

PELAKSANAAN MUTASI PEGAWAI DI KOTA BATU (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu)

Bunga Ilka Pratiwi, Abdul Hakim, Siswidiyanto

Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang
E-mail: Bungailka19@gmail.com

Abstract: *Implementation of Employee Mutation in Batu (A Study at Regional Employment Agency of Batu).* The study was based on the problems in the implementation of employee mutation in Batu. This study used a descriptive research with qualitative approach. Based on the results of the study found that the implementation of the procedure employee mutation in Batu is divided into five stages. In this respect, the List of Job Performance Appraisal is not considered optimal to be one of the requirements and considerations in conducting employee mutation. In the implementation of employee mutation in Batu, there are supporting factors and inhibiting factors. Supporting factor is the commitment of human resources involved and the presence of laws and regulations. Whereas the inhibiting factors is the presence of subjective substance in the List of Job Performance Appraisal and considerations of employee mutation based on seniority.

Keywords: employee mutation, list of job performance appraisal

Abstrak: *Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kota Batu (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu).* Penelitian ini didasarkan pada permasalahan dalam pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa prosedur pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu dibagi menjadi lima tahap. Di dalam hal ini, Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang dianggap tidak optimal menjadi salah satu persyaratan dan bahan pertimbangan dalam melaksanakan mutasi pegawai. Di dalam pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu, terdapat faktor pendukung dan faktor penghambat. Faktor pendukungnya adalah adanya komitmen dari Sumber Daya Manusia yang terlibat dan adanya peraturan perundang-undangan. Sedangkan faktor penghambatnya adalah adanya unsur subjektif dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan dan pertimbangan pelaksanaan mutasi pegawai berdasarkan senioritas.

Kata kunci: mutasi pegawai, daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan

Pendahuluan

Penyelenggaraan seluruh kegiatan yang bersifat kenegaraan guna mencapai tujuan dari pemerintah disebut dengan administrasi publik. Di dalam hal ini administrasi publik memiliki tugas-tugas pokok yang perlu dilaksanakan. Salah satunya sebagaimana diungkapkan oleh Bintoro yang dikutip oleh Zauhar (1996, h.34) yaitu pengaturan/pengendalian unsur-unsur administrasi yang meliputi struktur organisasi, keuangan, keppegawaian dan sarana lain. Dengan adanya hal tersebut, maka Pemerintah Indonesia menerapkan sistem politik desentralisasi. Dengan diterapkannya sistem politik desentralisasi, maka munculah konsep otonomi daerah yang menuntut setiap daerah otonom untuk bisa mengatur dan mengurus sendiri urusan di daerahnya masing-masing tanpa adanya campur tangan dari pemerintah pusat yang dilaksanakan secara nyata, luas dan bertanggung jawab.

Dengan adanya hal tersebut maka dalam hal ini dibutuhkan adanya dukungan dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh daerah otonom tersebut. Di dalam sebuah birokrasi publik, sumber daya manusia yang dimaksud adalah Pegawai Aparatur Sipil Negara. Pegawai Aparatur Sipil Negera memiliki peran yang penting yaitu sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara pasal 12 yang menyatakan bahwa Aparatur Sipil Negara memiliki peran sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi publik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme.

Melihat begitu krusialnya peran yang diemban oleh Pegawai Aparatur Sipil Negara, maka dibutuhkan Pegawai Aparatur Sipil Negara

yang berkualitas, professional, dan kompeten. Untuk mewujudkan hal tersebut, salah satu upaya yang dapat dilakukan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) adalah melalui pengembangan karir pegawai.

Salah satu bentuk dari pengembangan karir pegawai adalah mutasi pegawai. Hasibuan (2002, h.102) berpendapat bahwa mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi. Namun, pelaksanaan mutasi pegawai sampai saat ini masih harus dihadapkan pada berbagai permasalahan. Salah satunya terkait dengan permasalahan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3) sebagai salah satu persyaratan dan bahan pertimbangan dalam melaksanakan mutasi pegawai yang dianggap memiliki beberapa kelemahan. Salah satunya sebagaimana diungkapkan oleh Hardjanto (2012, h.21) yang menyatakan bahwa DP3 sulit diterapkan secara objektif karena adanya unsur subjektivitas dalam penilaian.

Oleh karenanya, maka dalam hal ini pemerintah merumuskan *instrument* baru yaitu Penilaian Prestasi Kerja Pegawai yang ditandai dengan adanya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Di dalam hal ini, salah satu Pemerintah Daerah yang telah mulai menerapkan *instrument* penilaian prestasi kerja pegawai adalah Kota Batu. Namun, dalam hal ini ternyata pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu masih belum didasarkan pada penilaian prestasi kerja pegawai tetapi masih didasarkan pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3) yang dianggap masih memiliki beberapa kelemahan. Melihat begitu krusalnya masalah tersebut, maka dianggap penting untuk membahas lebih jauh mengenai pelaksanaan mutasi pegawai yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Batu dan mengkaji berbagai faktor yang mempengaruhi dalam pelaksanaan mutasi tersebut.

Tinjauan Pustaka

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset bagi suatu organisasi. Agar sumber daya manusia tersebut dapat berfungsi dengan baik, maka sumber daya manusia tersebut perlu di *manage*. Menurut Simamora (2004, h.4) Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resources Management*) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan. Dengan demikian,

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses-proses manajemen yang meliputi perencanaan, pengembangan, penilaian, pemberian kompensasi, dan sebagainya bagi sumber daya manusia untuk mencapai tujuan dari organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki beberapa fungsi, antara lain sebagaimana disampaikan oleh Hasibuan (2002, h.11) bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia yang meliputi:

- a. Perencanaan
- b. Pengorganisasian
- c. Pengarahan
- d. Pengendalian
- e. pengadaan
- f. pengembangan
- g. kompensasi
- h. pengintegrasian
- i. pemeliharaan
- j. kedisiplinan
- k. dan pemberhentian.

2. Mutasi Pegawai

Salah satu bentuk dari pengembangan karir pegawai adalah mutasi pegawai. Pengertian mutasi sebagaimana yang diungkapkan oleh Siswanto (1987, h.211) bahwa mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan suatu proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasaan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan.

Pelaksanaan mutasi dilandaskan pada beberapa dasar atau landasan. Menurut pendapat Hasibuan (2002, h.102-103) menyebutkan bahwa ada tiga dasar/landasan pelaksanaan mutasi karyawan yang kita kenal yaitu:

a. Merit system

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

b. Seniority system

Seniority system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, dan pengalaman kerja dari karyawan bersangkutan. Sistem mutasi seperti ini tidak objektif karena kecakapan orang yang

dimutusikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku jabatan baru.

c. *Spoiled system*

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

Pelaksanaan mutasi pegawai ditempuh melalui cara-cara yang telah ditentukan. Hasibuan (2002, h.103) menyebutkan bahwa ada dua cara mutasi yang dilakukan di dalam suatu organisasi yaitu:

a. Cara tidak ilmiah

- 1) Tidak didasarkan kepada norma/standar kriteria tertentu
- 2) Berorientasi semata-mata kepada masa kerja dan ijazah, bukan atas prestasi atau faktor-faktor riil
- 3) Berorientasi kepada banyaknya anggaran yang tersedia, bukan atas kebutuhan riil karyawan
- 4) Berdasarkan *spoil system*

b. Cara ilmiah

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

3. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil

Di dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil pasal 1 huruf a disebutkan bahwa Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan adalah suatu daftar yang memuat hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil dalam jangka waktu 1 (satu) tahun yang dibuat oleh Pejabat Penilai. Tujuan dari Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan adalah untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang objektif dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil pasal 2).

Unsur-unsur yang dinilai dalam Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil sebagaimana tercantum dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil pasal 4 meliputi:

- a. Kesetiaan
- b. Prestasi kerja
- c. Tanggung jawab
- d. Ketaatan
- e. Kejujuran
- f. Kerjasama
- g. Prakarsa
- h. Kepemimpinan (Unsur kepemimpinan sebagaimana dimaksud hanya dinilai bagi Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat Pengatur Muda golongan ruang II/a ke atas yang memangku suatu jabatan).

Selanjutnya, nilai pelaksanaan pekerjaan dinyatakan dengan sebutan dan angka yang terangkum dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil pasal 5 yaitu:

- a. Amat baik = 91–100
- b. Baik = 76–90
- c. Cukup = 61–75
- d. Sedang = 51–60
- e. Kurang = 50 kebawah

Penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai dilakukan pejabat penilai yang merupakan Atasan langsung Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, dengan ketentuan serendah-rendahnya Kepala Urusan atau pejabat lain yang setingkat dengan itu, kecuali ditentukan lain oleh Menteri, Jaksa Agung, Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Pimpinan Lembaga Pemerintah Non Departemen, dan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I dalam lingkungannya masing-masing (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil pasal 1 huruf b).

4. Pegawai Apartur Sipil Negara

Secara umum, permasalahan yang dihadapi oleh birokrasi publik adalah masalah sumber daya manusia yang tidak lain adalah Pegawai Aparatur Sipil Negara yang sebelumnya disebut dengan Pegawai Negeri Sipil. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan (Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 1 ayat 2). Pegawai Aparatur Sipil Negara memiliki fungsi sebagaimana yang dijelaskan dalam Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara pasal 10 yaitu Pegawai ASN berfungsi sebagai:

- a. Pelaksana kebijakan publik
- b. Pelayan publik
- c. Perekat dan pemersatu bangsa.

Sedangkan tugas Aparatur Sipil Negara sebagaimana terangkum dalam Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara pasal 11 yang berbunyi Pegawai ASN bertugas:

- a. Melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
- b. Memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas
- c. Mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Zuriah (2006, h.47) berpendapat bahwa penelitian deskriptif adalah penelitian yang diarahkan untuk memberikan gejala-gejala, fakta-fakta, atau kejadian-kejadian secara sistematis dan akurat mengenai sifat-sifat populasi atau daerah tertentu. Sedangkan dengan menggunakan pendekatan kualitatif maka peneliti lebih mudah apabila dihadapkan dengan kenyataan jamak. Karena pada dasarnya pendekatan kualitatif terbuka terhadap berbagai perubahan yang terjadi pada saat pengamatan di lapangan. Adapun fokus penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai di Kota Batu.
2. Pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu.
3. Faktor yang mempengaruhi pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu.

Lokasi penelitian dilaksanakan di Kota Batu dengan situs penelitian di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu. Alat analisis yang digunakan adalah analisis kualitatif model Miles dan Huberman. Menurut Usman dan Akbar (2008, h.85) menyebutkan bahwa analisis data model penelitian kualitatif versi Miles dan Huberman terdiri dari tiga alur kegiatan yang secara bersamaan, yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan atau verifikasi.

Pembahasan

1. Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai di Kota Batu

a. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3)

Kota Batu mulai menerapkan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3) sejak Kota Batu terbentuk yaitu pada 17 Oktober 2001. Tujuan diterapkannya

penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai di Kota Batu adalah untuk mendapatkan data-data yang bersifat objektif yang digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Hal ini sesuai dengan amanat yang tercantum pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 pasal 2 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang menyatakan bahwa tujuan dari Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan adalah untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang objektif dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil.

Penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai di Kota Batu dalam hal ini terdiri dari delapan unsur yang dinilai yang meliputi unsur kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan. Selanjutnya, dalam hal ini masing-masing unsur yang akan dinilai dalam Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3) di Kota Batu memiliki kriteria masing-masing untuk menentukan penilaian terhadap seorang pegawai. Yang dibagi menjadi lima hasil penilaian yaitu:

- 1) Amat baik = 91-100
- 2) Baik = 76-90
- 3) Cukup = 61-75
- 4) Sedang = 51-60
- 5) Kurang = 50 kebawah

Di dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan, penilaian dilakukan oleh sorang pejabat penilai terhadap seorang pegawai yang akan dinilai, dimana dalam hal ini pejabat penilai adalah atasan yang membawahi langsung seorang pegawai yang akan dinilai, dengan persyaratan pejabat penilai tersebut telah membawahi langsung pegawai yang dinilai minimal selama enam bulan.

b. Pendapat Pegawai tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai di Kota Batu

Berdasarkan beberapa pendapat dari para pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu, Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dalam implementasinya dianggap tidak memberikan penilaian terhadap seorang Pegawai Negeri Sipil secara objektif karena tidak didasarkan pada kenyataan, namun hanya didasarkan pada rasa sungkan dan hubungan suka dan tidak (*like or dislike*) antara pejabat penilai dengan pegawai yang dinilai sehingga dapat memunculkan adanya *spoiled system*.

Di dalam implementasinya, penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai di Kota Batu tidak sesuai dengan latar belakang dan tujuan adanya penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai yaitu untuk menjamin objektivitas dan memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang objektif dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil.

Hal ini dikarenakan penilaianya sendiri mengandung unsur subjektif, maka hasil penilaianya tidak valid.

2. Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kota Batu

a. Prosedur Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kota Batu

Pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu dibedakan menjadi lima tahapan yang utama yang meliputi:

- 1) Pengajuan daftar usulan mutasi
- 2) Sidang Baperjakat
- 3) Persetujuan Walikota
- 4) Pelantikan
- 5) penerbitan Surat Keputusan (SK) mutasi

Cara-cara yang ditempuh dalam pelaksanaan mutasi di Kota Batu adalah menggunakan cara ilmiah, yaitu pelaksanaan mutasi yang dilakukan berdasarkan norma atau standar kriteria tertentu yang terbukti dari adanya tahapan-tahapan yang harus ditempuh dalam pelaksanaan mutasi di Kota Batu. Kemudian, pelaksanaan mutasi di Kota Batu berdasarkan pada kebutuhan yang riil/nyata dan berorientasi pada formasi riil kepegawaian yang terbukti dari adanya *database* jabatan yang lowong yang dibuat oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu. Kemudian, dalam hal ini pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu berorientasi pada tujuan untuk mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang professional, bertanggung jawab, jujur dan adil.

Namun, dalam hal ini pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu juga menunjukkan adanya penggunaan cara yang tidak ilmiah. Hal ini terbukti dari pelaksanaan mutasi pegawai yang masih mengutamakan masa kerja pegawai (*seniority system*), yaitu terbukti dengan adanya Daftar Urutan Kepangkatan (DUK). Selain itu, pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu masih mengandung adanya *spoiled system*. Hal ini terbukti dengan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang pelaksanaannya dianggap subjektif, dan didasarkan pada sudut pandang pejabat penilai. Sehingga tidak menutup kemungkinan bahwa penilaian yang dilakukan didasarkan pada hubungan suka atau tidak suka (*like or dislike*).

b. Pendapat Pegawai Terhadap Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kota Batu

Pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu sudah sesuai dengan prosedur yang ada. Namun, dalam hal ini pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu masih dipengaruhi oleh adanya *seniority system* yang terbukti dengan adanya Daftar Urut Kepangkatan (DUK) dan *spoiled system* yang terbukti dari implementasi penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai yang dianggap

tidak memberikan penilaian terhadap seorang Pegawai Negeri Sipil secara objektif. Dikarenakan penilaian yang dilakukan tidak didasarkan pada kenyataan, namun hanya didasarkan pada rasa sungkan maupun suka atau tidak suka (*like or dislike*) antara pejabat penilai dengan pegawai yang dinilai.

3. Faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kota Batu

a. Faktor Pendukung Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kota Batu

- 1) Komitmen dari Sumber Daya Manusia yang Terlibat

Faktor pendukung pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu salah satunya adalah adanya faktor komitmen dari seluruh pejabat publik atau aktor yang terlibat baik dalam pelaksanaan mutasi pegawai maupun penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai yang menjadi salah satu persyaratan dan bahan pertimbangan dalam pelaksanaan mutasi itu sendiri.

- 2) Peraturan Perundang – Undangan

Faktor pendukung yang lain adalah adanya peraturan perundang -undangan yang menjadi payung hukum dari pelaksanaan mutasi pegawai.

b. Faktor Penghambat Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Kota Batu

- 1) Adanya unsur subjektif dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai

Faktor penghambat pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu yang pertama adalah terletak pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) sebagai salah satu persyaratan dan bahan pertimbangan dalam pelaksanaan mutasi pegawai yang dianggap mengandung unsur subjektif dalam penilaianya. Sehingga dengan adanya unsur subjektif tersebut, dapat memunculkan *spoiled system*.

- 2) *Seniority system*

Faktor penghambat pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu yang kedua adalah pelaksanaan mutasi pegawai yang masih didasarkan pada pertimbangan pada masa kerja, pengalaman kerja (*seniority system*) dari pegawai yang bersangkutan yang belum tentu mampu atau mumpuni untuk memangku jabatan yang lowong.

Kesimpulan

1. Kota Batu menerapkan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dengan tujuan untuk mendapatkan data-data yang bersifat

- objektif dalam pembinaan pegawai. Penilaian pelaksanaan pekerjaan di Kota Batu dilakukan oleh pejabat penilai dengan didasarkan pada penilaian atas delapan unsur penilaian yang kemudian hasil penilaian tersebut dinyatakan dalam angka dan sebutan. Namun, di dalam hal ini Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dalam implementasinya dianggap memiliki beberapa kelemahan.
2. Prosedur pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu dibagi menjadi lima tahap, meliputi pengajuan daftar usulan mutasi, sidang Baperjkat, persetujuan Walikota, pelantikan dan penerbitan Surat Keputusan (SK) mutasi. Di dalam hal ini, Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) merupakan salah satu persyaratan yang harus ada dalam pengajuan daftar usulan mutasi dan menjadi salah satu bahan pertimbangan yang penting dalam pengambilan keputusan pada sidang Baperjkat. Pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu telah sesuai dengan prosedur pelaksanaan mutasi secara ilmiah. Namun,
- dalam hal ini objektivitas dalam pelaksanaan mutasi pegawai masih belum tercapai dengan optimal dikarenakan adanya kelemahan dalam implementasi penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai.
3. Di dalam pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu, terdapat faktor pendukung dan faktor penghambat. Faktor pendukung pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu adalah adanya faktor komitmen dari Sumber Daya Manusia yang terlibat dan peraturan perundang-undangan yang menjadi payung hukum pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu. Sedangkan faktor penghambat pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu antara lain yaitu adanya unsur subjektif dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai yang menjadi salah satu persyaratan dan bahan pertimbangan dalam pelaksanaan mutasi pegawai serta pelaksanaan mutasi pegawai yang masih didasarkan pada pertimbangan masa kerja dan pengalaman kerja pegawai (*seniority system*).

Daftar Pustaka

- Hasibuan, Malayu. (2002) **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi Revisi. Jakarta, Bumi Aksara.
- Hardjanto, Imam. (2012) **Manajemen Sumber Daya Aparatur (MSDA)**. Malang.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang **Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri**. Kalimantan Timur, Badan Kepegawaian Daerah.
- Simamora, Henry. (2004) **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi Tiga. Yogyakarta, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Siswanto, Bedjo. (1987) **Manajemen Tenaga Kerja Ancaman Dalam Penggunaan Dan Pengembangan Unsur Tenaga Kerja**. Bandung, Sinar Baru Offset.
- Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang **Aparatur Sipil Negara**. Jakarta Timur, Badan Kepegawaian Negara.
- Usman, Husaini dan Akbar, Purnomo Setiady. (2008) **Metodologi Penelitian Sosial**. Jakarta, Bumi Aksara.
- Zauhar, Soesilo. (1996) **Administrasi Publik**. Malang, IKIP.
- Zuriah, Nurul. (2006) **Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan Teori Aplikasi**. Jakarta, Bumi Aksara.