

# **Efektivitas Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Oleh Badan Kepegawaian Daerah Dan Diklat Kabupaten Ciamis**

**Ade Ropi**

## **ABSTRAK**

*Penelitian ini dilatarbelakangi oleh permasalahan efektivitas pelaksanaan mutasi PNS khususnya berkenaan dengan penugasan PNS yang ditetapkan mutasi oleh BKDD Kabupaten Ciamis yang masih belum optimal dilaksanakan, sehingga hal tersebut sangat berkaitan dengan kajian-kajian ilmu pemerintahan. Adapun rumusan masalah adalah sebagai berikut: Bagaimana efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis? Bagaimana hambatan dalam efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis? Bagaimana upaya untuk mengatasi hambatan dalam efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis? Metode yang digunakan adalah deskriptif analisis, dengan jumlah informan sebagai sumber data primer sebanyak 8 orang yang terdiri dari Kepala BKDD Kabupaten Ciamis sebanyak 1 orang, Pegawai BKDD Bidang Mutasi Kepegawaian Kabupaten Ciamis sebanyak 4 orang dan PNS yang telah dimutasikan pindah kerja sebanyak 3 orang. Adapun teknik pengumpulan data menggunakan studi kepustakaan dan studi lapangan yang terdiri dari observasi, dan wawancara. Hasil penelitian dan pembahasan diperoleh kesimpulan bahwa: 1). efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis sudah cukup baik jika ditinjau dari pendekatan pengukuran efektivitas kinerja pegawai, yakni adaptasi, integrasi, motivasi dan produksi. 2). hambatan efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis, yaitu hambatan penempatan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan, Hambatan dalam kompetensi sumberdaya manusia di Badan Kepegawaian, hambatan dalam sosialisasi mutasi PNS, dan hambatan dalam pencapaian target pelaksanaan mutasi PNS. 3). upaya untuk mengatasi hambatan dalam efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis, yakni melakukan pendataan ulang pegawai di setiap OPD di Kabupaten Ciamis, melakukan pembinaan, pendidikan dan pelatihan, melakukan komunikasi dan koordinasi dan Melakukan komitmen dan kerjasama penempatan pegawai di setiap OPD dan SKPD.*

***Kata Kunci: efektivitas, Kinerja pegawai dan Mutasi***

## **I. PENDAHULUAN**

### **I.1 Latar Belakang Penelitian**

Pada era desentralisasi sekarang ini, terdapat fenomena yang terjadi di beberapa daerah ataupun di instansi pemerintah dengan melakukan suatu kebijakan mutasi terhadap Pegawai Negeri Sipil yang dilakukan oleh Kepala Daerah. Pelaksanaan kebijakan mengenai mutasi Pegawai Negeri Sipil tersebut terkesan dilakukan tanpa pertimbangan profesional, bahkan ada kecenderungan dilakukan melalui pertimbangan-pertimbangan yang tidak rasional.

Akibatnya pelaksanaan mutasi tersebut sering di identikan sebagai kepentingan politik dari Kepala Daerah. Menariknya lagi, alasan dilakukannya mutasi yang penuh kejutan tersebut biasanya diwarnai oleh penjelasan yang sepele. Padahal pelaksanaan mutasi yang dilakukan Kepala Daerah di setiap instansi/Dinas biasa dilakukan dalam sebuah organisasi, jadi tidak perlu dibesar-besarkan dan disesuaikan dengan

kebutuhan serta sama sekali tidak ada unsur politisnya.

Pelaksanaan mutasi di lingkungan kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) tidak hanya kegiatan memindahkan tenaga kerja Khususnya di dalam ruang lingkup Pegawai Negeri Sipil (PNS) dari suatu tempat kerja ke tempat kerja lain. Akan tetapi, mutasi sebenarnya tidak selamanya sama dengan pemindahan. Mutasi dilakukan dapat meliputi kegiatan memindahkan tenaga kerja, pengoperan tanggung jawab, pemindahan status ketenagakerjaan, dan sejenisnya. Adapun pemindahan hanya terbatas pada mengalihkan tenaga kerja dari suatu tempat ke tempat lain. Jadi, mutasi lebih luas ruang lingkungannya ketimbang pemindahan. Salah satu perwujudan kegiatan mutasi adalah pemindahan tenaga kerja dari satu tempat kerja ke tempat kerja lain.

Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis memiliki tugas pokok dalam mendukung penyelenggaraan pemerintahan

dalam hal ini mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) khususnya di wilayah Kabupaten Ciamis dengan melalui bidang mutasi kepegawaian dalam rangka upaya mengatur setiap kebutuhan tiap-tiap instansi/dinas di daerah khususnya di Pemerintahan Kabupaten Ciamis. Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan oleh penulis di lingkungan kerja Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis terdapat data yang terdaftar sebagai mutasi Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis yang belum terealisasi atau ditempatkan di tempat kerja yang diinginkan oleh pemohon pindah kerja tersebut, khususnya pada tahun 2014 sehingga menghambat terhadap kinerja dan produktifitas kerja pegawai dalam menjalankan tugasnya. Hal tersebut mengindikasikan terjadinya suatu permasalahan dalam pelaksanaan mutasi yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis. Hal ini dapat dilihat dari indikator permasalahan sebagai berikut:

1. Lambatnya verifikasi dan pengolahan data pengajuan mutasi. Hal ini terlihat dari data pengajuan mutasi yang terdaftar dari tahun 2014 yang masih dalam proses sebanyak 22 orang, yang mengakibatkan penumpukan data pengajuan perpindahan (mutasi) di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dan Diklat Kabupaten Ciamis.
2. Kurangnya kepastian waktu dalam penempatan pegawai negeri sipil (PNS). Hal ini dilihat dari data mutasi PNS yang terdaftar di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dan Diklat Kabupaten Ciamis tahun 2014 belum di tempatkan di instansi terkait, yakni dari 42 orang yang terdaftar sebagai data/daftar mutasi dari semua instansi dan profesi di lingkungan kerja Pemerintah Kabupaten Ciamis baru dapat terealisasi sebanyak 20 orang, sehingga akan menghambat kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian pada latar belakang tersebut di atas, dapat dirumuskan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis?
2. Bagaimana hambatan dalam efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis?
3. Bagaimana upaya untuk mengatasi hambatan dalam efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Oleh

Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis?

## II. TINJAUAN TEORITIS

### 2.1 Pengertian Efektivitas

Kata efektif berasal dari bahasa Inggris yaitu *effective* yang berarti berhasil atau sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik. (Pasolong, 2007:4).

Selanjutnya menurut Pasolong (2007:4) mengemukakan bahwa :

Efektivitas pada dasarnya berasal dari kata “efek” dan digunakan istilah ini sebagai hubungan sebab akibat. Efektivitas dapat dipandang sebagai suatu sebab dari variabel lain. Efektivitas berarti bahwa tujuan yang telah direncanakan sebelumnya dapat tercapai atau dengan kata lain sasaran tercapai karena adanya proses kegiatan.

Menurut Gie, (Syamsi, 2007:2) mengemukakan bahwa: “Efektivitas mengandung arti terjadinya efek atau akibat yang dikehendaki”. Berdasarkan pendapat tersebut dapat dijelaskan bahwa 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 dan bahkan dengan penggunaan unsur yang minimal. Suatu institusi pemerintah yang berhasil diukur dengan melihat seberapa jauh institusi tersebut dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Emerson, (Hasibuan 2005: 242) mengemukakan bahwa: ‘Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan’. Berdasarkan pendapat tersebut dapat dijelaskan bahwa efektivitas dalam insitusi pemerintah merupakan sejauhmana pencapaian tujuan dari rencana dan program pemerintah yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Robbins, (Tika, 2008:129) memberikan definisi bahwa ‘Efektivitas sebagai tingkat pencapaian organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang. Maksudnya adalah efektivitas merupakan suatu standar pengkuran untuk menggambarkan tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya’. Berdasarkan pendapat tersebut dapat dijelaskan bahwa efektivitas merupakan alat pengukuran terhadap keberhasilan kinerja seseorang dalam tujuan dan sasaran suatu organisasi.

Selanjutnya menurut Rosjidi, (Iskandar, 2005:330) mengemukakan pengertian efektivitas sebagai berikut: 'Efektivitas adalah hasil guna yang dapat dicapai dengan melakukan serangkaian kegiatan sesuai dengan perturan dan perencanaan yang telah ditetapkan'. Selanjutnya Rosjidi, (Iskandar, 2005:330) mengatakan bahwa:

Efektivitas dalam suatu organisasi pemerintah pertama-ama 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, eralatan dan prosedur

Sedangkan menurut Emerson, (Iskandar, 2005:320) mengemukakan bahwa: 'Efektivitas sebagai pengukuran dalam arti tercapainya sasaran dan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya'. Berdasarkan pendapat tersebut dapat dijelaskan bahwa dalam suatu organisasi dikatakan efektivitas, jika suatu kegiatan organisasi tersebut dapat mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dijelaskan bahwa efektivitas merupakan pengoptimalisasian 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.

## 2.2 Pendekatan-Pendekatan Efektivitas

Mengingat tidak adanya kriteria yang tunggal dan universal untuk mengukur efektivitas kinerja, maka diperlukan pendekatan-pendekatan untuk mengukur efektivitas. Adapun pendekatan-pendekatan efektivitas menurut Gibson, (Saputra, 2002:38-42) adalah sebagai berikut:

1. Pendekatan Tujuan mencapai efektivitas  
Pendekatan tujuan untuk mendefinisikan dan mengevaluasi efektivitas yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan tertentu artinya dengan efektivitas adalah pencapaian sasaran dari upaya bersama. Dalam pendekatan ini pimpinan menspesifikasi terlebih sasaran yang hendak dicapai oleh bawahan dan kemudian di evaluasi secara periodik tingkat keberhasilan pencapaiannya.
2. Pendekatan teori sistem efektivitas  
Dalam konteks teori sistem organisasi adalah satu elemen dari sejumlah elemen yang berinteraksi secara interpedensi. 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).

Sedangkan menurut Robbins, (Iskandar, 2005:342-343) mengemukakan pandangan-pandangan efektivitas adalah 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, memenangkan persaingan dan lain sebagainya. Metode manajemen yang terkait dengan pendekatan ini dikenal dengan *Manajemen By Objectives* (MBO) yaitu falsafah 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 perlu diperhatikan adalah sumber daya manusianya, mempertahankan diri secara internal dan memperbaiki struktur organisasi dan pemanfaatan teknologi agar dapat berintegrasi 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 ke tiga pendekatan diatas, masing-masing didasarkan atas suatu kelompok nilai. Masing-masing didasarkan atas suatu kelompok nilai. Masing-masing nilai selanjutnya lebih disukai berdasarkan daur hidup di mana organisasi itu berada.

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

### 2.3 Pengukuran Efektivitas

Adapun Etzioni, (Iskandar, 2005:344) mengemukakan pendekatan-pendekatan pengukuran efektivitas kinerja pegawai antara lain adalah sebagai berikut:

#### 1. Adaptasi

Kemampuan suatu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. 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 sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya.

#### 3. Motivasi Anggota

Kriterian dan hubungan antara pelaku organisasinya dengan kinerja pegawainya dan kelengkapan sarana bagi 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 pengoptimalisasian sumber-sumber yang ada dalam organisasi (manusia, sarana Prasarana) dengan pencapaian tujuan dari organisasi. Sedangkan menurut Sterrs, (Iskandar, 2005:345-346) mengemukakan untuk menilai efektivitas kinerja pegawai diperlukan 3 sudut pandang yakni:

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 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 organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Sesuatu organisasi dikatakan efektif

bila para anggotanya merasa puas. Pandangan ini sebagai kelanjutan dari pandangan penganut paham hubungan antar manusia, yang menempatkan kepuasan anggota sebagai inti persoalan organisasi dan manajemen sehingga dapat diukur sejauhmana tujuan secara individu maupun organisasi dapat tercapai.

Selanjutnya menurut sterrs (Iskandar, 2005:349) mengemukakan kriteria pengukuran adalah sebagai berikut:

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

Sedangkan Gibson, (Iskandar, 2005:349) mengemukakan lima kriteria efektivitas (jangka pendek) adalah sebagai berikut:

#### 1. Produktivitas.

Kemampuan organisasi dalam menghasilkan barang dan jasa seper yang dituntut oleh lingkungan yakni seperti dokumen selesai diproses, klien dll.

#### 2. Mutu.

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

#### 3. Efisiensi.

Diartikan sebagai ratio keluaran dibanding masukan. Diaman lebih menfokuskan pada siklus masukan, proses dan keluaran sehingga dapat diukur biaya dan waktu dalam suatu pekerjaan

#### 4. Fleksibilitas.

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

#### 5. Kepuasan

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

Sementara Gibson (dalam Tangkilisan 2007: 140) mengatakan bahwa efektivitas organisasi dapat pula diukur sebagai berikut:

1. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai.
2. Kejelasan strategi pencapaian tujuan.
3. Proses analisa 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 diatas, ukuran dalam menentukan tingkat efektivitas kerja meliputi semua bidang kegiatan, dari produktivitas sampai dengan pencarian sumber dana. Dengan demikian diharapkan semua tujuan yang telah direncanakan dapat dicapai.

Menurut Georgepoulus dan Tannenbaum, (Indrawijaya, 2000:22) mengemukakan bahwa: 'suatu cara pengukuran efektivitas yang mempergunakan beberapa unsur yang biasa terdapat dalam kehidupan organisasi yang berhasil, yaitu:

1. Produktivitas (efisiensi dalam arti ekonomi).
2. Tekanan-stress (dibuktikan dengan tingkat ketegangan dan konflik).
3. Fleksibilitas (atau kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan intern dan ekstern)

Sedangkan menurut Indrawijaya, (2000:229) yang dikenal dengan *multiple factor model* 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 dapat dijelaskan bahwa tingkat efektivitas organisasi menunjukkan pada tingkat seberapa jauh organisasi melaksanakan kegiatan/fungsi-fungsi, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan menggunakan secara optimal alat-alat dan sumber-sumber yang ada. Dengan demikian berbicara mengenai efektivitas organisasi ada dua aspek di dalamnya yaitu tujuan organisasi dan pelaksanaan fungsi/cara/alat untuk mencapai tujuan tersebut.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa untuk mengukur sejauhmana efektivitas maka dibagi atas efektivitas secara individu, kelompok, dan organisasi yang di arahkan pada pencapaian tujuan dan sasaran yang ditetapkan sebelumnya dengan mengoptimalkan sumber-sumber yang ada sehingga perencanaan, pengorganisasian, pengerahan, pengendalian serta pengevaluasian dapat berjalan dengan optimal.

### III. METODE PENELITIAN

#### 3.1Desain Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analisis. Metode deskriptif analisis diartikan sebagai suatu metode penelitian yang menggambarkan obyek 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 (2001:63) metode deskriptif ini diartikan sebagai berikut:

Metode deskriptif dapat 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 (2001: 63) adalah:

- a. Memusatkan perhatian pada masalah-masalah yang ada pada saat penelitian dilakukan (saat sekarang) atau masalah-masalah yang bersifat aktual.
- b. Menggambarkan fakta-fakta tentang masalah yang diselidiki sebagaimana adanya, diiringi dengan interpretasi rasional yang akurat.

Sedangkan Nazir (2005:54) mengemukakan bahwa:

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 dapat dikemukakan bahwa, metode penelitian kualitatif itu dilakukan secara intensif, peneliti ikut berpartisipasi lama dilapangan, mencatat secara hati-hati apa yang terjadi, melakukan analisi reflektif terhadap berbagai dokumen yang ditemukan di lapangan, dan membuat laporan penelitian secara mendetail.

Pertimbangan yang berhubungan dengan obyek penelitian maka dilakukan upaya-upaya untuk menggali segala sesuatu yang berkaitan dengan sumber diusahakan penuh dengan keakraban karena akan berpengaruh dengan informasi dapat digali. Dalam metode kualitatif, peneliti mencoba memanfaatkan wawancara tertulis (pertanyaan isian) ataupun tidak tertulis dan observasi sebagai instrumen penelitian.

Jadi dengan demikian penulis melakukan penelitian secara kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif analisis, di mana penulis secara intensif, berpartisipasi lama dilapangan, mencatat secara hati-hati apa yang terjadi, melakukan analisi reflektif terhadap berbagai dokumen yang

ditemukan di lapangan, sehingga data yang diperoleh di lapangan dapat dipertanggungjawabkan.

### 3.2 Subjek Penelitian

#### a. Data

Menurut Arikunto (2002:96) mengemukakan bahwa: "data adalah hasil pencatatan peneliti baik yang berupa fakta ataupun angka." Selanjutnya dalam SK Menteri P dan K No.0259/U/1977 tanggal 11 Juli 1977 (Arikunto,2002:96) bahwa: 'data adalah segala fakta dan angka yang dapat dijadikan bahan untuk menyusun suatu informasi, sedangkan informasi adalah hasil pengolahan data yang dipakai untuk suatu keperluan.'

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 juga jelas, sehingga informasi itu akan membentuk satuan data tentang penelitian ini.

#### b. Sumber Data

Sumber data yang dijadikan sebagai informan dalam penelitian ini adalah Kepala BKDD Kabupaten Ciamis sebanyak 1 orang, Pegawai BKDD Bidang Mutasi Kepegawaian Kabupaten Ciamis sebanyak 4 orang, dan PNS yang telah dimutasikan pindah kerja sebanyak 3 orang. Untuk menentukan informan/narasumber dalam penelitian ini dilaksanakan secara *purposive* yang menurut Sugiono (2011:96) bahwa : "*Sumpling purposive* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu." Dengan demikian tujuannya bukanlah memusatkan diri pada adanya perbedaan-perbedaan yang nantinya dikembangkan kedalam generalisasi. Tujuannya adalah 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, tetapi *sampel bertujuan (purposive sample)*. Berdasarkan uraian tersebut diatas maka sumber data primer yang akan dijadikan sebagai

adalah sebanyak 8 orang informan. Sedangkan 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 Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis, buku-buku, jurnal ilmiah, surat kabar dan catatan lain yang berkaitan dengan penelitian.

### 3.3 Prosedur

Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan cara 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 teoritis 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 yaitu di kantor Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis.
  - b. Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengajukan beberapa pertanyaan kepada Kepala BKDD Kabupaten Ciamis, Pegawai BKDD Bidang Mutasi Kepegawaian Kabupaten Ciamis, dan PNS yang telah dimutasikan pindah kerja.

### 3.4 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini penulis menggunakan analisis kualitatif. Menurut Bogdan dan Biklen (Moleong, 2007:248) analisis data kualitatif adalah:

Upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensistesisikannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain

Secara umum, proses pengolahan data atau analisis hasil penelitian lapangan dilakukan

dengan menggunakan analisis yang dilakukan meliputi tiga tahap, seperti berikut:

1. Tahap Reduksi, yaitu bahwa proses analisis diarahkan untuk menelaah data (mendeskripsikan dan menginterpretasikan) data lapangan. Kegiatan operasional yang dilakukan antara lain:
  - a. Mengelompokkan data temuan lapangan berkaitan dengan substansi permasalahan penelitian yang diajukan.
  - b. Menemukan pokok-pokok substansi penelitian yang prinsip dari setiap materi permasalahan yang ada dalam penelitian ini.
2. Tahap Display, yaitu tahap ini merupakan periode interpretasi dan analisis sebagai berikut:
  - a. Memberikan makna dari tiap pokok-pokok temuan sehingga menjadi suatu faktor yang paling esensial.
  - b. Menyusun kesimpulan tiap pokok-pokok temuan berdasarkan interpretasi tertentu.
  - c. Menyusun kesimpulan umum sebagai studi general dari proses analisis yang dilakukan.
3. Tahap verifikasi, yaitu uji kebenaran terhadap kesimpulan yang telah diambil dengan mewujudkan situasi agar pihak-pihak yang memiliki informasi lengkap, akurat bersedia dimintai keterangan lebih

lanjut dan sangat diharapkan agar memberikan data faktual.

4. Proses uji ulang meliputi berbagai kegiatan antara lain:
  - a. Melakukan cek ulang (*member check*) atas kesimpulan yang diambil dengan mempelajari kembali data awal dan temuan penelitian.
  - b. Menyusun kesimpulan sebagai bagian akhir dari analisa proses akuntabilitas efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis.

#### IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

##### 4.1 Efektivitas Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis

Berdasarkan 8 pertanyaan yang penulis ajukan kepada informan mengenai efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis, yang berdasarkan indikator-indikator dari aspek-aspek kajian adaptasi, integrasi, motivasi dan produksi maka diperoleh rekapitulasi keseluruhan hasil wawancara tersebut adalah sebagai berikut:

**TABEL 1**  
**REKAPITULASI HASIL WAWANCARA TERHADAP INFORMAN MENGENAI EFEKTIVITAS PELAKSANAAN MUTASI PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS) OLEH BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH DAN DIKLAT KABUPATEN CIAMIS**

No.	Indikator pertanyaan	Jawaban Informan
1.	Bagaimana penempatan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan di Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis dalam pelaksanaan mutasi PNS?	Hasil jawaban informan bahwa sebanyak 8 orang informan memberikan jawaban bahwa penempatan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis dalam pelaksanaan mutasi PNS masih banyak yang kurang sesuai dengan latar belakang pendidikan pegawai. Jawaban informan no. 1,2,3,4,5,6,7,8. Jika dipersentasekan $8/8 \times 100 = 100\%$ dan termasuk dalam kategori kurang baik.
2.	Bagaimana kondusifitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis dalam pelaksanaan mutasi PNS?	Hasil jawaban informan bahwa sebanyak 8 orang informan memberikan jawaban bahwa kondusifitas kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis dalam pelaksanaan mutasi PNS sudah cukup kondusif. Jawaban informan no. 1,2,3,4,5,6,7,8. Jika diperentasekan $8/8 \times 100 = 100\%$ dan termasuk dalam kategori cukup baik.

3.	Bagaimana kompetensi sumberdaya manusia di Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis dalam melaksanakan mutasi PNS?	Hasil jawaban informan bahwa sebanyak 5 orang informan memberikan jawaban bahwa kompetensi pegawai di Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis cukup baik dalam pelaksanaan mutasi PNS. Jawaban informan no. 1,2,3,4,5. Jika dipersentasekan $5/8 \times 100 = 62,5\%$ dan termasuk dalam kategori cukup baik. Sedangkan sebanyak 3 orang informan memeberikan jawaban bahwa kompetensi yang dimiliki oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis khususnya bidang mutasi kepegawaian kurang baik sehingga tidak ada ketepatan waktu dalam menempatkan PNS mutasi. Jawaban informan no. 6,7,8. Jika dipersentasekan $3/8 \times 100 = 37,5\%$ dan termasuk dalam kategori kurang baik.
4.	Bagaimana sosialisasi yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis dalam pelaksanaan mutasi PNS	Hasil jawaban informan bahwa sebanyak 2 orang informan memberikan jawaban bahwa sosialisasi dilakukan kepada setiap lembaga/OPD di lingkungan Pemerintah Kabupaten Ciamis, namun tidak secara rutin. Jawaban informan no. 1,7. Jika dipersentasekan $2/8 \times 100 = 25,0\%$ dan termasuk dalam kaegori cukup baik. Sedangkan sebanyak 7 orang informan memeberikan jawaban bahwa sosialisasi mutasi PNS yang dilakukan oleh BKDD kabupaten Ciamis dirasa kurang maksimal dan kurang berkesinambungan. Jawaban informan no. 2,3,4,5,6,8. Jika dipersentasekan $6/8 \times 100 = 75,0\%$ dan termasuk dalam kategori kurang baik.
5.	Bagaimana sarana yang dimiliki oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis saat pelaksanaan mutasi PNS?	Hasil jawaban informan bahwa sebanyak 3 orang informan memberikan jawaban bahwa sarana yang dimiliki oleh BKDD Ciamis dalam pelaksanaan mutasi cukup memadai meskipun belum optimal menggunakan sarana prasarana tersebut dalam pelayanan publik. Sedangkan sebanyak 5 orang informan memeberikan jawaban bahwa Saya rasa sarana cukup baik, namun belum memadai dan optimal saat menggunakan sarana tersebut pada pelaksanaan mutasi PNS. Sistem komputerisasi di BKDD Ciamis masih belum ptimal sehingga informasi mengenai mutasi PNS tidak dapat diakses secara luas oleh publik. Jawaban informan no. 1,2,3,4,5,6,7,8. Jika dipersentasekan $8/8 \times 100 = 100\%$ dan termasuk dalam kategori cukup baik.
6.	Bagaimana kejelasan prosedur dalam pelaksanaan mutasi PNS di Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis?	Hasil jawaban informan bahwa sebanyak 8 orang informan memberikan jawaban bahwa BKDD Kabupaten Ciamis khususnya bidang mutasi kepegawaian memiliki prosedur kerja yang cukup jelas dalam menjalankan mutasi PNS di lingkungan kerja Pemerintah Kabupaten Ciamis. Jawaban informan no.

		1,2,3,4,5,6,7,8. Jika dipersentasekan $8/8 \times 100 = 100\%$ dan termasuk dalam kategori cukup baik.
7.	Bagaimana kejelasan target pencapaian pelaksanaan mutasi PNS di Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis?	Hasil jawaban informan bahwa sebanyak 8 orang informan memberikan jawaban bahwa BKDD Kabupaten Ciamis khususnya bidang mutasi kepegawaian memiliki target pencapaian dalam melaksanakan mutasi PNS, meskipun target penugasan belum tercapai setiap tahunnya. Jawaban informan no. 1,2,3,4,5,6,7,8. Jika dipersentasekan $8/8 \times 100 = 100\%$ dan termasuk dalam kategori cukup baik.
8.	Bagaimana intensitas pelaksanaan mutasi PNS oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis	Hasil jawaban informan bahwa sebanyak 6 orang informan memberikan jawaban bahwa BKDD Kabupaten Ciamis cukup baik dalam intensitas pelaksanaan mutasi PNS yang dilakukan setiap tahunnya. Jawaban informan no. 1,2,4,6,7,8. Jika dipersentasekan $6/8 \times 100 = 75,0\%$ dan termasuk kategori cukup baik. Sedangkan sebanyak 2 informan memberikan jawaban kurang baik pelaksanaan intensitas mutasi PNS maupun rotasi PNS di lingkungan Kerja Pemerintah Kabupaten Ciamis, meskipun kurang menentu waktunya, karena berkaitan dengan kebijakan Bupati Ciamis. Jawaban informan no. 3,5. Jika dipersentasekan $2/8 \times 100 = 25,0\%$ dan termasuk dalam kategori kurang baik.

Jika dipersentasekan dapat diketahui nilai rata-rata item tiap indikator pertanyaan yakni sebagai berikut:

1. Kurang Baik  $= \frac{15}{64} = 29,69\%$ .
2. Cukup Baik  $= \frac{49}{64} = 70,31\%$ .

Jadi dengan demikian skor rata-rata tiap item pertanyaan yang penulis ajukan kepada informan jika dipersentasekan dan diklasifikasikan diperoleh untuk kategori kurang baik sebesar 29,69%. Untuk kategori cukup baik sebesar 70,31%. Dengan kata lain efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis sudah cukup baik jika ditinjau dari pendekatan pengukuran efektivitas kinerja pegawai, yakni adaptasi, integrasi, motivasi dan produksi.

#### 4.2 Hambatan-Hambatan Dalam Efektivitas Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah penulis lakukan dengan informan dalam wawancara tersebut penulis mengacu kepada pedoman wawancara yang telah disusun berdasarkan empat dimensi pengukuran efektivitas kinerja pegawai menurut Etzioni (Iskandar, 2005:344-345) telah diketahui bahwa adanya hambatan Dalam Efektivitas Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis diantaranya sebagai berikut:

1. Hambatan penempatan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan di Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis dalam pelaksanaan mutasi PNS.
2. Hambatan dalam pemerataan kompetensi sumberdaya manusia di Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis dalam melaksanakan efektivitas pelaksanaan mutasi PNS.
3. Hambatan dalam sosialisasi yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis dalam pelaksanaan mutasi PNS.

4. Hambatan dalam pencapaian target pelaksanaan mutasi PNS di Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis.

Hasil observasi menunjukkan bahwa hambatan-hambatan yang ditemukan dalam efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis terjadi lebih banyak terjadi di dalam (internal) seperti faktor kualitas sumber daya manusia di Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis, keterbatasan jumlah personel serta kepastian waktu dalam menempatkan PNS yang terdaftar sebagai mutasi di Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis.

2. Upaya-Upaya Guna Mengatasi Hambatan Dalam Efektivitas Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis

Dalam mewujudkan efektivitas kerja pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Oleh Badan Kepegawaian Daerah Dan Diklat Kabupaten Ciamis tidak terlepas dari berbagai hambatan, namun juga memiliki upaya guna mengatasi hambatan tersebut dengan harapan efektivitas kerja dapat tercapai dengan baik dan maksimal yang berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah penulis lakukan dengan informan. Dalam wawancara tersebut penulis mengacu kepada pedoman wawancara yang telah disusun berdasarkan empat dimensi pengukuran efektivitas kinerja pegawai diantaranya sebagai berikut:

1. Melakukan pendataan ulang pegawai di setiap OPD di Kabupaten Ciamis, meskipun memerlukan waktu yang cukup lama sehingga mampu menerapkan pola penempatan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikannya.
2. Melakukan pembinaan, pendidikan dan pelatihan bagi pegawai di BKDD Kabupaten Ciamis khususnya bidang mutasi kepegawaian sehingga target dan tujuan mutasi tercapai dengan maksimal.
3. Melakukan komunikasi dan koordinasi dengan seluruh OPD dan SKPD di Pemerintah Kabupaten Ciamis serta pihak-pihak terkait sehingga sosialisasi pelaksanaan mutasi dapat tersampaikan secara menyeluruh kepada seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Pemerintah kabupaten Ciamis.
4. Melakukan komitmen dan kerjasama penempatan pegawai di setiap OPD dan SKPD sehingga mutasi bukan hanya berdasarkan keinginan PNS yang dimutasikan ataupun kekosongan pegawai di OPD dan SKPD tertentu tetapi berdasarkan pada kompetensi dan latar belakang pendidikan PNS tersebut.

Hasil observasi menunjukkan bahwa upaya guna mengatasi hambatan yang ditemukan dalam

efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis, sebaiknya Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis memberikan masukan dan arahan kepada setiap PNS tentang arti penting serta tujuan dari mutasi, sehingga PNS tidak menjadikan mutasi sebagai suatu ancaman karier PNS tetapi untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan Pemerintahan serta pelayanan publik. Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis juga harus membuat data base PNS yang berdasarkan latar belakang pendidikan dalam menempatkan pegawai sehingga efektivitas kerja pegawai menjadi lebih baik.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan oleh peneliti, baik melalui observasi dan wawancara terhadap informan mengenai efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Bahwa efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis, masih belum maksimal. Hasil wawancara menunjukkan bahwa efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis belum baik jika dilihat dari aspek kajian pengukuran efektivitas kinerja pegawai, yakni adaptasi, integrasi, motivasi dan produksi. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil rekapitulasi yang menyatakan kurang baik sebesar 29,69% dan yang menyatakan cukup baik sebesar 70,31%. Hasil observasi menunjukkan bahwa efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis masih kurang berjalan dengan maksimal. Hal ini terlihat dari masih terdapatnya permasalahan seperti Lambatnya verifikasi dan pengolahan data pengajuan mutasi. data pengajuan mutasi yang terdaftar dari tahun 2014 yang masih dalam proses sebanyak 22 orang, dan kurangnya kepastian waktu dalam penempatan pegawai negeri sipil (PNS).
2. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan terdapat hambatan efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis, yakni:
  - a. Hambatan penempatan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan di

Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis dalam pelaksanaan mutasi PNS.

- b. Hambatan dalam kompetensi sumberdaya manusia di Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis dalam melaksanakan efektivitas mutasi PNS.
- c. Hambatan dalam sosialisasi yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis dalam pelaksanaan mutasi PNS.
- d. Hambatan dalam pencapaian target pelaksanaan mutasi PNS di Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis.

Hasil observasi menunjukkan bahwa hambatan-hambatan yang ditemukan dalam efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis terjadi lebih banyak terjadi di dalam (internal) seperti faktor kualitas sumber daya manusia di Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis, keterbatasan jumlah personel serta kepastian waktu dalam menempatkan PNS yang terdaftar sebagai muatsi di Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis.

3. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan terdapat upaya untuk mengatasi hambatan dalam efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis, yakni sebagai berikut:

- a. Melakukan pendataan ulang pegawai di setiap OPD di Kabupaten Ciamis, meskipun memerlukan waktu yang cukup lama sehingga mampu menerapkan pola penempatan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikannya.
- b. Melakukan pembinaan, pendidikan dan pelatihan bagi pegawai di BKDD Kabupaten Ciamis khususnya bidang mutasi kepegawaian sehingga target dan tujuan mutasi tercapai dengan maksimal.
- c. Melakukan komunikasi dan koordinasi dengan seluruh OPD dan SKPD di Pemerintah Kabupaten Ciamis serta pihak-pihak terkait sehingga sosialisasi pelaksanaan mutasi dapat tersampaikan secara menyeluruh kepada seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Pemerintah kabupaten Ciamis.
- d. Melakukan komitmen dan kerjasama penempatan pegawai di setiap OPD dan SKPD sehingga mutasi bukan hanya berdasarkan keinginan PNS yang dimutasikan ataupun kekosongan pegawai di OPD dan SKPD tertentu tetapi berdasarkan

pada kompetensi dan latar belakang pendidikan PNS tersebut.

Hasil observasi menunjukkan bahwa upaya guna mengatasi hambatan yang ditemukan dalam efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis, sebaiknya Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis memberikan masukan dan arahan kepada setiap PNS tentang arti penting serta tujuan dari mutasi, sehingga PNS tidak menjadikan mutasi sebagai suatu ancaman karier PNS tetapi untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan Pemerintahan serta pelayanan publik. Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis juga harus membuat data base PNS yang berdasarkan latar belakang pendidikan dalam menempatkan pegawai sehingga efektivitas kerja pegawai menjadi lebih baik.

## 5.2 Saran

Setelah penulis mengamati dan mempelajari mengenai efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis, maka penulis mencoba memberikan saran untuk menjadi bahan pertimbangan untuk perbaikan di masa yang akan datang sebagai berikut:

1. Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis sebaiknya membuat data base mutasi PNS yang didasarkan pada latar belakang pendidikan sehingga saat terjadi kekosongan di suatu OPD/SKPD khususnya di lingkungan pemerintah kabupaten ciamis, serta menentapkan komposisi strategis pegawai di setiap OPD/SKPD guna mengefektifkan kinerja pegawai dalam melaksanakan pelayanan.
2. Untuk menghindari terulangnya kembali hambatan-hambatan yang ditemukan dalam efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis maka seyogyanya memerlukan penanganan yang lebih serius dan perhatian dari semua pihak terkait seperti komitmen bersama, integrasi serta profesionalitas dalam menjalankan setiap tugas pokok dan fungsi.
3. Mengenai upaya-upaya untuk mengatasi hambatan dalam efektivitas pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Ciamis perlu meningkatkan kompetensi pegawai negeri sipil baik sistem komputerisasi, maupun perbaikan sistem dan pola mutasi PNS agar kepastian waktu penugasan PNS efektif dan efisien.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.W. Widjaja, 2006. *Administrasi kepegawaian*. Jakarta : Rajawali.
- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi V Cetakan Keduabelas. Jakarta: Rineka Cipta.
- Iskandar, Jusman. 2005. *Kapita Selekta Administrasi Negara dan Kebijakan Publik*. Bandung: Puspaga.
- Indrawijaya, Adam Ibrahim. 2000. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru.
- Musanef. 1994. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: CV. Haji Masagung.
- Priansa dan Agus garnida. 2013. *Manajemen Perkantoran*. Alfabeta: Bandung.
- Siagian . P. Sondang. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Aksara baru.
- \_\_\_\_\_. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Aksara baru.
- Sedarmayanti. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. MandarMaju.
- Stoner, A.F. James. 1982, *Manajemen, Second Edition*, diterjemahkan Erlangga, Jakarta.
- Steers, Richard. 1980. *Efektifitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.

Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Cetakan Ke-17. Bandung : Alfabeta.

### Dokumen-dokumen:

- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah.
- Peraturan Bupati Ciamis Nomor 13 Tahun 2009 tentang Rincian Tugas Pokok dan Fungsi Satuan Organisasi Lembaga Teknis Daerah Kabupaten.
- Data mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kabupaten Ciamis.

### Riwayat Penulis :

**Ade Ropi** lahir di Ciamis pada tanggal 1 Januari 1994, bertempat tinggal di Jalan Leuwinyiru Lingkungan Bangunsari RT 02 RW 07 Kelurahan Benteng Kecamatan Ciamis Kabupaten Ciamis Provinsi Jawa Barat. Tercatat sebagai mahasiswa aktif di FISIP Universitas Galuh Program Studi Ilmu Administrasi Negara.