BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Pertanggungjawaban Aktifitas Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Subang Pada Pelayanan Mutasi Pindah Wilayah Internal SKPD.

Akuntabilitas dalam pengertian yang sempit akuntabilitas dapat dipahami sebagai bentuk pertanggungjawaban yang mengacu pada kepada siapa organisasi (atau pekerja individu) bertanggungjawab dan untuk apa organisasi (pekerja individu) bertanggung jawab. Dalam pengertian luas akuntabilitas dapat dipahami sebagai kewajiban pihak pemegang amanah *(agent)* untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya kepada pihak pemberi amanah (principal) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut. Makna akuntabilitas ini merupakan konsep filosofis inti dalam manajemen sektor publik.

Akuntabilitas dalam konteks organisasi pemerintah, sering ada istilah akuntabilitas publik yang berarti pemberian informasi dan disclosure atas aktivitas dan kinerja finansial pemerintah kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan laporan tersebut. Pemerintah, baik pusat maupun daerah, harus bisa menjadi subyek pemberi informasi dalam rangka pemenuhan hak-hak publik. Akuntabilitas berhubungan terutama dengan mekanisme supervisi, pelaporan, dan pertanggungjawaban kepada otoritas yang lebih tinggi dalam sebuah rantai komando

formal. Pada era desentralisasi dan otonomi daerah, para manajer publik diharapkan bisa melakukan transformasi dari sebuah peran ketaatan pasif menjadi seorang yang berpartisipasi aktif dalam penyusunan standar akuntabilitas yang sesuai dengan keinginan dan harapan publik. Oleh karena itu, makna akuntabilitas menjadi lebih luas dari sekedar sekedar proses formal dan saluran untuk pelaporan kepada otoritas yang lebih tinggi. Akuntabilitas/pertanggungjawaban, yang menunjukan seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik itu konsisten dengan kehendak publik. Akuntabilitas merupakan hal yang sangat penting dalam pelaksanaan kinerja suatu organisasi supaya dalam memberikan pelayanan terdapat pertanggung jawaban yang jelas. Akuntabilitas adalah sesuatu untuk mengurus dan mengaudit, melakukan tanggung jawab, laporan kinerja, menjawab atas prilaku atau tindakan-tindakan yang telah dilakukan, keputusan dan tindakan, terbuka bagi pemeriksaan dan peradilan, bagian dari sanksi dan penghargaan.

Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Instansi Pemerintah dengan melaksanakan Akuntabilitas Kinerja supaya memenuhi kewajiban untuk mempertanggujawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi yang terdiri dari berbagai komponen yg merupakan suatu kesatuan yaitu perencanaan stratejik, perencanaan kinerja, pengukuran kinerja dan pelaporan kinerja.

Akuntabilitas berfungsi untuk kegiatan kontrol terutama dalam hal pencapaian hasil pada pelayanan administrasi kepegawaian dan menyampaikannya secara transparan kepada masyarakat khususnya kasus pada mutasi pindah wilayah internal SKPD. Kewajiban dari BKD Kabupaten Subang ialah mewujudkan kesesuaian kinerja dan keakuratan hasil-hasil yang telah diperoleh selama kegiatan pelayanan mutasi pindah wilayah internal SKPD. Tingkat kesesuaian dan tindakan yang dilakukan oleh BKD Kabupaten Subang menjadi salah satu indikator yang sangat menentukan apakah akuntabilitas BKD Kabupaten Subang selama melakukan proses pembuatan tersebut telah sesuai dengan target yang telah diharapkan sebelumnya atau tidak.

Mewujudkan akuntabilitas merupakan hal yang harus dilakukan aparatur demi menciptakan sebuah kinerja yang maksimal dan sebagai dasar acuan dalam pengukuran kinerja agar dapat berjalan dengan semestinya. akuntabilitas bertujuan supaya pelayanan publik lebih mengutamakan transparansi dan kesamaan akses setiap warganegara. Setiap warganegara berhak mendapatkan kesamaan akses dalam pelayanan publik yang mereka butuhkan. Proses dan harga pelayanan publik juga harus transparan , dan didukung oleh kepastian prosedur serta waktu pelayanan.

Akuntabilitas mengharuskan agar setiap tindakan yang dilakukan aparatur BKD Kabupaten Subang khususnya pada pelayanan mutasi pindah wilayah internal SKPD mesti dapat dipertanggungjawabkan kepada pihak masyarakat. Akuntabilitas juga dapat berarti sebagai perwujudan pertanggungjawaban seseorang atau unit organisasi, dalam mengelola sumber daya yang telah diberikan dan dikuasai, dalam

rangka pencapaian tujuan, melalui suatu media berupa laporan akuntabilitas kinerja secara periodik.

Sumber daya dalam hal ini merupakan sarana pendukung yang diberikan kepada seseorang atau unit organisasi dalam rangka memperlancar pelaksanaan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Wujud dari sumber daya tersebut pada umumnya berupa sumber daya manusia, dana, sarana prasarana, dan metode kerja. Sedangkan pengertian sumber daya dalam konteks negara dapat berupa aparatur pemerintah, sumber daya alam, peralatan, uang, dan kekuasaan hukum dan politik. Akuntabilitas eksternal baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi merupakan hal yang paling banyak dibicarakan dalam konteks akuntabilitas.

Peneliti melakukan wawancara dengan kepala sub bidang mutasi yang mengatakan bahwa:

> ”Akuntabilitas sangat penting didalam BKD mengutamakan pelayanan prima. Orientasinya kita kesana dan tidak dipungkiri harus dijalankan mau tidak mau pelayanan publik harus memiliki akuntabilitas. Dan sejauh ini akuntabilitas kinerja yang dilakuakan oleh BKD Kabupaten Subang sudah berjalan dengan baik terutama dalam pelayanan mutasi pindah wilayah internal SKPD.” (Endang, 26/05/2014).

Pelayanan yang dilakukan oleh aparatur-aparatur BKD Kabupaten Subang memiliki pertanggung jawaban kepada atasan yang menjabat di BKD sehingga dalam dalam menjalankan pelayanan tidak melanggar aturan-aturan serta dapat tercapainya visi dan misi. Hal yang sangat penting adalah akuntabilitas terhadap para PNS yang akan dimutasi.

Akuntabilitas Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Subang ini dilakukan untuk mengantisipasi berbagai kendala-kendala dalam memberikan pelayanan administrasi kepegawaian khususnya pada kasus mutasi pindah wilayah internal SKPD. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Subang harus mampu mempertanggung jawabkan pelaksanaan kewenangan yang diberikan di bidang tugasnya terutama berkaitan erat dengan pertanggung jawaban terhadap efektivitas kegiatan dalam pencapaian sasaran atau target kebijakan atau pelayanan yang telah ditetapkan itu.

Penyelenggaraan pelayanan administrasi kepegawaian kepada para PNS Kabupaten Subang terutama dalam pelayanan mutasi pindah wilayah internal SKPD merupakan upaya mengukur kinerja untuk memenuhi kebutuhan dasar dan hak-hak sipil setiap PNS atas pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pemerintah di BKD Kabupaten Subang.

Hasil pengamatan peneliti mengenai akuntabilitas yang ditunjukkan oleh kinerja BKD dalam pelayanan mutasi dilakukan cukup baik. Akuntabilitas kinerja BKD dalam memberikan pelayanan mutasi dapat dilaksanakan namun masih banyak kekurangan-kekurangan yaitu penggunaan waktu yang tidak efisien. Sehingga dalam memberikan pelayanan menghabiskan waktu yang cukup lama. Hal tersebut dapat mempengaruhi akuntabilitas kinerja terhadap para PNS yang akan dimutasi. Akuntabilitas kinerja BKD Kabupaten Subang dilakukan agar pelayanan mutasi yang diberikan dapat berjalan dengan optimal.

Kinerja yang memiliki akutanbilitas dalam tataran organisasi dilingkungan BKD Kabupaten Subang khususnya pelayanan mutasi pindah wilayah internal SKPD akan mendorong aparatur untuk menampilkan kinerja yang memuaskan dan tingkat produktifitas yang tinggi. Artinya, disamping kinerja dan produktifitas kinerja, juga harus memiliki kesediaan memikul tanggungjawab yang sangat besar dan berperilaku yang positif dalam bekerja.

Faktor penting dalam suatu pencapaian kinerja aparatur yang hasilnya dapat dirasakan keberadaannya, dalam suatu kinerja aparatur harus dijalankan dengan baik, apabila berjalan baik dan lancar maka akan tercapainya suatu tujuan. Hasil akhir yang dapat dicapai yang sesuai dengan tujuan dan telah direncanakan, maka fungsi kinerja harus mampu berjalan dengan akuntabilitas yang baik. Kinerja BKD Kabupaten Subang menjadi tanggung jawab semua aparatur dari suatu kegiatan dapat dilihat dari bagaimana akuntabilitas dapat dijalankan dengan baik.

4.1.1 Pertanggungjawaban Hukum BKD Kabupaten Subang Pada Pelayanan Mutasi Pindah Wilayah Internal SKPD.

Penegakan hukum yang akuntabel dapat diartikan sebagai suatu upaya pelaksanaan penegakan hukum yang dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat, bangsa dan Negara yang menyangkut atau berkaitan terhadap adanya kepastian hukum dalam sistem hukum yang berlaku, kemanfaatan hukum dan keadilan bagi masyarakat.

Proses penegakan hukum tidak pula dapat dipisahkan dengan sistem hukum itu sendiri. Sedang sistem hukum dapat diartikan merupakan bagian-bagian proses / tahapan yang saling bergantung yang harus dikerjakan atau dijalankan serta dipatuhi oleh Penegak Hukum dan Masyarakat yang menuju pada tegaknya kepastian hukum.

Akuntabilitas hukum (*legal accountability*) terkait dengan jaminan adanya kepatuhan terhadap hukum dan peraturan lain yang diisyaratkan dalam penggunaan sumber daya publik. Setiap organisasi pemerintah dalam menjalankan tugasnya pasti memiliki aturan atau hukum yang jelas. Akuntabilitas hukum merupakan dasar yang sangat penting yang harus ditanamkan dalam sebuah organisasi pemerintahan. Banyak kasus penyalahgunaan jabatan yang dilakukan aparatur pemerintahan dalam memberikan pelayanan terhadap publik. Terkait dengan masalah tersebut supaya suatu organisasi pemerintahan tidak terjerat kasus yang sama maka harus adanya akuntabilitas hukum.

Akuntabilitas hukum berfungsi untuk penghindaran penyalahgunaan jabatan (*abuse of power*) yang dilakukan oleh aparatur-aparatur dalam suatu organisasi pemerintahan. BKD Kabupaten Subang dalam menjalankan pelayanan administrasi kepegawaian khususnya pelayanan mutasi pindah wilayah internal SKPD harus memiliki akuntabilitas hukum. Artinya, dalam memberikan pelayanan tidak boleh adanya hal-hal yang menyimpang dari ketentuan hukum yang berlaku. Akuntabilitas hukum sangat erat hubungannya dengan sikap kejujuran karena jika suatu organisasi pemerintahan tidak jujur atau menyalahgunakan jabatannya dalam menjalankan tugas maka otomatis melanggar hukum atau aturan yang telah di sepakati sebelumnya.

Peneliti melakukan wawancara dengan kepala sub bidang mutasi yang mengatakan bahwa kinerja aparatur BKD Kabupaten Subang dalam menjalankan pelayanan mutasi wajib memiliki akuntabilitas hukum. Akuntabilitas hukum yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Subang sudah dilaksanakan dan dibentuk secara legal berdasarkan keputusan presiden nomor 159 tahun 2000 tentang pembentuk Badan Kepegawaian Daerah. Keputusan presiden nomor 159 tahun 2000 kemudian ditindaklanjuti dengan peraturan daerah Kabupaten Subang Nomor 8 tahun 2008 tentang organisasi dan tata kerja lembaga teknis daerah di lingkungan pemerintahan Kabupaten Subang. Kemudian dibentuk peraturan Bupati Subang Nomor 14D.5 tahun 2008 tentang tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Subang.

Hasil dari wawancara peneliti dengan aparatur bahwa aparatur BKD Kabupaten Subang dalam menjalankan pelayanan mutasi para PNS Kabupaten Subang tentu BKD memiliki akuntabilitas hukum yang telah ditetapkan. Kejujuran dalam bekerja sangat penting juga bagi BKD dalam memberikan pelayanan. Sejauh ini tidak ada penyalahgunaan wewenang dan pelayanan yang BKD berikan.

Hasil pengamatan peneliti mengenai akuntabilitas hukum yang ditunjukkan oleh aparatur BKD dalam pelayanan mutasi dilakukan dengan baik. Implementasi akuntabilitas hukum yang dilakukan oleh BKD dapat terlihat dari adanya peraturan kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor: 21 tahun 2010 tentang ketentuan pelaksanaan peraturan pemerintah Nomor 53 tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Peraturan tersebut terdiri dari kewajiban dan larangan serta hukuman

disiplin yang harus dipatuhi oleh pegawai. Berikut ini merupakan kewajiban dan larangan yang harus dipatuhi oleh seluruh pegawai BKD Kabupaten Subang.

Tabel 4.1
Daftar Aturan Kewajiban Dan Larangan Pegawai Negeri Sipil

No.	Kewajiban	Larangan
1.	Mengucapkan sumpah janji PNS;	Menyalahgunakan wewenang;
2.	Mengucapkan sumpah atau janji jabatan;	Menjadi perantara untuk mendapatkan keuntungan pribadi dan/atau orang lain dengan menggunakan kewenangan orang lain;
3.	Setia dan taat sepenuhnya kepada pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan pemerintah;	Tanpa izin pemerintah menjadi pegawai atau pekerja untuk negara lain dan/atau lembaga atau organisasi Internasional;
4.	Menaati segala ketentuan peraturan perundang-undangan;	Bekerja pada perusahaan asing, konsultan asing, atau lembaga swadaya masyarakat asing;
5.	Melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada PNS dengan penuh pengabdian , kesadaran, dan tanggung jawab;	Memiliki, menjual, membeli, menggadaikan, menyewakan, atau meminjamkan barang-barang baik bergerak atau tidak bergerak, dokumen atau surat Negara secara tidak sah;
6.	Menjunjung tinggi kehormatan Negara Pemerintah, dan martabat PNS;	Melakukan kegiatan bersama dengan atasan, teman sejabat, bawahan, atau orang lain didalam ataupun diluar lingkungan kerjanya dengan tujuan untuk keuntungan pribadi,

		golongan, atau pihak lain, yang secara langsung atau tidak langsung merugikan Negara;
7.	Mengutamakan kepentingan Negara Pemerintah daripada kepentingan sendiri, seseorang dan/atau golongan;	Memberi atau menanggupi akan member sesuatu kepada siapapun baik secara langsung atau tidak langsung dan dengan dalih apapun untuk diangkat dalam jabatan;
8.	Memegang rahasia jabatan yang menurut sifatnya atau menurut perintah harus dirahasiakan; Bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan Negara;	Menerima hadiah atau suatu pemberian apa saja dan siapapun juga yang berhubungan dengan jabatan dan/atau pekerjaan;
9.	Melaporkan dengan segera kepada atasananya apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan Negara atau Pemerintah terutama dibidang keamanan, keuangan, dan materiil;	Bertindak sewenang-wenang terhadap bawahan;
10.	Masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja;	Melakukan suatu tindakan atau tidak melakukan suatu tindakan yang dapat menghalangi atau mempersulit salah satu pihak yang dilayani sehingga mengakibatkan kerugian bagi yang dilayani;
11.	Mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan;	Menghalangi berjalannya tugas kedinasan;
12.	Menggunakan dan memelihara barang-barang	Memberikan dukungan kepada calon presiden

	milik negara dengan sebaik-baiknya;	atau wakil presiden, dewan perwakilan rakyat, dewan perwakilan daerah, atau dewan perwakilan rakyat daerah dengan cara: a. Ikut serta sebagai pelaksana kampan; b. Menjadi peserta kampanye dengan menggunakan atribut partai atau atribut PNS; c. Sebagai peserta kampane dengan mengerahkan PNS lain; d. Sebagai peserta kampane dengan menggunakan fasilitas negara;
13.	Memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat;	Memberikan dukungan kepada calon presiden atau wakil presiden dengan cara: a. Membuat keputusan dan /atau tindakan atau yang merugikan salahasatu pasangan calon selama masa kampanye; b. Mengadakan kegiatan yang mengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta pemilu sebelum, selama, dan sesudah masa kampanye yang meliputi pertemuan ajakan, himbauan, seruan, atau pemberian barang kepada PNS dalam lingkungan unit kerjannya, anggota keluarga, dan masyarakat.

14.	Membimbing bawahan dalam melaksanakan tugas;	Memberikan dukungan kepada calon kepala daerah atau wakil kepala daerah dengan cara: a. Terlibat kedalam kegiatan kampane untuk mendukung calon kepala daerah/wakil kepala daerah; b. Menggunakan fasilitas yang terkait dengan jabatan dalam kegiatan kampanye; c. Membuat keputusan dan/atau tindakan yang menguntungkan atau merugikan salah satu pasangan calon selama masa kampanye; d. Mengadakan kegiatan yang mengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta pemilu sebelum, selama, dan sesudah masa kampanye meliputi pertemuan, ajakan, himbauan, seruan, atau pemberian barang kepada PNS dalam lingkungan unit kerjanya, anggota keluarga, dan masyarakat.
15.	Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan karir;	Memberikan dukungan kepada calon anggota dewan perwakilan daerah atau calon kepala daerah/wakil kepala daerah dengan cara memberikan surat dukungan disertai foto kop kartu tanda pendukung atau surat keterangan

		tanda pendukung sesuai peraturan perundang-undangan;
16.	Menaati peraturan kedinasan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.	

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Subang, 2014

Akuntabilitas tersebut harus dilaksanakan karena pentingnya suatu aturan dalam suatu instansi pemerintahan supaya seluruh kegiatan dapat berjalan dengan baik dan tidak ada penyimpangan. Kejujuran yang dimiliki oleh aparatur BKD Kabupaten subang dapat terlihat dari pelaksanaan pelayanan mutasi yang transparan dan pelayanan yang optimal kepada seluruh PNS yang akan melaksanakan proses mutasi. Akuntabilitas hukum yang dimiliki aparatur BKD Kabupaten Subang dalam pelayanan mutasi juga dapat terlihat dari penyelenggaraan pelayanan yang selama ini diberikan sesuai dengan hukum yang ditetapkan.

Berdasarkan uraian akuntabilitas hukum di atas menunjukan bahwa kinerja BKD Kabupaten Subang telah memiliki akuntabilitas hukum yang baik dalam memberikan pelayanan mutasi pindah wilayah internal SKPD. BKD Kabupaten Subang juga telah menerapkan sikap kejujuran dalam menjalankan tugas masing-masing sehingga tidak terjadi penyalahgunaan wewenang ataupun jabatan.

Aparatur BKD Kabupaten Subang dalam pelayanan mutasi memiliki sikap kejujuran kepada pimpinan BKD. Hal tersebut tentu dapat berpengaruh terhadap penilaian pimpinan kepada bawahan tentang kinerja yang selama ini dilaksanakan dalam pelayanan mutasi. Akuntabilitas hokum sebagai penegasan bahwa tugas dan

fungsi yang dilaksanakan BKD Kabupaten Subang dilaksanakan dengan jelas dan tidak menyimpang pada pelayanan mutasi.

Akuntabilitas hukum berfungsi sebagai pendorong kinerja aparatur untuk mengotimalkan pelayanan yang diberikan kepada para PNS yang dimutasi. Para aparatur memiliki tanggung jawab terhadap kepatuhan hukum dalam menjalankan tugasnya agar terhindar dari penyalahgunaan pelayanan yang diberikan selama mereka bertugas.

Pertanggungjawaban yang paling penting yang harus dilakukan oleh BKD Kabupaten Subang dalam pelayanan mutasi yaitu pertanggungjawaban terhadap para PNS yang dimutasi. Mereka merupakan bagian yang paling penting karena mereka yang merasakan langsung apakah akuntabilitas kejujuran dan akuntabilitas hukum tersebut sudah berjalan baik atau tidak.

4.1.2 Pertanggungjawaban Program BKD Kabupaten Subang Pada Pelayanan Mutasi Pindah Wilayah Internal SKPD.

Setiap suatu organisasi pemerintahan pasti memiliki program-program khusus untuk melayani, membangun ataupun memberdayakan masyarakat. Akuntabilitas program adalah kegiatan pokok yang akan dilaksanakan oleh suatu organisasi atau instansi untuk mengimplementasikan strategi-strategi yang telah ditetapkan dalam perumusan strategi. Program adalah kegiatan pokok yang akan dilaksanakan oleh suatu organisasi atau instansi untuk mengimplementasikan strategi-strategi yang telah ditetapkan dalam perumusan strategi.

Adapun program pelayanan yang telah di buat oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Subang yaitu bidang programing, aparatur dibidang ini bertugas menyelenggarakan penyusunan rencana strategi pembangunan dibidang kepegawaian daerah dan penyusunan progam kerja badan. Bidang pengadaan dan pengembangan, aparatur dibidang ini bertugas menyusun dan melaksanakan kebijakan dibidang pengadaan dan pengembangan pegawai. Bidang pendidikan dan pelatihan, aparatur dibidang ini bertugas menyusun dan melaksanakan kebijakan di bidang pendidikan dan pelatihan pegawai. Bidang mutasi pegawai, aparatur dibidang ini bertugas menyusun dan melaksanakan kebijakan di bidang mutasi pegawai dan kenaikan pangkat pegawai.

Pada bidang mutasi pegawai terbagi menjadi dua sub bidang yang terdiri dari bidang mutasi pegawai struktural dan non struktural serta bidang mutasi fungsional. Peneliti mengambil salah satu kasus yaitu pelayanan mutasi pindah wilayah internal SKPD. Akuntabilitas program yang dilaksanakan oleh aparatur BKD Kabupaten Subang dalam pelayanan mutasi ini terkait dengan pertimbangan apakah tujuan yang ditetapkan dapat dicapai atau tidak.

Setiap aparatur BKD Kabupaten Subang dalam menjalankan tugasnya harus memiliki pertanggungjawaban khususnya pelayanan mutasi pindah wilayah internal SKPD. Membuat program pelayanan tidak hanya sekedar dijalankan saja tetapi harus ada aturan-aturan yang jelas serta menjalankannya dengan kinerja yang baik sehingga dapat tercapainya tujuan visi dan misi BKD Kabupaten Subang.

Hasil dari wawancara peneliti dengan aparatur BKD Kabupaten Subang bahwa setiap program atau pelayanan yang BKD buat sebisa mungkin dapat berjalan dengan baik, karena aparatur yang menjalankan program pelayanan mutasi sudah mempertimbangkan apakah tujuan yang ditetapkan dapat tercapai sesuai visi dan misi atau tidak. Akuntabilitas program pada pelayanan mutasi sudah dilakukan dengan baik sehingga dalam pelaksanaanya dapat sesuai dengan tujuan.

Hasil pengamatan peneliti mengenai akuntabilitas program yang ditunjukkan oleh BKD dalam pelayanan mutasi dilakukan dengan baik. BKD Kabupaten Subang dalam menjalankan tugasnya berusaha memberikan pelayanan mutasi yang sesuai dengan yang direncanakan karena mereka memiliki pertanggungjawaban tugas terhadap pimpinan dan negara. Hal tersebut dapat terlihat dari pelayanan mutasi yang diberikan oleh aparatur BKD Kabupaten Subang yang sampai saat ini masih berjalan dengan baik.

Pelaksanaan kinerja dibidang pelayanan mutasi dapat terlihat dari hasil kinerja aparatur sampai saat ini. Berikut ini contoh Rekapitulasi Laporan Hasil Pekerjaan BKD Kabupaten Subang pada tahun 2013.

Tabel 4.2
Rekapitulasi Laporan Hasil Pekerjaan

NO	NAMA	NIP/ PANNGKAT	GOL	SKPD ASAL	SKPD YANG DITUJU	NO. SP	TMT
1	Galih Munggia, S.Pd	19861025 201001 1 006/Penata Muda	III/a	SMPN 3 PAGADEN	GURU SMPN 1 JALANCAGAK	824.3/35-BIDMUT	16 Januari 2013
2	Yaya Sunarya	19810401 200901 1 001/Pengatur Muda	II/a	KANTOR CAMAT SUBANG	Pelaksana pada kantor kecamatan binong	824.2/39-BIDMUT	18 Januari 2013
3	Resti Anggraeny Elvandari, S.Farm	19831121 201001 2 016/Penata Muda	III/a	PNSD KABUPATEN SUBANG	Pelaksana pada dinas kesehatan kabupaten subang	124.3/35-BIDMUT	16 Januari 2013

4	Asep Ruchiat, S.Pd	19660823 200501 1 002/Penata	III/c	PNSD KABUPATEN SUBANG	Guru pada smpn 4 subang	824.3/35-BIDMUT	16 Januari 2013
5	Snsan Snta Purnama, SE	19810514 201101 1 005/Penata Muda	III/a	KANTOR KECAMATAN CIATER	Pelaksana pada badan penanaman modal dan perijinan kabupaten subang	800/139-BIDMUT	28 Februari 2013
6	Agus Sukur, A.Md	19860805 200604 1 006/Pengatur TK 1	II/d	Dinas perindustrian perdagangan dan pengelolaan pasar kabupaten subang	Pelaksana pada badan lingkungan hidup	824.3/103 - BIDMUT	11 Februari 2013
7	Enjang Misbahul Zaman, S.IP	19810311 200003 1 001/Penata Muda	III/a	KANTOR KECAMATAN KASOMALANG	Pelaksana pada dinas pertanian tanaman pangan kabupaten subang	824.3/124 - BIDMUT	20 Februari 2013
8	Mla Rosmala	19790201 200701 2 001/Pengatur Muda 1	II/b	Badan penanaman modal dan perijinan kabupaten subang	Pelaksana pada secretariat daerah kabupaten subang	824.2/122 - BIDMUT	20 Februari 2013
9	Tatang	19810515 200901 1 003/Pengatur Muda	II/a	Kantor satuan polisi pamong praja kabupaten subang	Pelaksana pada secretariat daerah kabupaten subang	824.2/123 - BIDMUT	20 Februari 2013
10	Nur Awan Hirmansyah, S.I.Kom	19840220 201101 1 003/Penata Muda	III/a	Dinas komunikasi dan informatika kabupaten subang	Pelaksana pada secretariat daerah kabupaten subang	824.3/84-BIDMUT	06 Februari 2013
11	Asep Slamet Budiman, S.ST	19811029 200902 2 003/Penata Muda Tk 1	III/b	PNSD kiabupaten subang	Pranata laboratorium kesehatan pertama pada dinas kesehatan kabupaten subang	824.3/106 - BIDMUT	13 Februari 2013
12	Moch. Undana Sahputra	19610828 198909 1 001/ Penata Muda Tk 1	III/b	sekretariat daerah kabupaten subang	Pelaksana pada dinas pendidikan kabupaten subang	824.3/102 - BIDMUT	11 Februari 2013
13	Yani Nuryani, S.AN	19671110 200701 2 017/ Penata Muda	III/a	Inspektorat daerah kabupaten subang	Pelaksana pada dinas pendapatan pengelolaan keuangan dan aset daerah kabupaten subang	824.3/101 - BIDMUT	11 Februari 2013
14	N. Ika nurtika, S.Pd	19590204 198308 2 001/Pembina	IV/a	SDN TRESNASETRA UPTD pendidikan kecamatan subang	Guru pada SDN kasomalang IX UPTD pendidikan kecamatan kasomalang	824.4/164 - BIDMUT	11 Maret 2013
15	Anang suwandi	19700526 200701 1 006/ Pengatur Muda Tk 1	II/b	SDN KAWUNGLUWUK UPTD PENDIDIKAN KECAMATAN TANJUNGSIANG	Guru pada SDN cisalak III UPTD pendidikan kecamatan cisalak	824.2/163 - BIDMUT	11 Maret 2013
16	Langgeng Rizkiyah, S.Pd	19860124 201001 2 009/ Penata Muda	III/a	SMPN 3 PAGADEN	Guru pada SMPN 4 subang	824.3/120 -BKD	28 Maret 2013
17	Ai Heryati	19630905 198305 2 002/Pembina	IV/a	SDN IX KASOMALANG UPTD pendidikan kecamatan kasomalang	Guru pada SDN III sagalaherang UPTD pendidikan kecamatan sagalaherang	824.4/219 -BKD	28 Maret 2013
18	Ria Gntini	19710506 200801 2 005/Pengatur Tk 1	II/d	TK SEKARWANGI UPTD pendidikan kecamatan subang	GURU PADA TK guru pada TK FATHUL KHOIRUL HAQ UPTD pendidikan kecamatan pagaden	824.2/221 -BKD	28 Maret 2013
19	Yni Rohaningsih, S.Pd.,MM.Pd	19641022 198412 2 001/Pembina	IV/a	SMPN 1 CIPUNAGARA	Guru pada SMPN 1 subang	824.4/229 - BIDMUT	02 April 2013
20	Oman Rahman	19660213 199003 1 006/Pengatur Tk 1	III/b	Dinas tata pemukiman dan kebersihan kabupaten Subang	Pelaksana pada dinas bina marga dan pengairan kabupaten subang	824.3/296 -BKD	30 April 2013
21	Dedeng Mohamad Resmana, S.Pd	19570708 197803 1 003/Pembina	IV/a	SMPN 2 PABUARAN	Guru pada SMKN dawuan	824.4/288 - BIDMUT	26 April 2013
22	Dede Nana Ahmad Jaya Sumpena	19720901 200012 1 002/Pengatur	II/c	SMPN 2 DAWUAN	Pelaksana pada dinas social kabupaten subang	824.2/256 - BIDMUT	18 April 2013
23	Risza Febrianto	19810215 201001 1 002/Pengatur Muda	II/a	Desa padaasih kecamatan cibogo	Pelaksana pada secretariat daerah kabupaten subang	824.2/245 -BKD	15 April 2013

24	Saeful Rohmat, A.Ma	19630216 198412 1 002/Pembina	IV/a	SDN KASOMALANG V UPTD pendidikan kecamatan kasonalang	Guru pada SDN cigadong I UPTD pendidikan kecamatan cisalak	824.4/228 - BIDMUT	02 April 2013
25	IIN Iin Indriasari, S.Pd	19720926 200901 2 001/piñata muda	III/a	Dinas pendidikan kabupaten Subang	Calin guru pada SMKN bina Teknologi Kabupaten Subang	824.3/260 - BIDMUT	18 April 2013
26	Anita Rismayanti, S.Pd	19840515 201001 2 027/piñata muda	III/a	SDN SOKLAT UPTD pendidikan kecamatan subang	Guru pada SMPN 2 cijambe	824.3/877 -BKD	30 April 2013
27	ODING SAEPUDIN, S.Pd	19671201 200801 1 004/piñata muda	III/a	SDN PAMANUKAN VIII UPTD pendidikan kecamatan pamanukan	Guru pada SDN fajar UPTD pendidikan kecamatan subang	824.3/878 -BKD	09 April 2013
28	Drs. UNDANG ABDUL S, MM.Pd	19651111 199203 1 012/Pembina	IV/a	Dinas kebudayaan pariwisata dan olahraga Kabupaten Subang	Calon guru pada SMAN 1compreng	824.4/879 -BKD	25 April 2013
29	WAWAN SETIAWAN, S.Kom.,M.Si	19641108 198603 1 002/piñata tk 1	III/c	Kantor kecamatan pagaden	Pelaksana pada dinas tenaga kerja dan transmigrasi kabupaten subang	824.3/349 -BKD	20 Mei 2013
30	OKEU KHARISMA PUTRI, S.Pd	19860519 201101 2 005/piñata muda	III/a	SMPN 1 SERANGPANJANG	Pelaksana pada dinas pendidikan kabupaten subang	824.1/874 -BKD	28 Mei 2013
31	HJ. POPON GANEFIYANTI , S.Pd	19631114 198305 2 001/pembina	IV/a	SDN CIGADOG II UPTD pendidikan kecamatan jalancagak	Guru pada SDN tegalega UPTD pendidikan kecamatan ciater	824.2/875 -BKD	10 Mei 2013
32	RUSNATA	19610130 198204 1 003/pembina	IV/a	UPTD Pendidikan Kecamatan Kalijati	Pelaksana pada kantor kecamatan kalijati	824.4/316 -BKD	07 Mei 2013
33	IIN INSNAENI, S.Pd	19750316 200012 2 001/piñata Tk 1	III/d	SMPN 3 PAGADEN	Guru pada SMPN 4 subang	824.3/898 -BKD	30 Mei 2013
34	AGUS SUKUR, A.Md	19860805 200604 1 006/pengatur Tk 1	II/d	Badan Lingkungan Hidup Kabupaten Subang	Pelaksana pada secretariat daerah kabupaten subang	824.2/315 -BKD	07 Mei 2013
35	SELVY SYLVANIA DEVIANTY, S.Sos	19861208 201001 2 013/piñata muda	III/a	Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Subang	Pelaksana pada kantor kelurahan soklat	824.3/313 -BKD	07 Mei 2013
36	TITIN SURTINI, S.Pd	19580202 198204 2 001/pembina	IV/a	SDN MUKTISARI UPTD Pendidikan Kecamatan Cipunagara	Guru pada SDN karang bungur UPTD pendidikan kecamatan tanjungsiang	824.4/310 -BKD	07 Mei 2013
37	NANANG INDRAYANA	19790504 200801 1 010/pengatur muda tk 1	II/b	Dinas Perhubungan Kabupaten Subang	Pelaksana pada dinas koperasi dan usaha mikro kecil dan menengah kabupaten subang	824.2/312 -BKD	07 Mei 2013
38	DEDE TATA RASMITA, A.Ma	19770401 201101 1 001/pengatur muda tk 1	II/b	SDN Kalamijaya UPTD Pendidikan Kecamatan Kalijati	Guru pada SDN sukasari 2 UPTD pendidikan kecamatan dawuan	824.2/880 -BKD	28 Mei 2013
39	HIDAYATULLAH, S.Kep	19860714 201101 1 008/piñata muda	III/a	PNSD Kabupaten Subang	Pelaksana keperawatan pada dinas kesehatan kabupaten subang	824.3/297 -BKD	01 Mei 2013
40	RIKI SYAMKUDUS, S.Pd	19810818 201001 1 020/piñata muda	III/a	SMPN 1 Blanakan	Guru pada SMPN 2 kalijati	824.3/953 - BIDMUT	25 Juni 2013
41	ASEP SUKATMAN	19620411 198602 1 004/piñata muda	III/a	SMPN 1 Pabuaran	Pelaksana pada SMAN 1 pabuaran	824.3/896 - BIDMUT	10 Juni 2013
42	DIAN VERAWATI, S.Sos	19780618 201001 2 003/piñata muda	III/a	Sekretariat Daerah Kabupaten Subang	Pelaksana pada dinas pendapatan pengelolaan keuangan dan aset daerah kabupaten subang	824.3/905 - BIDMUT	12 Juni 2013
43	RISZA FEBRIANTHO	19810215 201001 1 002/pengatur muda	II/a	Desa Padaasih kecamata Cibogo	Pelaksana pada kantor kecamatan subang	824.2/928 - BIDMUT	19 Juni 2013

44	MIA HERDIANISARI, AM.AK	19830113 200902 2 007/pengatur Tk 1	II/d	PNSD KKabupaten Subang	Peranata laboratorium kesehatan pelaksana pada dinas kesehatan kabupaten subang	824.4/895 - BIDMUT	10 Juni 2013
45	MITA KURNIA, S.Pd	19831103 200902 2 011/piñata muda Tk 1	III/b	SMAN 1 jalan cagak	Pelaksana pada dinas pendidikan kabupaten subang	824.3/918 - BIDMUT	18 Juni 2013
46	DIDIN WAHYU ROSIDIN, S.Pd	19691008 199503 1 002/pembina	IV/a	SMPN 1 Pusakanagara	Guru pada SMPN 2 tanjungsari	824.4/935 - BIDMUT	20 Juni 2013
47	DONI SOPYAN, ST	19830826 201201 1 012/piñata muda	III/a	PNSD Kabupaten Subang	Pelaksana pada dinas tata ruang pemukiman dan kebersihan kabupaten subang	824.3/919 - BIDMUT	18 Juni 2013

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Subang., 2013

Berdasarkan tabel di atas Rekapitulasi Laporan Hasil Pekerjaan Program pelayanan mutasi pada Tahun 2013 jumlah PNS yang telah melaksanakan mutasi pindah wilayah internal SKPD sebanyak 47 orang, jumlah jabatan fungsional yang dimutasi pada tahun 2013 sebanyak 20 orang, dan jumlah jabatan structural/non structural yang dimutasi pada tahun 2013 adalah sebanyak 25 orang.

Berdasarkan uraian akuntabilitas program di atas bahwa para aparatur BKD telah berperan besar dalam menciptakan pertanggungjawaban terhadap program pelayanan mutasi. Hal ini terlihat dari masih berjalannya pelayanan mutasi sampai saat ini. Akuntabilitasi program yang dilaksanakan oleh BKD dalam pelayanan mutasi sudah dilaksanakan cukup baik walaupun pelaksanaannya masih kurang optimal.

Akutabilitas program yang dimiliki oleh BKD Kabupaten Subang sangat penting dilakukan karena apabila dalam menjalankan suatu program tanpa mempertimbangkan apakah program tersebut dapat berjalan dengan baik atau tidak maka dikhawatirkan program tersebut tidak berjalan sesuai harapan. Suatu organisasi yang baik dalam membentuk suatu program harus memperhitungkan atau

memanajemen terlebih dahulu supaya dalam pelaksanaannya dapat berjalan dengan baik. Apabila program tersebut dapat berjalan dengan baik maka akan tercapainya tujuan BKD Kabupaten subang dan menciptakan kepercayaan dan kepuasan publik terhadap kinerja BKD Kabupaten Subang.

4.1.3 Pertanggungjawaban Proses BKD Kabupaten Subang Pada Pelayanan Mutasi Pindah Wilayah Internal SKPD.

Proses merupakan serangkaian langkah sistematis, atau tahap yang jelas dan dapat ditempuh berulangkali, untuk mencapai hasil yang diinginkan. Jika ditempuh, setiap tahapan itu secara konsisten mengarah kepada hasil yang diinginkan. Proses juga dapat dikatakan sebagai urutan pelaksanaan atau kejadian yang terjadi secara alami atau didesain, mungkin menggunakan waktu, ruang, keahlian atau sumber daya lainnya, yang menghasilkan suatu hasil. Suatu proses dikenal oleh perubahan yang diciptakan terhadap sifat-sifat dari satu atau lebih objek dibawah pengaruhnya.

Akuntabilitas proses terkait dengan apakah prosedur yang digunakan dalam melaksanakan tugas sudah cukup baik dalam hal prosedur administrasi. Akuntabilitas proses ditentukan melalui pemberian pelayanan publik yang cepat, responsif, dan murah biaya. Pengawasan dan pemeriksaan terhadap pelaksanaan akuntabilitas proses dapat dilakukan misalnya dengan memeriksa ada tidaknya *mark-up* dan pungutan-pungutan lain diluar yang ditetapkan, serta sumber-sumber efisiensi dan pemborosan yang menyebabkan mahalnya biaya pelayanan publik dan kelambanan pelayanan. Pengawasan dan pemeriksaan akuntabilitas proses juga terkait dengan pemeriksaan

terhadap proses pelayanan dilakukan melalui pola korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN).

Tuntutan masyarakat pada era desentralisasi terhadap proses pelayanan publik yang berkualitas akan semakin menguat. Oleh karena itu, kredibilitas pemerintah sangat ditentukan oleh kemampuannya mengatasi berbagai permasalahan di atas sehingga mampu menyediakan pelayanan publik yang memuaskan masyarakat sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

Peneliti melakukan wawancara dengan kepala sub bidang mutasi tentang akuntabilitas proses yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Subang bahwa akuntabilitas proses yang dilakukan oleh Badan Kepegawain Daerah Kabupaten Subang sejauh ini sudah berjalan dengan baik. Hal tersebut terlihat dari pelaksanaan pelayanan mutasi pegawai antar SKPD yang cukup lancar dengan berusaha menghindari adanya pemungutan biaya dalam pelayanan mutasi, menghindari adanya pelayanan yang berbelit-belit dan lambat.

Berikut ini hasil dokumentasi yang peneliiti ambil ketika aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten melaksanakan pelayanan mutasi.

Gambar 4.1
Dokumentasi pelayanan mutasi



Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Subang

Berdasarkan hasil observasi peneliti bahwa akuntabilitas proses yang dilakukan BKD dalam pelayanan mutasi masih kurang baik. Hal ini terlihat dari proses *output* data yang lama. Masalah tersebut karena BKD dalam memberikan pelayanan mutasi tidak mempunyai SOP secara tertulis. Seharusnya BKD mempunyai SOP deengan jelas sehingga dalam menyelesaikan tugas terdapat aturan waktu yang jelas.

Standar pelayanan memiliki arti yang sangat penting dalam pelayanan publik. Standar pelayanan merupakan suatu komitmen penyelenggara pelayanan untuk menyediakan pelayanan dengan suatu kualitas tertentu yang ditentukan atas dasar perpaduan harapan-harapan masyarakat dan kemampuan penyelenggara pelayanan. Penetapan standar pelayanan yang dilakukan melalui proses identifikasi jenis pelayanan, identifikasi pelanggan, identifikasi harapan pelanggan, perumusan visi dan

misi pelayanan, analisis proses dan prosedur, sarana dan prasarana, waktu dan biaya pelayanan. Proses ini tidak hanya akan memberikan informasi mengenai standar pelayanan yang harus ditetapkan, tetapi juga informasi mengenai kelembagaan yang mampu mendukung terselenggaranya proses manajemen yang menghasilkan pelayanan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Informasi lain yang juga dihasilkan adalah informasi mengenai kuantitas dan kompetensikompetensi sumber daya manusia yang dibutuhkan serta distribusinya beban tugas pelayanan yang akan ditanganinya.

Akuntabilitas proses pelayanan mutasi yang dilakukan oleh BKD Kabupaten Subang terlihat saat peneliti melakukan observasi dengan mengamati pelayanan mutasi yang diberikan BKD Kabupaten Subang tidak dipungut biaya apapun sehingga tidak menimbulkan korupsi, aparatur yang memberikan pelayanan mutasi bersikap *responsive* terhadap yang dilayani yaitu para PNS yang akan dimutasi. Tetapi dalam memberikan pelayanan mutasi BKD menggunakan waktu yang lamban.

Untuk memastikan bahwa proses pelayanan dapat berjalan secara konsisten diperlukan adanya *Standard Operating Procedures.* Dengan adanya SOP, maka proses pengolahan yang dilakukan secara internal dalam unit pelayanan dapat berjalan sesuai dengan acuan *yang* jelas, sehingga dapat berjalan secara konsisten.

Disamping itu SOP juga bermanfaat dalam hal untuk memastikan bahwa proses dapat berjalan *unintertcpted.* Jika terjadi hal-hal tertentu, misalkan petugas yang diberi tugas menangani satu proses tertentu berhalangan hadir, maka petugas lain dapat menggantikannya. Untuk memastikan bahwa pelayanan mutasi dapat berjalan

sesuai dengan peraturan yang berlaku. Memberikan informasi yang akurat ketika dilakukan penelusuran terhadap kesalahan prosedur jika terjadi penyimpangan dalam pelayanan. Memberikan informasi yang akurat ketika akan dilakukan perubahan-perubahan tertentu dalam prosedur pelayanan. Memberikan informasi yang akurat dalam rangka pengendalian pelayanan. Memberikan informasi yang jelas mengenai tugas dan kewenangan yang akan diserahkan kepada petugas tertentu yang akan menangani satu proses pelayanan tertentu. Atau dengan kata lain, bahwa semua petugas yang terlibat dalam proses pelayanan memiliki uraian togas dan tangungjawab yang jelas.

Akuntabilitas proses merupakan bagian dari kinerja yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Subang untuk menghasilkan pelayanan yang baik. Akuntabilitas proses yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Subang pada pelayanan mutasi pindah wilayah internal SKPD berjalan tanpa adanya pemungutan biaya kepada pegawai-pegawai yang melakukan proses mutasi. Suatu instansi pemerintahan dalam menyelenggarakan pelayanan khususnya pelayanan mutasi harus memiliki akuntabilitas proses karena dalam menentukan suatu tujuan dapat berhasil ditentukan oleh seberapa baik proses pelayanan mutasi yang dijalankan.

Setiap pekerjaan yang dapat menimbulkan resiko harus dilakukan dengan prosedur yang ketat dan tetap untuk meniadakan atau mengurangi resiko/kesalahan. Pelayanan juga mengandung resiko (mendapat komplain dari masyarakat) jadi harus memiliki prosedur yang jelas. SOP dibuat untuk memperlancar tugas suatu organisasi

dan sebagai dasar hokum apabila terjadi penyimpangan, mengarahkan pegawai untuk sama-sama disiplin dalam bekerja serta menjadi pedoman dalam melaksanakan pekerjaan rutin.

Tetapi dalam hal ini BKD Kabupaten Subang masih belum menggunakan SOP pelayanan mutasi. Sehingga dalam proses pelayanan mutasi masih menggunakan waktu yang lamban. Sehingga hal tersebut sangat berpengaruh terhadap proses pelayanan mutasi yang diberikan oleh BKD Kabupaten Subang. Apabila hal tersebut tidak segera dibenahi maka dikhawatirkan akan muncul pandangan buruk dari masyarakat yang dilayani terhadap kinerja BKD Kabupaten Subang karena mereka merasa tidak puas terhadap pelayanan mutasi yang diberikan.

4.1.4 Pertanggungjawaban Kebijakan BKD Kabupaten Subang Pada Pelayanan Mutasi Pindah Wilayah Internal SKPD.

Akuntabilitas kebijakan merupakan suatu pertanggungjawaban suatu organisasi terhadap kebijakan-kebijakan tentang pelayanan yang diberikan. Lembaga-lembaga publik hendaknya dapat mempertanggungjawabkan kebijakan yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan dampak dimasa depan terhadap kegiatannya tersebut. Dalam membuat kebijakan harus dipertimbangkan apa tujuan kebijakan tersebut, mengapa kebijakan itu dilakukan. Akuntabilitas kebijakan terkait dengan petanggungjawaban pembina, pengurus dan pengawas atas kebijakan-kebijakan yang diambil. produk akhir setiap pemerintahan adalah kebijakan dalam arti merupakan

kesepakatan terakhir antara eksekutif, pengguna anggaran dan juga kegiatan apapun yang dilakukan oleh siapapun, yang menjadikan masyarakat sebagai sasarannya.

Akuntabilitas kebijakan juga memberikan suatu keputusan tetap yang dicirikan oleh konsistensi dan pengulangan tingkah laku dari mereka yang membuat dan dari mereka yang mematuhi keputusan tersebut. Dengan demikian sebagai suatu pernyataan sikap dan kehendak yang menjadi arah perilaku seseorang atau sekelompok orang yang berkepentingan dengan pernyataan tersebut. Jadi kebijakan juga dapat diartikan kumpulan rencana kegiatan yang dimaksudkan untuk memberikan efek perbaikan terhadap kondisi-kondisi sosial dan ekonomi.

Kebijakan publik merupakan *"What governments say and do, or do not do. It is the goals or purposes of governments programs."* Maksudnya, apa yang dinyatakan dan dilakukan atau tidak dilakukan oleh pemerintah termasuk kebijakan publik. Kebijakan publik tampil sebagai sasaran atau tujuan program-program. kebijakan publik itu dapat diterapkan secara jelas dalam peraturan perundang-undangan dalam bentuk pidato-pidato pejabat teras pemerintah ataupun berupa program-program dan tindakan-tindakan yang dilakukan pemerintah. Kebijakan publik ialah pemanfaatan yang strategis terhadap sumberdaya-sumberdaya yang ada untuk memecahkan masalah-masalah publik atau pemerintah.

Proses pelaksanaan suatu kebijakan dibutuhkan adanya komponen unsur pelaksana, program dan kelompok sasaran. Unsur pelaksana adalah orang-orang yang berkewajiban untuk melakukan tindakan dan menggunakan saran bagi tercapainya tujuan suatu kebijakan, yang dapat berbentuk organisasi pemerintah. Pihak yang

terutama mempunyai kewajiban untuk melaksanakan kebijakan Publik adalah unit-unit administratif atau unit-unit birokratik. Unit-unit administratif atau unit-unit birokratik ini berfungsi sebagai wahana melalui dan dalam hal mana berbagai kegiatan administratif yang bertalian dengan proses kebijakan Publik dilakukan.

Akutanbilitas kebijakan di BKD diadakan dan dilaksanakan untuk meningkatkan kualitas kerja aparatur dalam pelayanan mutasi, sehingga tidak terjadi penurun kualitas kerja aparatur dalam melaksanakan tanggung jawabnya agar tujuan dari organisasi dapat tercapai serta berjalan secara efektif dan efisien.

Kebijakan kinerja BKD Kabupaten Subang dalam pelayanan mutasi dapat dilihat dari pelaksanaan berbagai tindakan, mulai dari penentuan tujuan dan sasaran organisasional, analisis serta perumusan kebijakan dan strategi organisasi, pengambilan keputusan, perencanaan, penyusunan program, pengoranisasian, penggerakan manusia, pelaksanaan kegiatan operasional, pengawasan dan penilaian.

Program merupakan rencana yang bersifat komprehensif yang sudah menggambarkan sumber daya yang akan digunakan dan terpadu dalam satu kesatuan. Program tersebut menggambarkan sasaran, kebijakan, prosedur, metoda, standar dan budget. Isi program harus menggambarkan *volume* (bobot) pekerjaan dan sumber dayanya, isi program harus jelas dan dapat dipahami dengan mudah oleh pelaksana atau dengan kata lain program dapat menggambarkan atau mencerminkan secara menyeruh mengenai arah, strategi dan sasaran yang ditempuh oleh setiap unit administratif dalam memecahkan masalah-masalah yang berkembang serta tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang hendak dicapai.

BKD Kabupaten Subang menjalankan kebijakan peraturan Bupati Subang Nomor 14D.5 tahun 2008 tentang tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Subang. Akuntabilitas kebijakan yang dilakukan oleh BKD Kabupaten Subang terkait dengan pertanggungjawaban pemerintah atas kebijakan yang diambil terhadap DPR/DPRD dan masyarakat luas. Selain itu juga tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 9 tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.

Akuntabilitas kebijakan yang dilakukan oleh BKD Kabupaten Subang berdasarkan wawancara peneliti dengan aparatur bidang mutasi yang mengatakan selama ini seluruh aparatur BKD khususnya bidang mutasi telah menjalankan akuntabilitas kebijakan dengan baik. Hal tersebut terlihat dari kinerja aparatur yang berusaha melaksanakan tugas dan fungsinya masing-masing. Aparatur bidang mutasi telah melaksanakan pelayanannya sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan.

Hasil pengamatan peneliti secara langsung bahwa akuntabilitas kebijakan yang dilakukan oleh BKD Kabupaten Subang sudah cukup berjalan dengan baik. BKD dalam memberikan pelayanan mutasi telah berjalan sesuai tugas dan fungsinya. Namun masih terdapat kendala-kendala dalam mempertanggungjawabkan implementasi kebijakan hal ini terlihat dari kinerja aparatur yang belum optimal seperti waktu yang digunakan dalam pelayanan yang masih cukup lambat. Hal tersebut sangat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan mutasi yang diberikan oleh aparatur BKD Kabupaten Subang. Setiap orang mengharapkan agar pemerintah membuat dan melaksanakan kebijakan, dan untuk meningkatkan hasilnya harus

dilakukan dengan konsultasi dan bantuan dari unsur masyarakat, baik sipil maupun swasta/ pengusaha .

Dari uraian di atas bahwa BKD Kabupaten Subang dalam melaksanakan akuntabilitas kebijakan sudah berjalan dengan cukup baik. Hal ini terlihat dari pelaksanaan pelayanan mutasi yang sudah sesuai dengan tugas dan fungsi yang telah ditetapkan. Namun masih ditemukan kendala-kendala Pertanggungjawaban terhadap kebijakan dalam pelayanan mutasi yang dilakukan oleh BKD Kabupaten Subang akan berdampak terhadap kinerja BKD khususnya kinerja aparatur bidang mutasi. Kebijakan Kinerja BKD yang sesuai dengan tugas dan fungsi akan memberikan kepuasan terhadap para PNS yang dimutasi selain itu kebijakan yang sudah ditetapkan. Apabila kinerja BKD dalam pelayanan mutasi dapat memuaskan masyarakat/para PNS yang dimutasi tentu akan menimbulkan kepercayaan masyarakat terhadap BKD Kabupaten Subang, tidak hanya itu banyak pengaruh positif yang didapat jika akuntabilitas kebijakan ini dapat berlangsung dengan baik. Banyak yang harus diperbaiki dalam akuntabilitas kebijakan ini untuk mencapai sasaran dan waktu yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan daya saing sebuah organisasi. Rancangan sistem pengukuran kinerja yang akurat dan kontekstual merupakan jembatan emas kearah mana keunggulan sebuah organisasi dibawa dengan berdasarkan kebijakan-kebijakan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

4.2 Tingkat Efektivitas Kinerja BKD Kabupaten Subang Pada Pelayanan Mutasi Pindah Wilayah Internal SKPD.

Kegiatan mutasi merupakan salah satu hal yang sangat penting untuk meningkatkan kualitas kerja para PNS. Supaya seseorang semakin produktif dan karirnya berkembang, ia memerlukan perlakuan dari instansi pemerintahan tempatnya bekerja yang meliputi mutasi yaitu pemindahan jabatan atau pemindahan tempat kerja.

Efektifitas secara umum menunjukan sampai seberapa jauh tercapainya suatu tujuan yang terlebih dahulu ditentukan. Efektifitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas,kualitas dan waktu) telah tercapai. Dimana makin besar presentase target yang dicapai, makin tinggi efektifitasnya. Efektifitas pencapaian target *output* yang diukur dengan cara membandingkan *output* anggaran atau seharusnya dengan *output* realisasi atau sesungguhnya.

Efektifitas adalah seberapa besar tingkat kelekatan *output* yang dicapai dengan *output* yang diharapkan dari sejumlah *input*. Efektifitas merupakan suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas,kualitas dan waktu) yang telah dicapai oleh manajemen, yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu.

Organisasi adalah merupakan kumpulan dari individu dan kelompok sehingga keefektifan organisasi pada dasarnya adalah merupakan fungsi dari keefektifan individu dan kelompok. Organisasi biasanya berada dalam lingkungan yang bergolak dengan sumberdaya terbatas, lingkungan yang berubah-ubah sesuai dengan

perkembangan zaman, perubahan tersebut akan memepengaruhi efektivitas organisasi. Dalam lingkungan demikian organisasi harus tanggap dan pandai mengantisipasi perubahan agar organisasi tersebut tetap dapat mempertahankan keberadaannya (*exist)* dan dapat berfungsi (*functional*).

Agar organisasi dapat mempertahankan keberadaannya dan dapat berfungsi, maka organisasi itu haruslah efektif. Untuk menilai apakah organisasi itu efektif atau tidak, ada banyak pendapat antara lain mengatakan bahwa suatu organisasi efektif atau tidak, secara keseluruhan ditentukan oleh apakah tujuan organisasi itu tercapai dengan baik atau sebaliknya.

Efektivitas organisasi sama dengan prestasi organisasi secara keseluruhan, sesuatu organisasi dikatakan efektif bila para anggotanya merasa puas. Memang dalam kenyataan sangatlah sulit melihat atau mempersamakan efektivitas organisasi dengan tingkat keberhasilan dalam pencapaian tujuan. Hal ini disebabkan selain karena selalu ada penyesuaian dalam target yang akan dicapai, juga dalam proses pencapaiannya sering sekali ada tekanan dari keadaan sekeliling. Kenyataan tersebut selanjutnya menyebabkan bahwa jarang sekali target dapat tercapai secara keseluruhan.

Mutasi memiliki fungsi sebagai pengembangan pegawai, karena tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan efisien dan efektifitas kerja dalam organisasi yang bersangkutan. Selain itu mutasi juga merupakan tindak lanjut dari penilaian kinerja para pegawai dari penilaian kinerja akan diketahui kecakapan seorang pegawai dalam menyelesaikan uraian pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Bagi kepentingan individu proses mutasi pegawai dilakukan untuk menghilangkan kejenuhan terhadap pekerjaan pegawai. Penyesuaian pekerjaan dengan kondisi fisik pegawai misalnya seorang pegawai yang bekerja di suatu instansi pemerintahan yang jaraknya jauh dari tempat tinggalnya sehingga dia ingin dimutasikan ke tempat yang lebih dekat.

Selain itu juga untuk mengatasi perselisihan antar sesama pegawai sebaiknya proses mutasi tidak dilakukan untuk kepentingan individu karena kurang memberikan manfaat bagi instansi pemerintahan. Idealnya kegiatan mutasi dilakukan secara seimbang jika ada pegawai yang keluar dari suatu instansi pemerintahan maka ada pegawai yang masuk dari instansi pemerintahan lain sehingga tidak terjadi penumpukan atau kekurangan pegawai. Penyelenggaraan pelayanan mutasi khususnya dalam pelayanan mutasi pindah wilayah internal SKPD merupakan upaya mengukur kinerja BKD Kabupaten Subang untuk memenuhi kebutuhan dasar dan hak-hak PNS Kabupaten Subang.

Hasil wawancara peneliti kepada kepala sub bidang mutasi mengenai efektifitas kinerja yang ditunjukkan oleh BKD dalam pelayanan mutasi dilakukan dengan cukup baik mulai dari pemanfaatan sumber daya manusia yang bekerja di BKD, pelaksanaan pelayanan sehingga menghasilkan kepuasan pelayanan kepada para PNS yang akan dimutasi.

Efektifitas kinerja yang ditunjukkan oleh BKD dalam pelayanan mutasi dilakukan masih belum baik. Peneliti mengamati pada saat observasi bahwa efektifitas kinerja BKD secara umum menunjukan kinerja pelayanan yang kurang

memuaskan masyarakat dengan sumber daya manusia yang masih kurang dan masih terdapat beberapa aparatur yang memiliki latar belakang pendidikan yang masih rendah hal ini tentu dapat mempengaruhi kinerja BKD dalam pelayanan mutasi. Sesuai dengan jenjang dan ruang lingkup tugasnya, setiap pegawai harus memiliki kinerja yang baik dalam melaksanakan pelayanan mutasi di BKD Kabupaten Subang.

Berdasarkan uraian efektivitas kinerja bahwa para aparatur BKD masih belum memberikan pelayanan mutasi dengan efektif. Suatu kinerja yang efektif dalam suatu organisasi di BKD Kabupaten Subang khususnya pada bidang pelayanan mutasi pindah wilayah internal SKPD akan mendorong aparatur untuk menampilkan kinerja yang memuaskan dan tingkat produktivitas yang tinggi. Aktivitas yang dilakukan oleh aparatur BKD Kabupaten Subang dalam rangka pencapaian tujuan yang ditetapkan dan disepakati bersama dalam pemberian pelayanan haruslah aktif dan dinamis, karena dalam pemberian pelayanan pada dasarnya manusialah yang menjadi sasaran baik secara perorangan maupun kelompok dalam bentuk badan atau organisasi.

Hal penting dalam suatu pencapaian kinerja BKD Kabupaten Subang yang hasilnya dapat dirasakan keberadaannya, dalam suatu kinerja BKD Kabupaten Subang harus dijalankan dengan baik, apabila berjalan baik dan lancar maka akan tercapainya suatu tujuan. Hasil akhir yang dapat dicapai yang sesuai dengan tujuan dan telah direncanakan, maka fungsi kinerja BKD Kabupaten Subang harus mampu berjalan seefektif mungkin. Kinerja aparatur menjadi tanggung jawab suatu organisasi dari suatu kegiatan dapat dilihat dari bagaimana tingkat efektivitasnya.

BKD Kabupaten Subang harus berusaha untuk meningkatkan pelayanan kepada para PNS yang dimutasi dengan cara mengoptimalkan kinerja. Kinerja BKD dalam melaksanakan, memanfaatkan, mengembangkan dan mengambil langkah-langkah pelayanan yang akurat dan cepat dalam program pelayanan mutasi pindah wilayah internal SKPD perlu diwujudkan dengan baik dalam pelaksanaannya. Melalui program pelayanan mutasi pindah wilayah internal SKPD yang bertujuan untuk dapat meningkatkan kinerja aparatur BKD dalam melayani para PNS yang dimutasi.

Pelaksanaan pelayanan mutasi pindah wilayah internal SKPD dapat memperlihatkan adanya kinerja aparatur dan langkah-langkah yang jelas dalam rangka mewujudkan pelayanan masyarakat yang nyaman dan mendapatkan kepuasan. Pelaksanaan program pelayanan mutasi diharapkan dapat menggali kinerja yang lebih optimal dan baik oleh BKD Kabupaten Subang.

Hal penting untuk pencapaian kinerja suatu organisasi harus menjalankan kinerja dengan baik yang hasilnya dapat dirasakan, apabila berjalan baik dan lancar maka akan tercapainya suatu tujuan. Hasil akhir yang dapat dicapai yang sesuai dengan tujuan dan telah direncanakan, maka fungsi kinerja harus mampu berjalan seefektif mungkin.

Kinerja aparatur menjadi tanggung jawab dari suatu kegiatan dapat dilihat dari bagaimana tingkat efektivitasnya. Tingkat efektivitas sebagai suatu ukuran yang dirasakan langsung dari suatu kegiatan seberapa efektifnya suatu organisasi dalam

menjalankan tugas pokok dan fungsinya di BKD Kabupaten Subang dan dapat dirasakan langsung oleh masyarakat.

4.2.1 Sumber Daya Manusia BKD Kabupaten Subang Pada Pelayanan Mutasi Pindah Wilayah Internal SKPD.

Sumber daya manusia adalah seluruh potensi suatu organisasi yang berada di dalam lingkungan BKD Kabupaten Subang dalam pelayanan mutasi pindah wilayah internal SKPD beserta latar belakang pendidikan maupun keahlian yang dapat dimanfaatkan untuk keperluan pelayanan mutasi khususnya pelayanan mutasi pindah wilayah internal SKPD. Jadi membahas sumber daya manusia berarti membahas aparatur BKD Kabupaten Subang dengan segala potensi atau kemampuannya.

Potensi aparatur menyangkut aspek kualitas mutu sumber daya aparatur. Pengukuran keberhasilan yang dilaksanakan oleh suatu negara, sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya aparatur khususnya di lingkungan BKD Kabupaten Subang dalam program pelayanan mutasi pindah wilayah internal SKPD.

Pencapaian hasil (efektivitas) yang dilakukan oleh suatu organisasi dapat diukur dari tiga tahap, yakni *input, conversion*, dan *output* atau masukan, perubahan dan hasil. *Input* meliputi semua sumber daya yang dimiliki, informasi dan pengetahuan, bahan-bahan mentah serta modal. Dalam tahap *input*, tingkat efisiensi sumber daya yang dimiliki sangat menentukan kemampuan yang dimiliki. Tahap conversion ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk memanfaatkan sumber daya yang dimiliki, manajemen dan penggunaan teknologi agar dapat menghasilkan nilai.

Dalam tahap ini, tingkat keahlian SDM dan daya tanggap organisasi terhadap perubahan lingkungan sangat menentukan tingkat produktifitasnya. Sedangkan dalam tahap *output*, pelayanan yang diberikan merupakan hasil dari penggunaan teknologi dan keahlian SDM. Organisasi yang dapat memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya secara efisien dapat meningkatkan kemampuannya untuk meningkatkan pelayanan dengan memuaskan kebutuhan pelanggan.

Hasil dari wawancara peneliti dengan aparatur bahwa sumber daya manusia aparatur BKD Kabupaten Subang dalam pelayanan mutasi sebagian besar aparatur BKD Kabupaten Subang memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang pekerjaan masing-masing, namun masih ada beberapa aparatur yang memiliki latar belakang pendidikan yang masih dikatakan kurang. Aparatur BKD Kabupaten Subang juga sudah diberikan beberapa pelatihan untuk melaksanakan tugasnya masing-masing. Tujuannya diadakan pelatihan ini agar supaya aparatur mengenal akan tugasnya dan menjalankan tugasnya dalam koridor yang benar.

Hasil pengamatan peneliti mengenai SDM aparatur BKD dalam pelayanan mutasi masih ada beberapa aparatur dari latar belakang pendidikan yang masih kurang menunjang. Selain itu SDM BKD Kabupaten Subang masih kekurangan aparatur khususnya pada bidang mutasi. Hal tersebut tentu akan mempengaruhi kinerja BKD khususnya pada pelayanan mutasi.

Tabel 4.3
Data Aparatur di Bidang Mutasi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Subang

NAMA	JABATAN	PENDIDIKAN
Drs. Mas Indra Subhan, M.Si	Kepala Bidang Mutasi	S2
Endang Ruhiyat, SE	Kepala Sub Bidang Mutasi Fungsional	S1
Charli, S.H	Kepala Sub Bidang Mutasi Struktural	S1
Usman Alatas, S.E	Pelaksana	S1
Jaya Permana, S.An	Pelaksana	S1
Irfan Muhamad Ramdhan, S.kom	Pelaksana	S1
Cicih Rumarsih	Pelaksana	SMA
Gina Ayu Febrian	Pelaksana	SMA
Ucup, S.pd	Pelaksana	S1

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Subang, 2014

Uraian di atas merupakan Sumber daya manusia yang ada di lingkungan BKD Kabupaten Subang khususnya di bidang mutasi pegawai yang sudah dapat dikatakan cukup baik walaupun masih ada beberapa aparatur yang memiliki latar belakang pendidikan yang masih kurang. Sebagian besar aparatur BKD Kabupaten subang khususnya dalam pelayanan mutasi memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan pekerjaan yang dijalankan sehingga mereka dapat menjalankan kinerjanya dengan optimal.

Dari uraian di atas bahwa sumber daya manusia di BKD Kabupaten Subang belum sepenuhnya dipergunakan dengan baik. BKD Kabupaten Subang khususnya pada bidang mutasi masih kekurangan aparatur. Sehingga hal tersebut akan mempengaruhi terhadap kinerja BKD untuk memberikan pelayanan yang optimal.

BKD Kabupaten Subang mempunyai program pelatihan kepada para aparaturnya dalam melaksanakan tugas untuk memperbaiki kinerja aparatur yang kurang baik menjadi lebih baik lagi.

Aparatur BKD dalam pelayanan mutasi hanya sebagian orang saja yang bisa menggunakan komputer disebabkan kurangnya kinerja aparatur di dalam menggunakannya. Pelayanan dalam pelayanan mutasi di BKD Kabupaten Subang dalam pelaksanaannya belum berjalan secara optimal, dikarenakan aparatur sebagai pengguna sistem tersebut sedikit yang bisa menguasainya.

Kinerja aparatur dalam melaksanakan tugasnya senatiasa mengacu kepada sumber daya aparatur, sehingga pelaksanaan kinerja dalam program pelayanan mutasi di BKD Kabupaten Subang senantiasa berada pada koridor atau alur yang sudah ditentukan. Peran serta aparatur dalam mensukseskan program pelayanan mutasi yang menuntut kualitas kinerja apaaratur untuk menjadi lebih baik dan selalu meningkatkan hasil yang maksimal sangat besar dalam meningkatkan sumber daya aparatur yang ada di lingkungan BKD Kabupaten Subang.

Pelayanan mutasi yang dilakukan oleh BKD Kabupaten Subang merupakan cara untuk mengukur dan meningkatkan tingkat efektivitas kinerja bagi organisasi. Peningkatan efektivitas melalui program pelayanan mutasi dapat memudahkan aparatur BKD Kabupaten Subang dalam menjalankan tugasnya untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, adapun bagi masyarakat dapat memberikan kemudahan dalam mendapatkan program pelayanan mutasi.

Pengembangan sumber daya aparatur dalam Program pelayanan mutasi yang dilakukan oleh BKD Kabupaten Subang dapat juga mengubah sikap aparatur terhadap pekerjaan, disebabkan karena pemahaman aparatur terhadap pekerjaannya juga berubah, karena sikap seseorang aparatur memiliki keyakinan dan pengetahuan seseorang terhadap suatu obyek. Pengembangan sumber daya aparatur merupakan suatu proses peningkatan atau kemampuan aparatur dalam rangka mencapai tujuan. Proses peningkatan ini mencakup perencanaan pengembangan dan pengelolaan SDM.

Pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh BKD Kabupaten Subang terhadap para aparaturnya merupakan suatu proses yang harus dilakukan secara terus menerus, karena pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu upaya untuk pengembangan SDM yang ada di BKD Kabupaten Subang. Pendidikan dan pelatihan berupa pembinaan kepada pemimpin organisasi yang dinamakan Diklat kepemimpinan, dan pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada para aparatur supaya aparatur-aparatur yang ada di lingkungan BKD Kabupaten Subang khusunya pada bidang mutasi mempunyai kualitas yang baik, untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat melalui pelayanan mutasi. Pendidikan dan pelatihan baik bagi pemimpin yang ada di BKD Kabupaten Subang maupun aparatur-aparaturnya bertujuan untuk meningkatkan kemampuan secara terus menerus sesuai dengan kemajuan dan perkembangannya.

Sumber daya aparatur harus dikembangkan secara terus menerus supaya memperoleh sumber daya aparatur yang berkualitas baik, yaitu pekerjaan yang dilaksanakannya tepat pada sasaran tujuan yang dicapai. Kemampuan Sumber daya

aparatur dalam suatu organisasi harus terus menerus ditingkatkan seirama dengan kemajuan dan perkembangan organisasi.

4.2.2 Program BKD Kabupaten Subang Pada Pelayanan Mutasi Pindah Wilayah Internal SKPD.

Program adalah cara yang disahkan untuk mencapai tujuan. Dalam pengertian tersebut menggambarkan bahwa program-program adalah penjabaran dari langkah-langkah dalam mencapai tujuan itu sendiri. Dalam hal ini, program pemerintah berarti upaya untuk mewujudkan kebijakan-kebijakan pemerintah yang telah ditetapkan.

Berdasarkan wawancara dengan kepala sub bidang mutasi bahwa program kinerja BKD Kabupaten Subang sejauh ini sudah berjalan dengan baik. Pelaksanaan program pelayanan yang dilakukan BKD Kabupaten Subang sudah cukup baik. Hal tersebut terlihat dari pelayanan mutasi yang diberikan BKD sudah terwujud sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Berikut ini Rekapitulasi Laporan Usulan Mutasi kepada BKD Kabupaten Subang pada tahun 2014.

Tabel 4.4
Rekapitulasi Laporan Usulan Mutasi kepada BKD Kabupaten Subang pada tahun 2014.

NO.	NAMA	NIP	PANGKAT/GOL	JABATAN
1.	EVY NURSA'ADAH,S.Si	19830623 200501 2 006	Penata Muda Tk.I / (III/b)	Kepala Seksi Pembangunan & Pemerdayaan Masyarakat Desa
2.	TUTI SUHAETI,S.Pd.I	19630126 198206 2 001	Pembina / (IV/a)	GURU

3.	ANI CAHARANI,ST.,MT.	19761205 200312 2 004	Penata / (III/c)	KASUBID Prasarana Wilayah
4.	SUNNI SUCI PRATIWI,S.Kep.	19851217 200902 2 002	Penata Muda / (III/a)	Perawat Pelaksana
5.	YUKI FIRMANSYAH	19750824 200801 1 003	Pengatur Muda Tk.I / (II/b)	Pelaksana
6.	DAYAT HIDAYAT,S.Pd.I	19630418 198412 1 003	Pembina / (IV/a)	GURU
7.	KARWASIH,S.Kep	19780813 200801 2 035	Penata Muda / (III/a)	Perawat Pelaksana Lanjutan
8.	ELI ISMAYANTI,A.Md	19710404 200604 2 010	Pengatur Muda Tk.I / (II/d)	Pelaksana
9.	YULYA TRI RACHMAWATI,AMKG	19860709 201001 2 017	Pengatur / (II/c)	Perawat Gigi
10.	NIKEU HANDAYASARI,A.Md.Keb	19831002 200902 2 003	Pengatur / (III/c)	BIDAN
11.	ANNE NOVIYANI GURTIANA,A.Md.Keb	19781115 200604 2 020	Pengatur / (II/c)	BIDAN Pelaksana
12.	HENDRA HERMAWAN,S.Si.,Apt..	19780527 200604 1 010	Penata Tk.I / (III/d)	Apoteker Muda
13.	Hj.POPON GANEFIYANTI,S.Pd	19631114 198305 2 001	Pembina / (IV/a)	GURU
14.	YANI HODIJAH,S.Pd	19800205 200902 2 004	Penata Muda / (III/a)	GURU
16.	ASEP SELAMET BUDIMAN,S.ST	19811029 200902 1 003	Penata Muda Tk.I / (III/b)	Pranata Laboratorium Kesehatan Pel.Lanjutan
17.	MOHAMAD IHIN SOLIHIN,A.Md	19710325 201101 1 002	Pengatur / (II/c)	Pelaksana
18.	IMAS TUTI SRI HERMAWATI,S.Pd	19630627 198705 2 001	Pembina / (IV/a)	GURU
19.	AGUNG NUGROHO WIDYOHARDJO,SH	19820221 200901 1 001	Penata Muda Tk.I / (III/b)	Pelaksana
20.	KAESAH,S.Pd	19740823 200801 2 002	Penata Muda / (III/a)	GURU
21.	AAS ATISAH	19761108 201001 2 005	Pengatur / (II/c)	Perawat Gigi
22.	YULI AMBARSARI,S.Kep	19810203 200701 2 003	Penata Muda Tk.I / (III/b)	Perawat Pertama
23.	DINDIN SAHMAN HAERUDIN	19740414 199503 1 004	Penata Muda Tk.I / (III/b)	Perawat Gigi Pelaksana Lanjutan
24.	YOGA RUKMA GANDARA,ST.,MT	19710828 199803 1 001	Pembina / (IV/a)	KASI Penyusunan Program
25.	H.IFTITAHUL ZANNAH,S.Ag.,M.Pd.I	19750312 200902 1 003	Penata Muda Tk.I / (III/b)	GURU
26.	NANA RUHENDRA,S.Pd	19711008 200701 1 006	Penata / (III/c)	GURU
27.	TRI ASTUTI	19750514 200604 2 016	Penata Muda Tk.I / (II/b)	BIDAN Pelaksana
28	DESSY,A.Md.Keb	19640318 200801 2 008	Penata Muda / (III/a)	BIDAN Pelaksana Lanjutan
29	SUWIRNO	19680814 200701 1 009	Pengatur Muda Tk.I / (II/b)	Pelaksana
30	RUSTAMAN MUHAMAD B A,SE.,MM	19661120 200801 1 001	Penata Muda Tk.I / (III/b)	Pelaksana
31	LAELA TRESNAWATI,S.Sos	19850908 201101 2 002	Penata Muda / (III/a)	Pelaksana

32	Hj.SURYA SETIATI,S.Pd	19640924 198610 2 005	Pembina / (IV/a)	Guru Pembina
33	RINAWATI,S.Pd.I	19850725 200902 2 010	Penata Muda / (III/a)	GURU
34	DANI NUGRAHA	19770505 200901 1 002	Pengatur Muda Tk.I / (II/b)	Pelaksana
35	AGUS YANI	19750428 199703 1 002	Pengatur Tk.I / (II/d)	Pelaksana
36	NURDIN SALEH,S.Pd.,M.Pd	19711206 199903 1 004	Pembina / (IV/a)	GURU
37	SUMARNI,S.Pd	19780729 200501 2 005	Penata Tk.I / (III/d)	GURU
38	EUIS HERYANTI,S.Pd	19850720 200902 2 005	Penata Muda / (III/a)	GURU
39	NITA KURNIA,S.Pd	19831103 200902 2 011	Penata Muda Tk.I / (III/b)	Pelaksana
40	Rd.DONIK GURNITA,S.Pd	19770101 200902 1 003	Penata Muda / (III/a)	GURU
41	ERWIN PERMADI,S.Pt	19721116 200801 1 004	Penata Muda Tk.I / (III/b)	Pelaksana

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Subang, 2014

Dalam pelaksanaan program pelayanan mutasi juga harus memperhatikan nilai-nilai moral dan budaya kerja dalam susunan program kerja. Oleh karena itu perlu segera dikembangkan budaya kerja aparatur demi terwujudnya kesejahteraan dan pelayanan masyarakat secara baik dan benar terutama dalam program pelayanan mutasi pindah wilayah internal SKPD. Masalah dalam memahami dan mengimplementasikan budaya kerja itu merupakan tugas berat yang ditempuh dalam waktu panjang karena menyangkut proses pembangunan karakter, sikap, dan perilaku serta peradaban bangsa.

Program kerja BKD Kabupaten Subang dapat diawali dalam bentuk nilai-nilai yang terkandung di dalamnya atau sistem kerja, sikap dan perilaku aparatur yang melaksanakan program mutasi di BKD Kabupaten Subang. Di samping faktor lingkungan yang sangat mempengaruhinya, faktor tersebut berpengaruh ke dalam setiap pribadi aparatur sehingga menghasilkan kinerja yang bermutu bagi peningkatan pelayanan masyarakat. Untuk mengimplementasikannya diperlukan perbaikan persepsi,

pola pikir, dan mengubah perilaku yang dilakukan dengan menumbuh kembangkan nilai-nilai budaya kerja yang berguna untuk meningkatkan pelayanan yang baik.

Peningkatan kinerja aparatur secara individu di BKD Kabupaten Subang dalam menerapkan program pelayanan mutasi pindah wilayah interna SKPD akan dapat berdaya guna bila nilai-nilai dasar budaya kerja dapat diterapkan melalui proses program kerja yang baik dengan cara penerapan nilai-nilai budaya kerja untuk pengembangan jati diri, sikap dan perilaku aparatur BKD Kabupaten Subang sebagai pelayanan masyarakat, penerapan nilai-nilai budaya kerja untuk memperbaiki program kerja yang baik.

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan beberapa kali di BKD Kabupaten Subang masih banyak dijumpai meja kerja yang kosong terutama di bidang pelayanan mutasi padahal sudah masuk jam kerja. Meja para aparatur pelayanan mutasi masih banyak yang kosong, hal tersebut tentu sangat berpengaruh terhadap kinerja pelayanan mutasi. Berikut dokumentasi yang peneliti ambil di ruangan bidang mutasi pada saat jam kerja.

Gambar 4.2
Kondisi ruang kerja pelayanan mutasi



Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Subang

Kedisiplinan kerja yang dilakukan aparatur BKD Kabupaten Subang masih kurang baik. Hal ini dapat dilihat pada saat peneliti melakukan observasi langsung ke BKD. Peneliti berada di BKD dari pagi sampai siang masih menemukan meja kerja yang kosong padahal jam masuk kerja sudah ditetapkan jam 8 pagi. Masalah ini jelas dapat mempengaruhi terhadap pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Peneliti melihat ada beberapa PNS yang akan melakukan pengurusan mutasi namun aparaturnya belum datang sehingga mereka pulang lagi.

Tingkat efektivitas yang diukur dalam penyusunan program kerja dapat dipengaruhi oleh sumber daya aparatur BKD Kabupaten Subang sendiri, dimana jika sumber daya aparatur dalam menyusun program kerja dengan baik maka akan berjalan baik. Penyusunan program kerja yang diberikan tidak baik maka tidak akan baik.

Berdasarkan uraian di atas program pelayanan mutasi sudah dilaksanakan dengan cukup baik semua pelayanan mutasi terselesaikan sesuai dengan program yang telah dibuat atau direncanakan. Namun aparatur di BKD Kabupaten Subang masih ada beberapa yang kurang disiplin dalam menjalankan tugasnya, misalnya masuk jam kerja yang tidak tepat pada waktu.

Tingkat ketidakhadiran dan tingkat keterlambatan aparatur BKD Kabupaten Subang sangat mempengaruhi proses pelaksanaan program pelayanan mutasi di Kota Subang. Aparatur yang sering kali absen, izin, atau sakit akan menghambat proses pelaksanaan pelayanan mutasi. Faktanya di lapangan, masih banyak aparatur BKD Kabupaten Subang yang tidak masuk kantor dengan berbagai alasan.

4.2.3 Kebijakan BKD Kabupaten Subang Pada Pelayanan Mutasi Pindah Wilayah Internal SKPD.

Kebijakan merupakan faktor yang sangat penting yang dijalankan oleh suatu organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi. Kebijakan diimplementasikan secara praktis yang mengarah pada pemilihan tindakan dan pengamatan sampai selesainya waktu pelaksanaan kebijakan yang bersangkutan. Kebijakan sebagai langkah tindakan yang secara sengaja dilakukan oleh seorang aktor atau sejumlah aktor berkenaan dengan adanya masalah atau persoalan tertentu yang dihadapi. Kebijakan kinerja mempunyai pengaruh yang positif dan sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Salah satu pengaruh kebijakan terhadap pegawai yaitu akan

meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan akan dapat bekerja secara optimal.

Kebijakan publik adalah keputusan-keputusan yang mengikat bagi orang banyak pada tataran strategis atau bersifat garis besar yang dibuat oleh pemegang otoritas publik. Sebagai keputusan yang mengikat publik maka kebijakan publik haruslah dibuat oleh otoritas politik, yakni mereka yang menerima mandat dari publik atau orang banyak, umumnya melalui suatu proses pemilihan untuk bertindak atas nama rakyat banyak. Jadi kebijakan publik bisa diartikan sebagai serangkaian pilihan tindakan pemerintah untuk menjawab tantangan atau memecahkan masalah kehidupan masyarakat

Selanjutnya, kebijakan publik akan dilaksanakan oleh administrasi negara yang di jalankan oleh birokrasi pemerintah. Fokus utama kebijakan publik dalam negara modern adalah pelayanan publik, yang merupakan segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh negara untuk mempertahankan atau meningkatkan kualitas kehidupan orang banyak. Adapun kebijakan publik yang harus diperhatikan karena menyangkut kepentingan umum. Hal-hal yang dimaksud ditetapkan dengan berpedoman pada kebijakan yang lebih tinggi, konsisten dengan kebijakan lain yang berlaku, berorientasi ke masa depan, berorientasi pada kepentingan umum, jelas, tepat dan tidak menimbulkan kekaburan arti dan maksud.

Kebijakan merupakan aktivitas praktis yang mengarah pada pemilihan tindakan dan pengamatan sampai selesainya waktu pelaksanaan kebijakan yang

bersangkutan. Kebijakan sangat menentukan apakah organisasi akan berhasil atau gagal untuk mencapai tujuan sasaran yang telah digariskan dalam kebijakan sebelumnya. Oleh karena itu kebijakan berkaitan erat dengan waktu tertentu dalam pelaksanaanya, dengan kata lain adanya target yang diarahkan untuk dapat tercapai atau terlaksanakan.

Dalam pelaksanaannya, kebijakan publik ini harus diturunkan dalam serangkaian petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis yang berlaku internal dalam birokrasi. Sedangkan dari sisi masyarakat, yang penting adalah adanya suatu standar pelayanan publik, yang menjabarkan pada masyarakat apa pelayanan yang menjadi haknya, siapa yang bisa mendapatkannya, apa persyaratannnya, juga bagaimana bentuk layanan itu. Untuk mewujudkan keinginan tersebut dan menjadikan kebijakan tersebut efektif, maka diperlukan adanya perangkat hukum berupa peraturan perundang-undangan sehingga dapat diketahui publik apa yang telah diputuskan, kebijakan ini harus jelas struktur pelaksana dan pembiayaannya, adanya kontrol publik, yakni mekanisme yang memungkinkan publik mengetahui apakah kebijakan ini dalam pelaksanaannya mengalami penyimpangan atau tidak .

Dalam masyarakat kebijakan dan pelayanan publik seringkali hanya berdasarkan keinginan penguasa semata. Sehingga penjabaran tiga hal di atas tidak berjalan. Tetapi dalam masyarakat demokratis, yang kerap menjadi persoalan adalah bagaimana menyerap opini publik dan membangun suatu kebijakan yang mendapat dukungan publik. Implementasi kebijakan sangat menentukan apakah organisasi akan berhasil atau gagal untuk mencapai tujuan sasaran yang telah digariskan dalam

kebijakan tersebut sebelumnya. Oleh karena itu pelaksanaan kebijakan berkaitan erat dengan waktu tertentu dalam pelaksanaannya, dengan kata lain adanya target yang diarahkan untuk dilaksanakan.

Kebijakan berguna untuk menjamin keserasian daripada tindakan, karena kebijakan merupakan pola daripada kegiatan organisasi. Kebijakan kinerja BKD dalam meningkatkan kinerja aparatur adalah salah satu dari sekian banyak kebijakan yang dikeluarkan oleh BKD Kabupaten Subang untuk memberikan bimbingan dan motivasi kepada aparatur dalam meningkatkan kualitas kerja dalam pelayanan mutasi, sehingga dapat tercapainya tujuan bersama yang diharapkan BKD Kabupaten Subang. Setiap kebijakan kinerja aparatur yang direncanakan dapat tercapai sesuai dengan arah atau tujuan program kinerja aparatur yang diharapkan oleh BKD Kabupaten Subang.

Kinerja merupakan unsur terpenting dalam sebuah instansi pemerintahan, dengan diterapkannya kebijakan BKD dalam pelayanan mutasi diharapkan setiap aparatur harus sadar akan pentingnya sebuah kinerja yang baik, yang selalu memberikan manfaat bagi peningkatan kualitas kerja dan tercapainya tujuan bersama.

Kebijakan merupakan sebuah konsep ataupun gagasan yang memerlukan usaha-usaha untuk dapat merealisasikan dan melaksankan program kerja yang telah direncanakan. Hal tersebut, memerlukan banyak kesadaran dari aparatur itu sendiri yang pada akhirnya kebijakan tersebut dapat dipahami sebagai proses aktivitas yang mengarah pada meningkatkan kualitas kinerja BKD. Banyak sekali kebutuhan-kebutuhan atau ketidakpuasan yang dimiliki masyarakat, tetapi tidak selalu hal itu

dapat langsung menjadi masalah umum atau masalah publik. kebutuhan-kebutuhan atau ketidakpuasan-ketidakpuasan manusia yang tidak dapat dipenuhi atau diatasi secara pribadi Kebijakan kinerja ditetapkan oleh BKD, diharapkan dapat memberikan peran besar bagi pelaksanaan pemerintahan yang baik dan mewujudkan keberhasilan kebijakan kinerja BKD dalam pelayanan mutasi.

Kebijakan BKD Kabupaten Subang dalam pelayanan mutasi tercantum dalam peraturan Bupati Subang Nomor 14D.5 tahun 2008 tentang tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Subang. Kebijakan kinerja BKD Kabupaten Subang berdasarkan wawancara peneliti dengan aparatur selama ini berjalan dengan baik. Kinerja BKD khususnya pelayanan mutasi selalu menjalankan tugas sesuai dengan kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil penelitian, bahwa pelaksanaan kebijakan yang dikeluarkan oleh BKD Kabupaten Subang belum berjalan dengan baik hal ini terlihat dari belum adanya kesadaran dari setiap aparatur untuk meningkatkan kinerja dalam pelayanan mutasi serta terbatasnya anggaran, kemampuan kinerja aparatur, pemanfaatan teknologi, dan sumber daya manusia selain itu ketegasan pimpinan dalam memberlakukan kebijakan juga sangat dibutuhkan karena akan membuat bawahannya menjadi patuh terhadap kebijakan sehingga akan meningkatkan kinerja aparatur terhadap kebijakan yang telah ditetapkan inilah faktor yang sangat mendukung terlaksananya pelayanan mutasi.

4.3 Efisiensi BKD Kabupaten Subang Pada Pelayanan Mutasi Pindah Wilayah Internal SKPD.

Efisiensi merupakan suatu ukuran keberhasilan yang dinilai dari segi besarnya sumber/biaya untuk mencapai hasil dari kegiatan yang dijalankan. Efisiensi merupakan suatu ukuran dalam membandingkan rencana penggunaan masukan dengan penggunaan yang direalisasikan atau Efisiensi adalah perbandingan yang terbaik antara *input* (masukan) dan *output* (hasil antara keuntungan dengan sumber-sumber yang dipergunakan), seperti halnya juga hasil optimal yang dicapai dengan penggunaan sumber yang terbatas.

Efisiensi kerja merupakan suatu prinsip dasar untuk melakukan setiap kegiatan suatu organisasi dengan tujuan untuk dapat memperoleh hasil yang dikehendaki dengan usaha yang seminimal mungkin sesuai dengan standar yang ada. Usaha yang seminimal mungkin dikaitkan dalam hubungannya dengan pemakaian tenaga jasmani, pikiran, waktu, ruang, benda, dan uang. Dengan kata lain efisiensi kerja merupakan pelaksanaan cara-cara tertentu dengan tanpa mengurangi tujuannya dan merupakan cara yang termudah mengerjakannya, termurah biayanya, tersingkat waktunya, teringan bebannya, dan terpendek jaraknya.

Sumber utama efisiensi sebenarnya ada dalam diri individu masing- masing pegawai, karena dengan akal pikiran dan pengetahuan yang ada, pegawai mampu menciptakan cara kerja yang efisien. Unsur- unsur efisien itu antara lain kesadaran, keterampilan atau skill, disiplin yang dimiliki oleh pegawai serta kerja sama yang baik antara pegawai dengan ruang lingkup pekerjaannya. Namun untuk lebih meningkatkan

jiwa efisiensi dalam diri tiap pegawai maka dibuatlah peraturan yang mengikat yaitu berupa penerapan tata kerja di perusahaan. Jika penerapan tata kerja telah diterapkan maka diharapkan setiap pegawai wajib mematuhi tata keja tersebut, karena jika suatu peraturan yang telah disepakati dilanggar maka akan dikenakan sanksi. Dalam meningkatkan efisiensi kerja di perusahaan atau organisasi yang pertama sekali dilakukan adalah dengan menerapkan tata kerja yang baik. Selain untuk menetapkan disiplin kerja, penerapan tata kerja juga berfungsi untuk memudahkan dalam pembagian tugas dan tanggung jawab dalam bekerja.

Adanya kemungkinan yang akan timbul dalam penyelenggaraan penerapan tata kerja yang tidak efisien dapat mengakibatkan sulitnya pimpinan dalam mengambil keputusan yang cepat dan tepat bila terjadi suatu masalah sehingga dapat terjadi penyimpangan, penyalahgunaan kekuasaan dan sulitnya melakukan pengawasan dan pemeriksaan dengan cepat. Efisiensi itu sendiri merupakan suatu usaha untuk memberantas pemborosan bahan dan tenaga kerja maupun gejala-gejala yang merugikan.

Kinerja BKD Kabupaten Subang adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan suatu organisasi atau instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan strategi BKD Kabupaten Subang yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan. Proses peningkatan kinerja aparatur memberi kesempatan terbaik untuk membangun pengalaman yang terus berkembang. Untuk meningkatkan efisiensi kerja, kinerja aparatur yang berarti harus

berusaha mencapai tingkat terbaik, upaya tersebut seharusnya menjadi aspek manajemen rutin yang berkesinambungan.

Hasil dari wawancara peneliti dengan aparatur bahwa aparatur BKD Kabupaten Subang dalam memberikan pelayanan sudah cukup efisien. Mengenai efisiensi kerja BKD Kabupaten Subang dalam pelaksanaan program pelayanan mutasi yang telah dilakukan beberapa usaha, diantaranya BKD menekankan kepada aparatur agar bekerja secara professional agar bisa mengerjakan tugasnya dengan baik.

Hasil pengamatan peneliti mengenai efisiensi kinerja yang ditunjukkan oleh aparatur BKD dalam pelayanan mutasi dilakukan masih kurang baik. Hal ini dapat terlihat dari penggunaan waktu pelayanan mutasi yang tidak jelas sehingga dapat mempengaruhi kualitas kinerja BKD. Selain itu juga anggaran yang digunakan dalam pelaksanaan pelayanan mutasi yang cukup besar.

Kinerja BKD Kabupaten Subang dalam program pelayanan mutasi pindah wilayah internal SKPD dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, untuk mendapatkan hasil kerja yang baik BKD Kabupaten Subang harus berusaha untuk memberikan pelayanan yang optimal melalui program pelayanan mutasi. Efisiensi kerja yang dicapai oleh seorang aparatur, harus menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab, hal ini dapat mempermudah arah yang tepat pada sasaran organisasi pemerintahan, sehingga akibatnya akan tercapai peningkatan kinerja yang efektif dan efesien.

Salah satu upaya BKD Kabupaten Subang dalam menggunakan pelayanan mutasi untuk menjadikannya sebagai suatu cara dalam menciptakan efisiensi yang

baik guna meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, dengan pelayanan program pelayanan mutasi diharapkan dapat mencakup ukuran terhadap masyarakat tentang bagaimana efisiensi yang baik. Efisien yang baik dapat diukur, jika hasil tersebut dapat bermanfaat dan disajikan secara komparatif dengan hasil sebelumnya yang menyangkut target, tujuan, atau sasaran, norma, atau standar yang diterima secara umum.

Aparatur BKD telah berperan besar dalam menciptakan kualitas pelayanan mutasi. Dalam memberikan pelayanan mutasi harus memiliki motivasi yang baik dalam kinerja. Motivasi merupakan cara yang digunakan untuk merangsang aparatur BKD untuk mengeluarkan dan mengembangkan kemampuannya agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Pentingnya motivasi bagi aparatur BKD, karena terdapat beberapa hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku aparatur supaya mau bekerja untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Bentuk motivasi kepada aparatur tidak bisa disamaratakan, karena tergantung kondisi sosial dan pendidikannya. .

Seorang pemimpin sangat diperlukan sikap yang benar-benar dapat membantu bawahan untuk mendapatkan kinerja aparatur yang efektif dan efisien, menurut hasil wawancara dengan staf bidang mutasi, sikap perilaku pimpinan Kepala bagian pada bidang mutasi memiliki ciri-ciri yaitu, ramah tamah, mendukung dan membela bawahan, adanya komunikasi antar aparatur dengan baik, adanya koordinasi antara pemimpin dengan bawahannya, dapat memikirkan kesejahteraan bawahan, tidak

adanya jarak antara pemimpin dengan bawahan, dan tidak hanya mementingkan kebijakan-kebijakan dirinya sendiri.

Perilaku pemimpin di lingkungan BKD Kabupaten Subang khususnya di bidang mutasi, dapat memberikan arahan yang positif bagi aparatur sebagai bawahan untuk meningkatkan kinerja aparatur BKD Kabupaten Subang sudah termasuk memiliki kecepatan dalam mengolah data, hal ini tidak terlepas dari pengaruh seorang pemimpin. Norma merupakan aturan-aturan bagi para aparatur, dengan adannya norma dapat membatasi sikap aparatur agar tidak bertindak sewenang-wenang. Norma atau aturan tersebut jelas akan mempengaruhi sikap aparatur dalam menjalankan tugasnya, norma diperlukan agar dalam bertugas mereka tetap memperhatikan dan memperdulikan norma yang ada.

Norma sangat diperlukan oleh aparatur, karena dengan adanya norma aparatur dalam melaksanakan tugasnya dapat terstruktur dengan baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Norma atau aturan juga dapat mempengaruhi sikap aparatur dalam menjalankan tugasnya, karena apabila mereka bertindak sewenang-wenang maka dengan adanya aturan tersebut dapat mencegah hal tersebut.

BKD Kabupaten Subang sebagai organisasi pemerintah dibidang mutasi harus selalu memperhatikan norma atau aturan yang berlaku, karena mereka juga menginginkan pelaksanaan program mutasi dapat berhasil dengan tujuan yang dicapai. Selain itu juga dengan adanya norma atau aturan maka dapat menciptakan kedisipilinan di antara mereka, mereka juga akan bekerja dengan disiplin demi mencapai keberhasilan pelaksanaan program pelayanan mutasi.

4.3.1 Waktu Yang Diperlukan BKD Kabupaten Subang Dalam Pelayanan Administrasi Kepegawaian.

Waktu adalah sesuatu yang sangat berharga yang telah dianugerahkan Tuhan kepada kita. Waktu ini memiliki keunikan selalu bergerak maju dan tidak pernah mundur sedetikpun. Waktu juga tidak bisa diulang dan akan selalu meninggalkan setiap orang yang melalaikannya. Waktu bisa membawa seseorang pada kesuksesan, namun juga dapat menjerumuskan pada kegagalan.

Waktu adalah seluruh rangkaian saat ketika proses perbuatan yang dilakukan oleh aparatur BKD Kabupaten Subang secara terukur, waktu yang digunakan maupun yang terbuang atau keadaan berada atau yang sedang berlangsung. Tiap masyarakat memilki pandangan yang relatif berbeda tentang waktu yang mereka jalani. Cara pandang terhadap waktu bukan hanya sekedar cara melihat detikan arloji pada dinding yang terus berputar tanpa henti dan menunggu komando dari setiap orang, namun waktu lebih dilihat sebagai kesempatan, uang dan karya yang terus berlangsung mengukir hidup yang tiada hentinya. Kebebasan waktu terjadi dimana orang mampu memberikan segala karya, cipta, dan karsanya bagi semua.

Hal yang harus diperhatikan adalah masalah penyediaan waktu kerja aparatur yang benar-benar berorientasi pada pemberian pelayanan kepada masyarakat. Aparat birokrasi yang ideal adalah aparat birokrasi yang tidak dibebani oleh tugas-tugas kantor lain di luar tugas pelayanan kepada masyarakat.

Aparat pelayanan yang ideal juga seharusnya tidak memiliki kegiatan atau pekerjaan lain seperti pekerjaan sambilan di luar pekerjaan kantor yang dapat

mengganggu tugas-tugas penyelenggaraan pelayanan. Kinerja pelayanan aparat birokrasi akan dapat maksimal apabila bila semua waktu dan konsentrasi aparat benar-benar tercurah untuk melayani masyarakat pengguna jasa. Kondisi pelayanan yang ideal di atas dalam realitasnya sangat sulit untuk diwujudkan dalam birokrasi.

Aparatur BKD Kabupaten Subang secara ideal harus dapat memberikan produk pelayanan yang berkualitas, terutama dan aspek biaya dan waktu pelayanan. Efisinsi pada sisi *input* dipergunakan untuk melihat seberapa jauh kemudahan akses publik terhadap sistem pelayanan yang ditawarkan. Akses publik terhadap pelayanan dipandang efisien apabila publik memiliki jaininan atau kepastian menyangkut biaya pelayanan.

Tugas-tugas aparatur yang dilakukan dengan menggunakan aplikasi program pelayanan mutasi seperti pengumpulan data persyaratan mutasi memang belum terlaksana dengan maksimal karena masih adanya kendala, akan tetapi pelaksanaan program mutasi yang dilakukan sudah dapat dipertanggungjawabkan kepada atasan yang cukup efektif dan efisien.

Berdasarkan hasil wawancara dengan aparatur bidang mutasi BKD Kabupaten Subang yang mengatakan bahwa mengenai waktu kerja aparatur BKD Kabupaten Subang dalam pelaksanaan program pelayanan mutasi, belum memiliki peraturan/SOP secara tertulis. Tetapi BKD dalam pelayanan mutasi berusaha memberikan pelayanan seoptimal mungkin supaya aparatur menggunakan waktunya secara efisien.

Hasil wawancara yang peneliti lakukan kepada PNS yang berkunjung ke BKD Kabupaten Subang dan akan dimutasi, beliau kesini untuk mengambil berkas-berkas yang sudah diberikan seminggu yang lalu. Aparatur bidang mutasi menjanjikan satu minggu sudah selesai tapi saat akan diambil satu minggu kemudian ternyata belum selesai dan disuruh kembali lagi minggu depan.

Hasil pengamatan peneliti mengenai waktu yang digunakan aparatur BKD pada pelayanan mutasi masih belum baik. Hal ini dapat terlihat pada pelayanan mutasi tidak ada SOP waktu pengerjaan pelayanan mutasi secara tertulis, ini sangat membuat pelayanan yang diberikan menjadi lambat dan tidak optimal oleh karena itu SOP sangat dibutuhkan karena mencakup suatu standar yang jelas akan waktu, persyaratan penyelesaian suatu pekerjaan. Hal tersebut tentu akan mempengaruhi terhadap kinerja aparatur dalam memberikan pelayanan mutasi. Tanpa adanya SOP akan banyak waktu yang terbuang karena tidak ada standar yang diberlakukan dan hanya mengerjakan kebutuhan atau pelayanan yang dibutuhkan saja. Melaksanakan pelayanan mutasi tanpa adanya aturan waktu penyelesaian tugas dengan jelas maka akan mempengaruhi terhadap kinerja BKD.

Berdasarkan uraian diatas diperlukan aturan yang berlaku di lingkungan BKD Kabupaten Subang dalam menentukan waktu, sebagai program pelayanan mutasi langkah pemerintah untuk memberikan peringatan kepada aparatur pelayanan mutasi dalam menjalankan tugasnya. SOP dalam pelayanan mutasi dibuat untuk standar pelayanan tidak menyimpang dari ketentuan waktu yang telah ditentukan, ketentuan waktu tersebut yaitu telah ditentukan dalam SOP, mereka tidak bertindak sesuai

dengan keinginan pribadinya melainkan menjalankan tugas guna kepentingan pemerintah.

SOP bermanfaat dalam hal untuk memastikan bahwa proses dapat berjalan lancar dan efisien jika terjadi hal-hal tertentu, misalkan petugas yang diberi tugas menangani satu proses tertentu berhalangan hadir, maka petugas lain dapat menggantikannya. Untuk memastikan bahwa pelayanan mutasi dapat berjalan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Memberikan informasi yang akurat ketika dilakukan penelusuran terhadap kesalahan prosedur jika terjadi penyimpangan dalam pelayanan. Memberikan informasi yang akurat ketika akan dilakukan perubahan-perubahan tertentu dalam prosedur pelayanan. Memberikan informasi yang akurat dalam rangka pengendalian pelayanan. Memberikan informasi yang jelas mengenai tugas dan kewenangan yang akan diserahkan kepada petugas tertentu yang akan menangani satu proses pelayanan tertentu. Atau dengan kata lain, bahwa semua petugas yang terlibat dalam proses pelayanan memiliki uraian togas dan tangungjawab yang jelas.

Kinerja aparatur BKD pada pelayanan mutasi masih belum ada standar waktu tertulis. Sehingga dalam memberikan pelayanan belum memberikan pelayanan dengan optimal. Pelaksanaan program kerja yang baik harus terbentuk sikap, perilaku dan budaya kerja aparatur yang etis, bermoral, profesional, disiplin, hemat, hidup sederhana, jujur, produktif, menghargai waktu, menjadi panutan dan teladan, serta mendapat kepercayaan dari masyarakat.

Kemampuan kinerja aparatur merupakan faktor penting, sebab aparatur inilah yang harus melaksanakan program pelayanan mutasi dengan tepat pada waktunya, seorang aparatur harus memiliki kemampuan kinerja yang baik dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat dan harus memiliki aturan waktu. Aturan waktu tersebut harus digunakan sebaik mungkin dalam pelayanan mutasi yang efektif dan efisien dapat tercipta. Tugas-tugas aparatur yang dilakukan dengan pelayanan mutasi seperti pengumpulan data mennggunakan media elektronik mengenai syarat-syarat melakukan mutasi memang belum terlaksana dengan maksimal karena masih adanya kendala.

Berdasarkan hasil pembahasan di atas yang diperlukan dalam pelaksanakan program pelayanan mutasi, proses *input* dan *output* data mutasi pindah wilayah internal SKPD ini belum adanya konsistensi waktu yang digunakan aparatur dalam pelaksanannya. Dalam memberikan pelayanan harus menggunakan SOP yang jelas supaya pelayanan dapat berjalan secara efisien. Perlu didukung oleh ketersediaan sumber daya aparatur yang baik, untuk menjamin keberhasilan pelayanan mutasi dengan tepat pada waktunya.

4.3.2 Biaya Yang diperlukan BKD Kabupaten Subang Pada Pelayanan Mutasi Pindah Wilayah Internal SKPD.

Biaya dalam arti luas adalah pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi dan kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu. Sedangkan pengertian biaya dalam arti sempit adalah sebagai pengorbanan sumber

ekonomi untuk memperoleh aktiva. Dari definisi biaya tersebut merupakan pengorbanan sumber ekonomi, diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau secara potensial akan terjadi. Pengorbanan tersebut untuk tujuan tertentu.

Biaya adalah beban terhadap penghasilan karena menggunakan sumberdaya ekonomi yang ada. Beban mencangkup baik kerugian maupun beban yang ditimbulkan dalam pelaksanaan aktivitas organisasi. Pada prinsipnya pengertian biaya adalah pengeluaran-pengeluaran untuk pembelian semua sumber-sumber daya yang diperlukan dalam program pemeliharaan jalan.

Biaya yang dikeluarkan oleh suatu organisasi dalam melaksanakan proses pelayanan tentu memerlukan perencanaan secara matang dan dikendalikan sebaik-baiknya, karena walaupun proses pelayanan dapat berjalan dengan lancar dan baik namun apabila tidak didukung dengan usaha untuk dapat menekan biaya serendah–serendahnya akan berakibat naiknya biaya anggaran pelayanan. Kondisi tersebut dapat dicapai dengan berusahamengendalikan biaya-biaya yang terjadi, terutama biaya yang berkenaan langsung dengan proses pelayanan karena dengan mengendalikan biaya seefisien mungkin, maka akan dihasilkan pengeluaran anggaran yang lebih rendah.

Menetapkan biaya standar sangat penting untuk memberikan pedoman kepada manajemen berapa biaya yang seharusnya boleh terjadi dalam melaksanakan kegiatan pelayanan mutasi, sehingga memungkinkan manajemen untuk mengevaluasi apakah efisiensi suatu organisasi atas biaya pelayanan sudah tercapai. Hasil evaluasi tersebut dapat dijadikan pertimbangan dalam melakukan perbaikan metode pengeluaran

anggaran, pemilihan tenaga kerja dan kegiatan yang lain. Selain itu biaya standar juga sangat berperan dalam pengendalian pengeluaran biaya, sehingga diharapkan dengan digunakannya biaya standar, anggaran dapat ditekan serendah mungkin.

Berdasarkan wawancara dengan aparatur bidang mutasi BKD Kabupaten Subang yang mengatakan bahwa biaya atau anggaran yang dikeluarkan BKD dalam pelayanan mutasi memang cukup besar. Hal ini dapat terlihat dari sarana dan prasarana pendukung pelayanan mutasi yang cukup banyak mulai dari jaringan internet, perangkat komputer dan alat tulis menulis kertas untuk berkas-berkas data. Kemudian yang paling besar biayanya adalah penggunaan internet untuk keperluan meng*input* data mutasi secara *online*. Berikut ini merupakan hasil dokumentasi yang peneliti ambil dari BKD Kabupaten Subang.

Gambar 4.3
Proses *input* data melalui sistem *online*



Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Subang

Pelayanan mutasi saat ini sudah dilakukan dengan sistem *online*. Namun belum serba *online* secara keseluruhan. Berkas-berkas persyaratan mutasi masih harus diantar karena untuk verifikasi. Walaupun datanya sudah di *online*kan tetapi berkasnya harus tetap diperiksa sebagai bukti fisik. Yang di *online* kan hanya status perpindahan wilayah nya saja. Setelah di verifikasi dan validasi data, SKPD mengirim *inbox* lalu kami terbitkan.

Sarana dan prasarana adalah untuk menunjang proses dalam pelayanan mutasi di BKD Kabupaten Subang agar berjalan dengan efektif, dengan demikian sarana pendukung merupakan faktor utama untuk menentukan apakah sarana yang dimiliki tersebut memadai atau tidak dan bagaimana kemudahan yang diberikan dalam mengaksesnya. Pendukung sarana yang dibutuhkan dalam pelayanan mutasi di BKD Kabupaten Subang yaitu jaringan komputer maupun beserta *software*nya dan alat tulis menulis.

Pendukung sarana berupa jaringan komputer maupun beserta *softwarenya* sangat diperlukan untuk terlaksananya pelayanan mutasi, karena tanpa sarana tersebut maka proses pelaksanaannya tidak akan berjalan dengan lancar. Oleh karena itu BKD Kabupaten Subang, diharuskan menyediakan sarana tersebut, agar didalam pelayanannya tidak menemui hambatan, yaitu:

Pertama, jaringan komputer merupakan hal yang penting dalam pelayanan mutasi dengan memiliki sarana yang memadai maka meng*input* data dapat lebih cepat dan efektif untuk penyebarannya, sehingga dengan adanya sarana pendukung maka akan semakin mudah untuk mengaksesnya, dalam pelayanan dalam pelayanan mutasi

di BKD Kabupaten Subang diharapkan dalam mengakses data menjadi mudah. Dengan adanya jaringan tersebut maka lebih memudahkan dalam melakukan pertukaran data, dengan cara yaitu membuat jaringan komputer yang dihubungkan dengan seluruh bagian atau bidang yang ada di BKD Kabupaten Subang.

Kedua, komputer beserta *software*nya merupakan kebutuhan di dalam pelayanan dalam pelayanan mutasi di BKD Kabupaten Subang, sehingga dalam pelayanan tersebut terdapat sarana yang mendukung diantaranya dengan memiliki beberapa unit komputer yang ada di BKD Kabupaten Subang. Akan tetapi jumlah sarana sewaktu-waktu dapat berubah, dikarenakan anggaran pengadaan pembaharuan komputer setiap tahun ada perubahan untuk perawatan dan perbaikan sarana dan prasarana.

Ketiga, alat tulis menulis merupakan kebutuhan yang digunakan dalam pelayanan mutasi di BKD. Alat tulis menulis tersebut meliputi kertas untuk berkas-berkas data mutasi secara fisik, alat untuk menulis, tipex, map untuk menyimpan data,dll. Alat tulis menulis ini masih diperlukan walaupun dalam meng*input* data sudah dilakukan secara *online* namun program tersebut belum berjalan dengan optimal dan bukti berkas data-data mutasi harus ada secara fisik.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan bahwa dalam memberikan pelayanan mutasi pindah wilayah internal SKPD, BKD Kabupaten Subang memerlukan anggaran yang besar. Hal ini merupakan faktor penting dalam menunjang peningkatan kinerja BKD dalam pelayanan mutasi. Dengan adanya alokasi dana yang dikeluarkan oleh BKD dalam pelayanan mutasi dapat meningkatkan kinerja aparatur,

mudah dalam menjalankan setiap tugas-tugas aparatur, Dalam pelayanan mutasi di BKD Kabupaten Subang dibutuhkan alokasi dana yang cukup besar untuk menunjang terwujudnya tujuan organisasi. Dengan adanya alokasi dana ini, diperuntukan pengadaan sarana dan prasarana yang dapat menunjang aparatur dalam pelayanan mutasi di BKD Kabupaten Subang. Dengan terpenuhinya sarana dan prasaran dalam pelayanan mutasi dapat mewujudkan kinerja BKD yang optimal.

Dengan adanya kegiatan alokasi dana ini sangat mendukung keberhasilan dari pelayanan mutasi. Biaya sangat diperlukan untuk keberhasilan pelaksanaan, karena semua program memerlukan dana yang tidak sedikit, oleh karena itu kesiapan modal sangat diperlukan seperti untuk pembelian alat-alat komputer, pengadaan sarana-prasarana, dan pengadaan jaringan komunikasi lainnya. Modal sangat diperlukan untuk mensukseskan pelayanan mutasi, karena dalam pelaksanaannya banyak sekali memerlukan dana.

4.4 Keadilan BKD Kabupaten Subang Pada Pelayanan Mutasi Pindah Wilayah Internal SKPD.

Keadilan atau *Equity* yaitu keadilan yang menyangkut kesetaraan, keseimbangan, keharmonisan hubungan antara satu orang atau pihak dengan orang atau pihak yang lain. kepuasan seseorang tergantung apakah ia merasakan ada keadilan (*equity)* atau tidak adil *(unequity*) atas suatu situasi yang dialaminya. *Equity* atau keadilan adalah pelayanan publik yang diselenggarakan dengan memperhatikan aspek-aspek kemerataan. Pemerintah pada hakekatnya adalah pelayan masyarakat, ia

tidaklah diadakan untuk melayani dirinya sendiri, tapi juga untuk melayani masyarakat. Zaman sekarang masyarakat semakin berani untuk mengajukan tuntutan keinginan dan inspirasi kepada pemerintah.

Keadilan mempertanyakan distnibusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik. Kriteria ini erat kaitannya dengan konsep ketercukupan atau kepantasan. Keduanya mempersoalkan apakah tingkat efektivitas tertentu, kebutuhan dan nilai-nilai dalam masyarakat dapat terpenuhi.

Keadilan yang merata merupakan prinsip-prinsip pelayanan yang harus diakomodasi dalam pemberian pelayanan publik di Indonesia. Prinsip kesederhanaan, misalnya, mempunyai maksud banwa prosedur atau tata cara pemberian pelayanan publik harus didesain sedemikian rupa sehingga penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat menjadi mudah, lancar, cepat, tidak berbelit-belit, mudah dipahami, dan mudah dilaksanakan.

Masyarakat semakin kritis untuk melakukan kontrol terhadap apa yang dilakukan pemerintah. Tugas dari pemerintah adalah memberikan pelayanan publik yang maksimal kepada masyarakat. Pelayanan publik yang diberikan harus adil dan tidak bersifat diskriminasi. Apabila terdapat aspek-aspek pelayanan publik yang belum adil, maka pemerintah harus segera memperbaiki dan menatanya kembali. Agar tidak terjadi konflik-konflik atas ketidakpuasan terhadap pelayanan publik.

BKD Kabupaten Subang dalam memberikan pelayanan mutasi pindah wilayah internal SKPD harus dapat memberikan layanan yang lebih profisional, efektif, efesien, sederhana, transparan, terbuka, tepat waktu, responsive, dan adaptif

dan sekaligus dapat membangun kualitas manusia. Aparatur harus profesional dalam memberikan pelayanan mutasi kepada para PNS yang akan di mutasi. Memberikan pelayanan mutasi secara adil dan profesionaal akan membentuk kinerja aparatur yang baik. Sudah menjadi kebutuhan mendasar bagi aparatur untuk bekerja secara profesional serta mampu merespon perkembangan global dan aspirasi masyarakat dengan mengedepankan nilai-nilai yang responsif, inovatif, efektif dan efisien, serta berguna untuk mewujudkan visi misi yang direncanakan.

Kedilan (*Equity*) merupakan pelayanan yang diberikan harus mengutamakan keadilan terhadap setiap golongan dan tingkatan masyarakat. Kinerja BKD Kabupaten Subang dalam memberikan pelayanan mutasi pindah wilayah internal SKPD mengutamakan keadilan sesuai yang tercantum dalam kode etik pegawai dalam melayani setiap masyarakat yang membutuhkan pelayanan dari para aparatur BKD agar tidak terjadi diskriminasi kepada setiap masyarakat yang akan menerima pelayanan tersebut. Prinsip keadilan dalam pemberian pelayanan publik juga dilihat sebagai ukuran untuk menilai seberapa jauh suatu ventuk pelayanan telah memperhatikan aspek-aspek keadilan dan membuat publik memiliki akses yang sama terhadap sistem pelayanan yang ditawarkan.

Hasil dari wawancara peneliti dengan aparatur bahwa aparatur BKD Kabupaten Subang dalam memperlakukan setiap masyarakat yang akan melakukan mutasi mempunyai kesamaan hak dengan masyarakat lainnya. Tindakan yang ditunjukkan oleh aparatur BKD yang telah dilakukan adalah perlakuan yang sama dan sesuai dengan mekanisme yang sudah ditetapkan berdasarkan standar operasional

prosedur. Hal tersebut dilakukan agar menimbulkan citra yang baik dari masyarakat kepada BKD.

Hasil wawancara peneliti dengan masyarakat bahwa sebagian besar masyarakat menyatakan mendapatkan pelayanan yang sesuai dengan prosedur, syarat, waktu yang telah ditentukan dan mendapat perlakuan yang baik selama proses pelayanan mutasi yang diberikan. Kepuasan yang ditunjukkan oleh masyarakat merupakan sebuah bukti bahwa BKD sudah menunjukkan sikap yang adil dalam melayani masyarakat.

Hasil pengamatan peneliti mengenai tindakan yang ditunjukkan oleh aparatur BKD dalam pelayanan mutasi dilakukan cukup adil dan merata kepada setiap PNS yang mendapatkan pelayanan mutasi. Perlakuan adil aparatur BKD tersebut diberikan kepada setiap PNS, hal ini dapat terlihat dari kesamaan prosedur, syarat, waktu yang diterima masyarakat dari petugas pelayanan. Selain itu, perlakuan adil juga ditunjukkan oleh para aparatur BKD dalam melayani masyarakat dengan tidak membedakan suku, ras, agama, dan golongan tertentu.

BKD berusaha untuk selalu memperhatikan hak dan kewajiban setiap masyarakat. Hal ini dikarenakan setiap masyarakat pasti menginginkan perlakuan yang adil dan tidak diskriminasi pada saat menerima pelayanan dari para aparatur BKD. Aparatur BKD dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang sedang mengurus pelayanan mutasi cenderung berlaku adil, serta tidak membeda-bedakan tingkatan atau golongan masyarakat yang sedang mengurus mutasi..

Berdasarkan uraian keadilan bahwa para aparatur BKD telah berperan besar dalam menciptakan kualitas pelayanan mutasi dengan menunjukkan sikap yang adil kepada setiap masyarakat yang melakukan mutasi di BKD. Hal tersebut dapat terlihat dari kepuasan yang ditunjukkan masyarakat yang melaksanakan mutasi karena telah diperlakukan secara adil. BKD dalam melayani masyarakat dilihat dari keterbukaan (*Fairness*). Keterbukaan atau kejujuran (*Fairness*) merupakan suatu ukuran tentang tata cara penyelenggaraan pelayanan dan hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan dilakukan secara terbuka atau transparan dan menjunjung tinggi kejujuran dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Kualitas pelayanan yang ditunjukkan oleh para aparatur BKD dengan menerapkan keterbukaan atau transparan dalam hal prosedur, syarat, waktu serta biaya pelayanan kepada masyarakat.

Keterbukaan atau transparansi mengenai prosedur, syarat, waktu serta biaya pelayanan yang harus dipenuhi oleh para PNS yang akan dimutasi dan telah diinformasikan sebelumnya kepada setiap PNS yang akan dimutasi mengenai prosedur, syarat, waktu serta biaya pelayanan yang harus dipenuhi oleh setiap pemohon. Pemberian informasi dilakukan secara terbuka dan transparan kepada para PNS yang akan dimutasi. Hal tersebut dapat mencerminkan kepuasan masyarakat dipengaruhi oleh keterbukaan dalam setiap pelayanan yang diberikan oleh para aparatur BKD Kabupaten Subang. Keterbukaan yang dilakukan oleh para aparatur BKD Kabupaten Subang, maka aparatur tersebut telah berperan menciptakan transparansi dalam proses pelayanan mutasi sehingga dapat menghindarkan praktek

pencaloan yang sering terjadi dalam proses pelayanan mutasi. Transparansi tersebut dimaksudkan untuk menghindari adanya pungutan liar.

Berdasarkan uraian mengenai keadilan tersebut maka BKD Kabupaten Subang dalam hal memberikan pelayanan kepada masyarakat sudah cukup adil. Keadilan dalam memberikan pelayanan yang dilakukan oleh aparatur BKD Kabupaten Subang meliputi keadilan mengenai prosedur, syarat, waktu, serta biaya pelayanan kepada para PNS yang akan dimutasi. Hal ini terlihat dari respon masyarakat yang merasa puas mengenai sikap yang ditunjukkan oleh aparatur BKD Kabupaten Subang. Rasa puas yang ditunjukkan oleh masyarakat tersebut meliputi tanpa adanya pembedaan (*Equality*), keadilan (*Equity*), kejujuran atau keterbukaan (*Fairness*) yang ditunjukkan oleh para BKD Kabupaten Subang.

4.4.1 Kesetaraan Pelayanan Yang Diberikan BKD Kabupaten Subang Pada Pelayanan Mutasi Pindah Wilayah Internal SKPD.

Kesetaraan atau sama rata yang diberikan dalam pelayanan sangatlah penting. Memberikan pelayanan tanpa membeda-bedakan satu sama lain merupakan modal utama yang harus dimiliki oleh aparatur yang professional. Hal itu tentu akan membangun rasa kepercayaan yang diberikan oleh masyarakat.

Kesetaraan berasal dari kata setara atau sederajat. Jadi, kesetaraan juga dapat disebut kesederajatan artinya sama tingkatan (kedudukan, pangkat). Dengan demikian, kesetaraan atau kesederajatan menunjukkan adanya tingkatan yang sama, kedudukan yang sama, tidak lebih tinggi atau tidak lebih rendah antara satu sama lain.

Kesetaraan manusia bermakna bahwa manusia sebagai mahkluk Tuhan memiliki tingkat atau kedudukan yang sama. Tingkatan atau kedudukan yang sama itu bersumber dari pandangan bahwa semua manusia tanpa dibedakan adalah diciptakan dengan kedudukan yang sama, yaitu sebagai makhluk mulia dan tinggi derajatnya disbanding makhluk lain. Dihadapan Tuhan, semua manusia adalah sama derajat, kedudukan, atau tingkatannya. Yang membedakan nantinya adalah tingkat ketakwaan manusia tersebut terhadap Tuhan.

Persamaan atau tingkatan manusia ini berimplikasi pada adanya pengakuan akan kesetaraan atau kesederajatan manusia. Jadi, kesetaraan atau kesederajatan tidak sekedar bermakna adanya persamaan kedudukan manusia. Kesederajatan adalah suatu sikap mengakui adanya persamaan derajat, persamaan hak, dan persamaan kewajiban sebagai sesama manusia. Implikasi selanjutnya adalah perlunya jaminan akan hak-hak itu agar setiap manusia bisa merealisasikan serta perlunya merumuskan sejumlah kewajiban-kewajiban agar semua bisa melaksanakan agar tercipta tertib kehidupan.

Maka dalam keragaman diperlukan adanya kesetaraan atau kesederajatan. Artinya, meskipun individu maupun masyarakat adalah beragam dan berbeda-beda, tetapi mereka memiliki dan diakui akan kedudukan, hak-hak, dan kewajiban yang sama sebagai sesama baik dalam kehidupan pribadi maupun kemasyarakatan. Terlebih lagi dalam kehidupan berbangsa dan bernegara, jaminan atau kedudukan, hak, dan kewajiban yang sama dari berbagai ragam masyarakat di dalamnya amat diperlukan. Nilai dan norma pelayanan yang berkembang dalam masyarakat di antaranya meliputi transparansi pelayanan, prinsip keadilan, jaminan penegakan

hukum, hak asasi manusia, dan orentasi pelayanan yang dikembangkan terhadap masyarakat pengguna jasa.

Birokrasi bagi sebagian orang dimaknai sebagai prosedur yang berbelit-belit, menyulitkan dan menjengkelkan. Namun bagi sebagian yang lain birokrasi dipahami dari perspektif yang positif yakni sebagai upaya untuk mengatur dan mengendalikan perilaku masyarakat agar lebih tertib. Ketertiban yang dimaksud adalah ketertiban dalam hal mengelola berbagai sumber daya yang mendistribusikan sumber daya tersebut kepada setiap anggota masyarakat secara berkeadilan.

Permasalahan utama pelayanan publik pada dasarnya adalah berkaitan dengan peningkatan kualitas pelayanan itu sendiri. Pelayanan yang berkualitas sangat tergantung pada berbagai aspek, yaitu bagaimana pola penyelenggaraannya (tata laksana), dukungan sumber daya manusia, dan kelembagaan serta adanya konsep yang jelas.Dilihat dari sisi pola penyelenggaraannya, pelayanan masih memiliki berbagai kelemahan antara lain Kurang responsif. Kondisi ini terjadi pada hampir semua tingkatan unsur pelayanan, mulai pada tingkatan petugas pelayanan sampai dengan tingkatan penanggungjawab instansi. Respon terhadap berbagai keluhan, aspirasi, maupun harapan masyarakat seringkali lambat atau bahkan diabaikan sama sekali. Kurang informatif, berbagai informasi yang seharusnya disampaikan kepada para PNS lambat atau bahkan tidak sampai. Kurang *accessible,* berbagai unit pelaksana pelayanan terletak jauh dari jangkauan masyarakat, sehingga menyulitkan bagi mereka yang memerlukan pelayanan tersebut. Kurang koordinasi, berbagai unit pelayanan yang terkait satu dengan lainnya sangat kurang berkoordinasi. Akibatnya,

sering terjadi tumpang tindih ataupun pertentangan kebijakan antara batas instansi pelayanan dengan instansi pelayanan lain yang terkait. Birokratis, pelayanan (khususnya pelayanan mutasi) pada umumnya dilakukan dengan melalui proses yang terdiri dari berbagai level, sehingga menyebabkan penyelesaian pelayanan yang terlalu lama. Dalam penyelesaian masalah pelayanan, kemungkinan staf pelayanan untuk dapat menyelesaikan masalah sangat kecil, dan dilain pihak kemungkinan masyarakat untuk bertemu dengan penanggungjawab pelayanan, dalam rangka menyelesaikan masalah yang terjadi ketika pelayanan diberikan, juga sangat sulit. Akibatnya, berbagai masalah pelayanan memerlukan waktu yang lama untuk diselesaikan. Kurang mau mendengar keluhan/saran/aspirasi masyarakat. Pada umumnya aparat pelayanan kurang memiliki kemauan untuk mendengar keluhan/saran/ aspirasi dari masyarakat. Akibatnya, pelayanan dilaksanakan dengan apa adanya, tanpa ada perbaikan dari waktu ke waktu *(Inefisien)*. Berbagai persyaratan yang diperlukan (khususnya dalam pelayanan perijinan) seringkali tidak relevan dengan pelayanan yang diberikan.

Kinerja BKD Kabupaten Subang dalam program pelayanan mutasi pindah wilayah internal SKPD dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, untuk mendapatkan hasil kerja yang baik BKD Kabupaten Subang berusaha untuk memberikan pelayanan yang baik dan profesinal dengan cara memberikan pelayanan yang adil dan menggunakan prinsip kesetaraan atau menyamaratakan pelayanan yang diberikan kepada para PNS yang akan dimutasi. Pelayanan mutasi yang diberikan BKD Kabupaten Subang harus efektif, efisien, menggunakan waktu yang cepat, tanpa

mempertimbangkan siapa PNS yang akan dimutasi tersebut dan memiliki jabatan apa, mereka harus diberika pelayanan yang optimal.

Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan aparatur BKD Kabupaten Subang yang mengatakan bahwa aparatur BKD Kabupaten Subang dalam memberikan pelayanan tidak dibeda-bedakan. Aparatur memberikan pelayanan yang sama kepada para PNS yang akan dimutasi. Pelayanan yang sama disini berarti memberikan pelayanan yang optimal. Mereka berusaha memberikan pelayanan yang merata kepada para PNS yang akan dimutasi. Hal ini tentu sangat penting dilakukan oleh aparatur dalam memberikan pelayanan karena akan menghasilkan kinerja yang baik.

Peneliti juga melakukan wawancara kepada para PNS yang telah melakukan proses mutasi yang mengatakan bahwa ketika beliau melakukan proses administrasi mutasi di BKD, aparatur yang memberikan pelayanannya cukup baik. Beliau tidak merasa di beda-bedakan dengan yang lainnya ketika di BKD Kabupaten Subang. Jadi sejauh ini sikap kesetaraan pelayanan mutasi di BKD cukup baik.

Peneliti membandingkan hasil wawancara dari pihak aparatur yang member pelayanan dengan para PNS yang diberikan pelayanan. Dari hasil analisis yang peneliti lakukan bahwa sikap kesetaraan pelayanan yang diberikan oleh aparatur BKD Kabupaten Subang dalam pelayanan mutasi indah wilayah internal SKPD sudah cukup baik.

Peneliti juga melakukan wawancara dengan aparatur bidang mutasi BKD Kabupaten Subang yang mengatakan bahwa tidak diperlukan biaya dalam pelayanan

mutasi di BKD Kabupaten Subang. Para PNS yang akan melakukan mutasi tidak dipungut biaya satu rupiah pun. Hal tersebut didukung oleh salah satu PNS yang peneliti wawancara yang mengatakan bahwa mengenai biaya dalam program pelayanan mutasi di BKD Kabupaten Subang beliau tidak di pungut biaya apapun. Berdasarkan wawancara di atas membuktikan bahwa tidak ada biaya yang dikeluarkan oleh pihak yang dilayani yaitu para PNS yang melakukan proses mutasi kepada aparatur BKD Kabupaten Subang khususnya program pelayanan mutasi.

Berdasarkan uraian di atas bahwa pelayanan mutasi yang diberikan oleh BKD Kabupaten Subang sejauh ini masih sesuai dengan aturan yang sudah di tentukan. Aturan yang di tentukan BKD Kabupaten Subang untuk tidak memungut biaya dari pelayanan mutasi tentu dapat meringankan beban para PNS yang dilayani serta sikap aparatur yang tidak membeda-bedakan pelayanan mutasi akan memberikan kepuasan tersendiri bagi para PNS yang dimutasi. Rasa kepuasan dan kenyamanan serta kejujuran yang diberikan oleh BKD Kabupaten Subang dalam pelayanan mutasi khususnya mutasi pindah wilayah internal SKPD sangatlah penting. Kinerja yang baik tentu akan menghasilkan kepuasan terhadap masyarakat yang dilayani serta dapat menciptakan kepercayaan dari masyarakat.

Prinsip kesetaraan atau persamaan pelayanan yang di lakukan oleh BKD Kabupaten Subang tentu akan berpengaruh terhadap kinerja aparatur. Sikap profesionalisme yang dilakukan oleh aparatur akan membentuk suatu kinerja yang baik serta dapat tercapainya visi dan misi BKD Kabupaten Subang. Selain itu juga

dapat menimbulkan kepuasan dalam pelayanan dan dapat membentuk suatu rasa kepercayaan masyarakat terhadap kinerja BKD Kabupaten Subang.

4.4.2 Keterbukaan Kinerja BKD Kabupaten Subang Pada Pelayanan Mutasi Pindah Wilayah Internal SKPD

Transparansi dalam istilah politik memiliki arti keterbukaan dan pertanggung-jawaban, transparansi merupakan perpanjangan metafor dari arti yang digunakan di dalam ilmu fsika yang berati sebuah objek transparan, dapat dilihat dan bisa tembus. Transparansi adalah prinsip menciptakan kepercayaan timbal-balik antara pemerintah dan masyarakat melalui penyediaan informasi yang menjamin kemudahan untuk memperoleh sutu informasi, mengingat informasi merupakan suatu kebutuhan penting yang perlu untuk diketahui oleh masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengelolaan daerah. Berkaitan dengan hal tersebut pemerintah daerah perlu proaktif dalam memberikan informasi lengkap mengenai kebijakan dan layanan yang disediakannya kepada masyarakat.

Pelayanan publik dalam penyelenggaraan pemerintahan dapat dikatakan transparan bilamana terdapat kebebasan aliran informasi yang dapat diketahui oleh masyarakat dalam berbagai proses kegiatan yang sedang berlangsung, baik itu menyangkut anggaran yang dibutuhkan dalam pelaksanaan kebijakan maupun program kebijakan pelayanan itu sendiri.

Penyelenggaraan pemerintahan berupaya mewujudkan pemerintahan yang baik (*good-governance*) dan bersih (*clean-government*) termasuk didalamnya memerlukan

sikap aparatur yang profesionalisme. Terabaikannya sikap profesionalisme dalam menjalankan tugas dan fungsi pemerintahan akan berdampak kepada menurunnya efektifitas dan efisiensi penyelenggaraan pemerintahan. Profesionalisme lebih ditujukan kepada kemampuan aparatur secara efektif dan efisiensi yang baik, adil, dan tidak hanya sekedar kecocokan keahlian dengan tempat penugasan. Sehingga aparatur dituntut untuk mempunyai kemampuan dan keahlian untuk memahami dari aspirasi dan kebutuhan masyarakat kedalam kegiatan dan program kebijakan yang telah dikeluarkan.

Transparansi adalah bentuk pelayanan yang bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak dalam proses pelayanan mutasi di BKD Kabupaten Subang, maksud terbuka disini adalah tidak ada hal yang ditutup-tutupi oleh pihak BKD Kabupaten Subang maupun oleh para aparaturnya dalam memberikan layanannya terhadap masyarakat, sehingga para PNS yang akan dimutasi dapat mendapatkan kejelasan mengenai semua prosedur dalam pelayanan mutasi.

Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan kepada aparatur BKD Kabupaten Subang yang mengatakan:

> “BKD Kabupaten Subang berusaha untuk transparan dalam segala kegiatan khususnya pada pelayanan mutasi. Kami tidak menutupi prosedur pelayanan yang kami berikan. Hal tersebut sangat penting dilakukan oleh semua program yang ada di BKD karena untuk menjaga kepercayaan masyarakat”. (Usman, 26/05/2014).

Wawancara di atas menunjukan bahwa aparatur BKD subang telah berusaha untuk transparan dalam memberikan pelayanan khususnya pelayanan mutasi. Mulai dari prosedur awal hingga akhir dalam memberikan pelayanan harus dapat diketahui

oleh masyarakat supaya tidak terjadi ketidakpercayaan masyarakat kepada BKD Kabupaten Subang. Selain itu juga supaya tidak terjadi penyalahgunaan pelayanan.

Peneliti juga mengambil hasil wawancara yang dilakukan kepada PNS yang telah melakukan proses mutasi yang mengatakan:

> "Saya kurang tahu tentang transparansi atau tidak yang dilakukan BKD Kabupaten Subang dalam memberikan pelayanan mutasi. Namun sejauh ini yang saya rasakan normal-normal saja. Tapi mungkin kalau boleh saya usul, harus ada pelayanan pengaduan bagi masyarakat yang dilayani". (Nana, 26/05/2014).

Hasil wawancara di atas menunjukan bahwa sejauh ini kinerja aparatur yang memberikan pelayanan secara transparan sudah cukup baik dirasakan pleh PNS yang pernah dilayani oleh aparatur bidang mutasi. Namun yang di keluhkan adalah tidak adanya layanan pengaduan untuk masyarakat.

Tidak cukup hanya wawancara saja, berdasarkan observasi yang peneliti lakukan di BKD Kabupaten Subang masih kurangnya transparansi dalam pelayanan mutasi yang diberikan oleh BKD dan aparaturnya. Hal ini dapat terlihat saat peneliti meminta contoh dokumen-dokumen persyaratan mutasi namun pihak aparatur menolak dengan alas an *privacy*.

Selain itu juga tidak tersedianya layanan pengaduan pelayanan di BKD Kabupaten Subang. Layanan pengaduan pelayanan bergunan untuk meningkatan layanan publik yang diterapkan oleh BKD terhadap masyarakat, yaitu untuk merespons secara cepat dan tanggap terhadap permasalahan masyarakat.

Transparansi pelayanan memberikan petunjuk untuk menginformasikan secara terbuka dengan segala sesuatu yang berkaitan dengan program mutasi pegawai dalam

pemberian pelayanan itu sendiri kepada para PNS yang akan dimutasi. Kebutuhan akan keterbukaan dalam pemberian pelayanan harus dicanangkan, karena pada dasarnya dalam meningkatkan suatu kualitas pelayanan, hal demikian sangat dibutuhkan karena senantiasa akan memberikan masyarakat rasa percaya terhadap aparatur dalam pemeliharaan jalan yang telah rusak dan akan segera diperbaiki.

Oleh karena itu, aparatur dalam memberikan pelayanan yang berkualitas, yang notabenenya menjadi kebutuhan serta hak dasar bagi warga Negara, harus senantia berorientasi kepada kualitas pelayanan dengan tanpa mengabaikan asas kejelasan dan kepastian serta keadilan dalam pemberian pelayanan itu sendiri. Kejelasan dan kepastian yang dimaksud tidak lain dari peraturan-peraturan yang terkait di dalamnya dengan pemenuhan kebutuhan masyarakat berupa pelayanan tersebut. Peran aparatur sangat penting dalam melaksanakan pembangunan nasional berupa program pelayanan mutasi.

Transparansi dalam pelayanan memberikan petunjuk untuk menginformasikan secara terbuka dengan segala sesuatu yang berkaitan dengan pelayanan mutasi pindah wilayan internal SKPD dalam pemberian pelayanan kepada PNS yang dimutasi. Kebutuhan akan keterbukaan dalam pemberian pelayanan harus dicanangkan, karena pada dasarnya dalam meningkatkan suatu kualitas pelayanan, hal demikian sangat dibutuhkan karena senantiasa akan memberikan para PNS yang akan dimutasi rasa percaya terhadap aparatur dalam memberikan pelayanan. Oleh karena itu, aparatur dalam memberikan pelayanan yang berkualitas, yang notabenenya menjadi kebutuhan serta hak

dasar bagi warga Negara, harus senantia berorientasi kepada kualitas pelayanan dengan tanpa mengabaikan akuntabilitas dalam pemberian pelayanan itu sendiri.