

**PELAKSANAAN MUTASI JABATAN STRUKTURAL  
YANG DILAKUKAN OLEH PEMERINTAH KOTA MALANG  
(Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)**

**Eri Sapto Nugroho, Sukanto, Endah Setyowati**

Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang

*E-mail: erisaptonugroho@rocketmail.com*

**Abstract:** *The Implementation of Structural Rank Mutation Conducted by The Government of Malang City (A Study of Local Employment Agency of Malang City). This research is carried out because there is a problem within the implementation of structural rank mutation conducted by the Government of Malang City. The mutation is implemented without the analysis of rank. The political factor is involved due to the agenda of 2013 Local Election such that some ranks may not match with the competence required. This research is descriptive with qualitative approach. The focus of this problem are (1) The implementation of structural rank mutation conducted by the Government of Malang City (2) Factors are constraining the implementation of structural rank mutation conducted by the Government of Malang City. Result of research indicates that the implementation of structural rank mutation accordance with Government Regulation No. 13 of 2002 on The Revision over Government Regulation No. 100 of 2000 on The Appointment of Civil Servant into Structural Rank although there is some the factors constraining from the implementing.*

**Keywords:** *mutation, structural rank, civil servant*

**Abstrak:** **Pelaksanaan Mutasi Jabatan Struktural yang Dilakukan oleh Pemerintah Kota Malang (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).** Penelitian ini dilakukan karena terdapat permasalahan dalam pelaksanaan mutasi jabatan struktural yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Malang yaitu diindikasikan tidak melalui proses analisis jabatan. Di samping itu terkesan ada faktor politis karena adanya agenda pilkada 2013 sehingga terjadi jabatan yang tidak sesuai dengan kompetensi. Penelitian ini bersifat deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus permasalahannya adalah (1) Pelaksanaan mutasi jabatan struktural yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Malang (2) Faktor-faktor yang menjadi kendala pelaksanaan mutasi jabatan struktural yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Malang. Hasil dari penelitian ini adalah pelaksanaan mutasi jabatan struktural yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Malang sesuai Peraturan Pemerintah No. 13 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah No. 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural meskipun ada beberapa faktor kendala dari pelaksanaan.

**Kata kunci:** mutasi, jabatan struktural, pegawai negeri sipil

---

## **Pendahuluan**

Peran Sumber Daya Manusia (SDM) bagi organisasi mempunyai posisi yang sangat strategis. Dalam organisasi pemerintahan SDM yang berperan penting adalah aparatur negara, yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja di berbagai instansi baik di pusat maupun daerah. Sebagai aparatur negara, PNS merupakan tulang punggung dalam penyelenggaraan roda pemerintahan, dan sebagai abdi masyarakat harus me-ngabdi pada tugasnya, melaksanakan tugas-nya yaitu memberikan

pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat.

Berkaitan dengan sangat *urgennya* peranan PNS dalam kehidupan berbangsa dan bernegara maka untuk mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan yang demikian, diperlukan PNS yang profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil melalui pembinaan dan pengembangan SDM yang dilaksanakan berdasarkan prestasi kerja dan sistem karir. Tujuan pengembangan SDM menurut Heidjrachman dan Husnan (1990, h.74)

adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja pegawai dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Salah satu bentuk dari pengembangan SDM adalah dengan melakukan mutasi. Mutasi adalah kegiatan pemindahan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain. Menurut Siswanto (1989, h.210) mutasi merupakan kegiatan yang mutlak harus dilakukan dalam rangka mengembangkan pegawai yang menjadi tanggung jawab dalam pembinaan dan pengembangan.

Selama ini banyak dijumpai pelaksanaan mutasi jabatan struktural baik pada instansi pemerintah pusat maupun instansi pemerintah daerah, dilaksanakan secara tidak jelas. Ketidakefektifan dalam pelaksanaan mutasi jabatan struktural juga disebabkan oleh beberapa faktor lain, seperti faktor politis, otonomi daerah, ras, bahkan aliamater, dan lain sebagainya.

Sama halnya dengan Pemerintah Kota Malang, untuk pelaksanaan mutasi jabatan itu sendiri ternyata tidak semudah yang orang awam lihat. Dalam setahun terakhir ini Pemerintah Kota Malang telah melaksanakan mutasi sebanyak 3 kali. Pertama, pada tanggal 29 Mei 2012 Pemerintah Kota Malang melakukan mutasi terhadap 252 pejabat struktural eselon II, III, IV, dan V. Pelaksanaan mutasi jabatan struktural yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Malang diindikasikan berbau kepentingan politis mengingat sebentar lagi ada agenda Pilkada 2013. Kedua, pada tanggal 18 Desember 2012 Pemerintah Kota Malang kembali melakukan mutasi. Mutasi tersebut dilakukan terhadap 73 pejabat struktural. Setelah melakukan mutasi justru masih terdapat jabatan kosong. 18 pejabat Pemerintah Kota Malang *non job* akibat mutasi tersebut (Malang Post, 2012). Dan ketiga, mengawali tahun 2013 Pemerintah Kota Malang kembali melakukan mutasi terhadap 700 pejabat struktural.

Melihat fenomena tersebut tampaknya implementasi sistem mutasi jabatan struktural di Pemerintah Kota Malang dihadapkan pada berbagai permasalahan. Masalah tersebut antara lain sistem mutasi yang kurang baik, dimana pelaksanaan mutasi tidak melalui proses perencanaan dan analisis jabatan para pegawai. Di samping

itu pelaksanaan sistem mutasi di Pemerintah Kota Malang terkesan ada faktor politis sehingga terjadi jabatan yang tidak sesuai dengan kompetensi. Selain itu, adanya pejabat yang *non job* tersebut membuat mereka bukan hanya kehilangan jabatan, tapi juga tak memiliki pekerjaan yang jelas.

Berpijak dari hal tersebut, maka dianggap penting untuk membahas lebih jauh mengenai pelaksanaan mutasi jabatan struktural yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Malang dan mengkaji berbagai kendala dalam pelaksanaan mutasi jabatan struktural tersebut. Informasi ini penting bagi Pemerintah Kota Malang dalam melakukan pelaksanaan mutasi jabatan struktural sehingga sistem mutasi yang dilaksanakan dapat benar-benar meningkatkan kinerja organisasi pemerintahan kedepan.

## **Tinjauan Pustaka**

### **1. Manajemen Sumber Daya Aparatur**

Konsep manajemen sumber daya aparatur hampir sama dengan manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia/aparatur (*human aparatur resources management*) menurut Simamora (2006, h.3) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Manajemen sumber daya aparatur merupakan aktivitas atau kegiatan yang dilakukan oleh sumber daya aparatur di dalam suatu organisasi pemerintahan yang dapat digunakan secara efektif dalam mencapai berbagai tujuan. Sebuah lembaga pemerintah tidak lepas dari aparatur sebagai pelaksana penyelenggara pemerintahan.

Manajemen sumber daya manusia/aparatur memiliki beberapa fungsi. Seperti yang diungkapkan oleh Sutrisno (2011, h.8) yang mengatakan bahwa fungsi manajemen sumber daya aparatur adalah terdiri dari:

- a. Perencanaan
- b. Pengorganisasian
- c. Pengarahan dan pengadaan
- d. Pengendalian
- e. Pengembangan
- f. Kompensasi
- g. Pengintegrasian
- h. Pemeliharaan
- i. Pemberhentian

## 2. Pengembangan Sumber Daya Aparatur

Pengembangan merupakan salah satu komponen fungsi operasional dari manajemen sumber daya manusia. Menurut Hasibuan (2002, h.69) mendefinisikan pengembangan pegawai adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teoritis, teknis dan konseptual, moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan maupun latihan.

Banyak cara yang dapat dilakukan dalam upaya pengembangan sumber daya aparatur. Menurut Musanef (1984, h.14) kegiatan organisasi atau manajemen yang ditujukan untuk pengembangan pegawai ada 3 cara yaitu:

- a. Melalui pendidikan dan latihan.
- b. Pengembangan pegawai melalui promosi (kenaikan jenjang).
- c. Pengembangan pegawai melalui perpindahan (*transfer*).

## 3. Mutasi

Perpindahan pegawai terjadi dalam setiap organisasi baik lembaga pemerintahan maupun organisasi perusahaan. Ada berbagai istilah perpindahan yang digunakan setiap organisasi, istilah yang umum digunakan adalah mutasi. Seperti yang dijelaskan oleh Hasibuan (2002, h.102) "Istilah-istilah yang sama pengertiannya dengan mutasi adalah pemindahan, alih tugas, *transfer* dan *job rotation* karyawan".

Mutasi memiliki banyak arti yang dijelaskan oleh para ahli. Menurut Moekijat (1987, h.152) yang menggunakan istilah mutasi dengan istilah pemindahan menjelaskan bahwa "Pemindahan adalah suatu perubahan horizontal, bukan suatu kenaikan atau suatu penurunan". Selain itu menurut Simamora (2006, h.640) mengutarakan mutasi dengan istilah *transfer*: "*Transfer* adalah perpindahan seorang karyawan dari satu pekerjaan ke posisi lainnya yang gaji, tanggung jawab dan/atau jenjang organisasionalnya sama". Pendapat lain menurut Hasibuan (2002, h.103) mengungkapkan bahwa: "Mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/ pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/ demosi) di dalam satu organisasi".

## 4. Penempatan

Penempatan pegawai merupakan salah satu unsur dari manajemen sumber daya aparatur. Menurut Hasibuan (2002, h.63) "Penempatan adalah menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkan dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut".

## 5. Jabatan Struktural

Jabatan struktural menurut Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka memimpin suatu organisasi Negara. Secara tegas jabatan struktural merupakan suatu jabatan yang secara tegas ada pada struktur organisasi bagi PNS yang memiliki potensi dominan untuk memimpin.

## 6. Analisis Jabatan

Analisis jabatan (*job analysis*) menurut Siswanto (1989, h.33) adalah suatu aktivitas untuk mengkaji, mempelajari, mengumpulkan, dan mencatat serta menganalisis keterangan atau fakta dari suatu pekerjaan secara sistematis dan teratur, sehingga berdasarkan keterangan dan fakta tersebut dapat diperoleh informasi tentang gambaran pekerjaan secara menyeluruh dan syarat pekerjaan yang diperlukan.

## Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Sugiyono (2006, h.11) penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan antara variabel yang satu dengan variabel yang lain. Sedangkan menurut Denzin dan Lincoln (dalam Moleong, 2010, h.5) menyebutkan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah yang bermaksud untuk menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada.

Fokus permasalahan dalam penelitian ini adalah (1) Pelaksanaan mutasi jabatan

struktural yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Malang (2) Faktor kendala pelaksanaan mutasi jabatan struktural yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Malang.

Lokasi penelitian ini dilaksanakan di Kota Malang, sedangkan situs penelitian dilaksanakan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Sumber data diperoleh dari data primer dan data sekunder. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan *interactive model of analysis* yang dikembangkan oleh Miles dan Hubberman Miles dan Hubberman (Diterjemahkan oleh Tjetjep, 1992, h.16) melalui empat tahapan yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan verifikasi.

## **Pembahasan**

### **1. Pelaksanaan Mutasi Jabatan Struktural yang Dilakukan oleh Pemerintah Kota Malang**

#### **a. Analisis Jabatan**

Pada tahap pertama, BKD Kota Malang melakukan analisis jabatan untuk menentukan syarat fisik dan syarat mental dari pegawai yang akan memangku suatu jabatan. Jabatan dalam organisasi ada banyak jenis dan ragamnya. Untuk dapat mengenal lebih dalam terhadap masing-masing pekerjaan diperlukan penelitian yang cukup, untuk itulah diadakan analisis jabatan. Dengan adanya analisis jabatan, maka penempatan pegawai dalam pelaksanaan mutasi dapat didasarkan atas kualifikasi perseorangan yang dicantumkan dalam analisis jabatan tersebut.

Analisis jabatan mempunyai tujuan membuat suatu perencanaan kebutuhan pegawai dengan menganalisis jabatan yaitu menentukan secara terperinci hal-hal yang tercakup dalam jabatan dan jenis orang yang perlu diangkat untuk melaksanakan jabatan itu, dicocokkan dengan formasi yang tersedia. Sesuai yang dikemukakan oleh Handoko (2001, h.42), kegunaan informasi analisis jabatan antara lain adalah untuk menempatkan para pegawai pada jabatan yang sesuai dengan keterampilan mereka sehingga efektif.

#### **b. Daftar Usulan Mutasi**

Setelah melakukan analisis jabatan, maka BKD Kota Malang membuat daftar nama-nama pejabat yang akan dimutasi. Pada tahap ini, BKD Kota Malang mulai melakukan penyusunan bahan yang bersumber dari usulan SKPD dan *database* kepegawaian di BKD tentang adanya jabatan yang lowong dan selanjutnya melakukan proses penyiapan data calon yang diusulkan untuk diajukan dalam sidang Baperjakat sesuai dengan format yang ditentukan, dan dilampiri Daftar Riwayat Hidup dan Daftar Penilaian Prestasi Kerja (DP-3) dalam 2 (dua) tahun terakhir. Penyusunan bahan ini berdasarkan hasil analisis kebutuhan dan penyediaan PNS dan usulan dari pimpinan unit kerja Penilaian yang dilakukan oleh Baperjakat dalam mencari calon pejabat yang dianggap layak dalam menjabat suatu jabatan, yaitu dengan melihat perkembangan PNS tersebut terutama melalui DP3 selama 2 tahun terakhir.

#### **c. Sidang Baperjakat**

Sebelum Wali Kota Malang menyampaikan usulan atau mengangkat pejabat struktural di lingkungan Pemerintah Kota Malang, maka dibentuk suatu tim yang bertugas memberikan saran dan pertimbangan dalam pengangkatan jabatan yaitu Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) Kota Malang. Selanjutnya mengacu pada Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2002 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural Sebagaimana Telah Diubah Dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002, disebutkan bahwa Ketua Baperjakat Pemerintah Kabupaten/Kota adalah Serketaris Daerah Kabupaten/Kota dengan anggota pejabat eselon II yang berjumlah paling banyak 6 (enam) orang dan seorang sekretaris bukan anggota dari pejabat eselon III. Apabila dilihat dari ketentuan tersebut maka susunan keanggotaan Baperjakat Pemerintah Kota Malang sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Namun terhadap pejabat eselon II yang dipilih untuk menjadi anggota

Baperjakat berkaitan dengan tugas dan fungsi sehari-hari dalam unit kerja yang dipimpinnya ada yang tidak berkaitan langsung dengan aspek kepegawaian di Kota Malang. Akibatnya sebagian anggota Baperjakat kurang maksimal dalam memberikan saran dan pertimbangan pengangkatan jabatan struktural karena keterbatasan pemahaman aspek kepegawaian dari calon pejabat struktural.

Selanjutnya mengadakan seleksi yang dilakukan oleh Baperjakat. Seleksi yang dilakukan oleh Baperjakat ini untuk menentukan kualifikasi pegawai yang bersangkutan. Hasil dari seleksi yang dilakukan oleh Baperjakat ini memegang kunci pokok, karena apabila seleksi dilakukan dengan kurang tepat maka akan berpengaruh terhadap penempatan pegawai yang bersangkutan dan sebaliknya apabila seleksi dilakukan dengan baik, maka akan dapat dihasilkan *“the right man on the right place”*. Profesionalitas seorang PNS dapat dilihat dari kinerjanya dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sehari-hari secara maksimal. Hal ini tentu saja tidak terlepas dari penilaian secara objektif oleh atasan langsung PNS tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan Pemerintah Kota Malang dalam melaksanakan mutasi jabatan struktural melakukan pertimbangan berdasarkan prestasi kerja. Menurut Hasibuan (2002, h.103) dasar/landasan pelaksanaan mutasi yang berdasarkan kinerja dikenal sebagai *merit system*. *Merit system* adalah mutasi karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan hasil prestasi kerjanya.

Dari penjelasan tersebut dapat dinyatakan bahwa mutasi yang baik berlandaskan sifat ilmiah, objektif dan hasil prestasi kerja pegawai. Landasan lain diadakannya mutasi dalam suatu instansi adalah masa kerja, usia, pengalaman kerja seorang pegawai. Dengan menggunakan penilaian tersebut dapat dijadikan sebuah rekomendasi kelayakan PNS tersebut dalam menjabat suatu jabatan struktural nantinya. Prestasi kerja dari PNS tentu saja menunjukkan kemampuan dan kredibilitasnya dalam melaksanakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kesemua penilaian tersebut tentu saja akan masuk dalam penilaian DP3 yang bersangkutan. Dari DP3 tersebut penilaian kemampuan seorang PNS menjadi lebih baku karena dapat terlihat melalui indikator-indikator yang ada. Meskipun DP3 tidak dapat sepenuhnya dipergunakan karena tingkat objektivitasnya masih rendah oleh karena itu penilaian-penilaian lainnya dipergunakan juga sebagai bahan masukan pimpinan SKPD mengusulkan PNS untuk menjabat dalam jabatan struktural.

Dalam DP3 tersebut dapat terlihat penilaian atasan langsung pegawai yang terkait atas kemampuan pegawai tersebut. Penilaian yang dilakukan oleh atasan langsung pegawai tersebut dianggap sebagai penilaian objektif dari perkembangan kemampuan pegawai yang dibawahinya. Selain dengan melihat DP3 calon pejabat tersebut, penilaian lainnya dengan melihat tingkat pendidikan formal yang telah dijalani. Pendidikan formal dianggap mampu mendidik dan memperluas pengetahuan serta cara pandang dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian diharapkan kemampuan tersebut dapat dipergunakan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya nanti pada saat menjabat dalam suatu jabatan struktural.

#### **d. Persetujuan Wali Kota**

Hasil dari seleksi yang dilakukan oleh Baperjakat kemudian disampaikan kepada Kepala Daerah untuk dilakukan pertimbangan-pertimbangan. Dalam pelaksanaan sidang Baperjakat, kepala daerah memang merasa perlu ikut terlibat langsung dalam proses penyusunan calon pejabat yang akan ditempatkan pada suatu jabatan tertentu karena harus ada masukan bagi Baperjakat sebelum keputusan ditetapkan. Semua keputusan akhir berada ditangan kepala daerah tersebut. Kepentingan-kepentingan politis dan birokrasi terkadang dirasa cukup kental dalam mempengaruhi keputusan hasil sidang Baperjakat atas usulan-usulan tersebut. Kepentingan-kepentingan politik, seperti menempatkan pejabat yang memiliki peran aktif dalam partai politik maupun tim sukses pemenangan wali kota terkait. Sedangkan kepentingan birokrasi misalnya,

adanya keinginan dari unsur pimpinan dalam menempatkan pegawai yang memiliki relasi langsung dengan unsur pimpinan untuk ditempatkan pada jabatan-jabatan strategis tertentu sehingga hal ini sedikit banyak dapat mempengaruhi sidang tersebut.

Dalam proses tersebut, upaya untuk memperoleh pejabat struktural yang profesional dan berkompeten belum menjadi efektif karena dalam pelaksanaannya tetap mendapat pengaruh dari kebijakan kepala daerah. Adanya kepentingan dalam kebijakan kepala daerah sudah mulai terlihat pada tahap pemberian pertimbangan hasil sidang Baperjakat kepada kepala daerah. Adanya kebijakan kepala daerah pada proses mutasi dan pengangkatan PNS dalam jabatan struktural di Kota Malang semakin nyata terlihat pada saat dilaksanakannya sidang Baperjakat. Dalam tahap ini, anggota Baperjakat melaksanakan pembahasan usulan pengangkatan PNS dalam jabatan struktural.

Dari uraian hasil penelitian yang dipaparkan pada tahap pembahasan dalam sidang Baperjakat sebagaimana di atas dapat disimpulkan bahwa proses sidang Baperjakat hanyalah merupakan proses legitimasi atas kebijakan kepala daerah yang terjadi pada tahap penyusunan bahan sidang Baperjakat. Hal ini dikarenakan berdasarkan aturan kepegawaian yang berlaku dinyatakan bahwa setiap mutasi dalam dan dari jabatan struktural harus dilakukan pembahasan dalam sidang Baperjakat. Dalam proses pembahasan pada sidang Baperjakat, para anggota Baperjakat cenderung terikat pada hubungan atasan dan bawahan. Mereka pada umumnya relatif kesulitan untuk menolak kebijakan kepala daerah selaku Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah. Dari hal tersebut diketahui bahwa proses pembahasan sidang Baperjakat, para anggota Baperjakat cenderung terikat pada hubungan antara atasan dengan bawahan. Mereka pada umumnya relatif kesulitan untuk menolak kebijakan kepala daerah.

#### **e. Pelantikan**

Setelah surat keputusan dari wali kota keluar, maka tahap selanjutnya adalah pelantikan dan pengambilan sumpah/janji jabatan pejabat struktural yang telah

ditetapkan pengangkatannya dengan keputusan kepala daerah. Pelantikan dan pengambilan sumpah janji dilaksanakan oleh BKD Kota Malang sebagai badan yang berwenang langsung dalam kepegawaian di Kota Malang. Pelantikan dan pengambilan sumpah janji sebagai bagian seremonial serta penguatan hukum atas pelantikan pejabat struktural di SKPD. Kegiatan ini dilakukan langsung oleh Wali Kota Malang sebagai wujud tanggung jawab pembina kepegawaian daerah serta agar tumbuh rasa tanggung jawab atas jabatan yang diemban oleh pejabat yang dilantik tersebut.

Terkait adanya 18 pejabat yang mengalami *non-job* dalam pelaksanaan mutasi jabatan struktural yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Malang mengakibatkan PNS tersebut selain kehilangan jabatannya akan tetapi juga tidak memiliki pekerjaan yang jelas di Pemerintah Kota Malang. Hal ini dapat berdampak pada tidak optimalnya kinerja PNS tersebut. PNS merupakan manusia yang mempunyai perasaan dan bukan mesin. Sehingga dapat disimpulkan fenomena pejabat yang tidak memiliki *job* sama halnya menghambat karir dari PNS tersebut. Menurut Musanef (1984, h.72) salah satu prinsip dalam penempatan pegawai adalah prinsip kemanusiaan dimana prinsip ini menganggap bahwa manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita dan kemampuan harus dihargai posisinya sebagai manusia yang layak, tidak dianggap sebagai mesin, namun tetap manusia sebagai unsur yang paling pertama, utama dan paling menentukan dalam organisasi apapun.

## **2. Faktor Kendala Pelaksanaan Mutasi Jabatan Struktural yang Dilakukan oleh Pemerintah Kota Malang**

### **a. Faktor Administratif**

Dalam hal ini yang dimaksud faktor administratif adalah keseluruhan aspek yang berkaitan dengan persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi sebelum melaksanakan mutasi, yang saling berhubungan satu sama lainnya. Seperti kompetensi diklat maupun kemampuan dari pegawai itu sendiri. Mutasi jabatan struktural merupakan usaha untuk menempatkan PNS pada jabatan yang sesuai

dengan kemampuannya. Dari hasil penelitian dan pengamatan yang telah dilakukan, pelaksanaan mutasi jabatan struktural yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Malang memiliki beberapa kendala administratif yaitu ada salah satu kriteria suatu jabatan yang tidak terpenuhi. Seperti adanya suatu jabatan yang membutuhkan latar pendidikan tertentu tapi tidak ada yang memenuhi.

Padahal dalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural dipersyaratkan bahwa untuk menduduki jabatan struktural harus memiliki pangkat tertentu, memiliki kualifikasi tingkat pendidikan yang diperlukan serta memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan. Akan tetapi yang terjadi dalam pelaksanaan mutasi jabatan struktural yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Malang secara faktual banyak yang dipaksakan untuk menduduki jabatan, meskipun latar pendidikannya tidak cocok dengan jabatannya. Asalkan memiliki latar belakang pendidikan minimal S1, kecuali untuk dinas-dinas yang membutuhkan keahlian khusus. Meskipun terkadang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, para pegawai yang dimutasi harus bersedia menerima di tempatkan dimana saja, hal ini dilakukan karena para pegawai tersebut sudah mengucapkan sumpah pegawai saat mereka dilantik menjadi PNS. Untuk mencapai *the right man on the right place* sesuai dengan prinsip penempatan pegawai, sebelum dalam tahap tersebut kiranya harus benar-benar memperhatikan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai agar nantinya pegawai tersebut bekerja sesuai dengan kemampuannya.

Diklat digunakan sebagai salah satu pertimbangan seseorang untuk menduduki suatu jabatan struktural. Pada Pemerintah Kota Malang diklat memang secara teknisnya dan kewenangannya dilaksanakan oleh Bidang Pendidikan dan Pelatihan pada BKD Kota Malang. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pada lapangan belum semua seorang pejabat struktural yang menduduki suatu jabatan tertentu sudah mengikuti dan lulus

diklat. Untuk menyelenggarakan diklat dibutuhkan waktu dan biaya yang tidak sedikit pula. Jumlah peserta yang meningkat juga membuat biaya yang dibutuhkan untuk membiayai diklat juga tidak sedikit. Namun sekarang bahwa para pejabat struktural baru tersebut diberikan kelonggaran waktu mengikuti diklat setelah menduduki jabatan struktural.

Di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural pada Bab III pasal 7 dijelaskan bahwa, "Pegawai Negeri Sipil yang diangkat dalam jabatan struktural belum mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan sesuai dengan tingkat jabatan struktural wajib mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan selambat-lambatnya 12 (dua belas) bulan sejak yang bersangkutan dilantik". Dengan kata lain, bahwa pejabat struktural baru yang diberikan kelonggaran waktu mengikuti diklat setelah menduduki jabatan struktural tadi memang benar adanya, karena kelonggaran waktu yang diberikan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan dan berlaku.

#### **b. Faktor Psikologis**

Selain itu berdasarkan penelitian yang telah dilakukan bahwa kendala dalam pelaksanaan mutasi jabatan struktural yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Malang itu muncul dari diri pegawai itu sendiri. Kendala yang ada dalam pelaksanaan mutasi pegawai sesuai dengan pendapat Hasibuan (2002, h.102) yang mengatakan bahwa berada pada tempat yang baru bagi pegawai yang dimutasi memberikan rasa sungkan pada rekan kerja atau pada atasan karena kurangnya pemahaman tentang mutasi, sehingga punya persepsi bagi pegawai yang dimutasi bahwa dimutasi itu adalah hukuman, sehingga pegawai tersebut merasa sungkan berada pada tempat kerja yang baru.

Faktor psikologis merupakan perasaan sungkan yang dimiliki oleh pegawai yang dimutasikan timbul karena ada anggapan bahwa dimutasi itu adalah hukuman maka ada yang merasa egois karena mungkin

kinerjanya selama ini tidak di hargai karena dimutasikan yang tidak sesuai dengan yang diinginkannya. Selain perasaan tersebut juga ada perasaan merasa bersalah karena dianggap bahwa kinerjanya selama ini kurang maksimal.

Hal tersebut menyebabkan tujuan yang hendak dicapai tidak dapat terwujud. Kurangnya sumber daya yang berkualitas menyebabkan organisasi kekurangan pegawai yang kompeten. Sehingga ada pegawai yang menempati jabatan yang tidak sesuai dengan kompetensinya.

### **Kesimpulan**

Dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan mutasi jabatan struktural yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Malang yang pertama BKD melakukan analisis jabatan struktural berdasarkan peta jabatan dan daftar kekosongan jabatan struktural dari unit kerjaserta menghimpun usulan mutasi dari unit kerja. Setelah itu BKD menyusun daftar usulan mutasi jabatan struktural dan disampaikan kepada Baperjakat. Baperjakat melaksanakan sidang dan hasilnya disampaikan kepada wali kota untuk mendapatkan persetujuan. Setelah mendapat persetujuan wali kota atas usulan mutasi jabatan struktural hasil sidang Baperjakat maka wali kota mengemukakan Surat Keputusan Pengangkatan Dalam Jabatan berdasarkan persetujuan wali kota.

Kemudian yang terakhir adalah mengadakan pelantikan dan pengangkatan dalam jabatan struktural oleh wali kota.

Faktor yang menjadi kendala pelaksanaan mutasi jabatan struktural yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Malang ada faktor administratif dan faktor psikologis. Faktor administratif yang terjadi adalah ada salah satu kriteria suatu jabatan yang tidak terpenuhi seperti latar belakang pendidikan. Kendalanya tersebut dapat diatasi dengan menempatkan pegawai dengan melihat kebutuhan dan kemampuan pegawai tersebut. Selain itu pegawai yang baru dimutasi dalam kenyataan belum seluruhnya mengikuti diklat. Pemerintah Kota Malang menganut prinsip “duduk dulu baru didik”. Sedangkan faktor psikologis dalam pelaksanaan mutasi yang dapat menimbulkan ketidaksenangan dari pegawai dapat menyebabkan pegawai tersebut tidak bisa menyesuaikan dengan lingkungannya sehingga tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Solusi yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Malang untuk mengatasi kendala dalam pelaksanaan mutasi adalah dengan memberikan penjelasan bagi mereka yang dimutasi agar lebih mengerti dan memahami yang namanya mutasi agar tidak menimbulkan persepsi kalau dimutasikan itu adalah bagi pegawai yang mendapat hukuman sehingga tidak menimbulkan rasa sungkan.

---

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Handoko, T. Hani (2001) **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta, BPFE.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2002) **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta, Bumi Aksara.
- Heidjrachman dan Suad Husnan (1990) **Manajemen Personalia**. Edisi Keempat. Yogyakarta, BPFE.
- Malang Post (2012) 18 Pejabat Non Job. **Malang Post** [Internet], Malang, 22 Desember. Available from: <<http://malang-post.com/tribunnalam/58984-18-pejabat-non-job>> [Accesed 22 Desember 2012]
- Miles, A. dan A. Michael Huberman (1992) **Analisis Data Kualitatif**. Diterjemahkan oleh Tjetjep Rahmat Rohidi. Jakarta, UI Press.
- Moekijat (1987) **Manajemen Kepegawaian**. Bandung, Alumnus.
- Moleong, Lexy J. (2010) **Metode Penelitian Kualitatif**. Bandung, Remaja Rosdakarya.
- Musanef (1984) **Manajemen Kepegawaian di Indonesia**. Jakarta, Gunung Agung.
- Simamora, Henry (2006) **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta, YKPN.
- Siswanto, Bedjo (1987) **Manajemen Tenaga Kerja: Ancaman dalam Pendayagunaan dan Pengembangan Unsur Tenaga Kerja**. Bandung, Sinar Baru.
- Sugiyono (2006) **Metode Penelitian Kualitatif**. Bandung, Alfabeta.
- Sutrisno, Edy (2011) **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta, Kencana.