

## **Pelaksanaan Mutasi Pejabat Struktural Di Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar**

**Muhammad Asrul<sup>1\*</sup>, Burhanuddin<sup>2</sup>, Abdi<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Unismuh Makassar, Indonesia

<sup>2</sup> Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Unismuh Makassar, Indonesia

<sup>3</sup> Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Unismuh Makassar, Indonesia

### **Abstract**

This study purposed to analyze and describe the implementation of structural official mutation in the Regional Government of Takalar Regency. This study used qualitative research with case study type. This study was collected through observation, interviews, documentation and literature study. Data validation were data triangulation, techniques and time and then analyzed through data reduction, data presentation and conclusions. The results of this study showed that the implementation of structural officer transfers in the Regional Government of Takalar Regency was not fully implemented with rules such as rotation not paying attention to environmental saturation / atmosphere, while promotion only paid attention to rank and work performance without paying attention to employee competency and Latpim participation was only an additional requirement and demotion was not a final assessment. from the Performance Appraisal Team, however, the Regent's decision must be the final decision so that it was not known well that the performance of the official concerned was transferred.

**Keywords:** *state civil apparatus, hrm and mutation*

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan pelaksanaan mutasi pejabat struktural di Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif tipe studi kasus. Data penelitian ini dikumpul melalui observasi, wawancara, dokumentasi dan studi pustaka. Pengabsahan data dilakukan melalui triangulasi data, teknik dan waktu lalu dianalisis melalui melalui reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan pelaksanaan mutasi pejabat struktural di Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar belum sepenuhnya dengan aturan seperti rotasi tidak memperhatikan kejenuhan/suasana lingkungan sedangkan promosi hanya memperhatikan kepangkatan dan prestasi kerja tanpa memperhatikan kompetensi pegawai dan keikutsertaan Latpim hanya menjadi syarat tambahan saja serta demosi bukan menjadi penilaian akhir dari Tim Penilai Kinerja akan tetapi harus keputusan Bupati sebagai keputusan akhir sehingga tidak diketahui dengan baik kinerja pejabat yang bersangkutan dimutasi.

**Kata Kunci:** *aparatur sipil negara, msdm dan mutasi jabatan*

---

\* muhammadasrul06@gmail.com

## PENDAHULUAN

Berbagai indikator yang sangat mempengaruhi dalam pelaksanaan mutasi bagi suatu instansi. Salah satu indikatornya yang sangat berperan penting dan mendapatkan perhatian yang sangat besar adalah peningkatan produktivitas pegawai dengan menerapkan sistem dan kebijakan mutasi yang tepat sasaran sesuai masing-masing bidangnya, yakni salah satunya kebijakan mutasi yang dilakukan oleh Bupati dan Wakil Kabupaten Takalar.

Periode kepemimpinan Bupati dan Wakil Bupati Takalar periode tahun 2017-2022 telah melakukan proses penyegaran kepegawaian dalam rangka proses perbaikan birokrasi. Pada tanggal 15 Januari 2018 merupakan mutasi pertama yang dilakukan oleh kepemimpinan Bupati dan Wakil Bupati Takalar yakni melalui Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Takalar terhadap 161 Pegawai Negeri Sipil (PNS). Pegawai yang dimutasi berbagai latar belakang seperti staff pemerintahan, guru dan kesehatan. Faktor dilakukan mutasi ini dikarenakan aturan baru yakni adanya perubahan aturan bahwa eselon IV kini menjadi non eselon sehingga nantinya tidak ada pelantikan.

Pelaksanaan mutasi di Kabupaten Takalar menimbulkan berbagai aksi protes yang dilakukan oleh pegawai yang dimutasi dikarenakan pemerintah daerah tidak transparan dan pemberitahuan lebih awal dalam melakukan mutasi dan penetapan jabatan. Tentunya bagi pemerintah perubahan jabatan baru ini mengharapkan adanya perkembangan dari jabatan sebelumnya di instansi tersebut. Pelaksanaan mutasi ini bagi pegawai menurutnya sistem yang tidak jelas dan proses yang tidak transparan sehingga penempatan dalam mutasi tidak sesuai dengan klasifikasi pendidikan. Sangat berbeda dengan pelaksanaan mutasi di daerah lain termasuk Kota Malang yang pelaksanaannya berjalan dengan baik. Hasil penelitian Nugroho, dkk (2015) yakni menyatakan bahwa pelaksanaan mutasi jabatan struktural yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kota Malang sudah sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 13 Tahun 2002 bahwa pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural untuk menduduki jabatan struktural setingkat lebih tinggi dan keanggotaan Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) meskipun terdapat kendala dari berbagai sektor pelaksanaannya.

Selama masa jabatan pemerintahan Bupati dan Wakil Bupati Takalar periode ini, hingga kini pelaksanaan mutasi jabatan sudah dilakukan hingga mutasi ke-25 kali. Pelaksanaan mutasi jabatan yang mendapatkan kisruh polemik pro-kontra adalah mutasi Kepala Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Takalar yakni Hj. Faridah. Pelaksanaan mutasi jabatan yang dilakukan terhadap Kadisdukcapil Kabupaten Takalar ternyata mendapatkan teguran dari Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) dikarenakan bahwa Pemerintah Daerah dinilai tidak menjalankan sesuai dengan tahapan prosedur seperti pengusulan terlebih dahulu lalu dimutasi. Mutasi yang tidak sesuai dengan prosedur ini maka Pemerintah Daerah mengirimkan tiga pejabat untuk diterbangkan ke Jakarta menjelaskan perkara ini dihadapan Dirjen Otonomi Daerah Kementerian Dalam Negeri.

Pelaksanaan mutasi jabatan yang dilakukan oleh Bupati Takalar dan Wakil Bupati Takalar periode 2017-2022 ini dinilai baik dalam melakukan mutasi akan tetapi ternyata tidak sesuai dengan prosedur pelaksanaan mutasi yakni urusan Administrasi Kependudukan Tingkat Kabupaten sehingga melanggar

beberapa UU diantaranya UU No. 24 Tahun 2013, Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 76 Tahun 2015, dan UU No. 30 Tahun 2014 Pasal 17, Pasal 70, Pasal 80 (3), dan Pasal 81 (3).

Menurut Rara (2017) mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses dalam memanfaatkan sumber daya sebagai penopang baik secara efektif maupun secara efisien melalui beberapa tahapan dalam rangka mencapai suatu tujuan organisasi. Manajemen sumber daya lebih berfokus kepada sektor pengaturan dalam rangka mewujudkan suatu instansi secara optimal.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai pengabdian negara yang setia kepada taat dan patuh kepada dasar negara dan Pancasila. Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menyatakan bahwa Pegawai Negeri Sipil bertugas untuk: 1) Menjalankan kebijakan publik sesuai dengan perundang-undangan kepegawaian yang telah ditentukan, 2) Pelayanan yang baik, berkualitas dan profesional, 3) Menjalin persatuan dan kesatuan nasionalisme.

Mutasi adalah proses pemindahan jabatan baik melalui secara horizontal maupun secara vertikal dalam struktural.

Mutasi merupakan perubahan bentuk suatu jabatan atau pekerjaan suatu pegawai baik dilakukan secara horizontal maupun secara vertikal pada suatu instansi (Hasibuan, 2005). Mutasi pada hakikatnya efektivitas dan efisiensi suatu pekerjaan pada suatu instansi.

Mutasi jabatan menjadi salah satu aktivitas dalam menyesuaikan kemampuan dan kecakapannya dalam bekerja disebuah instansi. Menurut Hasibuan (2016) menyatakan bahwa membagi mutasi secara horizontal dan mutasi secara vertikal adalah yakni: 1) Mutasi horizontal atau mutasi rotasi adalah perubahan tempat atau jabatan suatu pegawai dalam organisasi namun tetap dalam peringkat yang sama. Mutasi horizontal mencakup diantaranya: a) Mutasi tempat atau perubahan tempat namun tanpa adanya perubahan untuk jabatan atau posisi/golongan hal ini dikarenakan adanya rasa jenuh dan tidak mampu untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaannya. Sedangkan 2) Mutasi vertikal diartikan sebagai perubahan sektor jabatan atau pekerjaan baik melalui promosi maupun demosi sehingga kewenangannya berubah.

Tujuan pelaksanaan mutasi menurut Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 adalah diantaranya penilaian kompetensi, sektor

pemetaan pegawai, kelompok perencanaan, karir karyawan, sumber daya pengembangan pegawai, prestasi, lowongan organisasi, sifat teknis dan kriteria kebijakan.

Pandangan landasan hukum pelaksanaan mutasi jabatan pegawai Aparatur Sipil Negara diantaranya sebagai berikut: a) Peraturan Badan Kepegawaian Negara pada tanggal 5 April 2019 Nomor 5 Tahun 2019 tentang tata cara pelaksanaan mutasi. b) Peraturan-Peraturan Pemerintah Republik Indonesia pada Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. c) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2015 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN).

Menurut Hasibuan (2008) terdapat tiga sistem yang menjadi tolak ukur dalam pelaksanaan mutasi jabatan yakni sebagai berikut: 1) *Merit system* merupakan suatu proses pelaksanaan mutasi jabatan pegawai yang dilakukan oleh pemerintah yang didasarkan atas pertimbangan yang bersifat objektif, ilmiah, dan hasil prestasi kinerja bagi suatu pegawai. *Merit system* disebut juga sebagai *career system* hal ini landasan yang didasari dengan yang sangat baik melalui cara: a) Output dan produktivitas kinerja pegawai yang baik, b) Semangat

dalam bekerja, c) Keburukan-keburukan yang dilakukan pegawai menurun, d) Jumlah kehadiran dan kedisiplinan yang sangat baik, e) Data kecelakaan yang menurun. 2. *Seniority system* yakni pelaksanaan mutasi jabatan seperti ini didasarkan atas pertimbangan melalui masa kerja, pengalaman kerja dan usia pegawai tersebut. Pelaksanaan mutasi jabatan melalui *Seniority system* tidak bersifat ilmiah dan objektif hal ini dikarenakan bahwa tidak memiliki sebuah kecakapan bagi suatu pegawai atau karyawan yang dimutasi melalui pertimbangan bahwa senioritas belum tentu memiliki klasifikasi dalam memangku jabatan yang baru dan lebih layak. 3 *Spoil system* yakni pelaksanaan mutasi melalui *spoil system* yakni berdasarkan atas sifat keluarga/*family*. Sistem seperti ini menjadi dasar yang sangat tidak baik atau dapat dikatakan sangat buruk karena mementingkan sifat kekeluargaan sehingga melalui pertimbangan ini dapat dikatakan suka atau tidak suka atau *like or dislike*.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan elemen yang sangat penting dalam menunjang penyelenggaraan sektor pemerintahan. Namun, berbagai jenis alasan yang dapat mendasari mengapa seorang pegawai dapat dimutasi maupun dirotasi. Menurut

Rahmi (2013) alasan-alasan yang menjadi penyebab mutasi yakni adalah sebagai berikut: a) Keinginan seorang pegawai untuk mengikuti suami atau istrinya atau dengan kata lain mengikuti keluarganya sehingga dekat dengannya. Pendekatan ini tidak menjadi hal yang lumrah bagi seorang pegawai agar dapat menjalin kedekatan dengan keluarga baik anak dan istri/suaminya serta tempat tinggal dalam lingkungan keluarganya. b) Pegawai ataupun karyawan dapat mengajukan mutasi hal ini didasari atas pertimbangan faktor usia yang sudah tua dan memiliki anak sehingga perlunya jangkauan dengan anak-anaknya. Faktor ini dapat dilakukan mutasi dikarenakan pegawai sakit-sakitan dan harus bersama tinggal dengan anak maupun keluarganya.

Promosi adalah bentuk penghargaan untuk kenaikan pangkat bagi suatu pegawai pada sebuah organisasi. Menurut Husein (2003) promosi diartikan seseorang yang memiliki kualifikasi yang sangat baik dibandingkan dengan kandidat-kandidat lainnya. Pandangan Mangunsuwito (2011) menyatakan bahwa promosi merupakan kenaikan pangkat dan jabatan untuk memperoleh sebuah gelar.

Alasan-alasan sehingga dilakukannya demosi diantaranya

penilaian negatif oleh atasan terhadap kinerja dan produktivitasnya yang kurang memuaskan, perilaku pegawai yang didisfungsikan sehingga tingkat kemangkiran yang tinggi (Hasibuan, 2007). Pegawai yang melaksanakan sesuai dengan pembagian tugas, disiplin, prestasi dan jujur maka akan dilakukan promosi sedangkan jika pegawai tidak mampu menjalankan pekerjaannya maka akan dilakukan demosi.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilaksanakan selama kurang lebih dua (2) bulan di Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar berdasarkan pertimbangan bahwa Kabupaten Takalar merupakan instansi melakukan mutasi jabatan sebanyak 25 kali dan yang tidak transparan serta menjadi problem berdasarkan kasus yang telah dipaparkan dilatar belakang.

Jenis penelitian yang digunakan penelitian kualitatif dengan tipe studi kasus. Informan penelitian berasal dari pejabat yang dianggap mengetahui mutasi jabatan. Data penelitian ini dikumpul melalui observasi, wawancara, dokumentasi dan studi pustaka. Pengabsahan data dilakukan triangulasi data, teknik dan waktu lalu dianalisis melalui melalui reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan dengan tujuan penelitian yang tercantum pada bab sebelumnya, yakni untuk menganalisis dan mendeskripsikan pelaksanaan mutasi horizontal pejabat struktural di Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar dan untuk menganalisis dan mendeskripsikan pelaksanaan mutasi vertikal pejabat struktural di Pemerintah Daerah kabupaten Takalar.

Upaya untuk mewujudkan aktivitas penyelenggaraan sektor pemerintahan secara baik dan benar (*good governance*) maka tentunya sektor pelayanan publik unsur-unsur dasar yakni actor penyelenggaran pemerintahan dan pelayanan publik disektor unsur professionalism. Pertimbangan terkait dengan penempatan pegawai yang dilakukan proses mutasi perlu berdasarkan asas profesionalisme yakni kepangkatan, kompetensi, prestasi kerja dan syarat-syarat lainnya yang ditetapkan secara objektif tanpa ada unsur diskriminatif yang membedakan suku, agama, jenis kelamin, rasa atau golongan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan yang ditunjang melalui data sekunder sebagai data pendukung dengan ini pelaksanaan mutasi pejabat struktural di Pemerintah Daerah

Kabupaten Takalar sebagai narasumber yang dianggap mampu dan dapat memberikan informasi yang akurat mengenai pelaksanaan mutasi pejabat struktural di Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar, bahwa tujuan dilakukannya mutasi adalah bentuk penyegaran organisasi daerah pemerintahan khususnya di Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar dalam meningkatkan kinerja pegawai agar menjadi lebih baik.

Mutasi merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian prestasi dari sebuah kinerja. Mutasi merupakan perubahan arah jabatan baik dalam suatu jabatan/posisi, tempat dan atau pekerjaan yang dilakukan baik secara vertikal (promosi dan demosi) maupun secara horizontal (rotasi) sehingga dalam tujuan sebuah mutasi adalah yakni untuk melakukan penyegaran dalam rangka meningkatkan produktivitas seorang pejabat dalam mencapai kinerja yang lebih baik dan tepat sasaran.

#### **Mutasi Horizontal (Rotasi)**

Rotasi merupakan perpindahan suatu tempat jabatan dari organisasi perangkat daerah (OPD) ke organisasi perangkat daerah (OPD) lain namun tetap berada pada jenjang eselon jabatan yang sama. Rotasi dilakukan karena adanya pertimbangan oleh faktor

kejenuhan para pejabat dan suasana lingkungan kerja yang kurang mendukung dalam menyesuaikan pekerjaan sehingga dilakukan rotasi.

Berdasarkan data sekunder BKPSDM tahun 2020 tentang Daftar Rotasi ASN Januari 2018- Juni 2020 Kab. Takalar menunjukkan bahwa pejabat yang dirotasi selama dalam kurang lebih 2 tahun sejak bulan Januari 2018 sampai bulan Juni 2020 mayoritas yang dirotasi ditekankan pada jenjang eselon IV yakni sebanyak 236 orang pegawai negeri sipil jika dibandingkan dengan jenjang eselon II dan jenjang eselon III.. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai negeri sipil di lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar yang dimutasi lebih diprioritaskan pada jenjang eselon yang lebih rendah yakni eselon IV dibandingkan dengan eselon yang lebih tinggi.

Pelaksanaan rotasi pejabat struktural di Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar tidak berdasarkan apakah pejabat tersebut jenuh ataupun merasa bosan selama bekerja. Tidak hanya itu pun juga melainkan dikarenakan rotasi ini dilakukan atas dasar hasil tim penilai kinerja bukan merupakan hasil rapat keputusan akhir, melainkan juga pejabat yang dirotasi

harus melalui keputusan akhir dari Bupati.

Keputusan akhir bukan melalui dari hasil keputusan tim penilai kinerja melainkan hasil akhirnya berada pada tangan tertinggi yakni Bupati. Padahal Bupati tidak mengetahui secara dengan baik kinerja dari seorang pejabat yang dirotasi mana yang lebih tepat atau tidaknya dengan jabatannya serta tidak mengetahui apakah pejabat ini bosan ataupun jenuh. Diketahui adanya pegawai yang belum mengetahui secara jelas alasannya mereka dirotasi, ada pula pegawai yang menduduki jabatan sebelumnya dirotasi hanya beberapa bulan saja sehingga belum mengetahui apa tugas dan fungsinya dengan baik.

Suasana lingkungan kerja pada rotasi mutasi jabatan merupakan perpindahan posisi tempat kerja oleh pejabat pada tetap jenjang eselon yang sama dikarenakan pegawai tersebut merasakan hal yang kurang nyaman yakni baik sakit maupun sejenisnya sehingga memungkinkan untuk dipindah tempatkan di lingkungan kerja kearah lingkungan yang lebih baik lagi dan kondusif.

Suasana lingkungan kerja pejabat yang dirotasi baik-baik saja namun penilaiannya dirotasi bukan dikarenakan faktor suasana yang buruk melainkan

pengembangan karir untuk seorang pejabat yang dirotasi. Baik buruknya suasana lingkungan kerja bukan menjadi pertimbangan pimpinan akan tetapi sebagai bentuk pengembangan karir bagi pejabat yang dirotasi.

Baik buruknya suasana lingkungan kerja pejabat itu bergantung pada hasil keputusan akhir dari atasan dalam hal ini Bupati karena dianggap yang menentukan dan memutuskan bahwa pejabat ini yang dirotasi. Pelaksanaan rotasi ini dilaksanakan dalam rangka suatu bentuk pengalaman tambahan dalam meningkatkan produktivitas kinerja bukan berdasarkan pada asas suasana lingkungan kerja yang tidak nyaman.

### **Mutasi Vertikal**

Mutasi vertikal adalah perpindahan PNS dari satu jabatan atau pekerjaan ke jabatan atau pekerjaan baik dalam bentuk promosi maupun demosi di lingkup Pemerintah Kabupaten Takalar.

Promosi merupakan kenaikan pangkat maupun jabatan atau perpindahan posisi baik jabatan maupun tempat ke jenjang eselon yang lebih tinggi dikarenakan sebagai bentuk pengembangan karir untuk jabatan yang akan dijabat bagi pejabat di ruang

lingkup Pemerintah Daerah kabupaten Takalar.

Indikator kepangkatan pada pelaksanaan promosi merupakan promosi jabatan yang menunjukkan sebagai syarat kepangkatan bagi pejabat yang bersangkutan untuk dipromosi. Jenjang kepangkatan merupakan syarat dan modal utama dalam pelaksanaan mutasi jabatan dikarenakan adanya regulasi yang mengikat sesuai dengan aturan perundang-undangan yakni Peraturan Pemerintah Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat ASN.

Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Kenaikan Jenjang Pangkat, Pangkat, Golongan dan Ruang ASN harus sesuai dengan kepangkatan pejabat yang akan dipromosi dengan jenjang eselon yang akan dijabat oleh bersangkutan. Selain itu penulis juga mereview kepangkatan pejabat melalui Analisis Jabatan (Anjab) dan SK mutasi yang dikeluarkan oleh PPK (Pejabat Pembina Kepegawaian) menunjukkan bahwa ternyata sudah sesuai dengan syarat kepangkatan pegawai sesuai dengan jenjang eselon masing-masing yang dipromosi.

Hasil pengamatan dan temuan penulis di lapangan menunjukkan bahwa penempatan pejabat struktural di Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar,

pada umumnya sudah sesuai dengan syarat-syarat kepangkatannya sesuai dengan jenjang eselon yang dipromosi.

Indikator keikutsertaan Latpim pada pelaksanaan mutasi jabatan merupakan syarat jenjang dan latihan kepemimpinan yang dilakukan oleh pejabat yang bersangkutan sebelum dipromosi ke jenjang yang lebih tinggi berdasarkan syarat kelulusan jenjang eselon yang akan dijabat. Keikutsertaan dalam Diklatpim merupakan syarat kelulusan untuk dipromosi karena diatur dalam aturan perundang-undangan kepegawaian.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil menyatakan bahwa diklatpim dilaksanakan dalam rangka mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang atau tingkatan pada jabatan struktural.

Keikutsertaan pegawai negeri sipil dalam pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (Diklatpim) menjadi salah satu syarat penentu untuk mengikuti proses pelaksanaan promosi jabatan. Namun, terdapat beberapa kepala daerah yang membuat regulasi berbeda aturan-aturan diklatpim namun

nantinya juga akan diikuti untuk diklatpim yakni salah satunya regulasi dari Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar.

Pelaksanaan promosi jabatan pada pejabat struktural di Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar, belum sepenuhnya melihat dan memperhatikan syarat-syarat diklatpim pejabat yang bersangkutan. Hal ini dilihat bahwa masih terdapat pejabat yang dipromosi belum mengikuti diklatpim sesuai dengan jenjang jabatan struktural yang akan dijabat. Sehingga mengingat narasi dan regulasi pemerintah daerah tersebut bahwa pejabat yang dipromosi dapat mengikuti promosi walaupun belum dan sudah mengikuti diklatpim. Akan tetapi dalam artian bahwa, pejabat yang belum mengikuti diklatpim yang telah dipromosi wajib mengikuti diklatpim sesuai dengan jenjang eselon jabatan yang bersangkutan.

Indikator kompetensi pada pelaksanaan mutasi jabatan merupakan sikap perilaku melalui kolaborasi pengetahuan pejabat melalui ilmu pengetahuan dan kecakapannya. Kompetensi juga merupakan bentuk pengembangan ilmu pengetahuan yang sesuai dengan jenjang latar belakang pendidikan pejabat yang bersangkutan. Hal ini dijadikan sebagai bentuk karir

bagi pegawai negeri sipil dalam pengembangan kearah yang lebih baik dalam kecakapannya.

Tim penilai kinerja pada pelaksanaan mutasi jabatan Kabupaten Takalar tidak terlalu memperhatikan kompetensi pejabat yang bersangkutan dikarenakan pemerintah menilai bahwa selama pejabat tersebut mampu memimpin dan mengendalikan organisasi/instansi. Namun beberapa instansi yang hanya diperhatikan kompetensinya untuk memimpin sebuah organisasi yakni eselon II seperti Dinas Kesehatan, Dinas PPKBP3A dan Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan.

Berbagai pejabat yang dipromosi masih banyak yang tidak sesuai dengan kompetensinya. Hasil analisis jabatan melalui Anjab dan SK Bupati menunjukkan bahwa belum sepenuhnya memperhatikan kompetensi pejabat yang dipromosi dikarenakan pandangan dari pimpinan dan pejabat yang dimutasi bahwa selain kompetensi bukan menjadi syarat pertimbangan utama namun hanya diperhatikan sementara saja.

Pelaksanaan promosi jabatan belum sepenuhnya memperhatikan syarat kompetensi pejabat yang bersangkutan dengan baik. Kompetensi bukanlah modal utama dikarenakan pemerintah kurang memperhatikan

sebagai pertimbangan hal ini dengan dasar bahwa selama pejabat bersangkutan mampu mengelola lembaga dengan baik.

Indikator prestasi kerja pada pelaksanaan mutasi jabatan merupakan peningkatan kinerja atau pemberian penghargaan yang dialami oleh pejabat dikarenakan mempunyai track record yang baik sehingga layak untuk dipromosi. Prestasi kerja juga merupakan bentuk peningkatan jejang karir yang diperoleh oleh pegawai.

Tim penilai kinerja pada pelaksanaan mutasi jabatan Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar menunjukkan bahwa prestasi kerja dalam pelaksanaan promosi jabatan merupakan penilaian terpenting setelah syarat kepangkatan promosi. Prestasi kerja menjadi penilaian utama oleh tim penilai kinerja karena mengutamakan prestasi kerja pegawainya setelah penilaian dari kepangkatan pejabat bersangkutan dibandingkan penilaian lainnya.

Penilaian prestasi kerja merupakan penilaian pokok dan utama pada pelaksanaan promosi pejabat struktural di Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar. Prestasi kerja pejabat yang dipromosi menjadi penilaian utama setelah penilaian kepangkatan sehingga

terlihat bahwa pelaksanaan promosi ini sudah bisa dikatakan berdasarkan pada asas-asas prestasi kerja pejabat yang dipromosi sebagai bentuk pertimbangan dari tim penilai kinerja untuk menempatkan pejabat ke jabatan yang sesuai dengan proporsionalnya.

Pelaksanaan promosi jabatan pada pejabat struktural di Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar, telah memperhatikan sepenuhnya prestasi pejabat yang bersangkutan untuk dipromosi dikarenakan bahwa prestasi kerja menjadi penilaian utama dan pokok sama seperti halnya dengan syarat kepangkatan pegawai yang bersangkutan.

Demosi merupakan perubahan posisi/jabatan dari jenjang eselon tinggi menuju jabatan yang lebih rendah dikarenakan adanya penurunan kinerja pejabat yang bersangkutan atau temuan dari lembaga. Demosi merupakan penurunan pangkat atau jabatan oleh pejabat yang bersangkutan dengan syarat dan konsekuensi hukuman disiplin kerja oleh pejabat yang bersangkutan.

Demosi merupakan penurunan jabatan maupun pangkat yang dilakukan oleh pegawai dikarenakan menurunnya kinerja atau kurangnya produktivitas yang kurang memuaskan sehingga mendapatkan sanksi atau pelanggaran.

Selain itu demosi juga menjadi temuan suatu lembaga yang dapat dijadikan sebagai pertimbangan mutasi.

Berdasarkan data sekunder BKPSDM Kabupaten Takalar tahun 2020 tentang daftar pejabat yang didemosi ASN sejak Januari 2018- Juni 2020 menunjukkan bahwa dalam rentang bulan Januari 2018 hingga bulan Juni 2020 pelaksanaan mutasi dalam bentuk demosi paling banyak dilakukan oleh pejabat bereselon IV yakni sebanyak 14 pegawai sedangkan pejabat yang mengalami demosi paling sedikit berada pada jenjang eselon II yakni sebanyak 5 pegawai. Hal ini dikarenakan bahwa jabatan eselon IV jauh lebih banyak dibandingkan jabatan eselon III maupun eselon II.

Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar, selaku stakeholder yang menangani tentang pelaksanaan mutasi menyatakan bahwa pelaksanaan demosi itu dilakukan dikarenakan adanya penurunan kinerja para pejabat dan temuan-temuan dari beberapa kantor seperti Inspektorat dan BPK. Temuan tersebut dilaksanakan dan diambil tindakan sebagai modal dasar untuk pelaksanaan demosi.

Pandangan lain dari pejabat yang didemosi bersangkutan menyatakan bahwa pejabat yang didemosi ini tidak

mengetahui secara detail kepastian mengapa didemosi dan belum sepenuhnya mengetahui apa yang menjadi sebab-akibat dilakukan demosi oleh pejabat yang bersangkutan. Sehingga penilaian demosi tidak secara transparansi dan menjadi hak prerogatif dari PPK (Pejabat Pembina Kepegawaian) sehingga tidak mengetahui secara langsung dan baik bagaimana tingkat kinerja pejabat yang bersangkutan sehingga didemosi.

Tim penilai kinerja telah melanggar aturan pelaksanaan demosi pejabat F selaku Kadisdukcapil. Pemerintah Daerah menilai bahwa pelaksanaan demosi oleh F itu dikarenakan adanya temuan dari Ombudsman Perwakilan Sulawesi Selatan bahwa pelayanan di Dukcapil itu sudah zona merah hal inilah tim penilai kinerja menjadikan sebagai modal dasar yang kuat untuk melakukan demosi.

Disisi lain bahwa pelaksanaan demosi oleh pejabat struktural di Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar belum sepenuhnya transparansi dikarenakan tidak adanya teguran baik secara lisan maupun tulisan yang diberikan pejabat yang didemosi sehingga secara tidak langsung pejabat yang bersangkutan merasa heran tanpa ada pemberitahuan lebih awal apa yang

menjadi kekurangan kinerja selama bekerja.

Hasil penelitian maka disimpulkan bahwa pelaksanaan demosi pada pejabat struktural di Kabupaten Takalar belum sesuai dengan aturan perundang-undangan dikarenakan tim penilai kinerja melakukan mutasi melampaui kewenangan dari Kemendagri untuk demosi Pejabat F selaku Kadisdukcapil serta pejabat yang demosi belum mengetahui secara pasti kinerjanya dikarenakan hasil rapat tim penilai kinerja bukan menjadi keputusan akhir melainkan harus keputusan dari Bupati sehingga belum diketahui dengan baik kinerja pejabat yang bersangkutan.

### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara yang ditunjang oleh data sekunder maka dapat disimpulkan bahwa : 1) Pelaksanaan mutasi horizontal (rotasi) pada pejabat struktural di Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar menunjukkan bahwa bukan berdasarkan pada kejenuhan/bosan pegawai atau suasana lingkungan kerja yang buruk namun melainkan pemerintah daerah melakukan rotasi pada pegawai dengan maksud dan tujuan sebagai bentuk pengembangan dan pengalaman karir,

sehingga belum diperhartikan dengan baik. 2) Pelaksanaan mutasi vertikal baik promosi dan demosi menunjukkan bahwa pelaksanaan promosi hanya memperhatikan kepangkatan dan prestasi kerja saja tanpa memperhatikan sepenuhnya kompetensi pegawai bersangkutan dan keikutsertaan latpim hanya menjadi syarat tambahan saja karena dapat dilakukan sebelum maupun sesudah promosi. Lanjut pelaksanaan demosi tidak sesuai dengan aturan perundang-undangan dikarenakan pemerintah melakukan mutasi melampaui kewenangan Kemendagri serta melakukan demosi bukan melalui hasil rapat tim penilai kinerja sebagai keputusan akhir tapi berada pada tangan Bupati sehingga penilaian demosi tidak diketahui dengan baik kinerja para pejabat bersangkutan di demosi.

Berdasarkan kesimpulan maka adapun yang menjadi saran dan rekomendasi dari penelitian ini adalah yakni : 1) Pelaksanan mutasi pejabat struktural di Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar harus menerapkan prinsip-prinsip dan asas-asas *the right man in the right place, the right man in the right job*, artinya menempatkan pegawai yang sesuai dengan tempat dan pekerjaannya, 2) Bagi Tim Penilai Kinerja agar betul-betul memperhatikan

pegawai negeri sipil pada pelaksanaan mutasi baik dari segi pendidikan, jenjang pangkat, kompetensi, masa kerja dan prestasi kerja sehingga betul-betul menempatkan pegawai negeri sipil mampu bekerja secara professional dalam menciptakan kinerja yang efektif dan efisien dalam menjalankan tugas pokok masing-masing sesuai jabatan yang diemban, 3) Sebaiknya Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar menerapkan sistem lelang jabatan terbuka sehingga mendapatkan pegawai yang sesuai dengan formasi dan kompetensi jabatan yang lowong dalam proses pelaksanaan mutasi jabatan khususnya pada pejabat struktural.

Mangunsuwito. (2011). Kamus Suku Bahasa Indonesia. Jakarta: Widyatamma Pressindo.

Nugroho, dkk. (2015). Pelaksanaan Mutasi Jabatan Struktural yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Malang (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang). *Jurnal Administrasi Publik (JIAP)*, Volume (1) No. 6

Rahmi, A. (2013). Motivasi dan Kepuasan Kerja. Jakarta: PT. Ghalia Indonesia.

Rara, R. (2017). Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Toraja Utara. Universitas Hasanuddin, Makassar.

Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019.

Peraturan Pemerintah RI No. 101 Tahun 2000.

UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

## DAFTAR PUSTAKA

- Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Takalar. (2020). Data Kepegawaian. Takalar: BKPSDM Kabupaten Takalar.
- Hasibuan, M. (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2007). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Husein, U. (2003). Metode Riset Perilaku. Jakarta: Ghalia Indonesia.