**PELAKSANAAN MUTASI PEGAWAI NEGERI SIPIL**

**DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI JAWA BARAT TAHUN 2019**

# 1Anggi Nandya Utami Putri

**2Rudiana**

**3Novie Indrawati Sagita**

1 Program Studi Administrasi Pemerintahan, Universitas Padjadjaran

2,3Departemen Ilmu Pemerintahan,Universitas Padjadjaran

**Email Korespondensi** : anggi17005@mail.unpad.ac.id

***Abstract***

*This research is entitled "Implementation of Civil Service Transfers in the Regional Personnel Agency of West Java Province in 2019". The implementation of the mutation at the BKD of West Java Province will go through a fairly long process because it involves the Central BKN in terms of providing technical considerations and the Minister of Home Affairs who issues the mutation decision. The purpose of this study is to find out how the implementation of PNS mutations in the BKD environment of West Java Province seen from the mutation model indicators according to Hasibuan (2009). The research method is qualitative with a descriptive approach. Data collection techniques were conducted by interview, observation, literature study, and documentation. Data analysis techniques used are data reduction, data exposure, and drawing conclusions. The data verification technique used is triangulation, data reduction, data presentation and verification. The results of this study found that the implementation of PNS mutations in the BKD of West Java Province had not been carried out optimally, this was because of the obstacles and constraints faced by the BKD of West Java Province. In addition, the implementation of PNS mutations at BKD refers to the Merit system mutation model and the spoil system. Based on the results of the study, it can be concluded that the BKD of West Java Province in the implementation of PNS mutation has not run optimally.*

*Keywords: Mutation, Civil Servant, Merit System*

**Abstrak**

Penelitian ini berjudul “Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat Tahun 2019”. Pelaksanaan mutasi di BKD Provinsi Jawa Barat akan melalui proses yang cukup panjang karena melibatkan BKN Pusat dalam hal pemberian pertimbangan teknis dan Mendagri yang menerbitkan keputusan mutasi. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan mutasi PNS di lingkungan BKD Provinsi Jawa Barat dilihat dari indikator model mutasi menurut Hasibuan (2009). Metode penelitian yaitu kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi, studi pustaka, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan yaitu reduksi data, pemaparan data, dan penarikan kesimpulan. Teknik verfikiasi data yang digunakan yaitu triangulasi, reduksi data, penyajian data dan verifikasi. Hasil dari penelitian ini didapatkan bahwa pelaksanaan mutasi PNS di lingkungan BKD Provinsi Jawa Barat belum dilakukan secara optimal, hal tersebut karena adanya hambatan dan kendala yang dihadapi oleh BKD Provinsi Jawa Barat. Selain itu pelaksanaan mutasi PNS di BKD lebih mengacu kepada model mutasi Merit system dan spoil system. Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa BKD Provinsi Jawa Barat dalam pelaksanaan mutasi PNS belum berjalan dengan optimal.

**Kata Kunci : Mutasi, Pegawai Negeri Sipil, Merit System**

**PENDAHULUAN**

Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah Warga Negara Indonesia (WNI) yang telah memenuhi syarat berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku menurut Pasal 1 Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, yang termasuk PNS adalah mereka yang telah memenuhi syarat yang telah ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku dan diangkat oleh pejabat yang berwenang serta diserahi tugas dan tanggung jawab yang ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Menurut Undang-undang No 5 Tahun 2014, dikatakan Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat menjadi ASN adalah profesi bagi PNS dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintah. Sedangkan PNS adalah WNI yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat Pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.

Dalam sebuah organisasi pemerintahan, mutasi merupakan hal biasa dalam upaya memberikan kesempatan kepada pegawai agar memperoleh pengetahuan dan pengalaman yang lebih dan menyeluruh, berkaitan dengan jabatannya dengan jalan berpindah dari suatu pekerjaan atau unit kerja ke pekerjaan lain sehingga diharapkan akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

Pemindahan atau mutasi merupakan suatu kegiatan rutin dalam suatu organisasi untuk dapat melaksanakan prinsip “the right man and the right place” atau “orang yang tepat dan tempat yang tepat”.

Maka pelaksanaan mutasi diharapkan dapat menjamin kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi dan pemanfaatannya yang optimal, karena secanggih apapun peralatan yang dimiliki oleh suatu organisasi tidak akan berarti apa-apa jika tidak didukung oleh sumber daya manusia yang terampil dan mempunyai prestasi kerja yang tinggi.

Dengan adanya Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Pemerintah Nomor 09 Tahun 2003 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun 2009 Tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil, juga Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 37 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penataan Pegawai Negeri Sipil. Peraturan-peraturan tersebut merupakan perintah yang berlaku untuk mengatur pokok-pokok kepegawaian juga sebagai pedoman pelaksanaan mutasi kepegawaian di setiap instansi pemerintahan umum maupun daerah.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun 2009 Tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil juga dijelaskan bahwa suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya harus didasarkan dengan keahlian serta keterampilan.

Untuk mewujudkan PNS yang sempurna sebagaimana yang dimaksudkan diatas, maka Pegawai Negeri Sipil perlu dibina dengan sebaik-baiknya, diadakan pengembangan, dan wajib dilakukan penataan Pegawai Negeri Sipil untuk memperoleh Pegawai Negeri Sipil yang baik secara kuantitas, kualitas, komposisi, dan distribusinya secara proporsional sehingga dapat mewujudkan visi dan misi organisasi menjadi kinerja nyata seperti yang tercantum dalam Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 37 Tahun 2011.

Untuk mendukung kinerja PNS dalam melaksanakan tugas dan kewajiban dalam urusan pemerintahan seorang PNS melaksanakan manajemen Pegawai Negeri Sipil salah satunya berupa mutasi. Proses pelaksanaan mutasi yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat yang memberikan kewenangan dalam perpindahan kepegawaian Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan Peraturan Dalam Negeri No 58 Tahun 2019 tentang Mutasi Pegawai Negeri Sipil Antar Kabupaten/Kota Dan Antar Provinsi.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Barat merupakan Lembaga Teknis Daerah yang memiliki tugas pokok untuk melakukan Penyusunan dan Pelaksanaan kebijakan daerah yang bersifat spesifik serta berkedudukan dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah. Sebagai instasi pemerintah Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat mempunyai misi yaitu mempunyai aparatur yang baik dan sejahtera. Salah satu cara untuk merealisasikan misi tersebut adalah dengan upaya peningkatan kualitas pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat memiliki peran dalam memfasiltasi proses pembinaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil ke dalam dan keluar lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat sebagaimana yang diamanatkan dalam Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 72 Tahun 2010. Menurut Website resmi BKD Provinsi Jawa Barat terdapat fenomena banyaknya pegawai PNS di wilayah Jawa Barat yang berkeinginan mutasi ke lingkungan Provinsi Jawa sehingga harus dilaksanakan verifikasi dan validasi secara selektif dan terbatas dalam rangka tercapainya keseimbangan komposisi PNS berdasarkan kompetensi yang diperlukan. Hal tersebut disampaikan melalui kegiatan Verifikasi dan Validasi PNS Mutasi Ke Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat Tahun 2019, yang di laksanakan selama 2 hari pada tanggal 19 sampai dengan 20 september 2019. Kegiatan tersebut dihadiri oleh Kepala BKD Provinsi Jawa Barat, Kepala Bidang Pengadaan dan Mutasi BKD Provinsi Jawa Barat dan para peserta Verifikasi dan Validasi PNS Mutasi masuk ke lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Pokok pembahasan pada kegiatan Verifikasi dan Validasi PNS Mutasi Masuk ke lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat Tahun 2019 adalah terlaksananya kegiatan dengan mekanisme yang transparansi, berkualitas dan akuntabel bagi PNS yang akan beralih menjadi PNS Pemerintah Provinsi Jawa Barat, Menyeleksi PNS yang akan beralih ke Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat sebanyak 40 orang yang akan beralih status kepegawaian menjadi PNS dilingkungan fungsional sebanyak 16 orang dan Jabatan Pelaksana sebanyak 24 orang berdasarkan Standar nilai yang telah ditetapkan.

**TINJAUAN PUSTAKA**

Penelitian ini menggunakan teori menurut Hasibuan (2009:103) “ada tiga dasar/landasan pelaksanaan mutasi karyawan yang kita kenal yaitu : *merit system, seniority system, dan spoil system*”.

* *Merit system*

*Merit system* adalah mutasi karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya. *Merit system* ini merupakan dasar mutasi yang baik karena *output* dan produktivitas kerja meningkat, semangat kerja meningkat, jumlah kesalahan yang dibuat menurun, absensi dan disiplin karyawan semakin baik, jumlah kecelakaan akan menurun.

* *Seniority system*

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

* *Spoil system*

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

Mutasi dalam suatu organisasi dapat dilakukan dengan dua cara menurut  
Hasibuan (2011: 103), yaitu:

1. Mutasi dengan cara tidak ilmiah dilakukan:
2. Tidak didasarkan kepada norma/standar kriteria tertentu.
3. Berorientasi semata-mata kepada masa kerja dan ijazah, bukan atas prestasi  
   atau faktor-faktor riil.
4. Berorientasi kepada banyaknya anggaran yang tersedia, bukan atas  
   kebutuhan riil karyawan.
5. Berdasarkan *spoil system*.
6. Mutasi dengan cara ilmiah dilakukan berdasarkan:

a. Berdasarkan norma atau standar kriteria tertentu, seperti analisis pekerjaan.

b. Berorientasi pada kebutuhan yang riil/nyata.

c. Berorientasi pada formasi riil kepegawaian.

d. Berorientasi kepada tujuan yang beraneka ragam.

e. Berdasarkan objektivitas yang dapat dipertanggung jawabkan.

Disisi lain tentang cara dari mutasi menurut Hasibuan (2009:103) ada dua cara mutasi yang dilakukan didalam suatu organisasi, yaitu cara tidak ilmiah dan cara ilmiah. Untuk lebih jelasnya diuraikan sebagai berikut: Mutasi dengan cara tidak ilmiah dilakukan:

Tidak didasarkan kepada norma/standar kriteria tertentu.

1. Berorientasi semata-mata kepada masa kerja dan ijazah, bukan atas prestasi atau faktor-faktor riil.
2. Berorientasi kepada banyaknya anggaran yang tersedia, bukan atas kebutuhan riil karyawan.
3. Berdasarkan *spoil system*.

Sedangkan mutasi dengan cara ilmiah dilakukan:

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

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan metode analisis deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Sedangkan metode deskriptif menurut Nawawi menjelaskan bahwa ‘’yang dimaksud dengan metode deskriptif adalah prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan subyek atau obyek penelitian baik itu seseorang, Lembaga, masyarakat, maupun yang lainnya pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya.’’ (2001). Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Bogdan dan Taylor (Moleong, 2012:4) bahwa Penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati”. Dengan demikian metode penelitian sangat diperlukan untuk melakukan suatu penelitian. Oleh karena itu penulis menggunakan metode penelitian kualitatif karena metode penelitian kualitatif bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang sedang dialami atau terjadi oleh subjek. Hasil dari penelitian ini hanya mendeskripsikan atau mengkonstruksikan wawancara-wawancara mendalam terhadap subjek penelitian sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai pemahaman Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat Tahun 2019. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu studi pustaka dan studi lapangan. Studi pustaka digunakan untuk mencari data primer. Pada studi lapangan, peneliti menggunakan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi pihak-pihak terkait.

**PEMBAHASAN**

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Barat merupakan salah satu perangkat daerah yang berada di Provinsi Jawa Barat dan telah melaksanakan mutasi PNS sesuai dengan peraturan yang berlaku. Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil merupakan sebuah penataan penempatan PNS dengan maksud tujuan menjamin tersedianya jumlah PNS yang tepat dalam memberikan pelayanan publik berdasarkan prinsip terencana, sistematis, berkelanjutan, dan objektif sebagaimana yang telah ditetapkan dalam Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Mutasi Pegawai Negeri Sipil, begitu pula halnya dengan pelaksanaan mutasi PNS di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.

Pelaksanaan mutasi PNS ini dilaksanakan dengan maksud meningkatan kompetensi pegawai, meningkatkan produktifitas kerja pegawai, untuk memperluas atau menambah pengetahuan pegawai, menciptakan SDM yang berkualitas, serta untuk mengoptimalkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi lembaga melalui penempatan nama-nama yang baru saja di mutasikan. Tujuan akhir dari dilakukannya pelaksanaan mutasi di BKD Provinsi Jawa Barat adalah untuk dapat mendukung pencapaian visi BKD Provinsi Jawa Barat yaitu “Terwujudnya Aparatur Negara yang Profesional, Efektif, Efisien, dan Akuntabel dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi menuju Kepemerintahan yang Baik”.

Untuk mengetahui pelaksanaan mutasi PNS telah berjalan dengan baik atau tidaknya dan melihat model mutasi apa yang di terapkan olek BKD dalam pelaksanaan mutasi PNS, dengan ini peneliti menggunakan beberapa indikator menurut Hasibuan yaitu merit system, seniority system, dan spoil system. Hasil penelitian ini pun menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh BKD Provinsi Jawa Barat atas pelaksanaan mutasi PNS. Selain itu penelitian ini pun menganalisis upaya apa saja yang dilakukan dalam meningkatkan obyektifitas pelaksanaan mutasi PNS di lingkungan BKD Provinsi Jawa Barat.

**Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat tahun 2019**

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sub Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat yang secara teknis mempunyai tugas yaitu pengelolaan administrasi di bidang mutasi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Barat. Pelaksanaan mutasi PNS yang di lakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat dilihat dari beberapa faktor yaitu, kompetensi pegawai, hasil Tes yang dilakukan oleh calon mutasi, bakat, motivasi dan pengalaman kerja PNS. Faktor-faktor tersebut menjadi syarat dan ketentuan untuk PNS yang akan di mutasi agar diterima sesuai dengan bidang yang diminati serta kompetensi yang dimiliki oleh PNS tersebut. Dari hasil penelitian yang dilakukan, diketahui bahwa BKD Provinsi Jawa Barat telah melakukan proses pelaksanaan mutasi berdasarkan bakat-bakat calon pegawai, pengalaman yang dimiliki, serta mempertimbangkan masa kerja, dan usia calon mutasi PNS.

Dalam kegiatan Verifikasi dan Validasi PNS Mutasi Masuk ke lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat Tahun 2019 adalah terlaksananya kegiatan dengan mekanisme yang transparansi, berkualitas dan akuntabel bagi PNS yang akan beralih menjadi PNS Pemerintah Provinsi Jawa Barat, Menyeleksi PNS yang akan beralih ke Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat sebanyak 40 orang yang akan beralih status kepegawaian menjadi PNS dilingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat Tahun 2019 dengan kompisisi : Jabatan fungsional sebanyak 16 orang dan Jabatan Pelaksana sebanyak 24 orang berdasarkan Standar nilai yang telah ditetapkan.

Verifikasi dan Validasi Pengalihan PNS ke lingkungan Pemerintahan Provinsi Jawa Barat tahun 2019 meliputi :

* + - 1. Tes seleksi Administradi kelengkapan berkas ( bobot 10%);

1. Tes seleksi tertulis meliputi pengetahuan Pemerintahan Daerah, disiplin pegawai negeri sipil manajemen kepegawaian, butik-butir Pancasila dan UUD 1945 (bobot 20%);
2. Tes kecakapan IT dan naskah dinas ( bobot 20%);
3. Tes lisan/wawancara meliputi pengetahuan umum Pemerintahan Provinsi Jawa Barat (bobot 20%);
4. Tes kompetensi manajerial dan social kultural meliputi 8 aspek sesuai dengan Permenpan Nomor 38 Tahun 2017 tentang standar kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara (bobot 30%).

Berikut hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikaitkan dengan teori model mutasi dari Hasibuan yaitu sebagai berikut :

a. **Merit system**

*Merit system* merupakan suatu sistem manajemen kepegawaian yang menekankan pertimbangan dasar kompetensi bagi calon yang diangkat, ditempatkan, dipromosi dan dipensiunkan sesuai UU yang berlaku. Menurut pasal 1 Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, merit sistem adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur atau kondisi kecacatan. Berdasarkan hasil wawancara, mengenai pelaksanaan mutasi PNS sudah diterapkan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh BKD Provinsi Jawa Barat, berupa kecakapan pegawai, uji kompetensi pegawai, pengalaman yang dimiliki, bakat-bakat yang dimiliki pegawai, serta hasil test/skor yang diperoleh. Adapun dasar peraturan yang digunakan dalam pelaksanaan mutasi PNS yaitu Peraturan Badan Kepegawaian Negara (BKN) No 5 tahun 2019, tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi. Sedangkan terkait prosedur perpindahan PNS masuk dan keluar lingkungan pemerintah provinsi Jawa Barat yang ada di lingkungan BKD Provinsi Jawa Barat mengacu pada Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 72 Tahun 2010, Tentang prosedur perpindahan PNS masuk dan keluar lingkungan pemerintah provinsi Jawa Barat.

b. **Spoil Sistem**

*Spoil system* merupakan mutasi yang didasarkan atas landasan hubungan personal/kedekatan, subyektifitas, kepentingan kelompok dan kekeluargaan. Berdasarkan peraturan yang berlaku dan mengacu pada peraturan Badan Kepegawaian Negara No 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi sistem mutasi seperti ini yang di rasa kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka serta tidak obyjektif dalam penilaian kecakapan pegawai dan bakat yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Dari hasil wawancara, mengenai sistem pelaksanaan mutasi PNS bahwa dalam proses pelaksanaan mutasi PNS di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jwa Barat hanya mengacu pada Peraturan Badan Kepegawaian Negara (BKN) No 5 tahun 2019 tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi, dan tidak memeprtimbangkan kedekatan personal, kekeluargaan ataupun kepentingan kelompok, sehingga pelaksanaan mutasi PNS di Badan Kepeawaian Daerah Provinsi Jawa Barat terlaksana dengan hasil yang transparant dan obyektif sesuai dengan peraturan yang sudah di detapkan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jwa Barat.

c. **Seniority sistem**

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

Dalam pelaksanaan mutasi PNS di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat, sistem mutasi ini memang masih di terapkan dalam proses pelaksanaan mutasi oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat, yang dimana dalam pengangkatan jabatan ataupun mutasi pegawai mempertimbangkan dari masa kerja, usia, dan pengalaman kerja yang sebelumnya dimiliki oleh calon pelamar mutasi PNS di instansi sebelumnya. Seniority sistem tidak lah menjadi suatu hambatan dalam pelaksanaan mutasi di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat, karna dalam model mutasi ini menjadi salah satu alasan untuk alasan dilaksanakannya mutasi PNS. Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua informan diatas, mengenai model pelaksanaan mutasi PNS yang diterapkan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat lebih kepada merit sistem dan seniority sistem. Meski begitu masih adanya yang menganggap bahwa model mutasi seniority sistem ini tidak begitu obyektif karena tidak berdasarkan hasil tes dan wawancara yang dinilai sangat transparant serta sesuai dengan peraturan yang ditetapkan oleh BKD Provinsi Jawa Barat. Adapun dasar peraturan yang digunakan dalam pelaksanaan mutasi PNS yaitu Peraturan Badan Kepegawaian Negara (BKN) No 5 tahun 2019 tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi .Sedangkan terkait prosedur perpindahan PNS masuk dan keluar lingkungan pemerintah provinsi Jawa Barat yang ada di lingkungan BKD Provinsi Jawa Barat mengacu pada Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 72 Tahun 2010 Tentang prosedur perpindahan PNS masuk dan keluar lingkungan pemerintah provinsi Jawa Barat.

Berdasarkan hasil penelitian dan penelaahan terhadap pelaksanaan mutasi di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat terjadinya hambatan dalam pelaksanaan mutasi yang dimana masih kurangnya pemahaman pelamar yang akan mengajukan mutasi terkait dengan persyaratan-persyaratan yang sudah di tetapkan. Faktor lainnya yang menghambat jalannya proses pelaksanaan mutasi PNS di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi adalah dalam estimasi waktu. Untuk pengumpulan berkas-berkas sebagai persyaratan mutasi sudah di tetapkan oleh pihak BKD Jawa Barat dalam batas waktu pengumpulan persyaratan mutasi PNS, namun masih ada saja calon pelamar yang masih tidak tepat waktu dalam pengumpulan berkas persyaratan. Faktor penghambat dalam pelaksanaan mutasi PNS adalah masih kurangnya pemahaman tentang persyaratan-persyaratan mutasi PNS dan juga masih ada keterlambatan dalam pengumpulan berkas persyaratan mutasi PNS. Keterlambatan dalam pengumpulan berkas juga menjadi faktor yang menghambat proses pendataan persyaratan calon mutasi PNS. Akibat kedua hal tersebut waktu yang dibutuhkan untuk menyusun dan penginputan data persyaratan membutuhkan waktu satu minggu lebih lama dari waktu yang seharusnya.

**Kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (Analisi SWOT) dalam pelaksanaan mutasi PNS di BKD Provinsi Jawa Barat**

Pelaksanaan mutasi PNS sudah dilaksanakan di BKD Provinsi Jawa Barat. Pelaksanaan mutasi PNS ini meliputi penerimaan, seleksi, penempatan, dan pengembangan pegawai serta sebagai dasar acuan dalam peningkatan SDM di BKD Jawa Barat. Walaupun tujuan dari mutasi sudah tepat untuk menyusun formasi pegawai, namun tetap saja pada pelaksanaannya masih adanya pegawai yang belum begitu memahami terkait persyaratan mutasi PNS sesuai dengan uraian dan persyaratan mutasi yang ada. Berdasarkan uraian diatas, dapat dikatakan bahwa pelaksanaan mutasi di BKD Provinsi Jawa Barat belum optimal karena masih ada hambatan dalam proses pelaksanaannya. Maka dari itu, perlu dirumuskan strategi yang dapat diterapkan agar pelaksanaan mutasi PNS di BKD Provinsi Jawa Barat ini dapat berjalan dengan optimal dan tepat waktu tanpa adanya hambatan. Perumusan strategi tersebut menggunakan analisis SWOT dengan mengidentifikasi faktor internal meliputi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) dan juga faktor eksternal meliputi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*).

**Tabel 1 Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal pelaksanaan mutasi PNS di BKD Provinsi Jawa Barat**

|  |  |
| --- | --- |
| **Kekuatan (*Strengths*)** | **Kelemahan (*weakness*)** |
| 1. Terlaksananya pelaksanaan mutasi PNS sebagai acuan untuk meningkatkan kualitas SDM di BKD Provinsi Jawa Barat. 2. Pengembangan *E-Government E-Talent JABAR* sebagai progres dan hasil dari pelaksanaan mutasi PNS. 3. Menciptakan keseimbangan dalam organisasi. 4. Menambah pengetahuan PNS terkait mutasi pegawai di BKD JABAR. | 1. kurangnya pemahaman calon mutasi PNS mengenai pesyaratan dalam pelaksanaan mutasi PNS. 2. Tidak sesuai dengan estimasi waktu yang sudah tentukan oleh pihak BKD Provinsi Jawa Barat. |
| **Peluang (*opportunities*)** | **Ancaman (*threats*)** |
| 1. Adanya dukungan dari pemerintah pusat dan pemerintah daerah. 2. Adanya peraturan yang mendukung apartur sipil negara serta pelaksanaan mutasi PNS. 3. Adanya kerjasama antar instansi terkait proses pelaksanaan mutasi PNS. 4. Penilaian mutasi secara transparant yang mengsyaratkan tes dan wawancara sebagai bagian dari pelaksanaan mutasi PNS. | * + - 1. Adanya kebijakan rotasi/mutasi  1. berdampak pada capaian kinerja organisasi 2. reformasi birokrasi menimbulkan daya Saing yang semakin ketat. |

Berdasarkan uraian diatas, matriks SWOT dapat digunakan untuk menganalisis faktor internal dan eksternal. Untuk mengetahui hubungan antara strategi berdasarkan bobot SWOT, faktor internal dan eksternal perlu digabungkan. Perumusan strategi-strategi tersebut disusun berdasarkan faktor internal yaitu kekuatan (strength) dan kelembahan (weakness) serta faktor eksternal yaitu peluang (opportunities) dan ancaman (threats). Adapun perumusan keterkaitan antar strategi ditampilkan dalam tabel berikut :

**Tabel 2 Matriks faktor internal, faktor eskternal dan strategi pelaksanaan mutasi PNS di BKD Provinsi Jawa Barat**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Faktor Internal**  **Faktor Eksternal** | **Kekuatan (strengths)**  -Terlaksananya pelaksanaan mutasi PNS sebagai acuan untuk meningkatkan kualitas SDM di BKD Provinsi Jawa Barat. -Pengembangan *E-Government E-Talent JABAR* sebagai progres dan hasil dari pelaksanaan mutasi PNS.  -Menciptakan keseimbangan dalam organisasi.  -Menambah pengetahuan PNS terkait mutasi pegawai di BKD JABAR. | | **Kelemahan (weakness)**  -Kurangnya pemahaman calon mutasi PNS mengenai pesyaratan dalam pelaksanaan mutasi PNS.  -Tidak sesuai dengan estimasi waktu yang sudah tentukan oleh pihak BKD Provinsi Jawa Barat. |
| **Peluang (opportunities)**  -Adanya dukungan dari pemerintah pusat dan pemerintah daerah.  -Adanya peraturan yang mendukung apartur sipil negara serta pelaksanaan mutasi PNS.  -Adanya kerjasama antar instansi terkait proses pelaksanaan mutasi PNS.  -Penilaian mutasi secara transparant yang mengsyaratkan tes da wawancara sebagai bagian dari pelaksanaan mutasi PNS. | **Strategi SO**  **-**mengoptimalkan dan penyempurnaan pelaksanaan mutasi PNS.  -kerjasama dengan perangkat daerah terkait dalam pelaksanaan mutasi PNS.  -memaksimalkan dana APBD yang diberikan oleh peerintah dalam pelaksanaan mutasi PNS.  -pelaksanaan tes dan wawancara dalam rangka mengukur kemampuan calon mutasi pegawai sehingga menciptakan SDM yang berkualitas.  -Terkait tentang pendataan PNS melalui SIMPEG, PUPNS, dan juga SAPK BKN dari pemerintah pusat yang dimana PNS diminta selalu meperbaharui data. Terkait hal tersebut sebaiknya BKD mengoptimalkan pemanfaatannya secara terintegrasi untuk strategi kedepannya. | **Strategi WO**  -Kordinasi dengan Biro Organisasi dalam rekrutmen mutasi pegawai handal.  -memanfaatkan dukungan pemerintah daerah terkait pelaksanaan mutasi PNS untuk menumbuhkan dan mengembangkan potensi pegawai.  -menetapkan peraturan-peraturan dalam pelaksanaan mutasi PNS di BKD Provinsi Jawa Barat,  -mengoptimalkan hasil tes/skor kompetensi pegawai dalam upaya penerimaan dan penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan pegawai.  -memanfaatkan e-government e-talent JABAR untuk penilaian hasil akhir dalam tes pelaksanaan mutasi yang transparant.  -melakukan verifikasi dan validasi secara selektif dan terbatas dalam rangka tercapainya keseimbangan komposisi PNS berdasarkan kompetensi yang diperlukan. | |
| **Ancaman(*threats*)**  **-**Adanya kebijakan rotasi/mutasi berdampak pada capaian kinerja organisasi  -reformasi birokrasi menimbulkan daya saing yang semakin ketat. | **Strategi ST**  -menerapkan peraturan-peraturan yang sudah di tetapkan dalam pelaksanaan mutasi PNS, agar dalam pelaksanaan mutasi pegawai tepat sasaran sehingga tidak terdampak rotasi/mutasi.  -meningkatkan kinerja pegawai dalam rangka prduktifitas pegawai sesuai dengan jabatan yang akan di duduki. | **Strategi WT**  **-**dengan kurangnya pehaman calon pegawai yang mengajukan mutasi terkait dengan persyaratan-persyaratan yang sudah di tentukan maka harus di imbangi dengan sosialisasi mengenai persyaratan mutasi atau kriteria mutasi pegawai. | |

### Sumber : Diolah oleh penulis, 2020

**Upaya Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dalam meningkatkan obyektifitas pelaksanaan mutasi PNS di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat**

Terkait dengan penelitian ini, terdapat kendala serta hambatan dalam proses pelaksanaan mutasi PNS di BKD Provinsi Jawa Barat. Hal ini disebabkan beberapa faktor yang menjadi kendala dalam pelaksanaan mutasi PNS. Guna mencari solusi untuk meningkatkan obyektifitas pelaksanaan mutasi PNS di BKD Jawa Barat, perlu dilakukan upaya-upaya peningkatan obyektifitas di BKD Provinsi Jawa Barat. Faktor yang sangat penting dalam pelaksanaan mutasi PNS adalah sikap pelaksana. Hal ini yang menjadi faktor utama yang mempengaruhi pelaksanaan mutasi PNS di BKD Provinsi

Jawa Barat. Karenanya, BKD Provinsi Jawa Barat terus berupaya keras meningkatkan obyektifitas dalam pelaksanaan mutasi pegawai. Upaya untuk meningkatkan obyektifitas dalam pelaksanaan mutasi di BKD Provinsi Jawa Barat yaitu dengan dua cara. Pertama dengan cara merekrut pegawai yang memenuhi kualifikasi serta kompetensi pegawai yang telah disyaratkan dan kedua yaitu dengan melakukan evaluasi terkait peningkatan kepuasan kerja, baik dari pihak PNS ataupun instansi terkait, maupun di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat yang digunakan untuk melihat potensi yang dimiliki oleh calon mutasi pegawai serta dapat melihat kelebihan dan kekurangan dalam pelaksanaan muasi PNS.

**KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan, maka penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa pelaksanaan mutasi PNS di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat yaitu belum dilakukan secara optimal, hal tersebut karena adanya hambatan dan kendala yang dihadapi oleh BKD Provinsi Jawa Barat, seperti kurangnya pemahaman dari calon mutasi PNS mengenai persyaratan yang sudah di tentukan, serta waktu dalam pengumpulan berkas mutasi PNS masih belum sesuai dengan waktu yang seharusnya sudah di tetapkan oleh BKD.

Berdasarkan Faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan hambatan dalam pelaksanaan mutasi PNS di BKD Provinsi Jawa Barat dapat disimpulkan bahwa. Faktor kekuatan yaitu Terlaksananya pelaksanaan mutasi PNS sebagai acuan untuk meningkatkan kualitas SDM di BKD Provinsi Jawa Barat, Pengembangan E-Government E-Talent JABAR sebagai progres dan hasil dari pelaksanaan mutasi PNS. Faktor kelemahan yaitu kurangnya pemahaman calon mutasi PNS mengenai pesyaratan dalam pelaksanaan mutasi PNS dan Tidak sesuai dengan estimasi waktu yang sudah tentukan. Faktor peluang yaitu adanya dukungan dari pemerintah pusat dan pemerintah daerah, adanya peraturan yang mendukung apartur sipil negara serta pelaksanaan mutasi PNS. Faktor ancaman yaitu Adanya kebijakan rotasi/mutasi pegawai dan reformasi birokrasi menimbulkan daya saing yang semakin ketat. Dan upaya-upaya yang dilakukan untuk meningkatkan obyektifitas pelaksanaan mutasi adalah melakukan evaluasi terkait peningkatan kepuasan kerja dan melaksanakan verifikasi dan validasi dengan dengan mekanisme yang transparansi, berkualitas dan akuntabel bagi PNS yang akan beralih menjadi PS Pemerintah Provinsi Jawa Barat.

**REFERENSI**

Andriansyah. 2015. Administrasi Pemerintahan Daerah dalam Kajian dan Analisa. Jakarta: FISIP Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama

Anggito, Albi & Johan Setiawan. 2018. Metodologi Penelitian Kualitatif. Sukabumi: CV Jejak

Fathoni, Abdurrahmat. 2006. Metodologi Penelitian dan Teknik Penyusunan Skripsi. Jakarta : Rineka Cipta

Fahmi, Irham. 2011. Manajemen Kepemimpinan Teori dan Aplikasi.

Bandung: Alfabeta.

Faisal, Sanapiah. 1990. Penelitian Kualitatif (dasar-dasar dan aplikasi). Malang: Ya3

Malang.

Gaol, Jimmy. L. 2001. Manajemen Kepegawaian. Jakarta: Universitas Terbuka.

Haboddin, M. (2015). Pengantar Ilmu Pemerintahan. Malang: Universitas Brawijaya Press.

Herbani Pasolong (2010) Teori Administrasi Publik : Alfabeta Bandung

Hasibuan.P.S. Malayu. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi revisi.

Jakarta: Bumi Aksara.

Hasibuan.P.S. Malayu. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi revisi,

Jakarta: Bumi Aksara

S.P,Hasibuan, Malayu. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT

Bumi Aksara

Hanggraeni Dewi.(2012).Manajemen Sumber Daya Manusia,Lembaga Penerbit FE UI.Jakarta

Kotler Phillip. 2009 Manajemen Pemasaran Edisi 13. Jakarta : Erlangga

Labolo, Muhadam. 2013. Memahami Ilmu Pemerintahan : Suatu Kajian, Teori, Konsep, dan Pengembangannya. Depok: Rajagrafindo Persada.

Moleong, J. Lexy 2012. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya

Moekijat. 2010. Produktifitas Sumber Daya Manusia.(mutasi dan kepegawaian) Bandung: Mandar Maju.

Nazir, M. 1998. Metode Penelitian. Jakarta : Ghalia Indonesia.

Ndaraha, Taliziduhu. 2003. Kybernology (Ilmu Pemerintahan Baru) Jilid 1. Jakarta: PT Rineka Cipta.

Pasolong, Harbani. 2010. Teori Administrasi Publik. Alfabeta, Bandung

Rusli, Budiman (2013). Kebijakan Publik Membangun Pelayanan Publik Yang Responsif. Bandung: Hakim Publishing.

Rahman, M. (2017). Ilmu Administrasi. Makassar: SAH MEDIA.

Rangkuti, Freddy. 2013. Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara

Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Robbins, Stephen P. 1994. Teori Organisasi:Struktur, Desain & Aplikasi.

Jakarta: Arcan

Sarundajang. (2001). Arus Balik Kekuasaan Pusat ke Daerah . Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.

Silalahi, Ulbert. 2009. Studi tentang Ilmu Administrasi, Bandung: Sinar Baru Algensindo.

Silalahi, Ulbert. 2007. Studi Tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori dan Dimensi. Cetakan ketujuh. Bandung: Sinar Baru Algesindo.

Sugiyono. 2010. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Afabeta

Sugiyono. 2012. Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods, cet ke-2). Bandung: Alfabeta.

Sugiyono.2007. Metode Penelitian Administrasi. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2006. Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta.

Syafiie, Inu Kencana. 2001. Pengantar Ilmu Pemerintahan. Jakarta: Refika Aditama

Sastrodiwiryo, Siswanto. 2002. Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi,

Penerjemah Dewi Sartika. Edisi ke 2, Jakarta: Erlangga

saydam 2000, dibalik mutasi-mutasi pegawai Bandung: Alfabeta.

**Peraturan Perundang-Undangan:**

Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 37 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penataan Pegawai Negeri Sipil.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang

Undang-undang Nomor Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Undang-Undang nomor 32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah

Undang-Undang No 12 Tahun 2008 tentang Pemerintahan Daerah

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah.

Peraturan Gubernur Jawa Barat No 72 Tahun 2010 tentang Prosedur Perpindahan PNS Masuk dan Keluar Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat

Peraturan BKN No 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi

**Sumber Lainnya:**

www.Jabarprov.go,id

www.Pengadaan.go.id

http://jurnal.unismuhpalu.ac.id/index.php/JSM/article/viewFile/296/182

http://bkd.jabarprov.go.id/berita/144-verifikasi-dan-validasi-mutasi-masuk-ke-lingkkungan-pemeirntah-provinsi-jawa-barat

http://bkd.jabarprov.go.id/artikel/183-verifikasi-mutasi-masuk-pemprov-jabar

https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/dinamika/article/download/398/389

**Skripsi**

https://docplayer.info/49005551-Efektivitas-pelaksanaan-mutasi-pegawai-negeri-sipil-di-dinas-bina-marga-dan-tata-ruang-provinsi-banten-tahun-2014.html

Wawancara Hasil Penelitian pelaksanaan mutasi pegawai Negeri Sipil di

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Barat tahun 2019. Laporan