KINERJA APARATUR BIDANG MUTASI PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH (BKD) KOTA BANDUNG
(Suatu Studi Pada Mutasi Pegawai Negeri Sipil Di Kota Bandung)

Bagas Pujo Dewadi
Mahasiswa Ilmu Pemerintahan FISIP Unikom
bagaspujodewadi@gmail.com

ABSTRAK

Sosok Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan penuh konsistensi yang diindikasikan dari sikap dan perilakunya yang setia dan taat terhadap negara, bermoral dan bermental baik, profesional, sadar akan tanggungjawabnya sebagai seorang pelayan publik sudah terhapuskan di Kota Bandung. Keberadaan konsentrasi pengelolaan kepegawaian dengan melaksanakan mutasi PNS bertujuan untuk melayani dan merealisasikan setiap keluhan dari masyarakat di Kota Bandung agar lebih baik.

Desain kajian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk menggambarkan proses mutasi PNS di Kota Bandung. Teknik pengumpulan data yang digunakan studi pustaka dan studi lapangan yang memuat proses observasi dan wawancara. Pelaksanakan mutasi PNS tidak berjalan dengan baik. Hal ini di lihat dari efektivitas dan efisiensi kinerja aparatur dalam melaksanakan mutasi. Program kerja, prosedur kerja, dan standar pelayanan sudah baik, namun kompetensi aparatur yang masih buruk mengakibatkan kinerja organisasi BKD tidak optimal, permasalahan ini terjadi karena masih adanya manajemen penempatan aparatur yang salah. Aparatur yang tidak berkompeten di setiap bidang yang ditanganinya akan menghambat tugas pokok dan fungsi yang pada akhirnya tidak mampu dijalankan secara maksimal.

Kata Kunci: Aparatur, Kinerja, Mutasi Pegawai.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pasca runtuhnya Orde Baru 21 Mei 1998 Indonesia mengalami euforia kebebasan politik yang belum terjadi sebelumnya. Banyak pihak yang meneriakkan kebebasan. Diantara wujud kebebasan yang paling tampak adalah kesempatan untuk menyiarkan aspirasi yang sejak lama terpendam, mulai dari teriakan desentralisasi kekuasaan, pekikan kedaulatan ataupun merdeka, selain itu dilaksanakan berbagai agenda reformasi. Salah satu isu yang berkaitan dengan agenda tersebut adalah penempatan Pegawai Negeri Sipil secara profesional disetiap lembaga pemerintahan.

Pada esensinya isu di atas bukanlah suatu hal yang baru. Pada masa orde lama sistem pemerintahan dan penyelenggaraan Negara yang dianut dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia adalah sistem sentralisasi, dimana pengangkatan PNS dilaksanakan secara sentralistik. Segala kebijakan yang akan diambil harus berasal dari pemerintah pusat dan harus menunggu petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis dalam proses pelaksanaannya.

Pada masa orde baru pengangkatan seorang aparat birokrasi pemerintahan juga menghendaki profesionalisme dalam diri seorang pejabat. Indikasi ini dapat dilihat pada jabatan-jabatan birokrasi pemerintahan yang dijabat oleh orang-orang profesional sesuai dengan potensi, dedikasi, dan prestasi yang bersangkutan. Nuansa profesionalisme Pegawai Negeri Sipil semakin tinggi tuntutannya di era reformasi. Konsep teori *"The Right Man on The Right Place"* (penempatan seseorang sesuai dengan keahliannya) ingin diwujudkan dan menjadi agenda reformasi dan birokrasi pemerintahan. Aplikasinya, dilakukanlah ditambahkannya sebuah perubahan peraturan penyelenggaraan pemerintah daerah dengan menyertakan Undang-Undang No. 12 Tahun 2008 sebagai pengganti beberapa pasal pada Undang-Undang No. 32 Tahun 2004

tentang Pemerintahan Daerah yang memberikan otonomi daerah yang nyata, luas dan bertanggungjawab dan dapat menjamin perkembangan dan pembangunan daerah.

Kinerja pada dasarnya menitikberatkan permasalahannya kepada setiap peristiwa dalam proses kerja, meliputi perncanaan, pelaksanaan, dan juga pengawasan dari hasil yang di dapatkan setelah pekerjaan itu dilaksanakan. Pada instansi pemerintahan kinerja disebut sebagai hasil dari sebuah rancangan program kerja yang telah dirumuskan sebelumnya. Kinerja dalam instansi pemerintahan menjadi sangat penting karena kinerja merupakan sebuah elemen penilaian dari masyarakat terhadap pelaksana jalannya proses pemerintahan yaitu aparatur.

Peningkatan kinerja aparatur pada suatu daerah merupakan sebuah cara yang sangat efektif. Ditetapkannya UU No.32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah memberikan hak yang leluasa kepada Pemerintah Daerah untuk mengembangkan potensi Sumber Daya Manusia (SDM) dalam hal ini aparatur untuk mendapatkan kualitas yang optimal untuk mengembangkan daerahnya. Berdasarkan TAP MPR No. II/MPR/1998 Aparatur adalah keseluruhan lembaga dan pejabat negara serta pemerintahan negara yang meliputi aparatur kenegaraan dan pemerintahan sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, bertugas dan bertanggungjawab atas penyelenggaraan negara dan pembangunan serta senantiasa mengabdi dan setia kepada kepentingan, nilai-nilai dan cita-cita perjuangan bangsa dan negara berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah mereka yang telah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam sesuatu jabatan negeri atau diserahi tugas negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan sesuatu peraturan perundang-undangan dan digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Aparatur merupakan aset atau unsur yang paling sentral dan penting diantara unsur-unsur organisasi lainnya. Sumber daya manusia disuatu organisasi atau perusahaan menjadi sentral dan penting, karena manusia itu sendiri makhluk yang memiliki akal budi, memiliki berbagai macam cara atau budaya kerja, memiliki kemampuan untuk berkembang, dan memiliki keinginan-keinginan berbeda dengan alat produksi lain yang tidak dapat berkembang kemampuannya serta tidak memiliki keinginan-keinginan seperti manusia. Manusia tidak sama dengan alat produksi lain, maka pengelolaan manusia harus bersifat inovatif, efektif, efisien, dan berkelanjutan.

Pegawai Negeri Sipil sebagai salah satu unsur Aparatur Negara mempunyai peranan yang sangat strategis dalam menyelenggarakan tugas-tugas umum pemerintahan dan tujuan pembangunan nasional. Pada Pelaksanaan tugasnya aparatur harus bertindak sebagai unsur dari sumber daya manusia yang mempunyai perananan dalam menyelenggarakan tugas-tugas umum pemerintahan yang bertujuan bagi pembangunan nasional. Untuk mendapatkan aparat yang memiliki dedikasi dan hasil kerja yang optimal, maka harus dilakukan pertimbangan, seleksi dan mutasi yang ketat bagi Pegawai Negeri Sipil, terlebih bagi PNS yang akan dan ingin menduduki suatu jabatan strategis. Agar aparat dapat lebih menghayati bidang tugasnya maka seyogianya pelaksanaan mutasi pegawai harus berpedoman pada analisis jabatan, dimana *output*nya berisi uraian jabatan, spesifikasi jabatan, dan standar kinerja.

Sosok Pegawai Negeri Sipil dengan kompetensi yang diindikasikan dari sikap dan perilakunya yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan terhadap Negara, bermoral dan bermental baik, profesional, sadar akan tanggung jawabnya sebagai seorang pelayan publik serta mampu sebagai perekat persatuan dan kesatuan bangsa saat ini sudah terhapuskan, dikarenakan adanya beberapa oknum dari aparatur itu sendiri yang melanggar dan menciptakan sebuah paradigma baru terhadap masyarakat mengenai Pegawai Negeri Sipil.

Sumber daya manusia pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung khususnya pada Bidang Mutasi Pegawai yang bertugas sebagai pelaksana pada proses mutasi PNS masih perlu diperhatikan, karena aparatur Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung belum memiliki kompetensi dasar yang baik mengenai tugasnya sebagai pelaksana proses mutasi PNS. Hal ini dapat di lihat dari berbagai permasalahan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi yang terjadi pada tahun sebelumnya dan dapat dibuktikan dalam RPJMD BKD Kota Bandung pada tahun 2012 yang menyebutkan bahwa:

"masih banyak permasalahan yang terjadi di dalam kepengurusan BKD Kota Bandung sebelumnya, yakni belum optimalnya pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dalam kegiatan yang ada di masing-masing bidang, keterbatasan sarana dan prasarana penunjang kegiatan terhadap pencapaian kinerja BKD, dan masih adanya kegiatan yang belum terakomodasi untuk menunjang program BKD yang telah dicanangkan". (RPJMD BKD Kota Bandung, 2012)

Berdasarkan laporan tersebut, sebuah mekanisme pendidikan dan pelatihan belum dilaksanakan secara berkala untuk mencapai kinerja Badan Kepegawaian Daerah yang lebih baik. Kepala BKD kota Bandung juga tidak menjadwalkan dan mencanangkan program guna mengikutsertakan aparaturnya yang masih baru untuk mengikuti pelaksanaan pelatihan dan pendidikan merupakan program rutin tahunan yang dilaksanakan oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Bandung, bertujuan untuk mendidik dan melatih aparatur pemerintah Kota Bandung agar mampu berorientasi kerja lebih baik dibandingkan sebelumnya.

Kenyataan lain yang terjadi pada Bidang Mutasi Pegawai pada Badan Kepegawaian Daeah Kota Bandung masih banyak data jumlah PNS yang dimutasikan pada tahun tertentu datanya tidak sesuai jumlah data mutasi Pegawai Negeri Sipil pada tahun saat pelaksanaannya. Hal ini dijelaskan dari hasil wawancara dengan kepala Bidang Mutasi Pegawai pada saat observasi yang mengatakan, bahwa:

"permasalahan mengenai aparatur di Bidang Mutasi BKD Kota Bandung bahkan seluruh Instansi atau Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di seluruh Indonesia tidak pernah akan habis dan bosan untuk diperbincangkan. Contoh yang bisa diambil adalah masalah mengenai data jumlah PNS yang dimutasikan pada tahun 2007 berjumlah 6 pegawai, namun ketika data itu kembali dibutuhkan pada tahun 2009 data jumlah aparatur yang dimutasikan tidak dapat ditemukan seluruhnya, mungkin yang dapat ditemukan hanya sekitar 40% jika dipersentasekan."
(Hasil Observasi 14/1/2013)

Berdasarkan wawancara tersebut konsentrasi dan kedisiplinan aparatur dalam urusan administrasi di bidang mutasi pegawai BKD Kota Bandung perlu diperhatikan lagi. Berkas yang merupakan data penting, selain harus dijaga kerahasiaannya juga harus dijaga keberadaannya sehingga ketika dibutuhkan tidak sulit untuk mencarinya, terlebih lagi jika sampai hilang merupakan sebuah masalah besar ketika penyusunan laporan akhir periode.

Rumusan Masalah

"Bagaimana Kinerja Aparatur Bidang Mutasi Pegawaia Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Bandung dalam melaksanakan mutasi PNS".

Maksud dan Tujuan

1. Mengetahui Efektivitas Kinerja Aparatur Bidang Mutasi Pegawai pada Badan Kepegawaian Kota Bandung dalam melaksanakan Mutasi Pegawai Negeri Sipil.
2. Mengetahui Efisiensi Kinerja Aparatur Bidang Mutasi Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung dalam melaksanakan Mutasi Pegawai Negeri Sipil.
3. Mengetahui sejauhmana tingkat Keamanan Dan Kepuasaan dalam bekerja Aparatur Bidang Mutasi Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung pada pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil.

Kegunaan Penelitian

1. Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan mampu untuk menambah pengalaman, wawasan, pengetahuan, dan memberikan pemahaman yang lebih mendalam terhadap pengaruh kinerja aparatur dalam pelaksanaan mutasi PNS yang dilakukan oleh Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung.
2. Teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif bagi perkembangan ilmu pengetahuan, baik itu ilmu pemerintahan ataupun cabang ilmu lainnya, khususnya bagi ilmu yang juga mengembangkan mengenai konsep teori kinerja aparatur.
3. Praktis, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan pertimbangan dalam rangka penerapan teori kinerja. Khususnya bagi aparatur Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung dalam melaksanakan proses mutasi PNS selanjutnya.

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan masalah produktivitas, karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi (Hasibuan, 1999:126). Penilaian kinerja atau prestasi kerja (*performance approach*) adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi aparatur (Handoko, 1992:785). Kegiatan ini dapat mempengaruhi keputusan-keputusan pimpinan dan memberikan umpan balik kepada para aparatur tentang pelaksanaan kerja mereka.

Pengertian lain menurut Malayu S.P. Hasibuan, Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu" (Hasibuan, 2001:34). Pengertian kinerja menurut Hasibuan tersebut menjelaskan bahwa untuk mencapai sebuah kinerja, seorang aparatur harus memiliki kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu agar dapat barjalan seperti yang diharapkan. Kinerja yang didasarkan hanya dengan kuantitas tanpa memperhatikan kualitas aparatur mampu menjadikan sebuah prestasi kerja yang kurang maksimal.

Menurut Mangkunegara mengatakan bahwa "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai negeri dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya" (Mangkunegara,2006:67).

Berdasarkan pengertian menurut Mangkunegara di atas maka dapat disimpulkan bahwa, kinerja adalah sebuah konsekuensi dari kerja atau usaha berdasarkan kualitas dan kuantitas yang dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diembankan. Hierarki kepegawaian aparatur sebaiknya diatur dan dilaksanakan dengan baik agar tidak menghasilkan kinerja aparatur yang buruk.

Hasil kerja yang dicapai oleh seorang aparatur, yang menjalankan tugas penuh tanggung jawab, dapat mempermudah arah penataan organisasi pemerintahan. Akibatnya, akan tercapai peningkatan kinerja yang efektif dan efisien. Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam menjalankan tugas organisasi, baik itu dalam lembaga pemerintahan maupun swasta. Kinerja berasal dari bahasa *job performance atau actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang atau suatu institusi). Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance (Job Performance)*, secara etimologis *performance* berasal dari kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan.

Aparatur yaitu pegawai yang bertugas untuk melayani masyarakat, dan berkewajiban dalam memberikan pelayanan yang terbaik untuk mencapai suatu tujuan. Tujuan untuk mencapai kinerja yang sesuai tidaklah mudah, ada beberapa tantangan-tantangan yang harus dilewati. Menurut Mangkunegara terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, faktor tersebut berasal dari faktor kemampuan dan motivasi aparatur.

Menurut Miftah Thoha dalam bukunya yang berjudul *Administrasi Kepegawaian Daerah* menjelaskan bahwa:

“Kemampuan adalah salah satu unsur dari kematangan, berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengalaman” (Thoha, 1990:5).

Pengertian menurut Thoha di atas, kemampuan dinilai sebagai keadaan yang dimiliki oleh seorang aparatur sebagai sumber daya manusia sehingga dirinya dapat mengetahui apa yang menjadi permasalahan dalam sebuah mekanisme proses kerja, serta bagaimana untuk menemukan jalan dari sebuah permasalahannya guna menyelesaikannya berdasarkan tingkat keahlian dan keterampilannya. Kaitannya dengan kemampuan aparatur merupakan salah satu faktor penunjang kemampuan seorang aparatur untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Suatu organisasi sangat membutuhkan pengelola yang baik, dan pengelola tersebut tidak lain adalah aparatur yang ada di dalamnya.

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) aparatur dalam menghadapi situasi kerja di lingkungan pekerjaannya. Pengertian motivasi dikatakan oleh Chung dan Megginson dalam buku Gomes yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia* bahwa:
“*Motivation is defined as goal-directed behavior. It concern the level of effort one exert in pursuing a goal…it is closely related to employee satisfaction and job performance*”, (motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan…motivasi berkaitan era dengan kepuasan pegawai dan performa pekerjaan)” (Gomes, 1995:177-178).

Berdasarkan pengertian tersebut di atas motivasi adalah perilaku yang ditujukan oleh seorang aparatur yang berkaitan dengan tingkat usaha, motivasi, dan kemampuan guna memenuhi, dan menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Motivasi yang berkaitan dengan tingkat usaha aparatur untuk menjadikan sebuah tugas yang diberikan kepadanya pasti akan membentuk kualitas kerja yang baik selanjutnya.

Aparatur pemerintahan merupakan aset yang paling penting yang harus dimiliki oleh suatu instansi pemerintah yang harus diperhatikan untuk menghasilkan kinerja pemerintahan yang baik dan efisien sesuai dengan bidang kemampuan yang dimiliki oleh setiap aparatur pemerintahan yang ada sehingga setiap aparatur dapat melaksanakan tugas dan kewajiban yang diembannya dengan baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Menurut Dharma Setyawan Salam dalam buku *Manajemen Pemerintahan Indonesia*, menyebutkan bahwa, “Aparatur pemerintahan sebagai *social servant* yaitu pekerja yang digaji oleh pemerintah melaksanakan tugas-tugas teknis pemerintahan melakukan pelayanan kepada masyarakat” (Salam,2004:169).

Definisi di atas menerangkan bahwa aparatur merupakan pegawai dari sektor negeri atau pemerintahan yang digaji oleh pemerintah untuk melaksanakan tugas-tugas pemerintahan secara teknis sesuai dengan tingkat jabatannya dan berfungsi melakukan pelayanan kepada masyarakat. Aparatur bertindak sebagai pelayanan masyrakat artinya, yang dilakukan oleh aparatur perlu berorientasi kepada setiap kepentingan masyarakat banyak dan mendahulukan kepentingan umum diatas kepentingan pribadi.

Pentingnya profesionalisme aparatur pemerintah sejalan dengan Pasal 3 UU Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas UU Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian menyatakan bahwa, “Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintah dan pembangunan” (UU Nomor 8 Tahun 1974).

Definisi mengenai kedudukan Pegawai Negeri Sipil di atas, maka dapat dijelaskan bahwa profesionalisme sangat ditentukan oleh kemampuan aparatur dalam melakukan suatu pekerjaan menurut bidang tugas dan tingkatannya masing-masing. Hasil dari pekerjaan itu lebih ditinjau dari segala

segi sesuai porsi, objek, bersifat terus-menerus dalam situasi dan kondisi yang bagaimanapun serta jangka waktu penyelesaian pekerjaan yang relatif singkat. Profesionalisme juga perlu dilakukan oleh aparatur Bidang Mutasi Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung dalam Melaksanakan Peraturan Pemerintah tentang wewenang Pengangkatan, Mutasi, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.

Menurut Sedarmayanti hak-hak yang diterima oleh PNS, antara lain:

1. Memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab.
2. Memperoleh cuti.
3. Memperoleh perawatan bagi yang tertimpa sesuatu kecelakaan dalam dan karena menjalankan tugas kewajibannya.
4. Memperoleh tunjangan bagi yang menderita cacat jasmani atau rohani dalam dan karena menjalankan tugas kewajibannya yang mengakibatkannya tidak dapat bekerja lagi dalam jabatan apapun juga.
5. Memperoleh uang duka dari kerabat Pegawai Negeri Sipil yang tewas.
6. Memperoleh pensiun bagi yang telah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan.
7. Memperoleh kenaikan pangkat regular.
8. Menjadi peserta Tabungan Asuransi Pegawai Negeri/TASPEN (PP No. 10 Tahun 1963).
9. Menjadi peserta Asuransi Kesehatan/Askes (Keppres No. 8 Tahun 1977).
10. Memperoleh perumahan (Keppres No. 14 Tahun 1993).

(Sedarmayanti, 2009:371)

Hak-hak PNS menurut definisi Sedarmayanti di atas merupakan hak dasar dari aparatur Bidang Mutasi Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung. Berpenghasilan yang layak, mendapatkan waktu istirahat yang sesuai, serta tunjangan-tunjangan yang sewajarnya. Aparatur Bidang Mutasi Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung akan memenuhi kewajibannya jika hak-hak tersebut terpenuhi. Jika kesejahteraan aparatur tercapai, maka aparatur akan meningkatkan kinerjanya sesuai dengan kewajibannya begitupun sebaliknya.

Perilaku merupakan aktualisasi sikap seseorang dalam hal ini adalah aparatur terhadap suatu kondisi tertentu. Sikap merupakan operasional dan aktualisasi pendirian. Sikap aparatur dapat dipengaruhi oleh masyarakat, alam, teknologi atau organisasi. Perilaku aparatur Bidang Mutasi Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung berorientasi pada norma dan etika. Surjadi dalam buku yang berjudul *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik* menyebutkan bahwa norma etika penyelenggara negara adalah sebagai berikut:

1. Jujur
2. Adil
3. Tepat janji
4. Taat aturan
5. Tanggung jawab
6. Kewajaran
7. Kepatutan
8. Kehati-hatian

(Surjadi, 2009:104)

Terdapat beberapa pengertian dari kinerja aparatur yang diungkapkan oleh beberapa pakar berikut ini:

Adapun pengertian kinerja aparatur yang dikemukakan oleh Mangkunegara dalam bukunya *Evaluasi Kinerja SDM*, yaitu “Kinerja aparatur adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang aparatur dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya” (Mangkunegara,2005:9).

Berdasarkan pengertian dari Mangkunegara tersebut kinerja aparatur adalah sebuah hasil kerja yang dinilai berdasarkan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia, serta proses perencanaan, pelaksanaan serta indikator hasil yang dicapai. Aparatur bertanggung jawab atas tugas yang diembankan kepadanya baik itu tugas organisasi atau instansi dan berdasarkan atas visi dan misi organisasi yang merupakan ekspektasi atau tujuan awal bersama. Kinerja aparatur tidak hanya dipengaruhi oleh

kemampuan dan keahlian dalam bekerja tetapi juga sangat dipengaruhi oleh semangat kerjanya.

Umpan balik dalam kajian Kinerja aparatur dilakukan sebagai evaluasi terhadap kinerja yang merupakan hasil yang dapat diperbaiki, sementara itu alat dan sarana akan berguna sebagai pendukung kelancaran pencapaian tujuan. Tanpa alat dan sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana mestinya. Indikator kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

Motivasi menjadikan dorongan bagi aparatur untuk lebih memiliki semangat kerja. Kepala memfasilitasi motivasi kepada aparatur dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan untuk melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif. Kinerja aparatur merupakan bukti dari setiap gambaran yang diperlihatkan terhadap hasil kerja instansi atau dinas yang terkait, baik di daerah maupun di tingkat pusat, baik secara kuantitas maupun kualitas.

Kinerja organisasi sangat ditentukan oleh unsur aparaturnya, karena itu dalam mengukur kinerja suatu organisasi sebaiknya diukur dalam tampilan kerja dari aparaturnya. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah direncanakan dan dijalankan. Pegawai Negeri Sipil sering tidak diperhatikan kecuali sudah amat buruk, terlalu sering para pegawai tidak mengetahui betapa buruknya kinerja yang telah menurun sehingga organisasi dalam suatu instansi pemerintahan menghadapi krisis yang serius.

Organisasi pemerintahan menggunakan alat untuk mengukur suatu kinerja aparatur birokrasi publik, teori yang digunakan yaitu teori kinerja aparatur dari Ilham dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya dan Kinerja Aparatur Pemerintahan Daerah* sebagai berikut:

1. Efektivitas
2. Efisiensi
3. Keamanan dan Kepuasan Pelanggan

(Ilham, 2008:34)

Ilham mengatakan beberapa indikator yang dapat diterapkan sebagai acuan dalam menilai kinerja aparatur. Kinerja aparatur dapat diukur berdasarkan efektivitas, efisiensi dan keamanan serta kepuasan Pelanggan (Pegawai Negeri Sipil). Apabila terjadi sebuah pelaksanaan yang tidak sesuai maka akan terjadi masalah yang serius terhadap setiap pelaksanaan kinerja.

1. Efektivitas

Ukuran Efektivitas telah menjadi penilaian pada suatu kinerja birokrasi publik, menurut Muh. Ilham tingkat efektifitas sebagai berikut:

“Efektivitas adalah sesuatu yang dapat dilihat dari sejauh mana seorang aparatur dapat memanfaatkan sumber-sumber daya untuk melaksanakan tugas-tugas yang sudah direncanakan, serta cakupan sasaran yang bisa dilayani” (Ilham, 2008: 35).

Berdasarkan hal tersebut maka tingkat efektifitas bisa diukur melalui tiga unsur, yaitu sumber daya manusia, tugas-tugas atau program kerja dan cakupan sasaran atau kebijakan. Sehingga pencapaian target dapat diukur dengan cara membandingkan seberapa jauh keluaran yang diharapkan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan oleh aparatur dalam waktu tertentu.

2. Efisiensi

Sumber utama efisiensi kerja adalah manusia, karena dengan akal, pikiran dan pengetahuan yang ada, manusia mampu menciptakan cara kerja yang efisien. menurut Muh. Ilham tingkat efektifitas adalah sebagai berikut: “Efisiensi adalah sesuatu untuk mengukur seberapa tingkat penggunaan sumber-sumber daya secara minimal dalam pelaksanaan pekerjaan, sekaligus pula dapat diukur besarnya sumber-sumber daya yang terbuang, semakin besar sumber daya yang terbuang, menunjukkan semakin rendah tingkat efisiensinya.” (Ilham, 2008: 35).

Berdasarkan pengertian di atas maka efisiensi dapat diukur dari dua unsur, yaitu waktu dan biaya. Dua unsur ini bisa diketahui menjadi suatu ukuran karena di dalam dua unsur tersebut menjadi penilaian ukuran tingkat penggunaan sumber-sumber daya secara minimal. Waktu disini adalah seluruh rangkaian ketika proses pelaksanaan pekerjaan, sedangkan biaya adalah masukan maupun keluaran dari sumberdaya yang ada oleh aparatur untuk terukurnya sumber daya yang terpakai dan terbuang.

3. Keamanan dan Kepuasan Pelanggan

Kemanan dan Kepuasan pelanggan menurut Muh. Ilham adalah sebagai berikut:

"Keamanan dan Kepuasaan Pelanggan adalah sesuatu yang menunjukkan pada keberadaan dan kepatuhan standar pelayanan maupun prosedur kerja. Standar pelayanan maupun prosedur kerja yang dijadikan pedoman kerja yang dapat menjamin seorang aparatur bekerja secara sistematis, terkontrol dan bebas dari rasa 'was-was' akan komplain" (Ilham, 2008: 35).

Berdasarkan pendapat di atas, maka kemanan dan kepuasan adalah suatu proses yang dilakukan oleh aparatur yang menunjukkan keberadaan peraturan sehingga memperoleh kepatuhan dan berpedoman kepada prosedur kerja, serta standar pelayanan guna tercapaianya mekanisme kerja yang baik dan sesuai dengan yang diharapkan. Prosedur kerja merupakan tata cara kerja atau cara menjalankan suatu pekerjaan dengan keamanan dan kenyamanan yang dilakukan oleh aparatur, sedangkan standar pelayanan adalah suatu peraturan dasar yang dijadikan sebagai acuan dalam setiap proses pelaksanaan kinerja yang dilakukan oleh aparatur untuk mencapai tujuan.

MUTASI

Mutasi Pegawai Negeri Sipil adalah sebuah mekanisme kegiatan dalam pelaksanaan proses pemerintahan yang berguna untuk meningkatkan kinerja aparatur baik itu dalam lingkup Pemerintah Pusat, Provinsi ataupun Kabupaten/Kota. Menurut Moekijat, "Mutasi dirumuskan sebagai salah satu jabatan dalam suatu kelas ke suatu jabatan dalam kelas yang lain yang tingkatnya tidak lebih tinggi atau tidak lebih rendah dalam rencana gaji" (Moekijat, 1999:107).

Berdasarkan pendapat di atas, pada dasarnya mutasi merupakan kegiatan perpindahan jabatan ke jabatan lainnya namun masih dalam tingkatan sejajar yang bertujuan untuk mengembangkan aparatur, terutama untuk menambah keterampilan dan pengetahuan tentang organisasi. Selain itu, untuk menciptakan kondisi kerja yang optimal karena kemungkinan timbulnya ketidakcocokan dan timbulnya kejenuhan terhadap pekerjaan serta untuk meningkatkan semangat dan gairah kinerja aparatur.

Pelaksanaan mutasi pegawai mempunyai banyak manfaat dan tujuan yang sangat berpengaruh kepada kemampuan dan kemauan kerja pegawai yang mengakibatkan suatu keuntungan bagi instansi atau perusahaan itu sendiri. Mutasi pegawai ini merupakan salah satu metode dalam program pengembangan manajemen yang berfungsi untuk meningkatkan efektivitas manajer secara keseluruhan dalam pekerjaan dan jabatannya dengan memperluas pengalaman dan membiasakan dengan berbagai aspek dari operasi perusahaan. Menurut Simamora dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia* manfaat pelaksanaan mutasi adalah:

1. Memenuhi kebutuhan tenaga kerja di bagian atau unit yang kekurangan tenaga kerja tanpa merekrut dari luar.
2. Memenuhi keinginan pegawai sesuai dengan pekerjaan.
3. Memberikan jaminan bagi pegawai bahwa dia tidak akan diberhentikan.
4. Tidak terjadi kejenuhan.
5. Motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi, berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.

(Simamora, 2000:42)

Berdasarkan pendapat di atas dapat dijelaskan bahwa mutasi memiliki beberapa manfaat yang baik.

Kesenjangan mengenai kuantitas Pegawai Negeri Sipil bisa diatasi dengan adanya sebuah mekanisme mutasi yang sesuai. Selain itu, mutasi bermanfaat sebagai sebuah pemenuhan terhadap keinginan Pegawai Negeri Sipil, memberikan jaminan terhadap Pegawai Negeri Sipil bahwa tidak akan diberhentikan, agar tidak terjadi kejenuhan terhadap beban kerja Pegawai Negeri Sipil juga menciptakan suatu motivasi dan kepuasan kerja kepada Pegawai Negeri Sipil agar mampu menciptakan suatu kinerja yang lebih maksimal dan berorientasi lebih positif terhadap kinerjanya.

Sedangkan, menurut Siagian dalam bukunya berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia* menjelaskan bahwa melalui mutasi para pegawai sesungguhnya memperoleh manfaat yang tidak sedikit, antara lain dalam bentuk:

1. Pengalaman baru.
2. Cakrawala pandangan yang lebih luas.
3. Tidak terjadinya kejenuhan atau kebosanan.
4. Perolehan pengetahuan dari keterampilan baru.
5. Perolehan prospektif baru mengenai kehidupan organisasional.
6. Persiapan untuk menghadapi tugas baru, misalnya karena promosi.
7. Motivasi dan keputusan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.

(Siagian, 2001:32)

Berdasarkan pendapat Siagian tersebut, dapat dikatakan bahwa mutasi Pegawai Negeri Sipil merupakan suatu inovasi yang dilaksanakan yang bertujuan guna menciptakan sebuah mekanisme yang baik. Pengalaman baru merupakan hal dasar yang akan di dapatkan oleh Pegawai Negeri Sipil yang dimutasikan, selain itu Cakrawala dan Paradigma terhadap hasil kinerja yang lebih optimal Pegawai Negeri Sipil akan tercipta seusai dilaksanakannya proses mutasi Pegawai Negeri Sipil, apabila memang dilaksanakan dengan baik dan berkesinambungan.

Mutasi juga dapat menurunkan kegairahan kerja karena dianggap sebagai hukuman dan memperburuk produktivitas kerja karena adanya ketidaksesuaian dan ketidakmampuan kerja pegawai. Bila terjadi keadaan yang demikian maka mutasi tidak mencapai tujuan yang diharapkan, yaitu bertambahnya efektivitas dan efesiensi dalam perkerjaan. Menurut Nitisemito dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Personalia* menjelaskan hal ini terjadi karena beberapa sebab, yaitu:

1. Pegawai tersebut telah terlanjur mencintai perkerjaanya.
2. Hubungan kerjasama yang baik dengan sesama rekan.
3. Perasaan dari pegawai bahwa pekerjaan-pekerjaan lain yang sederajat, dan lain-lain.

(Nitisemito, 2003:12)

Kekurangan yang terjadi akibat proses mutasi Pegawai Negeri Sipil merupakan hal yang biasa terjadi. Pegawai Negeri Sipil yang terlalu mencintai pekerjaan sebelumnya, serta kedekatan emosional yang sudah lama terbentuk dalam intansi sebelumnya merupakan sebuah permasalahan yang tidak mungkin dapat digantikan. Perasaan serta pekerjaan-pekerjaan yang sederajat mungkin akan menciptakan sebuah mekanisme yang dasar dan dapat membuat Pegawai Negeri Sipil .menganggap tidak terlalu penting apabila dimutasikan.

Sedangkan menurut H. Malayu S.P Hasibuan dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian Dasar, Pengertian, dan Masalah* menjabarkan tujuan dari pelaksanaan mutasi, antara lain:

1) Untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai
2) Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
3) Untuk memperluas atau menambah pengetahuan pegawai.
4) Untuk menghilangkan rasa bosan/ jemu terhadap pekerjaannya.

5) Untuk memberikan perangsang agar pegawai mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.
6) Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik pegawai.
7) Untuk mengatasi perselisihan antara sesama pegawai.
8) Untuk mengusahakan pelaksanaan prinsip orang tepat pada tempat yang tepat.

(Hasibuan, 2002:34)

Tujuan dari pelaksanaan mutasi berdasarkan pendapat dari Hasibuan di atas, menjelaskan bahwa pada dasarnya mutasi harus dilaksanakan oleh Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung agar dapat menciptakan sebuah mekanisme kinerja organisasi yang lebih produktif. Mencipatakan sebuah keseimbangan, memperluas atau menambah pengetahuan pegawai, serta menghilangkan rasa bosan merupakan dampak apabila mutasi tersebut dilaksanakan dengan baik dan sesuai berdasarkan dasar hukum yang mengaturnya. Perangsang agar pegawai meningkatkan karier yang lebih tinggi, mengatasi perselisihan, dan mengusahakan orang yang tepat dan tempat yang tepat merupakan dasar dari Pegawai Negeri Sipil mengajukan mutasi ke Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung.

Mutasi yang dilaksanakan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi oleh karena itu perlu ada evaluasi pada setiap hasil pekerjaan secara berkesinambungan secara objektif. Menurut Danim dalam bukunya Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok dalam melaksanakan mutasi harus dipertimbangkan faktor-faktor yang dianggap objektif dan rasional, yaitu:

1. Mutasi disebabkan kebijakan dan peraturan pemerintah.
2. Mutasi atas dasar prinsip *The right man on the right place*.
3. Mutasi sebagai dasar untuk meningkatkan profesionalitas kerja.
4. Mutasi sebagai media kompetisi yang maksimal.
5. Mutasi sebagai langkah untuk promosi.
6. Mutasi untuk mengurangi *labour turn over*.
7. Mutasi harus terkoordinasi

(Danim, 2004:56)

Berdasarkan pendapat dari Danim dapat dikatakan faktor-faktor yang mempengaruhi mutasi terdiri dari setiap faktor yang mengarah terhadap peningkatan tingkat efektivitas dan efisiensi kinerja aparatur secara berkesinambungan. Faktor-faktor yang mempengaruhi mutasi Pegawai Negeri Sipil adalah kebijakan pemerintah yang mengaharuskan suatu daerah untuk melaksanakan mutasi, atas dasar pemikiran *the right man on the right place*, juga meningkatkan profesionalitas kerja yang merupakan langkah dari promosi untuk menciptakan suasana kerja yang lebih terkoordinasi.

Mutasi atau pemindahan pegawai menurut Hasibuan dapat terjadi karena 2 hal, yaitu:

1. Mutasi atas Keinginan Pegawai

Mutasi atas permintaan sendiri adalah mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari pegawai yang bersangkutan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi. Misalnya, karena alasan keluarga untuk merawat orang tua yang sudah lanjut usia. Kemudian alasan kerjasama, dimana tidak dapat bekerja sama dengan pegawai lainnya karena terjadi pertengkaran atau perselisihan, iklim kerja kurang cocok dengan pegawai dan alasan-alasan sejenisnya.

2. Alih Tugas Produktif (ATP)

Alih tugas produktif adalah mutasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan pegawai bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya. Alasan lain tugas produktif didasarkan pada kecakapan, kemampuan pegawai, sikap dan disiplin pegawai. Kegiatan ini menuntut keharusan pegawai untuk menjalankannya.

(Hasibuan, 2008:46)

Berdasarkan pendapat di atas, yang menjadi alasan mutasi dibagi menjadi 2 (dua) yaitu mutasi atas keinginan Pegawai Negeri Sipil itu sendiri, dan atas Alih Tugas Produktif. Atas keinginan Pegawai Negeri Sipil

artinya mutasi dapat diajukan dan tidak dapat dibatasi dengan adanya kepentingan dari organisasi, mutasi atas kepentingan pribadi biasa disalahgunakan dengan adanya mekanisme yang salah diartikan sehingga disalahgunakan oleh aparatur yang bertindak sebagai pelaksana dan pengawas proses mutasi tersebut. Sedangkan, mutasi yang berdasarkan Alih Tugas Produktif (ATP) biasanya dilaksanakan lebih terpantau dan jarang terjadi kecurangan di dalam proses pelaksanaannya.

KERANGKA PEMIKIRAN

Peneliti menentukan teori untuk penelitian ini yaitu pendapat yang dikemukakan oleh Ilham dalam bukunya yang berjudul Manaejemen Sumber Daya Manusia yang di dalamnya mencakup 3 (tiga) unsur atau indikator yang perlu diperhatikan sebagai tolak ukut penilaian kinerja aparatur, yaitu: Efektivitas, Efisiensi, dan Keamanan dan Kepuasan Pelanggan.

Kinerja adalah hasil kerja aparatur BKD Kota Bandung sesuai dengan perannya masing-masing dalam pelaksanaan proses mutasi Pegawai Negeri Sipil. Kinerja bisa dikatakan juga sebagai daya dan upaya seorang aparatur Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung untuk menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Aparatur adalah sumber daya manusia yang bekerja di Bidang Mutasi Pegawai pada BKD Kota Bandung dengan kemampuan yang dimilikinya sesuai dengan bidangnya masing-masing berdasarkan ketentuan yang ada. Memiliki kewajiban dalam melayani permasalahan proses Mutasi Pegawai Negeri Sipil secara efektif, efisien dan tidak melupakan faktor keamanan dan kemampuannya masing-masing.

Kinerja aparatur merupakan hasil kerja dari sebuah kegiatan yang dilakukan oleh pegawai Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Mekanisme terpenting adalah bagaimana cara atau metode yang diterapkan oleh seorang aparatur dalam lembaga teknis BKD guna melaksanakan mutasi pegawai sesuai dengan petunjuk teknis yang dikemukakan oleh ketua Badan Kepegawaian Negara (BKN) Tahun 2003 guna mencapai sasaran yang telah dientukan dan merupakan visi dan misi yang telah disepakati sebelumnya.

Efektivitas dalam keterkaitannya dengan Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung adalah proses pelaksanaan kerja aparatur yang dijadikan sebagai parameter kinerja aparatur yang berdasarkan atas peraturan yang berlaku, dan dijadikan sebagai bahan acuan dalam bekerja bagi aparatur dengan indikator sumber daya manusia sebagai kualitas dari tingkat kemampuan dan Program Kerja sebagai rancangan awal dalam melaksanakan pelayanan dalam kurun waktu tertentu.

Efisiensi dalam keterkaitannya dengan kinerja Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung adalah bahan perbandingan ukuran rencana, pelaksanaan, serta hasil berdasarkan tingkat minimalitas waktu dan biaya yang dikeluarkan oleh organisasi atau instansi guna memenuhi kebutuhan seorang aparatur Bidang Mutasi sebagai tolak ukur prestasi kerja yang di dapat.

Kemanan dan kepuasan pelanggan dalam keterkaitannya dengan kinerja Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung adalah kemampuan kerja aparatur dalam kegiatan membantu, menyiapkan atau mengurus masalah yang diperlukan guna melaksanakan proses mutasi PNS di Kota Bandung. Dapat dinilai dengan indikator kualitas standar pelayanan dan prosedur kerja yang dilaksanakan secara optimal.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dapat dijelaskan definisi operasional sebagai berikut:

1) Kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan oleh aparatur pelaksana Bidang Mutasi Pegawai dalam setiap tahapan pelaksanaan mutasi PNS sesuai dengan peraturan yang berlaku.
2) Aparatur adalah sumber daya manusia yang bekerja sebagai pelaksana dalam proses mutasi PNS yang dilakukan oleh Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung.

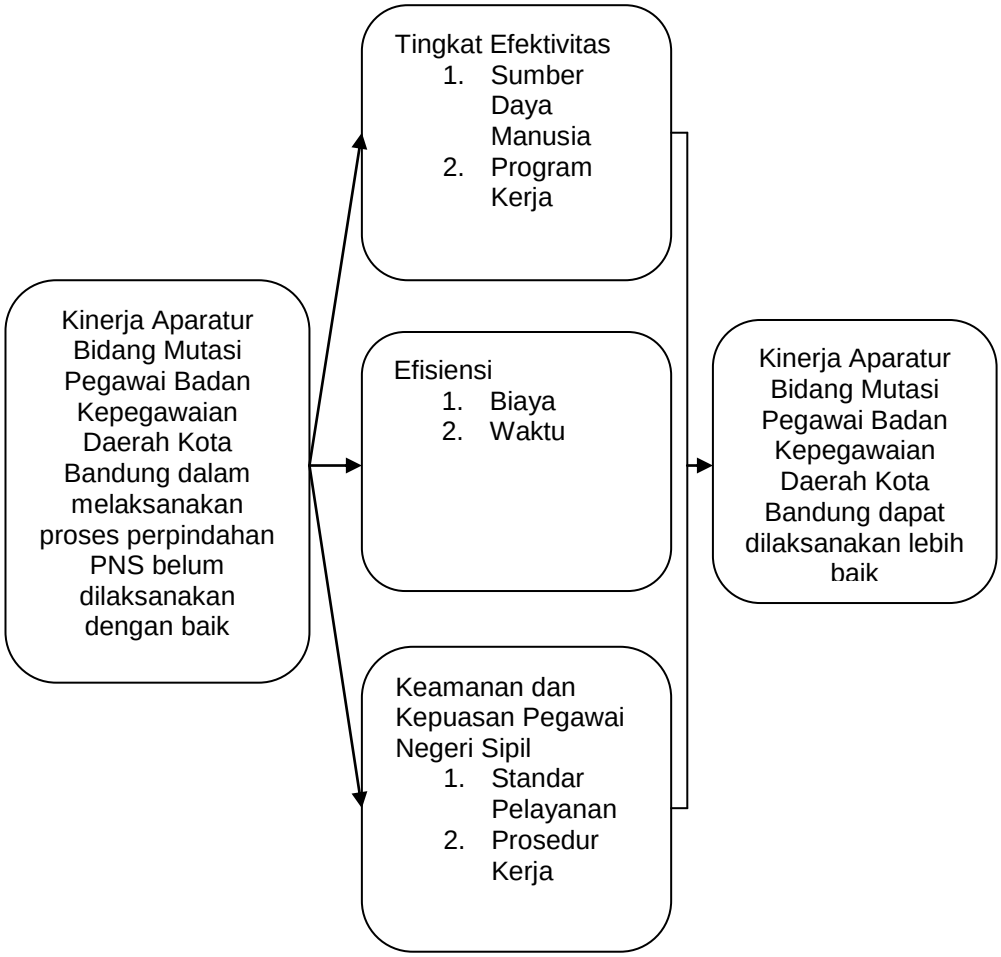
3) Mutasi adalah mekanisme kegiatan dalam pelaksanaan proses pemerintahan yang berguna untuk meningkatkan kinerja aparatur yang merupakan tugas Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung dalam guna pencapaian tujuan tertentu.
4) Pegawai Negeri Sipil adalah aparatur yang bekerja, digaji oleh negara dan bertanggungjawab melayani masyarakat.
5) Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung adalah lembaga teknis daerah yang bertugas mengurusi masalah kepegawaian di setiap instansi pemerintahan di Kota Bandung.
6) Kinerja Aparatur Bidang Mutasi Pegawai Pada BKD Kota Bandung dalam melaksanakan proses mutasi PNS adalah hasil kerja Bidang Mutasi Pegawai BKD Bandung pada pelaksanaan setiap tahapan-tahapan serta menyelesaikan setiap permasalahan yang terjadi dalam proses mutasi PNS guna tercapainya optimalnya pelayanan terhadap masyarakat di Kota Bandung, yang dapat ditinjau dari beberapa indikator sebagai berikut:
    1. Efektivitas adalah tingkat pencapaian target dalam proses kerja yang dilaksanakan dalam proses mutasi PNS yang diukur dengan cara membandingkan hasil kerja yang diharapkan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan oleh aparatur Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung, yang dapat dinilai dalam indikator sebagai berikut:
        a. Sumber Daya Manusia adalah aparatur Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung yang melaksanakan perannya secara aktif, serta dapat mengelola dirinya sendiri menuju tercapainya target yang di ukur dalam proses mutasi Pegawai Negeri Sipil.
        b. Program Kerja adalah rancangan kerja yang disusun aparatur Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung yang dapat dijadikan sebagai bahan acuan guna melakukan proses mutasi PNS sesuai dengan kesepakatan serta tatanan yang telah ditentukan.
    2. Efisiensi adaah ukuran hasil kerja mengenai perbandingan rencana penggunaan dana yang masuk (pendapatan) dengan penggunaan dana keluar (pengeluaran) pada pelaksanaan mutasi PNS di Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung, yang dapat dilihat dari:
        a. Waktu adalah rangkaian saat proses pelaksanaan proses mutasi PNS yang dilaksanakan oleh aparatur Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung secara terukur, yang mampu digunakan dengan baik.
        b. Biaya adalah sesuatu yang digunakan aparatur Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung sebagai bentuk materiil secara terukur yang dijadikan pengurang yang perlu dikorbankan dalam hal perolehan penghasilan atau keuntungan dalam melaksanakan proses mutasi PNS.
    3. Keamanan dan Kepuasan Pegawai Negeri Sipil adalah proses serta hasil pelayanan yang dilakukan oleh aparatur Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung yang dituntut dapat memberikan rasa

aman dan nyaman mengenai kepastian hukum pelaksanaan proses mutasi Pegawai Negeri Sipil, yang dapat dilihat dari:

a. Standar pelayanan, yaitu acuan aparatur Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung dalam melakukan usaha atau kegiatan dalam membantu menyiapkan atau mengurus apa yang diperlukan oleh PNS yang akan melaksanakan mutasi.
b. Prosedur Kerja, merupakan tata cara atau metode yang dilakukan aparatur Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung dalam mengerjakan suatu proses mutasi PNS berdasarkan dasar hukum yang mengaturnya.

Berikut ini merupakan gambar yang telah dimodifikasi oleh peneliti untuk memperjelas dan mempertajam sebagai tambahan dari kerangka pemikiran yang telah diuraikan sebagai berikut:

Gambar 2.1
Model Kerangka Pemikiran



OBJEK PENELITIAN
BKD KOTA BANDUNG

Sejalan dengan perkembangan situasi dan kondisi pemerintahan yang mengalami perubahan paradigma, dimana Pemerintah Daerah diberikan otonomi daerah yang seluas-luasnya untuk mengatur rumah tangganya sendiri yang ditandai dengan terbitnya Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 dan telah diperbaharui dengan Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Hal ini tentu berimplikasi juga terhadap urusan-urusan kepegawaian. Maka terbitlah Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian. Dalam undang-undang yang baru tersebut memuat aturan mengenai penyelenggaraan kebijaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil secara nasional dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Negara. Sedangkan untuk pelaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil di daerah dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah. Berkaitan dengan hal tersebut, terbitlah Keputusan Presiden Nomor 159 Tahun 2000 tentang Pedoman Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah yang menjadi dasar perubahan bentuk organisasi yang mengurus kepegawaian dari Bagian Kepegawaian menjadi Badan Kepegawaian Daerah.

Visi Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung Tahun 2009-2013 adalah “Badan Kepegawaian Daerah sebagai Lembaga Aparatur yang Adaptif, Inovatif dan Akomodatif”. Adapun maknanya adalah sebagai berikut:

1. **Adaptif**: Menyesuaikan kepada pedoman, standar dan prosedur yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Pusat.
2. **Inovatif**: Memiliki kemampuan untuk menciptakan program/model yang mendukung peningkatan administrasi dan manajemen kepegawaian berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku.
3. **Akomodatif**: Dapat menyelaraskan/mensinkronisasi kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan peraturan kepegawaian yang ditetapkan oleh pemerintah pusat/ pemerintah provinsi dengan muatan lokal.

Misi Badan Kepegawaian Daerah, yaitu sebagai berikut :

1. Peningkatan pelayanan administrasi kepegawaian yang transparan dan akuntabel.
2. Peningkatan kualitas Sumber Daya Aparatur.
3. Penyajian data kepegawaian yang apresiatif.
4. Pembangunan dan Pengembangan Model Assesment Centre dalam rangka penempatan dalam jabatan struktural dan fungsional.

Proses pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah perlulah diatur dan mengacu terhadap peraturan Yuridis yang mengaturnya, sebagai berikut:

1. Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999;
2. Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-undang Nomor 3 Tahun 2005 tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang telah ditetapkan dengan Undang-undang Nomor 8 Tahun 2005;
3. Peraturan Pemerintah Nomor 97 Tahun 2000 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2003;
4. Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002;
5. Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil;

6. Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 13 Tahun 2003 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan melakukan pendekatan kualitatif yaitu menggambarkan dan menganalisa data yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data berdasarkan keadaan yang nyata. Alasan peneliti menggunakan metode deskriptif kualitatif karena metode ini dapat menjabarkan dan mendefinisikan setiap gambaran secara seksama dan jelas tentang sebuah interaksi yang dilakukan oleh aparatur Bidang Mutasi Pegawai Badan Kepegawaian Daerah dalam melaksanakan proses mutasi Pegawai Negeri di Kota Bandung.

Desain Penelitian

Dalam penelitian deskriptif peneliti tidak memanipulasi setiap data yang di dapatkan dari fenomena-fenomena serta kegiatan-kegiatan yang peneliti jumpai, selain itu peneliti juga tidak memberikan perlakuan khusus terhadap data-data fakta, baik itu bersifat informasi berasal dari komunikasi verbal ataupun informasi yang di dapatkan melalui komunikasi non verbal dan berhubungan dengan setiap tahapan proses mutasi PNS yang merupakan tugas pokok dan fungsi Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung.

Teknik Pengumpulan Data

Studi Pustaka

Studi Pustaka adalah segala usaha yang dilakukan oleh peneliti untuk menghimpun informasi yang relevan dengan topik atau masalah yang akan atau sedang diteliti yaitu yang berhubungan dengan pelaksanaan proses mutasi Pegawai Negeri Sipil yang dilaksankan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung.

Studi Lapangan

Peninjauan yang dilakukan langsung pada Bidang Mutasi Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung yang menjadi objek penelitian dengan tujuan yakni, mencari data sebenarnya, data yang lebih banyak, lebih tepat, lebih up to date, disamping itu peneliti juga melakukan suatu penelitian dengan cara sebagai berikut:

a) Observasi yaitu peneliti menempatkan diri sebagai instrumen luar dan berada di luar subjek yang diteliti yaitu mengenai pelaksanaan proses mutasi Pegawai Negeri Sipil yang dilakukan oleh aparatur Bidang Mutasi Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung. Sehingga peneliti akan lebih mudah untuk mengamati mengenai data, pelaksanaan, dan informasi yang diharapkan.
b) Wawancara yaitu peneliti melakukan tanya jawab langsung kepada informan agar mendapatkan informasi yang lebih jelas terkait masalah mutasi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung.

Teknik Penentuan Informan

Teknik penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah Purpossive (teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu). Teknik penentuan informan ini adalah siapa yang akan diambil sebagai anggota informan diserahkan pada pertimbangan pengumpul data yang sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian.

Penentuan informan dalam penelitian ini berdasarkan objek yang diteliti dan berdasarkan keterkaitan informan tersebut dengan penelitian. Informan dalam penelitian ini terdiri informan yang berkaitan tentang proses Mutasi Pegawai Negeri Sipil di Pemerintahan Kota Bandung. Adapun aparatur yang menjadi sumber informan sebagai berikut:

1. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung bertujuan untuk mengetahui tata laksana persetujuan izin pelaksanaan mutasi PNS di BKD Kota Bandung.
2. Kepala Bidang Mutasi Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung bertujuan untuk mengetahui gambaran pelaksanaan manajemen yang baik dalam mekanisme mutasi PNS di BKD Kota Bandung.

3. Kepala Sub Bidang Mutasi Pegawai Fungsional Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung bertujuan untuk mengetahui gambaran pelaksanaan manajemen yang baik dalam mekanisme mutasi PNS di BKD Kota Bandung.
4. Aparatur Pelaksana pada Sub Bidang Mutasi Pegawai Fungsional dan Sub Bidang Mutasi Pegawai Struktural dan Non Struktural yang berjumlah 7 aparatur, bertujuan untuk mengetahui dan memperhatikan tata cara pelaksanaan mutasi PNS di setiap tahapannya.
5. Pegawai Negeri Sipil yang pernah dilayani dalam proses mutasi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung yang berjumlah 4 orang, yang bertujuan untuk mengetahui penilaian objektif terhadap setiap tahapan-tahapan pelaksanaan mutasi PNS di Bidang Mutasi BKD Kota Bandung.

Teknik Analisa Data

Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang berdasarkan pada pengumpulan data-data mengenai kinerja aparatur Bidang Mutasi Pegawai Badan Kepegawaian Daerah dalam melaksanakan proses mutasi Pegawai Negeri Sipil yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah di wilayah Pemerintahan Kota Bandung. Data-data tersebut berisikan tentang langkah-langkah verifikasi mulai dari prosedur dan tata laksana kegiatan mutasi Pegawai Negeri Sipil, di dalam wilayah Pemerintah Kota Bandung. Proses penelitian administratif dan verifikasi yang dilakukan oleh Bidang Mutasi Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung yang diambil melalui wawancara, observasi dan tinjauan pustaka untuk selanjutnya data-data yang telah diperoleh tersebut disusun dan ditampilkan.

Menyajikan data yang telah tersusun sesuai dengan data dan hasil wawancara, observasi dan tinjauan pustaka yang berhubungan dengan kinerja aparatur Bidang Mutasi Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung dalam melaksanakan proses mutasi Pegawai Negeri Sipil di wilayah Kota Bandung. Hasil dari penyajian data tersebut pada akhirnya akan menggambarkan sebuah kesimpulan.

Kesimpulan dihasilkan berdasarkan kumpulan dari pertanyaan-pertanyaan tentang permasalahan mengenai kinerja aparatur Bidang Mutasi Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung dalam melaksanakan proses mutasi Pegawai Negeri Sipil di wilayah Kota Bandung. Hasil kesimpulan tersebut dapat menggambarkan bagaimana tingkat efektivitas, efisiensi, serta keamanan dan kepuasan dari pelaksanaan kerja Bidang Mutasi Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung dalam proses mutasi Pegawai Negeri Sipil di wilayah Kota Bandung, yang kedepannya dapat dijadikan sebuah pertimbangan, serta perbaikan terhadap sektor-sektor yang kurang, sehingga proses mutasi selanjutnya dapat berjalan sesuai dengan peraturan atau hukum tertulis yang telah ditetapkan.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi yang diambil sebagai tempat penelitian adalah kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung, yang beralamat di Jl. Watukencana No.2 Bandung Jawa Barat, dengan objek penelitian adalah aparatur di Bidang Mutasi Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung. Waktu penelitian dimulai sejak bulan Desember 2012 hingga Juli 2013.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Efektivitas kinerja aparatur yang ada di Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung dalam melayani PNS sebagai elemen yang harus dilayani dinilai buruk, karena masih banyak aparatur yang ditempatkan tidak sesuai dengan tingkat kemampuannya sehingga tugas pokok dan fungsi belum mampu dilaksanakan dengan baik. Aparatur Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung sudah berusaha memberikan pelayanan yang optimal dalam setiap tahap pelaksanaan mutasi PNS yang diharapkan, yaitu dengan memberikan pelayanan dengan cepat dan akurat sehingga dapat berjalan dengan efektif.

Sumber daya aparatur yang ada di Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung dinilai buruk, namun sumber daya aparatur yang ada di Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung memiliki motivasi untuk menjadi lebih baik, terutama dalam melaksanakan proses mutasi PNS. Aparatur pelaksana pada Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung berpendidikan mayoritas lulusan sarjana. Sumber daya aparatur di Bidang Mutasi BKD Kota Bandung masih ada yang tidak berkompeten, selain itu kurang disiplinnya aparatur dalam menjalankan tugasnya, dapat menghasilkan masalah, contohnya ketika pengauditan data PNS yang mutasikan. Daftar absensi masih buruk, aparatur masuk pada jam kerja yang tidak tepat pada waktunya, dalam jam kerja aparatur masih ada yang bermain game, serta ketidaksesuaian aparatur yang ditempatkan di setiap Bidang di BKD Kota Bandung, serta masih adanya aparatur pelaksana yang tingkat pendidikannya hanya SMA. Proses mutasi PNS pada dasarnya membutuhkan tingkat pendidikan yang lebih, guna penanaman serta penjelasan secara lebih rinci terhadap PNS yang tidak dipenuhi permintaan mutasinya.

Program kerja yang ada di Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung sudah dapat dikatakan berjalan dengan baik, hal ini dapat di lihat dari motivasi aparatur guna bertanggung jawab terhadap proses mutasi itu sendiri. Penyusunan program kerja melalui sebuah mekanisme pendidikan dan pelatihan yang senantiasa diikuti prosesnya oleh aparatur Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung berguna untuk mencapai efektivitas kinerja aparatur yang baik.

Efisiensi kinerja aparatur di Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung sudah diterapkan dengan baik. Anggaran yang digunakan untuk pelaksanaan mutasi PNS juga bisa dinilai efisien, karena tidak perlu menggunakan dana yang besar guna melaksanakan proses mutasi PNS setiap kalinya. Aparatur yang profesional masih sangat dibutuhkan guna melaksanakan proses mutasi PNS ini dengan efisien. Permasalahan yang terjadi dalam efisiensi kerja terutama dalam hal penentuan pelaksanaan mutasi PNS masih terjadi dalam perilaku aparatur yang salah mengartikan maksud dari pemimpin yang pengertian, sehingga masih ada permasalahan yang terjadi dalam hal ini adalah adanya kehilangan data yang semestinya tidak terjadi, karena data aparatur mutasi PNS merupakan data rahasia yang perlu dijaga pengarsipannya.

Biaya yang dibutuhkan aparatur Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung untuk melaksanakan mutasi PNS sudah cukup, meskipun tidak dapat dipastikan dalam ukuran nominal. Untuk menjamin keberhasilan pelaksanaannya, aparatur yang berkompeten merupakan kebutuhan mutlak dalam lingkup BKD Kota Bandung untuk meningkatkan kualitas organisasi. Pada setiap proses kinerja aparatur melalui perwujudan dan interaksi yang sinergis, sistematis dan terencana atas dasar pelayanan juga menjadi kebutuhan. Pengembangan sumber daya aparatur di Bidang Mutasi PNS BKD Kota Bandung diarahkan kepada pembentukan kualitas layanan yang baik kepada PNS yang akan mengajukan mutasi ke instansi-instansi pemerintah di Kota Bandung, baik itu PNS yang berasal dari Kota Bandung maupun di luar Kota Bandung melalui peningkatan sumber daya pendidikan dan pelatihan atau diklat pada aparatur Bidang Mutasi BKD Kota Bandung.

Dalam pelaksanaan mutasi PNS yaitu perlu adanya waktu kurang lebih dalam jangka waktu dua minggu dalam setiap pelaksanaannya, hal ini dikarenakan adanya sistem manual yang bersifat administratif yang membuat proses mutasi berjalan lambat dan dibutuhkan ketelitian dalam mengaturnya. Proses pengumpulan data ini dapat berjalan cukup cepat, tepat dan akurat apabila Bidang Mutasi PNS memiliki aparatur yang cerdas dan berkompeten serta memahami konsep teknologi yang bersifat kompetensi dasar guna menyelesaikan tugas yang diembankan kepadanya. Belum adanya konsistensi waktu dalam pelaksanaan mutasi PNS ini juga mengakibatkan data PNS yang dimutasikan terkadang hilang dan tidak dapat ditemukan. Peristiwa seperti ini perlu didukung oleh ketersediaan sumber daya aparatur yang baik, untuk menjamin keberhasilan

pelaksananaan mutasi PNS di Kota Bandung dengan tepat dan akurat pada pelaksanaan mutasi PNS selanjutnya.

Keamanan dan kepuasan pelanggan sudah baik, karena didukung oleh ketersediaan motivasi yang baik yang dimiliki oleh aparatur Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung. Kepuasan PNS merupakan kebutuhan mutlak pada setiap kinerja aparatur yang berkompetensi melalui perwujudan dan interaksi yang sinergis, sistematis dan terencana atas dasar pelayanan. Pengembangan sumber daya aparatur di Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung diarahkan kepada pembentukan keamanan dan kepuasan pelanggan dalam melaksanakan proses mutasi di Kota Bandung melalui peningkatan sumber daya dengan cara mengikutsertakan aparatur dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) pada aparatur, yaitu diklat kepemimpinan dan diklat yang diperuntukan aparatur-aparatur yang ada di lingkungan BKD Kota Bandung khususnya Bidang Mutasi Pegawai yang masih dinilai buruk, karena belum dilaksanakan dengan baik dan berkelanjutan. Pegawai Negeri Sipil yang pernah terlibat dalam proses mutasi ini mayoritas berpendapat bahwa mereka merasakan kepuasan, mereka dapat diberi kemudahan dan keamanan dalam pelaksanaan mutasi melalui proses yang cepat, dan terjamin keamanannya.

Standar pelayanan Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung dinilai sudah baik, karena standar pelayanan di Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung mengacu pada kebijakan yang ada. Hakekatnya merupakan bentuk-bentuk pelayanan terhadap masyarakat dalam pengawasan melalui pelaksanaan mutasi PNS yang di dasari hukum yang mengatur standarisasinya yang selama ini telah dilaksanakan secara baik, namun demikian mengingat kondisi masing-masing yang terkait dengan sumber daya aparatur yang tidak merata diperlukan tahapan pelaksanaan yang baik guna mencapai standar minimal sumber daya aparatur yang ada di Bidang Mutasi BKD Kota Bandung untuk mengawasi dan melaksanakan proses mutasi PNS selanjutnya.

Prosedur kerja yang ada dalam pelaksanaan mutasi PNS dinilai cukup baik. Data yang hilang yang merupakan permasalahan di Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung pada intinya bukan kesalahan dari prosedur, namun lebih tepatnya karena kesalahan dan keteledoran aparatur dalam mengurusi administrasi. Prosedur kerja yang baik dapat mempermudah aparatur dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam melaksanakan mutasi PNS yang menjadi tanggung jawab Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung.

KESIMPULAN

1. Efektivitas kinerja aparatur Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung dalam melaksanakan proses Mutasi Pegawai Negeri Sipil dinilai buruk. Sumber daya aparatur belum memiliki kompetensi dasar yang baik. Manajemen terhadap penempatan aparatur yang sesuai dengan kompetensinya tidak diperhatikan, namun aparatur memiliki motivasi dan orientasi positif untuk melaksanakan proses mutasi PNS selanjutnya. Program kerja sudah dirancang dengan baik, walaupun dengan kompetensi aparatur yang buruk.
2. Efisiensi kerja yang dilakukan oleh aparatur Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung dalam melaksanakan proses mutasi PNS sudah diterapkan dengan baik, hal ini digambarkan dari pengeluaran biaya yang tidak besar. Namun, masih banyak waktu yang dibutuhkan guna melaksanakan mutasi PNS, karena pemahaman aparatur terhadap teknologi masih kurang, sehingga mutasi PNS yang ditangani masih melalui proses administratif dengan sistem manual dalam salah satu tahapannya.
3. Keamanan dan kepuasan aparatur dalam pelaksanaan proses mutasi PNS di Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung sudah baik. Setiap tahapan dilaksanakan secara prosedural, mengacu kepada standar pelayanan dan prosedur kerja yang telah direncanakan sebelumnya, sehingga dapat menghasilkan

sebuah kebijakan pelaksanaan proses mutasi PNS yang aman.

REKOMENDASI

1. Efektivitas kinerja aparatur Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung dalam melaksanakan proses mutasi PNS, sebaiknya lebih ditingkatkan lagi. Program pendidikan dan pelatihan bagi aparatur Bidang Mutasi Pegawai sebagai pelaksana dalam proses mutasi PNS perlu diperhatikan, karena masih banyak aparatur yang belum memiliki kompetensi dasar yang baik terhadap setiap tahapan pelaksanaan mutasi PNS.
2. Efisiensi kinerja yang dilakukan oleh Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung dalam melaksanakan proses mutasi PNS perlu ditingkatkan lagi terutama dalam hal waktu. Waktu yang digunakan bisa diminimalisir apabila aparatur sudah paham dan memiliki kompetensi dasar yang baik mengenai tugas pokok dan fungsinya, pemahaman secara mendalam dengan mengikutsertakan aparatur dalam setiap kegiatan pendidikan dan pelatihan guna membangun kompetensi dasar yang lebih baik masih sangat diperlukan guna menciptakan efisiensi waktu yang baik.
3. Keamanan dan kepuasan Pegawai Negeri Sipil dalam proses mutasi PNS di Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung harus lebih ditingkatkan lagi, yang terpenting adalah peningkatan kualitas aparatur melalui pendidikan dan pelatihan agar terciptanya kompetensi dasar yang baik guna mengawal setiap tahapan proses mutasi PNS yang lebih sesuai dengan standar pelayanan dan prosedur kerja agar bisa dilaksanakan lebih baik dan sesuai dengan semua rancangan awal yang telah disepakati sebelumnya, sehingga aparatur Bidang Mutasi Pegawai BKD Kota Bandung dapat lebih menjamin terhadap kepuasan dan kemanan PNS.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku-Buku

Azwar, Saifuddin. 2004. Metode Penelitian. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Danim, Sudarwan. 2004, Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok. Jakarta: Rineka Cipta.

Dwiyanto, Agus. 1995. Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Flippo B. Edwin. 1995. Manajemen Personalia. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Gomes, Faustino Cardoso. 1995. Manejemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Andi Offest

Handoko, T. Hani. 1993. Manajemen. Yogyakarta: BPFE.

Hasibuan, Malayu. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian Dasar, Pengertian, dan Masalah. Jakarta: PT Toko Gunung Agung.

Hasibuan, Malayu. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.

Ilham, Muh. 2008. Manajemen Sumber Daya dan Kinerja Aparatur Pemerintahan Daerah. Bandung: CV Indra Prahasta.

Kristiadi, J.B. 1991. Peran Aparatur Pemerintah Dalam Era Pembangunan. Bandung: Sesimpol Lembang.

Lukman, Sampara. 1999. Manajemen Kualitas Pelayanan. Jakarta: STIA LAN Press.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2000. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Bandung: Rafika Aditama.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2007. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Bandung: Rafika Aditama.

Moekijat. 1999. Manajemen Personalia Dan Hubungan Kerja. Bandung: Pioneer Jaya.

Moenir. 2006. Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia. Jakarta: Bumi Aksara.

Ndraha, Taliziduhu. 2003. Budaya Organisasi. Jakarta: Rineka Cipta.

Nitisemito, Alex, S. 2003. Manajemen Personalia. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Ratminto. 2006. Manajemen Pelayanan. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Ravianto, J. 1988. Produktifitas Dan Tenaga Kerja Indonesia. Jakarta: Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktifitas.

Ruky, Ahmad. 2001. Sistem Manajemen Kinerja. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka

Salam, Dharma Setyawan. 2004. Manajemen Pemerintahan Indonesia. Jakarta: Penerbit Djambatan.

Sedarmayanti. 2009. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: Mandar Maju.

Siagian S.P. 2001, Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.

Sikula, Andrew. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Erlangga.

Simamora, H. 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YPKN.

Simamora, H. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YPKN.

Suharto, 2006. Strengthening Social Protection Systems in ASEAN. Galway, Ireland:GDSI.

Surjadi, 2009. Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik. Bandung: Refika Aditama.

Toha, Miftah. 1990. Administrasi Kepegawaian Daerah. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Wibowo, 2007. Manajemen Kinerja. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Wirawan, 2009. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba
Empat.

Yudhoyono, Bambang. 2002. Otonomi Daerah Desentralisasi Dan Pengembangan SDM Aparatur Pemda Dan Anggota DPRD. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.

B. Dokumen – Dokumen

1. Peraturan Pemerintah RI Nomor 63, Tahun 2009 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah No 9 Tahun 2003 Tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian
2. Pegawai Negeri Sipil.Pasal 3 UU Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas UU Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
3. Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Otonomi Daerah.
4. RPJMD Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung Tahun 2012
5. Keputusan Badan Kepegawain Negara Tahun 2003 tentang Petunjuk Teknis Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.

C. Rujukan Elektronik

1. Ardiyansyah, Muhammad. 2007. http://www.geocities.com/yaslins/dasar_sig. diakses pada 24 Januari 2013
2. Adam, Samuel. 2010. www.wikipedia.org/Encyclopedia. Diakses pada 24 Januari 2013
3. Bandung, Badan Kepegawaian Daearh www.bkd.bandung.go.id. diakses pada 17 Maret 2013
4. www.tribunjabar.com. Diakses pada 27 Maret 2013