

# Efektivitas Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil (STUDI DI BKPSDM PROVINSI KEPULAUAN BANGKA BELITUNG)

**Imam Rosadi**

rosadiku22@gmail.com

BKPSDM Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

## ABSTRAK

Mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah salah satu bentuk penataan organisasi sebagaimana diamanatkan oleh Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS. Penelitian ini untuk melihat sejauh mana efektivitas pelaksanaan mutasi PNS oleh BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, yang hal tersebut sangat berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai. Rumusan masalahnya adalah bagaimanakah: (1) gambaran efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil; (2) gambaran kendala dalam efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil; dan (3) gambaran upaya untuk mengatasi kendala dalam efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil. Metode yang digunakan adalah deskriptif analisis. Teknik pengumpulan data menggunakan studi kepustakaan dan studi lapangan yang terdiri dari observasi, wawancara dan angket. Hasil penelitian dan pembahasan diperoleh kesimpulan bahwa: 1) efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil oleh BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sudah baik jika ditinjau dari pendekatan pengukuran efektivitas kinerja pegawai; 2) kendala efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil oleh BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, yaitu penempatan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan, kompetensi sumber daya manusia, kerja sama mutasi PNS, dan pencapaian target pelaksanaan mutasi PNS; 3) upaya untuk mengatasi kendala dalam efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil oleh BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, yakni melakukan pendataan ulang pegawai di setiap Organisasi Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, melakukan pembinaan, pendidikan dan pelatihan, melakukan komunikasi dan koordinasi, serta melakukan komitmen dan kerja sama penempatan pegawai di setiap Organisasi Perangkat Daerah.

*Kata Kunci: efektivitas, mutasi, kendala dan upaya*

## ABSTRACT

*Transfers of Civil Servants is a form of organizational structuring as mandated by Government Regulation Number 11 of 2017 concerning Civil Servant Management. This study is to see the extent to which the effectiveness of the implementation of Civil Servant transfers by BKPSDMD of Bangka Belitung Islands Province, where it is closely related to improving employee performance. The formulations of the problem are (1) description of the effectiveness of the implementation of the transfer of Civil Servants, (2) description of obstacles in the effectiveness of the implementation of the transfer of Civil Servants; and (3) description of efforts to overcome obstacles in the effectiveness of implementing the transfer of Civil Servants. The method used is descriptive analysis. Data collection techniques using literature studies and field studies consisting of observation, interviews, and questionnaires. The results of the research and discussion concluded that: 1) the effectiveness of the implementation of the transfers of Civil Servants by BKPSDMD of the Province of Bangka Belitung Islands is good if it is viewed from the approach to measuring the effectiveness of employee performance; 2) barriers to the effectiveness of implementing the transfer of Civil Servants by the BKPSDMD of Bangka Belitung Islands Province, namely barriers to employee placement according to educational background, barriers to human resource competence, obstacles in cooperation with civil servant transfers, and obstacles in achieving targets for implementing of Civil Servants transfers; 3) efforts to overcome obstacles in the effectiveness of implementing the transfer of Civil Servants by the BKPSDMD of the Bangka Belitung Islands Province, namely conducting data re-registration of employees in each Regional Apparatus Organization in the Provincial Government of the Bangka Belitung Islands Province, conducting coaching, education, and training, communicating and coordinating and Commit and cooperate in the placement of employees in each Regional Apparatus Organization.*

*Keywords: effectiveness, transfers, obstacles, and efforts*

## PENDAHULUAN

Pembangunan nasional akan berhasil jika peran dan fungsi organisasi pemerintah yang mengemban tugas-tugas pemerintahan dijalankan sesuai dengan amanat undang-undang. Keberhasilan organisasi pemerintah dalam mencapai tujuan sangat mendukung tercapainya tujuan pembangunan nasional. Dalam rangka pencapaian tujuan nasional dan tujuan pembangunan nasional tersebut diperlukan peran serta Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat yang tugasnya adalah untuk melaksanakan pemerintahan dan tugas pembangunan. Widjaja (1990) menyebutkan bahwa Pegawai Negeri Sipil bukan hanya aparatur pemerintah, melainkan juga abdi negara dan abdi masyarakat yang pada dasarnya adalah pelayan masyarakat. Oleh karena itu, perlu adanya penataan organisasi perangkat daerah. Salah satu bentuk penataan organisasi perangkat daerah—sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil—adalah kebijakan mutasi. Tujuan utama yang diharapkan dari mutasi Pegawai Negeri Sipil adalah memaksimalkan produktivitas pegawai dan menciptakan komposisi yang seimbang terkait dengan keahlian dan porsi kerja yang ada di lingkungan kerja.

Pelaksanaan mutasi di lingkungan kerja Pegawai Negeri Sipil tidak hanya kegiatan memindahkan tenaga kerja, khususnya di dalam ruang lingkup Pegawai Negeri Sipil dari suatu tempat kerja ke tempat kerja lain. Mutasi sebenarnya tidak selalu sama dengan pemindahan. Mutasi dilakukan dapat meliputi kegiatan memindahkan tenaga kerja, pelimpahan tanggung jawab, pemindahan status ketenagakerjaan, dan sejenisnya. Adapun pemindahan hanya terbatas pada mengalihkan tenaga kerja dari suatu tempat ke tempat lain. Jadi, ruang lingkup mutasi lebih luas ketimbang pemindahan. Salah satu perwujudan kegiatan mutasi adalah pemindahan tenaga kerja dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain.

BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung melalui Bidang Pengadaan, Mutasi, dan Kepangkatan memiliki tugas pokok mendukung penyelenggaraan pemerintahan, yakni melakukan mutasi Pegawai Negeri Sipil dalam rangka mengatur kebutuhan tiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan penulis di bidang pengadaan, mutasi dan kepangkatan, diperoleh data bahwa terdapat beberapa pegawai di Pemprov Kepulauan Bangka Belitung pada tahun 2019 yang sudah dan belum terealisasi atau ditempatkan di tempat kerja yang baru, baik mutasi karena kebijakan pimpinan ataupun karena pihak pemohon. Proses mutasi yang belum terealisasi dikhawatirkan akan menghambat kinerja dan produktivitas kerja pegawai. Hal tersebut akan mengganggu pula optimalisasi pelaksanaan mutasi yang dilakukan oleh BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Ada tiga kriteria mutasi yang dilakukan oleh BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, yakni: (1) mutasi di antara Organisasi Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung; (2) mutasi di antara kabupaten/kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung; (3) mutasi keluar daerah dari Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Mutasi antar-OPD (Organisasi Perangkat Daerah) di Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, dan mutasi antar-kabupaten/kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sudah tercapai 100%. Adapun mutasi keluar daerah dari Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung terdapat data sebagai berikut: sejumlah 22 orang belum memiliki Surat Keputusan (SK), sedangkan 11 orang sudah memiliki SK.

Tujuan dari kajian ini untuk mengetahui dan mendeskripsikan efektivitas pelaksanaan mutasi PNS oleh BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Hasil yang diperoleh bisa dijadikan bahan evaluasi untuk perbaikan pelaksanaan mutasi pada masa-masa mendatang.

## Pengertian Efektivitas

Kata efektif berarti terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki dalam suatu perbuatan. Kata efektif juga mengandung pengertian tercapainya keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas selalu terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang telah dicapai. Efektivitas dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, dan dapat dinilai dengan berbagai cara, serta mempunyai kaitan yang erat dengan efisiensi.

Menurut Wojowisoto (1980), kata efektif berarti “berhasil, tepat, manjur”. Jadi, efektivitas adalah sesuatu keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya suatu efek atau

akibat yang dikehendaki. Kalau seseorang melakukan perbuatan dengan maksud tertentu atau mempunyai maksud sebagaimana yang dikehendaki, maka orang tersebut dikatakan efektif (Ensiklopedia Administrasi, 1989). Efektif dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia berarti “dapat membawa hasil, berhasil guna”. Handoko (1993) berpendapat, efektivitas adalah kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Gie (1988) berpendapat, efektivitas merupakan keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki; karena itu, suatu perbuatan dikatakan efektif kalau menimbulkan akibat atau mencapai maksud sebagaimana yang dikehendaki.

Etzioni (1985) mengemukakan bahwa efektivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasaran. Komaruddin (1994) juga mengungkapkan efektivitas sebagai suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Gie (2000) juga mengemukakan efektivitas adalah keadaan atau kemampuan suatu kerja yang dilaksanakan oleh manusia untuk memberikan guna yang diharapkan. Menurut Gibson dan Ivancevich (1996), efektivitas adalah konteks perilaku organisasi yang merupakan hubungan antara produksi, kualitas, efisiensi, fleksibilitas, kepuasan, sifat keunggulan, dan pengembangan.

Gie (1988) mengemukakan pula bahwa “efektivitas mengandung arti terjadinya efek atau akibat yang dikehendaki.” Berdasarkan pendapat ini, segala perbuatan atau kegiatan seseorang dapat dikatakan efektif jika perbuatan atau kegiatan tersebut menimbulkan akibat sebagaimana dikehendaki. Setiap pekerjaan yang efisien tentu berarti juga efektif karena—dilihat dari segi usaha—hasil yang dikehendaki telah tercapai walaupun dengan penggunaan unsur yang minimal. Suatu institusi pemerintah yang berhasil diukur dengan melihat seberapa jauh institusi tersebut dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Iskandar (2005) mengemukakan pengertian efektivitas sebagai berikut: “Efektivitas adalah hasil guna yang dapat dicapai dengan melakukan serangkaian kegiatan sesuai dengan peraturan dan perencanaan yang telah ditetapkan.” Disebutkan pula bahwa efektivitas dalam suatu organisasi pemerintah pertama-tama harus dilihat dari sesuai

atau tidak dengan peraturan yang ada, dan keduanya sesuai atau tidak dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya, baik menyangkut sumber daya manusia, biaya, materi, maupun peralatan dan prosedur.

Iskandar (2005) menjelaskan bahwa efektivitas sebagai pengukuran dalam pengertian “tercapainya sasaran dan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.” Berdasarkan pendapat ini dapat dijelaskan bahwa suatu organisasi dikatakan efektif jika kegiatan organisasi tersebut dapat mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat dijelaskan bahwa efektivitas merupakan optimalisasi sumber-sumber yang ada dalam suatu organisasi yang diarahkan pada pencapaian tujuan, rencana, serta peraturan yang berlaku sehingga organisasi tersebut dapat berhasil guna dan berdaya guna.

### Pengukuran Efektivitas Kinerja

Dikarenakan tidak adanya kriteria yang tunggal dan universal untuk mengukur efektivitas kinerja, diperlukan pendekatan-pendekatan untuk mengukur efektivitas. Adapun pendekatan-pendekatan efektivitas (Gibson dan Ivancevich, 1996) adalah sebagai berikut:

#### 1. Pendekatan tujuan mencapai efektivitas.

Pendekatan tujuan mengevaluasi efektivitas yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan kata lain, efektivitas adalah pencapaian sasaran dari upaya bersama. Dalam pendekatan ini, pimpinan melakukan spesifikasi terlebih dahulu sasaran yang hendak dicapai oleh bawahan, kemudian dievaluasi secara periodik tingkat keberhasilan pencapaiannya.

#### 2. Pendekatan teori sistem efektivitas.

Teori sistem organisasi adalah satu elemen dari sejumlah elemen yang berinteraksi secara interpendensi. Teori sistem menekankan terhadap sistem yang lebih besar, yakni lingkungan, dalam hal ini perilaku individu maupun kelompok dalam organisasi.

#### 3. Pendekatan model multiple constituency.

Teori *multiple constituency* dapat memberikan keseimbangan antara bagian sistem dengan memberikan kepuasan pada bagian-bagian organisasi (individual dan kelompok individual yang mempunyai peran dalam organisasi).

Iskandar (2005) mengemukakan pandangan-pandangan efektivitas, yakni sebagai berikut:

1. *Pendekatan pencapaian tujuan (goal attainment approach)*.

Pendekatan ini memandang bahwa keefektifan organisasi dapat dilihat dari pencapaian tujuannya (ends) daripada caranya (means). Kriteria pendekatan yang populer digunakan adalah memaksimalkan laba, memenangi persaingan, dan lain sebagainya. Metode manajemen yang terkait dengan pendekatan ini dikenal dengan *Manajemen By Objectives* (MBO), yaitu pendekatan manajemen yang menilai keefektifan organisasi dan anggotanya dengan cara menilai seberapa jauh mereka mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

2. *Pendekatan sistem*.

Pendekatan ini menekankan bahwa untuk meningkatkan kelangsungan hidup organisasi, maka yang perlu diperhatikan adalah sumber daya manusia, mempertahankan diri secara internal, dan memperbaiki struktur organisasi serta memanfaatkan teknologi agar dapat terintegrasi dengan lingkungan yang darinya organisasi tersebut memerlukan dukungan terus-menerus bagi kelangsungan hidupnya.

3. *Pendekatan konstituensi strategis*.

Pendekatan ini menekankan pada pemenuhan tuntutan konstituensi itu di dalam lingkungan yang darinya orang tersebut memerlukan dukungan yang terus-menerus bagi kelangsungan hidupnya.

4. *Pendekatan nilai-nilai bersaing*.

Pendekatan ini mencoba mempersatukan tiga pendekatan di atas, masing-masing didasarkan atas suatu kelompok nilai. Masing-masing nilai selanjutnya dipilih berdasarkan daur hidup tempat organisasi itu berada.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, dapat dijelaskan bahwa efektivitas pegawai dalam suatu organisasi sangat erat kaitannya dengan kinerja pegawai dalam organisasi. Dalam hal ini tingkatan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi, baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Sementara itu, Etzioni (1985) mengemukakan pendekatan-pendekatan

pengukuran efektivitas kinerja pegawai antara lain adalah sebagai berikut:

1. *Adaptasi*

Kemampuan suatu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan. Tolok ukurnya adalah proses pengadaan dan pengisian tenaga kerja serta ruang lingkup kegiatan organisasi tersebut.

2. *Integrasi*

Pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan kerja sama, serta mengembangkan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya.

3. *Motivasi anggota*

Kriteria dan hubungan antara pelaku organisasi dengan kinerja pegawai dan kelengkapan sarana dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi.

4. *Produksi*

Usaha pengukuran efektivitas kinerja pegawai dihubungkan dengan jumlah dan mutu keluaran organisasi serta intensitas kegiatan suatu organisasi.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa efektivitas merupakan upaya optimalisasi sumber-sumber yang ada dalam organisasi (manusia, sarana prasarana) guna mencapai tujuan organisasi.

Steers (1980) berpendapat bahwa untuk menilai efektivitas kinerja pegawai diperlukan tiga sudut pandang, yakni sebagai berikut:

1. Optimasi yang akan dicapai adalah bila beberapa bagian dari tujuan itu mendapat perhatian dan alokasi sumber dana dan daya yang lebih besar.
2. Interaksi di antara kinerja pegawai dengan keadaan sekelilingnya.
3. Penekanan pada aspek perilaku yang lebih memuaskan perhatian pada pentingnya peranan perilaku manusia dalam proses pencapaian tujuan kinerja dalam efektivitas kinerja pegawai.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa efektivitas kinerja pegawai dalam suatu organisasi lebih banyak dipengaruhi oleh bagaimana pimpinan mengolah dan mengoptimalkan sumber-sumber yang ada dalam organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Sebuah organisasi dikatakan efektif bila para anggotanya merasa puas. Pandangan ini merupakan kelanjutan pandangan penganut paham

hubungan antar-manusia, yang menempatkan kepuasan anggota sebagai inti persoalan organisasi dan manajemen sehingga dapat diukur sejauh mana pencapaian tujuan secara individu maupun organisasi.

Steers (1980) mengemukakan kriteria pengukuran adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan menyesuaikan diri (keluwesan).
2. Produktivitas.
3. Kepuasan kerja.
4. Kemampuan berlabar.
5. Pencarian sumber daya.

Gibson dan Ivancevich (1996) mengemukakan lima kriteria efektivitas (jangka pendek) adalah sebagai berikut:

1. *Produktivitas*

Kemampuan organisasi dalam menghasilkan barang dan jasa seperti yang dituntut oleh lingkungan, seperti dokumen selesai diproses, klien, dan lain-lain.

2. *Mutu*

Mutu menjadi kriteria efektivitas individu, kelompok, dan organisasi guna memenuhi harapan-harapan klien.

3. *Efisiensi*

Efisiensi dapat diartikan sebagai rasio keluaran dibandingkan masukan, dengan lebih memfokuskan pada siklus masukan, proses, dan keluaran sehingga dapat diukur biaya dan waktu dalam suatu pekerjaan tertentu.

4. *Fleksibilitas*

Aspek fleksibilitas mempengaruhi terhadap kemampuan dalam menjawab perubahan lingkungan eksternal sehingga mampu mengadaptasikan praktik perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

5. *Kepuasan*

Ditujukan pada perasaan karyawan terhadap pekerjaan dan peran di dalam organisasi.

Gibson dan Ivancevich (1996) juga mengatakan bahwa efektivitas organisasi dapat diukur melalui hal-hal berikut ini:

1. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai.
2. Kejelasan strategi pencapaian tujuan.
3. Proses analisis dan perumusan kebijaksanaan yang mantap.
4. Perencanaan yang matang.
5. Penyusunan program yang tepat.
6. Tersedianya sarana dan prasarana.
7. Sistem pengawasan dan pengendalian

yang bersifat mendidik.

Berdasarkan pendapat di atas dapat dijelaskan bahwa ukuran dalam menentukan tingkat efektivitas kerja meliputi semua bidang kegiatan, dari produktivitas hingga pencarian sumber dana. Dengan demikian, semua tujuan yang telah direncanakan diharapkan dapat dicapai.

Georgopolous dan Tannenbaum (dalam Indrawijaya, 2000: 22) mengemukakan bahwa cara pengukuran yang efektif mempergunakan beberapa unsur yang biasa terdapat dalam kehidupan organisasi yang berhasil, yaitu:

1. Produktivitas (efisiensi dalam arti ekonomi).
2. Tekanan/stres (dibuktikan dengan tingkat ketegangan dan konflik).
3. Fleksibilitas (kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan internal dan eksternal).

Indrawijaya (2000) mengemukakan bahwa "Pengukuran efektivitas organisasi sesungguhnya harus mencakup berbagai kriteria, seperti efisiensi, kemampuan menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan adaptasi, integrasi, motivasi dan produksi."

Berdasarkan pendapat tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa efektivitas organisasi menunjukkan seberapa jauh organisasi melaksanakan kegiatan ataupun fungsi-fungsi sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan menggunakan secara optimal alat-alat dan sumber-sumber yang ada. Dengan demikian, ada dua aspek di dalam pembicaraan efektivitas organisasi, yaitu tujuan organisasi, dan pelaksanaan fungsi/cara/alat untuk mencapai tujuan tersebut.

Dalam kenyataannya, sulit sekali merinci apa yang dimaksud dengan konsep efektivitas dalam suatu organisasi. Menurut Steers (1980) pengertian efektivitas dalam suatu organisasi mempunyai arti yang berbeda-beda bagi setiap orang bergantung pada kerangka acuan yang dipakainya. Bagi sejumlah sarjana ilmu sosial, efektivitas sering kali ditinjau dari sudut kualitas kehidupan pekerja. Steers (1980) juga mengemukakan bahwa pada dasarnya cara yang terbaik untuk meneliti efektivitas ialah dengan memperhatikan secara serempak tiga konsep yang saling berhubungan, yakni sebagai berikut:

1. Paham mengenai optimasi tujuan: efektivitas dinilai menurut ukuran seberapa jauh sebuah organisasi berhasil mencapai tujuan yang layak dicapai.
2. Perspektif sistematis: tujuan mengikuti suatu daur dalam organisasi.
3. Tekanan pada segi perilaku manusia dalam susunan organisasi: bagaimana tingkah laku individu

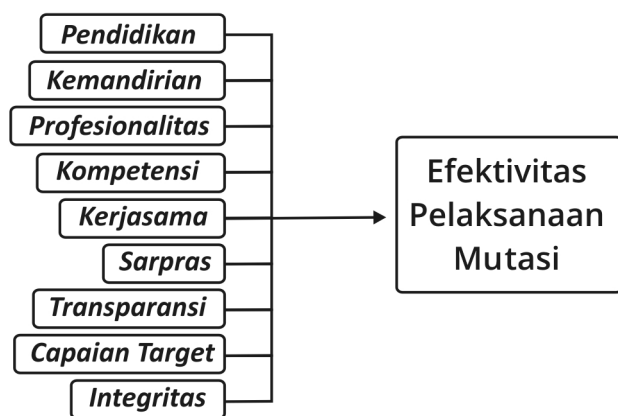
dan kelompok akhirnya dapat menyokong atau menghalangi tercapainya tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa untuk mengukur sejauh mana efektivitas maka perlu dilakukan pembagian efektivitas—secara individu, kelompok, dan organisasi—yang kemudian diarahkan pada pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dengan mengoptimalkan sumber-sumber yang ada. Dengan demikian, perencanaan, pengorganisasian, pengerahan, pengendalian serta pengevaluasian di organisasi dapat berjalan dengan optimal.

### Kerangka Berpikir

Berdasarkan hasil telaah pustaka mengenai efektivitas pelayanan publik, disiplin kerja, dan iklim kerja, maka dapat digambarkan kerangka pemikiran yang mendasari penelitian ini, sebagaimana dapat dilihat pada bagan berikut:

**Gambar 1. Kerangka Berpikir**



### METODOLOGI

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif analisis. Metode deskriptif analisis adalah suatu metode penelitian yang menggambarkan objek penelitian berdasarkan fakta-fakta yang ada dan sedang berlangsung pada saat penelitian dilakukan dengan cara mengumpulkan, menyusun, dan menjelaskan data yang diperoleh untuk kemudian dianalisis sesuai dengan teori yang ada.

Menurut Nawawi (1998), metode deskriptif ini diartikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan cara menggambarkan/melukiskan keadaan subjek/objek penelitian (seseorang, lembaga, masyarakat dan lain-lain) pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta

yang tampak atau sebagaimana adanya.

Ciri-ciri dari metode deskriptif menurut Nawawi (1998) adalah sebagai berikut:

a. Memusatkan perhatian pada masalah-masalah yang ada pada saat penelitian dilakukan (saat sekarang), atau masalah-masalah yang bersifat aktual.

b. Menggambarkan fakta-fakta masalah yang diselidiki sebagaimana adanya, diiringi dengan interpretasi rasional yang akurat.

Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah membuat deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar-fenomena yang diselidiki.

Berdasarkan hal tersebut di atas dapat dikemukakan bahwa metode penelitian kualitatif itu dilakukan secara intensif. Peneliti ikut berpartisipasi lama di lapangan, mencatat secara hati-hati apa yang terjadi, melakukan analisis reflektif terhadap berbagai dokumen yang ditemukan di lapangan, dan membuat laporan penelitian secara mendetail.

Pertimbangan yang berhubungan dengan objek penelitian dilakukan dalam kerangka menggali segala sesuatu yang berkaitan dengan sumber penelitian. Dalam hal ini, peneliti mengusahakan dengan penuh keakraban dikarenakan akan berpengaruh pada informasi yang digali. Dalam metode kualitatif, peneliti memanfaatkan wawancara tertulis (pertanyaan isian) ataupun tidak tertulis dan observasi sebagai instrumen penelitian.

Data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui jawaban dari wawancara dengan informan. Para informan diharapkan dapat memberikan informasi yang mendalam dan jelas sehingga informasi itu akan membentuk satuan data tentang penelitian ini.

Sumber data yang dijadikan sebagai informan dalam penelitian ini adalah Kepala BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebanyak 1 orang, Sekretaris BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebanyak 1 orang, Kepala Bidang Pengadaan, Mutasi dan Kepangkatan sebanyak 1 orang, pejabat administrasi lainnya sebanyak 2 orang, pegawai Bidang Pengadaan, Mutasi dan Kepangkatan sebanyak 3 orang, dan PNS yang telah dimutasikan pindah kerja sebanyak 2 orang.

Penentuan informan ataupun narasumber dalam penelitian ini dilakukan secara *purposive*. Menurut Sugiyono (2014), *sampling purposive* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Tujuannya bukanlah memusatkan diri pada adanya perbedaan-perbedaan yang akan dikembangkan ke dalam generalisasi. Tujuannya hanya untuk merinci kekhususan yang ada dalam ramuan konteks yang unik. Maksud kedua dari *sampling* ialah menggali informasi yang akan menjadi dasar dari rencana dan teori yang muncul. Oleh sebab itu, pada penelitian kualitatif tidak ada sampel acak tapi sampel bertujuan (*purposive sample*).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, sumber data primer yang akan dijadikan sebagai informan adalah sebanyak 10 orang. Adapun data sekunder merupakan data yang diharapkan dapat melengkapi dan mempertajam kecenderungan yang muncul dari data primer. Data sekunder ini diperoleh dari dokumen, data statistik dari kantor BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, buku-buku, jurnal ilmiah, dan catatan lain yang berkaitan dengan penelitian.

Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. *Studi kepustakaan*, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan jalan mempelajari buku-buku atau literatur-literatur untuk memperoleh data yang relevan yang bersifat teoretis sehingga memperoleh suatu gambaran mengenai teori dari masalah yang akan dibahas untuk melengkapi data yang diperlukan.
2. *Studi lapangan*, yaitu teknik mengumpulkan, meneliti, dan menyeleksi data yang diperoleh secara langsung di lokasi penelitian. Studi lapangan ini dilakukan dengan cara:
  - a) Observasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan langsung terhadap objek penelitian di kantor BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
  - b) Pengisian angket/kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengajukan beberapa pertanyaan yang dituangkan dalam angket kepada Kepala BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, pegawai BKPSDMD Bidang Pengadaan, Mutasi dan Kepangkatan, dan PNS yang telah dimutasikan pindah kerja.

Setelah semua data terkumpul, langkah selanjutnya adalah mengelola dan menganalisis data. Yang dimaksud dengan analisis data ialah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesis, menyusunnya ke dalam pola, memilih mana yang penting dan akan dipelajari, serta membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh peneliti ataupun pihak lain.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis data kualitatif. Selama di lapangan, peneliti menggunakan model Likert, yaitu teknik analisis data yang menyesuaikan dengan tahapan dalam penelitian.

Aturan pembobotan skor pada setiap butir pernyataan dilakukan melalui ketentuan sebagai berikut:

**Tabel 1. Pembobotan Skor Tiap Pertanyaan**

PERINGKAT	SKOR
Sangat Setuju /Sangat Tinggi /Sangat Meningkatkan	5
Setuju /Tinggi/Meningkat	4
Cukup	3
Kurang Setuju / Rendah / Kurang Meningkatkan	2
Tidak Setuju /Sangat Rendah/Tidak Meningkatkan	1

Untuk analisis persentase, rumus perhitungan skor setiap item pertanyaan adalah menghitung skor rerata dari setiap komponen penilaian menggunakan rumus berikut (Singarimbun dan Effendy, 1995: 272):

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

keterangan  
 $\bar{X}$  = skor rata-rata  
 $\sum X$  = Jumlah skor  
 $N$  = Jumlah Responden (Penilai)

Menghitung persentase respons aparatur dengan rumus:

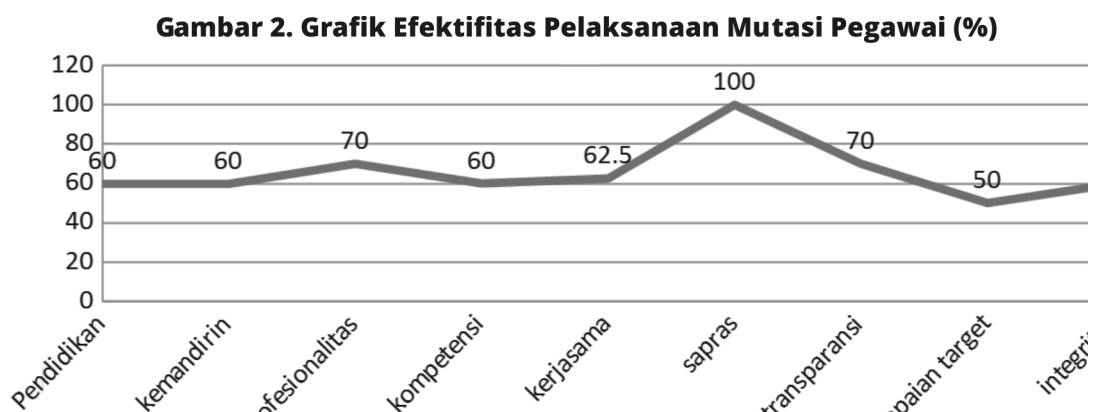
$$X = \frac{\text{Rata-rata skor item}}{\text{Skor tertinggi}} \times 100\%$$

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan sembilan pertanyaan yang penulis ajukan kepada informan mengenai efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil oleh BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, dengan merujuk pada indikator-indikator kajian profesionalitas, kemandirian, kompetensi dan integritas, maka diperoleh rekapitulasi keseluruhan hasil kuesioner sebagai berikut:

**Tabel 2. Rekapitulasi Hasil Angket/kuesioner Mengenai Efektivitas Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil Oleh BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung**

NO.	INDIKATOR	KESIMPULAN
1.	Kesesuaian latar belakang pendidikan dalam pelaksanaan mutasi PNS.	Rata-rata skor jawaban responden adalah 3,8 atau 60% menyatakan PNS yang bertugas dalam mutasi sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan.
2.	Kemandirian kerja dalam pelaksanaan mutasi PNS.	Rata-rata skor jawaban responden adalah 3,8 atau 60% menyatakan sudah mandiri.
3.	Profesionalitas dalam pelaksanaan mutasi PNS.	Rata-rata skor jawaban responden adalah 3,9 atau 70% menyatakan sudah profesional.
4.	Kompetensi pegawai dalam melaksanakan mutasi PNS.	Rata-rata skor jawaban responden adalah 4,0 atau 60% menyatakan sudah kompeten.
5.	Kerja sama terkait pelaksanaan mutasi PNS.	Rata-rata skor jawaban responden adalah 3,0 atau 62,5% menyatakan cukup memadai.
6.	Sarana dan prasarana yang dimiliki dalam pelaksanaan mutasi PNS.	Rata-rata skor jawaban responden adalah 4,0 atau 100% menyatakan sudah memadai.
7.	Transparansi dalam proses administrasi pelaksanaan mutasi PNS.	Rata-rata skor jawaban responden adalah 3,3 atau 70% menyatakan cukup transparan.
8.	Kejelasan target pencapaian pelaksanaan mutasi PNS.	Rata-rata skor jawaban responden adalah 3,2 atau 50% menyatakan cukup jelas.
9.	Integritas dalam pelaksanaan mutasi PNS	Rata-rata skor jawaban responden adalah 3,6 atau 60% menyatakan sudah berintegritas.



Dari gambar 2 di atas, terlihat bahwa dari 9 indikator yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan mutasi, ketersediaan sarana prasarana adalah indikator yang dianggap mendukung terlaksananya mutasi pegawai, yakni mencapai 100%. Ini berarti sarana dan prasarana di BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sudah memadai untuk proses mutasi pegawai. Di sisi lain terdapat satu indikator (yakni capaian target) yang persentasenya hanya 50%, yang berarti bahwa pada tahun 2019 target yang bisa dicapai dalam pelaksanaan mutasi bisa dikatakan belum optimal. Hal ini dikarenakan proses mutasi keluar Provinsi Bangka Belitung harus melalui tahapan di Badan Kepegawaian Negara. Untuk indikator lainnya, yakni pendidikan, kemandirian, profesionalitas, kompetensi, transparansi, kerja sama, dan integritas, masuk kategori cukup



mendukung tercapainya efektivitas mutasi dengan rata-rata capaian 60% hingga 70%. Adapun rata-rata capaian dari semua indikator adalah 65,8%. Ini bermakna bahwa efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil oleh BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sudah memadai (baik).

### **Kendala dalam Efektivitas Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil**

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan terhadap informan, diketahui ada beberapa kendala yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan mutasi pegawai negeri sipil oleh BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung:

1. Kendala pencapaian target oleh BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam pelaksanaan mutasi PNS.
2. Kendala dalam kecepatan proses pengadministrasian oleh BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam melaksanakan pelaksanaan mutasi PNS.
3. Kendala dalam kerja sama yang dilakukan oleh BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam pelaksanaan mutasi PNS.

Hasil observasi menunjukkan bahwa kendala-kendala yang ditemukan tersebut diakibatkan oleh keharusan adanya proses persetujuan mutasi melalui Badan Kepegawaian Negara bagi PNS yang menghendaki mutasi antar-provinsi. Adapun kendala internal disebabkan oleh keterbatasan jumlah personel serta kepastian waktu dalam menempatkan PNS yang terdaftar untuk dimutasi oleh BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

### **Upaya Mengatasi Kendala dalam Efektivitas Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil**

Adapun upaya yang dilakukan untuk mewujudkan efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil oleh BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung adalah sebagai berikut:

1. Melakukan pembinaan, pendidikan, dan pelatihan bagi pegawai di BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, khususnya bidang mutasi kepegawaian sehingga target dan tujuan mutasi tercapai dengan maksimal.
2. Melakukan komunikasi dan koordinasi dengan seluruh OPD di Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung serta pihak-pihak terkait sehingga kerja sama pelaksanaan

mutasi dapat tersampaikan secara menyeluruh kepada seluruh Pegawai Negeri Sipil di Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

3. Melakukan komitmen dan kerja sama penempatan pegawai di setiap OPD sehingga mutasi bukan hanya berdasarkan keinginan PNS yang dimutasikan ataupun kekosongan pegawai di OPD tertentu tapi juga berdasarkan pada kompetensi dan latar belakang pendidikan PNS tersebut.

Hasil observasi menunjukkan bahwa upaya mengatasi kendala yang ditemukan dalam pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil oleh BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung akan efektif dengan diberikannya masukan hingga arahan kepada setiap PNS tentang arti penting dan tujuan mutasi sehingga PNS memandang mutasi bukan sebagai bentuk ancaman karier, melainkan upaya meningkatkan kualitas penyelenggaraan pemerintahan serta pelayanan publik. Di sisi yang lain, BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung juga harus memperbarui basis data (database) PNS berdasarkan kompetensi dan latar belakang pendidikan dalam menempatkan pegawai sehingga efektivitas kerja pegawai menjadi lebih baik.

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan, baik melalui observasi dan wawancara terhadap informan, dapat disimpulkan bahwa efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil Oleh BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sudah memadai (baik). Hasil kuesioner menunjukkan bahwa efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil oleh BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sangat baik jika dilihat dari aspek kajian sarana prasarana yang tersedia untuk kelancaran pelaksanaan mutasi pegawai, yakni mencapai 100%. Adapun aspek kajian capaian target baru tercapai 50%, yang mana ini dipengaruhi oleh lamanya proses administrasi mutasi pegawai antar-provinsi. Hal ini terlihat dari masih terdapatnya permasalahan seperti lambatnya verifikasi dan pengolahan data pengajuan mutasi. Mutasi keluar daerah dari Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung terdapat data: belum ada SK berjumlah 21 orang; sudah ada SK 11 orang.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dijumpai kendala efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil oleh BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, yakni pencapaian target, kecepatan proses pengadministrasian, dan kerja sama oleh BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam pelaksanaan mutasi PNS.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, terdapat upaya untuk mengatasi kendala dalam efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil oleh BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, yakni: (1) Melakukan pembinaan, pendidikan, dan pelatihan bagi pegawai di BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, khususnya bidang mutasi kepegawaian sehingga target dan tujuan mutasi tercapai dengan maksimal; (2) Melakukan komunikasi dan koordinasi dengan seluruh OPD di Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung serta pihak-pihak terkait sehingga kerja sama pelaksanaan mutasi dapat tersampaikan secara menyeluruh kepada seluruh Pegawai Negeri Sipil di Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung; (3) Melakukan komitmen dan kerja sama penempatan pegawai di setiap OPD sehingga mutasi tidak hanya berdasarkan keinginan PNS yang dimutasikan ataupun kekosongan pegawai di OPD tertentu tapi juga berdasarkan pada kompetensi dan latar belakang pendidikan PNS tersebut.

Hasil observasi menunjukkan bahwa upaya mengatasi kendala yang ditemukan dalam efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil oleh BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, sebaiknya memberikan masukan dan arahan kepada setiap PNS tentang arti penting serta tujuan dari mutasi sehingga PNS memandang mutasi bukan sebagai bentuk ancaman karier PNS, melainkan upaya meningkatkan kualitas penyelenggaraan pemerintahan serta pelayanan publik. BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung juga harus memperbarui basis data (database) PNS berdasarkan kompetensi dan latar belakang pendidikan dalam menempatkan pegawai sehingga efektivitas kerja pegawai menjadi lebih baik.

## Saran

Berdasarkan pengamatan dan penelaahan efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil oleh BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, penulis memberikan saran hal-hal berikut ini untuk bahan pertimbangan bagi perbaikan pada masa yang akan datang:

1. BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebaiknya membuat database mutasi PNS yang didasarkan pada kompetensi, latar belakang pendidikan, dan lain-lain. Dengan demikian, saat terjadi kekosongan di suatu OPD, khususnya di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, komposisi strategis pegawai di setiap OPD akan lebih mudah ditetapkan sehingga mengefektifkan kinerja pegawai dalam melaksanakan pelayanan.

2. Untuk menghindari terulangnya kembali kendala-kendala yang ditemukan dalam efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil oleh BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, seyogianya diperlukan penanganan yang lebih serius dan perhatian intensif dari semua pihak terkait, seperti komitmen bersama, integrasi, serta profesionalitas dalam menjalankan setiap tugas pokok dan fungsi.

3. Untuk mengatasi kendala dalam efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil oleh BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, diperlukan peningkatan kompetensi PNS, perbaikan sistem dan pola mutasi PNS agar kepastian waktu penugasan PNS efektif dan efisien.

---

DAFTAR PUSTAKA

- Etzioni, Amital.** (1985). *Organisasi-organisasi Modern*. Jakarta: UI Press
- Fahmi, Irham.** (2017) *Manajemen dan Kepemimpinan: Teori & Aplikasi*. Bandung: Alfabeta
- Gibson, James L., & Ivancevich, John M.** (1996). *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses Jilid 1*. Jakarta: Erlangga
- Gie, The Liang.** (1988). *Unsur-Unsur Administrasi*. Jakarta: Erlangga
- Gie, The Liang, dkk.** (1989). *Ensiklopedi Administrasi*. Jakarta: Haji Masagung
- Handoko, T. Hani.** (1993). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Indrawijaya, Adam Ibrahim.** (2000). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru
- Iskandar, Jusman.** (2005). *Kapita Selekta Administrasi Negara dan Kebijakan Publik*. Bandung: Puspaga
- Komaruddin.** (1994). *Ensiklopedia Manajemen (Edisi Kedua)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Nawawi, Hadari.** (1998). *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Steers, Richard M.** (1980). *Efektivitas Organisasi: Kaidah tingkah Laku*. Jakarta: Erlangga
- Sugiyono.** (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Widjaja, A. W.** (1990). *Administrasi Kepegawaian: Suatu Pengantar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Wojowisoto, S.** (1980). *Manajemen Pelayanan Publik*. Jakarta: Gramedia