilai, maka DP3 tersebut dianggap tidak sah” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal

13 Maret 2014 pukul 13:10 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Dengan demikian, maka dapat dipahami bahwa atasan pejabat penilai merupakan atasan dari pejabat penilai yang dalam hal ini wajib mengetahui dan memberikan persetujuan atas Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) seorang Pegawai Negeri Sipil. Dimana, dalam hal ini Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) seorang Pegawai Negeri Sipil dianggap berlaku ketika mendapat persetujuan atau pengesahan dari atasan pejabat penilai. Berikut ini adalah data yang diperoleh dari Badan Kepegawaian Daerah terkait dengan pegawai yang dinilai, pejabat penilai, serta atasan dari pejabat penilai yang bersangkutan yang disajikan dalam tabel, yaitu sebagai berikut :

**Tabel 6. Pegawai yang Dinilai, Pejabat Penilai dan Atasan Pejabat Penilai
Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil di Kota Batu**

No	SKPD/Jabatan	Pejabat Penilai	Atasan Pejabat Penilai
1	Sekretariat Daerah		
	Sekretaris Daerah	Walikota	Walikota
	Asisten Daerah	Sekretaris Daerah	Walikota
	Kepala Bagian	Asisten Daerah	Sekretaris Daerah
	Kepala Sub Bagian	Kepala Bagian	Asisten Daerah
	Pelaksana	Kepala Sub Bagian	Kepala Bagian
	Staf Ahli Walikota	Sekretaris Daerah	Walikota
	Jabatan Fungsional	Kepala Bagian	Asisten Daerah
2	Sekretariat DPRD		
	Sekretaris DPRD	Sekretaris Daerah	Walikota
	Kepala Bagian	Sekretaris DPRD	Sekretaris Daerah
	Kepala Sub Bagian	Kepala Bagian	Sekretaris DPRD
	Pelaksana	Kepala Sub Bagian	Kepala Bagian
	Jabatan Fungsional	Kepala Bagian	Sekretaris Daerah
3	Dinas		
	Kepala Dinas	Sekretaris Daerah	Walikota

No	SKPD/Jabatan	Pejabat Penilai	Atasan Pejabat Penilai
	Sekretaris/Kepala Bagian/Kepala Bidang	Kepala Dinas	Sekretaris Daerah
	Kasubag/Kepala Seksi/Kepala UPTD	Kepala Bagian/Kepala Bidang	Kepala Dinas
	Pelaksana	Kesubag/Kasie/Ka.Sekolah/Ka.UPT	Kepala Bagian/Kepala Bidang
	Jabatan Fungsional	Kepala Bagian/Kepala Bidang	Kepala Dinas
	Jabatan Fungsional Kesehatan	Kepala Puskesmas/Kepala Bagian/Kepala Bidang	Kepala Dinas
4	Badan		
	Kepala Badan	Sekretaris Daerah	Walikota
	Sekretaris/Kepala Bidang	Kepala Badan	Sekretaris Daerah
	Kepala Sub Bagian/Kepala Sub Bidang	Sekretaris/Kepala Bidang	Kepala Badan
	Pelaksana	Kepala Sub Bagian/Kepala Sub Bidang	Sekretaris/Kepala Bidang
	Jabatan Fungsional	Sekretaris/Kepala Bidang	Kepala Badan
5	Kantor		
	Kepala Kantor	Sekretaris Daerah	Walikota
	Kepala Sub Bagian/Kepala Seksi	Kepala Kantor	Sekretaris Daerah
	Pelaksana	Kepala Sub Bagian/Kepala Seksi	Kepala Kantor
	Jabatan Fungsional	Kepala Kantor	Sekretaris Daerah
6	Kecamatan		
	Camat	Sekretaris Daerah	Walikota
	Sekcam/Kepala Seksi	Camat	Sekretaris Daerah
	Pelaksana	Sekcam/Kepala Seksi	Camat
	Jabatan Fungsional	Camat	Sekretaris Daerah
7	Rumah Sakit Umum Daerah		
	Direktur	Sekretaris Daerah	Walikota
	Sekretaris/Kepala Bidang	Direktur	Sekretaris Daerah
	Kepala Sub Bagian/Kepala Sub Bidang	Sekretaris/Kepala Bidang	Direktur
	Pelaksana	Kepala Sub Bagian/Kepala Sub Bidang	Direktur

Sumber : Hasil Olahan Penulis, 2014.

Berdasarkan tabel 6 tersebut dapat diketahui bahwa pegawai yang dinilai adalah bawahan langsung dari pejabat penilai. Sedangkan pejabat penilai merupakan atasan langsung Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, dengan ketentuan serendah-rendahnya Kepala Urusan atau pejabat lain yang setingkat dengan itu. Kemudian, atasan pejabat penilai merupakan atasan dari pejabat penilai yang bersangkutan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa antara pegawai yang dinilai, pejabat penilai serta atasan pejabat penilai memiliki hubungan atasan dan bawahan yang dalam hal ini pejabat penilai memiliki kewenangan untuk memberikan penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai. Sedangkan atasan pejabat penilai memiliki kewenangan dalam hal memberikan pengesahan terhadap Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) seorang Pegawai Negeri Sipil.

4) Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai

Penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai di Kota Batu dalam hal ini terdiri dari delapan unsur yang dinilai yang meliputi unsur kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan. Namun, dalam hal ini unsur kepemimpinan hanya dinilai bagi Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat Pengatur Muda golongan II/a ke atas yang memegang suatu jabatan. Menurut pendapat Bapak Muslich selaku Kepala Sub Bidang Formasi dan Pengadaan Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu mengungkapkan bahwa :

“Penilaian atas Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) itu intinya menilai tujuh unsur, dan satu unsur bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berpangkat pengatur muda golongan II/a ke atas. Jadi intinya, kedelapan unsur itu memiliki penjabaran masing-masing. Nantinya penjabaran itu lah yang kemudian menjadi acuan atau pegangan saat melakukan penilaian”

(Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 14:30 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Nurbianto selaku Kepala Sub Bagian Pemindahan, Pemberhentian dan Pensiun pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang mengungkapkan bahwa :

“Penilaian dalam DP3 yang dinilai itu meliputi kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan. Pada intinya kesetiaan itu dapat diartikan bahwa seorang Pegawai Negeri Sipil itu setia mengabdikan pada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945 dan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Kemudian, yang dimaksud dengan prestasi kerja itu seorang Pegawai Negeri Sipil itu memiliki hasil kerja sesuai dengan yang telah ditetapkan. Tanggung jawab maksudnya adalah seorang Pegawai Negeri Sipil itu dilihat tanggung jawab atau tidaknya dilihat dari hasil mengerjakan tugasnya. Ketaatan dimaksudkan bahwa seorang Pegawai Negeri Sipil itu taat kepada peraturan perundang-undangan dan peraturan dimana ia bekerja. Kejujuran diartikan sebagai seberapa jauh tingkat kejujuran seorang Pegawai Negeri Sipil dalam bekerja. Kemudian, kerjasama diartikan sebagai dapat bekerjasama dengan rekan kerjanya. Prakarsa itu intinya pada inisiatif seorang Pegawai Negeri Sipil, dan yang terakhir kepemimpinan. Kepemimpinan itu intinya lebih kepada bagaimana seorang Pegawai Negeri Sipil bertindak sebagai pemimpin atas bawahannya” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 13:13 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa di dalam Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3) di Kota Batu terdapat delapan unsur yang dinilai. Dimana masing-masing unsur tersebut memiliki uraian yang kemudian dijadikan pedoman dalam memberikan nilai. Masing-masing penjabaran dari delapan unsur tersebut meliputi:

a) Kesetiaan

Unsur kesetiaan merupakan unsur terpenting yang harus dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil. Yang mana dalam hal ini seorang Pegawai Negeri Sipil wajib

memiliki nilai yang amat baik yaitu berkisar antara 91-100. Apabila seorang Pegawai Negeri Sipil tidak mencapai nilai yang amat baik bagi unsur kesetiaan, maka seorang Pegawai Negeri Sipil tidak dapat dipertimbangkan untuk mutasi pegawai. Hal ini sesuai yang diungkapkan oleh Bapak Nurbianto selaku Kepala Sub Bagian Pemindahan, Pemberhentian dan Pensiun pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang mengungkapkan bahwa :

“Kesetiaan wajib amat baik sedangkan yang lain setidaknya baik. apabila tidak memenuhi hal tersebut seorang Pegawai Negeri Sipil tidak dapat dipertimbangkan untuk kenaikan pangkat, penempatan dalam jabatan, mutasi pegawai, kenaikan gaji berkala dan lain – lain. Sehingga, unsur kesetiaan itu dinilai paling penting dan paling mempengaruhi di dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 13:15 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa unsur kesetiaan merupakan unsur yang penting dan wajib bagi setiap Pegawai Negeri Sipil untuk mendapatkan nilai yang amat baik dari unsur ini di dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan. Selanjutnya, yang dimaksud dengan unsur kesetiaan itu sendiri menurut pendapat Ibu Sri Kuntariati selaku Kepala Sub Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang mengungkapkan bahwa :

“Kesetiaan pada intinya adalah tekad, kesanggupan, ketaatan, serta pengabdian yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, negara dan pemerintah yang timbul dari pemahaman yang mendalam. Oleh karenanya, setiap Pegawai Negeri Sipil wajib untuk mempelajari, memahami dan mengamalkan Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, haluan negara, politik, kebijakan dan rencana-rencana yang telah dirumuskan oleh pemerintah” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 14:45 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa kesetiaan merupakan tekad dan kesanggupan serta ketaatan dan pengabdian yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil terhadap Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, negara dan pemerintah. Yang mana hal ini tercermin dari sikap mempelajari, memahami serta mengamalkan dan melaksanakan Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, haluan negara, politik, kebijakan dan rencana-rencana yang telah dirumuskan oleh pemerintah disertai dengan rasa tanggung jawab. Oleh karenanya, Pegawai Negeri Sipil haruslah memiliki sikap kesetiaan yang tinggi terhadap Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, negara, dan pemerintah.

b) Prestasi Kerja

Unsur yang kedua adalah prestasi kerja. Pada umumnya, prestasi kerja yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan dari Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan. Sehingga, dalam hal ini prestasi kerja dinilai berdasarkan tolak ukur tersebut. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Bapak Nurbianto selaku Kepala Sub Bagian Pemindehan, Pemberhentian dan Pensiun pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang mengungkapkan bahwa :

“Prestasi kerja dapat diukur dari seberapa besar kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil. Kecakapan dapat dinilai dari seberapa besar seorang Pegawai Negeri Sipil tersebut menguasai segala seluk beluk bidang tugas yang diembannya. Kemudian, keterampilan dapat dinilai dari seberapa besar seorang Pegawai Negeri Sipil dapat melaksanakan tugasnya dengan berdaya guna dan berhasil guna. Pengalaman disini dapat dinilai dari pengalaman yang dimiliki terkait dengan bidang tugas seorang Pegawai Negeri Sipil. Sedangkan kesungguhan dapat dinilai dari sikap bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan”

(Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 13:17 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Hal senada diungkapkan oleh Ibu Sri Kuntariati selaku Kepala Sub Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang mengungkapkan bahwa :

“Pada intinya, prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas yang diembannya. Penilaian prestasi kerja itu sendiri dapat diketahui dari kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas yang diembannya tersebut” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 14:47 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Dengan demikian, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas yang dimilikinya. Dimana dalam hal ini penilaian terhadap unsur prestasi kerja dinilai dari kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil. Kecakapan seorang Pegawai Negeri Sipil dapat diketahui dari penguasaan segala seluk beluk bidang tugas yang dimilikinya. Keterampilan seorang Pegawai Negeri Sipil dapat diketahui dari sikap dalam melaksanakan tugas yang dimilikinya dengan berdaya guna dan berhasil guna. Pengalaman seorang Pegawai Negeri Sipil dapat diketahui dari pengalaman yang dimiliki terkait dengan bidang tugas seorang Pegawai Negeri Sipil. Sedangkan kesungguhan seorang Pegawai Negeri Sipil dapat diketahui dari sikap bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas yang dimilikinya.

c) Tanggung jawab

Unsur yang dinilai dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan selanjutnya adalah unsur tanggung jawab. Di dalam hal ini, yang dimaksud dengan tanggung jawab adalah sebagaimana diungkapkan oleh Ibu Sri Kuntariati selaku Kepala Sub Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yaitu :

“Tanggung jawab itu kesanggupan yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil untuk menyelesaikan tugas yang diembannya dengan sebaik-baiknya dan dapat menyelesaikan tugas yang diembannya tersebut tepat pada waktu yang telah ditentukan serta berani untuk menerima resiko atas pelaksanaan tugas tersebut” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 14:49 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa tanggung jawab merupakan kesanggupan yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas, yang dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani untuk memikul segala resiko yang mungkin ditimbulkan atas pelaksanaan tugas yang telah dilakukannya. Menurut pendapat Bapak Nurbianto selaku Kepala Sub Bagian Pemindehan, Pemberhentian dan Pensiun pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang mengungkapkan bahwa :

“Penilaian unsur tanggung jawab dapat dinilai dari penyelesaian tugas Pegawai Negeri Sipil dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya. Kemudian, dapat dinilai juga dari segi sikap seorang Pegawai Negeri Sipil untuk lebih mengutamakan kepentingan dinas dimana ia bekerja daripada kepentingan pribadinya. Serta berani untuk menerima resiko yang muncul akibat pelaksanaan tugasnya dan tidak pernah melimpahkan kesalahan kepada pegawai yang lain” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 13:19 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa penilaian atas unsur tanggung jawab dapat dinilai melalui penyelesaian tugas yang diemban oleh seorang Pegawai Negeri Sipil dengan sebaik-baiknya dan dapat selesai tepat pada waktunya. Kemudian, sikap Pegawai Negeri Sipil untuk lebih mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan pribadinya. Serta berani untuk menerima resiko dan tidak melimpahkan kesalahan yang mungkin atas pelaksanaan tugasnya kepada pegawai yang lainnya.

d) Ketaatan

Unsur ketaatan merupakan unsur keempat yang harus dinilai dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai. Di dalam hal ini, yang dimaksud dengan ketaatan sebagaimana diungkapkan oleh Ibu Sri Kuntariati selaku Kepala Sub Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu adalah :

“Ketaatan merupakan kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati segala jenis perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang kepadanya, serta melaksanakan segala peraturan dan perintah tersebut tanpa melanggarnya” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 14:51 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa tanggung jawab merupakan kesanggupan yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil untuk mentaati segala peraturan, baik peraturan perundang-undangan maupun peraturan kedinasan yang berlaku. Selain itu, seorang Pegawai Negeri Sipil juga harus mentaati segala perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang. Dengan

ketentuan tidak melanggar larangan atas peraturan tersebut, maupun perintah dari atasan yang berwenang tersebut. Maka, dalam hal ini dapat dipahami bahwa dalam penilaian unsur ketaatan, dapat dinilai dari segi ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan, serta tidak melanggar atas peraturan-peraturan tersebut.

e) Kejujuran

Unsur yang kelima yang harus dinilai dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah unsur kejujuran. Menurut pendapat Ibu Sri Kuntariati selaku Kepala Sub Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang menyampaikan bahwa :

“Pada intinya, unsur kejujuran merupakan ketulusan hati seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas yang diembannya, serta kejujuran seorang Pegawai Negeri Sipil untuk tidak menyalahgunakan kewenangan yang dimilikinya. Unsur ini merupakan salah satu unsur yang sulit dinilai, dikarenakan sifatnya yang abstrak. Sehingga, penilaian unsur kejujuran dapat diketahui dari sikap Pegawai Negeri Sipil untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang dimilikinya. Serta dapat diketahui pula dari laporan hasil pekerjaannya” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 14:53 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa kejujuran merupakan ketulusan hati yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas yang diembannya, serta kejujuran yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil untuk tidak menyalahgunakan kewenangan yang dimilikinya. Dengan demikian, maka unsur kejujuran dapat dinilai dari sikap Pegawai Negeri Sipil untuk tidak menyalahgunakan kewenangan yang dimilikinya serta

berdasarkan laporan hasil pekerjaan yang dilakukannya yang sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya.

f) Kerjasama

Kerjasama merupakan unsur keenam yang harus dinilai dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai. Di dalam hal ini, yang dimaksud dengan kerjasama sebagaimana diungkapkan oleh Ibu Sri Kuntariati selaku Kepala Sub Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu adalah :

“Kerjasama adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk melakukan kerja secara bersama-sama dengan Pegawai Negeri Sipil yang lain dalam menyelesaikan tugas yang diembannya, sehingga dapat tercapai dayaguna dan hasil guna yang semaksimal mungkin dengan adanya kerjasama tersebut” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 14:55 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Dengan demikian, maka dapat dipahami bahwa kerjasama merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil untuk melakukan pekerjaan secara bersama-sama dengan Pegawai Negeri Sipil yang lainnya dengan tujuan untuk menyelesaikan tugas yang diembannya dengan mencapai dayaguna dan hasil guna yang maksimal mungkin atas kerjasama yang telah dilakukan tersebut. Selanjutnya, menurut pendapat Bapak Nurbianto selaku Kepala Sub Bagian Pemindahan, Pemberhentian dan Pensiun pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu berpendapat bahwa :

“Unsur kerjasama dapat dinilai melalui kemampuan Pegawai Negeri Sipil dalam mengetahui bidang tugas pegawai lain yang berhubungan dengan bidang tugasnya, menghargai pendapat dari pegawai lain, serta dapat beradaptasi dengan baik atas pendapat-pendapat yang disampaikan oleh

pegawai yang lain serta mampu untuk bekerja sama dan menerima keputusan yang diambil dalam kerjasama tersebut” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 13:21 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Dengan demikian, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam penilaian unsur kerjasama dapat dinilai melalui kemampuan yang dimiliki Pegawai Negeri Sipil dalam mengetahui dan memahami bidang tugas Pegawai Negeri Sipil yang lain yang berhubungan dengan bidang tugasnya. Kemudian, Pegawai Negeri Sipil dapat atau tidak untuk menghargai pendapat Pegawai Negeri Sipil lain, serta dapat beradaptasi atau menyesuaikan atas pendapat dari Pegawai Negeri Sipil lain tersebut. Selanjutnya, Pegawai Negeri Sipil mampu atau tidak untuk bekerja sama dan menerima keputusan yang diambil dalam kerjasama tersebut.

g) Prakarsa

Selanjutnya, dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai unsur ketujuh yang harus dinilai adalah unsur prakarsa. Menurut pendapat Ibu Sri Kuntariati selaku Kepala Sub Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang mengungkapkan bahwa:

“Pada intinya, prakarsa merupakan bentuk inisiatif yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil yang dalam hal ini merupakan kemampuan Pegawai Negeri Sipil untuk mengambil keputusan serta tindakan dalam melaksanakan tugasnya tanpa menunggu perintah dari atasan yang berwenang. Penilaian atas unsur prakarsa itu sendiri dapat diketahui dari pengambilan keputusan dan tindakan dari seorang Pegawai Negeri Sipil tanpa menunggu perintah dari atasan, dan sikap dari seorang Pegawai Negeri Sipil yang selalu memberikan saran yang dianggap baik yang berhubungan dengan tugasnya serta sikap yang selalu mencari tata kerja baru dalam mencapai dayaguna dan hasil guna yang semaksimal mungkin terkait dengan tugas yang diembannya” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 14:57 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan prakarsa adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil untuk mengambil keputusan dan tindakan yang berhubungan tugas yang diembannya, tanpa menunggu perintah dari atasan yang berwenang. Sehingga, dalam hal ini prakarsa seorang Pegawai Negeri Sipil mengacu pada inovasi dan inisiatif yang dimiliki Pegawai Negeri Sipil untuk dapat mengambil keputusan dan tindakan. Penilaian atas unsur prakarsa dapat diketahui dari pengambilan keputusan dan tindakan dari seorang Pegawai Negeri Sipil, sikap dari seorang Pegawai Negeri Sipil yang selalu memberikan saran yang dianggap baik yang berhubungan dengan tugasnya serta sikap yang selalu mencari tata kerja baru dalam mencapai dayaguna dan hasil guna yang semaksimal mungkin terkait dnegan tugas yang diembannya.

h) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan unsur yang terakhir yang dinilai dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai. Namun, dalam hal ini perlu ditekankan bahwa unsur kepemimpinan hanya dinilai bagi Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat Pengatur Muda golongan ruang II/a ke atas yang memangku suatu jabatan. Menurut pendapat Ibu Sri Kuntariati selaku Kepala Sub Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang mengungkapkan bahwa:

“Kepemimpinan pada intinya adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk menyakinkan dan mempengaruhi bawahannya untuk dapat dikerahkan secara maksimal dalam melaksanakan tugas kegiatan yang diembannya. Tentunya dalam hal ini, unsur kepemimpinan dapat dinilai melalui berbagai sikap yang seharusnya dimiliki oleh seorang pemimpin. Misalnya adalah dapat mengambil keputusan secara cepat dan tepat, bertindak

tegas dan tidak memihak terhadap siapapun, mengetahui dengan baik kemampuan yang dimiliki bawahan-bawahannya, dan lain-lain” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 14:59 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil untuk dapat meyakinkan dan mempengaruhi para bawahannya untuk dapat dikerahkan secara maksimal dalam melaksanakan tugas kegiatan agar dapat mencapai dayaguna dan hasilguna yang maksimal pula. Penilaian atas unsur kepemimpinan dapat diketahui melalui sikap yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Misalnya yaitu dapat mengambil keputusan secara cepat dan tepat, bertindak tegas dan tidak memihak terhadap siapapun, mengetahui dengan baik kemampuan yang dimiliki bawahan-bawahannya, dan sebagainya. Kedelapan unsur tersebut memiliki penjabaran yang lebih rinci, yang dapat dilihat dalam lampiran 1, halaman 273.

Selanjutnya, dalam hal ini masing-masing unsur yang akan dinilai dalam Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3) di Kota Batu memiliki kriteria masing-masing untuk menentukan penilaian terhadap seorang pegawai. Terlihat bahwa pada masing-masing unsur dapat diberikan menjadi lima hasil penilaian. Yang pertama, hasil nilai dapat dikatakan amat baik dengan perolehan skor berkisar antara 91-100. Yang kedua, hasil nilai dapat dikatakan baik dengan perolehan nilai berkisar antara 76-90. Yang ketiga, hasil nilai dapat dikatakan cukup dengan perolehan nilai bersikar antara 61-75. Yang keempat, hasil nilai dapat dikatakan sedang dengan perolehan nilai berkisar antara 51-60. Yang kelima, hasil

nilai dapat dikatakan kurang dengan perolehan nilai berkisar antara 50 ke bawah. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Bapak Muslich selaku Kepala Sub Bidang Formasi dan Pengadaan Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang mengungkapkan bahwa :

“Skor penilaian dalam DP3 itu dibagi menjadi lima kriteria. Yaitu amat baik, baik, sedang, cukup dan kurang. Jadi sistem penilaiannya itu berdasarkan pada sudut pandang pejabat penilai. Pejabat penilai mengamati kinerja pegawai yang dinilainya, dari kinerja itu tadi akan kelihatan pegawai yang bersangkutan tadi termasuk dalam kriteria yang mana” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 14:35 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa nilai dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai berupa angka dan sebutan. Yang mana nilai yang dihasilkan tersebut dibagi menjadi lima tingkatan, yaitu amat baik (91-100), baik (76-90), cukup (61-75), sedang (51-60) dan kurang (50 ke bawah). Di dalam hal ini, perlu ditekankan bahwa setiap Pegawai Negeri Sipil wajib memiliki nilai yang setiap tahunnya mengalami kenaikan, minimal 1 *point*. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Asep Dana Saputra selaku Staf Bidang Perencanaan, Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yaitu :

“Perlu digaris bawahi bahwa dalam setiap penilaian dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) seorang Pegawai Negeri Sipil wajib memiliki nilai yang naik dari tahun ke tahun berikutnya. Hal ini merupakan suatu kewajiban yang harus dipenuhi oleh seorang Pegawai Negeri Sipil dengan tujuan agar dapat lebih meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Selasa tanggal 8 April 2014 pukul 09:00 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hasil nilai dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil dituntut untuk mengalami

kenaikan dari tahun ke tahun dengan tujuan untuk lebih meningkatkan kinerja dari Pegawai Negeri Sipil tersebut dari tahun ke tahun. Selanjutnya, apabila penilaian terhadap pelaksanaan pekerjaan pegawai telah selesai dilakukan, maka selanjutnya dalam hal pejabat penilai memiliki kewajiban untuk memberikan hasil penilaian tersebut kepada pegawai yang dinilai dalam bentuk Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

5) Keberatan dari Pegawai Negeri Sipil yang Dinilai (Apabila Ada)

Dengan diterimanya Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) Pegawai Negeri Sipil di Kota Batu, maka dalam hal ini Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan memiliki hak untuk mengajukan keberatan (apabila ada) atas penilaian yang telah dilakukan oleh pejabat penilai. Menurut pendapat Bapak Nurbianto selaku Kepala Sub Bagian Peminangan, Pemberhentian dan Pensiun pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu mengungkapkan bahwa :

“Apabila seorang merasa keberatan atas hasil penilaian yang telah ia terima, pegawai tersebut diberi kesempatan untuk mengajukan keberatan kepada pejabat penilai yang bersangkutan dalam jangka waktu empat belas hari sejak menerima DP3. Namun, harus disertai alasan-alasan yang jelas yang dilakukan secara tertulis pada tempat yang telah disediakan dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Apabila alasan-alasan yang diajukan tidak dapat diterima maka hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dari pegawai itu tadi tidak berubah. Namun, apabila alasan-alasan yang diajukan jelas, maka hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat dipertimbangkan dan bisa saja nilai nya berubah. Namun, jika keberatan yang diajukan melebihi tenggang waktu empat hari, maka keberatan tersebut dianggap tidak berlaku” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 13:23 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa apabila seorang Pegawai Negeri Sipil telah menerima hasil penilaiannya, pegawai tersebut boleh mengajukan

keberatan apabila pegawai tersebut tidak setuju atas hasil penilaian pelaksanaan pekerjaannya. Namun, hal ini harus dengan persyaratan yaitu Pegawai Negeri Sipil yang keberatan haruslah menyertakan alasan-alasan yang jelas atas keberatan terhadap hasil penilaian tersebut. Alasan-alasan tersebut dikemukakan oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan secara tertulis. Kemudian, diajukan kepada pejabat penilai dalam jangka waktu empat belas hari sejak menerima Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3). Apabila Pegawai Negeri Sipil mengajukan keberatan lebih dari empat hari setelah Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3) itu diterimanya, maka keberatan yang diajukan dianggap tidak sah atau tidak dapat dipertimbangkan.

6) Tanggapan Pejabat Penilai Atas Keberatan

Selanjutnya, dalam hal ini keberatan atas hasil penilaian dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) oleh seorang Pegawai Negeri Sipil di Kota Batu yang diajukan kepada pejabat penilai maka wajib untuk ditanggapi oleh pejabat penilai yang bersangkutan. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Asep Dana Saputra selaku Staf Bidang Perencanaan, Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yaitu :

“Apabila keberatan sudah diajukan oleh seorang Pegawai Negeri Sipil kepada pejabat penilai maka telah menjadi kewajiban pejabat penilai untuk menanggapi atas keberatan tersebut, sebelum Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) tersebut kemudian diberikan kepada atasan pejabat penilai untuk diberikan keputusan akhir apakah ada perubahan nilai atau tidak” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Selasa tanggal 8 April 2014 pukul 09:10 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa setelah Pegawai Negeri Sipil mengajukan keberatan kepada pejabat penilai atas hasil penilaian dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang diterimanya, selanjutnya pejabat penilai memiliki kewajiban untuk memberikan tanggapan dan alasan atas keberatan yang diajukan oleh Pegawai Negeri Sipil tersebut. Hal ini dilakukan dilakukan sebelum pejabat penilai menyerahkan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang bersangkutan tersebut kepada atasan pejabat penilai. Sehingga, nantinya dapat menjadi bahan pertimbangan bagi atasan pejabat penilai untuk mengambil keputusan untuk melakukan perubahan hasil nilai atau tidak.

7) Keputusan Atasan Pejabat Penilai Atas Keberatan

Apabila pejabat penilai telah memberikan tanggapan atas keberatan yang diajukan oleh Pegawai Negeri Sipil di Kota Batu, maka selanjutnya pejabat penilai memberikan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) tersebut kepada atasan pejabat penilai. Menurut pendapat Bapak Nurbianto selaku Kepala Sub Bagian Pemindahan, Pemberhentian dan Pensiun pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang mengungkapkan bahwa :

“Apabila DP3 sudah ditangan pejabat penilai. Selanjutnya oleh pejabat penilai itu tadi diberikan kepada atasan pejabat penilai. Disini yang perlu digaris bawahi, apabila pegawai yang bersangkutan mengajukan keberatan, maka pejabat penilai menyampaikan DP3 kepada atasannya dengan catatan tentang tanggapan atas keberatan tersebut. Kemudian, di sini atasan pejabat penilai yang akan menentukan penilaian tersebut berubah atau tidak” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 13:25 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Hal senada diungkapkan oleh Bapak Asep Dana Saputra selaku Staf Bidang Perencanaan, Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yaitu :

“Atasan pejabat penilai disini memiliki kewajiban untuk mempertimbangkan baik keberatan yang diajukan oleh Pegawai Negeri Sipil yang dinilai maupun tanggapan atas keberatan yang ditulis oleh pejabat penilai yang bersangkutan. Apabila telah dilakukan secara seksama, maka atasan pejabat penilai memiliki kewenangan untuk melakukan perubahan terhadap hasil nilai Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan baik naik maupun turun, yang mana perubahan nilai tersebut bersifat mutlak dan tidak dapat diganggu gugat baik oleh Pegawai Negeri Sipil yang dinilai maupun oleh pejabat penilai” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Selasa tanggal 8 April 2014 pukul 09:20 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa setelah pejabat penilai memberikan tanggapan atas keberatan yang diajukan oleh Pegawai Negeri Sipil maka selanjutnya, pejabat penilai memberikan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) tersebut kepada atasan pejabat penilai. Kemudian, oleh atasan pejabat penilai akan melakukan pemeriksaan dan melakukan pertimbangan secara seksama baik keberatan maupun tanggapan atas keberatan tersebut. Selanjutnya, dalam hal ini apabila atasan pejabat penilai memiliki alasan-alasan yang cukup, maka atasan pejabat penilai berwenang untuk melakukan perubahan atas hasil nilai yang tercantum dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang dapat bersifat naik, ataupun turun. Yang mana sifat dari perubahan nilai yang telah dibuat oleh atasan pejabat penilai adalah mutlak atau tidak dapat diganggu gugat oleh siapapun, baik oleh Pegawai Negeri Sipil maupun oleh pejabat penilai yang bersangkutan.

8) Lain – lain

Berdasarkan penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai maka dalam hal ini pejabat penilai dapat memberikan rekomendasi kepada Pegawai Negeri Sipil yang dinilai di bidang manajemen kepegawaian guna pembinaan karir terhadap Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan. Menurut pendapat Bapak Asep Dana Saputra selaku Staf Bidang Perencanaan, Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang mengungkapkan bahwa :

“Pejabat penilai dapat memberikan suatu rekomendasi terkait dengan penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai. Misalnya untuk peningkatan kemampuan dengan mengikutkan pegawai yang dinilai pendidikan dan pelatihan, untuk melaksanakan rotasi jabatan, serta untuk kepentingan promosi jabatan bagi pegawai yang bersangkutan” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Selasa tanggal 8 April 2014 pukul 09:25 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pejabat penilai dapat memberikan rekomendasi di bidang manajemen kepegawaian sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan karir pegawai, terhadap Pegawai Negeri Sipil yang dinilai terkait dengan hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai. Antara lain rekomendasi untuk meningkatkan kemampuan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan, kemudian rekomendasi untuk pelaksanaan rotasi jabatan pegawai, serta rekomendasi untuk pelaksanaan mutasi pegawai. Hal ini tentunya akan sangat bermanfaat untuk mengembangkan lebih jauh potensi yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan.

9) Dibuat oleh Pejabat Penilai

Penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai di Kota Batu dilakukan setiap setahun sekali oleh pejabat penilai, biasanya dilakukan pada akhir Desember. Hal tersebut seperti yang diungkapkan oleh Bapak Masy'ud selaku Staf Bidang Mutasi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang mengungkapkan bahwa :

“Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil itu dilakukan setiap satu tahun sekali tepatnya pada bulan Desember. Sedangkan jangka waktu yang diberikan kepada pejabat penilai untuk mengamati kinerja pegawai yang akan dinilai adalah dari awal Januari hingga Desember pada tahun bersangkutan. Setelah selesai melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai, pejabat penilai wajib untuk memberikan hasil penilaian tersebut kepada Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan disertai dengan tanda tangan dari pejabat penilai” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 14:05 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa pelaksanaan penilaian pelaksanaan pekerjaan di Kota Batu dilakukan setiap satu tahun sekali. Tepatnya pada bulan Desember dengan jangka waktu yang diberikan kepada pejabat penilai untuk mengamati dan memberikan penilaian kepada pegawai yang dinilai selama bulan Januari hingga bulan Desember. Selanjutnya, hasil dari penilaian tersebut nantinya akan dipaparkan dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dan diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan. Pada umumnya, Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dibuat oleh pejabat penilai pada tanggal 31 Desember pada tahun yang bersangkutan.

10) Diterima Pegawai Negeri Sipil

Setelah pejabat penilai selesai membuat Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) seorang Pegawai Negeri Sipil di Kota Batu, maka pejabat penilai wajib memberikannya kepada Pegawai Negeri Sipil yang dinilai. Dimana dalam hal ini perlu ditekankan bahwa Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3) di Kota Batu bersifat rahasia. Hal tersebut seperti yang diungkapkan oleh Bapak Muslich selaku Kepala Sub Bidang Formasi dan Pengadaan Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang mengungkapkan bahwa :

“DP3 itu bersifat rahasia, hanya boleh diketahui dan dilihat oleh pejabat penilai tertinggi, atasan pejabat penilai, pejabat penilai, pegawai yang dinilai dan pejabat lain yang karena tugas atau jabatannya mengetahui DP3. Hal ini dikarenakan mencegah timbulnya rasa iri atau cemburu antara pegawai atas hasil nilai yang diperoleh” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 14:25 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) hanya boleh dilihat dan diketahui oleh pejabat penilai tertinggi, atasan pejabat penilai, pejabat penilai, dan pegawai yang dinilai. Serta bagi pegawai lain yang dikarenakan tugas dan jabatannya diharuskan untuk mengetahui hasil dari Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) seorang pegawai. Pada umumnya, Pegawai Negeri Sipil menerima Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) pada tanggal 2 Januari tahun berikutnya dan kemudian akan diberikan kepada atasan pejabat penilai untuk dimintakan pengesahan pada hari berikutnya.

11) Diterima Atasan Pejabat Penilai

Langkah terakhir yang perlu dilakukan dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai di Kota Batu adalah pengesahan oleh atasan pejabat penilai. Menurut pendapat Bapak Masy'ud selaku Staf Bidang Mutasi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu mengungkapkan bahwa:

“Prosedur terakhir pelaksanaan penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai adalah pengesahan yang dilakukan oleh atasan dari pejabat penilai yang bersangkutan atas Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan seorang pegawai. Setelah disahkan, Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan barulah dianggap berlaku dan dapat digunakan untuk berbagai kepentingan kepegawaian” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 14:10 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa apabila atasan pejabat penilai telah mengesahkan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dari Pegawai Negeri Sipil, barulah Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) tersebut dianggap berlaku dan dapat digunakan untuk berbagai kepentingan manajemen kepegawaian di Kota Batu. Salah satunya, digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan di dalam suatu organisasi misalnya pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu.

b. Pendapat Pegawai tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil di Kota Batu

Sejak Kota Batu berdiri yaitu pada 17 Oktober 2001, Kota Batu telah menerapkan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan di bidang kepegawaian. Berikut ini, peneliti akan membahas mengenai pendapat dari para pegawai tentang penilaian

kinerja pegawai di Kota Batu mengenai Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Menurut pendapat yang disampaikan oleh Bapak Masy'ud selaku Staf Bidang Mutasi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu mengungkapkan bahwa :

“Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan itu bersifat subjektif. Jadi penilaiannya hanya didasarkan pada pendapat dari atasan saja. Dan kebanyakan hal ini dipengaruhi atas hubungan suka dan tidak suka (*like or dislike*) antara atasan dan bawahan. Selain itu, penetapan skor dalam DP3 itu sendiri pun dapat dikatakan hanya untuk formalitas saja. Menurut pendapat saya DP3 itu tidak sesuai dengan apa yang seharusnya, dalam arti disini seharusnya penilaian kinerja pegawai itu berdasarkan pada objektivitas. Untungnya, sekarang Kota Batu sudah mulai menerapkan penilaian prestasi kerja yang menitik beratkan penilaian pada Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Jadi, harapannya kedepan pelaksanaan mutasi bisa berjalan dengan optimal dan ada pada jalur yang seharusnya dengan adanya penilaian prestasi kerja tadi” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 14:20 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Hal senada juga diungkapkan oleh Bapak Muslich selaku Kepala Sub Bidang Formasi dan Pengadaan Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang mengungkapkan bahwa:

“Pada kenyataannya Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) tidak memberikan penilaian yang objektif terhadap pegawai. Jadi, Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) itu sebenarnya tidak berdasarkan pada realita, dan hanya didasarkan pada rasa sungkan. Sehingga, pelaksanaan mutasi yang didasarkan pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) itu sendiri tentunya dapat dikatakan tidak objektif, tidak sesuai dengan kenyataan yang ada” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 14:33 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Begitu juga dengan apa yang diungkapkan oleh Ibu Sri Kuntariati selaku Kepala Sub Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang mengungkapkan bahwa :

“Pada dasarnya kelemahan dari pelaksanaan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) itu adalah terletak pada penilaiannya yang bersifat objektif.

Dikarenakan hanya didasarkan pada pendapat atau sudut pandang dari pejabat penilai. Sehingga, hasil penilaiannya pun dianggap tidak sesuai realita yang ada. Terlebih lagi standar atau pedoman penilaian dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) bersifat abstrak” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 15:23 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Berdasarkan beberapa pendapat dari pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu, dapat disimpulkan bahwa Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dalam implementasinya dianggap tidak memberikan penilaian terhadap seorang Pegawai Negeri Sipil secara objektif karena tidak didasarkan pada kenyataan, namun hanya didasarkan pada rasa sungkan dan hubungan suka dan tidak (*like or dislike*) antara pejabat penilai dengan pegawai yang dinilai. Selain itu, pedoman dalam penilaian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) bersifat abstrak sehingga penilaian yang dilakukan tidak terukur. Kemudian, dikarenakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) bersifat rahasia, maka dalam hal ini Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan tidak transparan dan tidak akuntabel. Serta dalam hal ini penilaian dilakukan tanpa adanya partisipasi aktif dari pegawai yang dinilai.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dianggap masih kurang optimal dalam implementasinya. Oleh karenanya, Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) diganti penilaian prestasi kerja pegawai. Akan tetapi, dikarenakan pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai baru mulai diberlakukan pada tahun 2014 dan masih berada dalam tahap persiapan maka dalam hal ini Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) akan tetap dipakai sebagai landasan dalam melaksanakan manajemen kepegawaian.

2. Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kota Batu

Kota Batu melaksanakan mutasi pegawai sebagai upaya mewujudkan pengembangan karir pegawai. Sebelum membahas lebih jauh mengenai fokus penelitian tentang pelaksanaan mutasi pegawai berdasarkan pada penilaian kinerja pegawai di Kota Batu, maka perlu diketahui terlebih dahulu pengertian dari mutasi pegawai itu sendiri. Menurut pendapat Bapak Nurbianto selaku Kepala Sub Bagian Pemindahan, Pemberhentian dan Pensiun pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang mengungkapkan bahwa :

“Mutasi pegawai itu memiliki makna yang sangat luas. Pada intinya mutasi pegawai adalah perpindahan yang dilakukan oleh pegawai baik itu perpindahan tempat maupun jabatan. Dapat bersifat rotasi atau sejajar, promosi atau naik, serta demosi atau turun. Kemudian, mutasi pegawai itu ada yang *intern* dan *ekstern*. *Intern* disini maksud nya mutasi yang terjadi di dalam Kota Batu, terdiri dari mutasi yang terjadi diantara satu dinas, antar dinas. Sedangkan mutasi *ekstern* adalah mutasi masuk atau keluar Kota Batu, terdiri dari mutasi antar kota/kabupaten, antar provinsi, dan antar pulau” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 15 April 2014 pukul 11:20 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa mutasi pegawai adalah perpindahan pegawai yang dapat meliputi tempat dan jabatan. Mutasi pegawai dapat bersifat sejajar (rotasi), naik (promosi) dan turun (demosi). Kemudian, mutasi *intern* di Kota Batu adalah mutasi yang terjadi di dalam Kota Batu, terdiri dari mutasi didalam satu dinas dan mutasi antar dinas. Sedangkan mutasi *ekstern* di Kota Batu adalah mutasi yang terjadi baik masuk/keluar Kota Batu yang terdiri dari mutasi antar kota/kabupaten, mutasi antar provinsi, mutasi antar pulau. Di dalam hal ini peneliti membatasi fokus penelitian, dengan hanya akan membahas mengenai mutasi

jabatan baik yang bersifat sejajar (rotasi), naik (promosi) maupun turun (demosi) dalam ruang lingkup mutasi *intern* di Kota Batu yaitu mutasi antar Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang ada di Kota Batu.

a. Prosedur Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kota Batu

Untuk melaksanakan mutasi pegawai di Kota Batu, tentunya dalam hal ini harus ada tahapan yang harus dilalui terlebih dahulu sebelum seorang Pegawai Negeri Sipil tersebut dipindah tugaskan. Di dalam hal ini, tujuan utama Kota Batu melaksanakan mutasi pegawai sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Nurbianto selaku Kepala Sub Bagian Pindahan, Pemberhentian dan Pensiun pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang mengungkapkan bahwa :

“Pada dasarnya Kota Batu melaksanakan mutasi pegawai adalah bertujuan untuk mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang professional, bertanggung jawab, jujur dan adil melalui pembinaan karir yang dilaksanakan berdasarkan pada sistem prestasi kerja dan sistem karir yang lebih menitik beratkan pada sistem prestasi kerja” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 11:03 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu bertujuan untuk mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang professional, bertanggung jawab, jujur dan adil melalui pengembangan karir yaitu yang berdasarkan pada sistem prestasi kerja dan sistem karir. Berikut ini adalah tabel mengenai data rekapitulasi mutasi antar dinas di Kota Batu sejak bulan Januari hingga bulan April tahun 2014 yaitu sebagai berikut:

Tabel 7. Rekapitulasi Mutasi Jabatan di Kota Batu Bulan Januari Hingga April Tahun 2014

No	Nama	Jabatan Lama	Gol. Lama	Jabatan Baru	Gol. Baru
1	Dra. Nunuk Herini, MM	Kepala Bagian Keuangan Sekretariat DPRD Kota Batu	III/a	Sekretaris Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Batu	III/a
2	Mochamad Tavip, S. Pd	Sekretaris Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Batu	III/a	Kepala Bagian Umum Sekretariat DPRD Kota Batu	III/a
3	Drs. Balok Yudono Pratikha, MM	Kepala Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu	III/b	Kepala Bagian Keuangan Sekretariat DPRD Kota Batu	III/a
4	Akhmad Dahlan, S. Sos	Kepala Bagian Umum Sekretariat DPRD Kota Batu	III/a	Sekretaris Badan Penanaman Modal Kota Batu	III/a
5	Drs. Huda Hanura	Kepala Sub Bidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu	IV/a	Kepala Bidang Formasi dan Pengembangan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu	III/b
6	Aries Imam Wahyono, S.Sos	Kepala Bidang Pengembangan Produk Pariwisata Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Batu	III/b	Kepala Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu	III/b
7	Adiek Iman Santoso, S. Sos	Kepala Sub Bagian Protokol Bagian Protokol dan Rumah Tangga	IV/a	Kepala Bidang Pengembangan Produk Pariwisata Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Batu	III/b
8	Dra. Sri Endah Soemartini, M. AP	Kepala Sub Bagian Program dan Pelaporan Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu	IV/a	Kepala Seksi Kerja sama dan Pemasaran Dinas Koperasi, Usaha kecil dan Menengah, Perindustrian dan Perdagangan Kota Batu	IV/a
9	Wiwit Anandana, SE	Staf Dinas Pendapatan Kota Batu		Kepala Seksi Pengolahan Data dan Informasi Dinas Pendapatan Kota Batu	IV/a

No	Nama	Jabatan Lama	Gol. Lama	Jabatan Baru	Gol. Baru
10	Dian Fachroni Kurniawan, SE	Kepala Sub Bagian Risalah Sekretariat DPRD Kota Batu	IV/a	Lurah Sisir Kota Batu	IV/a
11	Gatot Suwondo, SE, MM	Kepala Sub Bagian Rumah Tangga Bagian Protokol dan Rumah Tangga	IV/a	Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendapatan Kota Batu	IV/a
12	Prasetyo Tjatur Widodo, SE	Kepala Seksi Pemerintahan Kecamatan Bumiaji Kota Batu	IV/a	Kepala Seksi Tenaga Pendidik dan Kependidikan Dasar Dinas Pendidikan Kota Batu	IV/a
13	Yandi Galih Pratama S. STP	Sekretaris Lurah Kelurahan Temas Kota Batu	IV/b	Kepala Sub Bagian Risalah Sekretariat DPRD Kota Batu	IV/a
14	Wahyu Ngestiningrum, S.IP	Sekretaris Kelurahan Ngaglik Kota Batu	IV/b	Kepala Sub Bidang Perizinan Jasa Usaha Badan Penanaman Modal Kota Batu	IV/a
15	Dian Asmarani, S. Sos	KTU UPTD Dinas Pendidikan Kecamatan Bumiaji Dinas Pendidikan Kota Batu	IV/b	Kepala Sub Bagian Rumah Tangga Bagian Protokol dan Rumah Tangga	IV/a
16	Minhar, S. Sos	Kepala Seksi Tenaga Pendidik dan Kependidikan Dasar Dinas Pendidikan Kota Batu	IV/a	Kepala Sub Bidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu	IV/a
17	Mohammad Rizal Firdaus Rastiko, S. IP	Sekretaris Kelurahan Sisir Kota Batu	IV/b	Kepala Sub Bagian Program dan Pelaporan Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu	IV/a
18	Sasongko Fitra Adhitama, S.IP, MH	Sekretaris Kelurahan Songgokerto Kota Batu	IV/b	Kepala Sub Bagian Protokol Bagian Protokol dan Rumah Tangga	IV/a

No	Nama	Jabatan Lama	Gol. Lama	Jabatan Baru	Gol. Baru
19	Parmiadi, SH	Sekretaris Kelurahan Dadaprejo Kota Batu	IV/ b	Kepala Seksi Pemerintahan Kecamatan Bumiaji Kota Batu	IV/a
20	Zulfaton, SP	Stf Dinas Perumahan Kota Batu		Sekretaris Kelurahan Dadaprejo Kota Batu	IV/b
21	Sudarwito, ST, MT	Staf Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kota Batu		KTU UPTD Pasar Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah, Perindustrian dan Perdagangan	IV/b
22	Dina Susanti, SH	Staf Kelurahan Ngaglik Kota Batu		Sekretaris Kelurahan Ngaglik Kota Batu	IV/b
23	Tantra Soma Pandega, S. STP	Kepala Seksi Pemerintahan Kelurahan Dadaprejo Kota Batu	IV/b	Sekretaris Kelurahan Sisir Kota Batu	IV/b
24	Nafisa Ananda Gudban, SE	Staf Bagian Protokol dan Rumah Tangga SETDA Kota Batu		Kepala Seksi Pemerintahan Kelurahan Dadaprejo Kota Batu	IV/b
25	Nur Alamsyah Chaniago, SE	Staf Dinas Pendidikan Kota Batu		KTU UPTD Dinas Pendidikan Kecamatan Bumiaji Dinas Pendidikan Kota Batu	IV/b
26	Siti Khotijah Sujatmiko, S.Pt	Staf Bagian Humas SETDA Kota Batu		Sekretaris Kelurahan Songgokerto Kota Batu	IV/b
27	Andri Wijaya, S.Sos	Staf Dinas Perumahan Kota Batu		Sekretaris Kelurahan Temas Kota Batu	IV/b

Sumber : Data dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu, 2014

Berdasarkan tabel 7 tersebut, dapat diketahui bahwa pelaksanaan mutasi jabatan pegawai di Kota Batu menghasilkan perubahan jabatan yang dipegangnya baik secara sejajar maupun naik. Sedangkan perubahan jabatan yang bersifat turun sangat jarang ditemui, dikarenakan mutasi jabatan yang turun (demosi) dilakukan untuk pelaksanaan hukuman/sanksi atas pelanggaran – pelanggaran yang dilakukan seorang pegawai. Di dalam hal ini, pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu dibedakan menjadi lima tahapan yang utama. Menurut pendapat Bapak Nurbianto selaku Kepala Sub Bagian Pemindahan, Pemberhentian dan Pensiun pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang mengungkapkan bahwa :

“Pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu itu harus melalui beberapa proses. Yang pertama itu, daftar usulan mutasi. Yang kedua, sidang Baperjakat. Yang ketiga, Persetujuan Walikota. Yang keempat, pelantikan dan yang terakhir penerbitan Surat Keputusan (SK). Barulah, setelah seorang pegawai mendapat Surat Keputusan (SK), maka pegawai tersebut boleh menempati jabatan yang baru” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 11:09 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa prosedur pelaksanaan mutasi di Kota Batu dapat dibagi menjadi lima tahap yang meliputi :

- 1) Daftar Usulan Mutasi

Tahap awal pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu adalah dimulai dengan pengajuan daftar usulan mutasi. Di dalam hal ini, daftar usulan mutasi dibuat oleh Satuan Perangkat Kerja Daerah (SKPD) yang mengajukan seseorang pegawai yang dibawah nya untuk dimutasikan. Menurut pendapat Bapak Nurbianto selaku Kepala Sub Bagian Pemindahan, Pemberhentian dan Pensiun pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang mengungkapkan bahwa:

“Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu disini memiliki tugas untuk mencari dan merencanakan jabatan yang lowong untuk tahun-tahun berikutnya. Selain itu, Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu juga menyiapkan standar kompetensi dari jabatan yang lowong tersebut agar pada sidang Baperjakat, dapat dipertimbangkan pegawai yang cocok dan mumpuni sesuai standar kompetensi jabatan yang sedang lowong” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 11:15 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Dengan demikian, maka dalam hal ini Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu memiliki tugas untuk menyusun *database* kepegawaian tentang adanya jabatan yang lowong dan merencanakan *database* jabatan yang lowong pada tahun-tahun berikutnya. Selain itu, Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu juga menyiapkan standar kompetensi jabatan yang lowong tersebut untuk bahan pertimbangan dalam sidang Baperjakat. Kemudian, dalam hal ini Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu juga melakukan proses penyiapan data calon pegawai yang diusulkan oleh SKPD. Dimana dalam hal ini persiapan data calon pegawai haruslah sesuai format yang sudah ditentukan dan dilampiri dengan Daftar Riwayat Hidup dan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dalam dua tahun terakhir.

Kota Batu hingga tahun 2014 ini masih menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) sebagai dasar dalam pelaksanaan mutasi pegawai meskipun pada tahun 2014 ini Kota Batu telah mulai melaksanakan penilaian prestasi kerja pegawai. Hal ini dikarenakan *instrument* penilaian prestasi kerja pegawai masih belum optimal dan baru dapat dipakai pada tahun 2016. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Nurbianto selaku Kepala Sub Bagian Pemindahan,

Pemberhentian dan Pensiun pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang mengungkapkan bahwa:

“Kota Batu hingga saat ini masih memakai Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) sebagai persyaratan yang harus dipenuhi dalam pelaksanaan mutasi pegawai. Hal ini dikarenakan penilaian prestasi kerja pegawai masih belum optimal. Maka Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) sementara masih digunakan dalam melakukan berbagai pertimbangan pengambilan keputusan. Salah satunya ya mutasi pegawai itu tadi” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 11:19 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, maka dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu pada tahun 2014 masih menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) sebagai salah satu yang harus dipenuhi. Menurut pendapat Bapak Nurbianto selaku Kepala Sub Bagian Pemindahan, Pemberhentian dan Pensiun pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang mengungkapkan bahwa:

“Data calon pegawai yang diusulkan yang menyiapkan adalah Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang terdiri dari data calon pegawai yang dibuat sesuai dengan format tertentu, dilampiri dengan daftar riwayat hidup dan DP3. Kemudian, apabila sudah lengkap, maka langkah selanjutnya adalah diajukan dalam sidang Baperjakat. Salah satu persyaratan yang paling penting dan harus ada adalah Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3). Karena dengan adanya DP3, maka dapat diketahui bagaimana hasil dari penilaian pekerjaan pegawai yang diusulkan tersebut. Sehingga, akan terlihat pegawai yang bersangkutan tersebut mumpuni atau tidak menempati jabatan yang lowong” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 11:19 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dalam hal ini Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3) merupakan salah satu persyaratan yang wajib ada dalam pengajuan daftar usulan mutasi. Daftar Penilaian Pelaksanaan

Pekerjaan (DP3) seorang pegawai akan diketahui layak atau mumpuni untuk menempati suatu jabatan terlihat dari perkembangan Pegawai Negeri Sipil tersebut terutama melalui Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3) dari seorang pegawai selama dua tahun terakhir. Di dalam pelaksanaan mutasi pegawai hasil penilaian dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) haruslah minimal bernilai baik yaitu dengan nilai berkisar antara 76-90. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Nurbianto selaku Kepala Sub Bagian Pemindahan, Pemberhentian dan Pensiun pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang mengungkapkan bahwa:

“Terkait dengan pelaksanaan mutasi pegawai, disini nilai dalam DP3 haruslah bernilai minimal baik untuk unsur kejujuran, ketaatan, kerjasama, prakarsa, prestasi kerja, tanggung jawab dan kepemimpinan. Sementara itu, untuk unsur kesetiaan haruslah bernilai amat baik. Apabila seorang pegawai hasil penilaiannya dalam DP3 tidak memenuhi persyaratan tersebut, maka pegawai tersebut tidak boleh diusulkan untuk dimutasikan” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 11:22 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa dalam hal ini pelaksanaan mutasi pegawai, terdapat persyaratan yang harus dipenuhi terlebih dahulu terkait dengan daftar usulan mutasi yang diajukan. Hal tersebut adalah hasil penilaian dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) seorang Pegawai Negeri Sipil haruslah bernilai minimal baik yaitu dengan nilai berkisar 76-90 untuk unsur prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, dan kepemimpinan. Sedangkan untuk unsur kesetiaan, hasil nilai seorang Pegawai Negeri Sipil dalam

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) haruslah bernilai amat baik yaitu dengan nilai berkisar antara 91-100.

2) Sidang Baperjakat (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan)

Tahap selanjutnya yang harus dilalui setelah pengajuan daftar usulan mutasi adalah sidang Baperjakat. Di dalam hal ini, setelah Badan Kepegawaian Daerah selesai menyiapkan data calon pegawai beserta lampiran-lampirannya, maka oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu diajukan dalam sidang Baperjakat. Baperjakat (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan) adalah tim yang dibentuk dengan mengemban tugas untuk memberikan saran dan pertimbangan kepada Walikota dalam hal pengangkatan jabatan. Menurut pendapat Bapak Nurbianto selaku Kepala Sub Bagian Pemindehan, Pemberhentian dan Pensiun pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang mengungkapkan bahwa:

“Baperjakat adalah tim yang dibentuk untuk melaksanakan tugas sebagai pemberi saran dan pertimbangan kepada Walikota dalam hal pengangkatan jabatan. Jadi, pada intinya Baperjakat bertugas untuk menyeleksi para calon pegawai yang telah diusulkan untuk dimutasi berdasarkan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang selanjutnya disesuaikan dengan standar kompetensi teknis dari jabatan yang lowong. Selanjutnya, apabila tim Baperjakat telah memilih, maka dalam hal ini tim Baperjakat akan memberikan saran dan pertimbangan kepada Walikota terkait dengan calon pegawai yang diusulkan tadi” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 11:25 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa tim Baperjakat (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan) adalah tim yang dibentuk untuk melaksanakan tugas sebagai pemberi saran dan pertimbangan kepada Walikota terkait dengan pengangkatan jabatan seorang pegawai yang telah

diajukan dalam daftar usulan mutasi. Selanjutnya, menurut pendapat yang disampaikan oleh Bapak Nurbianto selaku Kepala Sub Bagian Pemindahan, Pemberhentian dan Pensiun pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu bahwa:

“Tim Baperjakat Kota Batu itu beranggotakan Sekretaris Daerah yang menjabat sebagai Ketua tim Baperjakat. Kemudian, Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang menjabat sebagai sekretaris dan merangkap sebagai anggota tim Baperjakat. Kemudian, Kepala SKPD eselon II yang telah ditunjuk oleh Walikota. Di dalam hal ini, anggota tim Baperjakat haruslah berjumlah ganjil. Hal ini dikarenakan apabila anggota nya berjumlah genap, maka terjadi *deadlock*. Sehingga, dalam pengambilan suara akan menghasilkan suara yang seri. Misalnya seperti ini, tim Baperjakat berjumlah lima orang, dua orang memilih pegawai X, dan tiga orang memilih pegawai Y. Maka yang nantinya disarankan kepada Walikota adalah pegawai Y. Namun, apabila tim Baperjakat berjumlah genap, misal empat orang, dua memilih pegawai X, dua memilih pegawai Y. Maka keputusan tidak dapat diambil” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 11:35 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tim Baperjakat beranggotakan:

- a) Sekretaris Daerah Kota Batu yang menjabat sebagai Ketua tim Baperjakat
- b) Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang menjabat sebagai sekretaris dan merangkap sebagai anggota tim Baperjakat
- c) Kepala SKPD eselon II yang telah ditunjuk oleh Walikota.

Dimana dalam hal ini, anggota tim Baperjakat haruslah berjumlah ganjil agar tidak terjadi *deadlock* dalam pengambilan keputusan. Selanjutnya, Bapak Nurbianto selaku Kepala Sub Bagian Pemindahan, Pemberhentian dan Pensiun pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu menyampaikan bahwa:

“Sidang Baperjakat sangat menentukan pegawai mana yang akan mendapatkan jabatan yang lowong. Karena pada dasarnya meskipun yang memberi keputusan akhir adalah Walikota, akan tetapi pertimbangan dan saran dari tim Baperjakat tentunya akan mempengaruhi dalam pengambilan

keputusan Walikota” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 11:45 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa tujuan diadakannya sidang Baperjakat adalah untuk menyeleksi pegawai yang diusulkan melalui daftar usulan mutasi dengan cara menentukan pegawai yang tepat sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan dalam standar kompetensi jabatan. Penilaian yang dilakukan oleh tim Baperjakat dalam menyeleksi pegawai yang dianggap layak dalam memegang suatu jabatan, yaitu dengan berbagai pertimbangan. Di dalam hal ini tim Baperjakat perlu mempertimbangkan dengan sungguh-sungguh calon pegawai yang dapat menjamin bahwa pegawai tersebut dapat ditempatkan pada jabatan yang tepat dengan memenuhi prinsip *The Right Man On The Right Place*. Yang mana salah satu bahan pertimbangan dalam hal ini adalah Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) selama dua terakhir. Selain itu, pelaksanaan mutasi di Kota Batu juga menggunakan pertimbangan tingkat senioritas yang dimiliki pegawai. Menurut pendapat Bapak Nurbianto selaku Kepala Sub Bagian Pindahan, Pemberhentian dan Pensiun pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang mengungkapkan bahwa:

“Pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu didasarkan pada pertimbangan hasil Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3). Selanjutnya, pelaksanaan mutasi pegawai juga didasarkan pada pertimbangan tingkat senioritas pegawai yang terbukti dengan adanya Daftar Urutan Pangkat (DUK), yang mengidentikkan bahwa siapa yang pangkatnya paling tinggi, dia akan memperoleh kesempatan yang lebih besar untuk dimutasi atau dalam hal ini lebih kepada promosi pegawai” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 15 April 2014 pukul 11:15 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam hal ini tingkat senioritas menunjukkan bahwa seorang pegawai yang memiliki masa kerja yang lama akan lebih memiliki pengalaman kerja yang lebih baik pula. Sehingga, tingkat senioritas yang terbukti dengan adanya Daftar Urutan Kepangkatan (DUK) menjadi salah satu bahan pertimbangan di dalam sidang Baperjakat. Di dalam hal ini, hasil dari sidang Baperjakat ini memegang peranan yang sangat penting dalam proses penyeleksian pegawai yang sesuai dengan jabatan lowong yang ada.

3) Persetujuan Walikota

Hasil seleksi dari sidang Baperjakat kemudian akan disampaikan kepada Walikota Batu untuk mendapat persetujuan dari Walikota Batu. Di dalam hal ini Walikota memiliki kewenangan sebagaimana tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 Tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, Dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil yaitu Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Kabupaten/Kota menetapkan :

- a) Pengangkatan Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota setelah mendapat persetujuan dari pimpinan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten/Kota
- b) Pemberhentian Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota
- c) Pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dalam dan dari jabatan struktural eselon II di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota
- d) Pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dalam dan dari jabatan struktural eselon III ke bawah dan jabatan fungsional yang

jenjangnya setingkat dengan jabatan struktural eselon II ke bawah di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota.

Di dalam hal ini persetujuan dari Walikota merupakan kunci pokok dalam pelaksanaan mutasi pegawai. Hal itu dikarenakan keputusan akhir ada pada Walikota. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Nurbianto selaku Kepala Sub Bagian Pemindahan, Pemberhentian dan Pensiun pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu menyampaikan bahwa:

“Di dalam hal ini, meskipun dalam sidang Baperjakat telah dipilih pegawai yang memenuhi persyaratan dan sesuai dengan jabatan lowong yang ada, namun Walikota lah yang menentukan pegawai tersebut bisa dimutasi atau tidak. Sehingga, dalam hal ini persetujuan dari Walikota sangat menentukan hasil akhir dalam pelaksanaan mutasi pegawai” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 11:50 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa persetujuan Walikota memegang peranan yang penting dalam pengambilan keputusan akhir dalam prosedur pelaksanaan mutasi pegawai.

4) Pelantikan

Setelah mendapat persetujuan dari Walikota, maka tahap selanjutnya yang harus dilalui adalah tahap pelantikan. Di dalam hal ini yang dimaksud dengan pelantikan adalah pengambilan dari sumpah/janji dari pejabat yang telah ditetapkan untuk dimutasi (promosi/rotasi/demosi). Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Nurbianto selaku Kepala Sub Bagian Pemindahan, Pemberhentian dan Pensiun pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang menyampaikan bahwa:

“Setelah mendapat persetujuan dari Walikota Batu, maka pegawai yang terpilih tadi dilantik untuk diambil sumpahnya. Baru kemudian mendapatkan Surat keputusan (SK). Pelantikan itu dilaksanakann oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu sebagai badan yang berwenang mengatur segala urusan kepegawaian di Kota Batu. Di dalam hal ini Walikota sebagai Pembina Kepegawaian Daerah yang melakukan pelantikan kepada pegawai yang bersangkutan. Hal ini dilakukan agar dalam mengemban jabatan yang baru, pegawai tersebut memiliki rasa tanggungjawab yang besar” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 11:59 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tahap pelantikan adalah pengambilan sumpah janji oleh pegawai yang telah terpilih untuk menempati suatu jabatan yang lowong. Pelantikan dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang berkedudukan sebagai badan yang mengatur dan mengurus segala urusan kepegawaian di Kota Batu. Sementara itu, dalam proses pelantikan, pihak yang berwenang untuk melantik pegawai yang dimutasi adalah Walikota yang dalam hal ini bertindak sebagai Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Kota Batu.

5) Penerbitan Surat Keputusan (SK) Mutasi

Setelah pegawai yang dimutasi telah dilantik, tahap selanjutnya adalah penerbitan Surat Keputusan (SK) Mutasi dari Walikota Batu. Setelah Surat Keputusan (SK) mutasi telah terbit, barulah seorang pegawai yang dimutasi tersebut dapat menempati jabatan yang baru. Menurut pendapat Bapak Nurbianto selaku Kepala Sub Bagian Pemindehan, Pemberhentian dan Pensiun pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu menyampaikan bahwa:

“Pada dasarnya, Surat Keputusan (SK) mutasi itu merupakan wujud atau simbol dari perintah untuk melaksanakan mutasi bagi seorang pegawai. Jadi, dalam hal ini apabila Surat Keputusan (SK) mutasi dari Walikota telah diterbitkan barulah seorang pegawai yang dimutasi tersebut dapat menduduki

jabatan yang baru dimana ia dimutasikan” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 12:03 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Maka, dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa Surat Keputusan (SK) mutasi merupakan simbol dari perintah yang mengamanatkan seorang pegawai untuk dimutasi pada jabatan yang baru. Apabila Surat Keputusan (SK) mutasi telah diterbitkan, maka seorang pegawai boleh menempati jabatan yang baru.

b. Pendapat Pegawai Terhadap Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kota Batu

Di Kota Batu, pelaksanaan mutasi pegawai yang dilakukan sejak Kota Batu berdiri yaitu pada tahun 2001 hingga tahun 2014 ini didasarkan pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang merupakan salah satu prasyarat yang harus dipenuhi dalam mengajukan daftar usulan mutasi serta menjadi salah satu bahan pertimbangan dalam menyeleksi pegawai yang mumpuni untuk memegang suatu jabatan pada saat sidang Baperjakat dilakukan. Sehingga, dalam hal ini Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) membawa pengaruh yang besar dalam pelaksanaan mutasi pegawai. Berikut ini peneliti akan membahas mengenai pendapat para pegawai tentang pelaksanaan mutasi pegawai berdasarkan pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) di Kota Batu.

Menurut pendapat yang disampaikan oleh Bapak May'ud selaku Staf Bidang Mutasi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang mengungkapkan bahwa :

“Terkait dengan pelaksanaan mutasi pegawai yang didasarkan pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3), menurut pendapat saya sudah sesuai dengan prosedur yang ada. Dalam hal ini DP3 sangat mempengaruhi proses mutasi. Dapat dikatakan pengaruh DP3 terhadap pelaksanaan mutasi pegawai itu 80%. Hal ini dikarenakan DP3 itu menjadi salah satu pertimbangan dalam

memutuskan seorang pegawai itu dimutasi atau tidak. Namun, dalam hal ini sangat disayangkan bahwa penilaian DP3 itu bersifat subjektif. Jadi penilaiannya hanya didasarkan pada pendapat dari atasan saja. Menurut pendapat saya DP3 itu tidak sesuai dengan apa yang seharusnya, dalam arti disini seharusnya penilaian haruslah bersifat objektivitas. Jadi, harapannya kedepan pelaksanaan mutasi bisa berjalan dengan optimal dan ada pada jalur yang seharusnya dengan adanya penilaian prestasi kerja tadi” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 15 April 2014 pukul 12:05 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Hal senada juga diungkapkan oleh Bapak Muslich selaku Kepala Sub Bidang Formasi dan Pengadaan Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang mengungkapkan bahwa:

“Pada kenyataannya Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) tidak memberikan penilaian yang objektif terhadap pegawai. Sehingga, pelaksanaan mutasi yang didasarkan pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) itu sendiri tentunya dapat dikatakan tidak objektif, tidak sesuai dengan kenyataan yang ada. Sehingga, diharapkan pada pelaksanaan penilaian prestasi kerja sebagai pengganti Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) ini nantinya dapat lebih transparan, akuntabel dan objektif baik formil maupun materiil” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 15 April 2014 pukul 12:10 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu sudah sesuai dengan prosedur yang ada. Namun, dalam hal ini sangat disayangkan bahwa salah satu persyaratan dalam melaksanakan mutasi pegawai yaitu Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) masih dianggap tidak optimal dalam implementasinya. Sehingga hal ini tentunya membawa pengaruh juga pada pelaksanaan mutasi pegawai. Selanjutnya, menurut pendapat Bapak Asep Dana Saputra selaku Staff Bidang Perencanaan, Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang mengungkapkan bahwa :

“Pelaksanaan mutasi pegawai berdasarkan pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) di Kota Batu telah sesuai dengan prosedur yang ada. Meskipun saat ini Kota Batu masih menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) sebagai dasar pelaksanaan mutasi pegawai, namun saya harapan kedepannya dengan adanya penilaian prestasi kerja pegawai dapat lebih memberikan kemudahan bagi Badan Kepegawaian Daerah dalam melaksanakan mutasi” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Selasa tanggal 8 April 2014 pukul 11:00 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Hal senada diungkapkan oleh Bapak Aries Imam Wahyono selaku pegawai yang dimutasi dari Kepala Bidang Pengembangan Produk Pariwisata Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Batu menjadi Kepala Bidang Perencanaan, Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu, bahwa :

“Pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu sudah sesuai dengan prosedur yang ada. Terkait dengan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3), dalam hal ini meskipun Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) itu tidak memberikan penilaian yang sesuai dengan kenyataan. Dengan adanya penilaian prestasi kerja di Kota Batu, saya harapkan kedepannya pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu dapat lebih optimal dan sesuai dengan kenyataan yang ada” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Selasa tanggal 15 April 2014 pukul 12:35 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) sebagai salah satu prasyarat yang harus dipenuhi dalam melaksanakan mutasi pegawai di Kota Batu dianggap masih kurang optimal. Dikarenakan dalam penilaiannya kurang objektif. Namun, dengan adanya pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai di Kota Batu, diharapkan pelaksanaan mutasi pegawai pada tahun-tahun berikutnya akan lebih optimal. Sementara itu, menurut Bapak Nurbianto selaku Kepala Sub Bagian Pemindehan, Pemberhentian

dan Pensiun pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang mengungkapkan bahwa :

“Pelaksanaan mutasi pegawai berdasarkan pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dapat dikatakan sudah sesuai dengan prosedur yang ada. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) itu sendiri menjadi salah satu persyaratan yang wajib dipenuhi oleh seorang Pegawai Negeri Sipil yang diusulkan untuk dimutasi yaitu dengan hasil nilai sangat baik untuk unsur kesetiaan dan nilai minimal baik untuk unsur yang lainnya. Sehingga, apabila persyaratan tersebut tidak dapat dipenuhi, maka seorang Pegawai Negeri Sipil tidak dapat diusulkan untuk dimutasi. Tidak dapat dipungkiri, memang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) sangat berpengaruh bagi pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu. Namun, menurut saya yang lebih penting adalah usulan dari seorang atasan. Apabila tidak ada usulan dari seorang atasan, maka seorang pegawai tidak dapat dimutasi. Karena pada dasarnya, daftar usulan mutasi itu yang melakukan adalah seorang atasan. Jadi, jika dipresentase kan pengaruh Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) terhadap pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu sebesar 40%. Sedangkan pengaruh dari usulan mutasi dari seorang atasan terhadap pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu sebesar 60%” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Selasa tanggal 15 April 2014 pukul 12:17 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan mutasi pegawai berdasarkan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) di Kota Batu sudah sesuai prosedur yang ada. Di dalam hal ini Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) berpengaruh besar terhadap pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu, dikarenakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) menjadi salah satu persyaratan yang harus dipenuhi oleh seorang pegawai yang diusulkan untuk dimutasi. Namun, dalam pelaksanaan mutasi pegawai hal yang lebih berpengaruh adalah usulan mutasi dari atasan.

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa pendapat pegawai terhadap pelaksanaan mutasi pegawai berdasarkan pada Daftar Penilaian Pelaksanaan

Pekerjaan (DP3) telah sesuai dengan prosedur yang ada. Akan tetapi, dalam hal ini Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dianggap memiliki banyak kekurangan. Sehingga, pelaksanaan mutasi pegawai itu sendiri menjadi kurang optimal. Dengan demikian, diharapkan dengan adanya penerapan penilaian prestasi kerja di Kota Batu dapat menjadikan pelaksanaan mutasi pegawai lebih optimal daripada yang sebelumnya.

3. Faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kota Batu

Di dalam pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu, terdapat faktor pendukung dan faktor penghambat yang muncul. Dengan adanya faktor pendukung, maka pelaksanaan mutasi dapat berjalan sesuai dengan prosedur. Namun, dengan adanya faktor penghambat maka pelaksanaan mutasi pegawai menjadi kurang optimal. Berikut ini adalah pemaparan tentang faktor pendukung dan faktor penghambat dalam pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu :

a. Faktor Pendukung Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kota Batu

Faktor pendukung pelaksanaan mutasi pegawai berdasarkan pada penilaian kinerja pegawai dengan menggunakan *instrument* Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) Pegawai Negeri Sipil di Kota Batu adalah sebagai berikut :

1) Komitmen dari Sumber Daya Manusia yang terlibat

Salah satu faktor pendukung pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu adalah adanya faktor komitmen dari pejabat publik (aktor) yang terlibat dalam prosedur pelaksanaan mutasi pegawai. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Bapak

Nurbianto selaku Kepala Sub Bagian Pemindahan, Pemberhentian dan Pensiun pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang mengungkapkan bahwa :

“Faktor pendukung yang sangat berpengaruh dalam pelaksanaan mutasi pegawai berdasarkan pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) adalah adanya komitmen dari seluruh pejabat publik yang menjadi aktor dalam pelaksanaan mutasi pegawai berdasarkan pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Baik Walikota, Sekretaris Daerah, tim Baperjakat, Badan Kepegawaian Daerah, maupun seluruh pegawai eselon dari IV hingga II. Apabila semua aktor tersebut berkomitmen untuk melaksanakan mutasi pegawai berdasarkan pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) sesuai dengan prosedur yang ada dan tidak melakukan penyelewengan, maka pelaksanaan mutasi pegawai berdasarkan pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) akan berjalan secara optimal” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 12:07 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa salah satu faktor pendukung dalam pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu adalah adanya faktor komitmen dari seluruh pejabat publik atau aktor yang terlibat dalam prosedur pelaksanaan mutasi pegawai. Dengan adanya komitmen baik dari Walikota, Sekretaris Daerah, tim Baperjakat, Badan Kepegawaian Daerah, dan seluruh pegawai dari eselon IV hingga eselon II untuk melaksanakan mutasi pegawai sesuai dengan prosedur yang ada tanpa adanya pelanggaran-pelanggaran atau penyelewengan. Maka pelaksanaan mutasi pegawai akan berjalan dengan optimal. Sehingga, dalam hal ini adanya komitmen dari aktor yang terlibat dalam pelaksanaan mutasi pegawai sangat berpengaruh.

2) Peraturan Perundang-Undangan

Selain faktor komitmen dari Sumber Daya Manusia yang terlibat, terdapat pula faktor pendukung yang lain, yaitu peraturan perundang-undangan yang memainkan peranan penting sebagai payung hukum dalam melaksanakan mutasi

pegawai. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Nurbianto selaku Kepala Sub Bagian Pemindahan, Pemberhentian dan Pensiun pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang mengungkapkan bahwa :

“Faktor pendukung kedua adalah dengan adanya peraturan perundang-undangan sebagai payung hukum dalam melaksanakan mutasi pegawai berdasarkan. Hal ini dikarenakan dengan adanya peraturan perundang-undangan yang melandasi pelaksanaan mutasi pegawai maka dapat menunjang dan dapat dijadikan pedoman dalam pelaksanaannya” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 12:07 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Maka, dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa faktor pendukung selain faktor komitmen dari Sumber Daya Manusia yang terlibat dalam pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu, terdapat pula faktor pendukung yang lain yaitu adanya peraturan perundang-undangan yang melandasi pelaksanaan mutasi tersebut. Hal ini dikarenakan dengan adanya peraturan perundang-undangan tersebut, dapat dijadikan pedoman dalam melaksanakan mutasi pegawai di Kota Batu.

b. Faktor Penghambat Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kota Batu

Faktor penghambat dari pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu adalah sebagai berikut :

2) Subjektivitas dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai

Faktor penghambat pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu adalah terletak pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) Pegawai Negeri Sipil yang dijadikan prasyarat dan bahan pertimbangan bagi pelaksanaan mutasi pegawai itu sendiri. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Nurbianto selaku Kepala Sub

Bagian Pemindahan, Pemberhentian dan Pensiun pada Badan Kepegawaian Daerah

Kota Batu yang mengungkapkan bahwa :

“Faktor penghambatnya adalah subjektivitas dari penilaian pelaksanaan pekerjaan, terkadang penilaiannya dibaik-baikkan. Sehingga, belum tentu pegawai yang baik penilaiannya belum tentu baik dalam kenyataannya. Dikarenakan implementasi yang buruk atas pelaksanaan penilaian pelaksanaan pekerjaan yaitu penilaian pelaksanaan pekerjaan dianggap tidak objektif (*spoiled system*), tidak terukur, tidak akuntabel, tidak transparan dan tidak partisipatif. Maka hasil dari penilaian itu sendiri dianggap tidak akurat dan valid. Sehingga, pelaksanaan mutasi pegawai yang menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) sebagai salah satu prasyarat dan bahan pertimbangan, dapat dikatakan tidak optimal” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 12:09 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa faktor penghambat dalam pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu adalah terletak pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) sebagai salah satu prasyarat dan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan pelaksanaan mutasi pegawai. Hal ini dikarenakan Daftar memiliki kelemahan dalam implementasinya, penilaian pelaksanaan pekerjaan dianggap kurang optimal yang mengandung unsur subjektivitas sehingga memunculkan adanya *spoiled system*, tidak terukur, tidak akuntabel, tidak transparan serta tidak partisipatif. Sehingga, mengakibatkan pelaksanaan mutasi yang didasarkan pada pertimbangan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dianggap juga kurang optimal.

3) *Seniority System*

Selain faktor penghambat yang muncul dari Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yaitu subjektivitas dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan yang

memunculkan adanya *spoiled system*, dalam pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu terdapat faktor penghambat yang lain yaitu pelaksanaan mutasi pegawai yang masih tidak bisa terlepas dari bahan pertimbangan berdasarkan pada *seniority system*. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Nurbianto selaku Kepala Sub Bagian Pemindahan, Pemberhentian dan Pensiun pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang mengungkapkan bahwa :

“Faktor penghambat lainnya adalah pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu tidak dapat terlepas dari *seniority system* yang dapat dibuktikan dengan adanya Daftar Urut Kepangkatan (DUK) yang menandakan bahwa pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu melihat dan menimbang pegawai yang akan dimutasi berdasarkan pada Daftar Urut Kepangkatan (DUK) itu tadi” (Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Maret 2014 pukul 12:09 bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, maka dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa faktor penghambat kedua dalam pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu adalah pelaksanaan mutasi pegawai yang masih didasarkan pada *seniority system*. Hal ini terbukti dengan adanya Daftar Urut Kepangkatan (DUK) yang mengidentifikasi bahwa pelaksanaan mutasi pegawai akan dilakukan berdasarkan Daftar Urut Kepangkatan (DUK) yang menunjukkan semakin tinggi pangkat, semakin masa kerja akan memiliki Daftar Urut Kepangkatan (DUK) yang tinggi pula.

C. Analisis

1. Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai di Kota Batu

a. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3)

Kota Batu mulai menerapkan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3) sejak Kota Batu terbentuk yaitu sejak tahun 2001 tepatnya pada 17 Oktober 2001. Di dalam hal ini, penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai dilatar belakangi oleh adanya kemauan dan upaya Kota Batu dalam rangka usaha menjamin objektivitas dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem karir dan sistem prestasi kerja. Hal ini telah sesuai dengan yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 huruf a Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang menyatakan bahwa “Dalam rangka usaha menjamin obyektivitas dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem karir dan sistem prestasi kerja dipandang perlu menetapkan Peraturan Pemerintah tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil”.

Jadi, dalam hal ini terlihat bahwa latar belakang Kota Batu menerapkan penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil adalah sesuai dengan amanat yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yaitu untuk menjamin obyektivitas dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem karir dan sistem prestasi kerja. Pembinaan Pegawai Negeri Sipil disini dapat dipahami sebagai pelaksanaan pengembangan karir pegawai yang dilakukan melalui

berbagai jenis program, antara lain program pendidikan dan pelatihan, mutasi pegawai dan lain sebagainya. Hal tersebut didasarkan pada sistem karir dan sistem prestasi kerja yang artinya bahwa pengembangan karir pegawai dilakukan dengan melihat perkembangan karir dan prestasi kerja dari seorang pegawai. Sehingga, dapat menyesuaikan program pengembangan karir pegawai yang tepat sesuai dengan karir dan prestasi kerja yang dimiliki oleh pegawai tersebut.

Selanjutnya, tujuan diterapkannya penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai di Kota Batu adalah untuk mendapatkan data-data yang bersifat obyektif yang digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Misalnya dalam mempertimbangkan kenaikan pangkat, penempatan dalam jabatan, pemindahan, kenaikan gaji berkala dan sebagainya. Hal ini telah sesuai dengan yang tercantum pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 pasal 2 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang menyatakan bahwa “Tujuan dari Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan adalah untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil”. Sehingga, dapat dipahami bahwa dengan diterapkannya penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai di Kota Batu maka tersedia bahan yang dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam pelaksanaan program-program pengembangan kapasitas pegawai (pembinaan Pegawai Negeri Sipil) terutama dalam melaksanakan mutasi pegawai.

Di dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan, pegawai yang dinilai merupakan pegawai yang bersangkutan yang akan diberikan penilaian oleh pejabat penilai.

Dikarenakan pegawai yang dinilai merupakan bawahan langsung pejabat penilai, maka pejabat penilai dapat mengamati seluruh proses kinerja pegawai yang dinilai tersebut dan dapat mengetahui hasil kinerja yang dicapai pegawai yang dinilainya secara langsung. Sedangkan dalam hal ini pejabat penilai adalah atasan yang membawahi langsung seorang pegawai yang akan dinilai, dengan persyaratan pejabat penilai tersebut telah membawahi langsung pegawai yang dinilai minimal selama enam bulan. Hal ini telah sesuai dengan yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil pasal 8 yang menyatakan bahwa “Pejabat penilai baru dapat menilai pelaksanaan pekerjaan, apabila ia telah membawahkan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan sekurang-kurangnya 6 (enam) bulan”. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar memberikan kesempatan kepada pejabat penilai untuk mengenal dan memahami dengan baik Pegawai Negeri Sipil yang dibawah agar dapat menciptakan unsur objektivitas dalam memberikan penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai.

Pejabat penilai memiliki kewajiban untuk melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai yang berada dalam lingkungan instansi terkait yang dilakukan setiap satu tahun sekali. Hal ini telah sesuai dengan yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil pasal 7 yang menyatakan bahwa “Pejabat penilai wajib melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan terhadap Pegawai Negeri Sipil yang berada dalam lingkungannya. Penilaian pelaksanaan pekerjaan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dilakukan pada tiap-tiap akhir tahun”.

Selanjutnya, Atasan pejabat penilai merupakan atasan dari pejabat penilai. Hal tersebut telah sesuai dengan yang tercantum pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil pasal 1 (c) yang menyatakan bahwa “Atasan Pejabat Penilai adalah atasan langsung dari Pejabat Penilai”. Di dalam hal ini, atasan pejabat penilai memiliki tanggung jawab untuk mengetahui hasil dari penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai yang dimuat dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Selain itu, dalam hal ini atasan pejabat penilai memiliki kewenangan untuk memberikan keputusan akhir atas Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3), apabila terdapat keberatan oleh pegawai yang dinilai atas hasil dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3).

Penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai di Kota Batu dalam hal ini terdiri dari delapan unsur yang dinilai yang meliputi unsur kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan. Namun, dalam hal ini unsur kepemimpinan hanya dinilai bagi Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat Pengatur Muda golongan II/a ke atas yang memangku suatu jabatan. Hal tersebut telah sesuai dengan yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 pasal 4 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang menyatakan bahwa unsur-unsur yang dinilai dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil meliputi:

- 9) Kesetiaan
- 10) Prestasi kerja
- 11) Tanggung jawab

- 12) Ketaatan
- 13) Kejujuran
- 14) Kerjasama
- 15) Prakarsa
- 16) Kepemimpinan (Unsur kepemimpinan sebagaimana dimaksud hanya dinilai bagi Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat Pengatur Muda golongan ruang II/a ke atas yang memangku suatu jabatan).

Dari masing-masing unsur tersebut, yang dimaksud dengan kesetiaan merupakan tekad dan kesanggupan serta ketaatan dan pengabdian yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil terhadap Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, negara dan pemerintah. Yang mana hal ini tercermin dari sikap mempelajari, memahami serta mengamalkan dan melaksanakan Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, haluan negara, politik, kebijakan dan rencana-rencana yang telah dirumuskan oleh pemerintah disertai dengan rasa tanggung jawab. Hal tersebut telah sesuai dengan yang tercantum dalam Penjelasan Atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil Pasal 4 ayat 2 huruf (a) yang menyatakan bahwa :

Yang dimaksud dengan kesetiaan, adalah kesetiaan, ketaatan dan pengabdian kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah. Pada umumnya yang dimaksud dengan kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan mentaati melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang disertai dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dalam sikap dan tingkah laku sehari-hari serta dalam perbuatan dalam melaksanakan tugasnya. Pada umumnya yang dimaksud dengan pengabdian adalah penyumbang pikiran dan tenaga secara ikhlas dengan mengutamakan kepentingan umum di atas kepentingan golongan atau pribadi. Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur Aparatur Negara, Abdi Negara, dan Abdi Masyarakat wajib setia, taat dan mengabdikan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah. Pada umumnya kesetiaan, ketaatan dan pengabdian timbul dari pengetahuan dan pemahaman yang mendalam, oleh sebab itu setiap Pegawai Negeri Sipil wajib mempelajari, memahami,

melaksanakan dan mengamalkan Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Haluan Negara, Politik, Kebijakan-sanaan dan rencana-rencana Pemerintah.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa setiap Pegawai Negeri Sipil haruslah memiliki sikap kesetiaan yang tinggi terhadap pancasila, Undang-Undang Dasar 1945 (UUD 1945), negara, dan pemerintah. Selanjutnya, prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas yang dimilikinya. Dimana dalam hal ini penilaian terhadap unsur prestasi kerja dinilai dari kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil. Hal tersebut telah sesuai dengan yang tercantum dalam Penjelasan Atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil Pasal 4 ayat 2 huruf (b) yang menyatakan bahwa :

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya, prestasi kerja seorang Pegawai Negeri Sipil antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan.

Kemudian, unsur yang ketiga yang harus dinilai dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai adalah unsur tanggung jawab. tanggung jawab merupakan kesanggupan yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas, yang dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani untuk memikul segala resiko yang mungkin ditimbulkan atas pelaksanaan tugas yang telah dilakukannya. Hal tersebut telah sesuai dengan yang tercantum dalam Penjelasan Atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun

1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil Pasal 4 ayat 2 huruf (c) yang menyatakan bahwa “Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambil atau tindakan yang dilakukannya”.

Selanjutnya, ketaatan merupakan kesanggupan yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil untuk mentaati segala peraturan, baik peraturan perundang-undangan maupun peraturan kedinasan yang berlaku. Selain itu, seorang Pegawai Negeri Sipil juga harus mentaati segala perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang kepada. Dengan ketentuan tidak melanggar larangan atas peraturan tersebut, maupun perintah dari atasan yang berwenang tersebut. Hal tersebut telah sesuai dengan yang tercantum dalam Penjelasan Atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil Pasal 4 ayat 2 huruf (d) yang menyatakan bahwa “Ketaatan adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil, untuk mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan”.

Kemudian, kejujuran merupakan ketulusan hati yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas yang diembannya, serta kejujuran yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil untuk tidak menyalahgunakan kewenangan yang dimilikinya. Hal tersebut telah sesuai dengan yang tercantum

dalam Penjelasan Atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil Pasal 4 ayat 2 huruf (e) yang menyatakan bahwa “Pada umumnya yang dimaksud dengan kejujuran, adalah ketulusan hati seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalah gunakan wewenang yang diberikan kepadanya”. Unsur keenam yang dinilai adalah unsur kerjasama.

Kerjasama merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil untuk melakukan pekerjaan secara bersama-sama dengan Pegawai Negeri Sipil yang lainnya dengan tujuan untuk menyelesaikan tugas yang diembannya dengan mencapai dayaguna dan hasil guna yang maksimal mungkin atas kerjasama yang telah dilakukan tersebut. Hal tersebut telah sesuai dengan yang tercantum dalam Penjelasan Atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil Pasal 4 ayat 2 huruf (f) yang menyatakan bahwa “Kerjasama adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan, sehingga mencapai dayaguna dan hasilguna yang sebesar-besarnya”.

Sementara itu, prakarsa adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil untuk mengambil keputusan dan tindakan yang berhubungan tugas yang diembannya, tanpa menunggu perintah dari atasan yang berwenang. Sehingga, dalam hal ini prakarsa seorang Pegawai Negeri Sipil mengacu pada inovasi dan inisiatif yang dimiliki Pegawai Negeri Sipil untuk dapat mengambil keputusan

dan tindakan. Hal tersebut telah sesuai dengan yang tercantum dalam Penjelasan Atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil Pasal 4 ayat 2 huruf (g) yang menyatakan bahwa “Prakarsa adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk mengambil keputusan, langkah – langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan”.

Sedangkan unsur yang terakhir adalah kepemimpinan yang hanya berlaku bagi Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat Pengatur Muda golongan ruang II/a ke atas yang memangku suatu jabatan. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil untuk dapat meyakinkan dan mempengaruhi para bawahannya untuk dapat dikerahkan secara maksimal dalam melaksanakan tugas kegiatan agar dapat mencapai dayaguna dan hasilguna yang maksimal pula. Hal ini telah sesuai dengan yang tercantum dalam Penjelasan Atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil Pasal 4 ayat 2 huruf (h) yang menyatakan bahwa “Kepimpinan adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok”. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa unsur yang dinilai dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai di Kota Batu telah sesuai dengan apa yang tercantum dalam tersebut telah sesuai dengan yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

Selanjutnya, dalam hal ini masing-masing unsur yang akan dinilai dalam Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3) di Kota Batu memiliki kriteria masing-masing untuk menentukan penilaian terhadap seorang pegawai. Terlihat bahwa pada masing-masing unsur dapat diberikan menjadi lima hasil penilaian. Yang pertama, hasil nilai dapat dikatakan amat baik dengan perolehan skor berkisar antara 91-100. Yang kedua, hasil nilai dapat dikatakan baik dengan perolehan nilai berkisar antara 76-90. Yang ketiga, hasil nilai dapat dikatakan cukup dengan perolehan nilai berkisar antara 61-75. Yang keempat, hasil nilai dapat dikatakan sedang dengan perolehan nilai berkisar antara 51-60. Yang kelima, hasil nilai dapat dikatakan kurang dengan perolehan nilai berkisar antara 50 ke bawah.

Hal tersebut telah sesuai dengan yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil pasal 5 yang menyatakan bahwa Nilai pelaksanaan pekerjaan dinyatakan dengan sebutan dan angka sebagai berikut :

- f) Amat baik = 91 – 100
- g) Baik = 76 - 90
- h) Cukup = 61 - 75
- i) Sedang = 51 - 60
- j) Kurang = 50 kebawah

Jadi, dalam hal ini dapat diketahui bahwa pemberian skor untuk tiap-tiap unsur dapat dinilai berdasarkan uraiannya. Dimana, dalam hal ini yang membedakannya adalah pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pegawai. Apabila seorang pegawai melaksanakan uraian atas unsur yang dinilai secara sering/selalu (untuk hal yang positif) dan tidak pernah (untuk hal yang negatif) maka

pegawai tersebut memperoleh nilai amat baik dengan skor 91-100. Kemudian, apabila seorang pegawai melaksanakan uraian atas unsur yang dinilai tidak secara rutin (pada umumnya), maka pegawai tersebut memperoleh nilai baik dengan skor 76-90.

Selanjutnya, apabila seorang pegawai melaksanakan uraian atas unsur yang dinilai secara kadang – kadang (pernah), maka pegawai tersebut memperoleh nilai cukup dengan skor 61-75. Apabila seorang pegawai melaksanakan uraian atas unsur yang dinilai secara jarang, maka pegawai tersebut memperoleh nilai sedang dengan skor 51-60. Kemudian, apabila seorang pegawai melaksanakan uraian atas unsur yang dinilai secara kurang (tidak pernah), maka pegawai tersebut memperoleh nilai kurang dengan skor 50 ke bawah. Selanjutnya, apabila penilaian terhadap pelaksanaan pekerjaan pegawai telah selesai dilakukan, maka selanjutnya dalam hal pejabat penilai memiliki kewajiban untuk memberikan hasil penilaian tersebut kepada pegawai yang dinilai dalam bentuk Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

Hal tersebut telah sesuai dengan yang tercantum dalam dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil pasal 4 ayat 1 yang menyatakan bahwa “Hal penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil dituangkan dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan”. Kemudian, apabila penilaian telah selesai dilakukan dan telah dibuat Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) oleh pejabat penilai. Maka, pejabat penilai wajib memberikan Daftar Penilaian

Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) tersebut kepada Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan.

Apabila seorang Pegawai Negeri Sipil telah menerima hasil penilaiannya, pegawai tersebut boleh mengajukan keberatan apabila pegawai tersebut tidak setuju atas hasil penilaian pelaksanaan pekerjaannya. Namun, hal ini harus dengan persyaratan yaitu Pegawai Negeri Sipil yang berkeberatan haruslah menyertakan alasan-alasan yang jelas atas keberatan terhadap hasil penilaian tersebut. Alasan-alasan tersebut dikemukakan oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan secara tertulis. Kemudian, diajukan kepada pejabat penilai dalam jangka waktu empat belas hari sejak menerima Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3).

Hal tersebut telah sesuai dengan yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil pasal 9 ayat 2 yang menyatakan bahwa :

Apabila Pegawai Negeri Sipil yang dinilai berkeberatan atas nilai dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerja, maka ia dapat mengajukan keberatan disertai dengan alasan-alasannya, kepada atasan pejabat penilai melalui hirarki dalam jangka waktu empat belas hari sejak tanggal diterimanya daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan tersebut.

Jadi, dapat dipahami bahwa apabila seorang Pegawai Negeri Sipil yang dinilai merasa keberatan atas hasil penilaian yang dilakukan oleh pejabat penilai, maka Pegawai Negeri Sipil tersebut diperbolehkan untuk mengajukan keberatan yang disertai alasan-alasan kuat yang diserahkan kepada atasan pejabat penilai melalui pejabat

penilai yang bersangkutan dalam jangka waktu empat belas hari setelah diterimanya Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3).

Setelah Pegawai Negeri Sipil mengajukan keberatan kepada pejabat penilai atas hasil penilaian dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang diterimanya, selanjutnya pejabat penilai memiliki kewajiban untuk memberikan tanggapan dan alasan atas keberatan yang diajukan oleh Pegawai Negeri Sipil tersebut. Hal ini dilakukan dilakukan sebelum pejabat penilai menyerahkan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang bersangkutan tersebut kepada atasan pejabat penilai. Sehingga, nantinya dapat menjadi bahan pertimbangan bagi atasan pejabat penilai untuk mengambil keputusan untuk melakukan perubahan hasil nilai atau tidak.

Hal ini telah sesuai dengan yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil pasal 10 ayat 1 yang menyatakan bahwa:

- 1) Pejabat penilai menyampaikan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan kepada atasan pejabat penilai dengan ketentuan sebagai berikut :
 - a) Apabila tidak ada keberatan dari Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan tersebut disampaikan dengan catatan.
 - b) Apabila ada keberatan dari Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan tersebut disampaikan dengan catatan tentang tanggapan pejabat penilai atas keberatan yang diajukan oleh Pegawai Negeri Sipil yang dinilai.

Jadi, dapat dipahami bahwa Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang telah diterima oleh Pegawai Negeri Sipil diberikan kembali kepada pejabat penilai jika Pegawai Negeri Sipil yang terkait tidak merasa berkeberatan atas hasil

penilaian dalam DP3. Kemudian, setelah itu oleh pejabat penilai disampaikan kepada atasan pejabat penilai untuk diperiksa. Akan tetapi, apabila Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan merasa berkeberatan atas hasil penilaian dalam DP3, maka Pegawai Negeri Sipil mengajukan keberatan tersebut kepada pejabat penilai yang selanjutnya oleh pejabat penilai akan diserahkan kepada atasan pejabat penilai disertai tanggapan dari pejabat penilai atas keberatan yang diajukan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan.

Setelah pejabat penilai memberikan tanggapan atas keberatan yang diajukan oleh Pegawai Negeri Sipil maka selanjutnya, pejabat penilai memberikan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) tersebut kepada atasan pejabat penilai. Kemudian, oleh atasan pejabat penilai akan melakukan pemeriksaan dan melakukan pertimbangan secara seksama baik keberatan maupun tanggapan atas keberatan tersebut. Selanjutnya, dalam hal ini apabila atasan pejabat penilai memiliki alasan-alasan yang cukup, maka atasan pejabat penilai berwenang untuk melakukan perubahan atas hasil nilai yang tercantum dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang dapat bersifat naik, ataupun turun. Yangmana sifat dari perubahan nilai yang telah dibuat oleh atasan pejabat penilai adalah mutlak atau tidak dapat diganggu gugat oleh siapapun, baik oleh Pegawai Negeri Sipil maupun oleh pejabat penilai yang bersangkutan.

Hal tersebut telah sesuai dengan yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil pasal 10 ayat 2, dan 3 yang menyatakan bahwa:

- 2) Atasan pejabat penilai memeriksa dengan seksama Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang disampaikan kepadanya.
- 3) Apabila terdapat alasan-alasan yang cukup atasan pejabat penilai dapat mengadakan perubahan nilai yang tercantum dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan sebagaimana dimaksud dalam ayat (2).

Apabila atasan pejabat penilai telah mengesahkan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dari Pegawai Negeri Sipil, barulah Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) tersebut dianggap berlaku dan dapat digunakan untuk berbagai kepentingan manajemen kepegawaian di Kota Batu. Hal ini telah sesuai dengan yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil pasal 10 ayat 4 yang menyatakan bahwa “Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan baru berlaku sesudah ada pengesahan dari atasan pejabat penilai”. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) seorang Pegawai Negeri Sipil mulai berlaku dan dapat digunakan dengan sebagaimana mestinya apabila telah menerima pengesahan dari atasan pejabat penilai.

b. Pendapat Pegawai tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil di Kota Batu

Kota Batu berdiri sejak tanggal 17 Oktober 2001. Yang mana dalam hal ini, sejak Kota Batu berdiri, Kota Batu telah menerapkan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Namun, dalam hal ini Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) masih tetap berlaku dan digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan di bidang kepegawaian hingga tahun 2016. Berdasarkan beberapa pendapat dari para pegawai, Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)

dalam implementasinya dianggap tidak memberikan penilaian terhadap seorang Pegawai Negeri Sipil secara objektif karena tidak didasarkan pada kenyataan, namun hanya didasarkan pada rasa sungkan dan hubungan suka dan tidak (*like or dislike*) antara pejabat penilai dengan pegawai yang dinilai sehingga dapat memunculkan adanya *spoiled system*.

Jika dilihat dari latar belakang adanya penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil sebagaimana tercantum dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil huruf a “Bahwa dalam rangka usaha menjamin obyektivitas dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem karir dan sistem prestasi kerja dipandang perlu menetapkan Peraturan Pemerintah tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil”. Maka dapat disimpulkan bahwa dalam implementasinya, penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai di Kota Batu tidak sesuai dengan latar belakang adanya penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai yaitu untuk menjamin obyektivitas pembinaan Pegawai Negeri Sipil. Namun, pada realitasnya penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai tidak dapat menjamin obyektivitas tersebut, karena mengandung unsur subjektivitas.

Selanjutnya, jika dilihat dari tujuan diadakannya penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai sebagaimana terangkum dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil pasal 2 bahwa “Tujuan dari Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan adalah untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif dalam

pembinaan Pegawai Negeri Sipil". Maka dapat diketahui bahwa penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai di Kota Batu pada implementasinya tidak dapat mencapai tujuan penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai sesuai amanat yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 pasal 2 yaitu untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang objektif. Hal ini dikarenakan penilaiannya sendiri mengandung unsur subjektivitas, maka hasil penilaiannya juga subjektif dan tidak valid.

2. Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kota Batu

Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk lebih meningkatkan kapasitas sumber daya manusia di Kota Batu adalah dengan cara pengembangan karir pegawai. Salah satunya melalui pelaksanaan mutasi pegawai. Mutasi pegawai di Kota Batu adalah perpindahan pegawai yang dapat meliputi tempat dan jabatan. Mutasi pegawai dapat bersifat sejajar (rotasi), naik (promosi) dan turun (demosi). Hal ini telah sesuai dengan pendapat yang diungkapkan oleh Siswanto (1987:211) bahwa:

Mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan suatu proses pemindahan fungsi, tanggung jawaban, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mutasi pegawai adalah perpindahan pegawai yang meliputi jabatan yang berhubungan dengan fungsi, tanggung jawab dan status pekerjaan serta tempat yang berhubungan dengan situasi tertentu yang bertujuan agar pegawai yang dimutasi tersebut memperoleh kepuasan kerja yang

mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin bagi organisasi.

Selanjutnya, mutasi pegawai dapat bersifat sejajar (rotasi), naik (promosi) dan turun (demosi). Hal tersebut sesuai dengan pendapat yang diungkapkan oleh Hasibuan (2002:104) bahwa :

Ruang lingkup mutasi mencakup semua perubahan posisi/pekerjaan/tempat karyawan, baik secara horizontal maupun vertikal (promosi atau demosi) yang dilakukan karena alasan *personal transfer* ataupun *production transfer* di dalam suatu organisasi. Mutasi ini merupakan penempatan kembali (*replacement*) karyawan ke posisi tempat yang baru sehingga kemampuan dan kecakapan kerjanya semakin baik, mencakup mutasi secara horizontal dan vertikal.

- c. Mutasi horizontal (*job rotation/transfer*) artinya perubahan tempat atau jabatan karyawan tetapi masih pada ranking yang sama di dalam organisasi itu. Mutasi horizontal mencakup “mutasi tempat dan mutasi jabatan”
 - 3) Mutasi tempat (*tour of area*) adalah perubahan tempat kerja, tetapi tanpa perubahan jabatan/posisi/golongannya. Penyebabnya adalah karena rasa bosan atau tidak cocok pada suatu tempat baik karena maupun pergaulan yang kurang baik.
 - 4) Mutasi jabatan (*tour of duty*) adalah perubahan jabatan atau penempatan pada posisi semula.
- d. Mutasi secara vertikal adalah perubahan posisi/jabatan/pekerjaan, promosi atau demosi, sehingga kewajiban dan kekuasaannya juga berubah. Promosi memperbesar *authority* dan *responsibility*, sedang demosi mengurangi *authority* dan *responsibility* seorang karyawan. Jadi promosi berarti menaikkan pangkat/jabatan, sedang demosi adalah penurunan pangkat/jabatan seseorang.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ruang lingkup pelaksanaan mutasi di Kota Batu dapat meliputi mutasi horizontal dan mutasi vertikal. Mutasi horizontal itu sendiri mencakup mutasi tempat kerja yaitu perpindahan tempat kerja seorang pegawai tanpa adanya perubahan jabatan/posisi/golongan dan mutasi jabatan, yaitu perpindahan seorang pegawai dengan adanya perubahan jabatan/posisi/golongan.

Sedangkan mutasi vertikal dapat berupa mutasi secara promosi (kenaikan jabatan) dan demosi (penurunan jabatan).

a. Prosedur Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kota Batu

Pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu bertujuan untuk mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang professional, bertanggung jawab, jujur dan adil melalui pengembangan karir yaitu melalui mutasi pegawai itu sendiri. Pegawai Negeri Sipil yang dapat dikategorikan sebagai Pegawai Negeri Sipil professional, bertanggung jawab, jujur dan adil itu sendiri adalah pegawai yang memiliki produktivitas kerja yang tinggi, memiliki prestasi kerja yang baik. Jika dilihat dari pendapat Hasibuan (2002:102) yang menyebutkan bahwa terdapat beberapa tujuan mutasi, yang meliputi:

- l. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- m. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan
- n. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan
- o. Untuk menghilangkan rasa bosan/jemu terhadap pekerjaannya
- p. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karir yang lebih tinggi
- q. Untuk pelaksanaan hukuman/sanksi atas pelanggaran – pelanggaran yang dilakukannya
- r. Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya
- s. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka
- t. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik
- u. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan
- v. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan.

Dapat dilihat bahwa dengan adanya pelaksanaan mutasi yang dimaksudkan untuk menempatkan seorang pegawai pada tempat yang setepatnya, sehingga dapat menciptakan peningkatan produktivitas kerja pegawai, keseimbangan antara pegawai dengan komposisi jabatan, perluasan pengetahuan pegawai, kepuasan kerja dengan

menghilangkan rasa jenuh pegawai, perangsang agar pegawai mau berupaya meningkatkan karir yang lebih tinggi, pelaksanaan hukuman, pemberian imbalan, alat pendorong agar semangat kerja pegawai meningkat, serta mengatasi perselisihan pegawai secara tidak langsung akan menciptakan Pegawai Negeri Sipil yang professional, bertanggung jawab, jujur dan adil.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu memiliki tujuan untuk menciptakan peningkatan produktivitas kerja pegawai, keseimbangan antara pegawai dengan komposisi jabatan, perluasan pengetahuan pegawai, kepuasan kerja dengan menghilangkan rasa jenuh pegawai, perangsang agar pegawai mau berupaya meningkatkan karir yang lebih tinggi, pelaksanaan hukuman, pemberian imbalan, alat pendorong agar semangat kerja pegawai meningkat, serta mengatasi perselisihan antar pegawai agar terwujud Pegawai Negeri Sipil yang professional, bertanggungjawab, jujur dan adil. Pelaksanaan mutasi pegawai, harus ada tahapan atau prosedur yang harus dilalui terlebih dahulu sebelum seroang pegawai yang bersangkutan dimutasi. Dimana dalam hal ini, pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu dibedakan menjadi lima tahapan yang utama yang meliputi:

- 1) Pengajuan daftar usulan mutasi
- 2) Sidang Baperjakat
- 3) Persetujuan Walikota
- 4) Pelantikan
- 5) penerbitan Surat Keputusan (SK) mutasi

Di dalam hal ini, pengajuan daftar usulan mutasi pegawai di Kota Batu dapat dilakukan atas permintaan pegawai itu sendiri maupun permintaan dari pimpinan suatu organisasi. Berdasarkan hal tersebut, apabila dilihat dari sebab dan alasan pelaksanaan mutasi pegawai sebagaimana diungkapkan oleh Hasibuan (2002:104) yang menyebutkan bahwa :

Sebab–sebab pelaksanaan mutasi digolongkan atas permintaan sendiri (*personnel transfers*) dan alih tugas produktif (*production transfers*)

c. Permintaan sendiri

Mutasi atas permintaan sendiri adalah mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi, mutasi permintaan sendiri pada umumnya hanya perpindahan kepada jabatan yang peringkatnya sama baik, antar bagian maupun pindah ke tempat lain. Peringkatnya sama artinya kekuasaan dan tanggung jawab maupun besarnya balas jasa tetap sama. Caranya karyawan mengajukan permohonan dengan mengemukakan alasan – alasannya kepada pimpinan organisasi tersebut. Alasan – alasan adalah sebagai berikut:

- 4) Kesehatan : misalnya fisik karyawan kurang mendukung untuk melakukan pekerjaan.
- 5) Keluarga : misalnya untuk merawat orang tua yang sudah lanjut usia.
- 6) Kerjasama : misalnya tidak dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya karena terjadi pertengkaran atau perselisihan.

d. Alih tugas produktif (ATP)

Alih tugas produktif (ATP) adalah mutasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya. ATP didasarkan pada hasil penelitian prestasi karyawan. Karyawan yang berprestasi baik dipromosikan, sedang karyawan yang tidak berprestasi dan tidak disipilin didemosikan. Alasan lain tugas produktif (*production transfer*) didasarkan kepada kecakapan, kemampuan, sikap, dan disipilin karyawan. Jadi ATP ini biasanya bersifat mutasi vertikal (promosi atau demosi).

Maka dapat diketahui bahwa pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu dapat disebabkan oleh adanya permintaan pegawai itu sendiri atau Alih Tugas produktif (ATP) yang didasarkan pada kehendak atasan pegawai yang bersangkutan. Dimana,

seorang pegawai dapat mengajukan usulan untuk dimutasi dikarenakan beberapa alasan yaitu menyangkut kesehatan, keluarga, kerjasama dan lain-lain. Sedangkan seorang pimpinan dapat mengajukan usulan untuk mutasi bawahannya dikarenakan beberapa alasan antara lain yaitu prestasi bawahannya yang baik, sehingga bawahannya pantas untuk mendapatkan *reward* berupa promosi jabatan.

Jika dilihat dari cara pelaksanaan mutasi sebagaimana diungkapkan oleh Hasibuan (2002:103) yang menyebutkan bahwa:

Ada dua cara mutasi yang dilakukan di dalam suatu organisasi:

c. Cara tidak ilmiah

Mutasi dengan cara tidak ilmiah dilakukan:

- 5) Tidak didasarkan kepada norma/standar kriteria tertentu
- 6) Berorientasi semata-mata kepada masa kerja dan ijazah, bukan atas prestasi atau faktor-faktor riil
- 7) Berorientasi kepada banyaknya anggaran yang tersedia, bukan atas kebutuhan riil karyawan
- 8) Berdasarkan *spoil system*

d. Cara ilmiah

Mutasi dengan cara ilmiah dilakukan:

- 6) Berdasarkan norma atau standar kriteria tertentu, seperti analisis pekerjaan
- 7) Berorientasi pada kebutuhan yang riil/nyata
- 8) Berorientasi pada formasi riil kepegawaian
- 9) Berorientasi kepada tujuan yang beraneka ragam
- 10) Berdasarkan objektivitas yang dapat dipertanggungjawabkan

Maka dapat disimpulkan bahwa cara-cara yang ditempuh dalam pelaksanaan mutasi di Kota Batu adalah menggunakan cara ilmiah, yaitu pelaksanaan mutasi yang dilakukan berdasarkan norma atau standar kriteria tertentu. Hal ini terbukti dari adanya tahapan-tahapan yang harus ditempuh dalam pelaksanaan mutasi di Kota Batu mulai dari adanya pengajuan daftar usulan mutasi, sidang Baperjakat, persetujuan Walikota Batu, pelantikan dan penerbitan Surat Keputusan (SK) mutasi. Kemudian,

pelaksanaan mutasi di Kota Batu berdasarkan pada kebutuhan yang riil/nyata. Hal ini terbukti dari adanya *database* jabatan yang lowong yang dibuat oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang didalamnya memuat daftar jabatan lowong untuk ditempati oleh seorang pegawai yang benar-benar mumpuni.

Selanjutnya, pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu berorientasi pada formasi riil kepegawaian. Penetapan formasi riil kepegawaian didasarkan pada kebutuhan suatu instansi atas jabatan yang lowong. Dengan adanya *database* tentang jabatan yang lowong, maka dapat diketahui bagaimana standar kompetensi yang dibutuhkan dari jabatan lowong tersebut yang dibuat oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu. Sehingga, benar-benar dapat dipilih pegawai yang cocok dan mumpuni untuk memegang jabatan tersebut. Dimana dalam hal ini untuk mengetahui seorang pegawai yang cocok untuk menduduki jabatan tersebut adalah dengan menyesuaikan antara standar kompetensi yang dibutuhkan dengan hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan yang tercantum dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil.

Kemudian, dalam hal ini pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu berorientasi pada tujuan untuk mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang professional, bertanggung jawab, jujur dan adil. Dimana untuk mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang professional, bertanggung jawab, jujur dan adil perlu adanya peningkatan produktivitas kerja pegawai, keseimbangan antara pegawai dengan komposisi jabatan, perluasan pengetahuan pegawai, kepuasan kerja dengan menghilangkan rasa jenuh pegawai, perangsang agar pegawai mau berupaya meningkatkan karir yang

lebih tinggi, pelaksanaan hukuman, pemberian imbalan, alat pendorong agar semangat kerja pegawai meningkat, serta mengatasi perselisihan antar pegawai.

Selanjutnya, pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu didasarkan pada objektivitas yang dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini terbukti dengan adanya Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) sebagai persyaratan yang harus dipenuhi. Latar belakang Kota Batu menerapkan penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil itu sendiri adalah sesuai dengan amanat yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yaitu untuk menjamin obyektivitas dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem karir dan sistem prestasi kerja.

Selain itu, tujuan diterapkannya penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai di Kota Batu adalah untuk mendapatkan data-data yang bersifat obyektif yang digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Misalnya dalam mempertimbangkan kenaikan pangkat, penempatan dalam jabatan, pemindahan, kenaikan gaji berkala dan sebagainya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) ditujukan sebagai alat yang dapat menjamin keobjektifan penilaian kinerja pegawai yang dapat dipertanggungjawabkan.

Namun, dalam hal ini pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu juga menunjukkan adanya penggunaan cara yang tidak ilmiah. Hal ini terbukti dari pelaksanaan mutasi pegawai yang masih mengutamakan masa kerja pegawai, yaitu

terbukti dengan adanya Daftar Urutan Kepangkatan (DUK). Selain itu, pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu masih mengandung adanya *spoiled system*. Hal ini terbukti dengan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang pelaksanaannya dianggap subjektif, dan didasarkan pada sudut pandang pejabat penilai. Sehingga tidak menutup kemungkinan bahwa penilaian yang dilakukan didasarkan pada hubungan suka atau tidak suka (*like or dislike*). Sehingga, dapat ditarik kesimpulan bahwa meskipun penetapan prosedur pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu telah didasarkan pada standar yang telah ditentukan. Akan tetapi belum tentu pada implementasinya dapat berjalan sama dengan ketentuan yang ada.

Terkait dengan hal tersebut, dalam hal ini jika dilihat dari dasar pelaksanaan mutasi di Kota Batu sebagaimana diungkapkan oleh Hasibuan (2002:102-103) yang menyebutkan bahwa :

Ada tiga dasar/landasan pelaksanaan mutasi karyawan yang kita kenal *merit system*, *seniority system*, dan *spoiled system*.

d. *Merit system*

Merit system adalah mutasi karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya. *Merit system* atau *career system* ini 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.

e. *Seniority system*

Seniority system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, dan pengalaman kerja dari karyawan bersangkutan. Sistem mutasi seperti ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku jabatan baru.

f. *Spoiled system*

Spoiled system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka (*like or dislike*).

maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu masih didasarkan pada *merit system*, *seniority system*, dan *spoiled system*. *Merit system* merupakan landasan pelaksanaan mutasi pegawai yang bersifat ilmiah, objektif dan hasil prestasi kerjanya. Di Kota Batu, pelaksanaan mutasi pegawai yang berlandaskan *merit system* terbukti dengan pelaksanaan mutasi pegawai yang didasarkan pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3).

Kemudian, di sisi lain pelaksanaan mutasi pegawai juga dilandaskan pada *seniority system* yaitu pelaksanaan mutasi pegawai yang dilandaskan pada Daftar Urut Kepangkatan (DUK), yang mengindikasikan bahwa pegawai yang memiliki pangkat yang lebih berkesempatan lebih besar untuk dimutasi (promosi jabatan). Selain itu, pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu juga dilandaskan pada *spoiled system* yaitu pelaksanaan mutasi pegawai yang dilandaskan pada hubungan suka atau tidak suka, hal ini mengindikasikan bahwa dengan adanya hubungan suka atau tidak tersebut, seseorang pegawai dapat menerima usulan dari atasan, selain itu, pemberian penilaian terhadap pelaksanaan pekerjaan pegawai juga dapat dipengaruhi oleh hubungan suka atau tidak suka tersebut.

Sehingga, dalam hal ini pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu meskipun telah didasarkan pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) namun, bagi pegawai yang menduduki urutan tertinggi dalam Daftar Urutan Kepangkatan (DUK) adalah pegawai yang memiliki kesempatan yang lebih besar untuk dimutasi. Selain itu, tidak dapat dipungkiri bahwa dalam hal ini Daftar Penilaian Pelaksanaan

Pekerjaan (DP3) dianggap subjektif sehingga tidak menutup kemungkinan adanya pertimbangan suka atau tidak suka pada saat penilaian pelaksanaan pekerjaan.

b. Pendapat Pegawai Terhadap Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kota Batu

Di Kota Batu, pelaksanaan mutasi pegawai yang dilakukan sejak Kota Batu terbentuk pada tahun 2001 hingga tahun 2014 ini didasarkan/dilandaskan pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3). Sehingga, dalam hal ini Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3) sangatlah berpengaruh besar dalam pelaksanaan mutasi pegawai. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) ini menjadi salah satu bahan pertimbangan yang penting dalam menentukan pelaksanaan mutasi seorang pegawai.

Pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu sudah sesuai dengan prosedur yang ada. Namun, dalam hal ini Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dalam implementasinya ternyata dianggap tidak memberikan penilaian terhadap seorang Pegawai Negeri Sipil secara objektif. Dikarenakan penilaian yang dilakukan tidak didasarkan pada kenyataan, namun hanya didasarkan pada rasa sungkan maupun suka atau tidak suka (*like or dislike*) antara pejabat penilai dengan pegawai yang dinilai. Sehingga, penilaian pelaksanaan pekerjaan didasarkan pada *spoiled system*. Selain itu, pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu masih dipengaruhi oleh adanya *seniority system* yang terbukti dengan adanya Daftar Urut Kepangkatan (DUK). Sehingga, dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa adanya kesesuaian masalah yang muncul baik jika ditinjau dari prosedural maupun dari pendapat pegawai yang didasarkan pada kenyataan yang ada bahwa pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu

sudah didasarkan pada prosedur yang ada, namun tidak dapat dipungkiri bahwa pelaksanaan mutasi pegawai masih tidak dapat terlepas dari pengaruh *spoiled system* dan *seniority system*.

3. Faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kota Batu

a. Faktor Pendukung Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kota Batu

Faktor pendukung dari pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu adalah sebagai berikut :

1) Komitmen dari Sumber Daya Manusia yang terlibat

Faktor pendukung pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu salah satunya adalah adanya faktor komitmen dari seluruh pejabat publik atau aktor yang terlibat baik dalam pelaksanaan mutasi pegawai maupun penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai yang menjadi salah satu prasyarat dan bahan pertimbangan dalam pelaksanaan mutasi itu sendiri. Hal ini jika dilihat aktor yang terlibat dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil pasal 1 huruf (b) yang menyebutkan bahwa:

Pejabat penilai adalah atasan langsung Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, dengan ketentuan serendah-rendahnya Kepala Urusan atau pejabat lain yang setingkat dengan itu, kecuali ditentukan lain oleh Menteri, Jaksa Agung, Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Pimpinan Lembaga Pemerintah Non Departemen, dan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I dalam lingkungannya masing-masing.

Dapat dipahami bahwa sebagai salah satu aktor yang terlibat dalam implementasi penilaian pelaksanaan pekerjaan di Kota Batu, dalam hal ini pejabat penilai memiliki peranan yang sangat penting yaitu “Pejabat Penilai wajib melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan terhadap Pegawai Negeri Sipil yang berada dalam lingkungannya” (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil pasal 7 point 1). Sehingga, dalam menjalankan amanat tersebut, pejabat penilai dituntut untuk memiliki komitmen agar dapat mengimplementasikan penilaian pelaksanaan pekerjaan di Kota Batu sesuai dengan prosedur dan tata cara yang ada. Selain itu, pejabat penilai haruslah memiliki komitmen yang berpegang teguh pada latar belakang dan tujuan dilaksanakannya penilaian pelaksanaan pekerjaan.

2) Peraturan Perundang-Undangan

Selain komitmen dari Sumber Daya Manusia yang terlibat dalam pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu, faktor pendukung yang lain adalah adanya peraturan perundang-undangan yang melandasi pelaksanaan mutasi tersebut. Hal ini dikarenakan dengan adanya peraturan perundang-undangan tersebut, dapat dijadikan pedoman dalam melaksanakan mutasi pegawai berdasarkan pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Hal ini jika dilihat dari landasan hukum pelaksanaan mutasi yaitu Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun 2009 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, Dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil. Maka kedua

hal tersebut dijadikan payung hukum yang mengayomi pelaksanaan mutasi pegawai dan di jadikan pedoman dalam pelaksanaan mutasi pegawai.

b. Faktor Penghambat Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kota Batu

Faktor penghambat dari pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu adalah sebagai berikut:

1) Subjektivitas dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai

Faktor penghambat pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu yang pertama adalah terletak pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) sebagai prasyarat dan bahan pertimbangan dalam pelaksanaan mutasi pegawai. Dikarenakan memiliki kelemahan dalam implementasinya, penilaian pelaksanaan pekerjaan dianggap kurang optimal. Sehingga, mengakibatkan pelaksanaan mutasi yang didasarkan pada pertimbangan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dianggap juga kurang optimal. Jika dilihat dari tujuan adanya penilaian pelaksanaan pekerjaan sebagaimana tercantum dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil pasal 2 yang menyatakan bahwa “Tujuan dari Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan adalah untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil”.

Dapat disimpulkan bahwa pada implementasinya, tujuan penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai tidak dapat tercapai. Yaitu untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang objektif, karena pada kenyataannya bahan-bahan pertimbangan yang diperoleh adalah didasarkan pada pandangan subjektif dari pejabat

penilai. Selain mengandung subjektivitas, penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai juga memunculkan adanya *spoiled system*. Menurut pendapat Hasibuan (2002:103) menyebutkan bahwa “.....*Spoiled system* adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka (*like or dislike*).” Di dalam hal ini, implementasi penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai masih didasarkan pada pertimbangan kekeluargaan, rasa sungkan, dan rasa suka atau tidak suka (*like or dislike*) sehingga dapat diketahui bahwa pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu masih didasarkan pada *spoiled system* tersebut.

2) *Seniority system*

Faktor penghambat pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu yang kedua adalah pelaksanaan mutasi pegawai yang masih didasarkan pada pertimbangan *seniority system*. Menurut pendapat Hasibuan (2002:103) menyebutkan bahwa “.....*Seniority system* adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, dan pengalaman kerja dari karyawan bersangkutan. Sistem mutasi seperti ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku jabatan baru”. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa dalam hal ini pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu masih didasarkan pada masa kerja, pengalaman kerja dari pegawai yang bersangkutan yang belum tentu mampu memangku jabatan yang baru.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penyajian data dan pembahasan sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. a. Kota Batu mulai menerapkan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3) sebagai *instrument* dalam melaksanakan penilaian terhadap kinerja pegawai sejak Kota Batu berdiri pada 17 Oktober 2001 dengan latar belakang dan tujuan untuk menjamin objektivitas dan mendapatkan data-data yang bersifat objektif dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem karir dan sistem prestasi kerja. Penilaian pelaksanaan pekerjaan di Kota Batu dilakukan oleh pejabat penilai dengan didasarkan pada penilaian atas delapan unsur yang akan dinilai yang meliputi unsur kesetiaan, prestasi kerja, ketaatan, tanggung jawab, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan yang kemudian hasil penilaian tersebut dinyatakan dalam angka dan sebutan yang meliputi amat baik (91-100), baik (76-90), cukup (61-75), sedang (51-60) dan kurang (50 ke bawah).
- b. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) memiliki beberapa kelemahan. Antara lain Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dianggap subjektif, tidak berdasarkan realita yang ada, unsur yang dinilai

bersifat abstrak, penilaian bersifat tertutup, penilaian didasarkan hubungan suka dan tidak suka (*like or dislike*) atau disebut dengan (*spoiled system*). Sehingga, Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dianggap sudah tidak sesuai dengan perkembangan zaman.

2. a. Prosedur pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu dibagi menjadi lima tahap, meliputi pengajuan daftar usulan mutasi, sidang Baperjakat, persetujuan Walikota, pelantikan dan penerbitan Surat Keputusan (SK) mutasi. Di dalam pelaksanaan mutasi pegawai, Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) sebagai salah satu persyaratan yang harus ada dalam pengajuan daftar usulan mutasi. Selain itu, Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) menjadi salah satu bahan pertimbangan yang penting dalam pengambilan keputusan pada sidang Baperjakat guna menentukan pegawai yang tepat, mumpuni dan sesuai untuk memegang suatu jabatan yang lowong. Namun, ternyata dalam hal ini selain Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3), pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu juga didasarkan pada pertimbangan masa kerja pegawai (*seniority system*) yang terbukti dengan adanya Daftar Urut Kepangkatan (DUK).
- b. Pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu telah sesuai dengan prosedur pelaksanaan mutasi secara ilmiah yang didasarkan pada norma, kebutuhan yang riil, formasi riil kepegawaian, tujuan untuk mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang professional, bertanggung jawab, jujur dan adil. Namun, dalam hal ini objektivitas dalam pelaksanaan mutasi pegawai masih belum tercapai

dengan optimal dikarenakan kelemahan dalam implementasi penilaian pelaksanaan pekerjaan.

3. a. Di dalam pelaksanaan mutasi pegawai pegawai di Kota Batu, terdapat faktor pendukung yang meliputi adanya komitmen dari Sumber Daya Manusia atau aktor yang terlibat dalam prosedur pelaksanaan mutasi pegawai dan adanya peraturan perundang-undangan yang melandasi pelaksanaan mutasi pegawai
- b. Sementara itu, faktor penghambat pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu yaitu terletak pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) sebagai persyaratan dan bahan pertimbangan dalam pelaksanaan mutasi pegawai. Hal ini dikarenakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) memiliki kelemahan dalam implementasinya, antara lain dianggap subjektif, tidak berdasarkan realita yang ada, unsur yang dinilai bersifat abstrak, penilaian bersifat tertutup, penilaian didasarkan hubungan suka dan tidak suka (*like or dislike*) atau disebut dengan (*spoiled system*). Selain itu, pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu juga masih didasarkan pada pertimbangan masa kerja pegawai (*seniority system*) yang dibuktikan dengan adanya Daftar Urut Kepangkatan (DUK).

B. Saran

Terkait faktor-faktor penghambat yang muncul dalam pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu maka Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu seharusnya melakukan hal-hal berikut ini :

1. Diharapkan implementasi penilaian prestasi kerja pegawai di Kota Batu sebagai pengganti Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) kedepannya dapat lebih menjamin objektivitas dalam penilaian, adanya transparansi dan akuntabilitas terhadap publik, unsur yang dinilai lebih terukur, dan didukung dengan partisipasi penuh dari pegawai yang dinilai untuk mencegah terjadinya pertimbangan penilaian yang didasarkan pada rasa suka atau tidak suka (*like or dislike*) atau sering disebut dengan *spoiled system*.
2. Diharapkan pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu tidak lagi didasarkan pada pertimbangan masa kerja pegawai (*seniority system*). Sehingga pelaksanaan mutasi pegawai benar-benar didasarkan pada prestasi pegawai agar dapat menciptakan *The Right Man on The Right Place*. Hal ini dapat diwujudkan melalui pelaksanaan mutasi pegawai yang didasarkan pada pertimbangan atas penilaian prestasi kerja pegawai sebagai pengganti Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3).

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik Kota Batu. 2013. *Batu Dalam Angka : Batu City in Figures*. Batu
- Boedianto, Akmal. 2010. *Hukum Pemerintahan Daerah Pembentukan Perda APBD Partisipatif*. Yogyakarta : LaksBang PRESSindo.
- Bratakusumah, Deddy Supriady dan Solihin, Dadang. 2002. *Otonomi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka.
- Hasibuan, Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Hardjanto, Imam. 2012. *Manajemen Sumber Daya Aparatur (MSDA)*. Malang.
- Ibrahim, Amin. 2008. *Pokok – Pokok Administrasi Publik Dan Implementasinya*. Bandung : PT Rifeka Aditama.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Lima. Yogyakarta :BPFE.
- Miles, Matthew B dan Huberman, Michael. 1992. *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode – Metode Baru*. Diterjemahkan oleh Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta : UI Press.
- Moleong. J. Lexy. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Nurcholis, dkk. 2010. *Administrasi Pemerintahan Daerah*. Jakarta : Universitas Terbuka.
- Prakoso, Djoko. 1989. *Hukum Administrasi Kepegawaian*. Semarang : Dahara Prize.
- Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun 2009 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang “Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, Dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil”, diakses pada tanggal 6 Desember 2013 dari <http://www.dikti.go.id/files/atur/pns/PP63-2009.pdf>
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang “Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil” diakses pada tanggal 6 Februari 2014 dari https://www.its.ac.id/files/file/PP_46_thn_2011_penilaian_PNS.pdf

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang “Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil” diakses pada tanggal 6 Februari 2014 dari http://www.ropeg.kkp.go.id/upload_file/gambar/File/peraturan/pp/PP_No_10_T_hn_1979_dp3.pdf

“Profil Kota Batu”, diakses pada tanggal 21 Desember 2013 dari <http://batukota.go.id/statis-1-profil.html>

Sabarno, Hari. 2008. *Memandu Otonomi Daerah Menjaga Kesatuan Bangsa*. Jakarta : Sinar Grafika.

Siagian, Sondang P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara.

Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Tiga. Yogyakarta : Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.

Siswanto, Bedjo. 1987. *Manajemen Tenaga Kerja Ancaman Dalam Penggunaan Dan Pengembangan Unsur Tenaga Kerja*. Bandung : Sinar Baru Offset.

Soeprihanto, John. 1988. *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta : BPFPE.

Sosiawan, Ulang Mangun. 2004. *Penelitian Hukum Tentang Aspek Hukum Rasionalisasi Pegawai Negeri Sipil Dalam Kaitannya Dengan Otonomi Daerah*. Editor oleh Syaiful Watni. Badan Pembinaan Hukum Nasional Departemen Hukum dan HAM Republik Indonesia.

Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung : Alfabeta.

Sulistiyani, Ambar teguh dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta : Graha Ilmu.

Sunarno, Siswanto. 2012. *Hukum Pemerintahan Daerah Di Indonesia*. Jakarta : Sinar Grafika.

Suprijadi, Bambang. 2009. *Desentralisasi, Dekonsentrasi, Medebewind dan Keseimbangan Untuk Mahasiswa*. Surabaya : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.

Syafiie, Inu Kencana. 2006. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta : PT Asdi Mahasatya.

Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang “Aparatur Sipil Negara”, diakses pada tanggal 2 Februari 2014 dari http://www.bkn.go.id/kanreg08/attachments/221_UU%20ASN.pdf.

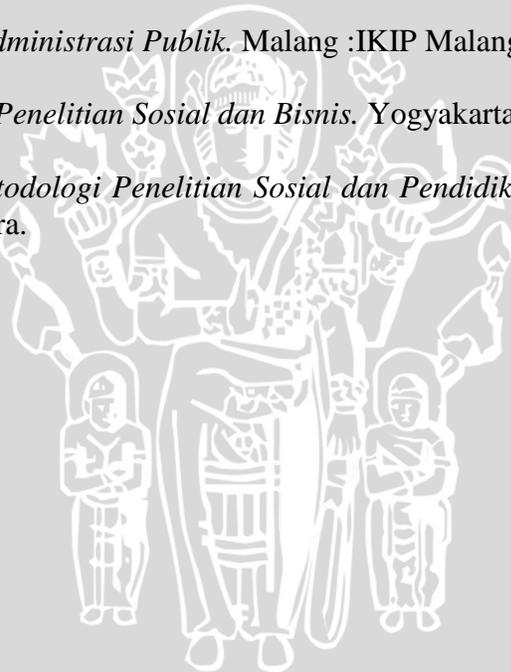
Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 Tentang “Pemerintahan Daerah”, diakses pada tanggal 19 September 2013 dari <http://www.deptan.go.id/eplanning/admin/satlak/UU-32-Tahun-2004.pdf>

Usman, Husaini dan Akbar, Purnomo Setiady. 2008. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta : Bumi Aksara.

Zauhar, Soesilo. 1996. *Administrasi Publik*. Malang :IKIP Malang.

Zulganef. 2008. *Merode Penelitian Sosial dan Bisnis*. Yogyakarta : Graha Ilmu.

Zuriah, Nurul. 2006. *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan Teori – Aplikasi*. Jakarta : Bumi Aksara.





LAMPIRAN

Lampiran1.

Pedoman dalam Memberikan Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil

Unsur Yang Dinilai	No	Uraian	Nilai		Ket
			Sebutan	Angka	
Kesetiaan	1	Tidak pernah menyangsikan kebenaran Pancasila baik dalam ucapan, sikap, tingkah laku, dan perbuatan	Amat baik	91-100	
	2	Selalu menjunjung tinggi kehormatan Negara dan atau Pemerintah, serta senantiasa mengutamakan kepentingan Negara daripada kepentingan diri sendiri, seseorang	Amat baik	91-100	
	3	Selalu berusaha dengan sungguh-sungguh memperdalam pengetahuannya tentang Pancasila dan UUD 1945, serta selalu berusaha mempelajari Haluan Negara, Politik Pemerintah dan rencana-rencana pemerintah dengan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna.	Amat baik	91-100	
	4	Tidak pernah menjadi simpatisan/anggota perkumpulan atau tidak pernah terlibat dalam gerakan yang bertujuan mengubah atau menentang Pancasila, UUD 1945, bentuk NKRI atau Pemerintah	Amat baik	91-100	
	5	Tidak pernah mengeluarkan ucapan, membuat tulisan atau melakukan tindakan yang dapat dinilai bertujuan mengubah atau menentang Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah.	Amat baik	91-100	
	6	Karena kurang pengetahuan, secara tidak sadar pernah ikut-ikutan mengeluarkan ucapan atau menunjukkan sikap atau tingkah laku yang dapat dinilai menyangsikan kebenaran Pancasila, tetapi kemudian sadar akan kekeliruannya dan tidak lagi menyangsikan kebenaran Pancasila	Baik	76-90	
	7	Karena kealpaan dan tidak sadar pernah bersikap atas menjunjung tinggi kehormatan Negara dan atau Pemerintah, tetapi kemudian sadar akan kekeliruannya dan tidak lagi mengulangi kesalahan tersebut.	Baik	76-90	

Unsur Yang Dinilai	No	Uraian	Nilai		Ket
			Sebutan	Angka	
	8	Kalau ada dorongan baru mau berusaha sungguh-sungguh mempelajari dan memperdalam pengetahuannya tentang Pancasila, UUD 1945, Haluan Negara, politik Pemerintah, dan rencana-rencana Pemerintah sesuai dengan bidang tugasnya.	Baik	76-90	
	9	Karena kurang pengetahuan pernah mengeluarkan ucapan atau penunjukkan sikap atau tingkah laku yang dapat dinilai menyangsikan kebenaran Pancasila, tetapi sesudah diperingatkan ia sadar akan kekeliruannya dan tidak lagi menyangsikan kebenaran Pancasila.	Cukup	61-75	
	10	Karena kealpaan pernah bersikap atau bertingkah laku yang dapat dinilai kurang menjunjung tinggi kehormatan Negara dan atau Pemerintah, tetapi sudah diperingatkan ia sadar akan kekeliruannya dan tidak lagi mengulangi kekeliruannya tersebut.	Cukup	61-75	
	11	Kurang berusaha mempelajari dan memperdalam pengetahuannya tentang Pancasila, UUD 1945, Haluan Negara, Politik Pemerintah dan rencana-rencana Pemerintah sesuai bidang tugasnya.	Cukup	61-75	
	12	Karena terpengaruh oleh orang lain, atau lingkungan, menjadi ikut-ikutan mengeluarkan ucapan atau menunjukkan sikap atau tingkah laku yang dapat dinilai menyangsikan kebenaran Pancasila dan baru sadar akan kekeliruannya setelah diberi peringatan yang keras	Sedang	51-60	
	13	Karena terpengaruh oleh orang lain, atau lingkungan menjadi ikut-ikutan mengeluarkan ucapan atau menunjukkan sikap atau tingkah laku yang dapat dinilai kurang menjunjung tinggi kehormatan Negara dan atau Pemerintah, dan baru sadar akan kekeliruannya setelah diberi peringatan yang keras	Sedang	51-60	
	14	Jarang mempelajari Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945 (UUD 1945), Haluan Negara, Politik Pemerintah dan rencana-rencana Pemerintah sesuai denga bidang tugasnya	Sedang	51-60	

Unsur Yang Dinilai	No	Uraian	Nilai		Ket
			Sebutan	Angka	
	15	Walaupun telah diberikan peringatan, tetapi masih mengeluarkan ucapan atau menunjukkan sikap atau tingkah laku yang dapat dinilai menyangsikan kebenaran Pancasila	Kurang	50 ke bawah	
	16	Walaupun telah diberikan peringatan, tetapi masih bersikap atau bertingkah laku yang dapat dinilai kurang menjunjung tinggi kehormatan Negara dan atau Pemerintah	Kurang	50 ke bawah	
	17	Tidak berusaha mempelajari Pancasila, UUD 1945, Haluan Negara, Politik Pemerintah, dan rencana-rencana Pemerintah sesuai dengan bidang tugasnya	Kurang	50 ke bawah	
Prestasi Kerja	1	Mempunyai kecakapan dan menguasai segala seluk beluk bidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dnegan tugasnya	Amat baik	91-100	
	2	Mempunyai keterampilan sangat baik dalam melaksanakan tugasnya	Amat baik	91-100	
	3	Mempunyai pengalaman yang luas di bidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya	Amat baik	91-100	
	4	Selalu bersungguh-sungguh dan tidak mengenal waktu dalam melaksanakan tugasnya	Amat baik	91-100	
	5	Mempunyai kesegaran dan kesehatan jasmani dan rohani yang baik	Amat baik	91-100	
	6	Selalu melaksanakan tugasnya berdaya guna dan berhasil guna	Amat baik	91-100	
	7	Hasil kerjanya jauh melebihi hasil kerja rata-rata yang ditentukan, baik dalam arti mutu maupun arti jumlah	Amat baik	91-100	
	8	Mempunyai kecakapan dan menguasai segala seluk beluk bidang tugasnya	Baik	76-90	
	9	Mempunyai keterampilan yang baik dalam melaksanakan tugasnya	Baik	76-90	
	10	Mempunyai pengalaman yang luas di bidang tugasnya	Baik	76-90	
	11	Selalu bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugasnya	Baik	76-90	
	12	Pada umumnya mempunyai kesegaran jasmani dan rohani yang baik	Baik	76-90	
	13	Pada umumnya melaksanakan tugas secara berdayaguna dan berhasil guna	Baik	76-90	

Unsur Yang Dinilai	No	Uraian	Nilai		Ket
			Sebutan	Angka	
	14	Mencapai hasil kerja rata-rata yang ditentukan, baik dalam arti mutu maupun dalam arti jumlah	Baik	76-90	
	15	Mempunyai kecakapan yang cukup di bidang tugasnya	Cukup	61-75	
	16	Mempunyai pengalaman yang cukup di bidang tugasnya	Cukup	61-75	
	17	Bersungguh-sungguh melaksanakan tugasnya kalau ada dorongan	Cukup	61-75	
	18	Adakalanya terganggu kesehatan jasmaninya	Cukup	61-75	
	19	Adakalanya tidak dapat melaksanakan tugas secara berdaya guna dan berhasil guna	Cukup	61-75	
	20	Adakalanya tidak mencapai hasil kerja rata-rata yang ditentukan, baik dalam arti mutu maupun dalam arti jumlah	Cukup	61-75	
	21	Mempunyai kecakapan yang sedang di bidang tugasnya	Sedang	51-60	
	22	Mempunyai keterampilan yang sedang di bidang tugasnya	Sedang	51-60	
	23	Mempunyai pengalaman yang sedang di bidang tugasnya	Sedang	51-60	
	24	Adakalanya tidak bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugasnya	Sedang	51-60	
	25	Berkali-kali terganggu kesehatan jasmaninya sehingga sering terganggu pelaksanaan tugasnya	Sedang	51-60	
	26	Berkali-kali tidak dapat melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna	Sedang	51-60	
	27	Berkali-kali tidak mencapai hasil kerja rata-rata yang ditentukan, baik dalam arti mutu maupun dalam arti jumlah	Sedang	51-60	
	28	Kurang mempunyai kecakapan di bidang tugasnya	Kurang	50 ke bawah	
	29	Kurang mempunyai keterampilan di bidang tugasnya	Kurang	50 ke bawah	
	30	Kurang mempunyai pengalaman di bidang tugasnya	Kurang	50 ke bawah	

Unsur Yang Dinilai	No	Uraian	Nilai		Ket
			Sebutan	Angka	
	31	Kurang bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugasnya	Kurang	50 ke bawah	
	32	Sering terganggu kesehatan jasmaninya	Kurang	50 ke bawah	
	33	Sering tidak dapat melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna	Kurang	50 ke bawah	
	34	Hasil kerja selalu jauh di bawah hasil kerja rata-rata yang ditentukan, baik dalam arti mutu maupun dalam arti jumlah	Kurang	50 ke bawah	
Tanggung jawab	1	Selalu menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya	Amat baik	91-100	
	2	Selalu berada di tempat tugasnya dalam segala keadaan	Amat baik	91-100	
	3	Selalu mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, orang lain, atau golongan	Amat baik	91-100	
	4	Tidak pernah berusaha melemparkan kesalahan yang dibuatnya kepada orang lain	Amat baik	91-100	
	5	Berani memikul resiko dari keputusan yang diambil atau tindakan yang dilakukannya	Amat baik	91-100	
	6	Selalu menyimpan dan atau memelihara dengan sebaik-baiknya barang-barang milik Negara yang dipercayakan kepadanya	Amat baik	91-100	
	7	Pada umumnya menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat pada waktunya	Baik	76-90	
	8	Pada umumnya berada di tempat tugasnya dalam segala keadaan	Baik	76-90	
	9	Pada umumnya mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, orang lain atau golongan	Baik	76-90	
	10	Pada umumnya tidak pernah berusaha melemparkan kesalahan yang dibuatnya kepada orang lain	Baik	76-90	

Unsur Yang Dinilai	No	Uraian	Nilai		Ket
			Sebutan	Angka	
	11	Pada umumnya berani memikul resiko dari keputusan yang diambil atau tindakan yang dilakukannya	Baik	76-90	
	12	Pada umumnya menyimpan dan atau memelihara dengan sebaik-baiknya barang-barang milik Negara yang dipercayakan kepadanya	Baik	76-90	
	13	Adakalanya terlambat melaksanakan tugasnya atau tepat pada waktunya tetapi kurang lengkap	Cukup	61-75	
	14	Pada umumnya berada di tempat tugasnya	Cukup	61-75	
	15	Pada umunya mengutamakan kepentingan dinas, tetapi dalam keadaan terdesak adakalanya kurang mengutamakan kepentingan dinas	Cukup	61-75	
	16	Pada umumnya tidak berusaha melemparkan kesalahan yang dibuatnya kepada orang lain, tetapi adakalanya berusaha melibatkan orang lain untuk turut bertanggungjawab	Cukup	61-75	
	17	Pada umumnya berani memikul resiko dari keputusan yang diambil atau tindakan yang dilakukannya, tetapi adakalanya berusaha melibatkan orang lain untuk memikul resiko	Cukup	61-75	
	18	Adakalanya kurang baik menyimpan dan atau memelihara barang-barang milik Negara yang dipercayakan kepadanya	Cukup	61-75	
	19	Adakalanya tidak dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik dan tepat pada waktunya	Sedang	51-60	
	20	Adakalanya meninggalkan tempat tugasnya	Sedang	51-60	
	21	Adakalanya kurang mengutamakan kepentingan dinas	Sedang	51-60	
	22	Adakalanya melemparkan kesalahan yang dibuatnya sendiri kepada orang lain	Sedang	51-60	
	23	Adakalanya tidak berani memikul resiko dari keputusan yang diambil atau tindakan yang dilakukannya	Sedang	51-60	

Unsur Yang Dinilai	No	Uraian	Nilai		Ket
			Sebutan	Angka	
	24	Kurang baik menyimpan dan atau memelihara barang-barang milik Negara yang dipercayakan kepadanya	Sedang	51-60	
	25	Sering tidak dapat menyelesaikan tugasnya	Kurang	50 ke bawah	
	26	Sering meninggalkan tempat tugasnya	Kurang	50 ke bawah	
	27	Sering mengabaikan kepentingan dinas	Kurang	50 ke bawah	
	28	Sering melemparkan kesalahan yang dibuatnya sendiri kepada orang lain	Kurang	50 ke bawah	
	29	Sering tidak berani memikul resiko dari keputusan yang diambil atau tindakan yang dilakukannya	Kurang	50 ke bawah	
	30	Sering lalai menyimpan dan atau memelihara barang-barang milik Negara yang dipercayakan kepadanya	Kurang	50 ke bawah	
Ketaatan	1	Selalu mentaati peraturan perundang-undangan dan atau peraturan kedinasan yang berlaku	Amat baik	91-100	
	2	Selalu mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang dengan sebaik-baiknya	Amat baik	91-100	
	3	Selalu mentaati ketentuan-ketentuan jam kerja	Amat baik	91-100	
	4	Selalu memberikan pelayanan terhadap masyarakat dengan sebaik-baiknya sesuai dengan bidang tugasnya	Amat baik	91-100	
	5	Selalu bersikap sopan santun	Amat baik	91-100	
	6	Pada umumnya mentaati peraturan perundang-undangan dan atau peraturan kedinasan yang berlaku	Baik	76-90	
	7	Pada umumnya mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang dengan baik	Baik	76-90	

Unsur Yang Dinilai	No	Uraian	Nilai		Ket
			Sebutan	Angka	
	8	Adakalanya tidak masuk kerja atau terlambat masuk kerja dan atau lebih cepat pulang dari waktu jam kerja yang ditentukan tanpa alasan yang sah, tetapi tidak lebih dari 40 jam kerja dalam waktu 1 tahun	Baik	76-90	
	9	Pada umumnya memberikan pelayanan terhadap masyarakat dengan baik sesuai dengan bidang tugasnya	Baik	76-90	
	10	Pada umumnya bersikap sopan santun	Baik	76-90	
	11	Karena kurang pengetahuan adakalanya mengabaikan ketentuan peraturan perundang-undangan dan atau peraturan kedinasan, tetapi tidak menimbulkan kerugian Negara atau dinas	Cukup	61-75	
	12	Pada umumnya mentaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang	Cukup	61-75	
	13	Adakalanya tidak masuk kerja atau terlambat masuk kerja dan atau lebih cepat pulang dari waktu jam kerja yang ditentukan tanpa alasan yang sah, tetapi tidak lebih dari 80 jam kerja dalam waktu 1 tahun	Cukup	61-75	
	14	Adakalanya kurang baik memberikan pelayanan terhadap masyarakat seduai dengan bidang tugasnya	Cukup	61-75	
	15	Adakalanya kurang menunjukkan sikap sopan santun	Cukup	61-75	
	16	Adakalanya mengabaikan peraturan perundang-undangan dan atau perintah kedinasan yang berlaku	Sedang	51-60	
	17	Adakalanya salah melaksanakan perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang	Sedang	51-60	
	18	Adakalanya tidak masuk kerja atau terlambat masuk kerja dan atau lebih cepat pulang dari waktu jam kerja yang ditentukan tanpa alasan yang sah, tetapi tidak lebih dari 120 jam kerja dalam waktu 1 tahun	Sedang	51-60	
	19	Kurang baik memberikan pelayanan terhadap masyarakat sesuai dengan bidang tugasnya	Sedang	51-60	

Unsur Yang Dinilai	No	Uraian	Nilai		Ket
			Sebutan	Angka	
	20	Berkali-kali kurang menunjukkan sikap sopan santun	Sedang	51-60	
	21	Sering mengabaikan peraturan perundang – undangan dan atau perintah kedinasan yang berlaku	Kurang	50 ke bawah	
	22	Sering salah melaksanakan perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang	Kurang	50 ke bawah	
	23	Sering tidak masuk kerja atau terlambat masuk kerja dan atau lebih cepat pulang dari waktu jam kerja yang ditentukan tanpa alasan yang sah, tetapi lebih dari 120 jam kerja dalam waktu 1 tahun	Kurang	50 ke bawah	
	24	Sering terlambat memberikan pelayanan terhadap masyarakat sesuai dengan bidang tugasnya	Kurang	50 ke bawah	
	25	Sering kurang menunjukkan sikap sopan santun	Kurang	50 ke bawah	
Kejujuran	1	Selalu melaksanakan tugas dengan ikhlas	Amat baik	91-100	
	2	Tidak pernah menyalahgunakan wewenangnya	Amat baik	91-100	
	3	Selalu melaporkan hasil kerjanya kepada atasannya menurut keadaan yang sebenarnya	Amat baik	91-100	
	4	Pada umumnya melaksanakan tugas dengan ikhlas	Baik	76-90	
	5	Pada umumnya tidak pernah menyalahgunakan wewenangnya	Baik	76-90	
	6	Pada umumnya melaporkan hasil kerjanya kepada atasannya menurut keadaan yang sebenarnya	Baik	76-90	
	7	Adakalanya melaksanakan tugas dengan ikhlas	Cukup	61-75	
	8	Karena terpengaruh oleh lingkungan, adakalanya menyimpang dari wewenangnya, tetapi tidak menimbulkan kerugian terhadap Negara dan masyarakat	Cukup	61-75	
	9	Adakalanya hasil kerjanya dilaporkan kepada atasan kurnag sesuai dengan keadaan yang sebenarnya	Cukup	61-75	

Unsur Yang Dinilai	No	Uraian	Nilai		Ket
			Sebutan	Angka	
	10	Adakalanya tidak melaksanakan tugas dengan ikhlas	Sedang	51-60	
	11	Adakalanya menyimpang dari wewenangnya, tetapi tidak menimbulkan kerugian terhadap Negara dan masyarakat	Sedang	51-60	
	12	Kadang-kadang hasil kerjanya yang dilaporkan kepada atasannya lebih baik dari pada keadaan sebenarnya	Sedang	51-60	
	13	Sering tidak ikhlas melaksanakan tugasnya	Kurang	50 ke bawah	
	14	Sering menyimpang dari wewenangnya yang adakalanya menimbulkan kerugian terhadap Negara dan masyarakat	Kurang	50 ke bawah	
	15	Sering kali hasil kerjanya yang dilaporkan pada atasan menyimpang dari keadaan yang sebenarnya	Kurang	50 ke bawah	
Kerjasama	1	Mengetahui secara mendalam bidang tugas orang lain yang ada hubungannya dengan bidang tugasnya	Amat baik	91-100	
	2	Selalu menghargai pendapat orang lain	Amat baik	91-100	
	3	Dengan cepat dapat menyesuaikan pendapatnya dengan pendapat orang lain, apabila yakin bahwa pendapat orang lain itu benar	Amat baik	91-100	
	4	Selalu bersedia mempertimbangkan menerima usul yang baik dari orang lain	Amat baik	91-100	
	5	Selalu mampu bekerja bersama-sama dengan orang lain menurut waktu dan bidang tugas yang ditentukan	Amat baik	91-100	
	6	Selalu bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah walaupun ia tidak dapat sependapat	Amat baik	91-100	
	7	Pada umumnya mengetahui secara mendalam bidang tugas orang lain yang ada hubungannya dengan bidang tugasnya	Baik	76-90	
	8	Pada umumnya menghargai pendapat orang lain	Baik	76-90	

Unsur Yang Dinilai	No	Uraian	Nilai		Ket
			Sebutan	Angka	
	9	Pada umumnya dapat menyesuaikan pendapatnya dengan pendapat orang lain, apabila yakin bahwa pendapat orang lain itu benar	Baik	76-90	
	10	Pada umumnya bersedia mempertimbangkan menerima usul yang baik dari orang lain	Baik	76-90	
	11	Pada umumnya mampu bekerja bersama-sama dengan orang lain menurut waktu dan bidang tugas yang ditentukan	Baik	76-90	
	12	Pada umumnya bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah walaupun ia tidak dapat sependapat	Baik	76-90	
	13	Mengetahui secara garis besar bidang tugas orang lain yang ada hubungannya dengan bidang tugasnya	Cukup	61-75	
	14	Adakalanya kurang menghargai pendapat orang lain	Cukup	61-75	
	15	Baru dapat menyesuaikan pendapatnya dengan pendapat orang lain setelah berkali-kali diyakinkan	Cukup	61-75	
	16	Adakalanya lambat mempertimbangkan menerima usul yang baik dari orang lain	Cukup	61-75	
	17	Adakalanya kurang mampu bekerja bersama-sama dengan orang lain menurut waktu dan bidang tugas yang ditentukan	Cukup	61-75	
	18	Adakalanya sulit menerima keputusan yang diambil secara sah karena ia tidak sesuai dengan pendapatnya	Cukup	61-75	
	19	Kurang mengetahui bidang tugas orang lain yang ada hubungannya dengan bidang tugasnya	Sedang	51-60	
	20	Kurang menghargai pendapat orang lain	Sedang	51-60	
Prakarsa	1	Tanpa menunggu petunjuk atau perintah dari atasan, mengambil keputusan atau melakukan tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugasnya, tetapi tidak bertentangan dengan kebijaksanaan umum pimpinan	Amat baik	91-100	

Unsur Yang Dinilai	No	Uraian	Nilai		Ket
			Sebutan	Angka	
	2	Selalu berusaha mencari tata kerja baru dalam mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya	Amat baik	91-100	
	3	Selalu berusaha memberikan saran yang di pandangnya baik dan berguna kepada atasan, baik diminta atau tidak di minta mengenai atau yang ada hubungannya dengan pelaksanaan tugas	Amat baik	91-100	
	4	Dalam keadaan yang mendesak, tanpa menunggu petunjuk atau perintah dari atasan mengambil keputusan atau melakukan tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugasnya, tetapi tidak bertentangan dengan kebijaksanaan umum pimpinan	Baik	76-90	
	5	Pada umumnya berusaha mencari tata kerja baru dalam mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya	Baik	76-90	
	6	Pada umumnya selalu berusaha memberikan saran yang di pandangnya baik dan berguna kepada atasan, baik diminta atau tidak di minta mengenai atau yang ada hubungannya dengan pelaksanaan tugas	Baik	76-90	
	7	Tanpa petunjuk atau perintah dari atasan, adakalanya lambat mengambil keputusan atau melakukan tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugasnya	Cukup	61-75	
	8	Adakalanya berusaha mencari tata kerja baru dalam mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya	Cukup	61-75	
	9	Baru mau memberikan saran kepada pimpinan apabila diminta	Cukup	61-75	
	10	Tanpa petunjuk atau perintah dari atasan ragu-ragu mengambil keputusan atau melakukan tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugasnya	Sedang	51-60	
	11	Kurang berusaha mencari tata kerja baru dalam mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya	Sedang	51-60	
	12	Kurang berani memberikan saran kepada pimpinan	Sedang	51-60	

Unsur Yang Dinilai	No	Uraian	Nilai		Ket	
			Sebutan	Angka		
	13	Tanpa petunjuk atau perintah dari atasan tidak berani mengambil keputusan atau melakukan tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugasnya	Kurang	50 ke bawah		
	14	Tidak berusaha mencari tata kerja baru dalam mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya	Kurang	50 ke bawah		
	15	Tidak berani memberikan saran kepada pimpinan	Kurang	50 ke bawah		
Kepemimpinan	1	Menguasai dengan sepenuhnya bidang tugasnya	Amat baik	91-100		
	2	Selalu mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat	Amat baik	91-100		
	3	Selalu mampu mengemukakan pendapatnya dengan jelas kepada orang lain	Amat baik	91-100		
	4	Selalu mampu menentukan prioritas dengan tepat	Amat baik	91-100		
	5	Selalu bertindak tegas dan tidak memihak	Amat baik	91-100		
	6	Selalu memberikan teladan yang baik	Amat baik	91-100		
	7	Selalu berusaha memupuk dan mengembangkan kerjasama	Amat baik	91-100		
	8	Mengetahui dengan baik kemampuan dan batas kemampuan bawahan	Amat baik	91-100		
	9	Selalu berusaha menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas	Amat baik	91-100		
	10	Selalu memperhatikan nasib dan mendorong kemajuan bawahan	Amat baik	91-100		
	11	Selalu bersedia mempertimbangkan saran-saran bawahan	Amat baik	91-100		
		12	Pada umumnya Menguasai dnegan sepenuhnya bidang tugasnya	Baik	76-90	
		13	Pada umumnya mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat	Baik	76-90	
		14	Pada umumnya mampu mengemukakan pendapatnya dengan jelas kepada orang lain	Baik	76-90	
		15	Pada umumnya mampu menentukan prioritas dengan tepat	Baik	76-90	
		16	Pada umumnya bertindak tegas dan tidak memihak	Baik	76-90	
		17	Pada umumnya memberikan teladan yang baik	Baik	76-90	

Unsur Yang Dinilai	No	Uraian	Nilai		Ket
			Sebutan	Angka	
	18	Pada umumnya berusaha memupuk dan mengembangkan kerjasama	Baik	76-90	
	19	Mengetahui kemampuan dan batas kemampuan bawahan	Baik	76-90	
	20	Pada umumnya mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas	Baik	76-90	
	21	Pada umumnya memperhatikan nasib dan mendorong kemajuan bawahan	Baik	76-90	
	22	Pada umumnya bersedia mempertimbangkan saran-saran bawahan	Baik	76-90	
	23	Menguasai secara garis besar bidang tugasnya	Cukup	61-75	
	24	Adakalanya kurang cepat dan kurang tepat dalam mengambil keputusan	Cukup	61-75	
	25	Adakalanya kurang jelas mengemukakan pendapatnya kepada orang lain	Cukup	61-75	
	26	Adakalanya kurang tepat menentukan prioritas	Cukup	61-75	
	27	Adakalanya kurang mampu bertindak tegas dan tidak memihak	Cukup	61-75	
	28	Adakalanya kurang mampu memberikan teladan yang baik	Cukup	61-75	
	29	Adakalanya kurang memupuk dan mengembangkan kerjasama	Cukup	61-75	
	30	Adakalanya kurang mengetahui dengan baik kemampuan dan batas kemampuan bawahan	Cukup	61-75	
	31	Adakalanya kurang mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas	Cukup	61-75	
	32	Adakalanya kurang memperhatikan nasib dan mendorong kemajuan bawahan	Cukup	61-75	
	33	Adakalanya saran-saran yang baik dari bawahan kurang diperhatikan	Cukup	61-75	
	34	Kurang menguasai secara garis besar bidang tugasnya	Sedang	51-60	
	35	Kurang cepat dan kurang tepat dalam mengambil keputusan	Sedang	51-60	
	36	Kurang jelas mengemukakan pendapatnya kepada orang lain	Sedang	51-60	
	37	Kurang tepat menentukan prioritas	Sedang	51-60	
	38	Kurang mampu bertindak tegas dan tidak memihak	Sedang	51-60	
	39	Kurang mampu memberikan teladan yang baik	Sedang	51-60	

Unsur Yang Dinilai	No	Uraian	Nilai		Ket
			Sebutan	Angka	
	40	Kurang memupuk dan mengembangkan kerjasama	Sedang	51-60	
	41	Kurang mengetahui dengan baik kemampuan dan batas kemampuan bawahan	Sedang	51-60	
	42	Kurang mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas	Sedang	51-60	
	43	Kurang memperhatikan nasib dan mendorong kemajuan bawahan	Sedang	51-60	
	44	Kurang memperhatikan saran-saran yang baik dari bawahan	Sedang	51-60	
	45	Sering kurang menguasai secara garis besar bidang tugasnya	Kurang	50 ke bawah	
	46	Sering kurang cepat dan kurang tepat dalam mengambil keputusan	Kurang	50 ke bawah	
	47	Sering kurang jelas mengemukakan pendapatnya kepada orang lain	Kurang	50 ke bawah	
	48	Sering kurang tepat menentukan prioritas	Kurang	50 ke bawah	
	49	Sering kurang mampu bertindak tegas dan tidak memihak	Kurang	50 ke bawah	
	50	Sering kurang mampu memberikan teladan yang baik	Kurang	50 ke bawah	
	51	Sering kurang memupuk dan mengembangkan kerjasama	Kurang	50 ke bawah	
	52	Sering kurang mengetahui dengan baik kemampuan dan batas kemampuan bawahan	Kurang	50 ke bawah	
	53	Sering kurang mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas	Kurang	50 ke bawah	

Unsur Yang Dinilai	No	Uraian	Nilai		Ket
			Sebutan	Angka	
	54	Sering kurang memperhatikan nasib dan mendorong kemajuan bawahan	Kurang	50 ke bawah	
	55	Sering kurang memperhatikan saran-saran yang baik dari bawahan	Kurang	50 ke bawah	

Sumber : Dokumen dari Badan Kepegawaian Daerah



Lampiran 2. Surat Ijin Pra Penelitian dari Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Batu kepada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu



PEMERINTAH KOTA BATU
KANTOR KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
 Jalan Mustari Nomor 6, Telepon/Fax. (0341) 511901

KOTA BATU

Batu, 06 Januari 2014

Nomor : 072/II /422.207/2014 Sifat : Segera Lampiran : - Perihal : <u>Pra Riset</u>	Kepada Yth. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu di-
--	--

BATU

Menunjuk surat pengantar dari Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang Tanggal 02 Januari 2014 Nomor : 127/UN 10.3/PG/2014 Perihal Pra Riset, bersama ini diberitahukan bahwa :

Nama	: BUNGA ILKA PRATIWI
NIM	: 105030113111001
Jurusan	: Administrasi Publik
Fakultas/Universitas	: Ilmu Administrasi / Universitas Brawijaya Malang
Alamat	: Jl. MT. Haryono 163 Malang

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

Judul	: Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kota Batu
Data Yang Dicari	: Program Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kota Batu
Lokasi	: Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu
Waktu	: 06 Januari 2014 s.d 20 Januari 2014

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**
 Pih. **KEPALA KANTOR KESATUAN BANGSA DAN POLITIK KOTA BATU**



Drs. SUDOT SUYANTO
 Penata Tingkat I
 NIP. 19581105 198010 1 002

Tembusan :
 Yth.Sdr. Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang

Lampiran 3. Surat Ijin Penelitian dari Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya kepada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Batu



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

Jalan. MT. Haryono 163, Malang 65145, Jawa Timur, Indonesia
Telp. +62-341-553737, 568914, 558226 Fax. +62-341-558227
E-mail: fia@ub.ac.id Website: http://fia.ub.ac.id

Program Studi • Sarjana - Ilmu Administrasi Publik - Administrasi Pemerintahan - Perencanaan Pembangunan - Ilmu Perpustakaan - Ilmu Administrasi Bisnis - Perpajakan
- Bisnis Internasional - Hospitality dan Pariwisata
• Magister - Ilmu Administrasi Publik - Ilmu Administrasi Bisnis • Doktor Ilmu Administrasi

Nomor : 2597/UN 10.3/PG/2014
Lampiran : -
Hal : Riset
Kepada : Yth. Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Batu

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang mohon dengan hormat bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk memberikan kesempatan melakukan riset/survey bagi mahasiswa

Nama : Bunga Ilka Pratiwi
Alamat : Jl. Mertojoyo P20, Merjosari, Dinoyo, Malang
NIM : 105030113111001
Jurusan : Ilmu Administrasi Publik
Konsentrasi : -
Tema : Pelaksanaan Mutasi Pegawai berdasarkan pada Penilaian Kinerja Pegawai di Kota Batu (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu)
Lamanya : 2 bulan
Peserta : 1 (satu) orang
Demikian atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Malang, 24 Februari 2014

a.n Dekan
Ketua Jurusan Administrasi Publik

Dr. Choirul Saleh, M.Si
NIP.19600112 198701 1 001

Lampiran 4. Surat Ijin Penelitian dari Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Batu kepada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu



**PEMERINTAH KOTA BATU
KANTOR KESATUAN BANGSA DAN POLITIK**

Jalan Mustari Nomor 6, Telepon/Fax. (0341) 511901

KOTA BATU

Batu, 28 Februari 2014

Nomor : 072/2014/422.207/2014
Sifat : Segera
Lampiran : -
Perihal : Ijin Riset (Perpanjangan)

Kepada
Yth. **Kepala Badan Kepegawaian Daerah
Kota Batu**
di-

BATU

Menunjuk surat pengantar dari Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang Tanggal 24 Februari 2014 Nomor : 2597/UN10.3/PG/2014 Perihal Ijin Riset bersama ini diberitahukan bahwa :

Nama : BUNGA ILKA PRATIWI
NIM : 105030113111001
Jurusan : Ilmu Administrasi Publik
Fakultas/Universitas : FIA / Universitas Brawijaya Malang
Alamat : Jl. Veteran Malang

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

Judul : Pelaksanaan Mutasi Pegawai Berdasarkan Pada Penilaian Kinerja Pegawai di Kota Batu (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu)
Data Yang Dicari : Data tentang penilaian kinerja dan pelaksanaan mutasi pegawai
Lokasi : Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu
Peserta : -
Waktu : 03 Maret 2014 s/d 03 Mei 2014

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**



Drs. ARSAN ABDULLAH LUMBU

Pembina Tingkat I

NIP. 19600810 198509 1 004

Tembusan :
Yth.Sdr. Dekan FIA Universitas Brawijaya Malang

CURRICULUM VITAE

Nama : Bunga Ilka Pratiwi
Nomor Induk Mahasiswa : 105030113111001
Tempat dan tanggal lahir : Magelang, 19 September 1992
Pendidikan : 1. SDN II Muntilan Tamat tahun 2004
2. SMPN II Muntilan Tamat tahun 2007
3. SMAN I Kota Mungkid Tamat tahun 2010
4. Universitas Brawijaya Malang Tamat tahun 2014
Pekerjaan (bagi yang sudah bekerja) : -

