

# **IMPLEMENTASI KEBIJAKAN TENTANG MUTASI APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM) KABUPATEN CIAMIS**

**Yanti Kurnia Rahmayanti**

*Universitas Galuh, Ciamis, Indonesia*

E-mail: yantikurnia361@gmail.com

## **ABSTRAK**

*Penelitian ini diawali dengan adanya masalah dengan formasi jabatan untuk Aparatur Sipil Negara diisi oleh pejabat yang tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikannya. Contoh Lulusan pendidikan sarjana pertanian menjadi Kepala Bagian Keuangan di beberapa Organisasi Perangkat Daerah. Golongan/ruang Aparatur Sipil Negara yang diangkat dalam suatu jabatan tidak sesuai dengan golongan/ruang yang seharusnya pada suatu formasi jabatan Aparatur Sipil Negara. Contoh : Golongan III/c sudah menduduki jabatan Kepala Bidang, padahal seharusnya jabatan Kepala Bidang diisi oleh pejabat dengan minimal golongan III/d. Mutasi Aparatur Sipil Negara tidak memperhatikan masa kerja dalam jabatan sebelumnya. Contoh : Baru menduduki Kepala Bidang beberapa bulan, sudah diangkat menjadi Sekretaris Dinas/Badan, seharusnya minimal menduduki jabatan 2 (dua) tahun baru bisa dipromosikan pada jabatan yang setingkat lebih tinggi. Adapun penelitian bertujuan untuk mengetahui Implementasi Kebijakan Tentang Mutasi Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ciamis. Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Tehnik pengumpulan data yang dilakukan adalah studi kepustakaan dan studi lapangan dan tehnik sampling dengan menggunakan purpose sampling. Berdasarkan hasil penelitian terkait Implementasi Kebijakan Tentang Mutasi Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ciamis belum optimal jika dikaitkan dengan teori Menurut Edward III (Widodo, 2011: 96-110), 'Setidaknya ada 4 (empat) faktor yang mempengaruhi keberhasilan maupun kegagalan dalam implementasi kebijakan. Keempat faktor itu adalah: komunikasi (communication), sumber daya manusia (resource), sikap (disposision), dan struktur birokrasi (beureucratic structure). Hambatan-hambatan yang dihadapi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ciamis, yaitu: kurangnya dukungan anggaran di beberapa bidang dikarenakan kurangnya merata dalam memberikan suatu kebijakan pimpinan untuk memperlancar suatu program yang mau dijalankan, karena bilamana implementasi kebijakan ingin berjalan sesuai program yang direncanakan, maka harus didukung oleh anggaran, kurangnya informasi antara*

*pimpinan dan bawahan dikarenakan susunan birokrasi terlalu banyak, sehingga informasi yang diterima ke golongan bawah lama tersampaikan, adanya suatu kepentingan antar pimpinan antar bidang sehingga informasi yang didapat terkesan lama untuk disampaikan ke golongan bawah. Upaya-upaya yang dilakukan, yaitu Pemerintah Kabupaten Ciamis mencari solusi dengan mencari sumber pemasukan baru guna untuk memperlancar pembangunan tiap bidangnya/ tiap sektornya, Lembaga BKPSDM Kabupaten Ciamis harus mengkaji ulang struktur organisasi disetiap bidangnya, supaya dalam proses cepat terselesaikan.*

**Kata Kunci :** *Implementasi Kebijakan, ASN, BKPSDM Kabupaten Ciamis*

## **PENDAHULUAN**

Reformasi yang terjadi pada tahun 1998 di Indonesia pada kenyataannya membawa pengaruh yang besar kepada persoalan kenegaraan. Salah satu aspek yang turut berubah karena proses reformasi tersebut adalah perubahan sistem hubungan pemerintah pusat dengan pemerintah daerah di Indonesia yakni dari sistem sentralistik ke desentralistik, hak ini membuat perubahan yang signifikan terhadap sistem ketatanegaraan Republik Indonesia. Setelah amandemen Pasal 18 ayat (2) UUD 1945 yang berbunyi bahwa pemerintah daerah Provinsi, daerah Kabupaten, dan kota mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintah menurut asas otonomi dan tugas pembantu. Kemudian diperkuat dengan dikeluarkannya Peraturan Perundang-undangan tentang Pemerintah Daerah yaitu Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah kemudian diperbaharui dengan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, maka daerah diberikan otonomi mengatur

dan mengurus rumah tangga Pemerintah Daerah tersebut.

Dalam suatu organisasi, pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan prioritas utama yang harus diperhatikan oleh pemimpin, karenanya kualitas SDM dari setiap personil/pegawai mempunyai hubungan yang signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Maka pegawai dituntut untuk mempunyai skill, knowlegde, ability, (keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan) serta dedikasi terhadap pekerjaan serta human relation yang baik harus dapat diwujudkan. Sumber daya manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Adapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi.

Adapun organisasi terdiri dari berbagai elemen yang salah satunya adalah sumber daya manusia. Sedangkan sumber daya manusia lainnya adalah bahan, mesin/peralatan,

metoda/cara kerja, dan modal. Berkenaan dengan sumber daya manusia perlu diingat bahwa semua itu tidaklah tersedia secara berlimpah. Ada keterbatasan yang mengakibatkan pemanfaatan keterbatasan tersebut demi tercapainya tujuan organisasi. Sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas sangat dibutuhkan dan penting bagi berjalannya suatu birokrasi pemerintahan.

Oleh karena itu selama ini penyelenggaraan pemerintah negara belum sepenuhnya menunjang terwujudnya Good Governance (kepemerintahan yang baik), maka birokrasi perlu diperbaiki.

Keberhasilan suatu pembangunan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia, disamping sumber daya lainnya, peran dan kedudukan pegawai sebagai sumber daya manusia adalah penting dan menentukan dalam bidang pemerintahan tersebutlah PNS sebagai unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat yang senantiasa dituntut untuk berbuat, bertindak, bersikap, dan bertingkah laku guna mencapai tujuan pembangunan tersebut. Dalam lingkungan pemerintahan, perilaku birokrasi yang diperani oleh aparatur-aparatur pemerintah mendapat pengaruh lain, yaitu karakteristik masyarakat produk pemerintah. Perilaku pemerintah publik jauh berbeda dengan perilaku publik ekonomi. Lingkungan ekonomi publik banyak mengandung banyak pilihan, mulai dari pilihan mahal dan sukar. Tetapi lingkungan pemerintah publik

mengandung “easy choice” (pilihan tidak mudah) sampai pada “no other choice” (tidak ada pilihan). Lingkungan seperti ini mengundang konsekuensi atau akibat yang sangat luas, sehingga pada permusuhan dalam pemerintahan.

Secara global permasalahan PNS dalam birokrasi pemerintah adalah berkenaan dengan SDM. SDM yang dimaksud adalah pegawai negeri sipil yang ditempatkan dan bekerja dilingkungan birokrasi, untuk menjalankan tugas pokok dan fungsi sebagaimana telah ditetapkan. Kelancaran penyelenggaraan pemerintah dan pelaksanaan pembangunan nasional sangatlah tergantung pada kemampuan dan kualitas dari PNS. Oleh karena itu sangat diperlukan PNS yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan UUD1945. Pemerintah yang bersatu padu, bermental baik, berwibawa, berdaya guna, bersih, berkualitas tinggi, dan sadar akan tanggung jawab sebagai unsur aparatur pemerintah, abdi negara, dan abdi masyarakat.

Berdasarkan ketentuan Pasal 1 ayat (3) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, “Negara Indonesia adalah negara hukum” yang menganut desentralisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan sebagaimana diisyaratkan dalam Pasal 18 ayat (1) UUD Negara Republik Indonesia Tahun 1945 “Negara Kesatuan Republik Indonesia dibagi atas daerah-daerah provinsi dan daerah

provinsi itu dibagi atas kabupaten dan kota yang tiap-tiap provinsi, kabupaten, dan kota mempunyai pemerintahan daerah yang diatur dengan undang-undang". Sebagai negara hukum, setiap penyelenggaraan urusan pemerintahan haruslah berdasarkan pada hukum yang berlaku (*wetmatigheid van bestuur*). Sebagai negara yang menganut desentralisasi mengandung arti bahwa urusan pemerintahan itu terdiri atas urusan pemerintahan pusat dan urusan pemerintahan daerah artinya ada perangkat pemerintah pusat dan ada perangkat pemerintah daerah yang diberi otonomi yakni kebebasan dan kemandirian untuk mengatur urusan rumah tangga daerah.

Pasal 18 ayat (5) dan (6) UUD 1945 juga menentukan bahwa pemerintahan daerah kabupaten menjalankan otonomi seluas-luasnya kecuali urusan pemerintahan yang oleh Undang-Undang ditentukan sebagai urusan pemerintah pusat. Pemerintah daerah kabupaten berhak menetapkan peraturan daerah dan peraturan-peraturan lain untuk melaksanakan otonomi dan tugas pembantuan. Dalam sistem kepegawaian secara nasional, pegawai negeri sipil memiliki posisi penting untuk menyelenggarakan pemerintahan dan difungsikan sebagai alat pemersatu bangsa. Sejalan dengan kebijakan desentralisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan, maka ada sebagian kewenangan di bidang kepegawaian diserahkan kepada daerah yang dikelola dalam sistem kepegawaian daerah. Kepegawaian

daerah adalah suatu sistem dan prosedur yang diatur dalam peraturan perundang-undangan sekurang-kurangnya meliputi perencanaan, persyaratan, pengangkatan, penempatan, pendidikan dan pelatihan, penggajian, pemberhentian, pensiun, pembinaan, kedudukan, hak dan kewajiban, tanggung jawab, larangan, sanksi, dan penghargaan merupakan subsistem kepegawaian secara nasional. Dengan demikian, kepegawaian daerah merupakan satu kesatuan jaringan birokrasi dalam kepegawaian nasional.

Pada era desentralisasi sekarang ini, terdapat fenomena yang terjadi di beberapa daerah ataupun di instansi pemerintah dengan melakukan suatu kebijakan mutasi terhadap Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang dilakukan oleh Kepala Daerah. Pelaksanaan kebijakan mengenai mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) tersebut terkesan dilakukan tanpa pertimbangan profesional.

Akibatnya pelaksanaan mutasi tersebut sering diidentikan sebagai kepentingan politik dari Kepala Daerah. Menariknya lagi, alasan dilakukannya mutasi yang penuh kejutan tersebut biasanya diwarnai oleh penjelasan yang sepele. Padahal pelaksanaan mutasi yang dilakukan Kepala Daerah di setiap instansi/Dinas biasa dilakukan dalam sebuah organisasi, jadi tidak perlu dibesarkan dan disesuaikan dengan kebutuhan serta sama sekali tidak ada unsur politisnya.

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

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ciamis memiliki tugas pokok dalam mendukung penyelenggaraan pemerintahan dalam hal ini mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) khususnya di wilayah Kabupaten Ciamis dengan melalui bidang mutasi kepegawaian dalam rangka upaya mengatur setiap kebutuhan tiap-tiap instansi/dinas di daerah khususnya di Pemerintahan Kabupaten Ciamis. Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan oleh penulis di lingkungan kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ciamis terdapat data yang terdaftar sebagai mutasi Pegawai

Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ciamis yang belum terealisasi atau ditempatkan di tempat kerja yang diinginkan oleh pemohon pindah kerja tersebut, khususnya pada tahun 2020 sehingga menghambat terhadap kinerja dan produktifitas kerja pegawai dalam menjalankan tugasnya. Hal tersebut mengindikasikan terjadinya suatu permasalahan dalam pelaksanaan mutasi yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ciamis. Berdasarkan hasil observasi awal terlihat bahwa Implementasi Kebijakan tentang Mutasi Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ciamis belum optimal, hal itu terlihat dari adanya indikator-indikator sebagai berikut :

- a. Formasi jabatan untuk Aparatur Sipil Negara (ASN) diisi oleh pejabat yang tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikannya. Contoh Lulusan pendidikan sarjana pertanian menjadi Kepala Bagian Keuangan di beberapa Organisasi Perangkat Daerah (OPD).
- b. Golongan/ruang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang diangkat dalam suatu jabatan tidak sesuai dengan golongan/ruang yang seharusnya pada suatu formasi jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN). Contoh : Golongan III/c

sudah menduduki jabatan Kepala Bidang, padahal seharusnya jabatan Kepala Bidang diisi oleh pejabat dengan minimal golongan III/d.

- c. Mutasi Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak memperhatikan masa kerja dalam jabatan sebelumnya. Contoh : Baru menduduki Kepala Bidang beberapa bulan, sudah diangkat menjadi Sekretaris Dinas/Badan, seharusnya minimal menduduki jabatan 2 (dua) tahun baru bisa dipromosikan pada jabatan yang setingkat lebih tinggi.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan suatu penelitian tentang Implementasi Kebijakan Tentang Mutasi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ciamis. Untuk selanjutnya, hasil penelitian itu dituangkan dalam bentuk Artikel dan menetapkan Judul : Implementasi Kebijakan Tentang Mutasi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ciamis. Berdasarkan uraian latar belakang di atas, Bagaimana Implementasi Kebijakan tentang Mutasi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ciamis?

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **1. Pengertian Implementasi**

Menurut Mulyadi (2015:12), implementasi mengacu pada tindakan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu keputusan. Tindakan ini berusaha untuk mengubah keputusan-keputusan tersebut menjadi pola-pola operasional serta berusaha mencapai perubahan-perubahan besar atau kecil sebagaimana yang telah diputuskan sebelumnya.

Implementasi pada hakikatnya juga merupakan upaya pemahaman apa yang seharusnya terjadi setelah program dilaksanakan.

Dalam tataran praktis, implementasi adalah proses pelaksanaan keputusan dasar. Proses tersebut terdiri atas beberapa tahapan yakni:

1. Tahapan pengesahan peraturan perundangan.
2. Pelaksanaan keputusan oleh instansi pelaksana.
3. Kesiadaan kelompok sasaran untuk menjalankan keputusan.
4. Dampak nyata keputusan baik yang dikehendaki maupun tidak.
5. Dampak keputusan sebagaimana yang diharapkan instansi pelaksana.
6. Upaya perbaikan atas kebijakan atau peraturan perundangan.

Proses persiapan implementasi setidaknya menyangkut beberapa hal penting yakni:

1. Penyiapan sumber daya, unit dan metode.

2. Penerjemahan kebijakan menjadi rencana dan arahan yang dapat diterima dan dijalankan.
3. Penyediaan layanan, pembayaran dan hal lain secara rutin.

Selanjutnya menurut Lister (Taufik dan Isril, 2013:136), ‘Sebagai sebuah hasil, maka implementasi menyangkut tindakan seberapa jauh arah yang telah diprogramkan itu benar-benar memuaskan’.

## 2. Pengertian Kebijakan

Kebijakan publik merupakan salah satu program yang menyertakan sarana dan prasarana dibuat oleh suatu organisasi atau institusi publik yang membutuhkan penerapan dan tujuan ke khalayak ramai dengan mempertimbangkan berbagai hal yang menghambat dan mendukungnya. Pengertian kebijakan publik dapat dilihat dari berbagai pendapat yang dikemukakan oleh beberapa ahli dan akademisi di bawah ini.

Menurut Thoha (2014:106), dalam arti yang luas *policy* mempunyai dua aspek pokok antara lain:

1. *Policy* merupakan praktika sosial, ia bukan event yang tinggal atau terisolir. Dengan demikian, sesuatu yang dihasilkan pemerintah berasal dari segala kejadian dalam masyarakat dan dipergunakan pula untuk kepentingan masyarakat. Kejadian semacam ini tumbuh dalam praktika kehidupan masyarakat, dan tidak merupakan peristiwa yang berdiri sendiri,

terisolasi dan asing bagi masyarakat.

2. *Policy* adalah suatu peristiwa yang ditimbulkan oleh baik untuk mendamaikan claim dari pihak-pihak yang konflik, atau untuk menciptakan *incentive* bagi tindakan bersama bagi pihak-pihak yang ikut menetapkan tujuan akan tetapi mendapatkan perlakuan yang tidak rasional dalam usaha bersama tersebut.

Dari dua aspek pokok tersebut dapat disimpulkan bahwa *policy* di satu pihak dapat berbentuk suatu usaha yang kompleks dari masyarakat untuk kepentingan masyarakat, di lain pihak *policy* merupakan suatu teknik atau cara untuk mengatasi konflik dan menimbulkan insentif.

Sedangkan menurut Laswell dan Kaplan (Nugroho,2014:125) kebijakan ‘Sebagai suatu program yang diproyeksikan dengan tujuan-tujuan tertentu nilai-nilai tertentu, dan praktek-praktek tertentu (*a projected program of goals, values, and praktives*)’.

## 3. Pengertian Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah ‘Cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya, tidak lebih dan tidak kurang. Untuk mengimplementasikan kebijakan publik, ada dua pilihan langkah yang ada, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program atau melalui formulasi kebijakan derivat atau turunan dari

kebijakan publik tersebut”(Riant Nugroho, 2009 : 494).

#### 4. Pengertian Mutasi

S.P.Hasibuan (2008 :102) menyatakan bahwa “Mutasi adalah suatu perubahan posisi/ jabatan/ tempat/ pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) didalam satu organisasi”.

Berdasarkan Pasal 1 angka 2 Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 “Mutasi adalah perpindahan tugas dan/atau lokasi dalam 1 (satu) Instansi , antar-Instansi , 1 (satu) Instansi Daerah, antar-Instansi Daerah, antar-Instansi Pusat dan Instansi Daerah, dan ke perwakilan Negara Indonesia di luar negeri serta atas permintaan sendiri”.

Kemudian pada Pasal 2 angka 2 Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 perencanaan mutasi PNS perlu memperhatikan aspek sebagai berikut :

- a. Kompetensi
- b. Pola karir
- c. Pemetaan pegawai
- d. Kelompok rencana sukses (talent pool)
- e. Perpindahan dan pengembangan karir
- f. Penilaian prestasi kerja/ kinerja dan perilaku kerja
- g. Kebutuhan organisasi, dan
- h. Sifat pekerjaan teknis atau kebijakan tergantung pada klasifikasi jabatan

Selanjutnya pada Pasal 2 angka 4 Peraturan Badan Kepegawaian Negara

Nomor 5 Tahun 2019 “Mutasi dilakukan paling singkat 2 (dua) tahun dan paling lama 5 (lima) tahun”.

Menurut Edward III (Widodo, 2011: 96-110), ‘Setidaknya ada 4 (empat) faktor yang mempengaruhi keberhasilan maupun kegagalan dalam implementasi kebijakan. Keempat faktor itu adalah: komunikasi (*communication*), sumber daya manusia (*resource*), sikap (*disposision*), dan struktur birokrasi (*beureucratic structure*).’ Keempat faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### a. Komunikasi (*communication*)

Komunikasi mengandung makna bersama-sama (*common*). Istilah ini berasal dari bahasa Latin, yaitu *communicatio* yang berarti pemberitahuan atau pertukaran. Kata sifatnya *communis* yang bermakna umum atau bersama-sama. Para ahli mendefinisikan komunikasi menurut sudut pandang mereka masing-masing.

Komunikasi dalam implementasi kebijakan mencakup beberapa dimensi penting yaitu transformasi informasi (*transmisi*), kejelasan informasi (*clarity*) dan konsistensi informasi (*consistency*). Dimensi transformasi menghendaki agar informasi tidak hanya disampaikan kepada pelaksana kebijakan tetapi juga kepada kelompok sasaran dan pihak yang terkait. Dimensi kejelasan menghendaki agar informasi yang jelas dan mudah dipahami, selain itu untuk menghindari kesalahan interpretasi dari pelaksana kebijakan, kelompok sasaran maupun



pihak yang terkait dalam implementasi kebijakan. Sedangkan dimensi konsistensi menghendaki agar informasi yang disampaikan harus konsisten sehingga tidak menimbulkan kebingungan pelaksana kebijakan, kelompok sasaran maupun pihak terkait.

b. Sumber daya (*resources*)

1. Sumber Daya Manusia (*human resources*)

Tanpa dukungan sumber daya (manusia) yang cukup, baik secara kuantitas maupun kualitasnya, maka sebuah implementasi kebijakan tidak akan berhasil terlaksana dan tercapai tujuannya. Kualitas SDM menyangkut keterampilan, dedikasi, profesionalitas, dan kompetensi di bidang yang digelutinya, sedangkan kuantitas berkaitan dengan jumlah SDM, apakah sudah mencukupi seluruh kelompok sasaran dalam mengimplementasikan sebuah kebijakan. SDM begitu berpengaruh pada keberhasilan suatu implementasi kebijakan, sebab tanpa SDM yang andal implementasi kebijakan hanya akan menemui kegagalan.

2. Anggaran (*Budgetary*)

Anggaran diperlukan mengimplementasikan kebijakan. Ini demi menjamin terlaksananya suatu kebijakan publik karena tanpa dukungan anggaran yang memadai, kebijakan tidak akan berjalan dengan efektif dalam mencapai tujuan dan sasaran.

3. Fasilitas (*facility*)

Fasilitas menyangkut sarana dan prasarana yang merupakan salah satu faktor yang cukup berpengaruh dalam mengimplementasikan kebijakan. Tersedianya fasilitas yang layak seperti gedung, tanah, dan peralatan perkantoran dan penunjang lainnya akan mendukung keberhasilan implementasi suatu program atau kebijakan.

4. Informasi dan kewenangan (*Information and Authority*)

Informasi juga menjadi faktor penting dalam implementasi kebijakan, terutama informasi yang relevan dan cukup terkait bagaimana mengimplementasikan suatu kebijakan. Sementara wewenang berperan penting, terutama untuk meyakinkan dan menjamin bahwa kebijakan yang dilaksanakan sesuai dengan yang dikehendaki.

5. Kompetensi

Kompetensi merujuk pada kinerja seseorang dalam suatu pekerjaan yang bisa dilihat dari pikiran, sikap, dan perilaku. Spencer & Spencer (Hamzah B. Uno, 2007: 63), menyatakan bahwa 'Kompetensi merupakan karakteristik yang menonjol dari seseorang dan menjadi cara-cara berperilaku dan berfikir dalam segala situasi, serta berlangsung dalam periode waktu yang lama.'

c. Disposisi (*disposition*)

Disposisi yang dimaksudkan Edward III adalah sikap, yakni para pelaksana kebijakan, yang sangat berperan dalam upaya keberhasilan

implementasi kebijakan sehingga sesuai dengan dengan tujuan. Misalnya sikap jujur, komitmen, dan bertanggung jawab, harus dimiliki mereka. Sikap seperti ini akan dapat mengarahkan implementor tetap berada dalam *track* program yang telah digariskan. Tanggung jawab dan komitmen pelaksana juga akan membuat mereka selalu antusias dalam melaksanakan tugas, wewenang, fungsi, dan tanggung jawab sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan.

d. Struktur birokrasi (*bureucratic structure*)

Struktur birokrasi sebagaimana dikemukakan Max Weber mengenai organisasi formal, memiliki sepuluh ciri, yaitu: 1). Terdiri dari hubungan-hubungan yang ditetapkan antara jabatan-jabatan. 2). Tujuan atau rencana organisasi yang terbagi ke dalam tugas-tugas. 3). Kewenangan untuk melaksanakan kewajiban diberikan kepada jabatan. 4). Garis-garis kewenangan dan jabatan diatur menurut suatu tatanan hierarkis. 5) Suatu sistem aturan dan regulasi yang umum tetapi tegas, yang ditetapkan secara formal, mengatur tindakan-tindakan dan fungsi-fungsi jabatan dalam organisasi. 6). Prosedur dalam organisasi bersifat formal dan impersonal, yakni peraturan-peraturan organisasi berlaku bagi setiap orang. 7). Suatu sikap dan prosedur untuk menerapkan suatu sistem disiplin sebagai bagian dari organisasi. 8). Anggota organisasi harus memisahkan

kehidupan pribadi dan organisasi. 9) Pegawai dipilih untuk bekerja dalam organisasi berdasarkan teknis, dan 10). Meski pekerjaan dalam birokrasi berdasarkan kecakapan teknis, namun kenaikan jabatan dilakukan berdasarkan senioritas dan prestasi kerja. (Pace & Faules, 2006: 45-47).

Dari teori organisasi birokrasi yang dikemukakan Weber di atas dapat ditarik pemahaman bahwa struktur birokrasi memiliki tugas-tugas rutin yang dicapai melalui spesialisasi, aturan dan ketentuan yang sangat formal, tugas-tugas yang dikelompokkan ke dalam berbagai departemen fungsional, wewenang terpusat, dan pengambilan keputusan mengikuti arahan komando.

Struktur organisasi birokrasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Aspek struktur organisasi ini melingkupi dua hal, yaitu mekanisme dan struktur birokrasi itu sendiri.

Aspek pertama adalah mekanisme, dalam implementasi kebijakan biasanya sudah dibuat *standart operation procedur* (SOP). SOP menjadi pedoman bagi setiap implementator dalam bertindak agar dalam pelaksanaan kebijakan tidak melenceng dari tujuan dan sasaran kebijakan.

Aspek kedua adalah struktur birokrasi, struktur birokrasi yang terlalu panjang dan terfragmentasi akan cenderung melemahkan pengawasan dan menyebabkan prosedur birokrasi yang rumit dan kompleks yang

selanjutnya akan menyebabkan aktivitas organisasi menjadi tidak fleksibel.

## **METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Sumber Data Penelitian ini menggunakan dua sumber data yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer adalah sebanyak 6 (enam) orang. Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah studi kepustakaan dan studi lapangan dan teknik sampling dengan menggunakan *purpose sampling*. Analisis data menggunakan yaitu reduksi data, penyajian data dan kesimpulan dan verifikasi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Untuk mengetahui bagaimana Implementasi Kebijakan tentang Mutasi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ciamis, penulis melakukan studi wawancara dan observasi lapangan agar diperoleh data keterangan berupa informasi yang sesuai dengan kebutuhan penelitian mengenai implementasi kebijakan tentang mutasi Aparatur Sipil Negara (ASN).

Implementasi pelaksanaan mutasi pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ciamis dijelaskan bahwa pelaksanaan mutasi pada intinya bertujuan untuk

menambah pengalaman dan memperluas pengetahuan pegawai serta untuk menghilangkan rasa bosan pegawai terhadap pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, selain itu mutasi juga dapat memberikan kepuasan kerja. Jadi dengan melakukan pelaksanaan mutasi tentu diharapkan akan terciptanya keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan dan jabatan.

**1. Indikator – indikator, seperti Komunikasi (*communication*), Sumber Daya (*resources*), Disposisi (*disposition*), dan Struktur Birokrasi (*bureaucratic structure*) sebagai berikut:**

### **1) Komunikasi**

**(*communication*), dengan indikator-indikator sebagai berikut :**

**a. Bagaimana Individu mentransmisikan stimulus untuk mengubah perilaku individu yang lain.**

Berdasarkan hasil wawancara yang dikemukakan oleh beberapa informan di atas bahwa bagaimana individu mentransmisikan stimulus untuk mengubah perilaku individu yang lain, bahwa dengan komunikasi yang baik maka akan tercipta suatu kebijakan yang dilaksanakan oleh pihak-pihak yang terlibat sesuai peraturan-peraturan yang telah ditetapkan.

Sedangkan berdasarkan observasi yang telah dilakukan oleh penulis, secara administratif berjalan sesuai

peraturan – peraturan yang telah ditetapkan oleh suatu kebijakan pimpinan.

**b. Bagaimana informasi yang dilakukan dapat memberikan saling pengertian yang mendalam satu sama lain diantara individu.**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, di sini peneliti dapat menyimpulkan bahwa memang pelaksanaan suatu informasi yang diputuskan berjalan dengan baik maka membutuhkan suatu kebijakan yang menguntungkan semua pihak yang terlibat oleh peraturan-peraturan didalamnya.

Selanjutnya berdasarkan observasi masih terdapat pegawai yang belum mendapatkan informasi yang konkrit tentang informasi yang telah diputuskan, maka masih ada beberapa individu yang belum sejalan dalam pemikirannya dikarenakan informasi tersebut belum optimal.

**2) Sumber Daya (*resources*), dengan indikator-indikator sebagai berikut :**

**a. Bagaimana sumber daya Manusia yang memadai baik secara kualitas maupun kuantitas dalam mengimplementasikan kebijakan.**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, di sini peneliti dapat menyimpulkan bahwa bagaimana sumber daya Manusia yang memadai baik secara kualitas maupun kuantitas

dalam mengimplementasikan kebijakan memang harus didukung oleh latar belakang pendidikan yang baik.

Selanjutnya berdasarkan observasi masih sudah berjalan sesuai harapan meskipun belum sepenuhnya secara maksimal.

**b. Bagaimana dukungan anggaran yang dapat menjamin suatu kebijakan dapat diimplementasikan.**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, di sini peneliti dapat menyimpulkan bahwa bagaimana dukungan anggaran yang dapat menjamin suatu kebijakan dapat diimplementasikan sudah berjalan.

Selanjutnya berdasarkan observasi belum optimal, dikarenakan untuk penyelesaian permintaan anggaran perhitungannya dikaji benar-benar karena setiap bidang mana yang harus diprioritaskan terlebih dahulu, mana yang bisa ditanggihkan.

**c. Bagaimana sarana dan prasarana yang dapat mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan.**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, di sini peneliti dapat menyimpulkan bahwa sarana dan prasarana yang dapat mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan adalah alat untuk melengkapi roda pemerintahan berjalan dengan baik.

Selanjutnya berdasarkan observasi terkait sarana dan prasarana sudah ada dan berjalan namun belum sepenuhnya optimal.

**3) Disposisi (*disposition*), dengan indikator-indikator sebagai berikut :**

**a. Bagaimana peran pelaksana kebijakan dalam keberhasilan implementasi kebijakan.**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, di sini peneliti dapat menyimpulkan bahwa peran pelaksana kebijakan mempunyai peran yang sangat penting, karena akan berdampak baik ataupun buruk.

Selanjutnya berdasarkan observasi terkait pelaksana kebijakan sudah dilakukan dan berjalan sesuai program, namun belum optimal.

**b. Bagaimana tanggung jawab dan komitmen dari pelaksana kebijakan dalam mengimplementasikan kebijakan.**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, di sini peneliti dapat menyimpulkan bahwa peran pelaksana kebijakan mempunyai peran yang sangat penting, karena mempunyai tanggung jawab dan komitmen terhadap keputusan kebijakan tersebut.

Selanjutnya berdasarkan observasi terkait pelaksana kebijakan sudah dilakukan dan sudah jadi tanggung jawab oleh pelaksana kebijakan tersebut.

**4) Struktur Birokrasi (*bureaucratic structure*), dengan indikator-indikator sebagai berikut :**

**a. Bagaimana hubungan tugas yang jelas antar jabatan – jabatan dalam organisasi.**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, di sini peneliti dapat menyimpulkan bahwa peran suatu jabatan – jabatan mempunyai tugas dan fungsi yang berbeda tetapi saling keterkaitan satu sama lainnya dalam suatu organisasi.

Selanjutnya berdasarkan observasi, didalam organisasi suatu lembaga pemerintah sudah tersusun dan terstruktur suatu fungsi jabatan-jabatan tertentu dan sudah dilaksanakan, meskipun beberapa bidang belum sepenuhnya optimal.

**b. Bagaimana anggota organisasi dapat memisahkan antara kehidupan pribadi dengan organisasi.**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, di sini peneliti dapat menyimpulkan bahwa hubungan organisasi dengan kehidupan pribadi pasti saling berhubungan, namun kita harus bisa membedakan karena seorang ASN terikat oleh peraturan dan sumpah jabatan.

Selanjutnya berdasarkan observasi sudah berjalan karena adanya keterikatan hubungan emosional dan organisasi meskipun belum sepenuhnya optimal.

**2. Hambatan-hambatan dan upaya-upaya yang timbul dari indikator-indikator, yaitu:**

**a. Indikator bagaimana informasi yang dilakukan**

**dapat memberikan saling pengertian yang mendalam satu sama lain diantara individu.**

1) Hambatan-hambatan yang dihadapi bagaimana informasi yang dilakukan dapat memberikan saling pengertian yang mendalam satu sama lain diantara individu, yaitu:

- Kurangnya informasi antara pimpinan dan bawahan dikarenakan susunan birokrasi terlalu banyak, sehingga informasi yang diterima ke golongan bawah lama tersampaikan.
- Adanya suatu kepentingan antar pimpinan antar bidang sehingga informasi yang didapat terkesan lama untuk disampaikan ke golongan bawah.

2) Upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam informasi yang dilakukan dapat memberikan saling pengertian yang mendalam satu sama lain diantara individu, yaitu:

- Lembaga BKPSDM Kabupaten Ciamis harus mengkaji ulang struktur organisasi disetiap bidangnya, supaya dalam proses cepat

terselesaikan termasuk informasi tersampaikan dengan baik.

- Lembaga BKPSDM Kabupaten Ciamis mengkaji lagi bahwa ASN harus mengikuti peraturan-peraturan yang sudah ditetapkan dan memegang janji sesuai sumpah jabatannya.

**b. Indikator bagaimana dukungan anggaran yang dapat menjamin suatu kebijakan dapat diimplementasikan.**

1) Hambatan-hambatan yang dihadapi bagaimana dukungan anggaran yang dapat menjamin suatu kebijakan dapat diimplementasikan, yaitu:

- Kurangnya dukungan anggaran di beberapa bidang dikarenakan kurangnya merata dalam memberikan suatu kebijakan pimpinan untuk memperlancar suatu program yang mau dijalankan, karena bilamana implementasi kebijakan ingin berjalan sesuai program yang direncanakan, maka harus didukung oleh anggaran.
- Pemasukan ke kas APBD daerah tidak

selalu sesuai target yang diinginkan pemerintah kabupaten, dikarenakan anggaran yang dibebankan ke publik beberapa pihak tingkat kesadaran tiap individu masih rendah.

2) Upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam informasi yang dilakukan dapat memberikan saling pengertian yang mendalam satu sama lain diantara individu, yaitu:

- Pemerintah Kabupaten/pemerintah daerah mencari solusi dengan mencari sumber pemasukan baru guna untuk memperlancar pembangunan tiap bidangnya/ tiap sektornya, seperti membuka tempat pariwisata untuk beberapa sektor wilayah yang dianggap layak untuk dijadikan pendapatan daerah.
- Pemerintah Kabupaten/ pemerintah daerah terus berupaya dengan cara mengingatkan bahwa pendapatan daerah sudah tanggung jawab bersama demi kepentingan publik.

**c. Indikator bagaimana anggota organisasi dapat memisahkan antara kehidupan pribadi dengan organisasi.**

1) Hambatan-hambatan yang dihadapi bagaimana anggota organisasi dapat memisahkan antara kehidupan pribadi dengan organisasi, yaitu:

- Bilamana seseorang sudah mendapatkan suatu jabatan strategis, maka tingkat emosional berubah menjadi lebih sensitif, karena jabatan strategis bisa membuat pengecualian antara kehidupan pribadi dan organisasi, memang tidak semuanya tetapi beberapa individu pasti melakukan hal tersebut.
- Adanya suatu kepentingan antar pimpinan, karena tidak bisa dipungkiri pimpinan disetiap bidangnya ada keterkaitan satu sama lainnya dan pimpinan menginginkan suatu keuntungan bersama untuk mencapai tujuan.

2) Upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan bagaimana anggota organisasi dapat

memisahkan antara kehidupan pribadi dengan organisasi, yaitu:

- Pemimpin tertinggi mengkaji setiap ASN yang ada dilingkungan Pemerintah Kabupaten/pemerintah daerah untuk bekerja secara profesional karena sudah diatur oleh peraturan-peraturan dan sumpah jabatan yang diembannya dengan cara adanya workshop atau diklat kepegawaian.
- Pemerintah Kabupaten/pemerintah daerah terus berupaya dengan cara mengingatkan bahwa ASN harus terhindar dari adanya KKN (Korupsi, Kolusi, Nepotisme).

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan dari hasil penelitian terkait Implementasi Kebijakan Tentang Mutasi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ciamis dikatakan belum optimal. Hal itu terlihat dari hasil wawancara terdapat kelemahan dalam informasi antara pimpinan dan bawahan dikarenakan susunan birokrasi terlalu banyak, sehingga informasi yang diterima ke golongan bawah lama tersampaikan dan dari hasil observasi dapat diketahui

bahwa Implementasi Kebijakan Tentang Mutasi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ciamis belum berjalan dengan baik.

Selanjutnya hambatan-hambatan yang dihadapi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ciamis berdasarkan hasil wawancara dan observasi, yaitu: (1) Kurangnya dukungan anggaran di beberapa bidang dikarenakan kurangnya merata dalam memberikan suatu kebijakan pimpinan untuk memperlancar suatu program yang mau dijalankan, karena bilamana implementasi kebijakan ingin berjalan sesuai program yang direncanakan, maka harus didukung oleh anggaran, (2) Kurangnya informasi antara pimpinan dan bawahan dikarenakan susunan birokrasi terlalu banyak, sehingga informasi yang diterima ke golongan bawah lama tersampaikan, (3) Adanya suatu kepentingan antar pimpinan antar bidang sehingga informasi yang didapat terkesan lama untuk disampaikan ke golongan bawah.

Kemudian upaya-upaya yang dilakukan berdasarkan hasil wawancara dan observasi, yaitu (1) Pemerintah Kabupaten/pemerintah daerah mencari solusi dengan mencari sumber pemasukan baru guna untuk memperlancar pembangunan tiap bidangnya/ tiap sektornya, seperti membuka tempat pariwisata untuk beberapa sektor wilayah yang dianggap layak untuk dijadikan pendapatan



daerah, (2) Lembaga BKPSDM Kabupaten Ciamis harus mengkaji ulang struktur organisasi disetiap bidangnya, supaya dalam proses cepat terselesaikan termasuk informasi tersampaikan dengan baik, (3) Lembaga BKPSDM Kabupaten Ciamis mengkaji lagi bahwa ASN harus mengikuti peraturan-peraturan yang sudah ditetapkan dan memegang janji sesuai sumpah jabatannya.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

Hasibuan, Malayu. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Hasibuan, Malayu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: BumiAksara.

Nugroho, dkk. (2015). Pelaksanaan Mutasi Jabatan Struktural yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Malang (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang). *Jurnal Administrasi Publik (JIAP)*, Volume (1) No. 6

Nugroho, Riant D. (2004). *Kebijakan Publik (Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Siagian. P Sondang. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.