# PELAKSANAAN *MERIT SYSTEM* DALAM MUTASI JABATAN DI ORGANISASI PERANGKAT DAERAH

(Studi Pada Tim Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Blitar)

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana

Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**SEHAN ARIES ANGRAINI**

**NIM. 145030101111035**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

**JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**

**MALANG**

**2018**

repository.ub.ac.id

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

**MOTTO**

"Jangan khawatir soal kegagalan, cemaskan peluang yang kita lewatkan ketika kita bahkan tidak mencobanya"

**(Jack Canfield)**

"Kita tidak akan pernah percaya sepenuhnya kepada diri sendiri kalau kita terus membandingkan diri dengan semua orang lain. Sebaliknya, bandingkan diri dengan kita di hari kemarin"

**(Sehan)**



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

| | |
|---|---|
| Judul | : Pelaksanaan *Merit System* dalam Mutasi Jabatan Organisasi Perangkat Daerah (Studi Pada Tim Penilai Kinerja PNS Kabupaten Blitar) |
| Disusun oleh | : Sehan Aries Angraini |
| NIM | : 145030101111035 |
| Fakultas | : Ilmu Administrasi |
| Jurusan | : Administrasi Publik |
| Prodi | : Ilmu Administrasi Publik |

Malang, 6 Juli 2018

| **Ketua Komisi Pembimbing,** | **Anggota Komisi Pembimbing** |
|---|---|
| **Andhyka Muttaqin, S,AP, MPA** | **Andy Kurniawan,S.AP, M.AP** |
| **NIP. 201107 850421 1 001** | **NIP. 201107 860320 1 001** |



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

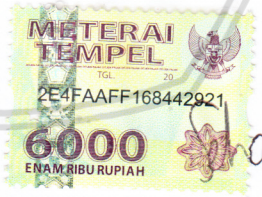
## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

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 didalam 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 sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 6 Juli 2018

Mahasiswa




Nama : Sehan Aries Angraini

NIM : 145030101111035



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

## LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

| | |
|---|---|
| Hari | : Selasa |
| Tanggal | : 17 Juli 2018 |
| Waktu | : 12.10 - 13.05 WIB |
| Skripsi Atas Nama | : Sehan Aries Angraini |
| Judul | : Pelaksanaan *Merit System* dalam Mutasi Jabatan Organisasi Perangkat Daerah (Studi Pada Tim Penilai Kinerja PNS Kabupaten Blitar) |

**Dan dinyatakan LULUS**

**MAJELIS PENGUJI**

Ketua

**Andhyka Muttaqin, S.AP, MPA**
**NIP. 201107 850421 1 001**

Anggota

**Andy Kurniawan, S.AP., M.AP**
**NIP. 2011078603201001**

Anggota

**Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si**
**NIP. 19690524 200212 2 002**

Anggota

**Trisnawati, S.Sos, M.AP**
**NIP. 19800307 200801 2 012**

repository.ub.ac.id

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim, atas kehendak dan pertolongan Allah SWT yang selalu memberikan rahmat, taufiq, dan hidayah-Nya kepada penulis dalam setiap langkah pengerjaan skripsi ini. Saya mempersembahkan skripsi ini kepada Sang Inspirator dalam hidup saya, Bapak Dody Listryanto. Kepada beliau yang selalu bekerja keras dalam menghidupi pendidikan anak-anaknya dan tidak pernah sekalipun mendengar keluh kesahnya. Serta kepada sosok perempuan yang saya kagumi, Ibu Yanti. Seorang Ibu yang selalu mendoakan anak-anaknya demi kesuksesan di dunia dan di akhirat. Terimakasih teruntuk saudara-saudara saya, Diana Liza Anggraini dan Ramadhan Triantoti, yang selalu menghibur saya ketika saya mengalami keputusasaan dalam proses penelitian ini.



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

# RINGKASAN

Sehan Aries Angraini, 2018. **Pelaksanaan *Merit System* dalam Mutasi Jabatan di Organisasi Perangkat Daerah (Studi Pada Tim Penilai Kinerja PNS Kabupaten Blitar).** Skripsi. Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya. Dosen Pembimbing : Andhyka Muttaqin, S.AP, MPA dan Andy Kurniawan, S.AP, M.AP. 196 halaman + xv

---

Mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang dapat meningkatkan produktifitas dan dapat memberi prestasi yang semaksimal mungkin kepada perusahaan. Tim Penilai Kinerja PNS sebagai penanggungjawab dalam kegiatan mutasi perlu mempertimbangkan beberapa analisis sebelum melakukan mutasi pegawai. Analisis tersebut menjadi penting untuk digunakan untuk mengoptimalkan pelaksanaan sistem mutasi pegawai, salah satunya adalah dengan menggunakan sistem merit.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang berlokasi di Kabupaten Blitar, sedangkan situsnya berada di Badan Pertimbangan Jabatan Dan Kepangkatan Kabupaten Blitar. Sumber datanya primer diperoleh dari observasi dan beberapa wawancara dari informan yang berkaitan, sedangkan data sekundernya diperoleh dari dokumen-dokumen yang berhubungan dengan topik penelitian. Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan instrumen penelitiannya adalah peneliti sendiri, dan beberapa alat penunjang seperti pedoman wawancara, dan alat bantu lainnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kriteria kesesuaian pelaksanaan *merit system* dalam mutasi jabatan dipertimbangkan dari pasal 134 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang terdiri dari: (1) Standar Kompetensi Jabatan; (2) Perencanaan Kebutuhan Pegawai; (3) Pelaksanaan Seleksi dan Promosi; (4) Manajemen Karir; (5) Pemberian Penghargaan dan Sanksi; (6) Penerapan Kode Etik dan Kode Perilaku ASN; (7) Pengembangan Kompetensi; (8) Perlindungan Pegawai ASN; dan (9) Sistem Informasi. Selain itu, dalam pelaksanaan *merit system* pada mutasi pegawai, dianalisis pula lingkungan organisasi berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

## SUMMARY

Sehan Aries Angraini, 2018. **Implementation of Merit System to Mutation Position in Organization of Regional Device (Study on Performance Appraisal Team of Blitar District Government).** Undergraduate Thesis. Science Department of Public Administration, Faculty of Administration Science, Brawijaya University. Advisor Lecturer : Andhyka Muttaqin, S.AP, MPA and Andy Kurniawan, S.AP, M.AP. 196 pages + xv

---

Mutation is an employment activity related to the process of transferring functions, responsibilities and employment status to a particular situation in order for the worker concerned to obtain job satisfaction that can increase productivity and can give the maximum achievement to the company. Performance Assessment Team of civil servant as responsible in mutation activity need to consider some analysis before doing mutation of employees. The analysis becomes important to be used to optimize the implementation of employee mutation system, one of them is by using merit system.

This research uses descriptive research type with qualitative approach which is located in Blitar Regency, while its site is in Position and Duty Board of Blitar Regency. Primary data sources were obtained from observations and interviews from related informants, while secondary data were obtained from documents relating to the research topic. Data collection techniques through observation, interview and documentation. While the research instrument is the researcher himself, and some supporting tools such as interview guides, and other aids.

The result of the research shows that the conformity criteria of merit system implementation in position mutation is considered from article 134 of Government Regulation Number 11 Year 2017 on Civil Servant Management consisting of: (1) Standard of Job Competence; (2) Employee Needs Planning; (3) Implementation of Selection and Promotion; (4) Career Management; (5) Awards and Sanctions; (6) Implementation of ASN Code of Conduct and Code of Conduct; (7) Competence Development; (8) ASN Employee Protection; and (9) Information Systems. In addition, in the implementation of system merit on employee mutations, also analyzed the organizational environment in the form of strengths, weaknesses, opportunities and threats.



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

# KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **"Pelaksanaan *Merit System* dalam Mutasi Jabatan di Organisasi Perangkat Daerah (Studi Pada Tim Penilai Kinerja PNS Kabupaten Blitar)."**. Skripsi ini merupakan tugas akhir sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar sarjana Administrasi Publik pada prodi Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Pada kesempatan kali ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak, khususnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
2. Bapak Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
3. Bapak Dr. Fadillah Amin, M.AP., Ph.D selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
4. Bapak Andhyka Muttaqin, S.AP, MPA selaku Ketua Pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu serta sabar dan ikhlas memberi



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

bimbingan serta banyak masukan dalam proses kesempurnaan skripsi ini

5. Bapak Andy Kurniawan, S.AP, M.AP selaku Anggota pembimbing skripsi yang sebagai teman berfikir dan diskusi serta memberikan masukan demi kesempurnaan skripsi ini
6. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah memberikan bimbingan dan ilmu yang bermanfaat bagi penulis
7. Bapak dan Ibu yang tergabung dalam Tim Penilai Kinerja PNS Kabupaten Blitar yang senantiasa mengarahkan, mendampingi, membimbing, dan memberikan informasi selama penelitian berlangsung
8. Saudari-saudaraku tercinta yaitu Diana Liza Anggraini dan Ramadhan Triantoti serta Keluarga Besarku yang telah memberikan semangat, dukungan, dan doa
9. Fikri Ichsan yang selalu sabar mendengarkan keluh kesah selama mengerjakan skripsi dan selalu mensupport serta mendoakan selama menyusun skripsi hingga akhirnya terselelsaikan
10. Sahabatku yaitu Sayangku (Raisha Dian Nourmalasari, Ummu Putriana Hanie), serta teman-teman Administrasi Publik 2014 yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang telah memberikan semangat, doa serta motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini

11. Keluarga Besar IFL Malang yang sudah pernah menjadi bagian dari penulis dan memberikan banyak ilmu yang bermanfaat bagi penulis
12. Bagi semua pihak yang telah membantu dan berkontribusi dalam penyusunan skripsi ini

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan sehingga kritik dan saran yang bersifat membangun akan sangat diharapkan untuk kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 6 Juli 2018

Penulis

# DAFTAR ISI

Halaman


**MOTTO** ..... **ii**
**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI** ..... **iii**
**PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI** ..... **iv**
**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI** ..... **v**
**HALAMAN PERSEMBAHAN** ..... **vi**
**RINGKASAN** ..... **vii**
**SUMMARY** ..... **viii**
**KATA PENGANTAR** ..... **ix**
**DAFTAR ISI** ..... **xii**
**DAFTAR TABEL** ..... **xv**
**DAFTAR GAMBAR** ..... **xvi**
**DAFTAR LAMPIRAN** ..... **xvii**

**BAB I PENDAHULUAN** ..... 1
A. Latar Belakang ..... 1
B. Rumusan Masalah ..... 10
C. Tujuan Penelitian ..... 11
D. Kontribusi Penelitian ..... 11
E. Sistematika Penulisan ..... 12

**BAB II TINJAUAN PUSTAKA** 15
A. Administrasi Publik ..... 15
1. Konsep Administrasi Publik ..... 15
2. Fungsi Administrasi Publik ..... 17
3. Konsep Organisasi Sektor Publik ..... 18
4. Manajemen Publik ..... 21
B. Administrasi Kepegawaian ..... 22
1. Pengertian Administrasi Kepegawaian ..... 22
2. Fungsi Administrasi Kepegawaian Negara ..... 24
3. Sasaran Administrasi Kepegawaian ..... 25
C. Manajemen Sumber Daya Aparatur ..... 26
1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Aparatur ..... 26
2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Aparatur ..... 27
3. Analisis Jabatan ..... 30
4. Jenis Jabatan dan Pangkat PNS ..... 32
D. Mutasi ..... 34
1. Pengertian Mutasi ..... 34
2. Dasar Pelaksanaan Mutasi ..... 40
3. Definisi Merit System ..... 41

E. Organisasi Pemerintah Daerah ..... 45
F. Analisis SWOT ..... 47

**BAB III METODE PENELITIAN ..... 53**
A. Jenis Penelitian ..... 53
B. Fokus Penelitian ..... 54
C. Lokasi dan Situs Penelitian ..... 55
D. Sumber dan Jenis Data ..... 56
E. Teknik Pengumpulan Data ..... 58
F. Instrumen Penelitian ..... 61
G. Analisis Data ..... 61

**BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN ..... 66**
A. Penyajian Umum ..... 66
1. Gambaran Umum Kabupaten Blitar ..... 66
a. Letak Geografis ..... 66
b. Visi dan Misi Kabupaten Blitar ..... 69
2. Profil Tim Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) ..... 76
B. Penyajian Data ..... 76
1. Kriteria Kesesuaian Pelaksanaan Merit System dalam Mutasi Jabatan ..... 77
a. Standar Kompetensi Jabatan ..... 77
b. Perencanaan Kebutuhan Pegawai ..... 90
c. Pelaksanaan Seleksi dan Promosi ..... 97
d. Manajemen Karir ..... 106
e. Pemberian Penghargaan dan Sanksi ..... 108
f. Penerapan Kode Etik dan Kode Perilaku ASN ..... 112
g. Pengembangan Kompetensi ..... 115
h. Perlindungan Pegawai ASN ..... 122
i. Sistem Informasi ..... 124
2. Analisis Lingkungan ..... 129
a. Internal ..... 129
b. Eksternal ..... 136
C. Analisis Data ..... 141
1. Kriteria Kesesuaian Pelaksanaan Merit System dalam Mutasi Jabatan ..... 141
a. Standar Kompetensi Jabatan ..... 141
b. Perencanaan Kebutuhan Pegawai ..... 144
c. Pelaksanaan Seleksi dan Promosi ..... 146
d. Manajemen Karir ..... 147
e. Pemberian Penghargaan dan Sanksi ..... 149
f. Penerapan Kode Etik dan Kode Perilaku ASN ..... 152
g. Pengembangan Kompetensi ..... 154
h. Perlindungan Pegawai ASN ..... 156
i. Sistem Informasi ..... 158

2. Analisis Lingkungan ..... 162
a. Internal ..... 162
b. Eksternal ..... 167

**BAB V PENUTUP ..... 175**
A. Kesimpulan ..... 175
B. Saran ..... 179

**DAFTAR PUSTAKA ..... 181**

repository.ub.ac.id

# DAFTAR TABEL

Halaman


| | | |
|---|---|---|
| Tabel 1. | Eselon dan Jenjang Jabatan Struktural PNS | 3 |
| Tabel 2. | Jabatan Tinggi Pratama Yang Dimutasi | 9 |
| Tabel 3. | Data Pegawai Berdasarkan Pendidikan Terakhir di Kabupaten Blitar Tahun 2018 | 117 |
| Tabel 4. | Data Pegawai Berdasarkan Golongan Kepangkatan di Kabupaten Blitar Tahun 2018 | 118 |
| Tabel 5. | Analisis Lingkungan Berdasarkan Komponen Merit System | 160 |
| Tabel 6. | Matriks SWOT | 172 |


UNIVERSITAS BRAWIJAYA



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

# DAFTAR GAMBAR

Halaman


| | | |
|---|---|---|
| Gambar 1. | Analisis SWOT | 49 |
| Gambar 2. | Komponen-Komponen Analisis Data Model Intertaktif | 62 |
| Gambar 3. | Peta Kabupaten Blitar | 69 |
| Gambar 4. | Formulir Pengisian Data Jabatan | 83 |
| Gambar 5. | Formulir Identifikasi Kompetensi Manajerial | 84 |
| Gambar 6. | Formulir Daftar Sementara Kompetensi Manajerial | 85 |
| Gambar 7. | Penentuan Kategori Kompetensi | 87 |
| Gambar 8. | Standar Kompetensi Jabatan Manajerial | 88 |
| Gambar 9. | Mekanisme Seleksi Mutasi PNS Antar Daerah yang akan Masuk ke Kabupaten Blitar | 103 |
| Gambar 10. | Mekanisme Seleksi Mutasi PNS Antar Daerah yang akan Keluar dari Kabupaten Blitar | 105 |
| Gambar 11. | Pelaksanaan Uji Kompetensi Pejabat Eselon III/a Pemerintah Kabupaten Blitar | 121 |
| Gambar 12. | Diklat Kepemimpinan Tingkat IV Angkatan 155 Provinsi Jawa Timur di Kabupaten Blitar | 121 |
| Gambar 13. | Aplikasi SIMPEG (Sistem Informasi Kepegawaian) Kabupaten Blitar | 127 |
| Gambar 14. | Informasi Grafik Pegawai Berdasarkan Pendidikan dari Aplikasi SIMPEG (Sistem Informasi Kepegawaian) Kabupaten Blitar | 127 |
| Gambar 15. | Informasi Grafik Pegawai Berdasarkan Eselon dari Aplikasi SIMPEG (Sistem Informasi Kepegawaian) Kabupaten Blitar | 128 |
| Gambar 16. | Informasi Grafik Pegawai Berdasarkan Golongan Ruang dari Aplikasi SIMPEG (Sistem Informasi Kepegawaian) Kabupaten Blitar | 128 |
| Gambar 17. | Tupoksi BKPSDM Kabupaten Blitar | 131 |
| Gambar 18. | Pelatihan Bimbingan Teknis (Bimtek) *e-kinerja* BKPSDM Kabupaten Blitar | 138 |
| Gambar 19. | Penyampaian Materi Pelatihan Bimbingan Teknis (Bimtek) *e-kinerja* BKPSDM Kabupaten Blitar | 138 |




UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

# DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

Lampiran 1. Pedoman Wawancara ..... 183
Lampiran 2. Dokumentasi Peneliti ..... 187
Lampiran 3. Daftar Nama Pegawai yang dimutasi Tahun 2018 di Kabupaten Blitar..... 188
Lampiran 4. Surat Ijin Penelitian ..... 202

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

# DAFTAR TABEL

Halaman


| | | |
|---|---|---|
| Tabel 1. | Eselon dan Jenjang Jabatan Struktural PNS | 3 |
| Tabel 2. | Jabatan Tinggi Pratama Yang Dimutasi | 9 |
| Tabel 3. | Data Pegawai Berdasarkan Pendidikan Terakhir di Kabupaten Blitar Tahun 2018 | 117 |
| Tabel 4. | Data Pegawai Berdasarkan Golongan Kepangkatan di Kabupaten Blitar Tahun 2018 | 118 |
| Tabel 5. | Analisis Lingkungan Berdasarkan Komponen Merit System | 160 |
| Tabel 6. | Matriks SWOT | 172 |


UNIVERSITAS BRAWIJAYA



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

# DAFTAR GAMBAR

Halaman


| | | |
|---|---|---|
| Gambar 1. | Analisis SWOT | 49 |
| Gambar 2. | Komponen-Komponen Analisis Data Model Intertaktif | 62 |
| Gambar 3. | Peta Kabupaten Blitar | 69 |
| Gambar 4. | Formulir Pengisian Data Jabatan | 83 |
| Gambar 5. | Formulir Identifikasi Kompetensi Manajerial | 84 |
| Gambar 6. | Formulir Daftar Sementara Kompetensi Manajerial | 85 |
| Gambar 7. | Penentuan Kategori Kompetensi | 87 |
| Gambar 8. | Standar Kompetensi Jabatan Manajerial | 88 |
| Gambar 9. | Mekanisme Seleksi Mutasi PNS Antar Daerah yang akan Masuk ke Kabupaten Blitar | 103 |
| Gambar 10. | Mekanisme Seleksi Mutasi PNS Antar Daerah yang akan Keluar dari Kabupaten Blitar | 105 |
| Gambar 11. | Pelaksanaan Uji Kompetensi Pejabat Eselon III/a Pemerintah Kabupaten Blitar | 121 |
| Gambar 12. | Diklat Kepemimpinan Tingkat IV Angkatan 155 Provinsi Jawa Timur di Kabupaten Blitar | 121 |
| Gambar 13. | Aplikasi SIMPEG (Sistem Informasi Kepegawaian) Kabupaten Blitar | 127 |
| Gambar 14. | Informasi Grafik Pegawai Berdasarkan Pendidikan dari Aplikasi SIMPEG (Sistem Informasi Kepegawaian) Kabupaten Blitar | 127 |
| Gambar 15. | Informasi Grafik Pegawai Berdasarkan Eselon dari Aplikasi SIMPEG (Sistem Informasi Kepegawaian) Kabupaten Blitar | 128 |
| Gambar 16. | Informasi Grafik Pegawai Berdasarkan Golongan Ruang dari Aplikasi SIMPEG (Sistem Informasi Kepegawaian) Kabupaten Blitar | 128 |
| Gambar 17. | Tupoksi BKPSDM Kabupaten Blitar | 131 |
| Gambar 18. | Pelatihan Bimbingan Teknis (Bimtek) *e-kinerja* BKPSDM Kabupaten Blitar | 138 |
| Gambar 19. | Penyampaian Materi Pelatihan Bimbingan Teknis (Bimtek) *e-kinerja* BKPSDM Kabupaten Blitar | 138 |




UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

# DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

Lampiran 1. Pedoman Wawancara ..... 183
Lampiran 2. Dokumentasi Peneliti ..... 187
Lampiran 3. Daftar Nama Pegawai yang dimutasi Tahun 2018 di Kabupaten Blitar..... 188
Lampiran 4. Surat Ijin Penelitian ..... 202

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

# BAB I

# PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang

Negara merupakan kesatuan organisasi jabatan-jabatan yang menjalankan fungsinya berdasarkan tatanan organ yang disusun sedemikian sistematisnya agar mampu mencapai tujuan negara secara kolektif dan berkesinambungan. Pencapaian tujuan tersebut diwujudkan melalui tindakan pemerintah yang merupakan penggerak nyata dari negara dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakatnya. Tidak bisa dipungkiri, semakin kompleksnya kebutuhan masyarakat saat ini juga mendorong semakin berkembangnya tindakan pemerintah yang mampu mewadahi berbagai kompleksitas tersebut.

Adanya tuntutan terhadap peningkatan kinerja pemerintahan khususnya yang berkaitan dengan fungsi dan tugas-tugas pemerintah sangatlah diharapkan oleh masyarakat. Hal tersebut seringkali ditandai dengan adanya perspektif yang dilakukan pemerintah dalam hal penentuan jabatan yang dilakukan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh kalangan pejabat atau pegewai negeri sipil, seperti penentuan jabatan dilakukan karena masih ada ikatan darah antara pejabat yang melakukan pemindahan atau yang menegaskan posisi atau kedudukan pejabat yang ada dibawahnya. Dalam upaya menjawab berbagai tuntutan tersebut, maka dilakukanlah perubahan-perubahan dalam aspek pemerintahan guna mengoptimalkan kinerja pemerintah di dalam masyarakat. Salah satu perkembangan atau perubahan mendasar dilakukan melalui reformasi birokrasi dalam bidang tata kelola pemerintahan di Indonesia.

Paradigma untuk melaksanakan reformasi birokrasi dalam rangka mewujudkan Pegawai Negeri Sipil (PNS) berwawasan global serta dapat menjadi perekat persatuan bangsa dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia Irianto (2011:281). Hal tersebut menurut Winarsih dan Ratminto (2011:3) secara langsung berakibat pada "system pengembangan karir PNS ke depan agar diperoleh PNS yang profesional, berkomitmen tinggi terhadap tugas pokok dan fungsinya melalui pembinaan dan pengembangan SDM yang dilaksanakan berdasarkan prestasi kerja dan sistem karir yang baik".

Di sisi lain pandangan Sedarmayanti (2012:46) menjelaskan bentuk pengembangan karir di lingkungan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dapat dilakukan melalui berbagai cara, diantaranya promosi dan mutasi. Promosi menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan Pegawai Negeri Sipil (PNS) karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan menunjukan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam suatu pekerjaan atau jabatan. Sementara mutasi menyangkut pemindahan suatu posisi jabatan ke jabatan lain yang setara. Pada dasarnya pelaksanaan promosi mutasi jabatan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan pengembangan karir PNS. Jabatan karir Pegawai Negeri Sipil dapat dibagi menjadi dua, yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional.

Sedangkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 maupun Undang-Undang Aparatur Sipil Negara UU ASN No. 5 Tahun 2014 perihal Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil, menyebutkan Jabatan Fungsional yang selanjutnya disingkat JF adalah sekelompok Jabatan yang berisi fungsi dan

tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu.

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural menyebutkan bahwa jabatan struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang PNS dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi Negara. Jabatan struktural erat kaitannya dengan Eselon, yaitu tingkatan dalam jabatan struktural yang disusun berdasarkan berat ringannya, tanggung jawab, wewenang, dan hak.

**Tabel 1. Eselon dan Jenjang Jabatan Struktural PNS**

| No. | Eselon | Pangkat Terendah | Gol/ Ruang | Pangkat Tertinggi | Gol/ Ruang |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Ia | Pembina Utama Madya | IV/d | Pembina Utama | IV/e |
| 2. | Ib | Pembina Utama Muda | IV/c | Pembina Utama | IV/e |
| 3. | IIa | Pembina Utama Muda | IV/c | Pembina Utama Madya | IV/d |
| 4. | IIb | Pembina Tingkat I | IV/b | Pembina Utama Muda | IV/c |
| 5. | IIIa | Pembina | IV/a | Pembina Tingkat I | IV/b |
| 6. | IIIb | Penata Tingkat I | III/d | Pembina | IV/a |
| 7. | IV/a | Penata | III/c | Penata Tingkat I | III/d |
| 8. | IV/b | Penata Muda Tingkat I | III/b | Penata | III/c |

*Sumber: PP Nomor 100 Tahun 2000*

Ada beberapa klasifikasi eselon yang ada didalam kepegawaian di Indonesia yaitu sebagai berikut:

a. Eselon I adalah eselon tertinggi dijabat oleh pejabat struktural tertinggi didalam Kepegawaian Sipil, seperti jabatan Sekretaris Jendral, Direktorat Jendral dan lainnya.
b. Eselon II adalah jabatan struktural yang berada dibawah pejabat eselon I seperti Kepala Biro, Direktur, Kepala Pusat.
c. Eselon III adalah jabatan stuktural dibawah eselon II seperti Kepala Bagian, Kepala Bidang dan lainnya.
d. Eselon IV adalah jabatan struktural yang terendah dibawah eselon III, seperti Kepala Sub Bidang, Kepala Seksi.

Paradigma dari Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural pada pasal 7 juga menjelaskan Pegawai Negeri Sipil yang akan atau menduduki jabatan struktural harus mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan untuk jabatan tersebut. Dari persyaratan pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural benar-benar diwujudkan dan konsisten. Permasalahan pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural merupakan permasalahan yang sangat kompleks mengingat pengaturan mengenai pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural diatur secara sporadis dalam peraturan perundang-undangan di Indonesia. Untuk itu pemerintah pusat dan daerah perlu menginterpretasikan peraturan tersebut secara tepat dan konsisten.

Menurut Winarsih dan Ratminto (2011:3) menjelaskan bahwa, “dalam berbagai hasil penelitian selama ini banyak menunjukkan pelaksanaan promosi

dan mutasi jabatan baik pada instansi pemerintah pusat maupun instansi pemerintah daerah, dilaksanakan secara tidak jelas". Efektivitas dalam pelaksanaan promosi dan mutasi disebabkan oleh beberapa faktor lain, seperti politis, otonomi daerah, suku, ras bahkan almamater. Oleh sebab itu penempatan PNS pada jabatan struktural merupakan faktor penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Kesalahan dalam pengangkatan dan penempatan seseorang dalam suatu jabatan dapat menyebabkan hambatan terhadap penyelenggaraan organisasi pemerintahan, jika tidak menggunakan prinsip *the right man on the right place.*

Paradigma dari Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Jabatan Pimpinan Tinggi, Jabatan Pimpinan Tinggi berfungsi memimpin dan memotivasi setiap Pegawai ASN pada Instansi Pemerintah. Ada Jenjang Jabatan Pimpinan Tinggi terdiri atas a) Jenjang Pimpinan Tinggi Utama; b) Jenjang Pimpinan Tinggi Madya; c) Jenjang Pimpinan Tinggi Pratama. Berdasarkan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2014 Pasal 28 menjelaskan bahwa untuk lebih menjamin obyektifitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan penilaian prestasi kerja. Dengan demikian berdasarkan peraturan tersebut, untuk menciptakan kelancaran penyelenggaraan pemerintahan aparatur Sipil Negara sangat penting apalagi dikaitkan untuk menciptakan *good governance*. Implikasi dari peraturan itu adalah pengangkatan seorang PNS dalam suatu jabatan struktural dilakukan pertimbangan promosi jabatan yang dilakukan suatu tim penilai kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Keberadaan tim penilai kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 dibentuk oleh pejabat yang berwenang, khususnya dalam pasal 56 ayat (3) yang menyebutkan bahwa untuk Pertimbangan tim penilai kinerja PNS dilakukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, syarat jabatan, penilaian atas prestasi kerja, kepemimpinan, kerja sama, kreativitas, tanpa membedakan jender, suku, agama, ras, dan golongan. Tugas tim penilai kinerja PNS adalah untuk memberikan pertimbangan kepada pejabat pembina kepegawaian untuk melakukan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural eselon II ke bawah. Pejabat pembina kepegawaian dalam menentukan pejabat yang akan diangkat dalam suatu jabatan tidak lagi mengalami kesulitan untuk menentukan PNS dalam menempati jabatan tertentu. Penempatan seorang PNS dalam suatu jabatan sesuai dengan keahlian yang dimilikinya, dapat menciptakan target dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik.

Dalam struktur organisasi satuan perangkat kerja daerah (SKPD) seleksi pejabat Eselon IV hingga Eselon II harus melalui tahap-tahap penilaian secara obyektif. Dengan demikian seorang PNS akan mengikuti penilaian kompetensi untuk mengetahui kompetensinya, latar belakang pendidikan dan sebagainya agar sesuai dengan penempatannya suatu jabatan. Namun demikian, dalam praktek seringkali promosi dan mutasi jabatan luput dari norma tersebut serta sarat dengan tekanan konflik kepentingan. Untuk mendapatkan jabatan dan peluang berkembang seorang pegawai negeri sipil dihadapkan pada peluang yang diperebutkan secara kurang professional. Memotong proses dengan cara ilegal

agar seseorang dapat memperoleh kesempatan terdepan kini menjadi hal yang lazim dalam birokrasi.

Berkaitan dengan hal itu Rustan, (2008:2) memaparkan beberapa hasil penelitian di sejumlah daerah masih terdapat pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural yang kurang sesuai dengan kompetensi yang seharusnya dimiliki. Penempatan pejabat struktural terkait dengan tim sukses dan faktor kedekatan tanpa diikuti kompetensi dan latar belakang pendidikan. Selama ini banyak dijumpai pelaksanaan mutasi jabatan struktural baik pada instansi pemerintah pusat maupun instansi pemerintah daerah, dilaksanakan secara tidak jelas. Mutasi sendiri dilakukan secara terbuka oleh Tim Panitia Seleksi sedangkan untuk eselon II ke bawah dilakukan oleh Tim Penilai Kinerja PNS .

Pegawai Negeri Sipil sebagai pegawai Aparatur Sipil Negara dalam pengelolaannya diatur dalam manajemen Aparatur Sipil Negara yaitu Sistem Manajemen Kepegawaian yang meliputi sistem perencanaan, pengembangan karier, penggajian, dan batas usia pensiun. ASN tidak lagi sepenuhnya menjadi tanggung jawab pemerintah, sebab sekarang ada Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Aturan ini diharapkan mampu memperbaiki manajemen pemerintahan yang berorientasi pada pelayanan publik, sebab pegawai negeri sipil (PNS) tidak lagi berorientasi melayani atasannya, melainkan masyarakat. Aturan ini menempatkan PNS sebagai sebuah profesi yang bebas dari intervensi politik dan akan menerapkan sistem karier terbuka yang mengutamakan prinsip profesionalisme, yang memiliki kompetensi, kualifikasi, kinerja, transparansi, objektivitas, serta bebas dari intervensi politik dan KKN yang berbasis pada

manajemen sumber daya manusia dan mengedepankan Sistem Merit menuju terwujudnya birokrasi pemerintahan yang profesional, bersikap netral, tidak mudah terbawa arus politik dan tidak boleh melakukan lobi untuk mendapat promosi jabatan. PNS yang diangkat dalam pangkat dan jabatan tertentu pada Instansi Pemerintah adalah merupakan salah satu bagian dari Manajemen ASN dengan prinsip yang dilaksanakan berdasarkan prinsip profesional, dan menghindari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Untuk melaksanakan prinsip itu, Manajemen ASN dilaksanakan dengan sistem merit, sebagaimana ditegaskan pada pasal 51 UU Nomor 5 Tahun 2014 Tentang ASN yang menyatakan Manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan Sistem Merit, yaitu kebijakan dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

Sama halnya dengan Pemerintahan Kabupaten Blitar untuk pelaksanaan mutasi jabatan itu sendiri ternyata tidak mudah. Sesuai dengan ketentuan Pasal 131 PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Pemerintah Kabupaten Blitar melakukan mutasi enam pejabat eselon II. Dalam mutasi ini, Pemerintah Kabupaten Blitar melakukan penggeseran beberapa Kepala Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Blitar. Mutasi ini masih menyisakan 5 OPD yang jabatannya lowong yakni, Badan Kesatuan Bangsa dan Politik, Dinas Peternakan dan Perikanan, Dinas Komunikasi dan Informatika, Dinas Tenaga Kerja, Dinas Penanaman Modal dan PTSP.

Jabatan pada 5 OPD tersebut akan diisi melalui seleksi terbuka. Demikian ungkapan Bupati Blitar, Drs. H.Rijanto, MM saat memberikan sambutan pada Acara Pelantikan dan Pengambilan Sumpah Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Blitar (www.blitarkab.go.id)

Beberapa jabatan tinggi pratama yang dimutasi pada tanggal 29 Desember 2017 sesuai dengan Surat Edaran Bupati Blitar Nomor:820/160/409.205.5/2017 tanggal 28 Desember 2017 sebagai berikut:

**Tabel 2. Jabatan Tinggi Pratama Yang Dimutasi**

| No | Nama | Jabatan |
|---|---|---|
| 1. | Ahmad Lazim, SE, MM | Inspektur Daerah |
| 2. | Drs. Ec. Akhmad Husein, M.Si | Asisten Pemerintahan dan Kesra |
| 3. | Ir. Mashudi, M.Si | Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM (BKPSDM) |
| 4. | Ir.Sugianto, M.Si | Kepala Dinas Perumahan dan Permukiman |
| 5. | Mahin Abdullah, S.Sos, M.Si | Staf Ahli Bidang Ekonomi Keuangan dan Pembangunan |
| 6. | dr. Ahas Loekqijana Agrawati | Staf Ahli Bidang Kemasyarakatan dan SDM. (Humas) |

*Sumber : www.blitarkab.go.id*

Selama proses pelaksanaan tugas dari setiap pegawai di suatu lembaga atau badan pemerintah, tentu tidak lepas dari suatu permasalahan yang dihadapi, termasuk dari tim penilai kinerja PNS. Permasalahan tersebut dimunculkan baik dalam lingkup internal organisasi maupun eksternal organisasi. Kondisi inilah perlu dianalisis di dalam kinerja tim penilai kinerja PNS. Tentu faktor-faktor ini merupakan faktor yang majemuk. Faktor internal yaitu mekanisme dan kesesuaian jabatan mempengaruhi terjadinya kelemahan tim penilai kinerja PNS ini. Dan

tentu yang menduduki peringkat teratas faktor paling mempengaruhi adalah faktor politik. Tentu tim penilai kinerja PNS jangan sampai menjadi alat tunggangan para elit politik untuk melegalkan segala keinginan yang tidak sesuai prosedur. Apabila penempatan tim penilai kinerja PNS di daerah khususnya ini sangat rawan, yaitu oleh orang-orang yang mempunyai jabatan struktural penting. Ketua tim penilai kinerja PNS Instansi Daerah Kabupaten/Kota adalah Sekretaris Daerah Kabupaten Kota, dengan anggota para Pejabat Eselon III, dan Sekretaris secara fungsional dijabat oleh pejabat yang bertanggung di bidang kepegawaian (PP No. 11 thn 2017).

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas mendorong penulis untuk mengangkat tema terkait Peran dan Fungsi Tim Penilai Kinerja PNS di Pemerintahan Kabupaten Blitar. Hal ini dikarenakan penilaian kinerja PNS menjadi penting untuk dapat mengoptimalkan kinerja suatu organisasi. Sehingga penulis memiliki ketertarikan untuk mengangkat judul **"Pelaksanaan *Merit System* dalam Mutasi Jabatan di Organisasi Perangkat Daerah"** (Studi pada Tim Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Blitar).

## B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan yang dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pelaksanaan *Merit system* dalam mutasi jabatan di Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Blitar?

2. Bagaimana hasil analisis lingkungan SWOT terhadap pelaksanaan *merit system* dalam mutasi jabatan di Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Blitar?

## C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan pokok-pokok masalah yang diajukan di atas, tujuan dan kegunaan penelitian ini dapat dirinci sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pelaksanaan *Merit system* dalam mutasi jabatan di Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Blitar.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis kondisi lingkungan pelaksanaan *Merit system* dalam mutasi jabatan di Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Blitar.

## D. Kontribusi Penelitian

Disamping mempunyai tujuan yang hendak dicapai, penelitian ini mempunyai kontribusi sebagai berikut:

1. Kontribusi Akademis
   a) Output dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sebuah pemahaman mengenai kontribusi pelaksanaan *Merit system* dalam mutasi jabatan di organisasi perangkat daerah Kabupaten Blitar dan analisis lingkungannya.

b) Sebagai bahan kajian dan sumbangan pemikiran yang berkaitan dengan pelaksanaan *Merit system* dalam mutasi organisasi perangkat daerah Kabupaten Blitar dan analisis lingkungannya.

c) Diharapkan memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya tentang pelaksanaan *Merit system* dalam mutasi jabatan organisasi perangkat daerah Kabupaten Blitar dan analisis lingkungannya.

d) Sebagai bahan bacaan dan referensi bagi peneliti yang selanjutnya dengan tema yang sama.

2. Kontribusi Praktis

a) Sebagai bahan untuk mengembangkan keberlanjutan dari instansi terkait dalam melakukan mutasi jabatan organisasi perangkat daerah Kabupaten Blitar.

b) Sebagai bahan referensi bagi pemerintah Kabupaten Blitar.

## E. Sistematika Pembahasan

Untuk memperoleh suatu gambaran yang lebih jelas tentang penulisan skripsi ini, maka akan diuraikan terlebih dahulu sistematika penulisan sebagai berikut :

**BAB I: PENDAHULUAN**

Pada bab ini, penulis mengemukakan mengapa kepemimpinan merupakan salah satu unsur terpenting dalam sebuah organisasi sehingga mendorong minat peneliti untuk melakukan penelitian ini. Adapun subbab

yang tertera pada bab ini adalah latar belakang, rumusan masalah, tujuan, kontribusi dan sistematika pembahasan yang akan digunakan dalam penulisan ini

**BAB II: KAJIAN PUSTAKA**

Pada bab II menjelaskan kajian terhadap teori yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Teori- teori tersebut yang nantinya akan menjadi dasar kajian pokok pembahasan, ditambah dengan perspektif dari peneliti sendiri mengenai teori-teori dasar tersebut. Adapun kajian tersebut diantaranya adalah mengenai konsep administrasi publik, konsep kepemimpinan.

**BAB III: METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian, fokus penelitian yang mengemukakan data yang dikumpulkan, diolah dan dianalisis kemudian pemilihan lokasi dan situs penelitian, sumber data yang digunakan dalam penelitian ini kepada siapa data tersebut diperoleh kemudian pengumpulan data yang menyangkut bagaimana penulis melakukan pengamatan lalu instrument penelitian yang menjelaskan teknik penulis memperoleh data dan analisa data yang mengemukakan bagaimana penulis memerlukan data yang diperoleh dengan cara mengelompokkan data sehingga siap dianalisa serta metode analisis yang digunakan.

**BAB IV: HASIL PEMBAHASAN**

Bab ini memuat tentang hasil penelitian serta menganalisis penyajian data sehingga dapat menjawab permasalahan penelitian.

**BAB V: PENUTUP**

Bab ini memuat kesimpulan dan saran. Kesimpulan disini merupakan garis besar dari hasil pembahasan yang bersesuaian tujuan penulisan, sedangkan saran merupakan sumbangan pemikiran dari penulis yang dapat diberikan sebagai masukan bagi pihak-pihak yang memerlukan.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

# BAB II

# KAJIAN PUSTAKA

## A. Administrasi Publik

### 1. Konsep Administrasi Publik

Kehidupan bermasyarakat, pasti terjadi interaksi antara satu individu dengan individu yang lain. Interaksi yang terjadi antara individu dengan individu yang lain tidak jarang menimbulkan sebuah kerjasama. Kegiatan kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih merupakan kegiatan administrasi. Kata administrasi berasal dari bahasa Belanda "administratie" yang artinya segala kegiatan yang meliputi tulis menulis, ketik mengetik, komputerisasi, surat menyurat, kearsipan, agenda dan pekerjaan-pekerjaan tata usaha kantor lainnya. Sedangkan dalam bahasa Yunani "Ad ministrare", dimana "Ad" artinya "pada" dan "ministrare" artinya melayani. Berarti, administrasi adalah pekerjaan memberikan pelayanan. Menurut Leonard D. White (1939) dalam bukunya *"Introduction to The Studi of Public Administration"*, dia mendefinisikan administrasi sebagai suatu proses yang pada umumnya terdapat pada semua kelompok Negara (swasta, sipil, militer, usaha besar maupun kecil). Menurut Sutarto (2002) administrasi adalah suatu proses penyelenggaraan dan pengurusan segenap tindakan atau kegiatan.

Menurut Siagian (2008:3) Administrasi adalah keseluruhan proses pelaksanaan dari pada keputusan-keputusan yang telah diambil dan pelaksanaan itu pada umumnya dilakukan oleh dua manusia atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Publik pada dasarnya berasal dari bahasa Inggris "*Public*" yang berarti umum, rakyat umum, orang banyak, dan rakyat, Syafiie dalam Pasolong (2013:6), mengatakan bahwa public adalah sejumlah manusia yang memiliki kebersamaan berpikir, perasaan, sikap dan tindakan yang benar dan baik berdasarkan nilai-nilai dan norma yang mereka miliki. George Frederickson dalam Pasolong (2013: 6-7) mengemukakan konsep "publik" dalam lima perspektif, yaitu :

a) Publik sebagai kelompok kepentingan, yaitu publik dilihat sebagai menifestasi dari interaksi kelompok yang melahirkan kepentingan masyarakat;
b) Publik sebagai pemilih yang rasional, yaitu masyarakat terdiri atas individu-individu yang berusaha memenuhi kebutuhan dan kepentingan sendiri;
c) Publik sebagai perwakilan kepentingan masyarakat, yaitu kepentingan publik diwakili melalui "suara";
d) Publik sebagai konsumen, yaitu konsumen sebenarnya tidak terdiri dari individu-individu yang tidak berhubungan satu sama lain, namun dalam jumlah yang cukup besar mereka menimbulkan tuntutan pelayanan birokrasi;
e) Publik sebagai warga negara, yaitu warga negara dianggap sebagai publik karena partisipasi masyarakat sebagai keikutsertaan warga negara dalam seluruh proses penyelenggaraan pemerintah dipandang sebagai sesuatu yang paling penting.

Administrasi publik adalah terjemahan dari bahasa Inggris yaitu public administration yang sering juga diterjemahkan sebagai administrasi Negara atau administrasi pemerintahan. Penyelenggaraan semua kepentingan publik dan masalah publik *(public interests and public*

*affairs)* yang ada pada suatu Negara merupakan ruang lingkup kegiatan administrasi publik (public administration). Seperti yang ditegaskan oleh Caiden dalam Mindarti (2007:3) menyebutkan bahwa administrasi merupakan seluruh kegiatan administrasi untuk segenap urusan publik (*administrasi fir the public affairs*).

Pendapat yang sama dikemukan oleh menurut Thoha (2008:67) bahwa administrasi publik dapat diartikan sebagai "administrasi pemerintahan yang dilakukan oleh aparat pemerintah untuk kepentingan masyarakat". Pengertian diatas dapat diartikan bahwa segala sesuatu yang dilakukan oleh aparat pemerintah harus melayani kepentingan masyarakat. Jadi kekuasaan yang dimiliki oleh aparat pemerintah harus digunakan untuk kepentingan masyarakat.

**2. Fungsi Administrasi Publik**

Menurut Tjokroamidjojo dalam Prijono dan Mandala (2010:112) ada tiga fungsi utama administrasi Publik, antara lain:

a) Formulasi/ Perumusan Kebijakan
   Fungsi formulasi kebijakan memiliki empat sub fungsi, yaitu analisis kebijakan, perkiraan masa depan untuk menyusun langkah alternative, penyusunan program/ strategi dan pengambilan keputusan. Konsistensi dalam formulasi kebijakan sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan masyarakat yang sejahtera. Konsistensi tersebut terdiri dari konsistensi antar waktu/generasi, anatar sector dan wilayah, anatar tingkat pemerintahan dan antar unit pemerintahan.
b) Pengaturan/ Pengendalian Unsur
   Unsur dalam administrasi yang harus dikelola adalah organisasi (struktur), kepegawaian, keuangan dan sarana prasarana lain. Tugas dari administrasi adalah mendapatkan, menggunakan, dan mengendalikan empat elemen diatas. Pengaturan/ pengendalian unsur

administrasi yaitu sebagai pengelolaan kapasitas administrasi public atau pengelolaan internal administrasi publik. Baik atau tidaknya kapasitas administrasi public dapat diukur dari kemampuannya untuk menjalankan tugas-tugas rutin dan kemampuan merespon perkembangan eksternal yang mencangkup perkembangan ekonomi, politik, sosial, budaya, teknologi, dan perkembangan lainnya.

c) Penggunaan Dinamika Administrasi
Dinamika administrasi meliputi kepemimpinan, koordinasi, pengawasan, dan komunikasi. Jika pengaturan/pengendalian unsur administrasi lebih menekankan pada aspek organisasi dari administrasi public, maka penggunaan dinamika administrasi menekankan pada aspek manajemen dari administrasi publik.

Dari penjelasan fungsi-fungsi diatas, terlihat bahwa pemerintah dalam mengawal pembangunan Negara sampai pada tujuan yang dicita-citakan melalui serangkaian proses. Proses tersebut dimulai dengan formulasi, pengaturan dan penggunaan dinamika administrasi. Proses tersebut diharapkan dapat mempermudah proses pembangunan sehingga dapat memberikan manfaat yang baik untuk masyarakat.

### 3. Konsep Organisasi Sektor Publik

Sebuah organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti penyatuan visi dan misi serta upaya mewujudkan tujuan bersama. Menurut Siagian (2006:6) organisasi merupakan “setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja serta secara formal terkait dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang terdapat seorang atau beberapa orang yang disebut alas an dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan”. Edgar H. Schein (2004) mendefinisikan organisasi sebagai bentuk koordinasi yang bersifat rasional yang dilakukan oleh sejumlah orang demi mencapai sejumlah tujuan

yang jelas melalui pembagian kerja atau fungsi, dan melalui suatu hierarki otoritas dan pertanggungjawaban. Stephen Robbins dan Mary Mathew (2009) mendefinisikan organisasi sebagai entitas sosial yang dikoordinasi secara sadar, dengan batasan – batasan yang relative dapat dikenali, yang berfungsi secara terus menerus dengan dasarnya yaitu untuk mencapai tujuan bersama atau seperangkat tujuan.

Herbert A. Simon (1958) mendefinisikan organisasi sebagai pola komunikasi yang lengkap dan hubungan – hubungan lain di dalam suatu kelompok orang-orang *(organization is the complex pattern of communication and other relations in a group of human being).* Sutarto (2002) mengatakan bahwa pada umumnya organisasi menghadapi masalah para pejabat yang bekerja didalamnya seringkali tidak mengetahui apalagi meyakini tujuan organisasi, pembagian kerja yang tidak jelas sehingga para pegawai tidak mengetahui apa yang sebenarnya menjadi tanggungjawabnya, adanya pembentukan suatu organisasi yang kurang berlandaskan pada pengembangan volume kerja, adanya pelayanan yang berhenti karena pejabatnya tidak masuk kerja, adanya jabatan-jabatan kembar, pembagian wewenang yang tidak jelas, adanya pegawai yang kerjanya selalu menunggu perintah, adanya rentangan control yang terlalu panjang, adanya bawahan yang bingung karena harus melaksanakan perintah atasan ganda, kurang menyadari perlunya sarana dan prasarana tertentu agar organisasi dapat hidup sehat. Agar organisasi dapat berjalan dengan efektif dan efisien dalam situasi yang dinamis dsn masalah yang bermunculan, maka organisasi harus melaksanakan prinsip-prinsip

organisasi. Jadi organisasi sektor publik adalah organisasi yang berorientasi pada kepentingan publik, karena orientasinya pada kepentingan public maka organisasi ini biasanya tidak berorientasi pada laba sebagai tujuan akhirnya. Namun sebagai organisasi, proses manajemen tetap berjalan dalam organisasi sektor publik.

Franklin G. Moore (1965) dalam bukunya yang berjudul *"Manufaturing Management"*, mengemukakan 9 prinsip organisasi :

a) Jenis yang seharusnya dari organisasi tergantung dari apa yang dikerjakan. Jika hal itu tidak tersusun sesuai dengan apa yang dikerjakan, itu akan berbuat keliru.
b) Organisasi harus memiliki satuan-satuan organisasi dan penyusunan struktur yang memerlukan aturan dengan cara logis.
c) Setiap organisasi membutuhkan untuk memiliki seorang kepala penanggungjawab tunggal.
d) Atasan harus melimpahkan tanggungjawab, wewenang, dan kekuasaan membuat keputusan.
e) Rentangan kontrol terbatas.
f) Atasan harus memeriksa apa yang dikerjakan bawahan.
g) Atasan sekarang dan kemudian harus menanyakan kepada bawahannya tentang ide-ide mereka.
h) Manajer harus menyusun staff dan memotivasi organisasi.
i) Dilakukan spesialisasi bilamana perlu.

Sutarto (2002) tujuan bagi organisasi memiliki beberapa fungsi antara lain:

1. Pedoman bagi kegiatan. Melalui deskripsi hasil-hasil di waktu yang akan dating, tujuan memberikan arah dan pemusatan kegiatan organisasi mengenai apa yang harus dan tidak harus dilakukan.
2. Sumber legitimasi. Tujuan akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan sumber daya dan dukungan dari lingkungan sekitarnya.
3. Standar pelaksanaan. Apabila tujuan dilaksanakan secara jelas dan dipahami, maka akan memberikan standar langsung bagi penilaian pelaksanaan kegiatan (prestasi) organisasi.
4. Standar motivasi. Tujuan berfungsi sebagai motivasi dan identifikasi karyawan yang penting. Dalam kenyataannya, tujuan organisasi sering memberikan insentif bagi anggotanya.

5. Dasar rasional pengorganisasian. Tujuan organisasi merupakan suatu dasar perancangan organisasi.

**4. Manajemen Publik**

Menurut Sangkala (2012:6) manajemen publik merupakan antara orientasi normative dari administrasi public tradisional dengan orientasi instrumental dari manajemen umum. Sedangkan menurut Keban (2010:83) manajemen public adalah studi interdisipliner dari aspek-aspek umum organisasi dan merupakan gabungan antara fungsi manajemen seperti *planning, organizing, controlling*. Di satu sisi, dengan sumber daya manusia, keungan, fisik, informasi, dan politik. Jadi manajemen public merupakan manajemen pelayan masyarakat.

Menurut Islamy (2003:54-56) menjelaskan bahwa pada awal tahun 1990an kita telah menyaksikan adanya suatu transformasi dalam tubuh sector public di Negara-negara maju, yaitu suatu perubahan bentuk administrasi publik dari yang kaku, hierarkis, dan birokratis menuju ke bentuk manajemen public yang lebih fleksibel, dan berbasis pasar. Ini bukanlah sekedar perubahan kecil tentang peran pemerintah dalam masyarakat dan hubungan antara pemerintah dengan warganya. Administrasi publik tradisional telah dikritik baik secara teoritik maupun praktis sehingga memunculkan paradigm baru yang kemudian dikenal dengan istilah *Public Management* dan *New Public Management*.

Doktrin utama manajemen publik adalah:

1) Fokus utamanya pada aktivitas manajemen penilaian kinerja dan efesiensi, bukan pada kebijakan.
2) Memecah birokrasi publik ke dalam unit-unit dibawah yang terkait dengan pemakai pelayanan.
3) Pemanfaatan pasar semu dan kontrak kerja untuk menggelakkan persaingan
4) Pengurangan anggaran pemerintah
5) Penggunaan gaya manajemen yang lebih menekankan pada sasaran akhir, kontrak jangka pendek, intensif anggaran, dan kebebasan melaksanakan manajemen.

Berdasarkan definisi para ahli di atas, maka manajemen publik adalah suatu proses pengelolaan yang dilakukan dengan cara menggabungkan antara fungsi-fungsi manajemen seperti *planning*, *organizing*, dan *controlling* dengan administrasi publik untuk menghasilkan pelayanan yang lebih baik bagi masyarakat.

## B. Administrasi Kepegawaian

### 1. Pengertian Administrasi Kepegawaian

Kepegawian pada dasarnya adalah membicarakan spektrum yang sangat luas yang berkaitan dengan keberadaan organisasi. Kepegawaian adalah sebuah istilah didalam organisasi yang didalamnya melekat kegiatan-kegiatan yang menunjuk kepada penyusunan tenaga kerja secara menyeluruh

dalam rangka menjalankan roda organisasi agar terselenggara dan tercapainya sebuah tujuan yang efektif dan efisien.

Administrasi kepegawaian berkaitan dengan penggunaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Kepegawian berasal dari kata pegawai yang berarti karyawan atau pekerja. Kepegawian mempunyai makna sebagai seluruh orang yang dikerjakan dalam suatu badan tertentu, baik di badan-badan pemerintahan ataupun swasta. Namun karena banyak dipengaruhi oleh tempat, sifat dan lingkungan kerja dimana seorang dipekerjakan maka terkadang pegawai juga dapat bermakna sebagai karyawan.

Menurut Paul Pigor (dalam Imron 2008:1) administrasi kepegawaian adalah suatu kecakapan atau seni dari perolehan, pengembagan dan pemeliharaan angkatan kerja sedemikian rupa untuk melaksanakan fungsi serta tujuan organisasi dengan seefisen dan seekonomis mungkin.Sedangkan menurut The Liang Gie (dalam Imron 2008:1) administrasi kepegawaian adalah segenap aktivitas yang bersangkutan dengan masalah penggunaan tenaga kerja untuk mencapai tujuan tertentu. Masalah pokoknya terutama berkisar pada penerimaan, pengembangan, pemberian balas jasa dan pemberhentian, dengan demikian adinistrasi kepegawaian berkaitan dengan penggunaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Mengenai istilah negara melekat pada admnistrasi kepegawaian pada dasarnya adalah merujuk untuk menunjukkan kegiatan-kegiatan penyusunan tenaga kerja dalam bidang pemerintahan yang tentunya pegawai yang dimaksud hal ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Administrasi Kepegawaian Negara (*Public Personel Administration*) adalah salah satu cabang dari administrasi publik yang bersangkutan dengan segala persoalan mengenai pegawai-pegawai negara. Jelaslah sekarang bahwa administrasi kepegawaian itu adalah administrasi yang menyangkut masalah-masalah kepegawaian dari pegawai-pegawai negeri.

Dengan demikian, Administrasi Kepegawaian Negara perlu ditata sedemikian rupa secara menyeluruh, dengan menerapkan norma, standar dan prosedur yang seragam dan tetap dalam menerapkan formasi, pengadaan, pengembangan, penetapan gaji dan program kesehjateraan, serta pemberhentian yang merupakan unsur dalam manjemen pegawai negeri sipil pusat maupun daerah. Adanya keberagaman tersebut, diharapkan dapat diciptakan kualitas PNS yang seragam seluruh Indonesia. Di samping itu memudahkan penyelenggaraan administrasi kepegawaian juga dapat pula mewujudkan perlakuan dan jaminan kepastian hukum bagi seluruh pegawai negeri.

**2. Fungsi Administrasi Kepegawaian Negara**

Fungsi dari Administrasi Kepegawaian Negara jika dijabarkan akan sangat luas sekali, namun pada prinsipnya menurut Felix A, Nigro (dalam Imron 2008:3) fungsi atau kegiatan administrasi kepegawian negara adalah mencakup:

a) Pengembangan struktur organisasi untuk melaksanakan program-program kepegawian, di dalam mana tugas dan tunggung jawab setiap pegawai ditentukan dengan tegas dan jelas.

b) Klasifikasi jabatan yang sistematis dan perencanaan gaji yang adil dengan mempertimbangkan saingan dari sektor swasta
c) Penarikan tenaga kerja yang baik.
d) Seleksi pegawai yang menjamin pengangkatan calon pegawai yang cakap dan penempatanya dalam jabatan yang sesuai.
e) Perencanaan pelatihan jabatan yang luas dengan tujuan untuk menambah keterampilan pegawai, meningkatkan semangat kerja, dan mempersiapkan mereka untuk kenaikan jabatan atau kenaikan pangkat.
f) Penilaian kecakapan pegawai secara berkala dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan menentukan pegawai-pegawai yang cakap.
g) Perencanaan kenaikan jabatan yang terutama didasarkan atas kecakapan pegawai dengan adanya sistem jabatan dimana pegawai-pegawai yang cakap ditempatkan pada jabatan-jabatan yang sesuai dengan kecakapanya, sehingga mereka dapat mencapai tingkat jabatan setinggi-tingginya.
h) Kegiatan-kegiatan untuk memperbaiki hubungan manusia.
i) Kegiatan-kegiatan untuk memelihara dan mempertahankan semangat kerja dan disiplin pegawai.

**3. Sasaran Administrasi Kepegawaian**

Sasaran administrasi kepegawaian ialah masalah penggunaan tenaga kerja, oleh karena itu administrasi kepegawian dikembangkan dengan tujuan menurut Widjaja (1986:16) :

a) Pengunaan secara efektif tenaga kerja manusia
b) Tercipta, terpelihara serta perkembangan hubungan kerja yang memberikan suasana kerja yang menyenangkan antar individu yang bekerja sama.
c) Tercapainya perkembangan yang maksimal bagi masing-masing individu yang bekerja sama tersebut.

Efektif dalam arti mencapai sasaran, yakni masing-masing individu pegawai memilik kemampuan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya serta efisien dalam pelaksanaan tugas itu. Efisien berlangsung setelah efektivitas terjadi. Namun apabila individu-individu itu merasa tidak senang tanpa

kegembiraan kerja maka tak mungkin terdapat efektivitas dan efisiensi dalam kerja.

Tak kalah pentingnya adalah pengaruh hasrat ingin berkembangan yang ada dasarnya melekat pada diri setiap orang dan bila keadaanya diberikan kesempatan untuk berkembangan semaksimal mungkin, maka ia akan merasa gairah sehingga tenaga kerjanya dapat digunakan secara efektif dan efisien.

## C. Manajemen Sumber Daya Aparatur

### 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Aparatur

Manajemen Sumber Daya Aparatur adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberi balas jasa, dan pengelola individu / orang-orang, anggota organisasi atau kelompok pekerja. Manajemen Sumber Daya Aparatur juga menyangkut desain dan implementasi system perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, kompensasi karyawan, dan hubungan keburuhan. Manajemen Sumber Daya Aparatur merupakan aktivitas atau kegiatan yang dilaksanakan agar sumber daya aparatur yang ada dalam organisasi dapat digunakan secara efektif dalam mencapai berbagai tujuan.

Terdapat empat hal yang penting berkaitan dengan manajemen sumber daya aparatur:

a. Penekanan yang lebih pada pengintegrasian berbagai kebijakan sumber daya aparatur dengan perencanaan publik. Dalam hal ini

manajemen sumber daya aparatur bukan hanya aktivitas strategik berkala, namun merupakan hal yang penting dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Tanggung jawab pengelolaan sumber daya aparatur tidak lagi terletak hanya pada manajer khusus, namun dianggap terletak pada manajemen lini senior.
c. Perubahan fokus dari hubugan serikat pekerja-manajemen menjadi hubungan manajemen-karyawan, dari kolektivisme menjadi individualisme.
d. Adanya komitmen dan memberikan kesempatan untuk melatih dan mengeluarkan inisiaif, dimana manajer bertindak sebagai penggerak dan fasilitator.

Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Aparatur merupakan suatu alat manjerial yang dibutuhkan oleh suatu organisasi untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia agar efisiensi dapat tercapai.

**2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Aparatur**

Untuk memahami tentang fungsi Manajemen Sumber Daya Aparatur terlebih dahulu perlu dipahami tentang lima fungsi dasar yang dijalankan oleh semua manajer, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penstaffan, pemimpin dan pengendalian. Kelima fungsi tersebut menggambarkan proses manajemen

sumber daya aparatur. Beberapa kegiatan yang spesifik tercakup dalam masing-masing fungsi meliputi:

a. Perencanaan: menetapkan tujuan dan standart; mengembangkan aturan dan prosedur; mengembangkan rencana; memproyeksi beberapa peristiwa di masa depan.
b. Pengorganisasian: memberikan kepada setiap karyawan suatu tugas khusus; mendelegasikan; mengkoordinasikan kerja bawahan
c. Penstaffan: memutuskan tipe atau jenis orang yang akan diperkerjakan; merekrut calon pelamar kerja; mengevaluasi kinerja; melatih dan mengembangkan karyawan.
d. Pemimpin: membuat orang lain menyelesaikan pekerjaan; mempertahankan semangat kerja; memotivasi karyawan.
e. Pengendalian: menetapkan standart kinerja, melakukan pengecekan untuk melihat bagaimana perbandingan antara kinerja yang sebenarnya dengan standart yang telah ditetapkan, melakukan tindakan perbaikan sesuai kebutuhan.

Manajemen Sumber Daya Aparatur merujuk pada praktik dan kebijakan untuk menjalankan dan bekerja sama dengan orang-orang yang ada dalam organisasi untuk mencapai tujuan, yang meliputi:

a. Melakukan analisis jabatan: menetapkan sifat dari pekerjaan masng-masing karyawan
b. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut para calon tenaga kerja

c. Menyeleksi para calon pekerja

d. Memberikan orientasi dan pelatihan karyawan

e. Memberikan kompensasi bagi karyawan

f. Menyediakan insentif dan kesejahteraan

g. Menilai kinerja

h. Mengkomunikasikan (wawancara, penyuluhan, pendisiplinan)

i. Pelatihan dan pengembangan

j. Membangun komitmen karyawan

Menurut (Ruhana, 2009) fungsi manajemen sumber daya aparatur meliputi:

a. Perencanaan untuk kebutuhan SDM Aparatur
   Fungsi perencanaan untuk kebutuhan SDM Aparatur meliputi kegiatan:
   1) Perencanaan dan peramalan permintaan tenaga kerja organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
   2) Analisis jabatan dalam organisasi untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan.

b. Staffing sesuai dengan kebutuhan organisasi
   Setelah kebutuhan SDM Aparatur ditentkan, langkah selanjutnya adalah mengisi formasi yang tersedia. Dalam tahapan pengisian staff ini terdapat dua kegiatan yang diperlukan, yaitu:
   1) Penarikan (rekruitmen) calon atau pelamar kerja
   2) Pemilihan atau seleksi para calon atau pelamar yang dinilai paling memenuhi syarat.

      Umumnya rekrutmen dan seleksi diakan dengan memusatkan perhatian pada ketersediaan calon tenaga kerja, baik yang ada di dalam organisasi maupun yang berasal dari luar organisasi.

c. Penilaian Kinerja
   Kegiatan ini dilakukan setelah calon atau pelamar dipekerjakan dalam kegiatan organisasi. Organisasi menentukan bagaimana sebaiknya bekerja dan kemudian memberikan penghargaan atas kinerja yang dicapainya. Dalam penilaian kinerja dilakukan kegiatan utama, yaitu:
   1) Penilaian dan pengevaluasian perilaku pekerja

2) Analisis dan pemberian motivasi perilaku kinerja

d. Perbaikan kualitas pekerja dan lingkungan kerja
Pada saat ini, yang menjadi pusar perhatian MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur) mengarah pada tiga kegiatan strategis, yaitu:
1) Menentukan merancang dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan SDM Aparatur guna meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan.
2) Memperbaiki kualitas lingkungan kerja, khususnya melalui kualitas kehidupan kerja dan program-program perbaikan produktivitas.
3) Memperbaiki kondisi fisik kerja guna mamaksimalkan kesehatan dan keselamatan kerja.

Salah satu hasil yang ingin dicapai dari kegiatan-kegiatan tersebut adalah peningkatan atau perbikan kualtitas fisik dan non fisik lingkungan kerja.

e. Pencapaian efektifitas hubungan kerja
Setelah tenaga kerja yang dibutuhkan terisi, organisasi kemudian memperkerjakannya, memneri gaji dan menciptakan kondisi yang akan membuat tenaga kerja merasa tertarik dan nyaman dalam bekerja. Organisasi juga harus membuat standar bagaimana hubungan kerja yang efektif dalam mewujudkan. Terdapat tiga kegiatan utama yang dapat dilakukan:
1) Mengakui dan menaruh rasa hormat terhadap hak-hak karyawan
2) Melakukan tawar menawar *(bargaining)* dan menetapkan prosedur bagaimana keluahan pekerja disampaikan
3) Melakukan penelitian dan pengembangan tentang kegiatan-kegiatan MSDA.

**3. Analisis Jabatan**

Banyak manfaat yang dapat dipetik dengan adanya analisis jabatan, baik bagi perusahaan, maupun karyawan yang akan menduduki jabatan tersebut. Yang jelas manfaat bagi karyawan adalah memberikan kemudahan baginya untuk melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Kasmir (2015:27) analisis jabatan merupakan pekerjaan yang berkaitan dengan kebutuhan suatu jabatan, baik tentang uraian pekerjaan yang harus dilakukan,

kemudian dengan adanya uraian pekerjaan, maka harus ditentukan persyaratan untuk memegang jabatan tersebut. Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan merupakan suatu proses untuk memperoleh dan menentukan rincian informasi tentang suatu pekerjaan yang meliputi:

a) Uraian pekerjaan
b) Tugas-tugas yang harus dilakukan
c) Persyaratan yang dibutuhkan
d) Standar percapaian pekerjaan

Kasmir (2015:33) dalam menyusun analisis jabatan diperlukan tahap-tahap tertentu, sehingga hasil yang diharapkan tercapai. Berikut ini tahap-tahap atau langkah-langkah yang harus dilalui dalam menyusun analisis jabatan yaitu:

a) Mempersiapkan tim yang akan melakukan analisis. Tim ini terdiri dari orang-orang yang memiliki kemampuan, loyalitas dan pengalaman dalam bidangnya masing-masing. Keberadaan tim yang berpengalaman akan memudahkan dalam menyusun analisis jabatan.
b) Mengidentifikasi hal-hal yang perlu dan tidak perlu untuk dilakukan. Artinya mendeteksi dan mencari tahu kegiatan yang harus dilakukan, termasuk menentukan langkah-langkah apa saja yang harus dilakukan.
c) Persiapan metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dan sarana dan prasarana yang dibutuhkan. Penentuan metode sangat memengaruhi hasil yang diharapkan. Metode pengumpulan data dapat dilakukan melalui obeservasi, wawancara, atau kuesioner.
d) Mempersiapkan jadwal kegiatan pelaksanaan yang harus dilakukan dan dipatuhi. Jadwal pelaksanaan disesuaikan dengan kondisi perusahaan dan tujuan yang diharapkan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan dapat menentukan kualitas dan efektivitas seseorang yang akan meduduki jabatan di suatu organisasi yang dibutuhkan.

**4. Jenis Jabatan dan Pangkat PNS**

Jabatan menurut UU NO. 43 Tahun 1999 Tentang pokok-pokok kepegawaian adalah sekelompok posisi yang sama dalam suatu organisasi, selanjutnya jabatan PNS adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang pegawai negeri sipil dalam kerangka suatu satuan organisasi. Didalam sistem kepagawaian republik Indonesia jabatan dibedakan menjadi dua macam yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional. Jabatan structural adalah jabatan yang secara tegas ada dalam struktur organisasi seperti sekretaris jenderal, direktur, kepala bagian, kepala seksi, dan lain-lain. Sedangkan jabatan fungsional adalah jabatan yang ditinjau dari sudut fungsinya dalam suatu satuan organisasi, misalnya dosen, dokter, peneliti, dan lain-lain.

Ada beberapa klasifikasi eselon yang ada didalam kepegawaian di Indonesia yaitu sebagai berikut:

a) Eselon I adalah eselon tertinggi dijabat oleh pejabat struktural tertinggi didalam Kepegawaian Sipil, seperti jabatan Sekretaris Jendral, Direktorat Jendral dan lainnya.
b) Eselon II adalah jabatan struktural yang berada dibawah pejabat eselon I seperti Kepala Biro, Direktur, Kepala Pusat.
c) Eselon III adalah jabatan stuktural dibawah eselon II seperti Kepala Bagian, Kepala Bidang dan lainnya.
d) Eselon IV adalah jabatan structural yang terendah dibawah eselon III, seperti Kepala Sub Bidang, Kepala Seksi.

Eselon adalah tingkatan jabatan struktural jabatan, dalam pengesahannya maka eselon ditetapkan oleh pejabat yang berwenang sesuai dengan tingkat eselonnya. Jabatan eselon I pada Instansi Pusat ditetapkan oleh Presiden atas usul pimpinan instansi dan mendapatkan persetujuan dari menteri PAN. Jabatan struktural eselon II kebawah pada instansi pusat ditetapkan oleh pimpinan instansi setelah mendapatkan oersetujuan dari menteri. Jabatan structural eselon I kebawah di Propinsi dan Jabatan Struktural Eselon II kebawah di Kabupaten/Kota ditetapkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Imbron (2008:42) pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang pegawai Negeri Sipil dalam susunan kepegawaian dan yang digunakan sebagai dasar penggajian. Pangkat dan jabatan Pegawai Negeri Sipil berhubungan sangat erat. Pegawai Negeri Sipil diangkat dengan suatu pangkat dan jabatan tertentu sesuai dengan kecakapan pengabdian, dan prestasi kerja menurut peraturan perundang-undangan. Pangkat PNS yang diangkat dalam suatu jabatan harus sesuai dengan pangkat yang ditetapkan untk jabatan itu. Dalam jabatan struktural Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat lebih rendah tidak dapat membawahi langsung PNS yang berpangkat lebih rendah.

## D. Mutasi

### 1. Pengertian Mutasi

Mutasi atau transfer menurut Wahyudi (1995) adalah perpindahan pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi yang memiliki tingkat level yang sama dari posisi perkerjaan sebelum mengalami pindah kerja. Kompensasi gaji, tugas dan tanggung jawab yang baru umumnya adalah sama seperti sedia kala. Mutasi atau rotasi kerja dilakukan untuk menghindari kejenuhan karyawan atau pegawai pada rutinitas pekerjaan yang terkadang membosankan serta memiliki fungsi tujuan lain supaya seseorang dapat menguasai dan mendalami pekerjaan lain di bidang yang berbeda pada suatu perusahaan. Transfer terkadang dapat dijadikan sebagai tahapan awal atau batu loncatan untuk mendapatkan promosi di waktu mendatang. Hakekatnya mutasi adalah bentuk perhatian pimpinan terhadap bawahan. Disamping perhatian internal, upaya peningkatan pelayanan kepada masyarakat adalah bagian terpenting dalam seluruh pergerakan yang terjadi dalam lingkup kerja pemerintahan.

Menurut Simamora (2000:74), mutasi adalah menyangkut penugasan kembali seseorang karyawan pada perusahaan dengan gaji, status kewajiban dan tanggung jawab yang serupa. Selanjutnya menurut Siswanto (2002:211) Mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh

kepuasan kerja yang dapat meningkatkan produktifitas dan dapat memberi prestasi yang semaksimal mungkin kepada perusahaan.

Promosi adalah penghargaan dengan kenaikan jabatan dalam suatu organisasi ataupun instansi baik dalam pemerintahan maupun non pemerintah (swasta). Menurut Husein (2003) seseorang yang menerima promosi harus memiliki kualifikasi yang baik dibanding kandidat-kandidat yang lainnya. Terkadang jender pria wanita serta senioritas tua muda mempengaruhi keputusan tersebut. Hal inilah yang banyak diusahakan oleh kalangan pekerja agar bias menjadi lebih baik dari jabatan yang sebelumnya ia jabat. Dan juga demi peningkatan dalam status social. Promosi merupakan kesempatan untuk berkembang dan maju yang dapat mendorong karyawan untuk lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan dalam lingkungan organisasi atau perusahaan.

Dengan adanya target promosi, pasti karyawan akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh manajemen perusahaan sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (output) yang tinggi serta akan mempertinggi loyalitas (kesetiaan) pada perusahaan. Oleh karena itu, pimpinan harus menyadari pentingnya promosi dalam peningkatan produktivitasyang harus dipertimbangkan secara objektif. Jika pimpinan telah menyadari dan mempertimbangkan, maka perusahaan akan terhindar dari masalah-masalah yang menghambat peningkatan keluaran dan dapat merugikan perusahaan seperti ketidakpuasan karyawan, adanya keluhan, tidak adanya semangat kerja, menurunnya disiplin kerja, tingkat absensi yang tinggi

atau bahkan masalah-masalah pemogokan kerja. Untuk dapat memutuskan imbalan yang sepenuhnya diberikan kepada seorang karyawan atas hasil kerjanya, maka perusahaan harus memiliki sesuatu sistem balas jasa yang tepat. Mekanisme untuk dapat menentukan balas jasa yang pantas bagi suatu prestasi kerja adalah dengan penilaian prestasi kerja.

Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karywan atau pegawai menurut Handoko (1999) adalah:

a) Pengalaman (lamanya pengalaman kerja karyawan).
b) Kecakapan (keahlian atau kecakapan).
c) Kombinasi kecakapan dan pengalaman (lamanya pengalaman dan kecakapan).

Persyaratan promosi untuk setiap perusahaan tidak selalu sama tergantung kepada perusahaan/lembaga masing-masing. Menurut Handoko (1999) syarat-syarat promosi pada umunya sebagai berikut.

a) Kejujuran
b) Disiplin
c) Prestasi kerja
d) Kerjasama
e) Kecakapan
f) Loyalitas
g) Kepemimpinan
h) Komunikatif
i) Pendidikan

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 jenis-jenis promosi pegawai adalah sebagai berikut :

a) Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah

   Kenaikan pangkat penyesuaian ijazah dapat diberikan kepada Pegawai setelah yang bersangkutan mengikuti ujian penyesuaian pangkat yang

diselenggarakanoleh dinas dan dinyatakan lulus serta memenuhi persyaratan lainnya yang ditentukan.

Syarat Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah:

1) Memiliki STTB/Ijazah dari lembaga pendidikan yang telah diakreditasi oleh Depdiknas atau instansi yang berwenang.
2) Lulus ujian penyesuaian ijazah, yaitu : TPA untuk kenaikan pangkat ke golongan III/a dan TPIU untuk kenaikan pangkat ke golongan II/a
3) Pegawai yang bersangkutan sekurang-kurangnya telah 1 (satu) tahun dalam pangkat terakhir yang dimiliki.

b) Kenaikan Pangkat Pilihan

Syarat Kenaikan Pangkat Pilihan:

1) Berada satu tingkat di bawah jenjang pangkat terendah yang ditentukan untuk jabatan yang didudukinya.
2) Menunjukkkan prestasi kerja luar biasa baiknya.
3) Menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara
4) Sekurang-kurangnya telah 1 (satu) tahun dalam pangkat terakhir.
5) Sekurang-kurangnya telah 1 (satu) tahun dalam jabatan struktural yang didudukinya (dihitung kumulatif dalam tingkat jabatan struktural yang sama)
6) Setiap unsur DP-3 sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir.

c) Kenaikan Pangkat Reguler

Syarat Kenaikan Pangkat Reguler:

1) Tidak menduduki jabatan struktural/fungsional tertentu, diangkat dalam jabatan struktural dengan pangkat masih dibawah jenjang pangkat yang ditentukantetapi telah 4 tahun dalam pangkat terakhir yang dimiliki,Menduduki jabatan struktural dan pangkatnya telah mencapai jenjang pangkat terendah yang ditentukan untuk jabatan itu atau sedang tugas belajar dan sebelumnya menduduki jabatan struktural/fungsional tertentu.
2) Sekurang-kurangnya telah 4 (empat) tahun dalam pangkat terakhir.
3) Setiap unsur DP-3 sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir dan Tidak melampaui pangkat atasan langsungnya.

d) Kenaikan Pangkat Anumerta

Kenaikan pangkat anumerta diberikan setingkat lebih tinggi tmt. PNS yang bersangkutan meninggal, CPNS yang meninggal, diangkat menjadi PNS terhitung mulai awal bulan yang bersangkutan meninggal dan berlaku ketentuan sebagaimana dimaksud dalam poin a Keputusan kenaikan pangkat anumerta diberikan sebelum Pegawai Negeri Sipil yang meninggal tersebut dimakamkan.

e) Kenaikan Pangkat Pengabdian

1) Kenaikan pangkat pengabdian setingkat lebih tinggi diberikan tmt. PNS yang bersangkutan dinyatakan cacat karena dinas dan tidak dapat bekerja lagi dalam semua jabatan negeri.
2) CPNS yang cacat karena dinas dan dinyatakan tidak dapat bekerja lagi dalam semua jabatan negeri, diangkat menjadi PNS dan berlaku ketentuan.

Demosi Menurut Suratman (1998) demosi adalah penurunan jabatan dalam suatu instansi yang biasa dikarenakan oleh berbagai hal, contohnya adalah keteledorandalam bekerja. Turun jabatan biasanya diberikan pada karyawan yang memiliki kinerja yang kurang baik atau buruk serta bisa juga diberikan ada karyawan yang bermasalah sebagai sanksi hukuman Demosi merupakan suatu hal yang sangat dihindari oleh setiap pekerja karena dapat menurunkan status, jabatan, dan gaji. Namun, demosi atau turun jabatan ini biasa dilakukan oleh beberapa instansi ataupun perusahaan demi peningkatan kualitas kerja, dan juga sebagai motivasi bagi karyawannya agar mau berusaha untuk memperoleh yang diinginkan. Mendapatkan promosi dan menghindari demosi.

Jadi, memang benar jika perusahaan-perusahaan ingin maju, maka harus menciptakan kompetisi bagi para karyawannya agar mereka tekun dalam bekerja dan tidak selalu berpangku tangan pada karyawan lainnya. Apabila karyawan memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka laju roda pun akan berjalan kencang, yang akhirnya akan

menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan. Di sisi lain, bagaimana mungkin roda perusahaan berjalan baik, kalau karyawannya bekerja tidak produktif, artinya karyawan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja dan memiliki moriil yang rendah.

**2. Dasar Pelaksanaan Mutasi**

Ada 3 sistem yang menjadi dasar pelaksanaan mutasi pegawai menurut H. Malayu S.P. Hasibuan (2008 : 103) yaitu :

a) Seniority System

Adalah mutasi yang didasarkan atau landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari pegawai yang bersangkutan. Sistem mutasi ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu menduduki jabatan yang baru.

b) Spoil System

Adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka.

c) *Merit system*

Adalah mutasi pegawai yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan hasil prestasi kerja. *Merit system* ini merupakan dasar mutasi yang baik karena:

1) Output dan produktivitas kerja meningkat.
2) Semangat kerja meningkat.
3) Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun.
4) Absensi karyawan semakin baik.
5) Disiplin karyawan semakin baik.
6) Jumlah kecelakaan akan menurun.

**3. Definisi *Merit system***

Sistem merit merupakan system yang berlaku bagi ASN di Indonesia sebagai mana yang tertuang dalam pasal 51 UU No. 5 tahun 2014. Sistem Merit adalah kebijakan dan manajemen SDM Aparatur yang berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar, tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, ataupun kondisi kecacatan. Perencanaan Pengembangan SDM berdasarkan kebutuhan kompetensi dan jumlah pegawai yang tertuang di dalam *human capital development plan*, pola karir, yang mewajibkan adanya standar kompetensi jabatan dan *job person match*, penilaian prilaku dan kinerja serta rekam jejak pegawai dan dilakukan seleksi dan promosi secara adil, pelaksanaan sistem *rewards and punishment*, serta standar integritas dan perilaku.

Memahami sistem merit dalam kaitannya dengan promosi jabatan secara terbuka didalam UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang

ASN, tentunya terlebih dahulu perlu dipahami dahulu hakekat reformasi birokrasi, karena promosi jabatan secara terbuka adalah bagian dari agenda reformasi birokrasi. Patut dipahami, bahwa reformasi birokrasi merupakan konsep yang luas ruang lingkupnya, mencakup pembenahan struktural dan kultural. Secara lebih rinci meliputi reformasi struktural (kelembagaan), prosedural, kultural, dan etika birokrasi. Reformasi birokrasi pemerintahan diartikan sebagai penggunaan wewenang untuk melakukan pembenahan dalam bentuk penerapan peraturan baru terhadap sistem administrasi pemerintahan untuk mengubah tujuan, struktur maupun prosedur yang dimaksudkan untuk mempermudah pencapaian tujuan pembangunan.

Pengertiannya *Merit system* adalah suatu sistem kepegawaian yang dalam mengangkat pegawai didasarkan atas kecakapan (Moekijat, 1991: 5). Di sisi lain, menurut McCourt (2007: 5), *merit system* merujuk *pada "the appointment of the best person for any given job"*. Artinya, penunjukkan orang terbaik untuk pekerjaan tertentu. Pengertian luas *merit system* dalam pemerintahan modern menurut Stahl (1971:31) adalah *"a personnel system in which comparative merit or achievement governs each individual's selection and progress in the service and in which the condition and rewards of performance contribute to the competency and continuity of the service*". Maksudnya, *merit system* adalah system kepegawaian di mana terdapat perbandingan kecakapan atau prestasi yang berpengaruh

terhadap masing-masing seleksi dan kemajuan individu-individu dalam pelayanan dan di mana kondisi dan penghargaan kinerja berkontribusi terhadap kompetensi dan keberlanjutan pelayanan.

Sistem merit umumnya diterapkan untuk karyawan administrasi dan staf professional, tidak untuk pekerja pabrik atau operator mesin. Orang-orang atau pihak yang terlibat dalam terlaksananya system merit adalah pegawai negeri sipil (PNS) dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK). Keduanya dibagi menjadi manajemen pegawai negeri sipil dan manajemen pegawai pemerintah dengan kontrak kerja. Dalam pelaksanaan manajemen pegawai negeri sipil (PNS) juga diterapkan system merit didalamnya.

Berdasarkan pemetaan di atas ada fenomena menarik saat ini, yakni istilah lelang jabatan yang semakin populer di tengah masyarakat, Istilah lelang jabatan atau sering disebut dengan istilah job tender sebenarnya bukan hal baru dalam perspekif administrasi publik. Dalam konsep New Public Management (NPM), lelang jabatan sudah dikenalkan dan dipraktekkan di negara-negara Barat, dengan istilah yang berbeda-beda.

Tujuannya “Lelang Jabatan” adalah untuk memilih aparatur yang memiliki kapasitas, kompetensi dan integritas yang memadai untuk mengisi posisi/jabatan tertentu sehingga dapat menjalankan tugas yang lebih efektif dan efisien Lelang jabatan merupakan salah satu cara untuk memperkecil potensi korupsi, kolusi dan nepotisme

(KKN) karena rekrutmen jabatan dilakukan secara transparan, menggunakan indikator tertentu dan dilakukan oleh pihak yang netral dan kompeten melakukan seleksi. Proses lelang jabatan atau lebih tepat disebut promosi jabatan sebetulnya memiliki dasar hukum yang sangat kuat. Dalam Undang Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah sudah diatur mengenai wewenang kepala daerah untuk menentukan struktur Organisasi Pemerintahan Daerah (OPD) dan pengisian jabatannya.

Disamping itu, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, dijelaskan pula mengenai ketentuan penerapan sistem merit dalam pembinaan pegawai ASN dengan persetujudan dari Komisi Aparatur Sipil Negara. Instansi Pemerintah yang telah menerapkan Sistem Merit dalam pembinaan Pegawai ASN wajib melaporkan secara berkala kepada Komisi Aparatur Sipil Negara untuk mendapatkan persetujuan baru. Sistem Merit yang dimaksud meliputi kriteria, yaitu sebagai berikut:

a. Seluruh jabatan sudah memiliki standar kompetensi jabatan;
b. Perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan beban kerja;
c. Pelaksanaan seleksi dan promosi dilakukan secara terbuka;
d. Memiliki manajemen karir yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karir, dan kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta;

e. Memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi berdasarkan pada penilaian kinerja yang objektif dan transparan;
f. Menerapkan kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN;
g. Merencanakan dan memberikan kesempatan pengembangan kompetensi sesuai hasil penilaian kinerja;
h. Memberikan perlindungan kepada Pegawai ASN dari tindakan penyalahgunaan wewenang; dan
i. Memiliki sistem informasi berbasis kompetensi yang terintegrasi dan dapat diakses oleh seluruh Pegawai ASN.

## E. Organisasi Pemerintah Daerah

Untuk penyelenggaraan administrasi pemerintahan serta program dan kegiatan pemerintah, Kepada Daerah baik itu Gubernur dan Bupati/Walikota dibantu oleh perangkat daerah. Perangkat Daerah atau Organisasi Perangkat Daerah (OPD) merupakan organisasi atau lembaga pada Pemerintah Daerah yang bertanggung jawab kepada Kepala Daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan di daerah. Perangkat Daerah dibentuk oleh masing-masing Daerah berdasarkan pertimbangan karakteristik, potensi, dan kebutuhan Daerah.

Dasar utama penyusunan organisasi perangkat daerah dalam bentuk suatu organisasi adalah adanya urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah, yang terdiri atas urusan wajib dan urusan pilihan, namun tidak berarti setiap penanganan urusan pemerintahan harus dibentuk kedalam organisasi tersendiri. Pembentukan perangkat daerah semata-mata didasarkan pada pertimbangan

rasional untuk melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangandaerah secara efektif dan efisien. Urusan wajib dan urusan pilihan dapat dilihat disini.

Penataan Organisasi Perangkat Daerah serta penyusunan struktur organisasi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) saat ini dilakukan berdasarkan pada kerangka regulasi serta kebutuhan obyektif dan kondisi lingkungan strategis daerah. Kerangka regulasi yang dimaksud adalah Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 sebagai perubahan terhadap PeraturanPemerintah sebelumnya. Selain PP No. 41/2007, penataan kelembagaan perangkat daerah juga memperhatikan peraturan perundang-undangan yang memiliki relevansi dengan program penataan organisasi.

Berdasarkan Undang-Undang 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah perangkat daerah provinsi dan kabupaten/kota ditetapkan melalui Peraturan Daerah dengan bentuk sebagai berikut:

a) Perangkat Daerah Provinsi : Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Inspektorat, Dinas dan Badan.
b) Perangkat Daerah Kabupaten/Kota : Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Inspektorat, Dinas dan Badan.

Pembentukan organisasi perangkat daerah yang berupa Dinas atau Badan diklasifikasikan berdasarkan Tipe A (beban kerja yang besar), Tipe B (beban kerja yang sedang) dan Tipe C (beban kerja yang kecil). Penentuan beban kerja bagi Dinas didasarkan pada jumlah penduduk, luas wilayah, besaran masing-masing Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah, dan kemampuan

keuangan Daerah untuk Urusan Pemerintahan Wajib dan berdasarkan potensi, proyeksi penyerapan tenaga kerja, dan pemanfaatan lahan untuk Urusan Pemerintahan Pilihan. Sedangkan besaran beban kerja pada Badan berdasarkan pada jumlah penduduk, luas wilayah, kemampuan keuangan Daerah, dan cakupan tugas.

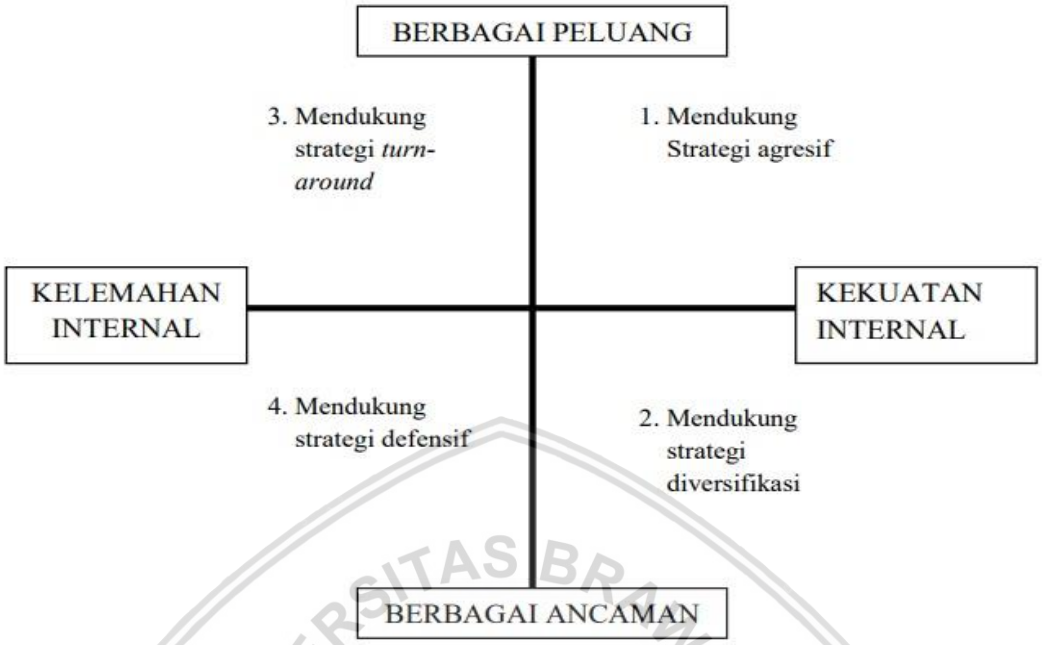
## F. Analisis SWOT

Analisis lingkungan internal dan eksternal sering dikenal pula dengan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*). Analisis ini digunakan untuk memahami kondisi internal (kekuatan dan kelemahan) dan situasi eksternal (peluang dan ancaman), sehingga dapat diperoleh posisi suatu organisasi atau isu dalam konteks dan konten yang diemban. Menurut Rangkuti (2013:19) mengemukakan bahwa analisis SWOT adalah suatu identifikasi berbagai faktor lingkungan yang dilakukan secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan/instansi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan instansi. Oleh karena itu, perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategi instansi (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk analisis

situasi adalah Analisis SWOT. Berikut adalah penjelasan mengenai 4 kunci dari SWOT, yaitu:

a. *Strength* mengidentifikasikan kekuatan organisasi dan kemampuan sumber dayanya guna meningkatkan daya saing.
b. *Weakness* mengidentifikasikan kelemahan organisasi dimana menilik pada kondisi organisasi disposisi yang tidak menguntungkan.
c. *Opportunities* mengidentifikasikan kesempatan atau peluang yang ada dalam *environment*. Peluang dieksekusi oleh organisasi untuk mendapat keuntungan kompetitif.
d. *Threats* mengidentifikasikan ancaman yang dihadapi oleh organisasi dimana saat ini dan akan datang. Beberapa faktor lingkungan luar organisasi menyebabkan ancaman terhadap keuntungan dan posisi organisasi demikian halnya juga dengan lingkungan dalam organisasi.

Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang (*opportunities*) dan Ancaman (*threats*) dengan faktor internal Kekuatan (*strengths*), dan Kelemahan (*weaknesses*). Berikut penjelasan mengenai 4 kuadran yang menjadi pemetaan dalam analisis SWOT, yaitu:




**Gambar 1. Analisis SWOT**

*Sumber : Rangkuti (2013:20)*

**Kuadran 1**: Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Instansi tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

**Kuadran 2**: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, instansi ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

**Kuadran 3**: Instansi menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus

strategi instansi ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal organisasi sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

**Kuadran 4**: Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, instansi tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Analisis SWOT merupakan suatu analisis yang digunakan dalam mengidentifikasi situasi yang dikategorikan sebagai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari sebuah perangkat daerah. Setiap organisasi perlu melakukan analisis keempat kategori dalam analisis SWOT. Hal ini dikarenakan dalam menentukan strategi yang tepat dalam memasarkan produk ataupun jasa, haruslah ditetapkan dengan pertimbangan yang matang dengan menganalisis situasi yang terjadi baik internal maupun eksternal. Oleh sebab itulah, SWOT menjadi salah satu instrumen yang digunakan dalam melakukan analisis sebelum mengambil keputusan dalam suatu organisasi (Damayanti, 2014:21).

Seberapa besar pengaruh yang dapat diberikan dari hasil analisis SWOT terhadap jalannya usaha tersebut tergantung pada kemampuan para penentu strategi organisasi untuk mampu memaksimalkan peranan kekuatan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam organisasi tersebut dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi. Hasil yang diharapkan tentunya dapat dicapai dengan pemilihan dan penentuan strategi yang efektif oleh para penentu strategi (Damayanti, 2014:21). Analisis SWOT dibagi menjadi dua lingkungan, yaitu:

a. Analisis Lingkungan Eksternal (Peluang dan Ancaman)

Menurut Kotler (2009:51), instansi harus mampu mengamati kekuatan lingkungan makro yang utama dan faktor lingkungan mikro yang signifikan, yang mempengaruhi kemampuannya dalam memasarkan suatu destinasi wisata. Instansi harus menetapkan sistem intelijen pemasaran eksternal dan internal. Peluang pemasaran (*marketing opportunity*) adalah wilayah kebutuhan dan minat pengunjung, dimana instansi mempunyai probabilitas tinggi untuk memuaskan kebutuhan tersebut dengan menguntungkan. Ancaman lingkungan (*environmental threats*) adalah tantangan yang ditempatkan oleh tren atau perkembangan yang tidak disukai yang akan menghasilkan perurunan kunjungan akibat tidak adanya tindakan pemasaran defensif.

b. Analisis Lingkungan Internal (Kekuatan dan Kelemahan)

Kemampuan menemukan peluang yang menarik dan kemampuan memanfaatkan peluang tersebut adalah dua hal yang berbeda. Setiap instansi harus mengevaluasi kekuatan dan kelemahan di internal organisasinya.

Berikut penjelasan analisis SWOT berdasarkan SO, ST, WO, dan WT, yaitu sebagai berikut:

a) Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran organisasi, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b) Strategi ST

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c) Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d) Strategi WT

Strategi ini didasrkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

# BAB III

# METODE PENELITIAN

## A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Arikunto (2013:4) penelitian deskriptif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status gejala yang ada, yaitu keadaan gejala menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan. Penelitian deskriptif tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu, tetapi hanya menggambarkan apa adanya tentang suatu variabel, gejala atau keadaan.

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian secara holistic, dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa dalam suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong 2014:6).

Dari pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa jenis penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif memberikan suatu gambaran ilmiah atau menjelaskan keberadaan objek penelitian pada saat sekarang terhadap fakta-fakta yang ada kemudian di interpretasikan secara tepat, sehingga menghasilkan data deskriptif yang berupa kata-kata tulisan dan objek penelitian, yaitu menggambarkan Pelaksanaan *Merit System* Dalam Mutasi Jabatan di Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Blitar.

## B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian adalah pusat perhatian dari apa yang di teliti guna mendapatkan data yang dikumpulkan, diolah, dan di interpretasikan sesuai dengan masalah yang ditetapkan. Fokus penelitian merupakan suatu pembatasan terkait masalah-masalah yang dibahas, sehingga peneliti dapat memperoleh gambaran umum tentang subyek atau situasi yang diteliti. Sedangkan tujuan dari pengambilan fokus penelitian adalah:

1. Untuk membatasi studi, misalnya jika kita membatasi diri dari upaya menentukan teori dasar, maka lapangan penelitian lainnya tidak diperlukan.
2. Untuk memenuhi kriteria masukan dan informasi dari lapangan, sehingga dengan menetapkan fokus yang jelas, penelitian dapat mengambil keputusan yang tepat tentang data yang digunakan dan yang tidak digunakan.

Adapun fokus penelitian mengenai Pelaksanaan *Merit System* Dalam Mutasi Jabatan Pegawai Negeri Sipil di Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Blitar adalah sebagai berikut:

1) Kriteria kesesuaian pelaksanaan *merit system* dalam mutasi jabatan dengan pasal 134 Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang digunakan oleh Kabupaten Blitar:

   a. Standar Kompetensi Jabatan

b. Perencanaan Kebutuhan Pegawai

c. Pelaksanaan Seleksi dan Promosi

d. Manajemen Karir

e. Pemberian Penghargaan dan Sanksi

f. Penerapan Kode Etik dan Kode Perilaku ASN

g. Pengembangan Kompetensi

h. Perlindungan Pegawai ASN

i. Sistem Informasi

2) Analisis Lingkungan yang mempengaruhi Tim Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam pelaksanaan sistem mutasi jabatan:

a. Internal

1. Kekuatan
2. Kelemahan

b. Eksternal

1. Peluang
2. Ancaman

## C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah letak dimana penelitian dilakukan untuk memperoleh data atau informasi yang diperlukan terkait dengan permasalahan penelitian. Lokasi penelitian yang diambil oleh peneliti adalah Kabupaten Blitar dengan situs penelitian Kepala Tim Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS)

dengan bahan pertimbangan yaitu Anggota yang ada di Tim Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kabupaten Blitar.

## D. Jenis dan Sumber Data

Sumber data penelitian merupakan faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data. Yang dimaksud sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana saja data dapat diperoleh (Arikunto, 2013:56). Sumber data dalam penelitian ini terbagi dalam dua jenis, yakni sebagai berikut:

1. Informan

   Menurut Lofland dalam Moleong (2014:157) pencatatan sumber data utama melalui wawancara atau pengamatan merupakan hasil usaha gabungan dari kegiatan melihat, mendengar dan bertanya. Dalam penelitian data primer didapatkan dengan melakukan wawancara mendalam atau *in depth interview* kepada Kepala Tim Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan pegawai di Tim Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kabupaten Blitar.

2. Dokumen

   Dilihat dari segi sumber data, bahan tambahan yang berasal dari dokumen dalam penelitian didapat dari literatur, jurnal, dokumen maupun arsip yang berkaitan melalui Kepala Tim Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kabupaten Blitar. Sedangkan data terbagi 2 (dua), yakni data primer dan

data sekunder. Kedua data tersebut sangat diperlukan untuk ketepatan berbagai informasi yang relevan dengan data tentang penelitian yaitu:

1. Data primer

   Yaitu sumber data yang dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari sumbernya. Sumber tersebut adalah seorang informan yang berhubungan dengan objek penelitian yang meliputi wawancara secara mendalam. Informan dalam penelitan ini merupakan seseorang yang mampu memberikan informasi terkait dengan fokus dari penelitian ini dan informasi yang diberikan oleh informan dianggap oleh peneliti sangat sesuai dan relevan dengan fokus penelitian, yaitu mengenai pelaksanaan *Merit System* dalam mutasi jabatan di Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Informan tersebut adalah Ketua Tim Penilai, Anggota Tim Penilai Kinerja PNS, Sekretaris Tim Penilai Kinerja PNS, Anggota Tim Penilai Kinerja PNS dan Anggota Bagian Organisasi yang berada di Knator Bupati Kabupaten Blitar.

2. Data sekunder

   Yaitu data yang bersumber dari media perantara yang diperoleh dan dicatat oleh pihak lain. Di dalam penelitan ini, data yang diperoleh yaitu melalui buku administrasi publik, perundang-undangan dan referensi dari internet maupun koran *online* yang melengkapi serta memperkaya sumber data primer. Data sekunder yang diambil dari dokumen-dokumen tersebut harus relevan dengan fokus penelitian, yaitu mengenai pelaksanaan *Merit System* dalam mutasi jabatan di

Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Pada penelitian ini data sekunder yang didapat adalah data pegawai Kepala Tim Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) berdasarkan golongan dan eselon II, Struktur Organisasi Kepala Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan, dan Lampiran SKP (Sasaran Kinerja Pegawai).

## E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk menunjang keberhasilan dan kelancaran penelitian yang dilaksanakan, sangat penting digunakan metode pengumpulan data yang baik. Langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penellitian ini adalah mendapatkan data.

Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah:

1. Obeservasi

   Observasi adalah proses pencatatan perilaku (orang), objek (benda), atau kegiatan yang sistematik tanpa adanya pertanyaan atau komunikasi dengan individu-individu yang diteliti. Menurut Sugiyono (2014:229), objek observasi terdiri atas tuga komponen, yaitu:

   a) *Place*, tempat atau dimana interaksi dalam situasi sosial sedang berlangsung. Tempat observasi dalam penelitian adalah Tim Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kabupaten Blitar.
   b) *Actor*, pelaku atau orang-orang yang sedang memainkan peran tertentu. Aktor dalam penelitian ini adalah Tim Penilai Kinerja

Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Anggota di Tim Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS).

c) *Activity*, atau kegiatan yang dilakukan oleh aktor dalam situasi yang sedang berlangsung.

Teknik observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi non partisipasi, yakni peneliti tidak melibatkan diri dalam lingkungan yang diamati, peneliti hanya sebagai pengumpul data saja. Yang diamati dalam proses observasi ini dilakukan secara fleksibel melihat kondisi objek dan lokasi penelitian. Pengamatan yang dilakukan oleh peneliti menggunakan semua panca indera yang dimiliki oleh peneliti dan disesuaikan dengan objek penelitian dan berlandaskan teori dan pengetahuan yang dimiliki oleh peneliti. Peneliti menggunakan catatan lapangan yang merupakan catatan-catatan yang digunakan untuk mencatat informasi yang diperoleh selama melakukan penelitian dilapangan. Instrumen ini digunakan agar peneliti dapat terhindar dari kesalahan apa yang telah diamati.

2. Wawancara

Wawancara (*interview*) merupakan cara pengumpulan data dengan jalan Tanya jawab sepihak yang dikerjakan dengan sistematik dan berlandaskan kepada tujuan penelitian. Ditinjau dari pelaksanaannya menurut Arikunto (2013:39) wawancara dibedakan menjadi:

a) Wawancara bebas (*inguided interview*), yaitu *interview* dimana pewawancara bebas menyakan apa saja;

b) Wawancara terpimpin (*guided interview*), yaitu interview yang dilakukan pewawancara dengan membawa sederet pertayaan lengkap terperinci;

c) Wawancara bebas terpimpin, yaitu kombinasi antara interview bebas dengan *interview* terpimpin. Pewawancara membawa pedoman yang merupakan garis besar tentang hal-hal yang ditanyakan.

Berdasarkan penjelasan diatas, yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara bebas terpimpin dimana peneliti menggunakan sederet pertanyaan atau disebut juga dengan pedoman wawancara guna memperoleh tujuan penelitian. Penelitian juga mengadakan tanya jawab langsung kepada informan. Wawancara dilakukan dengan informan terhadap semua aspek objek yang diteliti. Tujuan wawancara untuk mendapatkan data yang memadai tentang objek penelitian secara langsung dari kata dan tindakan informasi. Informan tersebut adalah Tim Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS).

3. Dokumentasi

Peneliti memfokuskan pengumpulan data melalui data arsip di Tim Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), seperti contohnya adalah data pegawai Tim Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) berdasarkan golongan dan eselon II, Struktur Organisasi Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan, dan Lampiran SKP (Sasaran Kinerja Pegawai).

## F. Instrumen Penelitian

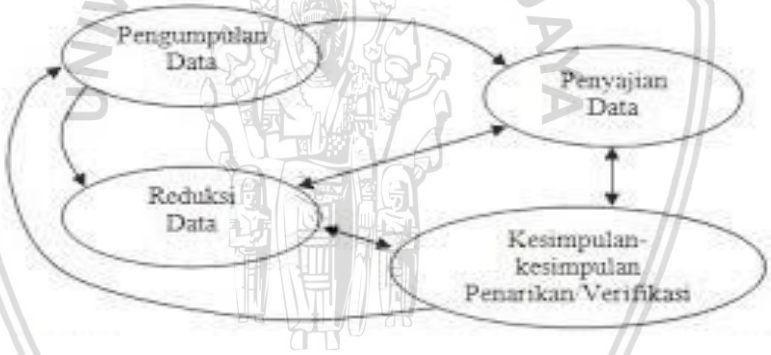
Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian. Moleong (2014:163) mengatakan bahwa penelitian dengan pendekatan kualitatif tidak dapat dipisahkan dari pengamatan peran serta namun peran penelitilah yang sangat menentukan keseluruhan dan skenarionya. Dengan demikian instrument yang digunakan dalam penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif adalah peneliti itu sendiri yang ditunjang dengan pencatatan dokumen dan pencatatan secara sistematik menggunakan beberapa alat bantu elektronik. Instrumen yang ada di dalam penelitian ini adalah:

1) Peneliti sendiri, dengan segenap aktivitas dalam menyerap dan megambil data di lapangan yaitu dengan mengamati fenomena-fenomena yang terjadi melalui observasi dan melakukan wawancara,
2) Instrumen pembantu, terdiri dari:
    a. Pedoman wawancara (*interview guide*) yaitu berupa materi poin-poin yang menjadi dasar dan acuan dalam melakukan wawancara dengan informan.
    b. Catatan lapangan (*field note*) yaitu catatan penelitian di lapangan untuk mencapai hasil wawancara dan pengamatan selama melakukan penelitian ditunjang dengan pengambilan gambar (foto).

## G. Analisis Data

Analisis data merupakan tahapan yang penting dalam proses penelitian, karena analisis data merupakan tahapan untuk memecahkan permasalahan yang

ada dan untuk mencapai tujuan akhir dari penelitian dengan cara membuat kesimpulan yang dapat diceritakan atau dijelaskan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang diceritakan kepada orang lain. Analisis dalam penelitian kualitatif dilakukan pada pengumpulan data dalam periode tertentu. Dalam penelitian ini penulis menggunakan analisis data interaktif yang digunakan oleh Miles, Huberman, dan Saldana (2014:33), analisis terdiri dari 4 (empat) alur kegiatan yaitu:




**Gambar 2. Komponen-Komponen Analisis Data Model Intertaktif**
*Sumber: Miles dan Huberman (Miles, Huberman dan Saldana, 2014:33)*

1. *Data Collection* (Pengumpulan data)

   Tahap pengumpulan data peneliti menggunakan teknik yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi. Dalam penelitian ini yaitu mengenai optimatimalisasi peran dan fungsi Tim Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan penentuan pejabat eselon II di organisasi perangkat daerah pada Tim Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kabupaten Blitar dan analisis lingkungan apa saja yang menjadi pendukung dan

penghambat dalam meningkatkan kinerja pegawai Tim Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kabupaten Blitar. Pengumpulan data dengan cara observasi dan dokumentasi bertujuan sebagai bahan penunjang yang memperkuat data-data wawancara yang dibutuhkan untuk penelitian. Peneliti dalam tahap ini melakukannya secara berulang-ulang sehingga data yang dikumpulkan lengkap dan relevan dengan penelitian.

2. *Display* data (Penyajian Data)

   Tahap penyajian data dalam penelitian ini disajikan dalam bentuk naratif atau kumpulan kalimat dari hasil wawancara dengan Tim Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). Serta didukung oleh penyajian data berupa tabel-tabel SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dan data-data yang relevan lainnya untuk menunjang dan memperkuat penyajian data yang disajikan dalam bentuk naratif yang merupakan hasil wawancara dengan para narasumber. Selanjutnya Penyajian data di analisis atau pengambilan tindakan lebih jauh yang didasarkan atas pemahaman yang didapat dari penyajian data yang telah ada, karena dengan hanya menyajikan data sulit untuk memahami apa yang terjadi dan apa yang harus dilakukan. Hal ini dilakukan agar memudahkan bagi peneliti untuk bias melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari data penelitian, sehingga dari data penelitian tersebut dapat ditarik kesimpulan.

3. *Data Condensation* (Kondensasi Data)

   Proses pemilihan, pemulihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan informasi data “kasar” yang muncul dari catatan-

catatan tertulis dilapangan. Kondensasi data merupakan suatu bentuk analisis yang manajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi. Data yang diperoleh dari lapangan tersebut kemudian diklarifikasi oleh peneliti dan selanjutnya dipilih mana yang relevan dan mana yang tidak relevan dengan permasalahan dan fokus penelitian. Kondensasi data berlangsung terus menerus selama kegiatan penelitian kualitatif berlangsung, sehingga diharapkan nantinya diklarifikasi dan diperoleh suatu verifikasi yang jelas dan terarah.

4. *Concluision Drawing/ Verifying* (Penarikan Kesimpulan)

   Verifikasi data dalam penelitian kualitatif dilakukan secara terus menerus selama proses penelitian berlangsung. Data yang diperoleh berupa hasil wawancara dengan Tim Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), serta dukungan data berupa data Tim Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) berdasarkan golongan dan eselon II, struktur organisasi, dan Lampiran SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dan data penunjang yang relevan lainnya yang disajikan sedemikian rupa, kemudian dilakukan analisis terhadap data tersebut. Dari hasil data yang dikumpulkan dan dianalisa itu dapat ditarik kesimpulan. Kemudian kesimpulan yang telah ditarik, diverifikasi, baik berdasarkan kerangka pikir penelitian maupun berdasarkan catatan-catatan yang ada, agar mempunyai validitas dan

mencapai konsensus pada tingkat optimal antara peneliti dengan sumber informan.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

# BAB IV

# PEMBAHASAN

## A. Penyajian Umum

### 1. Gambaran Umum Kabupaten Blitar

#### a. Letak Geografis

Blitar merupakan salah satu daerah yang terletak di Jawa Timur. Blitar dibagi menjadi dua wilayah yaitu Kota dan Kabupaten, secara geografis kabupaten Blitar terletak pada 111 40' – 112 10 BT dan 7 58-8 9'51 LS berada di Barat daya Ibu Kota Propinsi Jawa Timur yaitu Surabaya dengan jarak kurang lebih 160 Km. Adapun batas-batas wilayah adalah sebagai berikut:

1. Sebelah Utara : Berbatasan dengan Kabupaten Kediri
2. Sebelah Timur : Berbatasan dengan Kabupaten Malang
3. Sebelah Selatan : Berbatasan dengan Samudera Indonesia
4. Sebelah Barat : Berbatsan dengan kabupaten Tulungagung

Kabupaten Blitar memiliki luas wilayah sebesar 1.588,79 km2 dan terdapat sungai Brantas yang membelah wilayah Kabupaten Blitar menjadi dua, yaitu kawasan Blitar selatan yang mempunyai luas wilayah 689,94 km2. Keadaan topografi di Kabupaten Blitar sangat bervariasi, yaitu mulai dari daratan, bergelombang hingga berbukit. Adapun mengenai persebarannya kondisi topografi sebagai berik

1. Wilayah kabupaten Blitar Utara, yaitu mempunyai kemiringan dari 2% - 15%, 15% - 40% dan lebih besar dari 40% dengan keadaan bentuk wilayah bergelombang sampai dengan berbukit karena bagian wilayah utara Kabupaten Blitar adalah merupakan bagian dari Gunung Kelud dan Gunung Butak.
2. Bagian Tengah wilayah Kabupaten Bliat umumnya datar dengan kemiringan 0-20%, hanya pada bagian sebelah timur agak bergelombang dengan kemiringan rata-rata 2-15%.
3. Wilayah Kabupaten Blitar selatan, sebagian besar merupakan wilayah perbukitan dengan kemiringan rata-rata 15-40%, hanya sebagian kecil yaitu disekitar DAS Barantas topografinya agak landau yaitu 0-2%.

Berdasarkan keadaan morfologi secara umum di wilayah Kabupaten Blitar termasuk jenis morfologi pegunungan terletak di wilayah Blitar Utara dengan ketinggian antara 167 – 2800 meter dari permukaan laut yaitu Gunung Kombang, Gunung Kelud, Gunung Butak. Pada umumnya morfologi ini terbentuk oleh batuan hasil letusan gung api yang berumur muda dengan kemiringan antara 2% sampai dengan lebih besar 40% yaitu meliputi Kecamatan Talun, Kecamatan Doko, Kecamatan Gandusari, Kecamatan Nglegok dan Kecamatan Ponggok. Morfologi perbukitan terletak di bagian selatan Kabupaten Blitar dengan ketinggian antara sekitar 100 mdpl sampai 350 mdpl. Umumnya morfologi ini terbentuk oleh batuan gamping atau kapur

dengan kemiringan antara 20% sampai dengan lebih besar dari 40%, meliputi kecamatan Kademangan, Kecamatan Panggungrejo, Kecamatan Wates dan Kecamatan Wonotirto. Morfologi daratan yang ada di wilayah Kabupaten Blitar terletak di bagian tengah wilayah Blitar. Daerah daratan ini ditempati oleh batuan hasil letusan gunung api dan juga batuan lepas dari endapan Sungai Brantas yang mengalir dari timur ke barat, dengan kemiringan antara 0% sampai sekitar 20%, meliputi kecamatan Wonodadi, sebagian kecamatan Kademangan, Srengat, Garum, Sanankulon, Kanigoro, Sutojayan, Kesamben, Wlingi, Selopuro dan Selorejo. Berikut ini peta Kabupaten Blitar:

**Gambar 3. Peta Kabupaten Blitar**

*Ssumber: www.google.co.id (2018)*

**b. Visi dan Misi Kabupaten Blitar**

**a) Visi**

Pemerintahan Kabupaten Blitar dibawah kepemimpinan Drs. H. Rijanto, MM dan Marhaenis Urip Widodo, S Sos selama peroide 2016 – 2021 menetapkan visi, yaitu: “MENUJU KABUPATEN BLITAR LEBIH SEJAHTERA, MAJU DAN BERDAYA SAING”.

**b) Misi**

Untuk mewujudkan Visi Kabupaten Blitar tersebut maka Misi Pembangunan Kabupaten Blitar Tahun 2016-2021 ditetapkan sebagai berikut:

1. Meningkatkan taraf kehidupan masyarakat melalui akselerasi program pengentasan kemiskinan, optimalisasi dan pengembangan program pembangunan dan kemasyarakatan yang tepat sasaran
2. Memantapkan kehidupan masyarakat berlandaskan nilai-nilai keagamaan (religius), kearifan lokal dan hukum melalui optimalisasi kehidupan beragama dan kehidupan sosial, serta penerapan peraturan perundang-undangan
3. Meningkatkan kualitas Sumer Daya Manusia (SDM) masyarakat melalui peningkatan mutu bidang pendidikan (termasuk di dalamnya adalah wawasan kebangsaan, budi pekerti, praktek keagamaan) dan kesehatan serta kemudahan akses memperoleh pendidikan dan pelayanan kesehatan yang memadai
4. Meningkatkan tata kelola pemerintahan yang baik melalui reformasi birokrasi, serta pelayanan publik berbasis teknologi informasi
5. Meningkatkan keberdayaan masyarakat dan usaha ekonomi masyarakat yang memiliki daya saing melalui

peningkatan ketrampilan dan keahlian, pengembangan ekonomi kerakyatan berbasis Koperasi dan UMKM, ekonomi kreatif, jiwa kewirausahaan, potensi lokal daerah dan penguatan sektor pariwisata serta pemanfaatan sumber daya alam dengan memperhatikan kelestarian lingkungan hidup

6. Meningkatkan pembangunan berbasis desa dan kawasan perdesaan melalui optimalisasi penyelenggaraan pemerintahan desa, pembangunan, pembinaan kemasyarakatan dan pemberdayaan masyarakat desa.

**2. Profil Tim Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS)**

Tim Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah unsur pelaksana Pemerintah Kabupaten atau Kota dalam pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian dari jabatan struktural eselon II ke bawah.

Tim Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan sebuah tim yang dibentuk oleh pejabat yang berwenang berdasarkan PP nomor 11 tahun 2017 tentang pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian dari jabatan struktural eselon II ke bawah berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, syarat Jabatan, penilaian atas prestasi kerja, kepemimpinan, kerja sama, kreativitas, tanpa membedakan jender, suku, agama, ras, dan golongan. Perlu menetapkan Peraturan Bupati tentang Uraian

Tugas Pokok, Fungsi, dan Tata Kerja Tim Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Dalam struktur Tim Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), terdiri dari beberapa bagian yang masing-masing memiliki tanggung jawab dalam jalannya proses kerja Tim Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kabupaten Blitar:

a. Ketua
b. Sekretaris Kepala Bidang Mutasi BKPSDM
c. Anggota

Sampai saat ini Tim Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kabupaten Blitar memiliki pegawai berjumlah 5 orang dengan rincian sebagai berikut:

a. Ketua Tim Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) : 1 orang
b. Sekretaris : 1 orang
c. Anggota : 3 orang

Dalam struktur organisasi Tim Penilai Kinerja Pegawai Negri Sipil (PNS), terdiri beberapa bagian yang masing-masing memiliki tanggung jawab dalam jalannya proses kerja Tim Penilai Kinerja Pegawai Negri Sipil (PNS) Kabupaten Blitar:

a. Ketua Sekretaris Daerah
b. Sekretaris Kepala Bidang Mutasi BKPSDM

c. Anggota : Kepala BKPSDM, Inspektur Daerah, Asisten Administrasi Umum

Berdasarkan Keputusan Bupati Blitar Nomor 188 Tahun 2018 tentang Tim Penilai Kinerja PNS Pemerintah Kabupaten Blitar, dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tim Penilai Kinerja Pegawai Negri Sipil (PNS) pemerintah Kabupaten Blitar sebagaimana Diktum pertama berkedudukan di bawah dan betanggung jawab kepada Bupati dan mempunyai tugas:

a. Memberikan pertimbangan kepada Bupati dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural Eselo II ke bawah;
b. Memberikan pertimbangan kepad Bupati dalam pemindahan Guru dengan tugas tambahan sebagai Kepala Sekolah, Pengawas Sekolah dan Penilik Sekolah;
c. Memberikan pertimbangan kepada Bupati dalam pemberian Kenaikan Pangkat;
d. Memberikan pertimbangan kepada Bupati untuk perpanjangan batas usia pension bagi Pegawai Negeri Sipil yang menduduki Jabatan Struktural eselon II, Penyuluh dan Penilik;
e. Memberikan pertimbangan kepada Bupati dalam rangka penunjukan Pegawai Negeri Sipil dalam tugas belajar dan menentukan/menerapkan Pegawai Negeri Sipil untuk mengikuti pendidikan perjenjangan;

f. Memberikan pertimbangan kepada Bupati tentang Alih Fungsi Jabatan;

g. Memberikan pertimbangan kepada Bupati tentang usulan Calon Sekretaris Daerah.

***1)*** ***Penanggung jawab*** **Tim Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS)** mempunyai tugas sebagai berikut:

a) Mengambil keputusan berdasarkan pertimbangan yang diusulkan oleh Tim Penilai Kinerja Pegawai Negri Sipil (PNS).

***2)*** ***Ketua*** mempunyai tugas sebagai beikut:

a) Menentukan waktu sidang

b) Memimpin sidang

c) Memberikan pertimbangan kepada pejabat yang berwenang dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural serta Guru dengan tugas tambahan Kepala Sekolah, Pengawas Sekolah dan Penilik Sekolah, kenaikan pangkat, Alih Fungsi Jabatan, penunjukan Pegawai Negeri Sipil tugas belajar dan menentukan, menetapkan untuk Pegawai Negeri Sipil yang akan mengikuti Pendidikan dan Pelatihan penjenjangan

d) Memberikan bimbingan dan pengarahan kepada Sekretaris

e) Melaporkan hasil sidang

***3)*** ***Sekretaris*** mempunyai tugas sebagai beikut:

a) Membantu ketua dalam melaksanakan tugasnya

b) Memipin sekretariat

c) Menerima tembusan surat tentang usul pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural jabatan struktural serta Guru dengan tugas tambahan Kepala Sekolah, Pengawas Sekolah dan Penilik Sekolah, kenaikan pangkat, Alih Fungsi Jabatan, penunjukan Pegawai Negeri Sipil tugas belajar dan menentukan, menetapkan untuk Pegawai Negeri Sipil yang akan mengikuti Pendidikan dan Pelatihan penjenjangan

d) Menyiapkan data sidang

e) Mengundang Pejabat lain yang diperlukan untuk didengar penjelasannya dalam sidang

f) Menyiapkan hasil pertimbangan dan saran yang akan disampaikan kepada pejabat yang bewenang

g) Mencatat dan menyusun hasil sidang untuk proses selanjutnya

h) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh ketua.

***4)*** ***Anggota*** mempunyai tugas sebagai berikut:

a) Menghadiri sidang

b) Turut serta secara aktif memberikan pertimbangan dan saran

c) Melakukan tugas-tugas lain yang diberikan ketua.

## B. Penyajian Data

### 1. Kriteria Kesesuaian Pelaksanaan *Merit System* dalam Mutasi Jabatan

#### a. Standar Kompetensi Jabatan

Kriteria dalam hal memutasi jabatan yang ada di organisasi perangkat daerah merupakan sesuatu hal yang sangat mempengaruhi bagi pemerintah daerah dalam menentukan kedudukan atau penempatan pejabat yang ada di setiap daerah. Di Kabupaten Blitar terdapat beberapa organisasi perangkat daerah yang membutuhkan pegawai sesuai dengan standar kompetensi yang yang dimiliki oleh pejabat atau pegawai negeri sipil untuk mewujudkan kualitas sumber daya manusia yang lebih baik.

Pemerintah daerah perlu mengoptimalkan kedudukan jabatan yang tersedia untuk dilakukan pengisian jabatan melalui standar kompetensi yang dimiliki setiap jabatan organisasi perangkat daerah. Oleh karena itu, pemerintah perlu mengoptimalkan peraturan di setiap jabatan yang lowong yang nantinya akan diisi kedudukannya sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh pejabat daerah atau pegawai negeri sipil dalam upaya mewujudkan kualitas sumber daya manusia yang baik di setiap organisasi atau instansi pemerintahan. Berikut hasil wawancara dengan Bapak Mulyadi Kepala Sub Bidang Penataan dan Penempatan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar mengatakan:

> "….ada yang namanya kompetensi manajerial, kita sudah menyusun, misalnya ada jabatan, contohnya saya sendiri, saya di

> Kepala Sub Bidang Penataan dan Penempatan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, standar kompetensi itu ada beberapa yaitu kompetensi manajerial terkait kepemimpinan, kompetensi pemerintahan, kompetensi teknis, dan kompetensi sosiokultural yang sudah ada di UU Nomor 5 thn 2014 dan di PP Nomor 11 tahun 2017. Untuk kompetensi manajerial bisa diukur dengan misalkan jabatan Sekretaris daerah harus mempunyai perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan yang bagus, mempunyai integritas atau sudah mempunyai standar yang bagus dan terarah, jadi disetiap jabatan dilakukan pemetaan, jadi profil dan standart itu bagaimana, tapi ada cara sederhana, pertama intinya profil biodatanya atau pendidikannya, jadi semua itu perlu tindak lanjut dari alat ukurnya sesuai atau tidak dengan yang dibutuhkan." (wawancara pada tanggal 5 Maret 2018 di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar).

Berdasarkan pernyataan tersebut, standar kompetensi yang digunakan dalam melakukan mutasi adalah menganut peraturan di dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, selain itu disesuaikan juga dengan profil biodata dan pendidikan yang dimiliki oleh pegawai yang akan dilakukan mutasi. Di dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara dijelaskan bahwa ASN (Aparatur Sipil Negara) sebagai profesi berlandaskan pada prinsip, salah satunya adalah kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas. Selanjutnya, setiap jabatan yang ada ditetapkan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Kompetensi yang dimaksud meliputi: (a) kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsionl, dan pengalaman bekerja secara teknis; (b)

kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan strukutural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; dan (c) kompetensi sosio kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Selain itu, di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dijelaskan bahwa mutasi dapat dilakukan atas dasar kesesuaian antara kompetensi PNS dengan persyaratan Jabatan, klasifikasi Jabatan dan pola karier, dengan memperhatikan kebutuhan organisasi. Setiap PNS dapat dimutasi tugas dan/atau lokasi dalam 1 (satu) Instansi Pusat, antar-Instansi Pusat, 1 (satu) Instansi Daerah, antar-Instansi Daerah, antar-Instansi Pusat dan Instansi Daerah, dan ke perwakilan Negara Kesatuan Republik Indonesia di luar negeri. Mutasi dapat dilakukan paling singkat 2 (dua) tahun dan paling lama 5 (lima) tahun. Selain mutasi karena tugas dan/atau lokasi, PNS dapat mengajukan mutasi tugas dan/atau lokasi atas permintaan sendiri.

Selanjutnya tidak jauh berbeda dengan pendapat dari Pak Mulyadi, Pak Agus selaku pegawai di Bagian Organisasi Dan Kelembagaan di Kantor Bupati mengatakan:

> “Jadi begini, 7 skpd yang kosong itu eselon, nah itu istilah jabatan di aparatur sipil yah. Itu sudah diseleksi semua. Jadi yang mengikuti itu sudah sesuai dengan syarat-syarat yang sudah ditentukan. Minimal kan eselon III/a, kemudian masa kerjanya kan minimal 2 tahun. Itu sudah melalui prosedur. Kemudian dari hasil seleksi itu yang melaksanakan malah tim independen dari

> unair itu. Terus kalo lolos sampai 3, itu baru dipilih oleh bupati. Dari hasil seleksi tadi tuh, terus masuk 3 besar, nah terus dipilih sama bupati. Ya itu tadi hanya untuk eselon 2 yah. Tapi kalau eselon ke bawahnya, tidak melalui seleksi. Tidak ada uji kompetensi, jadi hanya berdasarkan pertimbangan kebijakan saja. Ada promosi terus masuk saja begitu." (wawancara pada tanggal 5 Maret 2018 di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar).

Berdasarkan pernyataan tersebut, standar kompetensi yang digunakan untuk melakukan mutasi pegawai adalah sesuai dengan standar jabatan yang ada. Berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 35 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penyusunan Pola Karier PNS, peta jabatan rnenggambarkan seluruh jabatan yang ada dan kedudukan dalam unit organisasi serta mernuat jumlah pegawai, pangkat/golongan ruang, kualifikasi pendidikan, dan beban kerja unit organisasi. Berikut ini dijelaskan nama dan tingkat jabatan di lingkungan pemerintah Kabupaten/Kota, yaitu:

1) Jabatan Struktural
    a) Eselon IIb : Kepala Badan, Kepala Dinas
    b) Eseloon IIIa : Sekretaris Badan, Sekretaris Dinas
    c) Eselon IIIb : Kepala Bidang, Kepala Bagian
    d) Eselon IVa : Kepala Seksi Kepala Sub Bidang, Kepala Sub Bagian
2) Jabatan Fungsional
    a) Kategori Keahlian:

(1) Jenjang Utama : Peneliti, Widyaiswara, Penyulu Pertanian, Penyuluh Perikanan.

(2) Jenjang Madya : Peneliti, Widyaiswara, Penyulu Pertanian, Penyuluh Perikanan.

(3) Jenjang Muda : Peneliti, Widyaiswara, Penyulu Pertanian, Penyuluh Perikanan.

(4) Jenjang Pertama : Peneliti, Widyaiswara, Penyulu Pertanian, Penyuluh Perikanan.

b) Kategori Keterampilan:

(1) Jenjang Penyelia : Penyuluh Pertanian, Penyuluh Perikanan.

(2) Jenjang Pelaksana Lanjutan : Polisi Kehutanan, Pengawas Bibit Tanaman, Pranata Laboratorium Pendidikan.

(3) Jenjang Pelaksana : Analisis Kepegawaian, Penyuluh Pertanian, dan Penyuluh Perikanan.

(4) Jenjang Pelaksana Pemula : Penyuluh Pertanian, dan Penyuluh Perikanan.

Selanjutnya, dijelaskan pula bahwa di dalam standar kornpetensi jabatan terdapat kompetensi jabatan minimal yang dipersyaratkan untuk melaksanakan tugas jabatan. Kategori jabatan untuk setiap eselon dalam alur karier jabatan struktural, terdiri dari:

a) Kategori Jabatan Pemula

Jabatan yang nilai dan kompleksitasnya relatif masih rendah dan merupakan pengenalan tugas dan fungsi jabatan yang baru didudukinya, seperti Kepala Bidang lnformasi Kepegawaian.

b) Kategori Jabatan Pengembangan

Jabatan yang nilai dan kompleksitasnya lebih tinggi dari kategori jabatan pemula, serta untuk menambah pengalaman jabatan dan pengembangan kapasitas diri yang telah dimiliki, seperti Kepala Bidang Perencanaan dan Pengadaan PNS, Kepala Bidang Mutasi, dan Kepala Bidang Pengembangan Pegawai.

c) Kategori Jabatan Pemantapan

Jabatan yang nilai dan kompleksitasnya sangat tinggi, ha1 ini merupakan pemantapan pengalaman jabatan pemula dan/atau jabatan pengembangan serta pemantapan kapasitas diri yang telah dimiliki dalam rangka persiapan promosi ke jenjang jabatan yang lebih tinggi, seperti Sekretaris BKD.

Namun, untuk pejabat eselon II ke atas, dimungkinkan perpindahan diantara satuan organisasi di lingkungan instansi pusat dan daerah tanpa melalui kategori jabatan. Selain itu, setiap jabatan yang ada dalam suatu satuan organisasi harus ditetapkan standar kompetensi jabatannya. Sebagai contoh, Jabatan Kepala Biro Hukum dan Peraturan Perundang-undangan, antara lain harus teliti, mampu

membuat perjanjian, memahami teknis penyusunan Peraturan Perundang-undangan, mampu merumuskan instrumen hukum.

Selain itu, berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial dijelaskan bahwa Standar Kompetensi Manajerial adalah persyaratan kompetensi manajerial minimal yang harus dimiliki seorang PNS dalam melaksanakan tugas jabatan. Kompetensi manajerial dilihat dari *soft competency* yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai tugas dan/atau fungsi jabatan. Proses penyusunan Standar Kompetensi Manajerial meliputi tahap-tahap sebagai berikut:

1) Pengumpulan Data

Pada tahap ini, TPSKM melakukan pengumpulan data yang terdiri dari struktur organisasi dan tata kerja, visi dan misi organisasi, serta informasi jabatan. Apabila visi dan misi belum terdokumentasikan secara tertulis, maka TPSKM dapat memperoleh informasi dari pimpinan instansi tentang arah kebijakan instansi di rnasa yang akan datang. Apabila data yang diperlukan belum tersedia, maka instansi yang bersangkutan perlu terlebih dahulu melakukan penelusuran informasi jabatan berdasarkan hasil kegiatan analisis jabatan. Untuk pengumpulan data menggunakan formulir pengisian data jabatan sebagaimana yang tergambar dibawah ini, yaitu:

Formulir Pengisian Data Jabatan

| | | |
|---|---|---|
| 1. | Nama Jabatan | : Kepala Sub Bagian Tata Usaha |
| 2. | Eselon/Jenjang Jabatan | : IV.a |
| 3. | Unit kerja | |
| | Eselon I | : X |
| | Eselon II | : X |
| | Eselon III | : X |
| | Eselon IV | : - |
| 4. | Ikhtisar Jabatan | : |
| | Memimpin, melaksanakan pembuatan rancangan penelitian, rancangan petunjuk teknis, dan rancangan pedoman struktur kerja SKPD sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku agar kegiatan di Sub Bagian Tata Usaha berjalan dengan lancar. | |
| 5. | Uraian Tugas | : |
| a. | Merencanakan kegiatan Subbagian Tata Usaha sesuai dengan program kerja Direktorat Pengendalian Kebakaran Hutan dan ketentuan yang berlaku untuk pedoman pelaksanaan tugas.<br>Tahapan:<br>1) Menelaah Program Direktorat Pengendalian Kebakaran Hutan;<br>2) Menyusun konsep rencana kegiatan Subbag Tata Usaha;<br>3) Mengkonsultasikan konsep rencana kegiatan dengan pimpinan untuk mendapatkan pengarahan; dan<br>4) Menetapkan Rencana kegiatan Sub bagian tata usaha. | |
| b. | Membagi tugas kepada bawahan di lingkungan Subbagian Tata Usaha sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawabnya masing-masing untuk kelancaran pelaksanaan tugas;<br>Tahapan:<br>1) Menjabarkan rencana kegiatan menjadi tugas-tugas yang harus dilaksanakan bawahan;<br>2) Memaparkan rencana kegiatan Subbagian Tata Usaha;<br>3) Menghimpun saran dan masukan dari bawahan;<br>4) Memberikan petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan;<br>5) Menentukan target waktu penyelesaian. | |
| c. | Membimbing pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Subbagian Tata Usaha setiap saat sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya agar pekerjaan berjalan tertib dan lancar. | |

**Gambar 4. Formulir Pengisian Data Jabatan**

*Sumber: Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2013*

2) Identifikasi Kompetensi Manajerial

ldentifikasi kompetensi manajerial dilakukan oleh TPSKM untuk menentukan kompetensi dan level-nya. ldentikasi kompetensi manajerial dilakukan dengan menggunakan formulir sebagai berikut:

Formulir Identifikasi Kompetensi Manajerial

| | |
|---|---|
| Nama Jabatan | : Kepala Sub Bagian Tata Usaha |
| Eselon/Jenjang Jabatan | : IV.a |
| Unit kerja | : X |
| Eselon I | |
| Eselon II | |
| Eselon III | |
| Eselon IV | - |

| No | Uraian Tugas | Kata Kunci | Kegiatan | Kata Kunci | Kompetensi | Level |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. | Melakukan urusan kesatausahaan direktorat berdasarkan peraturan dan ketentuan yang berlaku untuk tertib administrasi surat menyurat | Melakukan urusan kesata-usahaan | 1) Memeriksa surat-surat yang masuk<br>2) Mengklasifikasikan surat masuk/surat keluar menurut tingkat kepentingannya surat<br>3) Mendistribusikan surat-surat sesuai kepentingannya | 1.Memeriksa surat<br>2.Mengklasifikasikan surat | Berorientasi pada Kualitas (BpK) | Memperbaiki/meneliti ulang proses kerja untuk mendapatkan hasil kerja lebih baik. (BpK.3) |
| 2. | Melakukan urusan kepegawaian direktorat sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku agar administrasi kepegawaian berjalan efektif dan efisien. | Melakukan urusan kepegawaian | 1) Memeriksa data/informasi pegawai yang akan naik pangkat, kenaikan gaji berkala, pensiun, taspen, kartu askes, KPE, DP3, diklat, ujian dinas, ujian PI/PG, mendapat penghargaan, pendidikan<br>2) Membuat konsep dokumen usulan pegawai yang akan naik pangkat, kenaikan gaji berkala, pensiun, taspen, kartu askes, KPE, DP3, diklat, | 1. Memeriksa data/informasi<br>2. Membuat konsep dokumen usulan | Berpikir Konseptual (BK) | Menyimpulkan keterkaitan pola/hubungan dari informasi yang ada menjadi suatu rumusan yang jelas dan komprehensif. (BK.2) |

**Gambar 5. Formulir Identifikasi Kompetensi Manajerial**

*Sumber: Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2013*

3) Penyusunan Daftar Sementara Kompetensi Manajerial

Kompetensi yang diperoleh dari hasil identifikasi kompetensi manajerial, selanjutnya dituangkan ke dalam Daftar Sementara Kompetensi Manajerial (DSKM) yang memuat kompetensi, tingkat kompetensi, dan kegiatan utama. DSKM setiap jabatan dibuat menggunakan formulir sebagai berikut:

Formulir Daftar Sementara Kompetensi Manajerial

| | | | |
|---|---|---|---|
| Nama Jabatan | | Kepala Sub Bagian Tata Usaha | |
| Eselon/Jenjang Jabatan | | IV.a | |
| Unit Kerja | | X | |
| No. | Kompetensi | Tingkat/Level | Kegiatan Utama |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. | Berorientasi pada kualitas ( BpK ) | Memperbaiki/menelaah ulang proses kerja untuk mendapatkan hasil kerja lebih baik. (Bpk.3) | 1. Memeriksa surat<br>2. Mengklasifikasikan surat |
| 2. | Berpikir Konseptual (BK) | Menyimpulkan keterkaitan pola/hubungan dari informasi yang ada menjadi suatu rumusan yang jelas dan komprehensif. (BK.2) | 1. Memeriksa data/ informasi<br>2. Membuat konsep dokumen usulan |
| 3. | Integritas (Int) | Menerapkan norma dan etika organisasi sebatas pada dirinya dalam segala situasi dan kondisi. (Int.2) | 1. Membuat pembukuan<br>2. Melakukan analisa SPJ<br>3. Melakukan pengujian keuangan |
| 4. | Berorientasi pada Pelayanan (BpP) | Memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai sumber daya organisasi yang tersedia (BpP.2) | 1. Melakukan analisa kebutuhan atas usulan<br>2. Melakukan pembukuan dan inventarisasi BMN<br>3. Mengajukan usulan rencana perbaikan perbaikan dan penyempurnaan |

**Gambar 6. Formulir Daftar Sementara Kompetensi Manajerial**

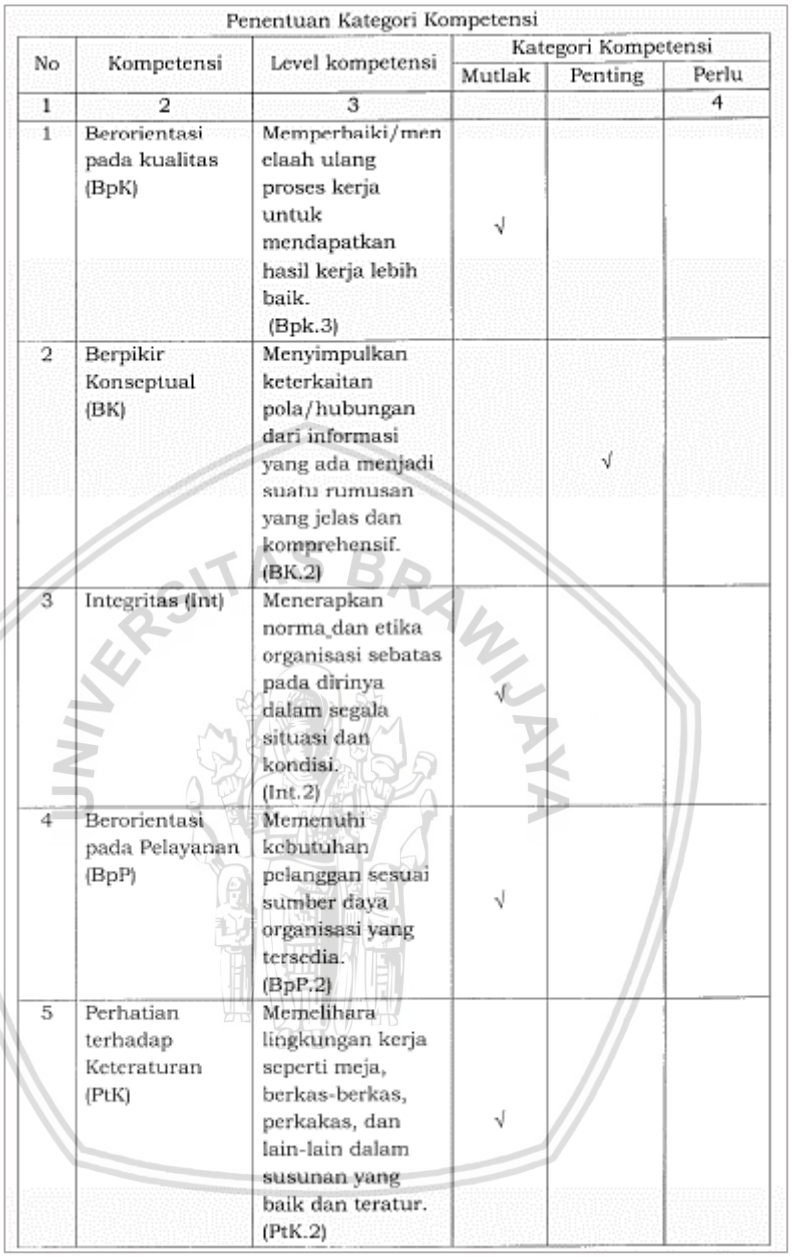
*Sumber: Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2013*

4) Validasi Kompetensi Manajerial

Tahap ini melakukan konfirmasi kompetensi rnanajerial kepada pihak-pihak terkait yaitu atasan pemegang jabatan dan/atau pejabat lain yang ditunjuk dan dianggap rnampu memberikan masukan yang diperlukan, sebagai bahan pertimbangan untuk

rnenetapkan keabsahan Daftar Sementara Kompetensi Manajerial (DSKM). Konfirmasi keabsahan kompetensi rnanajerial dilakukan kepada atasan pemegang jabatan dan/atau pejabat lain yang ditunjuk oleh Pejabat yang secara fungsional bertanggung jawab di bidang kepegawaian atau Pejabat Pembina Kepegawaian untuk memperoleh tanggapan apakah kompetensi yang telah dirumuskan dalam Daftar Sementara Kompetensi Manajerial telah sesuai dengan jabatan atau pekerjaan yang akan ditetapkan kompetensinya. Dalam konfirmasi ini dimungkinkan adanya penambahan jenis kompetensi.

Berdasarkan hasil konfirmasi DSKM untuk ditetapkan menjadi Kompetensi Manajerial maka terlebih dulu ditentukan kategori kompetensi dari yang Mutlak, Penting, dan Perlu. Urutan kategori kompetensi tersebut dituangkan ke dalam formulir sebagai berikut:



Penentuan Kategori Kompetensi

| No | Kompetensi | Level kompetensi | Kategori Kompetensi | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Mutlak | Penting | Perlu |
| 1 | 2 | 3 | | | 4 |
| 1 | Berorientasi pada kualitas (BpK) | Memperbaiki/mencaah ulang proses kerja untuk mendapatkan hasil kerja lebih baik. (Bpk.3) | √ | | |
| 2 | Berpikir Konseptual (BK) | Menyimpulkan keterkaitan pola/hubungan dari informasi yang ada menjadi suatu rumusan yang jelas dan komprehensif. (BK.2) | | √ | |
| 3 | Integritas (Int) | Menerapkan norma dan etika organisasi sebatas pada dirinya dalam segala situasi dan kondisi. (Int.2) | √ | | |
| 4 | Berorientasi pada Pelayanan (BpP) | Memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai sumber daya organisasi yang tersedia. (BpP.2) | √ | | |
| 5 | Perhatian terhadap Keteraturan (PtK) | Memelihara lingkungan kerja seperti meja, berkas-berkas, perkakas, dan lain-lain dalam susunan yang baik dan teratur. (PtK.2) | √ | | |

**Gambar 7. Penentuan Kategori Kompetensi**

*Sumber: Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2013*

Tahap validasi ini dilakukan hingga daftar kompetensi manajerial yang telah dibuat dianggap sudah memadai untuk jabatan tersebut, dan apabila pada saat penentuan kategori

kompetensi masih melebihi standar yang telah ditentukan maka kategori kompetensi "Perlu" yang dimungkinkan untuk ditiadakan.

5) Penentuan Standar Kompetensi Manajerial

Pada tahap ini, Standar Kompetensi Manajerial yang sudah disusun oleh TPSKM (Tim Penilai Standar Kompetensi Manajerial), selanjutnya dihimpun dan ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian di instansi masing-masing dengan menggunakan formulir sebagai berikut:

STANDAR KOMPETENSI JABATAN MANAJERIAL

1. Nama Jabatan : Kepala Sub Bagian Tata Usaha
2. Eselon/Jenjang Jabatan : IV.a
3. Unit Kerja : X

| No | Kompetensi | Level |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. | Berorientasi pada kualitas (BpK) | Memperbaiki/menelaah ulang proses kerja untuk mendapatkan hasil kerja lebih baik. (Bpk.3) |
| 2. | Berpikir Konseptual (BK) | Menyimpulkan keterkaitan pola/hubungan dari informasi yang ada menjadi suatu rumusan yang jelas dan komprehensif. (BK.2) |
| 3. | Integritas (Int) | Menerapkan norma dan etika organisasi sebatas pada dirinya dalam segala situasi dan kondisi. (Int.2) |
| 4. | Berorientasi pada Pelayanan (BpP) | Memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai sumber daya organisasi yang tersedia(BpP.2) |
| 5. | Perhatian terhadap Keteraturan (PtK) | Memelihara lingkungan kerja seperti meja, berkas-berkas, perkakas, dan lain-lain dalam susunan yang baik dan teratur. (PtK.2) |

**Gambar 8. Standar Kompetensi Jabatan Manajerial**

*Sumber: Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2013*

Selanjutnya pendapat dari Pak Bayu selaku pegawai di Bagian Organisasi dan Kelembagaan di Kantor Bupati yang mengatakan hal seupa, yaitu:

> "Memiliki standar kompetensi sih, tapi kalo ditanya sesuai atau tidak, ya ini dipertanyakan. Dalam analisis jabatan ya sudah ada. Yang menempatkan perannya itu bukan saya sih. Misalnya sih ya saya kan dari teknik sipil, tapi saya ditempatkan di bagian anjab (analisis jabatan). Nah ini sesuai atau engga? Salah satu contoh di bidang kami, itu jumlah pegawainya ada 25. Dari 25 itu yang seperlima ada di 20 struktural. Kalo kita melihat standar kompetensi kan tidak hanya liat struktural toh, tapi karena kita terbentur dengan jumlah sdm, jadi ya mau gamau orangnya dimasukin. Misal lagi nih kita punya lulusan sarjana ekonomi 10, kita butuh sarjana sosial 5, tapi kebanyakan malah di ekonomi. Nah ini kan kita jadi terpaksa geser." (wawancara pada tanggal 5 Maret 2018 di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar).

Berdasarkan pernyataan tersebut, standar kompetensi di setiap instansi pemerintah sudah terbentuk dan sudah dilaksanakan. Namun pada pelaksanaannya, kebutuhan pegawai dan ketentuan yang sudah ditetapkan mengalami kondisi yang berbeda. Artinya kebutuhan pegawai untuk bisa dimutasi disesuaikan kembali dengan kebutuhan institusi tersebut. Dalam hal ini, berdasarkan wawancara yang sudah diuraikan diatas dapat disimpulkan bahwa Tim Penilai Kinerja PNS sudah memenuhi semua standar kompetensi yang harus dipenuhi oleh pejabat pemerintah dalam hal memutasi jabatan yang ada di Kabupaten Blitar dengan menganut pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial. Secara umum, dalam hal mutasi jabatan yang dilakukan Tim Penilai Kinerja PNS

Kabupaten Blitar dilakukan secara berjenjang dengan melibatkan bidang-bidang maupun sub-bidang hingga staf sebagai masukan dalam memberikan pertimbangan untuk mutasi jabatan struktural. Selain itu, mutasi pegawai disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki pegawai dan kebutuhan dari organisasi itu sendiri.

**b. Perencanaan Kebutuhan Pegawai**

Pegawai Negeri Sipil adalah unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara professional, jujur, adil, dan merata dalam menyelenggarakan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan. Kedudukan dan peranan dari pejabat struktural sangatlah menentukan sebab merupakan tulang punggung pemerintahan dan pembangunan nasional. Oleh sebab itu dalam pelaksanaan mutasi jabatan struktural Undang-Undang, Peraturan Pemerintah dan Sistem Pola Karir yang mengatur agar dalam mutasi pegawai organisasi perangkat daerah dapat berjalan secara obyektif dan adil. Pada kondisi ini, sistem yang dijalankan dalam melakukan mutasi harus disesuaikan dengan beban kerja di masing-masing fungsi kerja. Di Kabupaten Blitar sendiri juga menerapkan perencanaan dan penyusunan jumlah kebutuhan pegawai sesuai dengan beban kerja. Selain itu, penyusunan dan penetapan kebutuhan jumlah dan jenis Jabatan PNS dilakukan sesuai dengan siklus anggaran yang dimiliki di daerah tersebut.

Berikut hasil wawancara dengan Bapak Mashudi Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar yang mengatakan:

> "Jabatan yang kosong atau ada kebutuhan penyegaran di pejabat administrasi. Jadi pertama itu berasal dari mengisi pejabat yang kosong, mungkin karena pejabatnya pensiun, meninggal, atau diberhentikan. Kemudian mekanismenya, itu terutama berdasarkan usulan dari OPD yang ada. Misalnya ada lowongan di dinas kependudukan dan pencatatan sipil, atau dinas pendidikan, yang lowong ada sekeretaris dinas. Nah kira-kira dari kualifikasi pangkat dan itu memenuhi siapa. Nanti dibahas, kita nyiapin data-data kelengkapannya. Dibahas dalam tim rapat, tim penilai kinerja, kemudian tim rapat penilai kinerja membahas dari kualifikasinya gimana, kompetensinya gimana, terus diusulkan ke bupati, acc, nanti itu yang akan diangkat dan disumpah. Mekanismenya seperti itu." (wawancara pada tanggal 5 Maret 2018 di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar).

Berdasarkan pernyataan tersebut, rencana kebutuhan pegawai dilihat dari kondisi kekosongan pegawai yang ada di setiap instansi. Setiap instansi yang menerima pegawai dari hasil mutasi, perlu dilakukan beberapa analisis. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS dijelaskan bahwa setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis Jabatan PNS berdasarkan analisis Jabatan dan analisis beban kerja. Penyusunan kebutuhan jumlah dan jenis Jabatan PNS dilakukan untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang diperinci per 1 (satu) tahun berdasarkan prioritas kebutuhan. Penyusunan kebutuhan PNS tersebut harus mendukung pencapaian tujuan Instansi Pemerintah. Penyusunan kebutuhan PNS untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang dibahas

sebelumnya, diatur berdasarkan rencana strategis Instansi Pemerintah. Dalam rangka penyusunan kebutuhan PNS, dinas yang terkait perlu mempertimbangkan dinamika/perkembangan organisasi.

Selanjutnya pendapat dari Pak Agus selaku pegawai di Bagian Organisasi dan Kelembagaan di Kantor Bupati yang mengatakan hal yang serupa yaitu:

> "Kalo di bagian organisasi, khususnya terkait dengan mutasi pegawai. Itu sesuai dengan fungsinya, khususnya di kelembagaan, kita hanya menyusun SOTK (Struktur Organisasi dan Tata Kerja) perangkat daerahnya. Jadi dari penyusunan itu, kita kirim ke BKPSDM, untuk penataan personilnya. Jadi penataan personilnya ini di BKPSDM. Jadi kita hanya menyusun perangkat daerahnya saja." (wawancara pada tanggal 5 Maret 2018 di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar).

Berdasarkan pernyataan tersebut, perencanaan kebutuhan pegawai dilihat dari penyusunan perangkat daerah yang sedang diperlukan melalui penataan di dalam SOTK (Struktur Organisasi dan Tata Kerja). Selanjutnya pendapat dari Pak Bayu selaku pegawai di Bagian Organisasi dan Kelembagaan di Kantor Bupati yang mengatakan hal yang sedikit berbeda, yaitu:

> "Perencanaan kebutuhan itu dibebankan dengan analisis pekerjaannya mbak." (wawancara pada tanggal 5 Maret 2018 di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar).

Di Kabupaten Blitar, penataan pegawai ini disesuaikan dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 19 Tahun 2011 Tentang Pedoman Umum Penyusunan Kebutuhan Pegawai Negeri

Sipil. Dimana, dalam rangka perencanaan kepegawaian secara nasional dan mewujudkan jumlah dan kualitas Pegawai Negeri Sipil yang sesuai dengan kebutuhan satuan organisasi negara serta untuk menjamin distribusi Pegawai Negeri Sipil yang proporsional maka diperlukan analisis kebutuhan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan lnstansi Pusat dan lnstansi Daerah. Tahapan analisis kebutuhan Pegawai Negeri Sipil meliputi pengumpulan data dan informasi, evaluasi kebutuhan pegawai, penyusunan rencana realokasi pegawai, dan penyusunan rencana tambahan formasi pegawai baru.

1. Pengumpulan Data dan Informasi
    a. Untuk jabatan struktural, jabatan fungsional tertentu, dan jabatan fungsional umum, di luar Guru dan Tenaga Kesehatan perlu dilakukan pendataan.
    b. Untuk jabatan fungsional Guru, perlu pendataan mengenai jumlah sekolah dan rombongan belajar (rombel) yang diselenggarakan oleh pemerintah dengan menggunakan beberapa formulir.
    c. Untuk jabatan fungsional tertentu dan jabatan fungsional umum Tenaga Kesehatan, perlu pendataan rnengenai jumlah sarana pelayanan kesehatan milik pernerintah dengan menggunakan beberapa formulir.
2. Mengevaluasi kebutuhan pegawai dengan cara membandingkan antara jumlah persediaan dengan kebutuhan pegawai untuk jabatan

struktural dan jabatan fungsional, sehingga diperoleh jumlah kelebihan dan kekurangan pegawai untuk jabatan struktural dan jabatan fungsional.

3. Menyusun rencana realokasi pegawai pada satuan unit organisasi yang kelebihan pegawai untuk ditempatkan pada satuan unit organisasi yang kekurangan pegawai.
4. Menyusun rencana tambahan formasi pegawai baru untuk satuan unit organisasi yang kekurangan pegawai.

Selanjutnya, dalam menghitung kebutuhan pegawai perlu mempertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut ini:

1. Beban Kerja

   Beban kerja merupakan faktor penting dalam menghitung kebutuhan pegawai. Beban kerja ditetapkan berdasarkan tugas dan fungsi unit organisasi yang selanjutnya diuraikan menjadi rincian tugas yang diselesaikan pada jangka waktu tertentu.

2. Standar Kemampuan Rata-Rata

   Standar kemampuan rata-rata pegawai dalam menyelesaikan tugas dapat diukur berdasarkan satuan waktu atau satuan hasil. Standar kemampuan dari satuan waktu disebut dengan norma waktu. Sedangkan standar kemampuan dari satuan hasil disebut dengan norma hasil.

3. Waktu Kerja

   Waktu kerja dalam metode ini dimaksudkan sebagai Jam Kerja Efektif, artinya Jam kerja yang secara efektif digunakan untuk bekerja. Jam Kerja Efektif terdiri dari jumlah jam kerja formal dikurangi dengan waktu kerja yang hilang karena tidak bekerja seperti melepas lelah, istirahat makan dan sebagainya.

4. Disamping faktor-faktor tersebut, perlu diperhatikan mengenai profil daerah, antara lain sebagai berikut:

   a. Jumlah penduduk;
   b. Kondisi geografis;
   c. Potensi pengembangan daerah; dan
   d. Kemampuan keuangan.

Selain itu, untuk melakukan penghitungan kebutuhan Pegawai Negeri Sipil dilakukan dengan cara menganalisis persediaan pegawai dan menghitung kebutuhan pegawai. Berikut penjelasan mengenai Analisis Persedian PNS, yaitu:

1. Persediaan pegawai dapat dilihat dari data jumlah pegawai yang dimiliki oleh suatu unit organisasi yang terkini. Pencatatan data persediaan pegawai menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari perencanaan kepegawaian secara keseluruhan.
2. Setiap lnstansi harus rnenyusun perencanaan persediaan pegawai untuk kurun waktu 2 (dua) sampai dengan 5 (lima) tahun ke depan sesuai dengan kebutuhan dan perubahan organisasi yang

selanjutnya disampaikan kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara atau Badan Kepegawaian Daerah.

3. Perkiraan persediaan pegawai tahun berikutnya dihitung atas dasar jumlah pegawai yang ada dikurangi dengan jumlah pegawai yang rnencapai Batas Usia Pensiun dalam tahun yang bersangkutan.
4. Pengurangan pegawai di luar Batas Usia Pensiun antara lain seperti halnya mutasi, berhenti, dan meninggal dunia sulit diramalkan, sehingga pengurangan tersebut tidak perlu dimasukan dalam perkiraan, kecuali direncanakan dengan pasti.
5. Persediaan pegawai disusun dalam daftar susunan jabatan berdasarkan kualifikasi.

Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam melihat perencanaan kebutuhan pegawai perlu dilakukan beberapa analisis kebutuhan PNS dan persedian PNS. Analisis kebutuhan PNS berkaitan dengan kriteria yang dimiliki PNS itu sendiri sedangkan Analisis Persediaan PNS berkaitan dengan kondisi kekosongan pegawai yang ada di suatu instansi pemerintah. Dalam hal ini, Kabupaten Blitar lebih memfokuskan diri pada dua hal tersebut dalam melakukan mutasi pegawai. Analisis tersebut ditujukan untuk menemukan kecocokan dalam pengisiin hasil mutasi pegawai. Artinya

penerimaan pegawai dari hasil mutasi bisa disesuaikan dengan kebutuhan atau kriteria dari instansi yang ingin ditempati.

**c. Pelaksanaan Seleksi dan Promosi**

Organisasi pemerintahan dalam hal penataan pengisian jabatan dilakukan seleksi terbuka dan promosi kepada pegawai yang akan menduduki jabatan yang lowong. Promosi merupakan bentuk pola karier yang dapat berbentuk vertical dan diagonal. Pegawai Negeri Sipil dapat dipromosikan di dalam Jabatan Administrasi dan Jabatan Fungsional dengan memenuhi persyaratan Jabatan dengan memperhatikan kebutuhan organisasi. Di Kabupaten Blitar, pelaksanaan seleksi dan promosi dilakukan secara terpisah oleh Tim yang di utus oleh Bupati, seleksi terbuka hanya dilakukan oleh Panitia Seleksi untuk Jabatan Pimpinan Tinggi dan untuk Eselon II ke bawah system mutasi dan promosi atau penetapan pertimbangan kedudukan yaitu dilakukan oleh Tim Penilai Kinerja PNS. Berikut hasil wawancara dengan Bapak Mulyadi Kepala Sub Bidang Penataan dan Penempatan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar mengatakan:

> "….di organisasi perangkat daerah ada tiga jenis jabatan yaitu jabatan administrasi, jabatan pimpinan tinggi, dan jabatan fungsional, sementara ini yang dilakukan secara terbuka itu untuk jabatan pimpinan tinggi pratama, sementara untuk eselon II ke bawah seperti camat, kepala bidang, kasi, cukup tim penilai kinerja PNS sendiri." (wawancara pada tanggal 5 Maret 2018 di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar).

Berdasarkan pernyataan tersebut, pelaksanaan seleksi dan promosi untuk PNS dilakukan dengan melihat jabatan yang dimiiliki. Jabatan Tinggi Pratama adalah jabatan yang dilakukan promosi secara terbuka. Sedangkan jabatan eselon II ke bawah hanya dilakukan penilaian dari Tim Penilai Kinerja PNS. Di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dijelaskan bahwa promosi merupakan bentuk pola karier yang dapat berbentuk vertikal atau diagonal. Vertikal yaitu perpindahan dari satu posisi Jabatan ke posisi Jabatan yang lain yang lebih tinggi, di dalam satu kelompok JA, JF, atau JPT. Sebagai contoh, Saudara Muhammad Nur, SH, NIP. 19750101 199803 1 001, pangkat Penata Tingkat I, golongan ruang III/d, terhitung mulai tanggal 1 Maret 2008 diangkat dalam jabatan struktural eselon IVa sebagai Kepala Sub Bagian Kepangkatan pada Biro Kepegawaian Kernenterian Kehutanan. Pada bulan Juni 2011 diangkat dalam jabatan struktural eselon IIIa sebagai Kepala Bagian Kepangkatan dan Mutasi pada Biro Kepegawaian Kementerian Kehutanan.

Sedangkan diagonal yaitu perpindahan dari satu posisi Jabatan ke posisi Jabatan lain yang lebih tinggi antar kelompok JA, JF, atau JPT. Sebagai contoh, Saudari Netalia, SH, NIP.19750101 199903 2 001, pangkat Penata Tingkat I, golongan ruang III/d, terhitung mulai tanggal 1 Maret 2008 diangkat dalam jabatan struktural eselon IVa

sebagai Kepala Sub Bagian Mutasi, pada Biro Kepegawaian Kementerian Kehutanan. Pada bulan April 2011, dipindahkan ke dalam Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian. Sesuai dengan hasil penilaian dan penetapan angka kredit, yang bersangkutan memperoleh angka kredit sebesar 312 (tiga ratus dua belas), maka Saudari Netalia, SH diangkat dan ditetapkan dalam Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian Muda dengan pangkat Penata Tingkat I, golongan ruang III/d.

Berdasarkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dijelaskan bahwa Pengisian jabatan pimpinan tinggi utama dan madya pada kementerian, kesekretariatan lembaga negara, lembaga nonstruktural, dan Instansi Daerah dilakukan secara terbuka dan kompetitif di kalangan PNS dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan latihan, rekam jejak jabatan, dan integritas serta persyaratan lain yang dibutuhkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan dilakukan pada tingkat nasional. Sedangkan untuk pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama dilakukan secara terbuka dan kompetitif di kalangan PNS dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan pelatihan, rekam jejak jabatan, dan integritas serta persyaratan jabatan lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang dilakukan secara terbuka dan kompetitif pada tingkat nasional atau antarkabupaten/kota dalam 1

(satu) provinsi. Adapun pengisian Jabatan Administrator, Jabatan Pengawas, JF Keahlian Jenjang Ahli Utama, JF Keahlian Jenjang Ahli Madya, JF Keahlian Jenjang Ahli Muda, JF Keterampilan Jenjang Penyelia, JF Keterampilan Jenjang Mahir, menurut PP ini, dapat dilakukan melalui rekrutmen dan seleksi dari PNS yang tersedia, baik yang berasal dari internal Instansi Pemerintah maupun PNS yang berasal dari Instansi Pemerintah lain.

Selanjutnya pendapat dari Pak Bayu selaku pegawai di Bagian Organisasi Dan Kelembagaan di Kantor Bupati yang mengatakan hal yang serupa yaitu:

> "Sekarang kan ada sistemnya toh. Kalau tahun kemarin kan, siapa aja bisa masuk, tinggal diliat saja di latar belakangnya seperti apa. Nah ini kan sekarang tergantung eselon berapa. Ya sekarang ini namanya kinerja PNS." (wawancara pada tanggal 5 Maret 2018 di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar).

Berdasarkan pernyataan tersebut, promosi terbuka PNS bisa dilakukan dengan mempertimbangkan jabatan yang dimiliki oleh PNS tersebut. Jika pada jabatan tinggi maka promosi terbuka bisa dilakukan secara nasional. Namun jika PNS tersebut berada pada posisi jabatan administrasi atau fungsional, tidak dilakukan promosi terbuka secara nasional, hanya didalam lingkup daerah saja. Selain itu, dalam pemilihan PNS dilakukan juga beberapa seleksi. Dalam hal ini terdapat beberapa mekanisme yang dijalankan oleh setiap instansi, termasuk

Kabupaten Blitar. Berikut mekanisme seleksi mutasi PNS antar daerah yang akan masuk ke Kabupaten Blitar, yaitu:

a. Seleksi Formasi

Dalam tahapan seleksi formasi, kualifikasi pendidikan dan jabatan pemohon menjadi bahan pertimbangan utama. Jika formasi pada tahun berjalan membutuhkan kualifikasi pendidikan dan jabatan sebagaimana dimiliki pemohon maka pemohon dapat diproses untuk mengikuti seleksi tahap selanjutnya. Apabila berdasarkan formasi pada tahun berjalan tidak dibutuhkan kualifikasi sebagaimana dimiliki pemohon, maka proses pengajuan mutasi antar daerah langsung ditolak. Apabila sudah dikeluarkan surat penolakan maka proses mutasi antar daerah pemohon batal dan apabila masih berkeinginan mengajukan permohonan mutasi antar daerah harus mengajukan permohonan baru kembali.

b. Seleksi Kompetensi

Pemohon yang lolos dari seleksi administrasi kemudian harus mengikuti seleksi kompetensi, yaitu melalui proses interview baik secara terbuka atau tertutup. Proses interview terbuka dilakukan melalui proses wawancara, sedangkan proses interview tertutup dilakukan melalui pengisian kuesioner yang telah disiapkan.

c. Seleksi Kinerja

Seleksi Kinerja dilakukan berdasarkan hasil keterangan pejabat berwenang di lingkungan instansi asal mengenai *track record* pemohon meliputi:

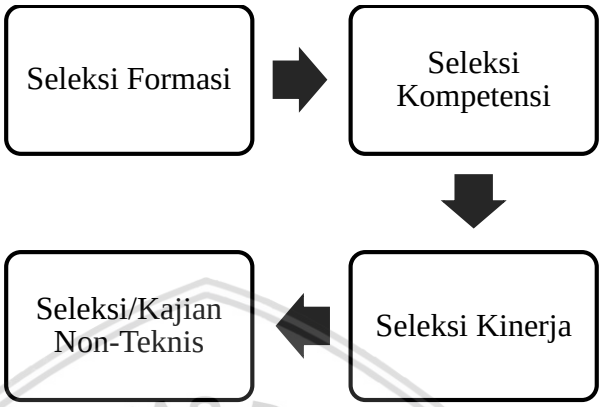
1) Belum pernah menjalani sanksi/hukuman disiplin;
2) Tidak sedang menjalani sanksi/hukum disiplin, serta;
3) Memiliki kinerja yang baik;
4) Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP-3) tahun terakhir;
5) Jika memungkinkan penilaian kinerja dilakukan melalui *cross cek* dengan instansi asal.

d. Seleksi/Kajian Non-Teknis

Proses ini merupakan proses mengkaji hal-hal non-teknis yang dapat dijadikan pertimbangan untuk memproses mutasi antar daerah pemohon. Hal-hal non teknis tersebut antara lain:

1) Alasan mengajukan mutasi;
2) Jarak lokasi tempat kerja dengan rumah tinggal;
3) Aktivitas sosial;
4) Kondisi fisik/mental;
5) Kondisi keluarga;
6) Kondisi perekonomian;
7) Sedang mengikuti proses pembelajaran;
8) Pertimbangan non teknis lain yang disampaikan oleh pemohon.

Mekanisme yang dibahas diatas seperti yang tergambar dibawah ini, yaitu:




**Gambar 9. Mekanisme Seleksi Mutasi PNS Antar Daerah yang akan Masuk ke Kabupaten Blitar**

*Sumber: Data Diolah oleh Penulis (2018)*

Selanjutnya, berikut mekanisme seleksi mutasi PNS antar daerah yang keluar dari Kabupaten Blitar yaitu:

a. Seleksi Formasi

Formasi kebutuhan Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Blitar dalam tahapan seleksi formasi, kualifikasi pendidikan dan jabatan pemohon menjadi bahan pertimbangan utama. Jika formasi pada tahun berjalan membutuhkan kualifikasi pendidikan dan jabatan sebagaimana dimiliki pemohon dan belum ada penggantinya maka pemohon ditolak. Apabila sudah dikeluarkan surat penolakan maka proses mutasi antar daerah pemohon batal dan apabila masih berkeinginan mengajukan permohonan mutasi antar daerah harus mengajukan permohonan baru kembali.

b. Kajian Non-Teknis

Proses ini merupakan proses mengkaji hal-hal non-teknis yang dapat dijadikan pertimbangan untuk memproses mutasi antar daerah pemohon. Hal-hal non teknis tersebut antara lain:

1) Alasan mengajukan mutasi;
2) Jarak lokasi tempat kerja dengan rumah tinggal;
3) Kondisi fisik/mental;
4) Kondisi keluarga;
5) Kondisi perekonomian;
6) Sedang mengikuti proses pembelajaran;
7) Pertimbangan non teknis lain yang disampaikan oleh pemohon.

c. Aspek Penilaian

Aspek penilaian dalam seleksi pemohon mutasi antar daerah terdiri dari:

1) Performance;
2) Sikap perilaku;
3) Kemampuan komunikasi;
4) Kepribadian;
5) Komitmen pada tugas;
6) Latar belakang permohonan mutasi antar daerah;
7) Kompetensi bidang tugas;
8) Prestasi;
9) Aktivitas berorganisasi/bermasyarakat;

10) Kemampuan menangkap masalah dan memberikan solusi (sesuai bidang tugas).

Mekanisme yang dibahas diatas seperti yang tergambar dibawah ini, yaitu:

**Gambar 10. Mekanisme Seleksi Mutasi PNS Antar Daerah yang akan Keluar dari Kabupaten Blitar**
*Sumber: Data Diolah oleh Penulis (2018)*

Sesuai dengan data tersebut, setiap instansi memiliki mekanisme tersendiri dalam melakukan mutasi pegawai baik mutasi dari luar ataupun mutasi ke dalam suatu instansi daerah. Di Kabupaten Blitar, mekanisme mutasi yang dijalankan disesuaikan dengan peraturan BKD Kabupaten Blitar mengenai Persyaratan dan Mekanisme Penerimaan dan Perpindahan PNS dari dan ke Pemerintah Kabupaten Blitar. Dengan hal ini, mekanisme selesi yang dijalankan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan harus melewati beberapa ketentuan dalam proses pelaksanaan mutasinya.

Oleh karena itu, dari hasil wawancara dan data diatas dapat disimpulkan bahwa dalam seleksi secara terbuka itu hanya dilakukan oleh Tim Panitia Seleksi, untuk bagian Jabatan Administrasi atau eselon II ke bawah dilakukan oleh Tim Penilai Kinerja PNS. Selain itu, promosi terbuka bagi PNS bisa dilakukan tergantung pada penentuan

jabatan yang diperbolehkan untuk promosi. Selama proses mutasi tersebut, dilakukan pula beberapa seleksi sebelum melakukan mutasi pegawai. Seleksi tersebut diatur di dalam peraturan perundang-undangan yang sudah berlaku.

**d. Manajemen Karir**

Manajemen karir merupakan proses untuk membuat pegawai dapat memahami dan mengembangkan dengan lebih baik keahlian dan minat karier mereka dan untuk memanfaatkan keahlian dan minat dengan cara yang efektif. Memiliki manajemen karir yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karir dan kelompok rencana seleksi yang diperoleh dari manajemen talenta. Dalam hal ini di Kabupaten Blitar sendiri Pegawai Ngeri Sipil semua pasti mempunyai manajemen karir masing-masing sesuai dengan pernyataan dari Bapak Mulyadi Kepala Sub Bidang Penataan dan Penempatan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar mengatakan:

> "….Semuanya udah dilalui manajemen itu ketika kita merencanakan berawal dari jabatan yang lowong, jadi kita mulai merencanakan jabatan yang lowong itu yaitu jabatan A otomatis kita melakukan organizing, organizing yaitu Tim penilai kinerja PNS melalui Sekretariat juga dihimpun dari usulan-usulan dari SKPD, OPD yang masuk ke kita kalau tidak ada berarti kita yang mencarikan orang yang segeranya untuk menduduki jabatan yang lowong itu, kemudian actuating pelaksanaannya ya tentu tetap mempertimbangkan yang pertama kualifikasi misalnya pendidikan yang bersangkutan yang akan dipromosikan harus sesuai kompetensinya." (wawancara pada

tanggal 5 Maret 2018 di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar).

Berdasarkan pernyataan tersebut, manajemen karir yang dimaksud adalah mengenai langkah-langkah PNS baru dalam mengisi kekosongan di suatu instansi pemerintahan yang membutuhkan. Sesuai dengan Surat Keputusan Kabupaten Blitar Nomor 820/33/409.205.5/2018 Tahun 2018 dijelaskan bahwa jumlah pegawai yang dilakukan mutasi di Kabupaten Blitar sebanyak 269 orang. Oleh karena itu diperlukan pengaturan mengenai karir PNS agar setiap pegawai memiliki informasi yang jelas mengenai jenjang karirnya dan mampu mengoptimalkan karirnya tersebut. Pengaturan mengenai karir PNS diatur di dalam PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS). Penyelenggaraan manajemen karier PNS bertujuan untuk: (a). memberikan kejelasan dan kepastian karier kepada PNS; (b). menyeimbangkan antara pengembangan karier PNS dan kebutuhan instansi; (c). meningkatkan kompetensi dan kinerja PNS; dan (d). mendorong peningkatan profesionalitas PNS. Manajemen karier PNS dilakukan sejak pengangkatan pertama sebagai PNS sampai dengan pemberhentian. Sasaran penyelenggaraan manajemen karier PNS yaitu: (a). tersedianya pola karier nasional dan panduan penyusunan pola karier Instansi Pemerintah; dan (b). meningkatkan kinerja Instansi Pemerintah. Dalam menyelenggarakan

manajemen karier PNS, Instansi Pemerintah harus menyusun standar kompetensi Jabatan dan profil PNS.

Berdasarkan hasil wawancara dan olahan data yang diungkapkan oleh penulis, dapat disimpulkan bahwa manajemen karir adalah pengaturan karir yang perlu dijalani oleh setiap PNS yang baru mengisi kekosongan posisi di suatu instansi pemerintahan. Ketentuan mengenai manajemen karir mengacu pada PP Nomor 11 Tahun 2017 yang menjelaskan bahwa manajemen karir diperlukan untuk memperjelas karir dari seorang PNS di instansi pemerintahan yang baru ditempati. Oleh karena itu, penyusunan Manajemen Karir menjadi penting karena nantinya untuk mendorong peningkatan kinerja organisasi.

**e. Pemberian Penghargaan dan Sanksi**

PNS yang telah menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran, kedisiplinan, dan prestasi kerja dalam melaksanakan tugasnya dapat diberikan penghargaan. Penghargaan dapat berupa pemberian: a. tanda kehormatan; b. kenaikan pangkat istimewa; c. kesempatan prioritas untuk pengembangan kompetensi; dan/atau d. kesempatan menghadiri acara resmi dan/atau acara kenegaraan. Pemberian penghargaan berupa tanda kehormatan diberikan kepada PNS sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pemberian penghargaan berupa kenaikan pangkat istimewa diberikan

kepada PNS berdasarkan pada penilaian kinerja dan keahlian yang luar biasa dalam menjalankan tugas Jabatan. Penghargaan berupa kesempatan tambahan untuk pengembangan kompetensi diberikan kepada PNS yang mempunyai nilai kinerja yang sangat baik, memiliki dedikasi dan loyalitas yang tinggi pada organisasi dan merupakan tambahan atas pengembangan kompetensi. Penghargaan diberikan oleh Pejabat yang Berwenang setelah mendapat pertimbangan tim penilai kinerja PNS atas usul pimpinan unit kerja. Namun disamping penghargaan tersebut, terdapat pula sanksi yang bisa diberikan oleh setiap PNS jika melakukan pelanggaran selama menjalankan tugasnya. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Mashudi Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar yang mengatakan bahwa:

> "Semua itu sudah di atur dalam PP Nomor 53 tahun 2010 ttg disiplin pegawai, memang sementara ini secara symbol belum ada, kita tetap mengacu kepada dokumen, misalnya ada yang namanya SKP atau sasaran kinerja pegaai, tetapi SKP itu masih dipertanyakan, bener gak yang dia buat itu dengan penilaiannya." (wawancara pada tanggal 5 Maret 2018 di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar).

Berdasarkan PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS dijelaskan bahwa untuk menjamin terpeliharanya tata tertib dalam kelancaran pelaksanaan tugas, PNS wajib mematuhi disiplin PNS. Instansi Pemerintah wajib melaksanakan penegakan disiplin terhadap PNS serta melaksanakan berbagai upaya peningkatan disiplin. PNS

yang melakukan pelanggaran disiplin dijatuhi hukuman disiplin. Pelanggaran disiplin adalah setiap ucapan, tulisan, atau perbuatan PNS yang tidak menaati kewajiban dan/atau melanggar larangan ketentuan disiplin PNS, baik yang dilakukan di dalam maupun di luar jam kerja. Sedangkan Hukuman disiplin adalah hukuman yang dijatuhkan kepada PNS karena melanggar peraturan disiplin PNS.

Menurut PP Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai dijelaskan bahwa terdapat beberapa tingkat dan jenis hukum disiplin yang diberlakukan untuk pelanggar seperti PNS, yaitu:

a. Hukuman Disiplin Ringan, terdiri dari:
    1) Teguran Lisan;
    2) Teguran Tulisan; dan
    3) Pernyataan tidak puas secara tertulis.
b. Hukuman Disiplin Sedang, terdiri dari:
    1) Penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 (satu) tahun;
    2) Penundaan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun; dan
    3) Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun.
c. Hukuman Disiplin Berat, terdiri dari:
    1) Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 (tiga) tahun;
    2) Pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah;

3) Pembebasan dari jabatan;
4) Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS; dan
5) Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS.

PNS yang diduga melakukan pelanggaran disiplin akan dipanggil secara tertulis oleh atasan langsung untuk dilakukan pemeriksaan. Sebelum PNS dijatuhi hukuman disiplin setiap atasan langsung wajib memeriksa terlebih dahulu PNS yang diduga melakukan pelanggaran disiplin. Pemeriksaan tersebut dilakukan secara tertutup dan hasilnya dituangkan dalam bentuk berita acara pemeriksaan. Apabila menurut hasil pemeriksaan ternyata memang bersalah, maka kewenangan untuk menjatuhkan hukuman disiplin kepada PNS tersebut merupakan kewenangan dari:

a. atasan langsung yang bersangkutan maka atasan langsung tersebut wajib menjatuhkan hukuman disiplin;
b. pejabat yang lebih tinggi maka atasan langsung tersebut wajib melaporkan secara hierarki disertai berita acara pemeriksaan.

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi yang diungkapkan oleh penulis, dapat disimpulkan bahwa pemberian penghargaan dan sanksi diberlakukan sesuai dengan perundang-undangan yang sudah ditetapkan. Pemberian penghargaan diberikan kepada PNS ketika menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan,

kejujuran, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Setiap PNS memiliki hak untuk mendapatkan penghargaan ketika dalam kondisi tersebut. Namun, bukan hanya penghargaan yang bisa diberikan oleh negara kepada PNS, melainkan sanksi yang harus diterima oleh PNS yang melakukan pelanggaran dalam menjalankan tugasnya. Pemberian sanksi kepada PNS yang melanggar aturan disesuaikan dengan jenis pelanggaran yang dilakukan. Pemberlakuan sanksi disesuaikan dengan aturan yang berlaku, salah satunya adalah PP Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai.

**f. Penerapan Kode Etik dan Kode Perilaku ASN**

Secara umum PNS harus dapat melaksanakan segala peraturan dan ketentuan perundang-undangan yang berlaku khususnya yang berkenaan dengan kepegawaian seperti yang terdapat di dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) dan Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. UU tentang ASN pasal 3 menyatakan bahwa setiap pegawai ASN dalam menjalankan profesinya harus berlandaskan pada prinsip-prinsip yang diantaranya adalah nilai dasar serta kode etik dan perilaku. Sementara dalam pasal 4 dan 5 UU ASN tersebut prinsip nilai dasar serta kode etik dan kode perilaku diurai secara rinci. Selain ketentuan yang ada pada UU ASN ini setiap Pegawai harus memperhatikan rambu-rambu sebagaimana yang diatur

dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil yang diantaranya memuat 17 kewajiban dan 15 larangan. Substansi yang terkandung dalam Undang Undang ASN diantaranya ditegaskan bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah sebuah bentuk profesi, dengan penetapan ASN sebagai sebuah profesi, maka diperlukan adanya asas, nilai dasar, kode etik dan kode perilaku, serta pengembangan kompetensi. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Mulyadi Kepala Sub Bidang Penataan dan Penempatan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar yang mengatakan bahwa:

> "Dalam artian seperti ini namanya orang kalau dipindah diomongin rahasia, kode etik tidak usah diberitahu, manakala ada promosi ya di promosikan, manakala kalau digeser ke tempat lain kalau dibutuhkan ya dipindahkan, intinya kode etiknya rahasia (tetap menjaga sopan santun, etika, belum dibuat dalam dokumen)." (wawancara pada tanggal 5 Maret 2018 di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar).

Berdasarkan pernyataan tersebut, penerapan kode etik dan kode perilaku bagi ASN (Aparatur Sipil Negara) dijalankan secara informal. Di Kabupaten Blitar belum membuat peraturan tersendiri mengenai kode etik dan kode perilaku. Namun dalam pelaksanaannya, setiap pegawai diwajibkan untuk memiliki kode etik dan kode perilaku tersebut. Mengacu pada UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dijelaskan bahwa kode etik dan kode perilaku bertujuan untuk menjaga martabat dan kehormatan ASN. Kode etik dan kode

perilaku dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Secara umum, kode etik dan kode perilaku berisi pengaturan perilaku agar Pegawai ASN:

a. melaksanakan tugasnya dengan jujur, bertanggung jawab, dan berintegritas tinggi;
b. melaksanakan tugasnya dengan cermat dan disiplin;
c. melayani dengan sikap hormat, sopan, dan tanpa tekanan;
d. melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
e. melaksanakan tugasnya sesuai dengan perintah atasan atau Pejabat yang Berwenang sejauh tidak bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan etika pemerintahan;
f. menjaga kerahasiaan yang menyangkut kebijakan negara;
g. menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien;
h. menjaga agar tidak terjadi konflik kepentingan dalam melaksanakan tugasnya;
i. memberikan informasi secara benar dan tidak menyesatkan kepada pihak lain yang memerlukan informasi terkait kepentingan kedinasan;
j. tidak menyalahgunakan informasi intern negara, tugas, status, kekuasaan, dan jabatannya untuk mendapat atau mencari keuntungan atau manfaat bagi diri sendiri atau untuk orang lain;

k. memegang teguh nilai dasar ASN dan selalu menjaga reputasi dan integritas ASN; dan

l. melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai disiplin Pegawai ASN.

Berdasarkan hasil wawancara dan data yang diungkapkan oleh penulis, dapat disimpulkan bahwa penerapan kode etik dan kode perilaku mengacu pada peraturan perundang-undangan, salah satunya yaitu UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Di dalam UU tersebut dijelaskan bahwa kode etik dan kode perilaku menjadi penting untuk dijalankan agar seluruh PNS dapat menjaga statusnya sebagai pegawai negara. Di Kabupaten Blitar, kode etik dan kode perilaku belum dibuat secara perundang-undangan, melainkan dijalankan secara informal.

**g. Pengembangan Kompetensi**

Pengembangan kompetensi merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi Jabatan dan rencana pengembangan karier. Pengembangan kompetensi menjadi dasar pengembangan karier dan menjadi salah satu dasar bagi pengangkatan Jabatan. Setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi PNS yang bersangkutan. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Mulyadi

Kepala Sub Bidang Penataan dan Penempatan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar yang mengatakan bahwa:

> "Kita juga ada pola karir. Pola karir itu nanti si A misalnya akan direncanakan menduduki jabatan apa, terus untuk peningkatan kapasitasnya itu melalui diklat-diklat. Di diklat itu ada yang namanya penjenjangan. Diklat penjenjangan itu kalo eselon IV atau pengawas, itu namanya diklat kepemimpinan tingkat IV. Kalo eselon III atau administratur itu diklat kepemimpinan tingkat III. Kalo CPT (cacatan perguruan tinggi) itu nanti namanya diklat kepemimpinan tingkat II. Ada 3 diklat penjenjangan. Tapi kalo diklat teknis fungsional, ini ada banyak. Banyak pokoknya yang berkaitan dengan peningkatan kapasitas, workshop dan lain sebagainya. Itu nanti korelasinya untuk peningkatan kapasitas sumber daya manusia." (wawancara pada tanggal 5 Maret 2018 di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar).

Berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 35 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan Pola Karir PNS, Pola Karier PNS yang selanjutnya disebut Pola Karier adalah pola pembinaan PNS yang menggambarkan alur pengembangan karier yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) jabatan, kompetensi, serta masa jabatan seorang PNS sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun. Dalam menyusun pola karier dilakukan dengan cara mengkaitkan unsur-unsur pola karier meliputi pendidikan formal, Diklat jabatan, usia, rnasa kerja, pangkat/golongan ruang, tingkat jabatan, pengalaman jabatan, penilaian prestasi kerja, dan kompetensi jabatan. Diklat jabatan harus diikuti oleh seorang PNS

yang diangkat dalam jabatan untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian di bidang tugasnya. Jenis dan jenjang Diklat jabatan harus sesuai dengan jabatannya, yaitu:

a) Seorang PNS yang menduduki jabatan struktural harus mengikuti dan lulus Diklat kepemimpinan (Diklatpim).
b) Seorang PNS yang menduduki jabatan fungsional tertentu harus mengikuti dan lulus Diklat fungsional.
c) Seorang PNS baik yang menduduki jabatan struktural rnaupun jabatan fungsional tertentu dapat mengikuti dan lulus Diklat teknis sesuai dengan bidang tugasnya.

Berikut data pegawai di Kabupaten Blitar tahun 2018 yang terbagi menurut jenis pendidikan yang dimiliki, yaitu:

**Tabel 3. Data Pegawai Berdasarkan Pendidikan Terakhir di Kabupaten Blitar Tahun 2018**

| Pendidikan Terakhir | Jenis Kelamin | | |
|---|---|---|---|
| | Laki-Laki | Perempuan | Jumlah |
| *(1)* | *(2)* | *(3)* | *(4)* |
| Sampai dengan SD | 56 | 1 | 57 |
| SLTP / Sederajat | 145 | 12 | 157 |
| SMA / Sederajat | 866 | 840 | 1.706 |
| Diploma I, II | 419 | 853 | 1.272 |
| Diploma III / Sarjana Muda | 327 | 567 | 894 |
| Tingkat Sarjana / Doktor / Ph.d | 2.405 | 2.900 | 5.305 |
| **Jumlah / Total** | **4.218** | **5.173** | **9.391** |

*Sumber: Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Blitar (2018)*

Berdasarkan data tersebut, dijelaskan bahwa jumlah pegawai yang berada di pendidikan terakhir sampai dengan SD sebanyak 57 orang, SLTP/Sederajat sebanyak 157 orang, SMA/Sederajat sebanyak 1.706 orang, Diploma I dan II sebanyak 1.272 orang, Diploma III dan Sarjana Muda sebanyak 894 orang, dan jumlah pegawai di tingkat Sarjana/Doktor/Ph.D sebanyak 5.305 orang. Data tersebut menunjukkan bahwa setiap pegawai memiliki jenjang pendidikan yang berbeda-beda. Dengan begitu, jenjang pendidikan akan memberikan pengaruh pada posisi jabatan dan pemberian pengembangan kompetensi bagi setiap pegawai. Namun secara keseluruhan, pegawai tersebut perlu dikembangkan melalui Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dengan tujuan nantinya akan memberikan kontribusi yang penuh ke negara melalui tugas dan fungsi yang dijalankan di dalam instansi tersebut.

Berikut data pegawai di Kabupaten Blitar tahun 2018 yang terbagi menurut jenis Golongan Kepangkatan yang dimiliki, yaitu:

**Tabel 4. Data Pegawai Berdasarkan Golongan Kepangkatan di Kabupaten Blitar Tahun 2018**

| Golongan Kepangkatan | | Jenis Kelamin | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Laki-Laki | Perempuan | Jumlah |
| *(1)* | | *(2)* | *(3)* | *(4)* |
| I/a | (Juru Muda) | 1 | - | 1 |
| I/b | (Juru Muda Tk. I) | 2 | - | 2 |
| I/c | (Juru) | 45 | 3 | 48 |
| I/d | (Juru Tingkat I) | 15 | - | 15 |
| **Golongan I** | | **63** | **3** | **66** |
| II/a | (Pengatur Muda) | 144 | 152 | 296 |
| II/b | (Pengatur Muda Tk. I) | 182 | 235 | 417 |
| II/c | (Pengatur) | 265 | 244 | 509 |
| II/d | (Pengatur Tk. I) | 120 | 139 | 259 |

| Golongan Kepangkatan | | Jenis Kelamin | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Laki-Laki | Perempuan | Jumlah |
| **Golongan II** | | **711** | **770** | **1.481** |
| III/a | (Penata Muda) | 448 | 784 | 1.232 |
| III/b | (Penata Muda Tk. I) | 451 | 529 | 980 |
| III/c | (Penata) | 310 | 353 | 663 |
| III/d | (Penata Tk. I) | 598 | 643 | 1.241 |
| **Golongan III** | | **1.807** | **2.309** | **4.116** |
| IV/a | (Pembina) | 797 | 995 | 1.792 |
| IV/b | (Pembina Tk. I) | 804 | 1.084 | 1.888 |
| IV/c | (Pembina Utama Muda) | 35 | 9 | 44 |
| IV/d | (Pembina Utama Madya) | 1 | 3 | 4 |
| IV/e | (Pembina Utama) | - | - | - |
| **Golongan IV** | | **1.637** | **2.091** | **3.728** |
| **Jumlah** | | **4.218** | **5.173** | **9.391** |

*Sumber: Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Blitar (2018)*

Berdasarkan data tersebut, dijelaskan bahwa jumlah pegawai yang menempati Golongan I sebanyak 66 orang, Golongan II sebanyak 1.481 orang, Golongan III sebanyak 4.116 orang dan Golongan IV sebanyak 3.728 orang. Data tersebut menunjukkan bahwa di masing-masing golongan perlu mendapatkan pengembangan kompetensi. Tujuan dari hal itu adalah untuk mengoptimalkan kinerja dari sumber daya manusia di Kabupaten Blitar sesuai dengan fungsi dan tugasnya masing-masing. Jenis pendidikan dan pelatihan (Diklat) yang dijalankan disesuaikan dengan jenjang golongan kepangkatan yang dimiliki. Hal ini dikarenakan fungsi dan tugas yang dijalankan di setiap golongan memiliki perbedaan yang tidak bisa disatukan dalam hal mendapatkan pengembangan kompetensi.

Oleh karena itu, berdasarkan PP Nomr 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen PNS dijelaskan bahwa pelaksanaan pengembangan kompetensi harus sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengembangan kompetensi dapat dilaksanakan dalam bentuk: a. pendidikan; dan/atau b. pelatihan. Pengembangan kompetensi dalam bentuk pendidikan dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian PNS melalui pendidikan formal sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pengembangan kompetensi dalam bentuk pendidikan formal dilaksanakan dengan pemberian tugas belajar. Pemberian tugas belajar ini diberikan dalam rangka memenuhi kebutuhan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karier. Pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan dilakukan melalui jalur pelatihan klasikal dan nonklasikal. Pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan klasikal dilakukan melalui proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas, paling kurang melalui pelatihan, seminar, kursus, dan penataran. Pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan nonklasikal dilakukan paling kurang melalui e-learning, bimbingan di tempat kerja, pelatihan jarak jauh, magang, dan pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta. Berikut ini pelaksanaan diklat yang dijalankan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Blitar, yaitu:

**Gambar 11. Pelaksanaan Uji Kompetensi Pejabat Eselon III/a Pemerintah Kabupaten Blitar**

*Sumber : www.bkpsdm.blitarkab.go.id (2018)*

**Gambar 12. Diklat Kepemimpinan Tingkat IV Angkatan 155 Provinsi Jawa Timur di Kabupaten Blitar**

*Sumber : www.bkpsdm.blitarkab.go.id (2018)*

Berdasarkan hasil wawancara dan olahan data yang diuraikan oleh penulis, pengembangan kompetensi yang dilakukan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar dilaksanakan sesuai dengan jabatan pegawai yang dimiliki di instansi tersebut. Informasi mengenai jabatan pegawai dilihat dari sistem informasi yang dijalankan oleh BKPSDM, yaitu SIMPEG. Selanjutnya, setelah mengenai jabatan-jabatan tersebut, BKPSDM merancang dan menjalankan diklat kepemimpinan atau pelatihan

kompetensi lainnya sesuai dengan pembagian jabatan tersebut. Upaya pelaksanaan diklat yang dijalankan oleh BKPSDM ditujukan untuk meningkatkan kapasitas pegawai agar SDM yang dimiliki bisa berkualitas dan dapat meningkatkan kinerja organisasi.

**h. Perlindungan Pegawai ASN**

Sejak lahirnya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara semakin memperkokoh adanya kewajiban negara untuk memberikan perlindungan, pendampingan dan bantuan hukum, dimana perlindungan dan bantuan hukum diberikan kepada ASN yang terjerat hukum karena pelaksanaan tugasnya. Di dalam UU tersebut dijelaskan bahwa ASN berhak memperoleh perlindungan. Pemerintah wajib memberikan perlindungan berupa bantuan hukum. Bantuan hukum yang dimaksud adalah berupa bantuan hukum dalam perkara yang dihadapi di pengadilan terkait pelaksanaan tugasnya. Namun bantuan hukum tidak diberikan kepada ASN yang terlibat masalah hukum/tindak pidana khusus seperti korupsi, narkoba dan terorisme.

ASN tidak berhak mendapatkan bantuan hukum jika ASN tersebut sudah mendapatkan surat keputusan yang menjelaskan bahwa yang bersangkutan terbukti melakukan kesalahan dari Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dengan jenis hukuman disiplin berat berupa pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai

PNS dan pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS. Hal ini disebabkan karena status yang bersangkutan sudah bukan PNS berdasarkan keputusan PPK dan tidak dimungkinkan bagi unit kerja yang menangani bantuan hukum menentang keputusan pimpinan/dinas tersebut. Seperti yang diungkapkan oleh Pak Benny selaku Kepala Bidang Mutasi di Kantor Bupati mengatakan:

> "Ada PNS sebagai lurah, ternyata dia digugat oleh masyarakatnya karena warisan. Nah ini dia bisa minta perlindungan hukum. Tapi kalo ada PNS yang salah, ya tetep kita hukum. Ini garis besar aja ya kalo ada PNS bermasalah." (wawancara pada tanggal 5 Maret 2018 di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar).

Berdasarkan pernyataan tersebut, perlindungan kepada ASN menjadi salah satu hak yang bisa didapatkan jika dalam kondisi yang memungkinkan. Perlindungan hukum terhadap Aparatur Sipil Negara juga menjadi salah satu kewajiban yang harus dilaksanakan oleh Pemerintah sebagaimana yang sudah ditetapkan dalam Pasal 92 ayat (1) Undang-undang Nomor 5 Tahun 2015 tentang Aparatur Sipil Negara. Di dalam pasal tersebut dijelaskan bahwa pemerintah wajib memberikan perlindungan berupa: (a) jaminan kesehatan; (b) jaminan kecelakaan kerja; (c) jaminan kematian; dan (d) bantuan hukum. Perlindungan berupa jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, dan jaminan kematian yang dimaksud mencakup jaminan sosial yang diberikan dalam program jaminan sosial nasional. Sedangkan bantuan hukum yang dimaksud yaitu berupa pemberian bantuan hukum dalam

perkara yang dihadapi di pengadilan terkait pelaksanaan tugasnya. Sebagai tindak lanjut dari kewajiban tersebut, pembahasan mengenai perlindungan PNS diatur dalam Pasal 308 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Berdasarkan hasil wawancara dan olahan data yang sudah diungkapkan penulis, dapat disimpulkan bahwa perlindungan PNS yang dimaksud adalah pemberian jaminan dan bantuan hukum. Bantuan hukum dapat diberikan kepada PNS yang memiliki masalah dalam proses menjalankan tugasnya. Sesuai dengan UU Nomor 5 Tahun 2015 tentang Aparatur Sipil Negara bahwa pemerintah wajib memberikan perlindungan hukum kepada PNS yang menjalani proses hukum di pengadilan. Perlindungan tersebut menjadi penting bagi PNS sebagai bentuk perwujudan hasil pengabdiannya kepada negara, oleh karena itu negara perlu memberikan pembelaan kepada PNS yang tidak bermasalah di dalam proses pengadilan. Kondisi ini tentunya harus disesuaikan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

**i. Sistem Informasi**

Sistem Informasi ASN adalah rangkaian informasi dan data mengenai Pegawai ASN yang disusun secara sistematis, menyeluruh, dan terintegrasi dengan berbasis teknologi. Setiap Instansi Pemerintah wajib memiliki sistem informasi manajemen karier instansi. Sistem

informasi manajemen karier instansi berisi informasi mengenai rencana dan pelaksanaan manajemen karier. Sistem informasi manajemen karier instansi merupakan bagian yang terintegrasi dengan Sistem Informasi ASN. PPK (Pejabat Pembina Kepegawaian) wajib memutakhirkan data dan informasi dalam sistem informasi manajemen karier instansi. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Mulyadi Kepala Sub Bidang Penataan dan Penempatan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar yang mengatakan bahwa:

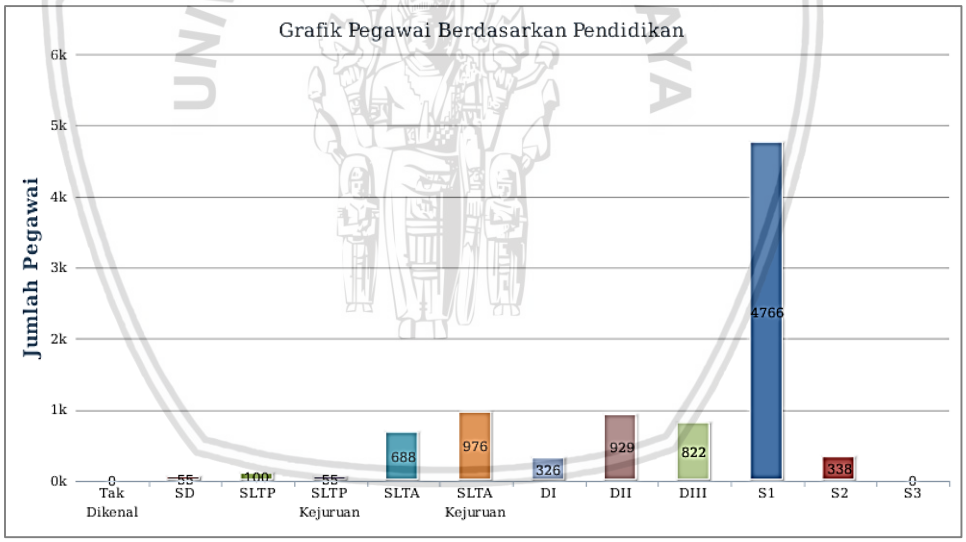
> "Itu kita ada system informasi manajemen pegawai (SIMPEG) databasenya berisi profil pegawai contohnya dia pernah di Diklat fungsional atau tidak, sebenernya ada dan sudah dicanangkan. SIMPEG itu mau di akses minimal dengan yang bersangkutan. Beberapa tahun terakhir bisa di akses oleh semua pegawai, untuk ke masyarakat belum." (wawancara pada tanggal 5 Maret 2018 di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar).

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dijelaskan bahwa sistem informasi manajemen karir yang dikembangkan oleh Kabupaten Blitar adalah melalui SIMPEG. SIMPEG merupakan singkatan dari Sistem Informasi Kepegawaian. Tujuan dari pembuatan SIMPEG adalah untuk menghimpun data kepegawaian se-Kabupaten Blitar di BKPSDM secara akurat. Isi database dari SIMPEG ini berupa penjelasan mengenai profil pegawai, salah satunya yaitu mengenai keikutsertaannya pada pelaksanaan diklat (Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar, 2018).

SIMPEG pada dasarnya merupakan suatu sistem informasi manajemen kepegawaian yang diperlukan oleh instansi pemerintahan untuk meningkatkan keterbukaan informasi, mempermudah pekerjaan Pegawai Negeri Sipil, dan digunakan sebagai analisis dan formulasi kebijakan serta implementasinya di bidang sumber daya manusia Pegawai Negeri Sipil melalui sistem komputerisasi database kepegawaian. SIMPEG yang secara umum dipahami sebagai sistem informasi manajemen kepegawaian yang meliputi baik perangkat keras, perangkat lunak, piranti jejaring komputer, dan prosedur operasinya yang tentu erat kaitannya dengan regulasi atau kebijakan pemerintah. SIMPEG merupakan sebuah sistem yaitu suatu kumpulan atau himpunan dari unsur, komponen, atau variabel-variabel yang terorganisir, saling berinterkasi, saling tergantung satu sama lain dan terpadu (Kumorotomo, 2004:8). Melihat penjelasan tersebut, Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) sangat penting dalam memberikan pelayanan kepada seluruh sumber daya yang ada, karena pegawai merupakan aset penting dalam penyelenggaraan organisasi yang perlu dikelola dengan baik. Pengelolaan pegawai yang baik dalam lingkup kecil akan meningkatkan kinerja pegawai dan dalam lingkup yang lebih besar dan akan membawa perbaikan kinerja suatu instansi pemerintah secara keseluruhan. Berikut tampilan aplikasi dan isi dari SIMPEG di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumder Daya Manusia Kabupaten Blitar, yaitu:

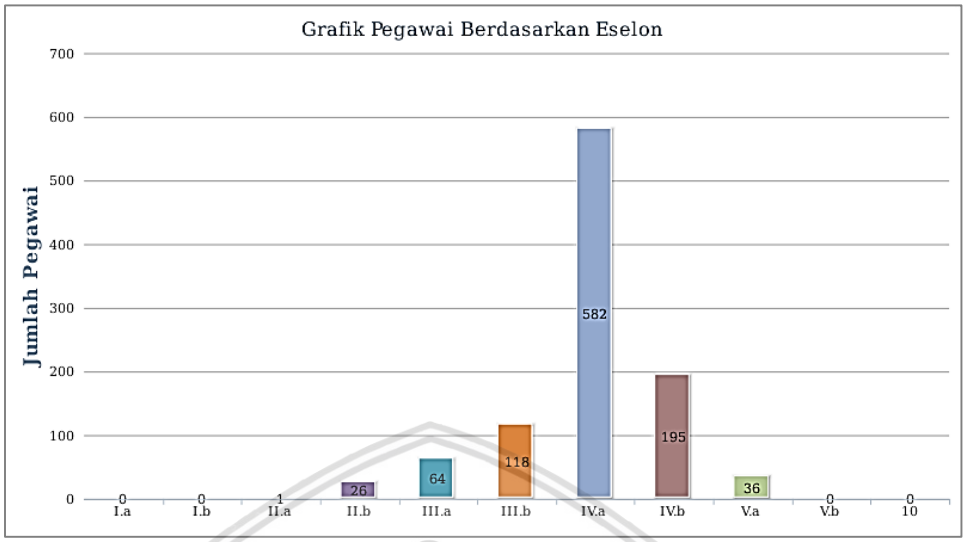
**Gambar 13. Aplikasi SIMPEG (Sistem Informasi Kepegawaian) Kabupaten Blitar**

*Sumber: www.simpeg.blitarkab.go.id (2014)*



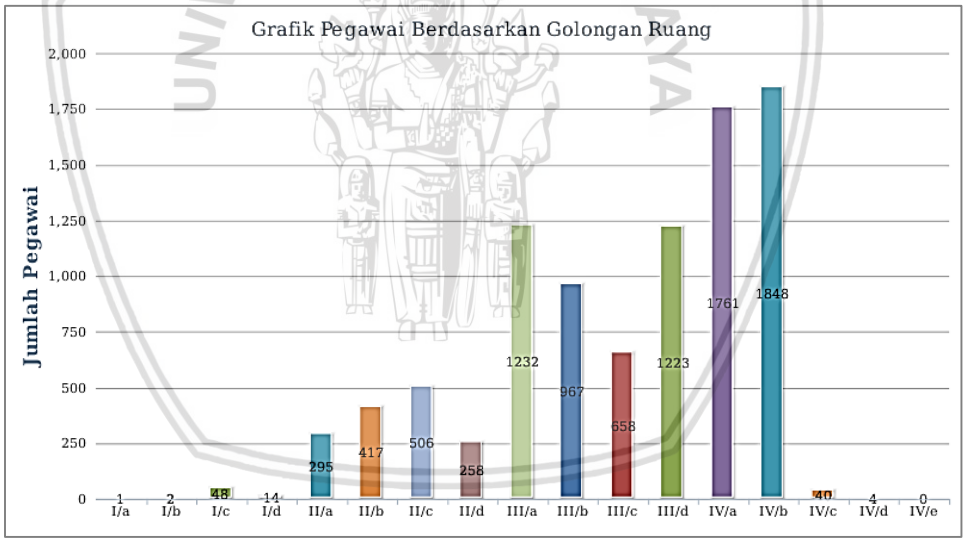

**Gambar 14. Informasi Grafik Pegawai Berdasarkan Pendidikan dari Aplikasi SIMPEG (Sistem Informasi Kepegawaian) Kabupaten Blitar**

*Sumber: www.simpeg.blitarkab.go.id (2014)*




**Gambar 15. Informasi Grafik Pegawai Berdasarkan Eselon dari Aplikasi SIMPEG (Sistem Informasi Kepegawaian) Kabupaten Blitar**

*Sumber: www.simpeg.blitarkab.go.id (2014)*




**Gambar 16. Informasi Grafik Pegawai Berdasarkan Golongan Ruang dari Aplikasi SIMPEG (Sistem Informasi Kepegawaian) Kabupaten Blitar**

*Sumber: www.simpeg.blitarkab.go.id (2014)*

Sesuai dengan pernyataan dan data yang diungkapkan penulis, sistem informasi yang dijalankan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar adalah

dengan menggunakan SIMPEG (Sistem Informasi Kepegawaian). SIMPEG ini diaplikasikan pada tataran pemerintahan saja, artinya adalah tidak menjadi bahan informasi yang bisa konsumsi oleh masyarakat. Database tersebut menjelaskan mengenai profil pegawai yang ada di instansi tersebut secara terpusat. Tujuan dari SIMPEG adalah untuk memudahkan dalam pengolahan informasi pegawai dan mampu meningkatkan kinerja organisasi di suatu instansi pemerintah. Oleh karena itu, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar menggunakan SIMPEG sebagai sistem informasi kepegawaian yang terintegrasi.

**2. Analisis Lingkungan**

**a. Internal**

**1) Kekuatan**

Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada dalam organisasi dan secara normal memiliki implikasi langsung dan khusus pada organisasi. Lingkungan internal tersebut yang nantinya akan memunculkan kelemahan dan juga kekuatan dari organisasi. Segala hal yang masuk ke dalam lingkungan internal seharusnya lebih mudah untuk diidentifikasikan karena berada di dalam organisasi. Semua organisasi memiliki kekuatan-kekuatan atau kelemahan-kelemahan di dalam fungsi manajemennya, tidak ada organisasi yang sama kuat dalam semua

fungsinya. Organisasi dapat mengetahui kekuatan dan kelemahannya melalui analisis lingkungan internal. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Mulyadi Kepala Sub Bidang Penataan dan Penempatan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar yang mengatakan bahwa:

> "Kekuatannya itu kita punya sistem dan prosedur kerja yang baku dalam pengelolaan Sumber Daya Aparatur, selain itu penguraian tugas di masing-masing fungsi itu sudah jelas juga mbak." (wawancara pada tanggal 5 Maret 2018 di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar).

Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat dijelaskan bahwa kekuatan organisasi yang dimiliki dalam menjalankan mutasi pegawai adalah kesiapan sistem dan prosedur kerja yang baku dalam melakukan pengelolaan Sumber Daya Aparatur. Selain itu terdapat pula kejelasan pembagian dan penguraian tugas di masing-masing fungsi kerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar. Seperti yang dijelaskan di dalam *website* milik Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Blitar, tupoksi setiap bidang dijelaskan secara rinci mulai dari tupoksi kabid (Kepala Bidang) sampai pada tupoksi pegawai di sub-bidang. Tupoksi tersebut terbagi ke dalam beberapa bidang yaitu Bidang Mutasi, Bidang Pendidikan dan Pelatihan, Bidang Pengadaan, Pembinaan, dan Pemberhentian, serta Bidang Fungsional.

Penjelasan tupoksi di setiap bidang tersebut ditujukan untuk memperjelas arah kerja yang akan dilakukan oleh setiap PNS. Berikut tupoksi bidang yang dijelaskan di dalam *website* BKPSDM Kabupaten Blitar, yaitu:

**Gambar 17. Tupoksi BKPSDM Kabupaten Blitar**
*Sumber: www.bkpsdm.blitarkab.go.id (2018)*

Selain itu, Bapak Bayu selaku pegawai di Bagian Organisasi dan Kelembagaan di Kantor Bupati mengatakan kekuatan lainnya dalam menjalankan mutasi pegawai yaitu:

> "Sekarang kan ada sistemnya toh, ada seleksi pegawainya. Kalau tahun kemarin kan, siapa aja bisa masuk, tinggal diliat saja di latar belakangnya seperti apa. Nah ini kan sekarang tergantung eselon berapa. Ya sekarang ini namanya kinerja PNS." (wawancara pada tanggal 5 Maret 2018 di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar).

Sesuai dengan pernyataan tersebut, kekuatan lain yang dimiliki Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar adalah dalam melakukan mutasi PNS dilakukan beberapa seleksi. Seleksi tersebut disesuaikan dengan posisi PNS yang dimutasi yaitu antara dimutasi ke dalam daerah atau ke luar daerah. Dalam hal ini terdapat beberapa mekanisme seleksi yang berbeda dalam melakukan mutasi pegawai di setiap instansi Kabupaten Blitar.

Berdasarkan hasil wawancara dan penyajian data yang diolah oleh penulis, kekuatan yang dimiliki Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar dalam melakukan mutasi adalah adanya sistem dan prosedur kerja yang baku dalam melakukan pengelolaan Sumber Daya Aparatur. Sistem dan prosedur kerja tersebut dibuat dalam bentuk tupoksi (Tugas Pokok dan Fungsi). Tupoksi di setiap bidang dibuat dan dipublikasikan ke dalam *website* milik Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar. Tupoksi yang jelas tersebut nantinya akan menjadi kekuatan dan arah jelas bagi setiap pegawai dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, tupoksi menjadi penting bagi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar dalam mewujudkan kinerja organisasi yang baik.

Selain itu, kekuatan lain yang dimiliki Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar dalam melakukan mutasi pegawai adalah diterapkannya mekanisme seleksi di setiap instansi yang ingin melakukan mutasi pegawai. Seleksi tersebut tentunya disesuaikan dengan posisi PNS yang akan dimutasi yaitu antara di mutasi ke dalam daerah atau ke luar daerah. Hal tersebut yang menjadikan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar perlu mengoptimalkan penerapan seleksi pegawai agar PNS yang telah dilakukan mutasi dapat bekerja sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dimiliki.

**2) Kelemahan**

Analisis internal merupakan analisis untuk melihat diri sendiri, merefleksi secara kritis apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan organisasi. Analisis lingkungan internal bertujuan untuk mengidentifikasi dan menjelaskan faktor–faktor yang akan menjadi kekuatan dan kelemahan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar. Kajian internal pada hakikatnya adalah analisis dan evaluasi atas kondisi di dalam instansi tersebut yang salah satunya adalah mengenai Kelemahan (*Weakness*). Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Mulyadi Kepala Sub Bidang Penataan dan Penempatan Badan Kepegawaian dan

Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar yang mengatakan bahwa:

> "Kelemahan dari lingkungan internal itu ada 2 mbak. Yang pertama itu sumberdaya banyak yang tidak sesuai standar kompetensi dengan profilnya. Yang kedua itu jumlah kurang dari sisi kuantitas apalagi kualitas." (wawancara pada tanggal 5 Maret 2018 di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar).

Berdasarkan pernyataan tersebut, kelemahan yang dimiliki oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar dalam melakukan mutasi pegawai adalah adanya ketidaksesuaian standar kinerja sumber daya manusia yang dimutasi dengan profil pegawai yang dimiliki. Artinya adalah pegawai yang dimutasi tersebut tidak bisa menjalankan tugasnya karena memiliki pengalaman atau latar belakang yang tidak sesuai dengan yang dibutuhkan organisasi. Oleh karena itu, tupoksi kerja yang dijalankan tidak bisa dilakukan secara maksimal karena tidak sesuai dengan standar kerjanya.

Kelemahan lainnya adalah kurangnya jumlah pegawai yang ingin dimutasi dengan kebutuhan organisasi yang tinggi. Artinya adalah ketika suatu instansi pemerintah memiliki kekosongan pegawai, maka diperlukan pegawai dari instansi lainnya yang memiliki jumlah pegawai yang lebih. Dengan kondisi yang seperti itu, pengisian kursi lowong di instansi tersebut diisi seadanya. Hal ini yang menyebabkan terjadinya ketidaksesuaian kompetensi

pekerja dengan kebutuhan organisasi yang seharusnya. Oleh karena itu, karena kuantitas tidak bisa memenuhi kekosongan tersebut, faktor kualitas pun tidak bisa dijadikan pertimbangan.

Selain itu, menurut Bapak Mashudi selaku Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar mengatakan kelemahan yang lainnya yaitu:

> "Sistem penghargaan memang sementara ini secara symbol belum ada, tapi kita tetap mengacu pada UU saja." (wawancara pada tanggal 5 Maret 2018 di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar).

Sesuai dengan pernyataan tersebut, dijelaskan bahwa kelemahan lain dari pelaksanaan sistem merit di Kabupaten Blitar adalah belum adanya penerapan secara nyata dalam memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi. Artinya secara simbolis, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar belum menjalankan pemberian pengharagaan kepada pegawainya. Melihat kondisi tersebut, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar perlu memperhatikan sistem dan penerapan dari konsep pemberian penghargaan kepada pegawai sebagai upaya untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa kelemahan yang dimiliki oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar adalah

adanya ketidaksesuaian standar kinerja sumber daya manusia yang dimutasi dengan profil pegawai yang dimiliki. Kemudian kelemahan lainnya adalah kurangnya jumlah pegawai yang ingin dimutasi dengan kebutuhan organisasi yang tinggi. Selain itu, belum adanya penerapan pemberian penghargaan secara simbolis kepada pegawai berprestasi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar sebagai upaya untuk memotivasi kerja pegawai. Melihat kondisi kelemahan tersebut, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar perlu mengatasi kelemahan-kelemahan yang dialami di dalam internal organisasi agar kinerja pegawai dan pelayanan yang diberikan dapat dioptimalkan dengan baik.

**b. Eksternal**

**1) Peluang**

Setiap organisasi pada umumnya menghadapi masalah lingkungan strategis baik lingkungan internal maupun eksternal. Lingkungan internal merupakan faktor lingkungan yang berpengaruh pada kinerja organisasi yang biasanya dapat dikendalikan secara langsung, sedangkan lingkungan eksternal merupakan faktor lingkungan yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi yang berada di luar kendali organisasi tetapi sangat mempengaruhi kegiatan organisasi tersebut, salah satunya adalah

peluang. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Mulyadi Kepala Sub Bidang Penataan dan Penempatan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar yang mengatakan bahwa:

> "Peluangnya adalah kita punyai diklat mbak. Banyak tawaran-tawaran dari instansi lain untuk mengadakan diklat bagi para PNS itu mbak." (wawancara pada tanggal 5 Maret 2018 di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar).

Berdasarkan pernyataan tersebut, peluang yang dimiliki Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar adalah ketersediaan pelaksanaan diklat (Pendidikan dan Pelatihan) bagi setiap pegawai yang melalui mutasi di suatu instansi pemerintah. Terdapatnya kerjasama dengan pihak lain dalam menjalankan diklat menyebabkan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar memiliki peluang yang lebih dalam mengoptimalkan pegawai yang dimutasi tersebut. Seperti yang terdapat dalam gambar di bawah ini yang telah menjalankan diklat bagi para pegawainya, yaitu:

**Gambar 18. Pelatihan Bimbingan Teknis (Bimtek) *e-kinerja* BKPSDM Kabupaten Blitar**
*Sumber : www.bkpsdm.blitar.go.id (2018)*

**Gambar 19. Penyampaian Materi Pelatihan Bimbingan Teknis (Bimtek) *e-kinerja* BKPSDM Kabupaten Blitar**
*Sumber : www.bkpsdm.blitar.go.id (2018)*

BKPSDM Kabupaten Blitar menyelenggarakan pelatihan bimbingan teknis (bimtek) e-kinerja kepada seluruh admin OPD (Organisasi Perangkat Daerah). Dengan terbitnya UU Nomor 5 tahun 2014 tentang ASN yang mengamanahkan untuk melakukan pengelolaan ASN berdasarkan pada sistem merit, yang artinya dalam menjalankan tugas pekerjaannya, PNS harus memiliki kualifikasi, kompetensi dan kinerja. Salah satu ukuran untuk dapat mengetahui kinerja PNS secara terukur, terarah, cepat dan tepat serta tuntas, maka perlu dituangkan dalam suatu bentuk laporan

secara elektronik (*online*) atau yang umum disebut dengan *e-kinerja*, sebagai media kontrol. Oleh karena itu, diklat tersebut diadakan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dari BKPSDM Kabupaten Blitar.

Berdasarkan hasil wawancara dan penyajian data yang diungkapkan oleh penulis, dapat disimpulkan bahwa peluang dari BPKSDM Kabupaten Blitar dalam mengatasi kelemahan dari mutasi pegawai adalah dengan mengadakan diklat untuk setiap pegawai yang ada di instansi tersebut. Diklat yang diadakan tersebut adalah mengenai *e-kinerja*. Pengoptimalan teknologi pada setiap kegiatan yang dilakukan oleh instansi pemerintah menunjukkan suatu kemajuan dalam memaksimalkan pelayanan yang diberikan untuk masyarakat. Oleh karena itu, BKPSDM Kabupaten Blitar mengadakan diklat tersebut dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi pegawai yang ada di instansi tersebut.

**2) Ancaman**

Analisis lingkungan eksternal dalam hal ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menjelaskan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman bagi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar. Kajian eksternal pada hakikatnya adalah analisis dan evaluasi atas kondisi di luar Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya

Manusia Kabupaten Blitar yang salah satunya meliputi Ancaman (*Threat*). Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Mulyadi Kepala Sub Bidang Penataan dan Penempatan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar yang mengatakan bahwa:

> "Ancaman yang biasanya terjadi itu pas mutasi atau promosi itu ada tidak sesuainya dengan harapan orang yang bersangkutan (yang dimutasi), karena setiap PNS harus menerima dimanapun kita ditetapkan, jabatan apapun harus siap, karena kita setelah menerima SK itu harus siap seluruh pengabdian jiwa raga kita itu untuk menjadi PNS." (wawancara pada tanggal 5 Maret 2018 di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar).

Berdasarkan pernyataan tersebut, ancaman yang dialami oleh pegawai yang dimutasi adalah ketidaksesuaian harapan dari pegawai tersebut dengan pekerjaan yang dijalani di organisasi yang baru. Konsekuensinya adalah pegawai tersebut tidak bisa menjalankan tugasnya secara optimal. Berdasarkan hasil wawancara tersebut, kondisi ini nantinya akan menjadi ancaman bagi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar ketika melakukan mutasi pegawai. Ketidaknyamanan yang dialami pegawai yang dimutasi tersebut nantinya bisa berpengaruh pada kualitas pelayanan diberikan dan akan mempengaruhi kinerja organisasi. Oleh karena itu, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kabupaten Blitar perlu memperhatikan ancaman apa saja yang akan didapat ketika melakukan mutasi pegawai.

## C. Analisis Data

### 1. Kriteria Kesesuaian Pelaksanaan *Merit System* dalam Mutasi Jabatan

#### a. Standar Kompetensi

Penyelenggara negara seperti pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) atau Pegawai Negeri Sipil (PNS) dituntut memiliki kompetensi dalam jabatan dan tugas yang diemban agar dapat meningkatkan daya saing bangsa. Dalam memperbaiki kualitas ASN diperlukan sebuah standar kompetensi dalam menduduki sebuah jabatan. Selain dari itu, telah dijelaskan bahwa di dalam PP Nomor 11 tahun 2017 dan amanat UU ASN mewajibkan ASN untuk mengikuti pengembangan kompetensi minimum 20 jam pelajaran (JP) per tahun. Karena itu ASN harus memiliki sertifikasi kompetensi sesuai bidang jabatan yang akan ditempati. Pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui berbagai hal, seperti diklat, sekolah formal, *mentoring* dan lainnya. Dengan demikian kemampuan ASN pun dapat terus di ditingkatkan sehingga mewujudkan aparatur yang profesional. Sehingga ketika pegawai tersebut dilakukan mutasi maka standar kompetensi yang dimiliki bisa dijadikan pertimbangan.

Berdasarkan hasil penyajian data yang sudah diuraikan oleh penulis, dijelaskan bahwa Tim Penilai Kinerja PNS di BKPSDM

Kabupaten Blitar sudah memenuhi semua standar kompetensi yang harus dipenuhi oleh pejabat pemerintah dalam hal melakukan mutasi jabatan yang ada di Kabupaten Blitar dengan menganut pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial. Secara umum, dalam hal mutasi jabatan yang dilakukan oleh Tim Penilai Kinerja PNS Kabupaten Blitar dengan melakukan secara berjenjang dan melibatkan bidang-bidang maupun sub-bidang hingga staf sebagai masukan dalam memberikan pertimbangan untuk mutasi jabatan struktural. Selain itu, mutasi pegawai disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki pegawai dan kebutuhan dari organisasi itu sendiri.

Kondisi tersebut sesuai dengan UU Nomor 5 tahun 2014 bahwa sistem merit merupakan system yang berlaku bagi ASN di Indonesia. Sistem Merit adalah kebijakan dan manajemen SDM Aparatur yang berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar, tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, ataupun kondisi kecacatan. Perencanaan Pengembangan SDM berdasarkan kebutuhan kompetensi dan jumlah pegawai yang tertuang di dalam *human capital development plan*, pola karir, yang mewajibkan adanya standar

kompetensi jabatan dan *job person match*, penilaian prilaku dan kinerja serta rekam jejak pegawai dan dilakukan seleksi dan promosi secara adil, pelaksanaan sistem *rewards and punishment*, serta standar integritas dan perilaku.

Melihat penjelasan tersebut, standar kompetensi menjadi penting untuk dimiliki oleh setiap PNS, yang nantinya akan berguna sebagai syarat untuk dilakukan mutasi ke instansi pemerintahan lainnya. BKPSDM Kabupaten Blitar yang diwaliki oleh Tim Penilai Kinerja PNS menjelaskan bahwa standar kompetensi yang dijalankan sudah sesuai dengan acuan UU Nomor 5 Tahun 2014, dimana kegiatan mutasi pegawai disesuaikan dengan profil pegawai dan melihat kondisi organisasi yang membutuhkan pegawai baru. Oleh karena itu, standar kompetensi menjadi salah satu pertimbangan Tim Penilai Kinerja PNS di BKPSDM Kabupaten Blitar sebelum melakukan mutasi pegawai.

Namun jika dilihat dari teori yang lainnya, menurut Sutarto (2002) setiap organisasi memiliki tujuan yang salah satu fungsinya adalah sebagai standar pelaksanaan. Apabila tujuan organisasi tersebut dilaksanakan secara jelas dan dipahami, maka akan memberikan standar langsung bagi penilaian pelaksanaan kegiatan (prestasi) organisasi. Hal tersebut sesuai dengan kegiatan mutasi pegawai di BKPSDM Kabupaten Blitar bahwa setiap instansi memiliki tujuan agar organisasinya dapat memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat dengan adanya pegawai-pegawai yang kompeten. Dalam

hal ini, pegawai-pegawai yang kompeten bisa didapatkan dengan salah satu jalan yaitu kegiatan mutasi. Namun sebelum pegawai tersebut dilakukan mutasi, terdapat standar kompetensi yang menilai apakah pegawai tersebut memang layak untuk dilakukan mutasi. Dengan adanya standar tersebut menunjukkan bahwa BKPSDM Kabupaten Blitar telah berusaha untuk mengoptimalkan tujuan yang ingin dicapai yaitu memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat.

**b. Perencanaan Kebutuhan Pegawai**

Perencanaan SDM dirancang untuk menjamin bahwa kebutuhan pegawai untuk organisasi akan terpenuhi secara tetap dan tepat. Perencanaan seperti itu dapat dilakukan melalui analisis kebutuhan pegawai. Perencanaan SDM berguna untuk mencapai penyusunan program kerja yang realistik, dan mengisi kebutuhan pegawai organisasi secara tetap dan tepat, sehingga pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan tercapai secara efektif dan efisien. Selain itu, perencanaan kebutuhan pegawai juga perlu disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Hal ini dilakukan untuk mengoptimalkan kecocokan kriteria pegawai yang dimiliki dengan kebutuhan instansi pemerintah tersebut.

Berdasarkan hasil penyajian data yang sudah diuraikan oleh penulis, dijelaskan bahwa dalam melihat perencanaan kebutuhan pegawai perlu dilakukan beberapa analisis kebutuhan PNS dan

persedian PNS. Analisis kebutuhan PNS berkaitan dengan kriteria yang dimiliki PNS itu sendiri sedangkan Analisis Persediaan PNS berkaitan dengan kondisi kekosongan pegawai yang ada di suatu instansi pemerintah. Dalam hal ini, Kabupaten Blitar lebih memfokuskan diri pada dua hal tersebut dalam melakukan mutasi pegawai. Analisis tersebut ditujukan untuk menemukan kecocokan dalam pengisiin hasil mutasi pegawai. Artinya penerimaan pegawai dari hasil mutasi bisa disesuaikan dengan kebutuhan atau kriteria dari instansi yang ingin ditempati.

Kondisi yang ada di BKPSDM Kabupaten Blitar sesuai dengan pendapat dari Siagian (1994) yang dikutip oleh Irawan (2002:30) yang menjelaskan bahwa, perencanaan pegawai adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen organisasi guna tersedianya tenaga yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah dan akan ditetapkan. Serupa dengan pendapat dari Hasibuan (1994) yang mengatakan bahwa, perencanaan pegawai adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dan efektif serta efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Berdasarkan teori tersebut, perencanaan kebutuhan pegawai menjadi penting untuk dilakukan dengan harapan dapat mencocokkan kompetensi pegawai dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu,

BKPSDM Kabupaten Blitar perlu mengoptimalkan perencanaan kebutuhan pegawai melalui analisis persediaan dan analisis kebutuhan.

**c. Pelaksanaan Seleksi dan Promosi**

Perkembangan birokrasi dan peningkatan kualitas sumber daya aparatur pada saat ini dengan sendirinya akan terus mendorong terciptanya iklim kompetisi antar sesama aparatur dalam meraih posisi jabatan tertentu, karena itu penggunaan mekanisme seleksi terbuka dalam promosi jabatan, sesungguhnya sudah menjadi tuntutan kebutuhan birokrasi yang harus dipertimbangkan penerapannya. Penggunaan mekanisme seleksi terbuka dalam promosi atau pengisian jabatan administrasi memang masih menjadi pilihan dan belum menjadi keharusan, tetapi pada beberapa kementerian/lembaga dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota yang memiliki komitmen untuk menerapkan sistem merit dalam manajemen kepegawaiannya.

Berdasarkan hasil penyajian data yang sudah diuraikan oleh penulis, dijelaskan bahwa dalam seleksi secara terbuka di BKPSDM Kabupaten Blitar itu dilakukan oleh Tim Panitia Seleksi. Sedangkan untuk bagian Jabatan Administrasi atau eselon II ke bawah dilakukan oleh Tim Penilai Kinerja PNS. Selain itu, promosi terbuka bagi PNS bisa dilakukan tergantung pada penentuan jabatan yang diperbolehkan untuk dilakukan promosi. Hanya jabatan pimpinan tinggi yang diperbolehkan untuk dilakukan promosi terbuka.

Kondisi ini sesuai dengan teori tentang promosi antara lain yang dikemukakan oleh Nitisemito (1983:26), yaitu promosi adalah proses kegiatan pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya. Selanjutnya pendapat tentang promosi yang dikemukakan oleh Sikula (2002:108), yaitu secara teknik promosi adalah suatu posisi ke posisi yang lainnya yang melibatkan baik peningkatan upah maupun status. Berdasarkan teori tersebut dijelaskan bahwa promosi merupakan suatu kegiatan untuk memindahkan pegawai, dalam hal ini adalah PNS yang dipindah atau dimutasi dari satu instansi ke instansi pemerintah lainnya. Di BKPSDM Kabupaten Blitar, promosi juga dilakukan untuk pegawai yang disesuaikan dengan jabatan yang dimiliki. Kegiatan promosi ini menjadi penting untuk dilakukan agar pegawai tersebut dapat memberikan kontribusinya di instansi pemerintah lainnya. Tujuan lainnya adalah agar promosi ini dapat membantu pegawai tersebut mengembangkan kemampuannya di ranah yang lainnya.

**d. Manajemen Karir**

Manajemen karir (*career management*) merupakan suatu kegiatan dalam mengelola karir mulai dari tahap perencanaan sampai dengan evaluasi. Karir sendiri dapat diartikan sebagai semua pekerjaan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang sehingga karir juga menunjukkan perkembangan para pegawai secara

individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi. Secara lebih luas manajemen karir dapat diartikan sebagai proses di mana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang bertalenta (*talented*) untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan pengembangan organisasi di suatu instansi pemerintahan di masa yang akan datang.

Berdasarkan penyajian data yang sudah diungkapkan oleh penulis, dapat disimpulkan bahwa manajemen karir di Kabupaten Blitar diartikan sebagai pengaturan karir yang perlu dijalani oleh setiap PNS yang baru mengisi kekosongan posisi di suatu instansi pemerintahan. Ketentuan mengenai manajemen karir mengacu pada PP Nomor 11 Tahun 2017 yang menjelaskan bahwa manajemen karir diperlukan untuk memperjelas karir dari seorang PNS di instansi pemerintahan yang baru ditempati. Oleh karena itu, penyusunan Manajemen Karir menjadi penting karena nantinya untuk mendorong peningkatan kinerja organisasi.

Selanjutnya menurut Setjen DPR RI (2014), ada empat hal mendasar yang menjadi perhatian manajemen karir. Pertama, pembinaan karir. Pembinaan karir dilakukan melalui penyusunan pedoman pembinaan karir yang didalamnya memuat pangkat dan jenjang jabatan, pola dasar karir, perpindahan jabatan, dan pola karir yang cocok dengan struktur organisasi saat ini. Kedua, melakukan

pemetaan potensi karir terhadap Pejabat Struktural (Pengawas, Administratur dan Pimpinan Tinggi Pratama), Pejabat Fungsional dan Pejabat Fungsional Umum (Pelaksana), sehingga akan dibentuk *talent pool*. Ketiga, pengembangan para talent melalui diklat berbasis kompetensi. Keempat, Perencanaan Karir, yaitu penyusunan perencanaan karir yang akan mengelaborasi lebih jauh dari talent, *alternative talent* dan *untalented* sesuai dengan pola karir. Seharusnya instansi pemerintahan yang ada di Kabupaten Blitar bisa menerapkan hal mendasar tersebut. Hal ini ditujukan untuk meningkatkan hasil kinerja pegawai di suatu organisasi.

**e. Pemberian Penghargaan dan Sanksi**

Pemberian penghargaan terhadap pegawai yang berprestasi memang sangatlah diperlukan dalam meningkatkan kinerja dan mendorong motivasi kerja dari aparatur sipil negara. Pemberian penghargaan ini bertujuan untuk memberikan motivasi PNS dalam meningkatkan kinerjanya, pendorong PNS lain untuk menunjukan prestasi kerja secara kompetitif dan memujudkan panutan dalam bekerja dan berkarya. Untuk meningkatkan motivasi dan kinerja dari setiap Pegawai Negeri Sipil maka perlu diberikan penghargaan atau reward bagi aparat yang berprestasi sesuai dengan kategori dan penilaian yang telah ditetapkan di masing-masing instansi pemerintah.

Selain mendapatkan penghargaan, masalah kedisiplinan PNS menjadi faktor yang penting karena mempengaruhi keberhasilan organisasi pemerintah. Seorang PNS tidak akan bisa bertanggung jawab atas pekerjaannya apabila kurang disiplin terhadap aturan-aturan yang berlaku. Disiplin PNS adalah kesanggupan PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar akan dijatuhi hukuman disiplin. Dengan ditetapkannya peraturan tentang disiplin bagi PNS adalah penting guna menjamin tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas-tugas yang dipercayakan kepada mereka.

Berdasarkan hasil penyajian data yang sudah diuraikan oleh penulis, dijelaskan bahwa pemberian penghargaan dan sanksi di BKPSDM Kabupaten Blitar diberlakukan sesuai dengan perundang-undangan yang sudah ditetapkan. Pemberian penghargaan diberikan kepada PNS ketika menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Setiap PNS memiliki hak untuk mendapatkan penghargaan ketika dalam kondisi tersebut. Namun, bukan hanya penghargaan yang bisa diberikan oleh negara kepada PNS, melainkan sanksi yang harus diterima oleh PNS yang melakukan pelanggaran dalam menjalankan tugasnya. Pemberian sanksi kepada PNS yang melanggar aturan disesuaikan dengan jenis pelanggaran yang dilakukan. Pemberlakuan sanksi disesuaikan dengan

aturan yang berlaku, salah satunya adalah PP Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai.

Kondisi yang ada di BKPSDM Kabupaten Blitar tersebut juga sesuai dengan teori dari Handoko (2001:208) yang mengatakan bahwa disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Hal ini berarti disiplin menjadi acuan bagi organisasi dalam menentukan standar-standar yang dilakukan di organisasi. Disamping itu, menurut Simamora dalam Sinambela (2012:243) tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku-perilaku pegawai konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi. Begitu pula di BKPSDM Kabupaten Blitar yang menerapkan kedisiplinan pada setiap pegawainya untuk menegakkan peraturan yang sudah dibuat sehingga setiap kegiatan yang dilakukan pegawai dapat berjalan sesuai dengan aturan yang berlaku.

Selain itu, untuk mendorong dan meningkatkan prestasi kerja serta untuk memupuk kesetiaan terhadap Negara, maka kepada PNS yang telah menunjukkan kesetiaan atau telah berjasa terhadap Negara atau yang telah menunjukkan prestasi kerja yang luar biasa akan diberikan penghargaan oleh Pemerintah. Penghargaan yang dimaksud dapat berupa tanda jasa, kenaikan pangkat istimewa, atau bentuk penghargaan lainnya, seperti surat pujian, penghargaan yang berupa materiil, dan lain-lain. Seperti yang diungkapkan oleh Bangun

(2012:317) bahwa penghargaan adalah sebuah bentuk apresisasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan baik oleh perorangan ataupun suatu lembaga. Penghargaan dapat berupa materi ataupun non materi, namun tetap memberikan kebanggaan bagi siapa saja yang menerimanya. Di BKPSDM Kabupaten Blitar, sistem penghargaan juga diberikan kepada setiap pegawai sebagai bentuk balas jasa dari hasil prestasi kerja yang sudah diberikan kepada instansi pemerintah tersebut.

Oleh karena itu, disiplin menjadi penting sebagai bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar operasional. Tujuannya agar setiap pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan prosedur. Selain itu, pegawai yang mampu memberikan kontribusinya melalui prestasi kerja akan mendapatkan penghargaan sesuai dengan yang ia kerjakan di dalam tanggungjawabnya. Dengan begitu, kondisi ini mampu memberikan motivasi bagi setiap PNS agar menaati peraturan yang ada dan meningkatkan kinerjanya.

**f. Penerapan Kode Etik dan Kode Perilaku ASN**

Kode etik dapat diartikan sebagai pola aturan, tata cara, tanda, pedoman etis dalam melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan. Kode Etik merupakan pola aturan atau cara sebagai pedoman berperilaku. Dalam kaitannya dengan profesi, bahwa kode etik merupakan tata cara

atau aturan yang menjadi standar kegiatan anggota suatu profesi. Suatu kode etik menggambarkan nilai-nilai professional suatu profesi yang diterjemahkan kedalam standar perilaku anggotanya. Mengacu pada UU tentang ASN, dijelaskan bahwa kode etik adalah serangkaian norma-norma yang memuat hak dan kewajiban yang bersumber pada nilai-nilai etik yang dijadikan sebagai pedoman berfikir, bersikap, dan bertindak dalam aktivitas sehari-hari yang menuntut tanggung jawab suatu profesi. Tujuan Kode Etik yaitu mendorong pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, meningkatkan disiplin pegawai, menjamin kelancaran dalam pelaksanaan tugas, meningkatkan etos kerja, kualitas kerja dan perilaku PNS yang professional, serta meningkatkan citra dan kinerja PNS di lingkungan Kementerian/Lembaga Pemda. Sedangkan kode perilaku PNS adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Perilaku kerja merupakan tanggapan atau reaksi seseorang Pegawai Negeri Sipil terhadap lingkungan kerjanya meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan.

Berdasarkan hasil penyajian data yang sudah diuraikan oleh penulis, dijelaskan bahwa secara umum penerapan kode etik dan kode perilaku di Kabupaten Blitar mengacu pada peraturan perundang-undangan, salah satunya yaitu UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang

Aparatur Sipil Negara. Di dalam UU tersebut dijelaskan bahwa kode etik dan kode perilaku menjadi penting untuk dijalankan agar seluruh PNS dapat menjaga statusnya sebagai pegawai negara. Di Kabupaten Blitar, secara rinci mengenai kode etik dan kode perilaku belum dibuat dalam bentuk peraturan perundang-undangan, melainkan dijalankan secara informal.

Di dalam pasal 8-12 PP Nomor 42 Tahun 2004 disebutkan bahwa Kode Etik PNS meliputi 5 (lima) Kode Etik, yaitu sebagai berikut: *Pertama:* Etika Bernegara. *Kedua*: Etika Berorganisasi. *Ketiga:* Etika Bermasyarakat. *Keempat:* Etika terhadap Diri Sendiri. *Kelima:* Etika terhadap Sesama PNS. Kabupaten Blitar perlu mengacu pada peraturan tersebut dalam menjalankan kode etik PNS di setiap instansi pemerintah. Kode etik tersebut nantinya akan mengarah pada pembentukan karakterk yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat saat ini, yang tentunya untuk mewujudkan kondisi pegawai yang berkualitas dan dapat memberikan pelayanan secara prima.

**g. Pengembangan Kompetensi**

Pengembangan pegawai pada dasarnya bertujuan untuk memastikan dan memelihara kemampuan pegawai sehingga memenuhi kualifikasi yang diprasyaratkan sehingga dapat memberi kontribusi optimal bagi organisasi. Salah satu bentuk pengembangan pegawai adalah pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan adalah

proses terencana untuk mengubah sikap/perilaku, pengetahuan dan keterampilan melalui pengalaman belajar yang diharapkan dapat memberi kontrbusi pada peningkatan produktivitas, efektitas dan efisiensi organisasi setelah peserta kembali ke tempat kejanya.

Setiap organisasi baik pemerintah maupun swasta dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu, dan apabila tercapai barulah dapat dikatakan berhasil. Untuk mencapai keberhasilan, diperlukan landasan yang kuat berupa kompetensi. Dengan demikian, kompetensi menjadi sangat berguna untuk membantu organisasi meningkatkan kinerjanya. Kompetensi sangat diperlukan dalam setiap proses sumber daya manusia. Semakin banyak kompetensi dipertimbangkan, maka semakin meningkat pula kinerjanya.

Berdasarkan hasil penyajian data yang sudah diuraikan oleh penulis, dijelaskan bahwa pengembangan kompetensi yang dilakukan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar dilaksanakan sesuai dengan jabatan pegawai yang dimiliki di instansi tersebut. Informasi mengenai jabatan pegawai dilihat dari sistem informasi yang dijalankan oleh BKPSDM, yaitu SIMPEG. Selanjutnya, setelah mengetahui jabatan-jabatan tersebut, BKPSDM merancang dan menjalankan diklat kepemimpinan atau pelatihan kompetensi lainnya sesuai dengan pembagian jabatan tersebut. Upaya pelaksanaan diklat yang dijalankan oleh BKPSDM

ditujukan untuk meningkatkan kapasitas pegawai agar SDM yang dimiliki bisa berkualitas dan dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Hal ini sesuai dengan teori dari Moeheriono (2009) yang mengatakan bahwa kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan dan pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting atau sebagai unggulan bidang tersebut. Karena pada umumnya kompetensi menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan pekerjaan. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi menjadi penting untuk dilakukan oleh setiap instansi pemerintah, termasuk BKPSDM Kabupaten Blitar, agar pegawainya mengalami peningkatan dalam hal kompetensi dan mampu bekerja sesuai dengan tugas yang ditanggungnya.

**h. Perlindungan Pegawai ASN**

Secara jelas diungkapkan di dalam UUD 1945 bahwa semua warga negara memiliki kedudukan yang sama di depan hukum (*equality before the law*). Selanjutnya, setiap warga negara juga berhak atas pengakuan, jaminan, perlindungan, kepastian hukum yang adil, dan mendapatkan bantuan hukum apabila terlibat dalam suatu perkara.

Hal tersebut juga berlaku untuk Pegawai Negeri Sipil (PNS). Dalam beberapa kondisi, permasalahan-permasalahan hukum juga seringkali terjadi dan melibatkan aparatur negara, yang semestinya menjadi tauladan di tengah masyarakat.

Berdasarkan hasil penyajian data yang sudah diuraikan oleh penulis, dijelaskan bahwa perlindungan PNS yang dimaksud adalah pemberian jaminan dan bantuan hukum. Bantuan hukum dapat diberikan kepada PNS yang memiliki masalah dalam proses menjalankan tugasnya. Sesuai dengan UU Nomor 5 Tahun 2015 tentang Aparatur Sipil Negara bahwa pemerintah wajib memberikan perlindungan hukum kepada PNS yang menjalani proses hukum di pengadilan. Perlindungan tersebut menjadi penting bagi PNS sebagai bentuk perwujudan hasil pengabdiannya kepada negara, oleh karena itu negara perlu memberikan pembelaan kepada PNS yang tidak bersalah di dalam proses pengadilan. Kondisi ini tentunya harus disesuaikan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kondisi tersebut juga sesuai dengan teori dari F.H. van Der Burg, dkk (dalam Mahfud, 1988:267) yang mengatakan bahwa kemungkinan untuk memberikan perlindungan hukum merupakan hal yang penting ketika Pemerintah bermaksud untuk melakukan atau tidak melakukan tindakan tertentu terhadap sesuatu, yang oleh karena tindakan atau kelalaiannya itu melanggar (hak) orang-orang atau kelompok tertentu. Kondisi ini lah yang dapat diberikan perlindungan

hukum. Serupa dengan kondisi di BKPSDM Kabupaten Blitar yang memberikan perlindungan hukum ketika PNS tersebut terjerat hukum di pengadilan. Hanya beberapa kasus yang diperbolehkan PNS tersebut mendapatkan perlindungan hukum, jenis-jenis pelanggaran tersebut telah dijelaskan di dalam UU ASN. Oleh karena itu, PNS memiliki hak yang sama dalam memperoleh perlindungan hukum dengan beberapa ketentuan tertentu yang sudah ditetapkan di dalam peraturan perundang-undangan.

**i. Sistem Informasi**

Kebutuhan informasi yang cepat dan akurat sangat diperlukan untuk mendukung terlaksananya setiap fungsi dari unit organisasi. Informasi yang relevan, akurat, lengkap dan tepat dapat diperoleh dengan mengoptimalkan penggunaan sistem dan teknologi informasi. Oleh karena itu, untuk menjamin efisiensi, efektivitas, dan akurasi pengambilan keputusan dalam manajemen ASN diperlukan sistem informasi ASN. Setiap instansi pemerintah wajib memutakhirkan data secara berkala untuk menjamin keterpaduan dan akurasi data dalam sistem infromasi tersebut. Sistem informasi yang berbasis teknologi informasi harus mudah diaplikasikan, mudah diakses dan memiliki sistem keamanan yang dapat dipercaya.

Berdasarkan hasil penyajian data yang sudah diuraikan oleh penulis, dijelaskan bahwa sistem informasi yang dijalankan oleh Badan

Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar adalah dengan menggunakan SIMPEG (Sistem Informasi Kepegawaian). SIMPEG ini diaplikasikan pada tataran pemerintahan saja, artinya adalah tidak menjadi bahan informasi yang bisa konsumsi oleh masyarakat. Database tersebut menjelaskan mengenai profil pegawai yang ada di instansi tersebut secara terpusat. SIMPEG tersebut dinilai sangat membantu dalam hal administrasi kepegawaian (pencatatan data, penggolongan, dan penggajian) serta memiliki kemampuan khusus untuk melakukan simulasi promosi pegawai.

Relevansi dari kemajuan teknologi dan informasi saat ini yang dilaksanakan melalui pengelolaan adminsitrasi kepegawaian pada setiap instansi pemerintah ditunjukkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan mutu manajemen atau pengelolaan administrasi kepegawaian, serta menjawab beberapa tantangan administrasi kepegawaian di Indonesia adalah dengan memakai dan menggunakan manfaat dari kemajuan teknologi dan informasi yang sedang berkembang di Indonesia. Pemanfaatan teknologi dan informasi dapat menghasilkan tingkat efesiensi dalam berbagai aspek pengelolaan informasi yang ditujukan oleh ketepatan waktu dalam pemrosesan, ketelitian dan kebenaran informasi (validitas) yang dihasilkan (Widiyaningtyas, 2012:1). Oleh karena itu, Kabupaten Blitar perlu menjalakan aplikasi SIMPEG dengan semaksimal mungkin agar informasi mengenai PNS di Kabupaten Blitar bisa diakses dan diolah

sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal ini pun juga ditujukan untuk memberikan kemudahan dalam menjalankan roda aktivitas atau kinerja PNS.

Berdasarkan penyajian data dan analisis data yang sudah diungkapkan penulis, dapat disimpulkan bahwa masing-masing komponen memiliki kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang berbeda-beda sesuai dengan kondisinya, berikut ringkasan dari analisis data tersebut:

**Tabel 5. Analisis Lingkungan Berdasarkan Komponen Merit System**

| **Analisis Lingkungan** / **Komponen Merit System** | **Kekuatan** | **Kelemahan** | **Peluang** | **Ancaman** |
|---|---|---|---|---|
| 1. Standar Kompetensi Jabatan | Posisi PNS yang dimutasi sesuai dengan kebutuhan organisasi | PNS yang tidak sesuai standar kompetensi menjadi tersingkirkan | Saling bersaing untuk menduduki jabatan | Menciptakan konflik baru antar PNS |
| 2. Perencanaan Kebutuhan Pegawai | Jumlah pegawai yang dibutuhkan terdata | Hasil kebutuhan tidak pasti dijalankan karena kondisi yang dinamis | Mendapatkan pegawai sesuai dengan kebutuhan | PNS yang didapatkan tidak sesuai dengan rencana awal |
| 3. Pelaksanaan Seleksi dan Promosi | PNS yang kompeten dan tidak kompeten terdata | Tidak semua PNS bisa dipromosikan | Memacu motivasi PNS lain untuk dapat meningkatkan kompetensi diri | PNS yang gagal seleksi akan mendapat dampak negatif sosial |

| Analisis Lingkungan / Komponen Merit System | Kekuatan | Kelemahan | Peluang | Ancaman |
|---|---|---|---|---|
| 4. Manajemen Karir | PNS memiliki jenjang karir | Memicu sifat ambisius untuk merebut jabatan | Memiliki nilai kualitas diri yang tinggi dan dapat bersaing | Memunculkan sifat iri dengki dengan peningkatan karir PNS lain |
| 5. Pemberian Penghargaan dan Sanksi | PNS semakin percaya diri atau PNS semakin sadar akan beban kerjanya | Belum semua instansi melakukan pemberian penghargaan kepada PNS yang berprestasi dan pemberian sanksi yang adil sesuai aturan | Memacu sifat daya saing untuk setiap PNS setelah diberikan penghargaan, namun di sisi lain membuat PNS menjadi tegak dengan aturan sanksi yang berlaku | Memunculkan konflik baru untuk setiap PNS yang tidak diberikan penghargaan, selain itu memunculkan sifat kriminalitas jika sanksi diberikan terlalu keras |
| 6. Penerapan Kode Etik dan Kode Perilaku ASN | Etika dan perilaku PNS menjadi semakin baik dan sesuai aturan | Masih terdapat PNS yang tidak berperilaku dengan baik | Meningkatkan kinerja pelayanan bagi setiap PNS | Merusak nama instansi pemerintah jika PNS tidak beretika dan berperilaku dengan baik |
| 7. Pengembangan Kompetensi | Kinerja PNS semakin optimal | Tidak mampu bersaing jika ada PNS yang tidak bisa meningkatkan kompetensi | Memunculkan inovasi baru untuk perkembangan suatu instansi | Tidak diterapkan dan menghambat perkembangan organisasi |
| 8. Perlindungan Pegawai ASN | Hak PNS semakin dijunjung tinggi | Muncul kasus baru jika PNS tersebut tidak bisa dilindungi | Dapat mewujudkan keadilan bagi perlindungan PNS | Menurunkan tingkat kepercayaan masyarakat kepada PNS yang memiliki kasus |

| Analisis Lingkungan / Komponen Merit System | Kekuatan | Kelemahan | Peluang | Ancaman |
|---|---|---|---|---|
| 9. Sistem Informasi | Pengetahuan PNS meningkat | Muncul konten dan makna yang negatif bagi PNS | Dapat mewujudkan pelayanan yang prima untuk masyarakat | Rawan disalahgunakan untuk kepentingan pribadi karena data sudah terpusat di satu aplikasi |

*Sumber: Data Olahan Penulis (2018)*

**2. Analisis Lingkungan**

**a. Internal**

**1) Kekuatan**

Analisis lingkungan internal menghasilkan sejumlah informasi tentang kekuatan organisasi dan mengidentifikasi kelemahan-kelemahan yang ada di organisasi. *Strength* (kekuatan) merupakan faktor penentu yang dapat mempengaruhi secara internal maupun secara eksternal dalam mendukung pencapain tujuan organisasi. Kekuatan menjadi salah satu keunggulan yang dimiliki oleh suatu organisasi, termasuk BKPSDM Kabupaten Blitar.

Berdasarkan hasil penyajian data yang sudah diuraikan oleh penulis, dijelaskan bahwa kekuatan yang dimiliki Badan

Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar dalam melakukan mutasi adalah adanya sistem dan prosedur kerja yang baku dalam melakukan pengelolaan Sumber Daya Aparatur. Sistem dan prosedur kerja tersebut dibuat dalam bentuk tupoksi (Tugas Pokok dan Fungsi). Tupoksi di setiap bidang dibuat dan dipublikasikan ke dalam *website* milik Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar. Tupoksi yang jelas tersebut nantinya akan menjadi kekuatan dan arah jelas bagi setiap pegawai dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, tupoksi menjadi penting bagi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar dalam mewujudkan kinerja organisasi yang baik.

Selain itu, kekuatan lain yang dimiliki Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar dalam melakukan mutasi pegawai adalah diterapkannya mekanisme seleksi di setiap instansi yang ingin melakukan mutasi pegawai. Seleksi tersebut tentunya disesuaikan dengan posisi PNS yang akan dimutasi yaitu antara di mutasi ke dalam daerah atau ke luar daerah. Hal tersebut yang menjadikan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar perlu mengoptimalkan penerapan seleksi pegawai agar PNS yang telah

dilakukan mutasi dapat bekerja sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dimiliki.

Disamping itu, kekuatan yang dimiliki lainnya adalah sistem informasi SIMPEG yang sudah terbentuk. Dengan begitu, sistem informasi tersebut bisa digunakan untuk menyebarkan informasi yang dibutuhkan mengenai mutasi PNS. Informasi ini nantinya berguna bagi setiap PNS yang ingin mengetahui kegiatan mutasi pegawai. Kondisi tersebutlah yang menjadikan SIMPEG menjadi kekuatan bagi pelaksanaan sistem merit oleh BKPSDM Kabupaten Blitar.

Kekuatan yang dimiliki oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar dalam melakukan mutasi pegawai sesuai dengan teori dari Rangkuti (2013:19). Teori tersebut menjelaskan bahwa *Strength* (kekuatan) dilakukan dengan mengidentifikasikan kekuatan organisasi dan kemampuan sumber dayanya guna meningkatkan daya saing. Dalam penelitian ini, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar berusaha untuk menganalisis kekuatan yang dimiliki oleh internal organisasi seperti terdapatnya prosedur kerja yang baik, diterapkannya seleksi pegawai, dan sistem informasi yang terpusat dalam aplikasi SIMPEG.

Faktor internal seperti kekuatan adalah faktor-faktor di dalam lingkungan organisasi yang cenderung lebih mudah untuk dikendalikan sedangkan faktor eksternal berada diluar organisasi dan faktor eksternal cenderung tidak dapat dikendalikan (Sulastini, 2012). Hal ini sesuai dengan kondisi BKPSDM Kabupaten Blitar dimana pembuatan tupoksi ditujukan untuk memberikan arah jelas kepada setiap pegawai agar dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan aturan yang berlaku. Kejelasan dari tupoksi inilah yang menjadi kekuatan bagi pelaksanaan mutasi pegawai di BKPSDM Kabupaten Blitar. Selain itu, sistem informasi SIMPEG dan penerpaan mekanisme seleksi yang digunakan oleh BKPSDM Kabupaten Blitar juga menjadi kekuatan dikarenakan mampu menyebarkan informasi yang dibutuhkan PNS dan mengelola posisi PNS yang akan dilakukan mutasi.

**2) Kelemahan**

Lingkungan internal merupakan lingkungan yang berada di dalam organisasi. Perubahan pada lingkungan internal membantu untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari sumber-sumber daya (*resources*) yang *controlable* bagi organisasi. *Weakness* (kelemahan) adalah suatu faktor yang perlu dicermati dalam menyusun program agar tujuan yang telah ditetapkan tidak terlalu jauh menyimpang dari sasaran yang diharapkan. Kelemahan

perlu diidentifikasi dan diatasi agar tidak menjadi penghambat bagi keberlangsungan organisasi, termasuk di dalam instansi pemerintah seperti BKPSDM Kabupaten Blitar.

Berdasarkan hasil penyajian data yang sudah diuraikan oleh penulis, dijelaskan bahwa kelemahan yang dimiliki oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar dalam melakukan mutasi pegawai adalah adanya ketidaksesuaian standar kinerja sumber daya manusia yang dimutasi dengan profil pegawai yang dimiliki. Kemudian kelemahan lainnya adalah kurangnya jumlah pegawai yang ingin dimutasi dengan kebutuhan organisasi yang tinggi. Selain itu, belum adanya penerapan pemberian penghargaan secara simbolis kepada pegawai berprestasi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar sebagai upaya untuk memotivasi kerja pegawai. Melihat kondisi kelemahan tersebut, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar perlu mengatasi kelemahan-kelemahan yang dialami di dalam internal organisasi agar kinerja pegawai dan pelayanan yang diberikan dapat dioptimalkan dengan baik.

Kondisi tersebut sesuai dengan teori dari Rangkuti (2013:19) yang menjelaskan bahwa *Weakness* (kelemahan) dilakukan dengan mengidentifikasikan kelemahan internal organisasi dimana menilik pada kondisi organisasi disposisi yang tidak menguntungkan.

Artinya adalah Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar perlu berusaha untuk melihat kondisi yang terjadi ketika melakukan mutasi pegawai, khususnya pada kelemahan-kelemahan yang muncul ketika melakukan kegiatan tersebut. Sesuai dengan kondisi lapangan yang terjadi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar, kelemahan-kelemahan yang dimiliki oleh instansi tersebut muncul ketika kegiatan mutasi pegawai dilakukan. Dengan melihat kelemahan-kelemahan tersebut, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar mengupayakan tindakan alternatif untuk mengatasi kelemahan tersebut agar pelaksanaan mutasi pegawai sesuai merit system dapat dijalankan dengan baik dan sesuai aturan yang berlaku.

**b. Eksternal**

**1) Peluang**

Lingkungan eksternal terdiri atas unsur-unsur diluar organisasi. Perubahan pada lingkungan eksternal membantu untuk mengindentifikasikan peluang dan ancaman, hal ini lah yang menjadikan lingkungan eksternal bersifat *uncontrollable*. Peluang adalah suatu kondisi lingkungan eksternal yang bisa dikatakan menguntungkan bagi suatu organisasi. Oleh karena itu peluang

perlu diidentifikasi dan dikembangkan sebagai wujud mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki oleh sautu organisasi, yang dalam hal ini adalah BKPSDM Kabupaten Blitar.

Berdasarkan hasil penyajian data yang sudah diuraikan oleh penulis, dijelaskan bahwa peluang yang didapat dari BPKSDM Kabupaten Blitar dalam mengatasi kelemahan dari mutasi pegawai adalah dengan mengadakan diklat untuk setiap pegawai yang ada di instansi tersebut. Diklat yang diadakan tersebut adalah mengenai *e-kinerja.* Pengoptimalan teknologi pada setiap kegiatan yang dilakukan oleh instansi pemerintah menunjukkan suatu kemajuan dalam memaksimalkan pelayanan yang diberikan untuk masyarakat. Oleh karena itu, BKPSDM Kabupaten Blitar mengadakan diklat tersebut dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi pegawai yang ada di instansi tersebut.

Kondisi tersebut sesuai dengan teori dari Rangkuti (2013:19) yang menjelaskan bahwa *Opportunities* (peluang) dilakukan dengan mengidentifikasikan kesempatan atau peluang yang ada dalam *environment* (lingkungan organisasi). Peluang dieksekusi oleh organisasi untuk mendapat keuntungan kompetitif. Dalam penelitian ini, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar mengidentifikasi peluang yang dimiliki untuk mengoptimalkan kegiatan mutasi pegawai sesuai dengan merit system. Salah satu peluang yang diidentifikasi adalah

pelaksanaan diklat mengenai *e-kinerja*. Peluang tersebut nantinya bisa diupayakan untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

**2) Ancaman**

Ancaman merupakan kebalikan dari sebuah peluang, ancaman meliputi faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan bagi suatu instansi pemerintah. Jika sebuah ancaman tidak ditanggulangi maka akan menjadi sebuah penghalang atau penghambat bagi maju dan peranannya suatu instansi pemerintah itu sendiri. Dengan kondisi tersebut, ancaman perlu diidentifikasi dan diminimalisir agar tidak menghambat proses pelaksanaan kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil penyajian data yang sudah diuraikan oleh penulis, dijelaskan bahwa ancaman yang dialami oleh pegawai yang dimutasi adalah ketidaksesuaian harapan dari pegawai tersebut dengan pekerjaan yang dijalani di organisasi yang baru. Konsekuensinya adalah pegawai tersebut tidak bisa menjalankan tugasnya secara optimal. Kondisi ini nantinya akan menjadi ancaman bagi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar ketika melakukan mutasi pegawai. Ketidaknyamanan yang dialami pegawai yang dimutasi tersebut nantinya bisa berpengaruh pada kualitas pelayanan diberikan dan

akan mempengaruhi kinerja organisasi. Oleh karena itu, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar perlu memperhatikan ancaman apa saja yang akan didapat ketika melakukan mutasi pegawai.

Kondisi tersebut sesuai dengan teori dari Rangkuti (2013:19) yang menjelaskan bahwa *Threats* (ancaman) dilakukan dengan mengidentifikasikan ancaman yang dihadapi oleh organisasi untuk saat ini dan yang akan datang. Beberapa faktor lingkungan luar organisasi menyebabkan ancaman terhadap keuntungan dan posisi organisasi demikian halnya juga dengan lingkungan dalam organisasi. Sesuai dengan kondisi lapangan yang terjadi, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar telah melakukan identifikasi ancaman yang muncul dalam melakukan mutasi pegawai. Ancaman tersebut diidentifikasi untuk melihat tindakan selanjutnya yang akan dilakukan di masa depan untuk mengoptimalkan suatu kegiatan pelayanan.

Melihat kondisi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh Tim Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Blitar dalam melakukan mutasi, oleh karena itu penulis menggambarkan suatu matriks untuk memberikan penjelasan mengenai konsep SWOT yang sudah dianalisis oleh penulis. Matriks ini ditujukan untuk memperjelas

analisis yang sudah dibuat oleh penulis sebelumnya dengan menggambarkan poin faktor internal dan eksternal yang sudah dijalani oleh Tim Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Blitar dalam upayanya menjalankan kegiatan mutasi PNS. Dengan adanya matriks tersebut, penulis bisa memberikan rekomendasi strategi pelaksanaan *merit system* dalam mutasi jabatan di Organisasi Perangkat Daerah. Berikut matriks SWOT yang menjelaskan strategi tersebut, yaitu:

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

**Tabel 6. Matriks SWOT**

| **Faktor Internal** / **Faktor Eksternal** | **Kekuatan (S)** | **Kelemahan (W)** |
|---|---|---|
| | 1. Posisi PNS yang dimutasi sesuai dengan kebutuhan organisasi<br>2. Jumlah pegawai yang dibutuhkan terdata<br>3. PNS yang kompeten dan tidak kompeten terdata<br>4. PNS memiliki jenjang karir<br>5. PNS semakin percaya diri atau PNS semakin sadar akan beban kerjanya<br>6. Etika dan perilaku PNS menjadi semakin baik dan sesuai aturan<br>7. Kinerja PNS semakin optimal<br>8. Hak PNS semakin dijunjung tinggi<br>9. Pengetahuan PNS meningkat | 1. PNS yang tidak sesuai standar kompetensi menjadi tersingkirkan<br>2. Hasil kebutuhan tidak pasti dijalankan karena kondisi yang dinamis<br>3. Tidak semua PNS bisa dipromosikan<br>4. Memicu sifat ambisius untuk merebut jabatan<br>5. Belum semua instansi melakukan pemberian penghargaan kepada PNS yang berprestasi dan pemberian sanksi yang adil sesuai aturan<br>6. Masih terdapat PNS yang tidak berperilaku dengan baik<br>7. Tidak mampu bersaing jika ada PNS yang tidak bisa meningkatkan kompetensi<br>8. Muncul kasus baru jika PNS tersebut tidak bisa dilindungi<br>9. Muncul konten dan makna yang negatif bagi PNS |
| **Peluang (O)**<br>1. Saling bersaing untuk menduduki jabatan<br>2. Mendapatkan pegawai sesuai dengan kebutuhan<br>3. Memicu motivasi PNS lain untuk dapat meningkatkan kompetensi diri<br>4. Memiliki nilai kualitas diri yang tinggi dan dapat bersaing<br>5. Memicu sifat daya saing untuk setiap PNS setelah | **Strategi S-O**<br>1. Membuat standarisasi kebutuhan PNS yang ingin dimutasi<br>2. Mendata klasifikasi PNS yang sesuai dengan kebutuhan<br>3. Membuat ajang mutasi pegawai sebagai salah satu peningkatan kualitas diri PNS<br>4. Menyelenggarakan pelatihan PNS secara berkala | **Strategi W-O**<br>1. Memotivasi PNS untuk meningkatkan kompetensi<br>2. Melakukan pembekalan kepada pegawai baru mengenai kondisi organisasi baru yang akan ditempati tersebut<br>3. Membuat pelatihan khusus untuk PNS yang kekurangan kompetensi<br>4. Menanamkan pemikiran bahwa bersaing secara |

| | | |
|---|---|---|
| diberikan penghargaan, namun di sisi lain membuat PNS menjadi tegak dengan aturan sanksi yang berlaku<br>6. Kinerja pelayanan bagi setiap PNS dapat meningkat<br>7. Muncul inovasi baru untuk perkembangan suatu instansi<br>8. Keadilan bagi perlindungan PNS terealisasi<br>9. Pelayanan yang prima untuk masyarakat terwujud | 5. Mengawasi hasil kinerja PNS secara terjadwal<br>6. Menyelenggarakan simulasi etika dan perilaku yang baik bagi PNS<br>7. Menyelenggarakan kegiatan yang dapat meningkatkan kualitas diri PNS<br>8. Merefleksikan pentingnya perlindungan bagi PNS di setiap apel pagi<br>9. Membuat infografis berupa ilmu pengetahuan bagi PNS | sehat itu penting<br>5. Membuat standarisasi pemberian penghargaan dan sanksi<br>6. Memberikan hukuman untuk menerima efek jera<br>7. Memicu setiap PNS untuk memberikan inovasi baru bagi Instansi terkait<br>8. Menanamkan pikiran bahwa perlindungan PNS ditujukan untuk menegakkan keadilan setiap pihak<br>9. Mengawasi secara berkala kinerja pelayanan yang diberikan PNS |
| **Ancaman (T)**<br>1. Tercipta konflik baru antar PNS<br>2. PNS yang didapatkan tidak sesuai dengan rencana awal<br>3. PNS yang gagal seleksi akan mendapat dampak negatif sosial<br>4. Muncul sifat iri dengki dengan peningkatan karir PNS lain<br>5. Konflik baru muncul untuk setiap PNS yang tidak diberikan penghargaan, selain itu tingkat kriminalitas meningkat jika sanksi diberikan terlalu keras<br>6. Citra instansi pemerintah menjadi buruk jika PNS tidak beretika dan berperilaku dengan baik<br>7. Perkembangan organisasi terhambat<br>8. Tingkat kepercayaan | **Strategi S-T**<br>1. Membuat standar kebutuhan organisasi dan standar PNS yang bisa dimutasi<br>2. Melakukan *check and balance* kepada PNS yang ingin dimutasi<br>3. Menanamkan pemikiran bahwa mutasi PNS bisa dilakukan sesuai dengan kebutuhan organisasi<br>4. Saling memotivasi PNS untuk memiliki kompetensi yang tinggi<br>5. Membuat aturan yang jelas mengenai penghargaan dan sanksi<br>6. Membuat poster mengenai dampak etika dan perilaku yang buruk<br>7. Menyelaraskan kinerja dengan kepuasan<br>8. Membuat aturan yang adil mengenai perlindungan PNS | **Strategi W-T**<br>1. Menegaskan kembali standarisasi mutasi PNS<br>2. Memberikan pembekalan kepada PNS baru<br>3. Memotivasi PNS yang gagal dipromosikan<br>4. Menanamkan pemikiran positif untuk peningkatan jenjang karir<br>5. Menyelenggarakan penghargaan dan pemberian sanksi di setiap apel pagi<br>6. Memberikan hukuman efek jera kepada PNS yang tidak berperilaku dengan baik<br>7. Menghimbau kepada setiap PNS untuk meningkatkan kompetensi<br>8. Mengadili dengan tegas bagi setiap PNS yang |

| | | |
|---|---|---|
| masyarakat kepada PNS yang terkena kasus menjadi menurun<br>9. Rawan disalahgunakan untuk kepentingan pribadi karena data sudah terpusat di satu aplikasi | 9. Membuat aturan sanksi bagi PNS yang menyalahgunakan informasi | terkena kasus<br>9. Meningkatkan keamanan aplikasi |

*Sumber: Data Olahan Penulis (2018)*

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

# BAB V

# PENUTUP

## A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang dikemukakan, peneliti menyimpulkan bahwa:

1. Kriteria kesesuaian pelaksanaan merit system dalam mutasi jabatan dengan pasal 134 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 dapat disimpulkan dari:
   a. Standar Kompetensi Jabatan yang dilakukan oleh Tim Penilai Kinerja PNS di BKPSDM Kabupaten Blitar sudah memenuhi semua standar kompetensi yang harus dipenuhi oleh pejabat pemerintah dalam hal melakukan mutasi jabatan. Namun Tim Penilai Kinerja PNS di BKPSDM Kabupaten Blitar perlu mengoptimalkan standar kompetensi yang sudah diberlakukan tersebut.
   b. Perencanaan Kebutuhan Pegawai yang dijalankan oleh Tim Penilai Kinerja PNS di BKPSDM Kabupaten Blitar adalah dengan mempertimbangkan analisis kebutuhan PNS dan persedian PNS Tim Penilai Kinerja PNS di BKPSDM Kabupaten Blitar perlu mengoptimalkan kegiatan analisis kebutuhan PNS dan persediaan PNS agar kebutuhan organisasi dapat terpenuhi sesuai dengan hasil analisis tersebut.

c. Pelaksanaan Seleksi dan Promosi dapat disimpulkan bahwa seleksi secara terbuka di BKPSDM Kabupaten Blitar itu dilakukan oleh Tim Panitia Seleksi. Sedangkan untuk bagian Jabatan Administrasi atau eselon II ke bawah dilakukan oleh Tim Penilai Kinerja PNS. Selain itu, promosi terbuka bagi PNS bisa dilakukan tergantung pada penentuan jabatan yang diperbolehkan untuk dilakukan promosi. Tim Penilai Kinerja PNS di BKPSDM Kabupaten Blitar perlu mengoptimalkan pelaksanaan seleksi dan promosi agar setiap PNS memiliki kesempatan untuk berkontribusi dalam kegiatan tersebut.

d. Manajemen Karir yang dijalankan oleh Tim Penilai Kinerja PNS di BKPSDM Kabupaten Blitar mengacu pada PP Nomor 11 Tahun 2017 yang menjelaskan bahwa manajemen karir diperlukan untuk memperjelas karir dari seorang PNS di instansi pemerintahan yang baru ditempati. Hal ini ditujukan untuk meningkatkan kemampuan PNS yang baru dilakukan mutasi tersebut. Tim Penilai Kinerja PNS di BKPSDM Kabupaten Blitar perlu mengoptimalkan sistem manajemen karir PNS agar setiap PNS mampu bekerja dengan optimal.

e. Pemberian Penghargaan dan Sanksi yang dijalankan oleh Tim Penilai Kinerja PNS di BKPSDM Kabupaten Blitar disesuaikan dengan perundang-undangan yang sudah ditetapkan. Pemberian penghargaan diberikan kepada PNS ketika menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Namun, pemberian sanksi juga bisa diberikan kepada PNS jika PNS tersebut

melakukan pelanggaran yang telah diatur di dalam PP Nomor 11 Tahun 2017 dan akan mendapatkan hukuman sesuai dengan jenis pelanggaran yang dilakukan. Tim Penilai Kinerja PNS di BKPSDM Kabupaten Blitar perlu mengoptimalkan sistem pemberian penghargaan dan sanksi yang diberikan kepada setiap PNS.

f. Penerapan Kode Etik dan Kode Perilaku ASN yang dijalankan oleh Tim Penilai Kinerja PNS di BKPSDM Kabupaten Blitar mengacu pada peraturan perundang-undangan, salah satunya yaitu UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Namun di Kabupaten Blitar, secara rinci mengenai kode etik dan kode perilaku belum dibuat dalam bentuk peraturan perundang-undangan, melainkan sudah dijalankan secara informal. Tim Penilai Kinerja PNS di BKPSDM Kabupaten Blitar perlu mengoptimalkan sistem penerapan kode etik dan kode perilaku PNS agar setiap PNS memahami dengan baik status yang dimiliki.

g. Pengembangan Kompetensi yang dijalankan oleh Tim Penilai Kinerja PNS di BKPSDM Kabupaten Blitar disesuaikan dengan jabatan pegawai di instansi tersebut. BKPSDM merancang dan menjalankan diklat kepemimpinan atau pelatihan kompetensi lainnya sesuai dengan pembagian jabatan tersebut. Tim Penilai Kinerja PNS di BKPSDM Kabupaten Blitar perlu mengoptimalkan konsep pengembangan kompetensi PNS agar dapat memberikan pelatihan sesuai dengan yang seharusnya.

h. Perlindungan Pegawai ASN yang dijalankan oleh Tim Penilai Kinerja PNS di BKPSDM Kabupaten Blitar dengan memberikan jaminan dan bantuan hukum. Bantuan hukum dapat diberikan kepada PNS yang memiliki masalah dalam proses menjalankan tugasnya. Sesuai dengan UU Nomor 5 Tahun 2015 tentang Aparatur Sipil Negara bahwa pemerintah wajib memberikan perlindungan hukum kepada PNS yang menjalani proses hukum di pengadilan. Tim Penilai Kinerja PNS di BKPSDM Kabupaten Blitar perlu mengoptimalkan sistem perlindungan PNS agar setiap PNS dapat memenuhi haknya dalam menerima bantuan perlindungan tersebut.

i. Sistem Informasi yang dijalankan oleh Tim Penilai Kinerja PNS di BKPSDM Kabupaten Blitar adalah dengan menggunakan SIMPEG (Sistem Informasi Kepegawaian). Database tersebut menjelaskan mengenai profil pegawai yang ada di instansi tersebut secara terpusat. Tim Penilai Kinerja PNS di BKPSDM Kabupaten Blitar perlu mengoptimalkan sistem informasi yang sudah dijalankan agar dapat diakses dengan banyak pihak.

2. Analisis Lingkungan yang mempengaruhi Tim Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam pelaksanaan sistem mutasi jabatan dilihat dari:

   a. Faktor Internal yang terdiri dari Kekuatan dan Kelemahan dapat disimpulkan dari kelemahan yang dimiliki oleh BKPSDM Kabupaten Blitar adalah adanya ketidaksesuaian standar kinerja sumber daya manusia yang dimutasi dengan profil pegawai yang dimiliki. Serta

kelemahan lainnya adalah meningkatnya kebutuhan organisasi dalam menerima pegawai baru sedangkan jumlah pegawai yang ingin dimutasi terbatas. Untuk meminimalisir kelemahan tersebut, BKPSDM Kabupaten Blitar bisa menguatkan beberapa hal yang sudah dimiliki yaitu seperti menggunakan sistem dan prosedur kerja yang sudah baku dalam melakukan pengelolaan Sumber Daya Aparatur.

b. Faktor Eksternal yang terdiri dari Peluang dan Ancaman dapat disimpulkan dari ancaman yang dialami oleh pegawai yang dimutasi adalah ketidaksesuaian harapan dari pegawai tersebut dengan pekerjaan yang dijalani di organisasi yang baru. Namun dalam meminimalisir ancaman tersebut, terdapat peluang yang bisa dijalankan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar adalah dengan mengadakan diklat untuk setiap pegawai yang ada di instansi tersebut.

## B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dibahas, maka peneliti berusaha memberikan masukan, yaitu:

1. Tim Penilai Kinerja PNS di BKPSDM Kabupaten Blitar harus membuat standar kompetensi PNS dalam bentuk infografis untuk memperjelas informasi mengenai syarat mutasi. Hal ini bisa diupayakan dengan merancang segala informasi mengenai standar kompetensi PNS dalam

konsep desain dan dibuat dengan kreatif, setelah itu bisa dipublikasikan di seluruh wadah informasi, seperti media sosial atau mading dinas.

2. Tim Penilai Kinerja PNS di BKPSDM Kabupaten Blitar harus membuat penilaian pegawai dan organisasi secara mendalam ketika merencanakan kebutuhan pegawai. Hal yang bisa dilakukan adalah dengan menyebarkan kuisioner kepada setiap pegawai untuk mengetahui kebutuhan pegawai tersebut.
3. Tim Penilai Kinerja PNS di BKPSDM Kabupaten Blitar harus membuat standar penilaian diklat pegawai sebagai acuan dan dasar dalam menilai pemahaman pegawai setelah mendapatkan pelatihan pengembangan karir PNS. Hal yang bisa dilakukan adalah dengan membuat *pre-test* dan *post-test* setelah pelatihan dilaksanakan, cara ini dilakukan untuk mengukur peningkatan kemampuan yang dimiliki PNS tersebut setelah menerima pelatihan.
4. Tim Penilai Kinerja PNS di BKPSDM Kabupaten Blitar harus membuat sistem pemberian perlindungan PNS melalui peraturan bupati. Hal yang bisa dilakukan adalah mengatur sejauh mana PNS bisa mendapatkan perlindungan di dalam tugas dinas tersebut.
5. Tim Penilai Kinerja PNS di BKPSDM Kabupaten Blitar harus melakukan pengecekan secara rutin tiap minggu untuk mengoptimalkan sistem informasi SIMPEG yang sudah dikembangkan. Hal yang bisa dilakukan adalah dengan membersihkan *cache* di dalam website tersebut, agar operasi SIMPEG bisa lancar.

repository.ub.ac.id

# DAFTAR PUSTAKA


Amir, Mohammad, Faisal, 2015. *Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan, Konsep dan Penilaian Kinerja di Perusahaan*: Jakarta: Mitra Wacana Media.

Arikunto, Suharsimi, 2013. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

BKD, 2016, *Profil BKD 2016*. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Blitar.

Faqir, Anisya Al, 2016. *Jumlah PNS Indonesia 4,4 juta tapi kualitas masih rendah*. http://www.merdeka.com/uang/jumlah -pns-indonesia-44-jura-tapi-kualitas-masih-rendah.html diunduh 15 maret 2017

Gellerman, W., Saul, 2003. *Manajer dan Bawahan*, Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen, (LPPM), Jakarta.

Handoko, T. Hani. 2001. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Ed. 2. Yogyakarta: BPFE.

Imbron, M., Ali, S,Sos., M.Si. 2008. Administrasi Kepegawaian Negara di Indonesia. Malang: Agritek Pembangunan Nasional.

Irawan, Prasetya, dkk. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: STIA-LAN Press.

James. L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnely, 2004. *Organisasi dan Manajemen*, Erlangga, Jakarta.

Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*: Edisi Pertama. Jakarta: Rajawali Pers.

Mahfud, Moh. 1988. Hukum Kepegawaian Indonesia. Yogyakarta: Liberty.

Mindarti, Lely Indah. 2007. *Revolusi Administrasi Publik*: Aneka Pendekatan dan Teori Dasar, Malang: Banyumedia Publishing.

Moeheriono. 2009. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Surabaya: Ghalia.

Moelong, Lexy J. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Nitisemito, S. Alex. 1983. Manajemen Kepegawaian. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Oswin, Yustinus Mamo,2015. *Kebijakan Mutasi dan Profesionalitas Manajemen Pegawai ASN*. https://www.kompasiana.com/oswinmamo/kebijakan-




UNIVERSITAS BRAWIJAYA

mutasi-dan-profesionalitas-manajemen-pegawai-asn.html diunduh april 2015

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial.

Rangkuti, Freddy. 2013. *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Siagian, Sondang P. 2003. *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Bumi Aksara

Sinambela, Lijan Poltak. 2012. Kinerja Pegawai; Teori, Pengukuran dan Impikasi. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sjamsuddin, Sjamsiar, 2006. *Dasar-dasar dan Teori Administrasi Publik*. Malang: Agritek YPN.

Sugiyono. 2014. *Memahami Penelitian Kualitatif.* Bandung: Alfabeta.

Syafiie, Inu Kencana. 2006. *Ilmu Administrasi Publik*: Edisi Kedua. Jakarta: Rineka Cipta.

Ulum, M, Chazienul.2012, *Leadership*, Malang: UB Press.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

Wibowo. 2015. *Perilaku Dalam Organisasi*: Edisi Kedua. Jakarta: Rajawali Pers.

**Lampiran 1. Pedoman Wawancara**

| No. | Fokus Penelitian | Pertanyaan | Informan | Data Sekunder | Ket. |
|---|---|---|---|---|---|
| **Fokus 1.**<br>**Kriteria kesesuaian pelaksanaan merit system dalam mutasi jabatan dengan pasal 134 Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang digunakan oleh Kabupaten Blitar** | | | | | |
| 1 | Standar Kompetensi Jabatan | 1. Apakah BKPSDM memiliki standar kompetensi jabatan sebelum melakukan mutasi pegawai?<br>2. Jika ada, apa saja jenis standar kompetensi jabatan tersebut?<br>3. Acuan apa yang digunakan dalam membuat standar kompetensi jabatan?<br>4. Bagaimana proses pembuatan standar kompetensi jabatan tersebut?<br>5. Bagaimana proses pelaksanaannya? | Kepala Sub Bidang Penataan dan Penempatan BKPSDM Kabupaten Blitar, pegawai di Bagian Organisasi dan Kelembagaan, | Pedoman Standar Kompetensi Jabatan yang digunakan (PP Nomor 7 Tahun 2013) | |
| 2 | Perencanaan Kebutuhan Pegawai | 1. Apakah BKPSDM memiliki perencanaan kebutuhan pegawai?<br>2. Bagaimana konsep perencanaan yang dijalankan?<br>3. Bagaimana tahapan yang dijalankan dalam melakukan perencanaan tersebut? | Kepala Sub Bidang Penataan dan Penempatan BKPSDM Kabupaten Blitar, pegawai di Bagian Organisasi dan Kelembagaan, | Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 19 Tahun 2011 Tentang Pedoman Umum Penyusunan Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil | |
| 3 | Pelaksanaan Seleksi dan Promosi | 1. Bagaimana pelaksanaan seleksi dan promosi yang dijalankan dalam melakukan mutasi pegawai?<br>2. Bagaimana mekanisme seleksi yang dijalankan? | Kepala Sub Bidang Penataan dan Penempatan BKPSDM Kabupaten Blitar, pegawai di Bagian | Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Undang-undang Nomor 5 | |

| No. | Fokus Penelitian | Pertanyaan | Informan | Data Sekunder | Ket. |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 3. Apa saja ketentuan promosi jabatan yang dilakukan? | Organisasi dan Kelembagaan, | Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara | |
| 4 | Manajemen Karir | 1. Bagaimana pelaksanaan manajemen karir yang dijalankan dalam melakukan mutasi pegawai?<br>2. Bagaimana proses pelaksanaannya?<br>3. Apa saja ketentuan yang dilakukan dalam manajemen karir PNS? | Kepala Sub Bidang Penataan dan Penempatan BKPSDM Kabupaten Blitar | PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil | |
| 5 | Pemberian Penghargaan dan Sanksi | 1. Bagaimana konsep Pemberian Penghargaan dan Sanksi PNS?<br>2. Bagaimana proses pelaksanaannya?<br>3. Apa saja ketentuan yang menjadi syarat dalam Pemberian Penghargaan dan Sanksi? | Kepala Sub Bidang Penataan dan Penempatan BKPSDM Kabupaten Blitar | PP Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai | |
| 6 | Penerapan Kode Etik dan Kode Perilaku ASN | 1. Bagaimana konsep Penerapan Kode Etik dan Kode Perilaku ASN?<br>2. Bagaimana proses pelaksanaannya?<br>3. Apa saja ketentuan dalam Penerapan Kode Etik dan Kode Perilaku ASN? | Kepala Sub Bidang Penataan dan Penempatan BKPSDM Kabupaten Blitar | UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara | |
| 7 | Pengembangan Kompetensi | 1. Bagaimana konsep Pengembangan Kompetensi yang digunakan untuk PNS?<br>2. Bagaimana proses pelaksanaannya? | Kepala Sub Bidang Penataan dan Penempatan | Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 35 Tahun 2011 tentang | |

| No. | Fokus Penelitian | Pertanyaan | Informan | Data Sekunder | Ket. |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 3. Apa saja ketentuan di dalam Pengembangan Kompetensi PNS? | BKPSDM Kabupaten Blitar | Pedoman Penyusunan Pola Karir PNS, PP Nomr 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen PNS | |
| 8 | Perlindungan Pegawai ASN | 1. Bagaimana konsep Perlindungan Pegawai yang digunakan untuk PNS?<br>2. Bagaimana proses pelaksanaannya?<br>3. Apa saja ketentuan di dalam Perlindungan Pegawai ASN? | Kepala Sub Bidang Penataan dan Penempatan BKPSDM Kabupaten Blitar | Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil | |
| 9 | Sistem Informasi | 1. Bagaimana konsep Sistem Informasi dalam mutasi jabatan?<br>2. Bagaimana proses pelaksanaannya? | Kepala Sub Bidang Penataan dan Penempatan BKPSDM Kabupaten Blitar | Dokumen Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar | |
| **Fokus 2.**<br>**Analisis Lingkungan yang mempengaruhi Tim Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam Pelaksanaan Sistem Mutasi Jabatan** | | | | | |
| 1 | Kekuatan | Apa saja kekuatan yang dimiliki dalam melakukan mutasi jabatan pegawai? Bagaimana penjelasannya? | Kepala Sub Bidang Penataan dan Penempatan BKPSDM Kabupaten Blitar | Dokumen Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar | |

| No. | Fokus Penelitian | Pertanyaan | Informan | Data Sekunder | Ket. |
|---|---|---|---|---|---|
| 2 | Kelemahan | Apa saja kelemahan yang dimiliki dalam melakukan mutasi jabatan pegawai? Bagaimana penjelasannya? | Kepala Sub Bidang Penataan dan Penempatan BKPSDM Kabupaten Blitar | Dokumen Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar | |
| 3 | Peluang | Apa saja peluang yang didapat dalam melakukan mutasi jabatan pegawai? Bagaimana penjelasannya? | Kepala Sub Bidang Penataan dan Penempatan BKPSDM Kabupaten Blitar | Dokumen Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar | |
| 4 | Ancaman | Apa saja ancaman yang diterima ketika melakukan mutasi jabatan pegawai? Bagaimana penjelasannya? | Kepala Sub Bidang Penataan dan Penempatan BKPSDM Kabupaten Blitar | Dokumen Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Blitar | |

**Lampiran 2. Dokumentasi Peneliti**

## Lampiran 3. Daftar Nama Pegawai yang Dimutasi Tahun 2018 di Kabupaten Blitar

| NO. | N A M A | PANGKAT | GOL | JABATAN | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | LAMA | BARU |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* | *6* |
| 1 | EKO SUSANTO, ST., M.Si. | Pembina Tingkat I | IV/b | Sekretaris pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah | Kepala Dinas Komunikasi dan Informatika |
| 2 | SISILIA DYAH KRISTIANI, SSos, MM. | Pembina | IV/a | Kepala Bidang Sosial dan Pemerintahan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah | Sekretaris pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah |
| 3 | IEKA SUPRAPTI, SSTP, M Si. | Pembina | IV/a | Kepala Bidang Pengembangan Aparatur pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia | Kepala Bidang Sosial dan Pemerintahan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah |
| 4 | MUH MUNIR SETYOBUDI, S Pd, M Pd. | Penata Tingkat I | III/d | Kasubbag. Rumah Tangga dan Perlengkapan pada Sekretariat DPRD | Kepala Bidang Pengembangan Aparatur pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia |
| 5 | MUHAMMAD YUSRI KHOIRI, S.Sos. | Penata Muda Tingkat I | III/b | Pelaksana pada Sekretariat DPRD | Kasubbag. Rumah Tangga dan Perlengkapan pada Sekretariat DPRD |
| 6 | DICKY COBANDONO, S.Sos, M Si. | Pembina Tingkat I | IV/b | Camat Talun | Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik |
| 7 | WIYAKTO, SH., M Si. | Pembina Tingkat I | IV/b | Sekretaris pada Satuan Polisi Pamong Praja | Camat Talun |
| 8 | MUSTOFA, S Pd. | Pembina | IV/a | Kepala Bidang Kedaruratan dan Logistik pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah | Sekretaris pada Satuan Polisi Pamong Praja |
| 9 | Drs. SURATEMAN, MH. | Pembina | IV/a | Sekretaris pada Kecamatan Selopuro | Kepala Bidang Kedaruratan dan Logistik pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah |
| 10 | GATUT PUSPITO, S.Sos., MM. | Penata Tingkat I | III/d | Lurah Kedungbunder pada Kecamatan Sutojayan | Sekretaris pada Kecamatan Selopuro |
| 11 | SLAMET EKO PRIYANTO, SP. | Penata Tingkat I | III/d | Lurah Jingglong pada Kecamatan Sutojayan | Lurah Kedungbunder pada Kecamatan Sutojayan |
| 12 | YAHDI SUYATNO, S.Sos. | Penata Tingkat I | III/d | Lurah Sukorejo pada Kecamatan Sutojayan | Lurah Jingglong pada Kecamatan Sutojayan |
| 13 | TOHA, Amd. | Penata Tingkat I | III/d | Kepala UPTB PPKB Kecamatan Panggungrejo | Lurah Sukorejo pada Kecamatan Sutojayan |
| 14 | Ir. WAWAN WIDIANTO | Pembina Tingkat I | IV/b | Sekretaris pada Dinas Pertanian dan Pangan | Kepala Dinas Peternakan dan Perikanan |
| 15 | Drs. CUK WIDATMUKO, MM. | Pembina Tingkat I | IV/b | Camat Binangun | Sekretaris pada Dinas Pertanian dan Pangan |
| 16 | AAN ERNAWANTO, SE., MM. | Pembina Tingkat I | IV/b | Camat Kanigoro | Camat Binangun |
| 17 | MUSLIH HADI WIBOWO, SP. MM. | Pembina Tingkat I | IV/b | Camat Sutojayan | Camat Kanigoro |
| 18 | RUSTIN TRI SETYO BUDI, SH. | Pembina Tingkat I | IV/b | Camat Wates | Camat Sutojayan |
| 19 | Ir. SETIYANA, MM. | Pembina | IV/a | Kepala Bidang Pembangunan Desa pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa | Camat Wates |
| 20 | ANIK NURSIAMAH, AP, MM. | Pembina | IV/a | Sekretaris pada Kecamatan Sutojayan | Kepala Bidang Pembangunan Desa pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa |
| 21 | YUDHO ISMARYANTO, S STP. MM. | Penata Tingkat I | III/d | Sekretaris pada Kecamatan Sanankulon | Sekretaris pada Kecamatan Sutojayan |
| 22 | ANJAR EKO JULI ATMANTO, SH. | Penata | III/c | Kasubbag. Rumah Tangga Setda. | Sekretaris pada Kecamatan Sanankulon |
| 23 | MIKE TRINA ANGGRAINI, A.Md. | Penata Muda Tingkat I | III/b | Pelaksana pada Bagian Umum Setda. | Kasubbag. Rumah Tangga Setda. |
| 24 | HARIS SUSIANTO, SH. M Si. | Pembina | IV/a | Kepala Bagian Hukum Setda. | Kepala Dinas Tenaga Kerja |
| 25 | AGUS CUNANTO, SH. | Pembina Tingkat I | IV/b | Kasubbag. Perundang - Undangan Setda. | Kepala Bagian Hukum Setda. |

| NO. | N A M A | PANGKAT | GOL | JABATAN | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | LAMA | BARU |
| 26 | DEDY SUKMONO, SH | Penata Muda Tingkat I | III/b | Pelaksana pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu | Kasubbag. Perundang - Undangan Setda. |
| 27 | Drs. RULLY WAHYU PRASETYOWANTO, ME. | Pembina | IV/a | Camat Selorejo | Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu |
| 28 | HARI MARGONO, S.Sos | Pembina Tingkat I | IV/b | Camat Doko | Camat Selorejo |
| 29 | Drs. ACHMAD BASUKI WIBOWO, M Si. | Pembina Tingkat I | IV/b | Camat Kesamben | Camat Doko |
| 30 | Drs. PURWANTO | Pembina Tingkat I | IV/b | Sekretaris pada Inspektorat | Camat Kesamben |
| 31 | LILIES MARIANI, SE., MM. | Pembina Tingkat I | IV/b | Sekretaris pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah | Sekretaris pada Inspektorat |
| 32 | KURDIYANTO, SE., MM. | Penata Tingkat I | III/d | Kepala Bidang Anggaran pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah | Sekretaris pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah |
| 33 | LUKI ANDREAS, SE., MM. | Penata Tingkat I | III/d | Kasubbid. Anggaran I pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah | Kepala Bidang Anggaran pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah |
| 34 | SHUNIE JAZIELATIE, SE., MM. | Penata | III/c | Kasubbag. Keuangan pada Dinas Pendidikan | Kasubbid. Anggaran I pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah |
| 35 | Drs. BAMBANG SUDARMANTO | Pembina | IV/a | Kepala UPTD Pendidikan Kecamatan Sutojayan pada Dinas Pendidikan | Kasubbag. Keuangan pada Dinas Pendidikan |
| 36 | PUGUH IMAM SUSANTO, S.Sos, M.Si. | Pembina | IV/a | Kepala Bagian Humas dan Protokol Setda. | Kepala Dinas Perindustrian dan Perdagangan |
| 37 | ACHMAD CHOLIK, S.Sos. MM. | Pembina Tingkat I | IV/b | Camat Ponggok | Kepala Bagian Humas dan Protokol Setda. |
| 38 | DARMADI, S.Sos, MSi. | Pembina | IV/a | Camat Srengat | Camat Ponggok |
| 39 | EKO SUPRIYADI,S.Sos, MM. | Pembina Tingkat I | IV/b | Inspektur Pembantu Wilayah IV pada Inspektorat | Camat Srengat |
| 40 | AGUS SISWANTO IWA BASUKI, SH., MM. | Penata Tingkat I | III/d | Kepala Bidang Mutasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia | Inspektur Pembantu Wilayah IV pada Inspektorat |
| 41 | BENNY SETYOHADI, SH. MH. | Pembina | IV/a | Kepala Bidang Pengadaan, Pembinaan dan Pemberhentian pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia | Kepala Bidang Mutasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia |
| 42 | SUYANTO, SH. | Pembina | IV/a | Kepala Bidang Penegakan Peraturan Perundang-undangan Daerah pada Satuan Polisi Pamong Praja | Kepala Bidang Pengadaan, Pembinaan dan Pemberhentian pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia |
| 43 | RUSLAN, S.Sos., M Si. | Pembina | IV/a | Kepala Seksi Penyelidikan dan Penyidikan pada Satuan Polisi Pamong Praja | Kepala Bidang Penegakan Peraturan Perundang-undangan Daerah pada Satuan Polisi Pamong Praja |
| 44 | NUGROHO WIDODO, S.Sos. | Penata Tingkat I | III/d | Kepala Seksi Pelayanan Publik pada Kecamatan Panggungrejo | Kepala Seksi Penyelidikan dan Penyidikan pada Satuan Polisi Pamong Praja |
| 45 | TOTOK BUDIANTO, S.Pi. MMA. | Penata | III/c | KTU SMP 1 Selopuro | Kepala Seksi Pelayanan Publik pada Kecamatan Panggungrejo |
| 46 | AGUS SANTOSA, S.Sos, M.Si | Pembina Tingkat I | IV/b | Sekretaris pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa | Kepala Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman |
| 47 | TANTOWI JAUHARI, SP. | Pembina | IV/a | Sekretaris pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah | Sekretaris pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa |
| 48 | MARHAENDRA PUDJI RAHARDJA, S Pd, MM. | Penata Tingkat I | III/d | Kasubbag. Administrasi dan Perencanaan Pengadaan Barang atau Jasa Setda. | Sekretaris pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah |

| NO. | N A M A | PANGKAT | GOL | JABATAN | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | LAMA | BARU |
| 49 | NURUL NUR'AINI, ST. | Penata | III/c | Kepala Seksi Pengelolaan dan Evaluasi Data pada Dinas Komunikasi dan Informatika | Kasubbag. Administrasi dan Perencanaan Pengadaan Barang atau Jasa Setda. |
| 50 | Drs. SUMARI | Penata Tingkat I | III/d | Kepala UPTD Pendidikan Kecamatan Gandusari pada Dinas Pendidikan | Kepala Seksi Pengelolaan dan Evaluasi Data pada Dinas Komunikasi dan Informatika |
| 51 | SUMARNO, S.Sos., MM. | Pembina | IV/a | Kepala Bidang Pengendalian dan Evaluasi pada Badan Pendapatan Daerah | Sekretaris pada Badan Pendapatan Daerah |
| 52 | WAHYUDIONO, S.Sos. MM. | Penata | III/c | Kasubbid. Pengendalian pada Badan Pendapatan Daerah | Kepala Bidang Pengendalian dan Evaluasi pada Badan Pendapatan Daerah |
| 53 | HERU NUR CAHYONO, SP. | Penata Tingkat I | III/d | Kasubbid. Wawasan Kebangsaan pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik | Kasubbid. Pengendalian pada Badan Pendapatan Daerah |
| 54 | ALIM ROKHIMI, S. Sos. | Penata Tingkat I | III/d | Kasubbag Teknis Penyelenggara Pemilu dan Hukum pada Sekretariat KPU | Kasubbid. Wawasan Kebangsaan pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik |
| 55 | Drs. EKA PURWANTA, MM. | Pembina Tingkat I | IV/b | Camat Panggungrejo | Camat Wlingi |
| 56 | DODOT DARUDONO, S. STP, MAP. | Pembina Tingkat I | IV/b | Camat Wonotirto | Camat Panggungrejo |
| 57 | SARIYANTO, S.Sos. | Pembina | IV/a | Sekretaris pada Kecamatan Panggungrejo | Camat Wonotirto |
| 58 | DENY CANDRA HIMAWAN, S STP. | Penata | III/c | Kepala Seksi Pemerintahan pada Kecamatan Panggungrejo | Sekretaris pada Kecamatan Panggungrejo |
| 59 | MAY HUDHA NUGROHO, SE. | Penata | III/c | Sekretaris Kelurahan Kembangarum pada Kecamatan Sutojayan | Kepala Seksi Pemerintahan pada Kecamatan Panggungrejo |
| 60 | BEJO, S.Pd. | Penata Tingkat I | III/d | Kasubbag TU UPTD Pendidikan Kecamatan Sutojayan pada Dinas Pendidikan | Sekretaris Kelurahan Kembangarum pada Kecamatan Sutojayan |
| 61 | Drs. HATTA MAHFUR THOYIB, M Si. | Pembina Tingkat I | IV/b | Camat Nglegok | Kepala Bagian Kesejahteraan Rakyat Setda. |
| 62 | AGUS ZAENAL ARIFIN, S STP | Penata Tingkat I | III/d | Sekretaris pada Kecamatan Nglegok | Camat Nglegok |
| 63 | SUPRIADI | Pembina | IV/a | Kepala Bidang Pertanahan pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman | Sekretaris pada Kecamatan Nglegok |
| 64 | AMIR BHARATA, ST., M Si. | Penata Tingkat I | III/d | Lurah Togogan pada Kecamatan Srengat | Kepala Bidang Pertanahan pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman |
| 65 | HERIADI, S. Sos. | Penata | III/c | Pelaksana pada Kecamatan Srengat | Lurah Togogan pada Kecamatan Srengat |
| 66 | Dra. SRI ASTUTI, M Si. | Pembina | IV/a | Kepala Bidang Perdagangan pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan | Sekretaris pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan |
| 67 | Drs. SHOLIKIN | Pembina | IV/a | Kepala Bidang Pengelolaan Pasar pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan | Kepala Bidang Perdagangan pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan |
| 68 | Ir. WITA TRIWARDHANI, M.Agr | Pembina | IV/a | Kepala Bidang Perikanan Budidaya pada Dinas Peternakan dan Perikanan | Kepala Bidang Pengelolaan Pasar pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan |
| 69 | drh. ANGELA MARIA ANDJARI LAKSMAYONI | Pembina | IV/a | Kepala Bidang Promosi dan Sistem Informasi pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu | Kepala Bidang Perikanan Budidaya pada Dinas Peternakan dan Perikanan |
| 70 | ENDANG PURNOMOSARI, SE. | Penata Tingkat I | III/d | Kasubbag. Keuangan Setda. | Kepala Bidang Promosi dan Sistem Informasi pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu |
| 71 | LESTARI MUGIRAHAYU, S.Sos., MM. | Penata Tingkat I | III/d | Kasubbag. Keuangan pada Dinas Tenaga Kerja | Kasubbag. Keuangan Setda. |

| NO. | N A M A | PANGKAT | GOL | JABATAN | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | LAMA | BARU |
| 72 | MASTI'AMI, S.Sos., MM. | Penata Tingkat I | III/d | Kasubbag. Keuangan pada Dinas Lingkungan Hidup | Kasubbag. Keuangan pada Dinas Tenaga Kerja |
| 73 | KUSMAWANTI, SE. | Penata | III/c | Pelaksana pada Dinas Peternakan dan Perikanan | Kasubbag. Keuangan pada Dinas Lingkungan Hidup |
| 74 | drh. ANDAR YULIANI | Penata Tingkat I | III/d | Kepala Seksi Pelayanan Pengaduan pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu | Kepala Seksi Pengamatan Penyakit Hewan dan Pengawasan Obat Hewan pada Dinas Peternakan dan Perikanan |
| 75 | drh. SETIANI | Penata Tingkat I | III/d | Kepala Seksi Pengamatan Penyakit Hewan dan Pengawasan Obat Hewan pada Dinas Peternakan dan Perikanan | Kepala Seksi Pelayanan Pengaduan pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu |
| 76 | Drs. NURSIHAB, MM. | Pembina Tingkat I | IV/b | Sekretaris pada Dinas Sosial | Sekretaris pada Dinas Tenaga Kerja |
| 77 | Dra. ISTIQOMAH, MM. | Pembina Tingkat I | IV/b | Kepala Bidang Pemasaran Pariwisata dan Ekonomi Kreatif pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga | Sekretaris pada Dinas Sosial |
| 78 | AGUS MUNTALIP SETIAWAN, SS. | Penata Tingkat I | III/d | Kepala Seksi Promosi pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga | Kepala Bidang Pemasaran Pariwisata dan Ekonomi Kreatif pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga |
| 79 | HASTOMO ALI, SST.Par. | Penata Muda Tingkat I | III/b | Kepala Seksi Dokumentasi dan Sarana Prasarana Seni Budaya pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga | Kepala Seksi Promosi pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga |
| 80 | ASBIR MUHARE, SE. | Penata Tingkat I | III/d | Kasubbag Teknis Pemilu Hupmas pada Sekretariat KPU | Kepala Seksi Dokumentasi dan Sarana Prasarana Seni Budaya pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga |
| 81 | SUWITHO, BA. | Penata Tingkat I | III/d | Lurah Kaweron pada Kecamatan Talun | Kepala Seksi Pemerintahan pada Kecamatan Kesamben |
| 82 | HERMAJI | Penata Muda Tingkat I | III/b | Kepala Seksi Pelayanan Publik pada Kecamatan Talun | Lurah Kaweron pada Kecamatan Talun |
| 83 | RIKA HADI YUNIANTO | Penata | III/c | Kasubbag. Penyusunan Program dan Keuangan pada Kecamatan Talun | Kepala Seksi Pelayanan Publik pada Kecamatan Talun |
| 84 | MOH. ARIS ZUNAIDI, S.Sos. MM. | Penata Muda Tingkat I | III/b | Pelaksana pada Bagian Umum Setda. | Kasubbag. Penyusunan Program dan Keuangan pada Kecamatan Talun |
| 85 | RIO NINDYA PERMANA, S Si. | Penata | III/c | Sekretaris Kelurahan Klemunan pada Kecamatan Wlingi | Kasubbag. Penyusunan Program dan Keuangan pada Kecamatan Selopuro |
| 86 | HANARIS IRAWAN, S.Sos. | Penata Muda Tingkat I | III/b | Kasubbag. Penyusunan Program dan Keuangan pada Kecamatan Selopuro | Sekretaris Kelurahan Klemunan pada Kecamatan Wlingi |
| 87 | SUTRISNO, S.Pd. | Pembina | IV/a | Kepala UPTD Pendidikan Kecamatan Panggungrejo pada Dinas Pendidikan | Sekretaris pada Kecamatan Wates |
| 88 | RINA MARDIATI, SE. | Penata Tingkat I | III/d | Kepala Seksi Peserta Didik dan Pembangunan Karakter Bidang SMP pada Dinas Pendidikan | Kepala Bidang Pembinaan SMP pada Dinas Pendidikan |
| 89 | SUYADI,S.PD., M.Pd. | Pembina | IV/a | Kepala UPTD Pendidikan Kecamatan Talun pada Dinas Pendidikan | Kepala Seksi Peserta Didik dan Pembangunan Karakter Bidang SMP pada Dinas Pendidikan |
| 90 | Dra. MFB ROSARINI, M Pd. | Pembina | IV/a | Kepala Seksi Kurikulum dan Penilaian pada Dinas Pendidikan | Kepala Seksi Peserta Didik dan Pembangunan Karakter Bidang PAUD pada Dinas Pendidikan |
| 91 | NURHAYATI, S.Pd. | Pembina | IV/a | Kepala UPTD Pendidikan Kecamatan Ponggok pada Dinas Pendidikan | Kepala Seksi Kurikulum dan Penilaian pada Dinas Pendidikan |

| NO. | N A M A | PANGKAT | GOL | JABATAN | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | LAMA | BARU |
| 92 | PUJI TAWAN WIDODO, S.Pd, MM | Pembina | IV/a | Kepala UPTD Pendidikan Kecamatan Doko pada Dinas Pendidikan | Kepala Seksi Pembinaan dan Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan pada Dinas Pendidikan |
| 93 | RAHAYUNINGTYAS, S.Sos., MM. | Pembina | IV/a | Sekretaris pada Kecamatan Kanigoro | Sekretaris pada Kecamatan Wonodadi |
| 94 | Drs. SUNARDI | Pembina | IV/a | Kepala UPTB PPKB Kecamatan Kesamben | Sekretaris pada Kecamatan Kanigoro |
| 95 | drh. TUTI SISWANTI | Pembina | IV/a | Kepala Bidang Ketahanan Pangan pada Dinas Pertanian dan Pangan | Kepala Bidang Layanan dan Pelestarian Kearsipan pada Dinas Perpustakaan dan Arsip |
| 96 | Ir. PRIYO SANYOTO | Pembina | IV/a | Kepala Bidang Informasi dan Komunikasi Publik pada Dinas Komunikasi dan Informatika | Kepala Bidang Ketahanan Pangan pada Dinas Pertanian dan Pangan |
| 97 | ANINDYA PUTRA ROBERTUS, SE., MM. | Pembina | IV/a | Kepala Bidang Manajemen Lalu Lintas pada Dinas Perhubungan | Kepala Bidang Informasi dan Komunikasi Publik pada Dinas Komunikasi dan Informatika |
| 98 | INDRA SUSWANTO, ST., MT | Pembina | IV/a | Kepala Seksi Pengaduan dan Sengketa Lingkungan pada Dinas Lingkungan Hidup | Kepala Bidang Manajemen Lalu Lintas pada Dinas Perhubungan |
| 99 | SITI SUFIANING DWI PURNAMA, SP. | Penata Tingkat I | III/d | Sekretaris Kelurahan Satriyan pada Kecamatan Kanigoro | Kepala Seksi Pengaduan dan Sengketa Lingkungan pada Dinas Lingkungan Hidup |
| 100 | MUHAMMAD NURCAHYO, S.Pd. | Penata | III/c | Kepala Seksi Pemerintahan, Ketentraman dan Ketertiban Kelurahan Satriyan pada Kecamatan Kanigoro | Sekretaris Kelurahan Satriyan pada Kecamatan Kanigoro |
| 101 | ANDRIYAS ISTININGRUM, SH. | Penata Muda Tingkat I | III/b | Pelaksana pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik | Kepala Seksi Pemerintahan, Ketentraman dan Ketertiban Kelurahan Satriyan pada Kecamatan Kanigoro |
| 102 | Ir. DWI MARTONO HARIBOWO | Pembina | IV/a | Kepala Bidang Pemberdayaan Sosial pada Dinas Sosial | Kepala Bidang Sarana dan Prasarana pada Dinas Pertanian dan Pangan |
| 103 | Drs. PUGUH WAHYU UTOMO ADI | Pembina | IV/a | Kepala Bidang Perusahaan Daerah dan Pedagang Informal pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan | Kepala Bidang Pemberdayaan Sosial pada Dinas Sosial |
| 104 | RONY CANDRA GUNAWAN, ST., M Si. | Pembina | IV/a | Kepala Seksi Pengembangan Penanaman Modal pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu | Kepala Bidang Perusahaan Daerah dan Pedagang Informal pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan |
| 105 | HINDRA SUWARNO, S.Sos | Penata | III/c | Pelaksana pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu | Kepala Seksi Pengembangan Penanaman Modal pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu |
| 106 | SRI NURYANTI, S.Sos. | Penata Tingkat I | III/d | Kasubbag. Umum dan Kepegawaian Setda. | Kepala Bidang Perlindungan dan Jaminan Sosial pada Dinas Sosial |
| 107 | NUNING SETIYO RAHAYU, SE. | Penata Muda Tingkat I | III/b | Pelaksana pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM | Kasubbag. Umum dan Kepegawaian Setda. |
| 108 | JULI SRI SUKOWATI, SP. | Penata | III/c | Kasubbag. Umum dan Kepegawaian pada Dinas Pertanian dan Pangan | Kepala Seksi Tanaman Penyegar dan Biofarmaka pada Dinas Pertanian dan Pangan |
| 109 | NINIES KANTI SETYO RIYANDARI, SP., MM. | Penata | III/c | Kepala Seksi Aneka Kacang dan Umbi pada Dinas Pertanian dan Pangan | Kasubbag. Umum dan Kepegawaian pada Dinas Pertanian dan Pangan |
| 110 | NURYONO DHARULY, SP., MM.A. | Penata Tingkat I | III/d | Kasubbag. Penyusunan Program pada Satuan Polisi Pamong Praja | Kepala Seksi Aneka Kacang dan Umbi pada Dinas Pertanian dan Pangan |

| NO. | N A M A | PANGKAT | GOL | JABATAN | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | LAMA | BARU |
| 111 | FU'ANNI, SE., MM. | Penata Tingkat I | III/d | Kepala Seksi Pengarus Utamaan Hak Anak (PUHA) pada Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak | Kasubbag. Penyusunan Program pada Satuan Polisi Pamong Praja |
| 112 | SRI MULYANI, SE. | Penata | III/c | Kepala UPTB PPKB Kecamatan Srengat | Kepala Seksi Pengarus Utamaan Hak Anak (PUHA) pada Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak |
| 113 | DJATI WAHYU PURNOMO | Penata Tingkat I | III/d | Kepala UPTB PPKB Kecamatan Udanawu | Kepala Seksi Pengarus Utamaan Gender (PUG) pada Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak |
| 114 | HIKMA WAHYUDI, SP. M.MA. | Penata Tingkat I | III/d | Kepala Seksi Pengawasan Dampak Lingkungan pada Dinas Lingkungan Hidup | Kepala Seksi Buah-Buahan, Sayuran dan Tanaman Hias pada Dinas Pertanian dan Pangan |
| 115 | NUR IKA ROKHANA, ST.P, MM.A | Penata Tingkat I | III/d | Kepala Seksi Pengembangan dan Perluasan Kesempatan Kerja pada Dinas Tenaga Kerja | Kepala Seksi Pengawasan Dampak Lingkungan pada Dinas Lingkungan Hidup |
| 116 | JADAL, S.Sos., MM. | Pembina | IV/a | Kepala Seksi Pelayanan Publik pada Kecamatan Wlingi | Kepala Seksi Pengembangan dan Perluasan Kesempatan Kerja pada Dinas Tenaga Kerja |
| 117 | SUTIAH, SP., MM.A | Penata | III/c | Kepala Seksi Pemerintahan, Ketentraman dan Ketertiban Kelurahan Beru pada Kecamatan Wlingi | Kepala Seksi Pelayanan Publik pada Kecamatan Wlingi |
| 118 | ASRORI | Penata Muda Tingkat I | III/b | Kasubbag TU UPTD Pendidikan Kecamatan Selopuro pada Dinas Pendidikan | Kepala Seksi Pemerintahan, Ketentraman dan Ketertiban Kelurahan Beru pada Kecamatan Wlingi |
| 119 | MEI NURHAYATI, SP. | Penata Tingkat I | III/d | Kepala UPTB PPKB Kecamatan Sutojayan | Kasubbag. Keuangan pada Dinas Pertanian dan Pangan |
| 120 | HARSONO, SP. | Penata | III/c | Pelaksana pada Dinas Pertanian dan Pangan | Kepala Seksi Tanaman Semusim pada Dinas Pertanian dan Pangan |
| 121 | Drs. MAMAN SOEKRISNO | Pembina | IV/a | Kepala Bidang Hubungan Antar Lembaga pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik | Kepala Bidang Angkutan pada Dinas Perhubungan |
| 122 | Drs. IMAM SUCIPTO, MM | Pembina | IV/a | Sekretaris pada Kecamatan Kademangan | Kepala Bidang Hubungan Antar Lembaga pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik |
| 123 | HERU SETYAWAN, SP.d. | Penata Tingkat I | III/d | Sekretaris pada Kecamatan Bakung | Sekretaris pada Kecamatan Kademangan |
| 124 | AKHIYAT, S.Sos.,MM | Penata Tingkat I | III/d | Kepala Seksi Pemerintahan pada Kecamatan Bakung | Sekretaris pada Kecamatan Bakung |
| 125 | MARLIN, SP. | Penata | III/c | Kasubbag. Umum dan Kepegawaian pada Kecamatan Bakung | Kepala Seksi Pemerintahan pada Kecamatan Bakung |
| 126 | SUKARSIT | Penata | III/c | Kasubbag TU UPTD Pendidikan Kecamatan Bakung pada Dinas Pendidikan | Kasubbag. Umum dan Kepegawaian pada Kecamatan Bakung |
| 127 | KUNTING SUTANTO, S.Sos. | Penata Muda Tingkat I | III/b | Pelaksana pada Kecamatan Bakung | Kepala Seksi Ketentraman dan Ketertiban pada Kecamatan Bakung |
| 128 | Drs. HARI WIDODO, MM. | Pembina | IV/a | Kasubbag. Penyusunan Program dan Keuangan pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa | Kepala Bidang Pemasaran pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro |

| NO. | N A M A | PANGKAT | GOL | JABATAN | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | LAMA | BARU |
| 129 | PURWATI, SE. | Penata Muda Tingkat I | III/b | Pelaksana pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa | Kasubbag. Penyusunan Program dan Keuangan pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa |
| 130 | ARIS DWI NOERTJAHJO, ST., MM. | Penata Tingkat I | III/d | Kasubbag. Penyusunan Program pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang | Kepala Bidang Tata Bangunan dan Tata Ruang Pada |
| 131 | RETIONO PRATANTO, ST. MT. | Penata Muda Tingkat I | III/b | Pelaksana pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang | Kasubbag. Penyusunan Program pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang |
| 132 | ANTONIUS NANANG ADI PUTRANTO, ST, MT. | Penata Tingkat I | III/d | Kepala Seksi Peningkatan Jalan pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang | Kepala Bidang Jalan pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang |
| 133 | PRASETYO, MT. | Penata Tingkat I | III/d | Kepala UPTD Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pengairan Wilayah Wlingi | Kepala Seksi Peningkatan Jalan pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang |
| 134 | CHABSHOL INDOMALY SULHU, B Sc. | Penata Tingkat I | III/d | Kepala Seksi Drainase dan Pelengkap Jalan pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang | Kepala Seksi Pembangunan dan Pemeliharaan Jembatan pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang |
| 135 | ARWIS, ST. | Penata Muda Tingkat I | III/b | Pelaksana pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang | Kepala Seksi Drainase dan Pelengkap Jalan pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang |
| 136 | RETNO PRAMESTI, SE. MM. | Penata Muda Tingkat I | III/b | Pelaksana pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang | Kasubbag. Keuangan pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang |
| 137 | BAYU AJI MARISKA, SE, MM. | Penata Tingkat I | III/d | Kepala Seksi Teknik dan Pengujian Kendaraan Bermotor pada Dinas Perhubungan | Kepala Bidang Teknik, Sarana dan Pengembangan Transportasi pada Dinas Perhubungan |
| 138 | WIDHIANTO KURNIAWAN, ST. M.Si. | Penata Tingkat I | III/d | Penguji pada Dinas Perhubungan | Kepala Seksi Teknik dan Pengujian Kendaraan Bermotor pada Dinas Perhubungan |
| 139 | dr. TRI WAHYUNING R | Pembina | IV/a | Kepala Seksi Obat Alat dan Bahan Habis Pakai pada RSUD Ngudi Waluyo Wlingi | Kepala Seksi SDM dan Alat Medis pada RSUD Ngudi Waluyo Wlingi |
| 140 | ZUIN SULAINI, S.Kep.Ns | Pembina | IV/a | Pelaksana pada RSUD Ngudi Waluyo Wlingi | Kepala Seksi Obat Alat dan Bahan Habis Pakai pada RSUD Ngudi Waluyo Wlingi |
| 141 | MARIYANTIN, S.Sos. | Penata Tingkat I | III/d | Kasubbag. Kepegawaian pada RSUD Ngudi Waluyo Wlingi | Kasubbag. Verifikasi dan Evaluasi Anggaran pada RSUD Ngudi Waluyo Wlingi |
| 142 | SLAMET, S.Sos. | Penata Tingkat I | III/d | Pelaksana pada RSUD Ngudi Waluyo Wlingi | Kasubbag. Kepegawaian pada RSUD Ngudi Waluyo Wlingi |
| 143 | FREDY HERMOKO, SE. | Penata Muda Tingkat I | III/b | Kasubbag. Penyusunan Program dan Keuangan pada Kecamatan Doko | Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat pada Kecamatan Doko |
| 144 | DYAN ENDAH EKO SHANTI, SE | Penata Muda Tingkat I | III/b | Pelaksana pada Kecamatan Doko | Kasubbag. Penyusunan Program dan Keuangan pada Kecamatan Doko |
| 145 | BUDI SANTOSO, S.Sos. | Penata Muda Tingkat I | III/b | Kasubbag. Pengadaan Barang atau Jasa Setda. | Kepala Seksi Rekonstruksi pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah |
| 146 | HENIYANTO, ST. | Penata Muda Tingkat I | III/b | Pelaksana pada Bagian Layanan Pengadaan Setda. | Kasubbag. Pengadaan Barang atau Jasa Setda. |
| 147 | PUDJI HERMANTO | Penata | III/c | Kasubbag. Umum dan Kepegawaian pada Kecamatan Doko | Kepala Seksi Ketentraman dan Ketertiban pada Kecamatan Wates |
| 148 | ALI SUSILO, S.Pd. | Penata Tingkat I | III/d | Kasubbag TU UPTD Pendidikan Kecamatan Doko pada Dinas Pendidikan | Kasubbag. Umum dan Kepegawaian pada Kecamatan Doko |

| NO. | N A M A | PANGKAT | GOL | JABATAN | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | LAMA | BARU |
| 149 | MUHAMMAD YUDI ANSYAH, SE. | Penata Muda Tingkat I | III/b | Kepala Seksi Pemerintahan, Ketentraman dan Ketertiban Kelurahan Sumberdiren pada Kecamatan Garum | Kasubbag. Pengendalian Dan Evaluasi Pembangunan Daerah Setda. |
| 150 | YUNIARTI, S.Sos | Penata Muda Tingkat I | III/b | Kepala Seksi Pemerintahan, Ketentraman dan Ketertiban Kelurahan Kamulan pada Kecamatan Talun | Kepala Seksi Pemerintahan, Ketentraman dan Ketertiban Kelurahan Sumberdiren pada Kecamatan Garum |
| 151 | DENY SETYAWAN, SE., MM. | Penata | III/c | Kasubbag TU UPTD Pendidikan Kecamatan Garum pada Dinas Pendidikan | Kepala Seksi Pemerintahan, Ketentraman dan Ketertiban Kelurahan Kamulan pada Kecamatan Talun |
| 152 | EKHA SAKTI MUSTAFA PUTRA, SE. | Penata Muda Tingkat I | III/b | Kepala Seksi Promosi pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu | Kasubbag. Pemerintahan Desa Setda. |
| 153 | DEASY INDAH RINI, SH., M Si. | Pembina | IV/a | Kepala Seksi Museum, Kepurbakalaan, Sejarah, Cagar Budaya dan Nilai Tradisi pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga | Kepala Seksi Promosi pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu |
| 154 | BUDI LENGGONO, S.Pd, M.Pd. | Pembina | IV/a | Kepala UPTD Pendidikan Kecamatan Kanigoro pada Dinas Pendidikan | Kepala Seksi Museum, Kepurbakalaan, Sejarah, Cagar Budaya dan Nilai Tradisi pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga |
| 155 | Dra. DYAH KARYA YEKTI UTAMI | Pembina | IV/a | Kasubbag. Penyusunan Program pada Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak | Kepala Seksi Perlindungan dan Tumbuh Kembang Anak (PTKA) pada DPPKBPPPA |
| 156 | Dra. LORENSIA SRIWIDAYATI | Pembina | IV/a | Kepala UPTB PPKB Kecamatan Garum | Kasubbag. Penyusunan Program pada Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak |
| 157 | HAKIM CATUR YULIANTO, S. HUT. | Penata | III/c | Pelaksana pada BAPPEDA | Kasubbag. Pengembangan Produksi Dan Promosi Daerah Setda. |
| 158 | HERU ISMANTO, S Pd. | Penata Tingkat I | III/d | Kepala Seksi Restrukturisasi Usaha pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro | Kepala Seksi Manajemen Kepemudaan dan Keolahragaan pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga |
| 159 | WARJITO | Penata Tingkat I | III/d | Kepala Seksi Perparkiran pada Dinas Perhubungan | Kepala Seksi Restrukturisasi Usaha pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro |
| 160 | SISWANTO, S.Sos., M Si. | Pembina | IV/a | Kasubbag. Asset dan Dokumentasi Setda. | Kepala Seksi Perparkiran pada Dinas Perhubungan |
| 161 | TOHIR, S.Pd. | Pembina Tingkat I | IV/b | Kepala UPTD Pendidikan Kecamatan Kademangan pada Dinas Pendidikan | Kasubbag. Asset dan Dokumentasi Setda. |
| 162 | M YUSUF EKO HARYANTO, ST., MM. | Penata Tingkat I | III/d | Kepala Seksi Pengendalian Sumber Daya Pasar pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan | Kepala Seksi Ketentraman dan Ketertiban pada Kecamatan Garum |
| 163 | drh. ANDRY DWI TJAHJONO | Pembina | IV/a | Kepala Seksi Industri Hasil Perkebunan dan Kehutanan pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan | Kepala Seksi Pengendalian Sumber Daya Pasar pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan |
| 164 | NAWANG WIDYAWATI, S. Hut. | Penata Tingkat I | III/d | Pelaksana pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan | Kepala Seksi Industri Hasil Perkebunan dan Kehutanan pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan |
| 165 | SADSUS SETYO, S.Sos. | Penata Tingkat I | III/d | Kasubbid. Penanganan Konflik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik | Kasubbid. Lembaga Politik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik |

| NO. | N A M A | PANGKAT | GOL | JABATAN | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | LAMA | BARU |
| 166 | YUDI KRISTIANTO, SE. | Penata | III/c | Kepala Seksi Administrasi Pemerintahan Desa pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa | Kasubbid. Penanganan Konflik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik |
| 167 | ABD SALAM, S.Sos., MM. | Penata Tingkat I | III/d | Kasubbag. Perencanaan dan Pelayanan Fungsi Anggaran pada Sekretariat DPRD | Kepala Seksi Administrasi Pemerintahan Desa pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa |
| 168 | FENTY NURUL AZIZAH, SP., MM. | Penata Tingkat I | III/d | Kasubbag. Penyusunan Program pada Dinas Pertanian dan Pangan | Kasubbag. Perencanaan dan Pelayanan Fungsi Anggaran pada Sekretariat DPRD |
| 169 | KRISNA EVANTI, S TP, MM.A | Penata | III/c | Sekretaris Kelurahan Kanigoro pada Kecamatan Kanigoro | Kasubbag. Penyusunan Program pada Dinas Pertanian dan Pangan |
| 170 | SUKARMIN, S.Pd., MM. | Penata | III/c | Kasubbag TU UPTD Pendidikan Kecamatan Kanigoro pada Dinas Pendidikan | Sekretaris Kelurahan Kanigoro pada Kecamatan Kanigoro |
| 171 | RIEKE AUDIA PERMANA, SE | Penata | III/c | Pelaksana pada BAPPEDA | Kasubbid. Data dan Pelaporan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah |
| 172 | CHAMIM, S.Sos., MM. | Penata Tingkat I | III/d | Kasubbag. Penyusunan Program pada Dinas Lingkungan Hidup | Kepala Seksi Pertamanan dan Ruang Terbuka Hijau pada Dinas Lingkungan Hidup |
| 173 | TRISNO WIDODO, ST., MT. | Penata Tingkat I | III/d | Kepala Seksi Perumahan Swadaya pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman | Kasubbag. Penyusunan Program pada Dinas Lingkungan Hidup |
| 174 | WAHUDIANA | Penata Tingkat I | III/d | Kepala Seksi Sengketa dan Ganti Rugi pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman | Kepala Seksi Perumahan Swadaya pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman |
| 175 | MAKSUM KHOLIK HARIANTO, SH. | Pembina | IV/a | Kepala Seksi Pengembangan Minat Baca dan Perpustakaan pada Dinas Perpustakaan dan Arsip | Kepala Seksi Sengketa dan Ganti Rugi pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman |
| 176 | AKHMAD MUKHOLIS, S.Pd, MM. | Pembina | IV/a | Kepala UPTD Pendidikan Kecamatan Nglegok pada Dinas Pendidikan | Kepala Seksi Pengembangan Minat Baca dan Perpustakaan pada Dinas Perpustakaan dan Arsip |
| 177 | NAH PURWATI, S.Kep.Ns. | Penata Tingkat I | III/d | Pelaksana pada RSUD Ngudi Waluyo Wlingi | Kepala Seksi Ketenagaan dan Logistik Keperawatan pada RSUD Ngudi Waluyo Wlingi |
| 178 | Dra. NUR HIDAYATI | Pembina | IV/a | Kepala Seksi Pembinaan dan Pengawasan BUMD pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan | Kepala Seksi Pelayanan Publik pada Kecamatan Wonodadi |
| 179 | SUSWINANTO, S.Sos., MM. | Penata Tingkat I | III/d | Lurah Tawangsari pada Kecamatan Garum | Kepala Seksi Pembinaan dan Pengawasan BUMD pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan |
| 180 | MUJITO, SP. | Penata Tingkat I | III/d | Lurah Satriyan pada Kecamatan Kanigoro | Lurah Tawangsari pada Kecamatan Garum |
| 181 | RIYANTO, SE. | Penata Tingkat I | III/d | Lurah Nglegok pada Kecamatan Nglegok | Lurah Satriyan pada Kecamatan Kanigoro |
| 182 | ALFANDI YUSWANTORO, S.IP, MM. | Penata | III/c | Kasubbag. Protokol Setda. | Lurah Nglegok pada Kecamatan Nglegok |
| 183 | ERNAWAN RINDI WAHONO, S.Sos., MM. | Penata Tingkat I | III/d | Kasubbag. Pelayanan Informasi Setda. | Kasubbag. Protokol Setda. |
| 184 | SRI SULISTYOWATI NINGSIH, S.Sos. | Penata Muda Tingkat I | III/b | Pelaksana pada Bagian Humas dan Protokol Setda. | Kasubbag. Pelayanan Informasi Setda. |
| 185 | BAMBANG RIANA, SE. | Penata | III/c | Kepala Seksi Pengelolaan Media Komunikasi pada Dinas Komunikasi dan Informatika | Kepala Seksi Kesejahteraan Sosial pada Kecamatan Ponggok |
| 186 | SRIWINARSIH, S. Sos. M.Si. | Pembina | IV/a | Kepala UPTD Pendidikan Kecamatan Binangun pada Dinas Pendidikan | Kepala Seksi Pengelolaan Media Komunikasi pada Dinas Komunikasi dan Informatika |

| NO. | N A M A | PANGKAT | GOL | JABATAN | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | LAMA | BARU |
| 187 | HERLINA SRIHIDAYATI, S Pt, M Si. | Pembina | IV/a | Kepala Seksi Penerbitan Perijinan I pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu | Kepala Seksi Publikasi Lingkungan pada Dinas Lingkungan Hidup |
| 188 | M NURHIDAYATI, ST., MM. | Penata | III/c | Kepala Seksi Penanganan Kawasan Kumuh pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman | Kepala Seksi Penerbitan Perijinan I pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu |
| 189 | FEBRIE RATNA NOER SETYA PERDANA, ST. MM. | Penata Muda Tingkat I | III/b | Pelaksana pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan | Kepala Seksi Penanganan Kawasan Kumuh pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman |
| 190 | SUNARWAN EDI SANTOSO, S Sos, MM. | Penata Muda Tingkat I | III/b | Kepala Seksi Pemerintahan, Ketentraman dan Ketertiban Kelurahan Kanigoro pada Kecamatan Kanigoro | Kepala Seksi Ketentraman dan Ketertiban pada Kecamatan Sanankulon |
| 191 | Drs. HAMBAR PUTRANTO | Penata Muda Tingkat I | III/b | Kasubbag TU UPTD Pendidikan Kecamatan Srengat pada Dinas Pendidikan | Kepala Seksi Pemerintahan, Ketentraman dan Ketertiban Kelurahan Kanigoro pada Kecamatan Kanigoro |
| 192 | WINARTI, SE. | Penata Muda Tingkat I | III/b | Pelaksana pada Bagian Umum Setda. | Kepala Seksi Kesejahteraan Sosial pada Kecamatan Talun |
| 193 | SUCIPTO | Penata | III/c | Kepala Seksi Pelayanan Publik Kelurahan Kaweron pada Kecamatan Talun | Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat pada Kecamatan Kademangan |
| 194 | FATOMI CHILMI ROSADI, SE. | Penata Muda Tingkat I | III/a | Pelaksana pada Kecamatan Selopuro | Kepala Seksi Pelayanan Publik Kelurahan Kaweron pada Kecamatan Talun |
| 195 | AGUS TRI PURWANTO, SE | Penata | III/c | Pelaksana pada BPKAD | Kasubbid. Keberatan dan Pengurangan pada Badan Pendapatan Daerah |
| 196 | drh. MUH BURHANUDIN | Penata Tingkat I | III/d | Kepala UPT Puskeswan Srengat pada Dinas Peternakan | Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat pada Kecamatan Srengat |
| 197 | EMILIANA RAHMA WATI, SE. | Penata Muda Tingkat I | III/b | Pelaksana pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu | Kepala Seksi Validasi Data Perijinan I pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu |
| 198 | MARTINI | Penata | III/c | Kasubbag. Umum dan Kepegawaian pada Kecamatan Sutojayan | Kepala Seksi Pelayanan Publik pada Kecamatan Sutojayan |
| 199 | LULUT RETNANINGSIH | Penata | III/c | Sekretaris Kelurahan Sutojayan pada Kecamatan Sutojayan | Kasubbag. Umum dan Kepegawaian pada Kecamatan Sutojayan |
| 200 | HENY WIDYAWATI SAPTOSARI, S.Sos. | Penata Muda Tingkat I | III/b | Pelaksana pada Kecamatan Sutojayan | Sekretaris Kelurahan Sutojayan pada Kecamatan Sutojayan |
| 201 | SUNARKO, S.Sos. | Penata Muda Tingkat I | III/b | Kasubbag. Penyusunan Program dan Keuangan pada Kecamatan Panggungrejo | Kepala Seksi Kesejahteraan Sosial pada Kecamatan Panggungrejo |
| 202 | RETNO WAHYUNI, S.Sos. | Penata Muda Tingkat I | III/b | Pelaksana pada Kecamatan Panggungrejo | Kasubbag. Penyusunan Program dan Keuangan pada Kecamatan Panggungrejo |
| 203 | YULIANTO HERU RUSTIONO | Penata | III/c | Kasubbag. Umum dan Kepegawaian pada Kecamatan Kesamben | Kepala Seksi Pelayanan Publik pada Kecamatan Kesamben |
| 204 | YOYOK EKO ISWAHYUDI, SE. | Penata Muda Tingkat I | III/b | Pelaksana pada Kecamatan Binangun | Kasubbag. Umum dan Kepegawaian pada Kecamatan Kesamben |
| 205 | DIANA KUSUMAWATI, SE. MM. | Penata Muda Tingkat I | III/b | Kepala Seksi Pelayanan Publik Kelurahan Kedungbunder pada Kecamatan Sutojayan | Kasubbag. Umum pada Badan Pendapatan Daerah |
| 206 | SURANI, S.Sos. | Penata Muda Tingkat I | III/b | Kasubbag TU UPTD Pendidikan Kecamatan Panggungrejo pada Dinas Pendidikan | Kepala Seksi Pelayanan Publik Kelurahan |

| NO. | N A M A | PANGKAT | GOL | JABATAN | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | LAMA | BARU |
| | | | | | Kedungbunder pada Kecamatan Sutojayan |
| 207 | SUDARMI, S.Si. | Penata Muda Tingkat I | III/b | Pelaksana pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa | Kepala Seksi Pengembangan Desa pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa |
| 208 | SITI MUFIDAH, S.Ag. | Penata | III/c | Kepala Seksi Pemberdayaan Sosial Peran Keluarga pada Dinas Sosial | Kepala Seksi Pengembangan dan Penguatan Usaha pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro |
| 209 | SURYONO, S.Pd, M.Si. | Pembina | IV/a | Kepala UPTD Pendidikan Kecamatan Wlingi pada Dinas Pendidikan | Kepala Seksi Pemberdayaan Sosial Peran Keluarga pada Dinas Sosial |
| 210 | SRI UTAMI | Penata Tingkat I | III/d | Kepala Seksi Pengolahan dan Penyajian Data Kependudukan pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil | Kepala Seksi Pendataan Penduduk pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil |
| 211 | ARIES SYAMSUDDIN, S.Kom.,MT. | Penata | III/c | Pelaksana pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil | Kepala Seksi Pengolahan dan Penyajian Data Kependudukan pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil |
| 212 | AGUNG SANTOSO | Penata Tingkat I | III/d | Kepala UPTB PPKB Kecamatan Talun | Kepala Seksi Ketentraman dan Ketertiban pada Kecamatan Kanigoro |
| 213 | KUSWANTO | Pembina | IV/a | Kepala UPTB PPKB Kecamatan Gandusari | Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat pada Kecamatan Gandusari |
| 214 | Drs. EDY WALUYO, MM | Pembina | IV/a | Kepala UPTD Pendidikan Kecamatan Garum pada Dinas Pendidikan | Kepala Seksi Pembiayaan Jasa Keuangan pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro |
| 215 | NURCHOLIS MUHAIMIN, S Pd, MM. | Penata | III/c | Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat pada Kecamatan Wonotirto | Kepala Seksi Keolahragaan pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga |
| 216 | ANIEK RACHMAWATI | Penata | III/c | KTU SMP 1 Kademangan | Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat pada Kecamatan Wonotirto |
| 217 | HARI KRISWANTORO, SH., MH. | Penata | III/c | Kepala Seksi Terminal pada Dinas Perhubungan | Kepala Seksi Pengembangan Sistem dan Teknologi Transportasi pada Dinas Perhubungan |
| 218 | SAMSUN, S.Sos. MM. | Penata Tingkat I | III/d | Kepala Seksi Pengembangan Sistem dan Teknologi Transportasi pada Dinas Perhubungan | Kepala Seksi Terminal pada Dinas Perhubungan |
| 219 | MISDI S.Sos. M Si. | Pembina | IV/a | Kasubbid. Prasarana Wilayah III pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah | Kasubbid. Litbang Ekonomi dan Pembangunan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah |
| 220 | AGUS SUGENG JAKA SANTOSA, S Sos., MM. | Penata Tingkat I | III/d | Kasubbid. Litbang Ekonomi dan Pembangunan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah | Kasubbid. Prasarana Wilayah III pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah |
| 221 | Ir. KAMARDIN | Penata Tingkat I | III/d | Kepala Seksi Pengupahan dan Jaminan Sosial pada Dinas Tenaga Kerja | Kepala Seksi Perlindungan Tanaman dan Perbenihan pada Dinas Pertanian dan Pangan |
| 222 | Ir. ENDI NURWIDIYATI | Penata Tingkat I | III/d | Kepala Seksi Perlindungan Tanaman dan Perbenihan pada Dinas Pertanian dan Pangan | Kepala Seksi Pengupahan dan Jaminan Sosial pada Dinas Tenaga Kerja |
| 223 | SRI MULYANINGSIH, Amd. | Penata Tingkat I | III/d | Kasubbag. Penyusunan Program pada Inspektorat | Kepala Seksi Pemrosesan Perijinan II pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu |
| 224 | RETNO ARIESNAWATI, S. STP. | Penata Tingkat I | III/d | Kasubbag. Otonomi dan Kerjasama Daerah Setda. | Kasubbag. Penyusunan Program pada Inspektorat |

| NO. | N A M A | PANGKAT | GOL | JABATAN | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | LAMA | BARU |
| 225 | SUMADYO YULYANDARI, SSTP, MM. | Penata | III/c | Kasubbag. Penyusunan Program pada Dinas Tenaga Kerja | Kasubbag. Otonomi dan Kerjasama Daerah Setda. |
| 226 | LATIP USMAN, SE. MM. | Penata | III/c | Pelaksana pada Dinas Tenaga Kerja | Kasubbag. Penyusunan Program pada Dinas Tenaga Kerja |
| 227 | Drs. JAMBUR, MM. | Pembina | IV/a | Kepala UPTD Pendidikan Kecamatan Wonotirto pada Dinas Pendidikan | Kepala Seksi Pengembangan Perumahan pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman |
| 228 | PUDJIATI, SKM. | Penata | III/c | Kepala UPTB PPKB Kecamatan Nglegok | Kasubbag. Umum dan Kepegawaian pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa |
| 229 | BUDIANTO, S.Pd. | Pembina | IV/a | Kepala UPTD Pendidikan Kecamatan Srengat pada Dinas Pendidikan | Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat pada Kecamatan Sanankulon |
| 230 | SUYANTO | Penata | III/c | Sekretaris Kelurahan Tangkil pada Kecamatan Wlingi | Kepala Seksi Pemerintahan pada Kecamatan Binangun |
| 231 | SUPRAYITNO, S.Sos. | Penata Muda | III/a | Pelaksana pada Kecamatan Selopuro | Sekretaris Kelurahan Tangkil pada Kecamatan Wlingi |
| 232 | NURUL WARIH YULI ASTUTIK | Penata | III/c | Pelaksana pada BAPPEDA | Kasubbag. Keuangan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah |
| 233 | JUDA WIDJAJATI | Penata | III/c | Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat dan Kesejahteraan Sosial Kelurahan Bence pada Kecamatan Garum | Kepala Seksi Pelayanan Publik pada Kecamatan Sanankulon |
| 234 | SUNARMI | Penata | III/c | Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat dan Kesejahteraan Sosial Kelurahan Kamulan pada Kecamatan Talun | Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat dan Kesejahteraan Sosial Kelurahan Bence pada Kecamatan Garum |
| 235 | TATIK MUHARTI | Penata | III/c | KTU SMP Udanawu | Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat dan Kesejahteraan Sosial Kelurahan Kamulan pada Kecamatan Talun |
| 236 | PRIYA NUSANTARA, SE. MM. | Penata | III/c | Pelaksana pada Bagian Umum Setda. | Kepala Seksi Ketentraman dan Ketertiban pada Kecamatan Talun |
| 237 | SUMADJI, SP.t | Pembina | IV/a | Kepala Seksi Kesenian pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga | Kepala Seksi Pengendalian Penanaman Modal pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu |
| 238 | PONIRAN, S.Pd. | Pembina | IV/a | Kepala UPTD Pendidikan Kecamatan Kesamben pada Dinas Pendidikan | Kepala Seksi Kesenian pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga |
| 239 | ESTER TITIS PURNAMANINGSIH, S.Sos. | Penata Tingkat I | III/d | Kasubbag. Penyusunan Program dan Keuangan pada Dinas Perpustakaan dan Arsip | Kepala Seksi Layanan Kearsipan pada Dinas Perpustakaan dan Arsip |
| 240 | RIAS ABIBAH, S.Sos. | Penata Tingkat I | III/d | Kasubbag. Umum dan Kepegawaian pada Dinas Perpustakaan dan Arsip | Kasubbag. Penyusunan Program dan Keuangan pada Dinas Perpustakaan dan Arsip |
| 241 | YOHANES DIAZ JOYOHARJO, SH. | Penata Tingkat I | III/d | Kasubbid. Pencegahan Konflik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik | Kasubbag. Umum dan Kepegawaian pada Dinas Perpustakaan dan Arsip |
| 242 | IGI MOYAN NURMANSYAH, A. Md. | Penata Muda Tingkat I | III/b | Pelaksana pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik | Kasubbid. Pencegahan Konflik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik |
| 243 | ARIPAH, S.Sos. | Penata Tingkat I | III/d | Kepala Seksi Pembinaan dan Penataan Pedagang Informal pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan | Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman |

| NO. | N A M A | PANGKAT | GOL | JABATAN | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | LAMA | BARU |
| 244 | MARSUM, SE. | Penata Tingkat I | III/d | Kepala Seksi Kesejahteraan Sosial pada Kecamatan Kademangan | Kepala Seksi Pembinaan dan Penataan Pedagang Informal pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan |
| 245 | HUBERTUS RAJA, SPd. | Penata Tingkat I | III/d | Kepala UPTB PPKB Kecamatan Kademangan | Kepala Seksi Kesejahteraan Sosial pada Kecamatan Kademangan |
| 246 | RUDY DWI CAHYONO, SH. | Penata Muda Tingkat I | III/b | Kasubbag. Umum dan Kepegawaian pada Kecamatan Ponggok | Kasubbag. Penyusunan Program dan Keuangan pada Kecamatan Ponggok |
| 247 | SASMIATI | Penata | III/c | Kasubbag. Penyusunan Program dan Keuangan pada Kecamatan Ponggok | Kasubbag. Umum dan Kepegawaian pada Kecamatan Ponggok |
| 248 | LUKIARTO, SKM. | Penata | III/c | Kasubbag. Umum dan Kepegawaian pada Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak | Kepala Seksi Pemberdayaan Perempuan pada Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak |
| 249 | SRI WAHYU HARIANI, SE. | Penata Tingkat I | III/d | Kepala Seksi Pemberdayaan Perempuan pada Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak | Kasubbag. Umum dan Kepegawaian pada Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak |
| 250 | NURYANTO, S.Sos. | Penata Tingkat I | III/d | Kepala Seksi Kesejahteraan Sosial pada Kecamatan Wates | Kepala Seksi Pelayanan Publik pada Kecamatan Binangun |
| 251 | SUPARNI, S.Sos. | Penata Muda Tingkat I | III/b | Kepala Seksi Pelayanan Publik pada Kecamatan Binangun | Kepala Seksi Kesejahteraan Sosial pada Kecamatan Wates |
| 252 | ANSORI, S.PDI., MM. | Penata | III/c | Kasubbag TU UPTD Pendidikan Kecamatan Talun pada Dinas Pendidikan | Sekretaris Kelurahan Talun pada Kecamatan Talun |
| 253 | MUNAJI, SE. | Penata Muda Tingkat I | III/b | Kasubbag TU UPTD Pendidikan Kecamatan Binangun pada Dinas Pendidikan | Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat dan Kesejahteraan Sosial Kelurahan Sukorejo pada Kecamatan Sutojayan |
| 254 | AMIN ROHMAH, S.Pd. | Penata Tingkat I | III/d | Kasubbag TU UPTD Pendidikan Kecamatan Wonotirto pada Dinas Pendidikan | Kepala Seksi Pelayanan Publik Kelurahan Kademangan pada Kecamatan Kademangan |
| 255 | EKO HARI BASUKI, SE | Penata | III/c | Pelaksana pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik | Kepala Seksi Pemerintahan, Ketentraman dan Ketertiban Kelurahan Kalipang pada Kecamatan Sutojayan |
| 256 | MOCH. SYAFRUDIN, SS. | Penata | III/c | Kasubbag TU UPTD Pendidikan Kecamatan Selorejo pada Dinas Pendidikan | Kasubbag. Umum dan Kepegawaian pada Kecamatan Selorejo |
| 257 | SRI SUSILOWATI, S.Pd | Penata Tingkat I | III/d | Pelaksana pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil | Kepala Seksi Pelayanan Publik Kelurahan Tangkil pada Kecamatan Wlingi |
| 258 | YETTY OKTAVIA KOESOEMA DEWI, SE. | Penata Muda Tingkat I | III/b | Pelaksana pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil | Kepala Seksi Pelayanan Publik Kelurahan Kamulan pada Kecamatan Talun |
| 259 | DARIATI, S.Pd. | Penata Tingkat I | III/d | Kasubbag TU UPTD Pendidikan Kecamatan Wlingi pada Dinas Pendidikan | Kepala Seksi Pemerintahan, Ketentraman dan Ketertiban Kelurahan Wlingi pada Kecamatan Wlingi |
| 260 | MUSNI | Penata | III/c | Kasubbag TU UPT Puskeswan Kademangan pada Dinas Peternakan | Kepala Seksi Pelayanan Publik Kelurahan Jingglong pada Kecamatan Sutojayan |
| 261 | HADI KUTIANTO, S.Sos. | Penata Muda Tingkat I | III/b | Pelaksana pada Dinas Sosial | Kepala Seksi Pemerintahan, |

| NO. | N A M A | PANGKAT | GOL | JABATAN | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | LAMA | BARU |
| | | | | | Ketentraman dan Ketertiban Kelurahan Kaweron pada Kecamatan Talun |
| 262 | ALI DARTO | Penata Muda Tingkat I | III/b | Pelaksana pada Dinas Peternakan dan Perikanan | Sekretaris Kelurahan Kalipang pada Kecamatan Sutojayan |
| 263 | HARJONO, S.Pd. | Penata | III/c | Kasubbag TU UPTD Pendidikan Kecamatan Wonodadi pada Dinas Pendidikan | Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat dan Kesejahteraan Sosial Kelurahan Togogan |
| 264 | BENY PRASETYO, S.Pd. | Penata Tingkat I | III/d | Kasubbag TU UPTD Pendidikan Kecamatan Sanankulon pada Dinas Pendidikan | Kepala Seksi Pelayanan Publik Kelurahan Dandong |
| 265 | SUPRIHATIN, S.Sos. | Penata Muda Tingkat I | III/b | Pelaksana pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik | Kasubbag. Umum dan Kepegawaian pada Kecamatan Sanankulon |
| 266 | MEIARNO, S.Sos. | Penata Muda Tingkat I | III/b | Kepala Seksi Pemerintahan, Ketentraman dan Ketertiban Kelurahan Bence pada Kecamatan Garum | Sekretaris Kelurahan Bence |
| 267 | HARUDI | Penata Muda Tingkat I | III/b | Pelaksana pada Kecamatan Nglegok | Kepala Seksi Pemerintahan, Ketentraman dan Ketertiban Kelurahan Bence pada Kecamatan Garum |
| 268 | BENY SETIAWAN ARIADI, S.Sos., MM. | Penata Muda Tingkat I | III/b | Kasubbag. Penyusunan Program dan Keuangan Kecamatan Garum | Kepala Seksi Pemerintahan, Ketentraman dan Ketertiban Kelurahan Jegu |
| 269 | TENSIANI, S.Sos. | Penata Muda Tingkat I | III/b | Pelaksana pada Dinas Komunikasi dan Informatika | Kasubbag. Penyusunan Program dan Keuangan Kecamatan Garum |

*Sumber : Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Blitar (2018)*

**Lampiran 4. Surat Ijin Penelitian**

**PEMERINTAH KABUPATEN BLITAR**
**BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK**
Jalan Dr. Sutomo Nomor 53 Telepon/Faximile (0342) 801243
E-mail : bakesbang@blitarkab.go.id
**BLITAR**

## SURAT IZIN

Nomor : 072/88/409.202.1/2018

Membaca : Surat dari Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Tanggal 14 Februari 2018 Nomor : 2307/UN10.F03.11.11/PN/2018 perihal Riset/Survey.

Mengingat :
1. Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 64 Tahun 2011 tentang Pedoman Penerbitan Rekomendasi Penelitian,sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 2014 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 64 Tahun 2011;
2. Peraturan Daerah Kabupaten Blitar Nomor 20 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Blitar sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Peraturan Daerah Kabupaten Blitar Nomor 17 Tahun 2012 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Daerah Kabupaten Blitar Nomor 20 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Blitar;
3. Peraturan Daerah Kabupaten Blitar Nomor 10 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah;
4. Peraturan Bupati Blitar Nomor 44 Tahun 2011 tentang Penjabaran Tugas dan Fungsi BadanKesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Blitar;
5. Peraturan Bupati Blitar Nomor 20 Tahun 2012 tentang Pedoman Pelayanan Perizinan Pelaksanaan Survei, Penelitian, Pendataan, Pengembangan, Pengkajian dan Studi Lapangan di Kabupaten Blitar.

Diizinkan untuk melakukan kegiatan survei, penelitian, pendataan, pengembangan, pengkajian dan studi lapangan kepada :

| | | |
|---|---|---|
| Nama | : | SEHAN ARIES ANGRAINI |
| Alamat | : | Jl. Bunga Pinang Merah 1 No 4, Soekarno Hatta, Kota Malang |
| Judul Kegiatan | : | Optimalisasi Peran dan Fungsi Badan Jabatan dan Kepangkatan pada Pelaksanaan Merit System dalam Mutasi Jabatan di Organisasi Perangkat Daerah |
| Lokasi | : | BKPSDM dan Bagian Organisasi Kabupaten Blitar |
| Waktu | : | Tanggal 1 Maret sampai dengan 30 April 2018 |
| Bidang Kegiatan | : | Penelitian |
| Nama Penanggungjawab/Koordinator | : | Dr. LELY INDAH MINDARTI, M.Si |
| Anggota/Peserta | : | - |

Dengan ketentuan sebagai berikut :
1. Dalam melaksanakan kegiatan tersebut harus selalu berkoordinasi (menyampaikan maksud dan tujuan) dengan Pemerintah Desa setempat serta Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) atau Instansi terkait untuk mendapatkan petunjuk seperlunya;
2. Wajib menjaga ketertiban dan mematuhi Peraturan Perundangan yang berlaku;
3. Izin hanya digunakan untuk kegiatan sesuai izin yang diberikan;
4. Izin dapat dibatalkan sewaktu-waktu apabila tidak memenuhi ketentuan tersebut diatas;
5. Memenuhi ketentuan, etika dan norma yang berlaku di lokasi/tempat kegiatan;
6. Dalam jangka waktu 1 (satu) bulan setelah selesai dilakukannya kegiatan survei, penelitian pendataan, pengembangan, pengkajian dan studi lapangan diwajibkan memberikan laporan tentang hasil-hasil pelaksanaan kegiatan dalam bentuk softcopy dan hardcopy kepada :
   a. Bupati Blitar cq Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Blitar;
   b. Satuan Kerja Perangkat Daerah/Instansi di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Blitar yang terkait.
7. Izin ini tidak boleh disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu ketertiban umum dan kestabilan pemerintah serta hanya diperlukan untuk keperluan ilmiah.

Dikeluarkan di : Blitar
Pada Tanggal : 22 Februari 2018

**An. KEPALA BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK**
**KABUPATEN BLITAR**
Sekretaris,

**Ir. A IRIANTO, MM**
Pembina Tingkat I
NIP. 19611231 199202 1 006

**TEMBUSAN** disampaikan kepada Yth :
1. Bupati Blitar (Sebagai Laporan)
2. Sdr. Kepala BKPSDM Kab. Blitar
3. Sdr. Kepala Bagian Organisasi Kab. Blitar
4. Yang bersangkutan
5. Arsip