

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Gambaran Umum Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ciamis**

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia disingkat BKPSDM Daerah Kabupaten Ciamis dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah yang melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan, sebelumnya BKPSDM bernama BKDD sesuai dengan Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 2002 tentang Perangkat Daerah Kabupaten Ciamis. Sebelumnya juga fungsi kepegawaian berada di Sekretariat Daerah yaitu di bagian kepegawaian yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Ciamis Nomor 2 Tahun 2001 tentang Perangkat Daerah.

**Tugas Pokok** : Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia mempunyai tugas melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan.

**Fungsi** : Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (2) menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyusunan kebijakan teknis fungsi penunjang urusan bidang kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan sesuai dengan lingkup tugasnya.
- b. Pelaksanaan tugas dukungan teknis fungsi penunjang urusan bidang kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan sesuai dengan lingkup tugasnya.
- c. Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis fungsi penunjang urusan bidang kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan sesuai dengan lingkup tugasnya.
- d. Pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang urusan bidang kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan sesuai dengan lingkup tugasnya; dan pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati terkait dengan tugas dan fungsinya.

Visi : Mantapnya Kemandirian Ekonomi Sejahtera Untuk Semua

Misi :

- a. Mewujudkan pelayanan kepegawaian dengan transparan, akuntabel, professional, dan ikhlas.
- b. Meningkatkan keterbukaan informasi dan pelayanan publik melalui penyediaan data kepegawaian yang akurat.
- c. Meningkatkan mutu penyelenggaraan Manajemen Pelayanan Publik berbasis Teknologi Informasi

Motto : TAPIS

- a. **Transparan** : Menciptakan kepercayaan timbal balik antara pemerintah dengan masyarakat melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat dan dapat dipercaya.
- b. **Akuntabel** : Mewujudkan Pelayanan Kepegawaian yang sesuai dengan Standar Prosedur Pelayanan dan nilai-nilai atau norma-norma yang ada di masyarakat demi kepuasan pengguna layanan.
- c. **Profesional** : Mewujudkan Pelayanan Kepegawaian yang mudah, cepat, tepat dan akurat.
- d. **Ikhlas** : Melakukan Kegiatan Pelayanan Kepegawaian terhadap pengguna layanan dengan hati yang tulus dan penuh rasa tanggungjawab.
- e. **Senyum** : Menciptakan Kegiatan Pelayanan Kepegawaian yang ramah, nyaman dan kondusif.

#### **4.1.2 Susunan Organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ciamis**

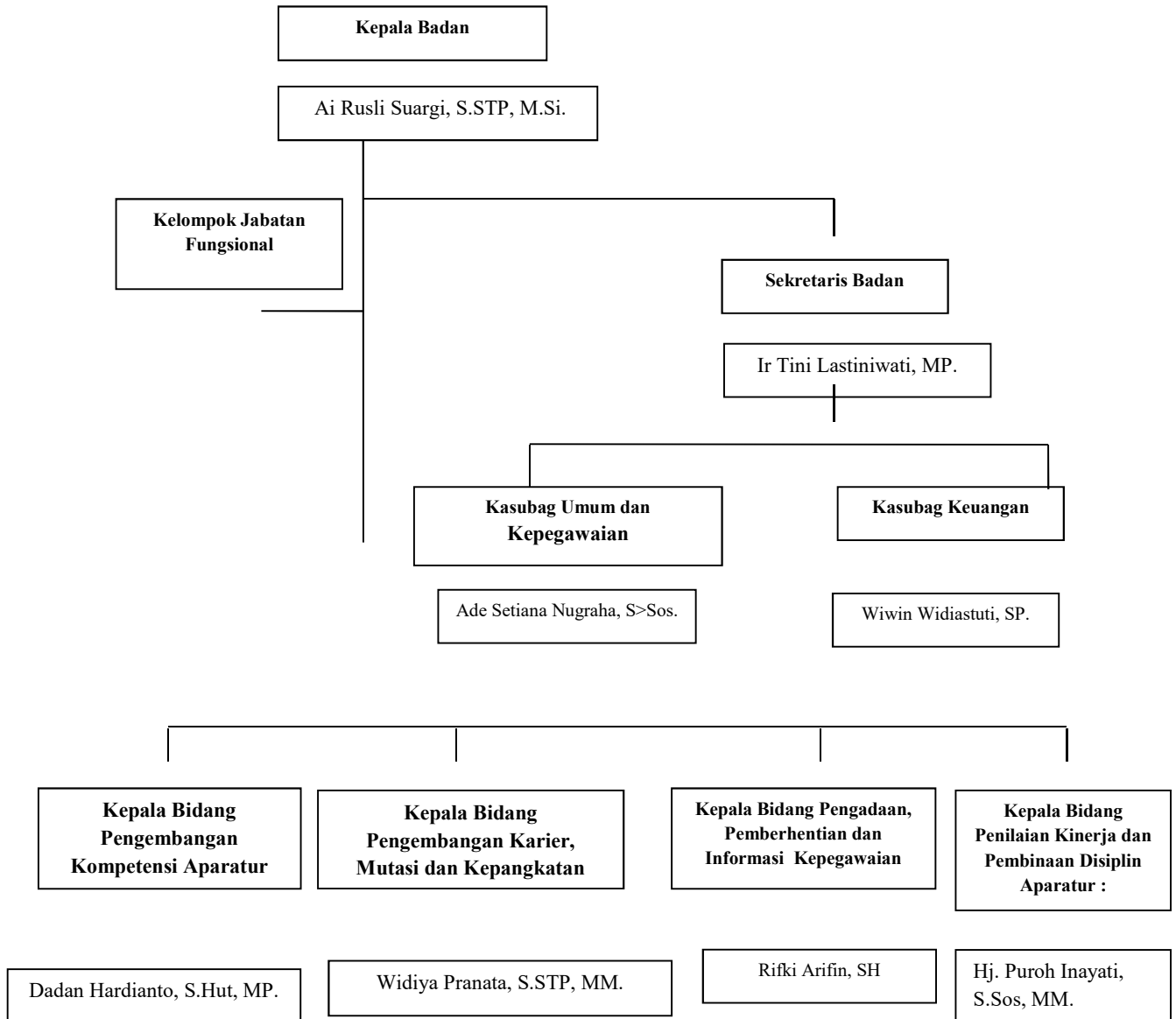
Mengenai Susunan Organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ciamis terdiri sebagai berikut :

- a. Kepala Badan
- b. Sekretariat
  - 1. Sub Bagian Perencanaan
  - 2. Sub Bagian Keuangan dan
  - 3. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian

- c. Bidang Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi Kepegawaian membawahkan
  - 1. Sub Bidang Pengadaan dan Pemberhentian; dan
  - 2. Sub Bidang Data, Informasi dan Fasilitasi Profesi ASN.
- d. Bidang Pengembangan Karier, Mutasi dan Kepangkatan, membawahkan:
  - 1. Sub Bidang Pengembangan Karier dan Mutasi; dan
  - 2. Sub Bidang Kepangkatan
- e. Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur, membawahkan:
  - 1. Sub Bidang Pengembangan Kompetensi Manajerial dan Sertifikasi; dan
  - 2. Sub Bidang Pengembangan Kompetensi Teknis dan Sosial.
- f. Bidang Penilaian Kinerja dan Pembinaan Disiplin Aparatur, membawahkan:
  - 1. Sub Bidang Penilaian Kinerja Aparatur; dan
  - 2. Sub Bidang Pembinaan Disiplin Aparatur.
- g. Kelompok Jabatan Fungsional

Untuk lebih jelasnya mengenai keberadaan BKPSDM Kabupaten Ciamis dalam Susunan Organisasi dapat digambarkan sebagai berikut :

**STRUKTUR ORGANISASI BADAN KEPEGAWAIAN DAN  
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN CIAMIS**



**Gambar 4.1 Struktur Organisasi BKPSDM**

### 4.1.3 Karakteristik Pegawai di BKPSDM Kabupaten Ciamis

Selanjutnya, langkah yang tidak kalah pentingnya dalam penelitian, peneliti mengidentifikasi karakteristik pegawai yang tertuang dalam angket penelitian, yaitu mengenai umur, pendidikan terakhir, golongan kepangkatan. Hal ini menjadi tolok ukur dalam mengukur kematangan berpikir dan berbuat, sehingga bila terjadi atau muncul permasalahan diharapkan dapat mengambil solusi terbaik. Karakteristik pegawai ini disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.1**  
**Keadaan Pegawai Berdasarkan Umur**

No	Golongan Kelompok Umur	Jumlah	Persentase (%)
1	26-30	4	8 %
2	31-35	16	33 %
3	36-40	9	19 %
4	41-45	13	26 %
5	46-50	0	0
6	51-55	7	14 %
	<b>Jumlah</b>	<b>49</b>	<b>100,00</b>

Sumber : Hasil penelitian 2024.

Berdasarkan tabel 4.1, dapat diketahui bahwa sebagian besar pegawai berada pada jenjang usia 31-35 tahun atau 33 %. Artinya dapat diungkapkan bahwa pegawai berada pada usia yang produktif sehingga dengan kondisi tersebut diharapkan mampu menjawab permasalahan dalam penelitian ini.

Selain itu karakteristik pegawai yang dapat dijadikan sebagai alat ukur adalah lamanya kerja. Adapun lamanya kerja pegawai peneliti sajikan dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 4.2**  
**Keadaan Pegawai Berdasarkan Lama Kerja**

No	Golongan Kelompok lama kerja	Jumlah	Persentase (%)
1	1 – 5	2	4 %
2	6 – 10	9	18 %
3	11 – 15	17	35 %
4	16 – 20	12	24 %
5	21 – 25	9	98 %
6	26 – 30	0	0
	<b>Jumlah</b>	<b>49</b>	<b>100,00</b>

Sumber : Hasil penelitian 2024

Berdasarkan tabel 4.2, maka dapat diketahui bahwa sebagian besar pegawai telah bekerja selama 11-15 tahun. Artinya dapat diungkapkan bahwa pegawai dapat dikategorikan belum lama sehingga diharapkan ada upaya dalam meningkatkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Selain itu, karakteristik pegawai yang menjadi bahan pertimbangan adalah berdasarkan pendidikan terakhir, dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.3**  
**Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir**

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	SMA	0	0
2	Diploma 3	0	0
3	Sarjana	35	71 %
4	Pasca Sarjana	14	29 %
	<b>Jumlah</b>	<b>49</b>	<b>100,00</b>

Sumber : Hasil penelitian 2024

Dari tabel 4.3 dapat dilihat bahwa kebanyakan pegawai memiliki tingkat pendidikan sarjana, sebesar 71%. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki tingkat pendidikan yang memadai sehingga memiliki pengetahuan yang luas dan

dengan sendirinya akan lebih mudah dalam memecahkan permasalahan yang dapat diterima oleh berbagai pihak.

Bila memperhatikan kondisi tersebut, dapat dikatakan pegawai memiliki pengalaman kerja yang cukup lama dan memadai, sehingga di dalam mengambil solusi sebagai upaya memecahkan permasalahan senantiasa efektif dan efisien dan hasilnya dapat memuaskan.

Berdasarkan kondisi karakteristik pegawai yang telah peneliti kemukakan dapat disimpulkan bahwa potensi pegawai dilihat dari aspek umur, lama bekerja, serta pendidikan menunjukkan bahwa keadaan pegawai menunjang dalam melaksanakan program organisasi.

Berikut disajikan data informan yang berada pada tabel berikut:

**Tabel 4.4**  
**Kode Informan**

No	Informan	Kode
1.	Kepala BKPSDM Kabupaten Ciamis	Informan 1
2.	Sekretaris BKPSDM Kabupaten Ciamis	Informan 2
3.	Sub Bagian Umum dan Kepegawaian	Informan 3
4.	Bidang Pengembangan Karier Mutasi dan Kepangkatan 1	Informan 4
5.	Bidang Pengembangan Karier Mutasi dan Kepangkatan 2	Informan 5

Sumber : Data primer yang diolah, 2024.



#### **4.1.4 Deskripsi Variabel Penelitian**

##### **4.1.4.1 Model pelaksanaan Mutasi dan Promosi Kepegawaian pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ciamis**

Pelaksanaan mutasi jabatan di lingkup Pemerintahan wajib dilakukan sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundang-undangan, termasuk pelaksanaan mutasi pada kantor BKPSDM Kabupaten Ciamis. Mutasi yang berarti pemindahan, pergeseran untuk mengisi jabatan yang sesuai dengan kompetensi. Pelaksanaan mutasi didasarkan pada beberapa Peraturan Perundang-Undangan diantaranya:

- 1) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN)
- 2) Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun 2009.
- 3) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Mutasi jabatan dalam sebuah organisasi dilakukan agar tercipta mutu ASN

yang professional, produktif dan proaktif dalam sistem kerja. Mutasi jabatan adalah perpindahan atau pergeseran dalam satu instansi atau antara instansi, namun masih dalam level jabatan yang sama.

Pelaksanaan mutasi dan promosi jabatan harus melalui pertimbangan dan masukan dari tim penilai kinerja, agar proses pelaksanaan mutasi dapat berjalan sesuai dengan prosedur. Pelaksanaan mutasi dan promosi pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ciamis 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

Di Kabupaten Ciamis terdapat beberapa organisasi perangkat daerah yang membutuhkan pegawai dan terdapat jabatan yang kosong. Oleh karena itu, Pemerintah perlu mengoptimalkan peraturan di setiap jabatan agar nanti kedudukannya dapat diisi sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh pejabat daerah atau pegawai negeri sipil dalam upaya mewujudkan kualitas sumber daya manusia yang baik di setiap organisasi atau instansi pemerintahan.

Mekanisme mutasi wajib dilakukan berdasarkan hasil evaluasi atas kinerja ASN yang pelaksanaannya wajib tunduk pada Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku. Secara teknis, pelaksanaan mutasi jabatan melalui beberapa tahapan dan prosedur, diantaranya : Persiapan, seleksi jabatan, merekapitulasi data, seleksi

bidang kompetensi, hasil seleksi, surat undangan, dan tahap pelantikan pejabat yang di mutasi. Dan dalam pelaksanaan mutasi pada umumnya menggunakan model merit sistem, seniority sistem, dan spoil sistem.

#### 1) Merit system

Merit System adalah mutasi pegawai yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan hasil prestasi kerjanya. Penilaian prestasi merupakan kegiatan pimpinan untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Unsur-unsur dalam penilaian prestasi tersebut meliputi: prestasi kerja, kesetiaan, kedisiplinan, kerjasama, tanggung jawab dan kecakapan.

Berikut ini merupakan pernyataan yang disampaikan oleh informan 1 selaku Kepala Kantor BKPSDM Kabupaten Ciamis yaitu:

Di BKPSDM Kabupaten Ciamis sering menggunakan penerapan merit system dalam pelaksanaan mutasi karena dinilai sangat ideal dan memiliki keunggulan dalam kebijakannya serta program pengembangan karier yang didasarkan dari hasil pemetaan. Dan tentu hal utama yang menjadi poin penting dan pedoman kami dalam melakukan mutasi yaitu sesuai dengan regulasi yang ada yang berdasarkan pada aturan yang merujuk pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang dimana sistem yang kami gunakan yaitu melalui kompetensi bagi pejabat yang ingin mengisi jabatan kosong, prestasi kinerja, kompetensi dan kualifikasi pendidikan. Dalam proses pelaksanaan mutasi ini ada beberapa aspek yang harus diperhatikan yaitu kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

Kemudian menurut hasil wawancara dengan informan 2 menuturkan bahwa:

Pemerintah Kabupaten Ciamis dalam pelaksanaan mutasi seringkali menggunakan model merit system karena pada merit system bertujuan

untuk menghasilkan ASN yang profesional dan berintegritas dengan menempatkan mereka pada jabatan-jabatan birokrasi pemerintah sesuai kompetensinya; pemberian kompensasi yang adil dan layak; mengembangkan kemampuan ASN melalui bimbingan dan diklat; dan melindungi karier ASN dari politisasi dan kebijakan yang bertentangan dengan prinsip merit. Pelaksanaan merit system itu sendiri dalam mutasi organisasi perangkat daerah Kabupaten Ciamis dianggap memiliki manfaat karena dapat meningkatkan semangat kerja pegawai, output yang dihasilkan meningkat serta absensi akan semakin baik. Ini disebabkan pekerjaan tersebut diisi oleh sumber daya manusia yang berkualitas karena sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Tetapi sering ditemukan pula dalam proses mutasi tersebut seorang pegawai dipindah tugaskan baru beberapa bulan saja sehingga menyebabkan ASN tersebut belum memberikan kontribusi yang baik dalam menjalani tupoksinya karena sering pinda-pindah.

Kemudian menurut hasil wawancara dengan informan 3 menuturkan bahwa:

Sistem merit merupakan sistem yang saat ini dianggap paling ideal oleh BKPSDM Kabupaten Ciamis untuk mengatasi permasalahan manajemen ASN yang kini melanda dengan berbagai persoalan-persoalan birokrasi Pemerintahan. Dalam proses mutasi ada yang belum lama menduduki jabatannya tetapi dimutasikan lagi ke posisi yang lain. Sehingga ada beberapa pegawai juga yang belum mengetahui apa tugas dan fungsinya.

Dari gambaran diatas dapat diketahui bahwa dalam pelaksanaan mutasi pegawai di BKPSDM Kabupaten Ciamis lebih berdasarkan merit system, karena dalam pelaksanaannya aspek prestasi kerja menjadi pertimbangan yang kuat dalam pengambilan keputusan penyelenggaraan mutasi pegawai.

Adanya beberapa pegawai yang tidak mengetahui sebab-sebab dimutasi dan adanya pegawai yang belum lama menduduki jabatan sebelumnya namun dipindahkan lagi ke tempat lain membuktikan bahwa pelaksanaan mutasi pegawai ditentukan oleh keputusan pimpinan baik pimpinan SKPD yang mengusul maupun pimpinan akhir yang mengambil keputusan dalam hal ini Bupati. Mutasi yang terlalu cepat menyebabkan pegawai belum sempat menyusun program dalam

tugas dan belum sempat memberikan kontribusi yang maksimal serta belum sempat memahami tupoksi barunya, sehingga tujuan pelaksanaan mutasi untuk meningkatkan produktivitas kerja dan menambah wawasan maupun pengalaman kerja belum bisa tercapai dengan maksimal seandainya hal ini terus-terusan terjadi.

## 2) Seniority system

Seniority system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia dan pengalaman kerja dari pegawai yang bersangkutan. Pengalaman kerja meliputi banyaknya jenis pekerjaan atau jabatan yang pernah diduduki oleh seorang pegawai dan lamanya mereka bekerja pada masing-masing pekerjaan atau jabatan tersebut.

Pelaksanaan mutasi ASN di Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis selalu memperhatikan masa kerja pegawai tersebut. Dimana jumlah pegawai yang dimutasikan lebih banyak dengan masa kerja 21-36 tahun yang tentunya dianggap memiliki lebih banyak pengalaman dibandingkan dengan masa kerja 1-10 dan 11-20 tahun.

Sehubungan dengan penjelasan di atas, dapat ditampilkan hasil wawancara yang diperoleh dari Informan 2 mengungkapkan bahwa:

Seniority sistem terkadang dinilai kurang objektif karena belum tentu berdasarkan senioritas dapat berhasil memegang jabatan baru. Tetapi pada realitanya ini digunakan jika ada dua atau lebih ASN yang memiliki persyaratan yang sama untuk diangkat dalam jabatan struktural. Seperti pengalaman kerja saya dulu ketika di mutasi saya sudah mengabdikan selama 16 tahun, jadi saat dimutasi saya tidak terlalu mengalami kesulitan, karena saya bisa belajar dari pengalaman-pengalaman.

Sedangkan menurut hasil wawancara dengan informan 3 saat menuturkan bahwa:

Model mutasi seniority sistem ini tidak begitu obyektif menurut saya, karena tidak berdasarkan hasil tes dan wawancara yang dinilai sangat transparan serta sesuai dengan peraturan yang ditetapkan oleh BKD Provinsi. Tetapi BKPSDM Kabupaten Ciamis sudah cukup memperhatikan serta menganalisa DUK dan pengalaman kerja pegawai, walaupun demikian dilihat dari DUK pegawai saja belum tentu menunjukkan kemampuan seseorang bagaimana dalam bekerja.

Adapun yang menjadi penentu dan tolak ukur dari proses mutasi seniority ini menurut informan 4 adalah :

Pertimbangan lain dari pimpinan dalam menentukan mutasi bawahannya, yaitu dari masa kerjanya. Hal ini bisa kita lihat dari 2 perspektif, positif dan negatifnya. Dengan melihat masa kerja seseorang sisi positifnya yaitu dapat memberikan sebuah penghargaan atau kesempatan kepada para pegawai yang sudah mengabdikan dirinya pada jabatan tertentu dengan waktu yang lama. Sedangkan faktor penghambatnya yaitu dalam pengisian jabatan kosong jika hanya melihat dari masa kerja/pengalaman kerja saja seseorang tersebut belum tentu mampu atau mumpuni untuk memangku jabatan itu. Apalagi sekarang ini peraturan sudah di sahkan bahwa setiap ASN yang baru saja diangkat tidak bisa pindah selama 10 tahun masa kerja. Di Pemerintah Kabupaten Ciamis sendiri dalam pelaksanaan seniority ini masih dipergunakan walau tidak sepenuhnya karena lebih mengarah pada merit system.

Dari hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan mutasi pada BKPSDM Kabupaten Ciamis berdasarkan data nominatif di atas sudah cukup memenuhi kriteria seniority sistem dilihat dari segi usia dan masa kerja, walaupun ada beberapa pegawai yang ternyata lebih senior tapi tidak dimutasi. Dengan kata lain, ada pertimbangan lain dari pimpinan dalam menentukan mutasi bawahannya, karena masa kerja seseorang tidak dapat menjadi tolak ukur dalam pengisian jabatan, tetapi harus melihat pada kemampuan atau keahlian pegawai.

### 3) Spoil system

Spoil system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan atau kedekatan dan didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka. Pertimbangan suka dan tidak suka disini yaitu adanya kepentingan individu dan kepentingan politik. Dalam pergaulan sehari-hari kita sering mendengar bahwa orang yang dinaikkan jabatannya atau dimutasikan ke jabatan strategis karena pegawai itu dekat dengan pimpinannya atau karena unsur family.

Menanggapi asumsi ini, maka hasil wawancara dengan Informan 1 menyatakan pendapatnya bahwa:

Mutasi berdasarkan dengan pimpinan sudah lazim terjadi. Di BKPSDM Kabupaten Ciamis pelaksanaan mutasi memang sebagian ada yang berdasarkan hubungan kedekatan. Dan itu tidak bisa dipungkiri.

Hal serupa juga disampaikan oleh informan 2 saat diwawancara menyatakan bahwa :

Tidak bisa dipungkiri memang unsur kedekatan itu sangat mempengaruhi mutasi seseorang. Di pemerintahan pusat maupun daerah itu hampir sama saja, selalu ada kepentingan individu dan kepentingan politik.

Kemudian menurut hasil wawancara dengan informan 4 menuturkan bahwa :

Harapan dari Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara adalah terciptanya reformasi birokrasi dilevel pemerintahan khususnya bagi para aparatur sipil negara agar dapat meningkatkan kinerja didalam bekerja sebagai ASN. Peningkatan kinerja dapat dilaksanakan jika system merit diterapkan secara efektif dan efisien. Namun pada kenyataannya yang diterapkan dilevel pemerintahan selama ini memang selalu dibumbui dengan spoil system. Namun itu hanya beberapa saja, selebihnya kebanyakan menurut merit system.

Dari hasil wawancara di atas, dapat dianalisis bahwa pelaksanaan mutasi atas dasar kekeluargaan atau hubungan kedekatan dan pertimbangan suka atau

tidak suka memang sudah wajar terjadi. Hal-hal seperti kekeluargaan atau hubungan kedekatan sudah melekat dalam pelaksanaan mutasi dengan kata lain susah untuk dipisahkan, apalagi jika pimpinan lebih mengutamakan kepentingan individu atau kepentingan politik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan mutasi tidak bisa lepas dari spoil system.

Selain mutasi, adapun promosi jabatan pada pegawai yaitu bentuk perkembangan pegawai ke posisi karier yang tinggi di suatu organisasi dengan tanggung jawab dan penghasilan yang lebih besar. Karena akan ada tanggung jawab yang lebih besar, pegawai yang ingin mengajukan promosi harus menunjukkan kontribusi dan pencapaian terbaiknya agar bisa dipertimbangkan untuk naik jabatan. Selain itu, promosi pegawai adalah hal yang biasanya diberikan setelah pegawai tersebut sudah menunjukkan dedikasi dan loyalitas yang baik pada Organisasinya tempat dia bekerja.

#### 1) Pengalaman

Pada umumnya, promosi jabatan karena pengalaman adalah tipe promosi jabatan yang terjadi saat ada pegawai yang punya masa kerja yang lama dan pengalaman yang lebih banyak. Oleh karena itu, banyak kita lihat jika pegawai yang lebih senior secara masa kerja dan pengalaman akan menjadi prioritas untuk kesempatan kenaikan jabatan.

Seperti hasil wawancara peneliti dengan informan 3 yang mengatakan bahwa:



BKPSDM Kabupaten Ciamis dalam melakukan promosi pegawai selalu bertitik pada pengalaman kerja (senioritas) pegawai tersebut. Hal ini menjadi acuan juga dan menjadi dasar utama dalam melakukan kegiatan promosi jabatan sebagai bentuk terimakasih Organisasi terhadap loyalitas pegawai tersebut.

Hal serupa juga disampaikan oleh informan 4 kepada peneliti yang menuturkan bahwa :

Memang benar, di BKPSDM Kabupaten Ciamis dalam melakukan pengukuran prestasi kerja pegawai yang dinilai untuk dipromosikan yakni melalui pengalaman pegawai bekerja. Dengan adanya tuntutan organisasi untuk memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan dan teknologi yang selalu berubah. Strategi sumber daya manusia juga menyangkut masalah pengalaman kerja, Karena dengan pengalaman memunculkan potensi seseorang untuk lebih kreatif dalam bekerja secara efisien dan efektif dalam mencapai hasil kerja yang optimal yang pada akhirnya dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

Selanjutnya menurut hasil wawancara dengan informan 5 mengatakan bahwa :

Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, pegawai yang telah lama bekerja dalam instansi mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi. Pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, ide-ide yang lebih banyak dan sebagainya, sehingga dapat dipertimbangkan untuk dipromosikan.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diketahui bahwa pengalaman kerja pegawai menjadi bagian dari indikator dalam promosi jabatan di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ciamis. Dengan pengalaman bekerja tentu akan sangat dipertimbangkan dalam menentukan sumberdaya manusia yang terlibat dalam proses promosi, hal ini dikarenakan agar tujuan promosi tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan

organisasi. Maka pelaksanaannya menjadi kegiatan dalam manajemen SDM yang bertujuan mengatur sumberdaya manusia dalam pekerjaannya agar tercipta kinerja yang diharapkan.

## 2) Pendidikan

Menurut Edwin dalam Hasibuan (2017:69) pendidikan adalah hubungan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kerja secara menyeluruh.

Pendidikan menjadi syarat untuk promosi jabatan karena dalam mempromosikan biasanya suatu organisasi mensyaratkan pendidikan tertentu untuk menempati pada suatu jabatan tertentu. Alasannya karena pegawai yang memiliki pendidikan yang lebih tinggi diharapkan dapat memiliki pemikiran yang lebih baik.

Hal ini serupa dengan hasil wawancara dengan informan 1 yang menuturkan bahwa:

Ya, salah satu faktor penunjang seorang pegawai untuk dipromosikan adalah melalui pendidikan yang ditempuhnya. Berdasarkan perbandingan tahun 5 tahun terakhir ini bahwa tingkat pendidikan para pegawai ASN di Pemerintah Kabupaten Ciamis mengalami kemajuan yang sangat bagus. Hal ini dilihat dari peningkatan pegawai yang telah menempuh pendidikan S2 dan S3 dari yang umumnya S1. Hal inilah akan menjadi faktor penentu seseorang untuk dipromosikan karena menimbang pendidikannya yang sudah tinggi dan dianggap mampu untuk menduduki jabatan/posisi kosong tertentu.

Kemudian menurut informan 3 yang ditemui di waktu yang sama mengatakan bahwa:

Di BKPSDM Kabupaten Ciamis pendidikan menjadi tolak ukur penting untuk pegawai mendapatkan promosi jabatan. Karena dengan

pendidikan, *seorang* pegawai dapat meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki kinerja instansi.

Selanjutnya menurut hasil wawancara dengan informan 4 menyatakan bahwa:

Dengan memperhatikan kesesuaian latar pendidikan akan menjadi tolak ukur penting untuk seorang pegawai bisa mendapatkan promosi dalam jabatannya. Hal ini karena mampu bersaing dengan perubahan zaman, mampu beradaptasi dengan hal-hal baru, memiliki banyak ide dan perubahan ke arah lebih baik.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa dengan latar pendidikan yang memadai serta memiliki pengetahuan dan keterampilan pegawai tersebut akan lebih luas dan mampu untuk menyelesaikan persoalan yang dihadapi dalam dunia kerja. Dengan kata lain, proses pelaksanaan promosi pegawai dengan memperhatikan aspek latar belakang pendidikan karena diyakini dapat meningkatkan daya saing dan memperbaiki kinerja sebuah Instansi / Organisasi. Dengan kemampuan pemahaman pendidikannya yang bisa diimplementasikan di jabatannya yang baru tersebut.

### 3) Loyalitas

Menurut Arifin dan Mutamimah (2009) menyatakan bahwa promosi jabatan dipengaruhi oleh loyalitas pegawai. Loyalitas kerja adalah wujud kesetiaan dari pegawai terhadap Organisasi dengan rasa tanggung jawab yang tinggi, sehingga pegawai akan tetap bertahan membangun organisasi meskipun dalam keadaan maju atau mundur. Loyalitas kerja menjadi faktor yang berpengaruh terhadap promosi jabatan dikarenakan pegawai dengan loyalitas tinggi dapat memberikan hasil terbaik dalam mencapai visi dan misi

organisasi/Instansi. Sedangkan loyalitas dapat dilihat dari kejujuran dan kedisiplinan seorang pegawai dalam berkomitmen dan bekerja untuk kemajuan organisasi.

Loyalitas pada dasarnya merupakan kesetiaan, pengabdian dan kepercayaan yang diberikan atau ditujukan kepada seseorang atau lembaga, yang didalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha memberikan pelayanan dan perilaku yang terbaik. Fenomena berkaitan dengan loyalitas pegawai saat ini ada kecenderungan pegawai yang mempunyai loyalitas rendah, hal ini dapat dilihat dari sikap pegawai yang ingin pindah ke organisasi lain, karena menganggap organisasi lain lebih baik dan lebih menjanjikan dalam hal peningkatan karir.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti temui dengan informan 1 mengatakan bahwa:

Menurut saya, percepatan karier Aparatur Sipil Negara (ASN) harus ditentukan oleh kompetensi. Setiap jabatan harus diisi dengan ASN yang memiliki latar belakang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi jabatan tersebut. Jika dulu seorang atasan merasa senang saat bawahannya loyal dan mendengarkan perintah, namun sekarang kompetensi membantu seseorang untuk memperoleh promosi. “Kini loyalitas tidak menjamin promosi, kecuali kita menunjukkan kompetensi. Dan yang sering saya temui bahwa loyalitas selama ini hanya dipahami sebatas pada pimpinan yang sifatnya individu belum sepenuhnya kepada loyalitas kepada organisasi dan tugas pekerjaan. Loyalitas kepada pimpinan memiliki titik kelemahan karena hanya takut pada pimpinan bukan pada aturan yang berlaku. Disamping beliau mengatakan” misalnya ketika ada inspeksi mendadak barulah dengan sangat tergesa para pegawai mengisi absen kerja. Padahal sebelumnya malas untuk mengisinya. Disini artinya mereka takut pada atasan belum sepenuhnya sadar terhadap aturan yang berlaku”.

Kemudian menurut hasil wawancara dengan informan 2 menuturkan bahwa:

Semua pegawai yang ingin mendapatkan promosi jabatan haruslah memiliki loyalitas yang tinggi dalam bekerja, memberikan kontribusi yang baik demi kemajuan Instansinya. Seperti akhir tahun kemarin Sebanyak 158 pegawai Pemkab Ciamis terkena rotasi mutasi dan promosi yang merupakan bagian dari penyegaran. Promosi jabatan dilakukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi, mengisi posisi yang kosong akibat pensiun, meninggal, atau pindah. Sehingga pelayanan kepada masyarakat dapat tetap berjalan dengan baik.

Hal serupa diungkapkan juga dari hasil wawancara kepada informan 4 yang menuturkan bahwa:

ASN di Pemkab Ciamis melakukan pekerjaannya dengan baik. Hal ini terlihat saat melakukan pelayanan dengan prima. Dengan adanya promosi jabatan, pejabat diharapkan mampu menjaga integritasnya dan mematuhi prinsip-prinsip moral yang tinggi. Dalam hal ini loyalitas dibutuhkan agar satuan kerja dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Pimpinan pun dapat membantu mendorong pegawai untuk tetap terus berinovasi dan memberikan yang terbaik bagi satuan kerja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan diketahui bahwa pengorbanan waktu dan tenaga yang diberikan oleh seseorang tanpa pamrih merupakan salah satu wujud tertinggi dari loyalitas. Wujud dari sebuah loyalitas kerja merupakan kesetiaan yang timbul dengan sendirinya pada diri seorang ASN sebagai yang memberikan jasa oleh penyedia jasa secara baik atau optimal. Karena seorang ASN merupakan ujung tombak dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintah maupun tugas-tugas pembangunan guna mewujudkan pemerintahan yang baik agar tercapai masyarakat yang makmur dan sejahtera.

#### 4) Kejujuran

Jujur merupakan salah satu sikap yang harus dimiliki oleh setiap manusia dalam beraktivitas, salah satunya adalah jujur saat bekerja. Sikap jujur akan melahirkan kepercayaan antara satu orang dan lainnya. Sikap jujur juga

menjauhkan rasa curiga hingga kekhawatiran akan rusaknya sebuah kepercayaan yang dibangun. Oleh sebab itulah sangat penting memiliki sikap jujur saat bekerja. Ciri dari sebuah kejujuran adalah ia yang ikhlas dalam menjalankan pekerjaannya tanpa mengeluh dan selalu lapang dada. Dalam mempromosikan pegawai kejujuran merupakan syarat penting. Terutama jujur pada dirinya sendiri, bawahannya, serta jujur dalam menjalankan atau mengelola jabatannya.

Hal tersebut serupa dengan hasil wawancara dengan informan 1 yang mengatakan bahwa:

Para pegawai disini melakukan pekerjaan dengan sebaik dan seprofesionalis mungkin. Mengakui kesalahan jika berbuat melanggar aturan yang ada. Dengan memiliki rasa kejujuran maka akan dipercaya oleh atasannya, dan hal inilah yang akan membuat seorang tersebut mendapatkan promosi pegawai.

Kemudian menurut hasil wawancara yang dilakukan dengan informan 2 menuturkan bahwa:

Menurut saya, seorang ASN harus bisa mempertanggungjawabkan seluruh sikapnya selaku pelayan publik kepada atasan. Dan yang terjadi saya perhatikan para ASN di BKPSDM selalu melaksanakan tugas secara jujur, cermat, berintegritas tinggi, disiplin, dan bertanggung jawab. Memperlakukan kolega dan anggota masyarakat secara hormat, sopan, jujur, dan adil.

Selanjutnya menurut hasil wawancara yang dilakukan dengan informan 3 menyatakan bahwa:

Untuk promosi jabatan-jabatan tertentu masalah kejujuran merupakan syarat yang penting. Misalnya untuk jabatan pengelola pengadaan barang dan jasa, pada umumnya syarat kejujuran merupakan syarat utama yang harus diperhatikan. Terkadang sering kali suatu instansi diperlukan suatu tanggung jawab yang cukup besar, sehingga masalah tanggung jawab merupakan syarat utama untuk promosi jabatan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi maka diketahui bahwa kejujuran seorang pegawai aparatur sipil Negara sangat dibutuhkan dalam hal promosi jabatan, karena hal tersebut dapat bersangkutan mengenai tugas-tugas yang akan dilaksanakannya ketika menduduki sebuah jabatan dengan tanggung jawab yang lebih besar. Khusus pada jabatan-jabatan yang berhubungan dengan financial. Kejujuran menjadi syarat mutlak dengan tujuan untuk menjaga jangan sampai kegiatan promosi malah merugikan perusahaan karena ketidakjujuran tenaga kerja yang dipromosikan.

#### 5) Prestasi Kerja

Menurut Badriyah (2018:136), prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien maka tergantung pada keahlian dan kemampuan para pegawai dalam hal melaksanakan pekerjaannya dan mendukung kemauan para pegawainya sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai tersebut. Keberhasilan suatu organisasi dapat dicapai oleh salah satu faktanya yaitu kualitas daripada pegawainya, dengan adanya kualitas yang baik dari pihak pegawai diharapkan pula tercapainya suatu tingkat prestasi kerja yang dapat mendorong terhadap keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut hasil wawancara peneliti dengan informan 3 mengatakan bahwa:

Untuk dapat mengevaluasi pegawai secara objektif dan akurat, seseorang harus mampu mengukur tingkat prestasi kerja mereka. Dilihat dari

kinerjanya, rata-rata ASN disini memiliki rasa bertanggungjawab yang tinggi terhadap pekerjaannya. Seorang atasan menilai seberapa baik pelaksanaan pekerjaan pegawainya dengan unsur-unsur penilaian prestasi kerja terhadap pegawai negeri sipil atau ASN, yaitu dengan sasaran kerja pegawai.

Selanjutnya menurut hasil wawancara dengan informan 4 menuturkan bahwa :

Penilaian prestasi kerja dari seorang atasan untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja pegawainya sangat sering terjadi. Hal ini demi menetapkan kebijaksanaan selanjutnya, yaitu pegawai tersebut akan dipromosikan, dimutasikan, dan atau balas jasanya dinaikkan.

Sedangkan menurut hasil wawancara dengan informan 5 menyatakan bahwa:

Para ASN disini memiliki rasa disiplin, semangat bekerja, Daftar Urut Kepangkatan (DUK) yang dikategorikan baik dan pegawai yang akan dipromosi mempunyai perilaku yang tidak tercela, serta telah lulus dari diklat penjurangan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dari beberapa informan diketahui bahwa Penilaian Kinerja ASN dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku ASN yang terdiri dari aspek orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerja sama, dan kepemimpinan apabila dalam pekerjaan sehari-hari ASN ini memiliki staf yang berada dibawahnya dan dibina kinerjanya. Penilaian kinerja dapat dilakukan harian, bulanan, semester dan tahunan merujuk pada capaian unit kerja dan capaian organisasi secara keseluruhan, jadi penilaian kinerja individu merujuk pada kinerja unit dan kinerja organisasi tidak dapat berdiri sendiri. Penilaian



kinerja ASN dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan.

#### **4.1.4.2 Upaya Peningkatan Kapasitas Birokrasi Pemerintah Daerah Pada BKPSDM Kabupaten Ciamis**

Menurut Prijono Tjiptoheryanto & Mandala (2010) dalam (Adnan, 2013), model birokrasi ideal Weber memiliki beberapa komponen utama yaitu (a) pembagian tugas/tanggungjawab yang jelas dan formal sehingga batas otoritas atau peran dari setiap unit organisasi dapat diketahui dengan jelas, (b) adanya hirarki tanggungjawab dan wewenang, dimana unit bawahan dikontrol oleh unit atasan, (c) pengelolaan kegiatan dan interaksi antar unit organisasi dilakukan berdasarkan dokumen resmi sehingga sifat hubungan dalam birokrasi formal dan impersonal, (d) pembagian tugas dan pengisian jabatan resmi dilakukan berdasarkan pertimbangan kompetensi teknis sehingga terhindar dari pertimbangan kroni atau paternalisti, (e) para individu dalam birokrasi dituntut bekerja penuh waktu dan umumnya dalam jangka waktu yang panjang dan (f) para birokrat bertindak atau berperan berdasarkan peraturan tertentu serta (g) birokrasi tidak memihak atau secara politik adalah netral.

Reformasi birokrasi merupakan syarat mutlak yang harus dilakukan dalam rangka menjawab tantangan era reformasi. Menurut teori GTZ dalam Milen (2006:22) bahwa dalam tingkatan atau dimensi capacity building, terdapat salah satu dimensi yang memfokuskan pada pengembangan sumberdaya manusia. Dimana, dalam teori tersebut menyatakan bahwa pada tingkatan pengembangan

individu yang perlu dikembangkan adalah pengetahuan dan ketrampilan, serta pembentukan etika dan disiplin pegawai. Dalam upaya mewujudkan reformasi birokrasi dan meningkatkan kompetensi PNS, menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi Nomor B/1299/M.PAN-RB/3/2013 ditempuh melalui:

1) Menerapkan sistem pengendalian gratifikasi

Dalam rangka meningkatkan pencegahan terjadinya tindak pidana korupsi di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Ciamis dan mewujudkan *good governance and clean government* yang amanah, transparan, dan akuntabel maka Pemerintahan Kabupaten Ciamis telah mengatur pelaporan gratifikasi di lingkungan Pemerintahan Daerah Ciamis melalui Peraturan Bupati Ciamis Nomor 20 Tahun 2021 Tentang Pedoman Pengendalian Gratifikasi di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Ciamis

Menurut hasil wawancara peneliti dengan informan 1 mengatakan bahwa:

Kami menyadari pentingnya pelaksanaan sikap yang tegas terhadap penanganan gratifikasi yang sering melibatkan Aparatur Sipil Negara (ASN) meskipun dalam pelaksanaan kegiatan gratifikasi merupakan hal yang mungkin sulit dihindari. Hal ini penting untuk dibudayakan di lingkungan Pemerintahan Daerah Kabupaten Ciamis sebagai suatu proses bagi ASN yang mempunyai harkat, martabat, dan citra yang tinggi dalam hubungan kerja dengan mitra dan para pemangku kepentingan. Jadi proses mutasi dan promosi bebas gratifikasi karena benar murni menurut aturan dan ketentuan yang berlaku.

Kemudian menurut hasil wawancara dengan informan 2 menuturkan bahwa:

Pada proses penyelenggaraan mutasi dan promosi BKPSDM Kabupaten Ciamis bebas dan bersih dari korupsi kolusi dan nepotisme (KKN). Dan

jika memang ditemukan adanya gratifikasi salah satu cara yang dapat kami lakukan untuk mencegahnya yaitu dengan memperkuat integritas dan etika para pegawai. Dengan meningkatkan kesadaran dan pemahaman mengenai gratifikasi, serta menerapkan sistem pengendaliannya maka setiap pegawai otomatis akan menghindari dan menolak segala bentuk gratifikasi tersebut. Serta dapat mengimplementasikan dimanapun dia mengabdikan.

Hal serupa dinyatakan pula oleh informan 3 yang diwawancarai oleh peneliti bahwa:

Prinsip dasar dalam pengendalian gratifikasi adalah dengan tidak menerima, tidak memberi dan menolak pemberian gratifikasi yang berhubungan dengan jabatan yang berlawanan dengan tugas atau kewajibannya. Serta dengan mensosialisasikan aturan gratifikasi kepada seluruh pegawai secara berkesinambungan, kemudian memberikan penghargaan dan menjamin perlindungan hukum kepada pegawai yang melaporkan penerimaan gratifikasi yang pada akhirnya memproses secara internal pelanggaran terhadap aturan gratifikasi dan menjatuhkan sanksi.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dengan beberapa informan diketahui bahwa pengendalian gratifikasi sejalan dengan program pemerintah dalam upaya pemberantasan korupsi. Keberhasilan pengendalian gratifikasi ditunjukkan dengan terciptanya budaya anti gratifikasi yang tercermin dari tingkat pemahaman dan kepatuhan pejabat dan pegawai suatu instansi terhadap aturan gratifikasi. Bentuk nyata dari budaya anti gratifikasi yaitu sikap menolak gratifikasi yang dilarang, melaporkan penerimaan gratifikasi, mampu memberikan pemahaman aturan gratifikasi kepada orang lain, serta mengapresiasi pelapor gratifikasi di lingkungannya.

2) Membangun digital mindset ASN terhadap pelayanan publik

Dalam usaha perbaikan sistem tatakelola (manajemen) urusan pemerintahan dan pelayanan masyarakat yaitu dengan cara mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi. Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) dituntut untuk memiliki *digital mindset* atau pola pikir digital. Karena, era transformasi digital atau *society 5.0* menuntut proses pelayanan yang cepat, tepat dan akurat, terutama pada proses pelaksanaan mutasi dan promosi pegawai. Dapat dikatakan bahwa baik buruknya suatu birokrasi negara sangat dipengaruhi oleh kualitas kepegawaian negaranya.

Hal tersebut senada dengan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan informan 1 bahwa:

Para pegawai diharapkan mampu memanfaatkan momentum transformasi digital saat ini dengan kecanggihan teknologi, untuk memberikan pelayanan terbaik yang lebih efektif dan efisien sesuai kebutuhan masyarakat. Transformasi digital harusnya bisa mengubah sistem birokrasi lebih lincah dan singkat. Tidak ribet dan berbelit. Karena kuncinya ya Cuma 1 ini, dengan perubahan *mindset* pegawai untuk mulai terbuka dengan dunia digital. Dengan cara ini kami tanamkan agar para pegawai dapat Membangun digital mindset dengan memaksimalkan dan memanfaatkan teknologi. Bukan hanya sekadar memahami saja. Seperti contoh untuk mendapatkan seorang pejabat yang betul-betul sesuai dengan kriteria jabatan tersebut itu memang tidak mungkin sama dengan daerah-daerah lain namun tiap tahun kita berubah kita selalu berubah kearah yang lebih baik dengan setiap saat itu kita mencoba melihat setiap pegawai, kita harapkan menempati posisi sesuai dengan keahliannya “the right man in the right place” salah satu cara yang kita sudah tempuh itu adalah melakukan assessment. kita mencoba melakukan assessment untuk setiap jabatan setiap pegawai supaya kita mengetahui kemampuan masing-masing pegawai.

Kemudian berdasarkan hasil wawancara dengan Informan 2 yang ditemui peneliti menyatakan bahwa:

Cara yang kita lakukan yaitu dengan menggunakan digital teknologi contohnya penggunaan internet yang sudah mendunia. Termasuk

penduduk kita merupakan masyarakat pengguna internet aktif. Ini merupakan peluang besar kita sebagai pelayan publik dan harus memanfaatkannya sebaik mungkin. Dengan meningkatkan interaksi dan layanan publik melalui internet dan media sosial. Sebagai contoh juga dalam Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) yang berisikan data pokok para pegawai ASN akan berjalan sesuai dengan fungsinya yakni untuk mengembangkan penyelenggaraan pemerintahan yang berbasis elektronik dalam rangka meningkatkan kualitas layanan publik secara efektif dan efisien, termasuk juga sebagai media dalam pengambilan keputusan pada saat mutasi (promosi jabatan). Hal itu terwujud jika di dukung dengan adanya regulasi yang menaungi simpeg tersebut.

Hal serupa dibenarkan oleh informan 4 yang ditemui peneliti di waktu yang sama menuturkan bahwa:

Menurut saya, upaya yang pertama harus dilakukan dari para pejabat pengelola Informasi dan Dokumentasi (PPID) pada setiap instansi, untuk selalu dihimbau agar bekerja lebih optimal dalam penyampaian informasi publik. Terutama dalam mengekspos informasi-informasi positif dan prestasi pemerintah daerah. Kemudian didesiminasikan kepada media massa maupun elektronik. Agar dapat menjangkau masyarakat luas. Dengan adanya inovasi transformasi digital di setiap sektor. Publik diharapkan dapat meningkatkan pelayanan publik dan dipergunakan untuk masyarakat secara luas dan tepat guna.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dengan beberapa informan tersebut diketahui bahwa para pegawai harus meningkatkan pola pikir dan merubah sudut pandang ke arah lebih baik. Jadi bukan hanya asal membuat aplikasi, tapi masyarakat tidak tahu penggunaannya. Tetapi dengan transformasi digital harus bisa dimanfaatkan secara efektif oleh masyarakat selaku pengguna.

Dengan adanya simpeg yang digunakan dalam pengelolaan data kepegawaian di BKPSDM Kabupaten Ciamis sehingga pelayanan dalam hal kepegawaian dapat terwujud. Dengan adanya simpeg bisa dikembangkan beberapa potensi yang nantinya akan menyediakan informasi PNS yang akurat

untuk keperluan perencanaan, pengembangan, kesejahteraan, dan pengendalian PNS sehingga data kepegawaian mutakhir dan terintegrasi. Serta dapat berpengaruh pada proses pengambilan keputusan oleh para pejabat yang berkepentingan. Semakin berkompeten pegawai dalam mengelola data pegawai melalui SIMPEG, maka akan semakin cepat dan tepat informasi tentang pegawai dapat digunakan oleh para pejabat dalam mengambil keputusan.

### 3) Penataan kembali kelembagaan/organisasi.

Menurut Hasibuan (2002), penataan organisasi adalah perubahan struktur suatu organisasi baik secara vertikal maupun horizontal. Harapannya, dengan penataan kembali struktur organisasi, akan membantu organisasi dalam mencapai tujuannya secara efektif. Penataan Sumber Daya Manusia Aparatur dan tatalaksana (manajemen) pemerintahan dengan ukuran yang pas (*right sizing*) sesuai dengan tujuan, urhensi, visi dan misi yang diemban.

Menurut hasil wawancara peneliti dengan informan 2 menyebutkan bahwa:

Dalam penataan organisasi, di BKPSDM mempertimbangkan dari faktor eksternal dan faktor internal. Faktor-faktor eksternal dalam penataan organisasi dapat berupa kebijakan pemerintah, tuntutan pemangku kepentingan, dan perkembangan teknologi informasi. Adapun faktor internal penataan organisasi meliputi perubahan visi, misi dan strategi, perubahan bisnis proses, perubahan beban kerja.

Selanjutnya menurut hasil wawancara dengan informan 3 menerangkan bahwa:

Penataan sistem manajemen SDM aparatur bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme SDM aparatur pada masing-masing instansi pemerintah yang didukung oleh sistem rekrutmen dan promosi

aparatur berbasis kompetensi, transparan, serta memperoleh gaji dan bentuk jaminan kesejahteraan yang sepadan.

Hal serupa juga diutarakan oleh informan 4 yang ditemui peneliti mengatakan bahwa :

Dalam proses penataan sistem manajemen SDM terlalu dilakukan beberapa cara yaitu transformation, regrouping, enrichment, dan reposition. Penataan organisasi telah sesuai dengan amanat Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB) yaitu membentuk unit organisasi pemerintahan yang sesuai dengan tujuan organisasi (fit for purpose), tangguh (agile), kaya akan fungsi, dan zero/minus growth struktur.

Menurut hasil wawancara dan observasi diketahui bahwa BKPSDM Kabupaten Ciamis harus mengkaji ulang struktur organisasi disetiap bidangnya, supaya dalam proses cepat terselesaikan termasuk informasi tersampaikan dengan baik. Karena dalam rangka mempercepat tercapainya tata kelola pemerintahan yang baik, maka dipandang perlu melakukan reformasi birokrasi di seluruh Kementerian/ Lembaga/Pemerintah Daerah dimana dalam area perubahan yang menjadi penilaian reformasi birokrasi adalah organisasi yaitu organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran (rightsizing).

Diperlukannya penataan kepegawaian pada unit Pusat Pengkajian Manajemen ASN. Maka dari itu, faktor penataan kepegawaian merupakan salah satu hal yang penting dalam meningkatkan penilaian Reformasi Birokrasi. Dengan adanya penataan kepegawaian, kapasitas jumlah pegawai yang kompeten dan diperlukan pada unit Pusat Pengkajian Manajemen ASN diharapkan dapat merespon kebutuhan yang dicapai dalam memberikan rekomendasi pada pimpinan dalam bentuk kajian dan penelitian yang esensinya mencakup isu-isu strategis di bidang manajemen ASN.

#### 4) Peningkatan Pengetahuan dan Keterampilan Pegawai

Bentuk peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai sebagai bentuk reformasi birokrasi Pemerintah yaitu dengan diberikannya penugasan kepada para ASN untuk mengikuti jenjang pendidikan tinggi S1, S2, dan S3, serta pemberian ijin belajar jenjang S1, S2, dan S3.

Selanjutnya dengan adanya Diklat Struktural/Kepemimpinan adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Diklat Kepemimpinan bertujuan untuk memberikan wawasan, pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap, dan perilaku dalam bidang kepemimpinan aparatur sehingga mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan dalam jenjang jabatan struktural tertentu.

Hal ini serupa dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan Informan

1 menerangkan bahwa:

Dalam proses peningkatan kapasitas dan kapabilitas birokrasi Pemerintah maka pada BKPSDM melakukan beberapa langkah upaya yaitu dengan memberikan penugasan kepada para ASN untuk mengikuti jenjang pendidikan tinggi S1, S2, dan S3, serta pemberian ijin belajar jenjang S1, S2, dan S3, kemudian memberikan pendidikan dan pelatihan jabatan yang dipersyaratkan, yaitu Diklatpim Tingkat IV, Diklatpim Tingkat III, Diklatpim Tingkat II, dan Diklatpim Tingkat I, Pendidikan dan Pelatihan Fungsional bagi PNS yang dipersiapkan untuk menduduki jabatan fungsional, Pendidikan dan Pelatihan Teknis, untuk memenuhi kebutuhan keahlian para PNS di bidang teknis tertentu, serta pemberian kemampuan melalui pengalaman (*Tour of duty*) para PNS.

Selanjutnya menurut hasil wawancara yang dilakukan dengan Informan 2 menyatakan bahwa:

BKPSDM Kabupaten Ciamis sudah berupaya memfasilitasi dengan menyelenggarakan Pelatihan Reformasi Birokrasi. Terutama Diklat



Struktural/DiklatPim. Diklat Struktural ini wajib dilaksanakan bagi pegawai yang akan mengembangkan kariernya dengan menduduki jabatan struktural yang lebih tinggi.

Kemudian menurut hasil wawancara dengan Informan 3 menyebutkan bahwa :

Demi meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS dengan kebutuhan instansi, maka BKPSDM Kabupaten Ciamis berupaya dengan memberikan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai yang disebut diklat. Diklat yaitu penyelenggaraan proses belajar dalam rangka untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan jabatannya. Serta kami mengkaji lagi bahwa ASN harus mengikuti peraturan-peraturan yang sudah ditetapkan dan memegang janji sesuai sumpah jabatannya.

Dari hasil wawancara dengan beberapa informan maka diketahui bahwa Peningkatan kapasitas dan kapabilitas para birokrat (PNS) dalam perumusan kebijakan, pemberian pelayanan dan pemberdayaan masyarakat. Peningkatan kapasitas dan kapabilitas atau kompetensi PNS diupayakan dengan cara memberikan rekomendasi agar setiap ASN melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi serta memberikan izin belajarnya. Dan pemberian pendidikan dan pelatihan (Diklat) dengan tujuan menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai perubahan dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa. Dan demi terwujudnya SDM dalam hal ini Sumber Daya Aparatur yang berkualitas, dan mempunyai kompetensi dibidangnya, profesional dalam bekerja serta berdaya saing tinggi dalam mengejar kualitas kerja. Sehingga kedepannya Pemerintah tidak akan ragu membuat/merancang program untuk pembangunan terkhusus sumber daya aparatur yang bermuara pada pemenuhan kebutuhan dan pelayanan

kepada masyarakat, dalam peningkatan pelayanan baik yang bersipat internal maupun pelayanan yang bersipat eksternal.

5) Perbaiki sistem reward and punishment.

Sistem *reward* dengan menerapkan *equal work for equal pay* atau pemberian gaji yang layak sesuai dengan tingkat kedudukannya dalam organisasi. Pemberian hukuman bagi yang melakukan pelanggaran sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS.

Reward dan Punishment adalah dua bentuk metode dalam memotivasi ASN untuk melakukan dan memberikan pelayanan prima dalam meningkatkan prestasinya. Pemberian reward dan punishment sesuai dengan mekanisme reformasi birokrasi di Kementerian/Lembaga Pemerintahan. Pemberian reward dan punishment adalah salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas layanan publik.

Seperti menurut hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan informan 3 menerangkan bahwa:

Dalam rangka meningkatkan peningkatan reformasi birokrasi pada pegawai harus dibarengi dengan pemberian reward atau penghargaan dari pimpinan tertinggi kepada ASN yang berprestasi dan membawa perubahan. Dalam pemberian reward tersebut dapat memberikan penyegaran kepada kita bersama untuk terus meningkatkan kualitas kinerja untuk membangun budaya kerja yang positif, mengembangkan dirinya serta mendorong pengembangan diri. Sedangkan sanksi (punishment) ketika pegawai lalai dalam pekerjaannya. Tujuan adanya sistem reward dan punishment ini yaitu agar dapat terus memacu karyawan berprestasi.

Kemudian menurut hasil wawancara dengan informan 3 menyampaikan bahwa:

Terdapat berbagai cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan reformasi birokrasi pada pegawai yaitu dengan memberikan penghargaan (reward) saat pegawai dapat mencapai tujuannya dan sanksi (punishment) ketika karyawan lalai dalam pekerjaannya.

Hal serupa juga disampaikan oleh informan 5 saat diwawancarai oleh peneliti yaitu bahwa:

Pemberian reward dan punishment selalu berdasarkan penilaian kinerja dari masing-masing pegawai. Sistem reward dan punishment ini menjadi cara terbaik untuk mengatur pegawai sehingga Instansi akan adil memperlakukan pegawainya. Pegawai akan dapat berlomba-lomba untuk meningkatkan kinerjanya agar menjadi pegawai yang berprestasi dan mendapatkan reward dari Instansi. Seperti contoh juga apabila petugas layanan publik tidak mampu memberikan kepuasan bagi penerima layanan maka akan mendapatkan punishment karena dibuktikan dengan hasil penilaian IKM pada satuan kerja yang rendah.

Berdasarkan uraian dari hasil wawancara dan observasi diketahui bahwa reward merupakan bentuk apresiasi dalam usaha untuk mendapatkan pegawai yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan. Diperlukan suatu pembinaan yang berkeseluruhan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Sistem reward dan budaya kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja para pegawainya. Diharapkan dengan adanya pemberian rewards (penghargaan) ini kepada seluruh ASN di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis akan menjadi penyemangat dalam penyelesaian tupoksi kedepannya. Kepada yang belum mendapatkan reward

bukanlah tidak berprestasi, namun mereka berada dalam kinerja yang baik diantara orang-orang yang lebih baik.

#### **4.1.4.3 Model Pelaksanaan Mutasi dan Promosi Kepegawaian dalam Peningkatan Kapasitas Birokrasi Pemerintah Daerah pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ciamis**

Dalam proses penempatan pegawai atau pengangkatan serta promosi mutasi dan lain sebagainya merupakan tolak ukur akan bisa terlaksananya pelayanan birokrasi yang baik sesuai dengan prinsip-prinsip pelayanan. Dalam mendapatkan kedudukan tersebut maka ada proses-proses yang harus ditempuh. Sehingga aturan-aturan mengenai proses promosi mutasi ini dapat menjadi keberhasilan bagi birokrasi bukan hanya status sosial semata, namun telah melewati proses-proses yang sesuai dengan aturan yang berlaku. Proses pelaksanaan mutasi dan promosi ini dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat bagian terpenting dalam seluruh pergerakan yang terjadi dalam lingkup kerja pemerintahan. Dan dalam pelaksanaannya juga sebagai wujud dari peningkatan kapasitas birokrasi di BKPSDM Kabupaten Ciamis.

1. Sistem dan Prosedur Mutasi di Kabupaten Ciamis Sebagai Wujud Peningkatan Kapasitas Reformasi Birokrasi

Dalam rangka efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan daerah, khususnya dalam aspek kepegawaian perangkat daerah, proses pelaksanaan mutasi kini berdasarkan kewenangan Kepala Daerah (Bupati) Hal ini karena Mendagri memberikan persetujuan tertulis kepada pelaksana tugas, pejabat, dan pejabat sementara gubernur/ bupati/ wali kota untuk dua hal. Pertama, mereka diberikan persetujuan untuk melakukan pemberhentian, pemberhentian sementara, penjatuhan sanksi dan atau tindakan hukum lainnya kepada pejabat atau aparatur sipil negara di lingkungan pemda provinsi atau kabupaten atau kota yang melakukan pelanggaran disiplin dan atau tindak lanjut proses hukum sesuai peraturan perundang-undangan. Kedua, persetujuan mutasi antar daerah dan atau antar instansi pemerintah sesuai dengan ketentuan dan persyaratan yang diatur dalam peraturan perundang-undangan. Dengan demikian, pejabat kepala daerah dalam melakukan mutasi tidak perlu lagi mengajukan permohonan tertulis kepada Mendagri. Sebab berdasarkan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2016 tentang Pilkada disebutkan, pejabat kepada daerah dilarang melakukan mutasi pegawai kecuali setelah mendapat persetujuan tertulis dari Mendagri.

Secara lengkap dapat disimak kutipan wawancara peneliti dengan informan 1 sebagai berikut:

Dalam pelaksanaannya proses mutasi di Kabupaten Ciamis merupakan salah satu cara dalam memenuhi kebutuhan Organisasi dengan melihat formasi yang kosong serta pejabat yang telah pensiun sebelumnya. Sehingga dengan dilakukan mutasi pegawai, maka roda Organisasi pemerintahan akan berjalan dengan baik. Seperti kami menerapkan standar sistem prosedur dalam pengangkatan pegawai dalam suatu jabatan adalah merupakan petunjuk yang diberikan oleh pemerintah

pusat. Sejak awal BKPSDM telah menekankan aspek transparansi dalam melakukan pengumuman seleksi mulai dari pengumuman awal hingga pada tahap menentukan calon pejabat JPT Pratama administrator, pengawas, dan fungsional di Lingkup Pemerintah Kabupaten Ciamis. Pola dalam mutasi dan promosi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Ciamis dilakukan secara terbuka. Pelaksanaan open bidding atau seleksi terbuka diikuti beberapa pejabat tinggi di pemerintahan Kabupaten Ciamis dari tiap instansi pemerintah Kabupaten Ciamis. Hal inilah menjadi salah satu strategi dalam peningkatan kapasitas birokrasi di Pemerintah Kabupaten Ciamis.

Menurut hasil wawancara dengan informan 4 yang ditemui peneliti menuturkan bahwa:

Berdasarkan kebutuhan organisasi, mutasi jabatan di internal Pemkab Ciamis atau mutasi antar instansi di lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis setiap tahunnya dapat dilakukan 1 kali dalam setahun bahkan lebih, mengingat kebutuhan Instansi yang urgensi sehingga pengisian kekosongan jabatan strategis dapat direalisasikan melalui mutasi. Dan adapun dalam pelaksanaan mutasi ini didasari oleh adanya posisi jabatan yang kosong, karena pejabat yang menduduki jabatan tersebut sudah memasuki masa pensiun, mutasi ke jabatan/ instansi/ daerah lain, meninggal dunia, ataupun diberhentikan dari posisinya atas kemauan sendiri ataupun tidak atas kemauan sendiri. Aspek komunikasi sebagai bentuk transparansi sangat diutamakan dalam proses seleksi ini. Karena seluruh Pemerintah Daerah wajib melaksanakan reformasi birokrasi secara konsisten dan akuntabel.

Kemudian menurut hasil wawancara dengan informan 5 yang ditemui peneliti menyatakan bahwa:

Untuk meningkatkan kapasitas birokrasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis kami berupaya melaksanakan proses mutasi ini sesuai dengan kebutuhan, prosedur dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Hal ini dengan tujuan untuk mendapatkan SDM yang berkualitas dan profesional di bidangnya, serta dalam memberikan pelayanan publik dapat dilakukan dengan maksimal. Capaian reformasi birokrasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis juga sudah mencapai standar yang lebih tinggi menurut data hasil Indeks Reformasi Birokrasi (IRB). Peningkatan ini menunjukkan komitmen yang kuat dari pemerintah daerah dalam melakukan reformasi birokrasi guna meningkatkan kualitas pelayanan publik serta efisiensi dan efektivitas pengelolaan administrasi. Langkah-langkah strategis yang diambil oleh pemerintah daerah, seperti

penguatan tata kelola, peningkatan kualitas sumber daya manusia, dan penggunaan teknologi informasi yang lebih baik, menjadi faktor penting dalam pencapaian ini.

Dapat disimpulkan bahwa kewenangan pemerintah daerah dalam hal pengangkatan dan pemindahan pegawai di era reformasi birokrasi dan otonomi ini sangat luas sehingga dalam dalam hal mutasi ASN umumnya sangat bergantung pada kemampuan dari pembina kepegawaian daerah itu sendiri meskipun demikian bukan tanpa batasan sebab pemerintah daerah tetap berpedoman pada sistem dan prosedur yang ada. Serta proses seleksi pelaksanaan mutasi dilakukan sudah sesuai dengan kebutuhan dari instansi-iinstansi terkait dan jabatan-jabatan terkait, dengan kesesuaian pada peraturan yang diberlakukan dalam pelaksanaan mutasi itu sendiri. Dimana hanya orang yang berpengalaman dan memiliki prestasi kerja yang tinggi untuk diprioritaskan menduduki jabatan-jabatan yang telah disediakan. Khususnya jabatan yang tinggi memerlukan kemampuan teknis administratif, profesional dan memiliki loyalitas, impersonality serta integritas pribadi terhadap seluruh aspek tugas-tugasnya.

Seperti menurut hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan informan 5 menyatakan bahwa:

Dalam rangka pengembangan karir dan kebutuhan organisasi BKPSDM Kabupaten Ciamis melakukan pelantikan kepada sebanyak 146 orang pejabat yang akan menempati jabatan pimpinan tinggi pratama, administrator, pengawas dan fungsional di Lingkup Pemerintah Kabupaten Ciamis. Hal ini menjadi bukti bahwa bentuk reformasi birokrasi pada bidang kepegawaian akan membawa pada kondisi pemerintahan sebagai pelayanan publik yang diharapkan oleh masyarakat. Dalam rangka mewujudkan good governance dan clean

governance maka dalam pelaksanaan mutasi membutuhkan sumber daya aparatur yang profesionalisme dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Selanjutnya menurut hasil wawancara dengan informan 2 menuturkan bahwa:

Dalam upaya mengisi kekosongan serta kebutuhan organisasi pada April 2024 Bupati Ciamis Herdiat Sunarya melantik sebanyak 146 orang pejabat untuk mengisi jabatan pimpinan tinggi pratama, administrator, pengawas dan fungsional di Lingkup Pemerintah Kabupaten Ciamis. Proses mutasi jabatan pada Pemkab Ciamis melalui beberapa tahapan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dan melalui proses yang transparan dan kredibel.

Hal serupa dikemukakan oleh informan 1 yang diwawancarai oleh peneliti bahwa:

Ada beberapa tahapan yang sudah kami tempuh dalam proses pelaksanaan mutasi yaitu BKPSDM menginventaris lowongan jabatan struktural yang ada disertai persyaratan jabatan melalui pejabat yang membidangi Mutasi Kepegawaian. Kedua, lowongan formasi jabatan struktural yang ada diinformasikan kepada seluruh pimpinan SKPD, melalui surat edaran yang ditujukan kepada kepala SKPD. Ketiga, berdasarkan lowongan formasi jabatan tersebut, kepala SKPD mengusulkan nama-nama calon pejabat yang memenuhi syarat untuk mengisi jabatan struktural sesuai dengan formasi yang tersedia di SKPD dan disampaikan kepada kepala daerah melalui BKPSDM. Keempat, pada tahapan ini seleksi dilakukan oleh Tim Baperjakat untuk menentukan kualifikasi pegawai yang bersangkutan. Hasil dari seleksi yang dilakukan oleh Tim Baperjakat ini memegang kunci pokok, karena apabila seleksi dilakukan dengan kurang tepat maka akan berpengaruh kepada kualitas kerjanya. Setelah didapati calon pegawai yang tepat mengisi jabatan selanjutnya adalah penerimaan SK dari Bupati.

Dari hasil wawancara dengan beberapa informan ini diketahui bahwa pegawai yang di mutasi tersebar di berbagai Instansi lingkup Pemerintah Kabupaten Ciamis dan memperhatikan syarat-syarat mutasi berdasarkan peraturan perundang-undangan. Selanjutnya hasil proses seleksi mutasi akan berpengaruh



terhadap penempatan pegawai yang bersangkutan dan penyelenggaraan pemerintahan

## 2) Proses Promosi Jabatan di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis

Dalam pelaksanaan promosi jabatan pegawai yang pada dasarnya selalu berpedoman pada sistem pembinaan dan pengembangan yang ada dan sistem pembinaannya selalu didasarkan pada sistem prestasi kerja dan sistem karier (Agustina et al., 2013).

Seperti menurut hasil wawancara peneliti dengan informan 2 menuturkan bahwa:

Di jajaran Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis, pelaksanaan promosi jabatan baik jabatan struktural maupun jabatan fungsional selalu didasarkan pada sistem karier dan prestasi kerja. Kami BKPSDM mempunyai bank data yang mempermudah dalam menjaring pegawai potensial. Pada proses penjaringan promosi dilakukan dengan seleksi, kemudian penjaringan, lalu setiap pegawai akan terlihat nilai-nilai potensi maupun nilai kompetensi, dengan begitu akan dibuat laporan berdasarkan potensi dan kompetensi pegawai. Di dalam laporan ini akan ditulis kelemahan maupun kelebihan pegawai dan diserahkan kepada BKPSDM dan tim Baperjakat sebagai bahan pertimbangan dalam pelaksanaan promosi jabatan. Kemudian Baperjakat akan mengambil calon berdasarkan jabatan. Penempatan calon dalam jabatan ini berdasarkan hasil penilaian sehingga pengambilan dan penempatan calon pegawai tidak asal ambil tetapi berdasarkan penilaian yang sudah sesuai dengan kebutuhan kompetensi.

Sedangkan menurut hasil wawancara dengan informan 3 mengatakan bahwa:

Kami BKPSDM seringkali menerima usulan dari Instansi atau Dinas asal bagi pegawai yang siap untuk di promosikan. Usulan-usulan tersebut lantas tidak sepenuhnya kami setujui begitu saja, tetapi melalui Bidang

Promosi Kepegawaian di BKPSDM Kabupaten Ciamis akan melihat terlebih dahulu kriteria dan syarat yang terpenuhi oleh pegawai yang akan dipromosikan. Setelah melalui beberapa prosedur maka calon pegawai yang terpilih dipromosikan dan dianggap layak akan dibuatkan Surat Keterangan (SK) dan kemudian dilantik oleh Bupati.

Kemudian hasil wawancara dengan informan 5 yang ditemui peneliti menyampaikan bahwa:

Didalam merit system yang dilakukan Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis melalui BKPSDM adalah jabatan yang hanya menduduki posisi Kepala Badan, Kepala Dinas, Sekretariat Dewan, dan Sekretariat Daerah serta jabatan struktural lainnya. Hal ini dilakukan untuk lebih mengoptimalkan penjarangan dan penempatan pegawai yang lebih berkompeten dalam menduduki posisi strategis tersebut. Kriteria persyaratan dalam proses promosi yaitu berupa DUK (Daftar Urut Kepangkatan) dan daftar normative. Jika kriteria/persyaratan, DUK dan daftar nominative terpenuhi maka pegawai tersebut akan dimasukkan ke dalam daftar atau kandidat pegawai yang akan di promosikan guna mengikuti proses tahapan penjarangan dan penilaian oleh Tim Penilai dari BKPSDM melalui Bidang Perencanaan dan Pengembangan Pegawai.

Sementara menurut hasil wawancara peneliti dengan informan 4 mengatakan bahwa:

Dalam pelaksanaan promosi jabatan dapat menjadi dorongan positif bagi pemerintah daerah untuk terus melakukan inovasi dan pembenahan dalam mengelola birokrasi, sehingga mampu memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat. Reformasi birokrasi melalui promosi JPTP secara terbuka di Kabupaten Ciamis sudah kami terapkan aspek transparansi dalam setiap tahapannya, baik itu dari seleksi, lamaran, penilaian dan pilihan, serta tahap penetapannya. Sehingga dapat melahirkan pejabat yang memiliki kompetensi dan professional dibidangnya.

Hal tersebut senada dengan hasil wawancara yang dikemukakan oleh informan 3 kepada peneliti yaitu:

Kami di BKPSDM terutama pada bagian mutasi dan promosi pegawai biasa melakukan proses mutasi dan promosi dengan pertimbangan bahwa pegawai tersebut benar-benar dibutuhkan untuk Instansi lain, maka

faktor-faktor yang menjadi dasar dan perlu diperhatikan dalam pelaksanaan mutasi dan promosi adalah berdasarkan kebutuhan pegawai dan kebutuhan organisasi. Faktor-faktor tersebut yaitu berdasarkan golongan kepangkatan pegawai, keahlian pegawai, disiplin, dan moralnya. Peraturan yang dipakai dalam mutasi dan promosi ini merupakan peraturan perundang-undangan Bupati selaku pemegang kekuasaan yang memberikan keputusan terakhir terhadap calon pejabat disemua level yang dinominasikan oleh Baperjakat untuk dimutasi atau dipromosi menjadi pejabat struktural. Bupati merupakan pejabat pembina kepegawaian daerah yang mempunyai otoritas penuh terutama dalam proses mutasi dan promosi di daerahnya.

Kemudian menurut hasil wawancara yang dilakukan dengan informan 4 menuturkan bahwa:

Kami bagian Bidang Mutasi dan Promosi mempunyai tugas pokok menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis, pembinaan, pemantauan di bidang mutasi dan promosi. Jika adanya penurunan jabatan mutasi ke posisi yang lebih rendah juga dapat dikatakan sebagai pembinaan bagi ASN dengan begitu seorang ASN dapat memperbaiki kinerja kerjanya yang sedang menurun dengan menimbulkan rasa ingin kembali meningkatkan jabatannya sehingga harus pula meningkatkan kinerjanya. Pelaksanaan mutasi pegawai telah dilakukan sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan.

Seperti yang dikemukakan oleh informan 5 yang diwawancarai oleh peneliti yaitu:

Mutasi dan promosi merupakan salah satu kegiatan penting bagi pengembangan pegawai, dan untuk memberi motivasi kepada para pegawai agar lebih meningkatkan prestasi kerja pegawai. Menurut saya, secara umum pelaksanaan mutasi dan promosi ASN pada lingkungan Pemerintah Kabupaten Ciamis telah mengikuti prosedur yang mengacu pada Undang-undang yang berlaku secara nasional mengenai peraturan pelaksanaan mutasi. Namun dalam pelaksanaannya lebih mendominasi berdasarkan merit system.

Dari beberapa hasil wawancara dengan beberapa informan diketahui bahwa dalam pelaksanaan mutasi dan promosi pegawai pada BKPSDM Kabupaten Ciamis lebih cenderung menganut merit system, karena dalam mutasi pegawai ditentukan oleh keputusan pimpinan baik pimpinan SKPD yang

mengusul maupun Bupati sebagai pejabat pembina kepegawaian daerah yang mengambil keputusan akhir dalam proses mutasi pegawai tersebut. Dan dalam pelaksanaan penjurangan dan penilaian oleh Tim Penilai sangat membantu BKPSDM dalam memunculkan pegawai yang dianggap memiliki potensi dan kompetensi, dimana dengan adanya penjurangan ini maka kompetensi setiap pegawai akan terlihat.

Dalam proses pelaksanaan promosi jabatan di Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis tidak hanya memilih pegawai yang berkompeten, tetapi dalam hal promosi jabatan terutama dalam pelaksanaan pengangkatan dan penempatan pejabat baik dalam jabatan struktural maupun dalam jabatan fungsional merupakan faktor penting dalam perencanaan sumber daya manusia, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti- nantikan oleh para pegawai. Hal ini dikarenakan promosi ini berarti adanya kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan para pegawai yang bersangkutan untuk menjabat atau menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi.

## **4.2 Pembahasan**

### **4.2.1 Model Pelaksanaan Mutasi dan Promosi Kepegawaian pada BKPSDM Kabupaten Ciamis**

Menuru Siagian (2013:172) mutasi adalah penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan statusnya yang lama. Sedangkan promosi jabatan adalah kepercayaan dan pengakuan kemampuan serta kecakapan karyawan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi.

Pelaksanaan mutasi di lingkungan kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak hanya kegiatan memindahkan tenaga kerja khususnya di dalam ruang lingkup ASN 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.

Dan berdasarkan hasil penelitian ada beberapa indikator model pelaksanaan mutasi yang dilakukan di BKPSDM Kabupaten Ciamis, yaitu:

1. Merit System

Kriteria dalam hal memutasi jabatan yang ada di organisasi perangkat daerah merupakan sesuatu hal yang sangat mempengaruhi bagi pemerintah daerah dalam menentukan kedudukan atau penempatan pejabat yang ada di setiap daerah. Di Kabupaten Ciamis terdapat beberapa organisasi perangkat daerah yang

membutuhkan pegawai sesuai dengan standar kompetensi yang dimiliki oleh pejabat atau pegawai negeri sipil untuk mewujudkan kualitas sumber daya manusia yang lebih baik.

Merit system merupakan salah satu sistem dalam manajemen sumber daya manusia yang menjadikan kualifikasi, kompetensi dan kinerja sebagai pertimbangan utama dalam proses perencanaan, perekrutan, penggajian, pengembangan, promosi, retensi, disiplin dan pensiun pegawai. Pemberlakuan merit system dalam birokrasi di Pemerintah Kabupaten Ciamis bertujuan untuk menghasilkan ASN yang profesional dan berintegritas dengan menempatkan mereka pada jabatan-jabatan birokrasi pemerintah sesuai kompetensinya.

Dalam pelaksanaan merit system di BKPSDM Kabupaten Ciamis sudah dikatakan baik namun belum sempurna, Hal ini dikarenakan, masih ada hal-hal yang menyimpang pada proses penempatan pegawai. Seperti perpindahan pegawai yang terlalu sering dan adakalanya belum memberikan sumbangsih yang nyata pada Instansinya tersebut.

## 2. Seniority Sistem

Seniority system mengacu pada usia dan masa kerja pegawai, pengalaman kerja pegawai. Biasanya sistem ini dinilai kurang objektif karena belum tentu berdasarkan senioritas dapat berhasil memegang jabatan baru. Realitanya ini digunakan jika ada dua atau lebih ASN yang memiliki persyaratan yang sama untuk diangkat dalam jabatan struktural. Pada pelaksanaan mutasi berdasarkan seniority sistem ini sudah dilaksanakan dengan baik, tetapi ada pertimbangan lain dari pimpinan dalam menentukan mutasi bawahannya, karena masa kerja

seseorang tidak dapat menjadi tolak ukur dalam pengisian jabatan, tetapi harus melihat pada kemampuan atau keahlian pegawai. Jadi seniority sistem tidak dijadikan patokan dalam memutasi pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis.

### 3. Spoil System

Malayu S.P Hasibuan (2013:103) mutasi spoil system ini pelaksanaannya mengacu pada faktor kekeluargaan. Sistem ini dipandang tidak efektif, karena berdasarkan pertimbangan suka ataupun tidak suka.

Dari hasil penelitian Hal-hal seperti kekeluargaan atau hubungan kedekatan sudah melekat dalam pelaksanaan mutasi dengan kata lain susah untuk dipisahkan, apalagi jika pimpinan lebih mengutamakan kepentingan individu atau kepentingan politik. Pada pelaksanaan mutasi, khususnya untuk mutasi ASN di daerah. Pertama, masih sering terjadinya *spoils system* dalam proses mutasi. *Spoils system* adalah pengangkatan atau penunjukan karyawan yang berdasarkan selera pribadi atau berdasarkan kepentingan suatu golongan sehingga dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan mutasi tidak bisa lepas dari spoiled system. Karena disamping berdasarkan kualifikasi pendidikan, kualitas, pengalaman, aspek ini pun tidak kalah pentingnya dipakai dalam melaksanakan model mutasi pada BKPSDM Kabupaten Ciamis.

BKPSDM Kabupaten Ciamis sebagai Instansi yang diberi mandat dalam melaksanakan penilaian secara objektif terkait promosi atau pun mutasi pejabat. Bagian mutasi dan promosi BKPSDM menyelenggarakan mutasi dan promosi pegawai BKPSDM Kabupaten Ciamis menggunakan merit system dalam

penempatan perpindahan dan peningkatan posisi jabatan pegawainya. Hal ini karena merit system merupakan salah satu sistem dalam manajemen sumber daya manusia yang menjadikan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja sebagai pertimbangan utama dalam proses perencanaan, perekrutan, penggajian, pengembangan, promosi, retensi, disiplin, dan pensiun pegawai. Serta dalam penerapannya merit system dianggap lebih optimal digunakan sebagai model dalam pelaksanaan mutasi dan promosi karena berprinsip transparansi dan objektivitas, serta mengedepankan kompetensi, prestasi dan kinerja individu.

Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ira Bella Marvi (2012), dengan judul “Analisis Kebijakan Mutasi Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar”. Dengan hasil bahwa 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. Dalam pelaksanaan mutasi BKPSDM lebih sering menerapkan merit system. Tetapi model seniority dan spion system terkadang menjadi bahan pertimbangan juga. Sama halnya dalam penelitian ini bahwa BKPSDM Kabupaten Ciamis semua model sering digunakan sebagai landasan dalam menentukan keputusan tetapi yang lebih sering digunakan yaitu model mutasi merit sistem.



Selain mutasi, ada juga promosi jabatan yang dapat memberikan peran penting bagi setiap pegawai, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi.

Dapat dianalisa dalam pelaksanaan promosi jabatan di Pemerintah Kabupaten Ciamis memiliki asas- asas promosi jabatan atau aturan kepegawaian. Hal ini terlihat dari beberapa aspek yang peneliti amati yaitu:

#### 1. Pengalaman

Pedoman dasar yang dipakai untuk melakukan promosi salah satunya adalah pengalaman. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlalu lama bekerja dalam suatu badan organisasi mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi. Dan pegawai di Pemerintah Kabupaten Ciamis yang telah memiliki pangkat satu tingkat lebih rendah dari jenjang pangkat untuk jabatan struktural tertentu, dipandang telah mempunyai pengalaman dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan jabatannya.

#### 2. Pendidikan

Pegawai harus telah memiliki ijazah dan pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan. Pegawai yang akan di promosikan jabatannya harus Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan. Kualifikasi dan tingkat pendidikan pada dasarnya akan mendukung pelaksanaan tugas dalam jabatannya secara profesional, khususnya dalam upaya penerapan kerangka teori, analisis maupun metodologi pelaksanaan tugas dalam jabatannya. BKPSDM Kabupaten

Ciamis menerapkan ini dengan baik, memilih ASN tidak sembarangan tetapi jelas asal usul pendidikannya. Hal ini sesuai dengan asas promosi menurut Hasibuan (2008:108) bahwa promosi adalah mengisi kekosongan jabatan, dengan memberikan kesempatan pegawai untuk mengembangkan karirnya, jabatan yang sesuai dengan kemampuan pegawai dan dilakukan secara objektif.

### 3. Loyalitas

Sikap loyalitas sudah ditetapkan oleh BKPSDM Kabupaten Ciamis sebagai syarat dalam promosi jabatan. Loyalitas dalam pemahaman manajemen organisasi secara umum terbagi 3 yaitu loyalitas terhadap organisasi (dalam arti terhadap aturan organisasi, loyalitas kepada tugas (pekerjaan) dan kepada pimpinan (atasan).

Loyalitas kerja adalah wujud kesetiaan dari pegawai terhadap Organisasinya dengan rasa tanggung jawab yang tinggi, sehingga pegawai akan tetap bertahan membangun Organisasi meskipun dalam keadaan maju atau mundur. Loyalitas kerja menjadi faktor yang berpengaruh terhadap promosi jabatan dikarenakan pegawai dengan loyalitas tinggi dapat memberikan hasil terbaik dalam mencapai visi dan misi Organisasi. Dalam loyalitas yang dilakukan para pegawai sudah memberikan yang terbaik, yaitu loyalitas dalam bekerja dan loyalitas terhadap atasannya. Walau masih ada beberapa pegawai yang hanya loyal terhadap atasan saja, bukan pada aturan yang berlaku.

### 4. Kejujuran

Karyawan atau pegawai harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian- perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan

tersebut. Bekerja dengan jujur dan berintegritas tentu akan membentuk pribadi seorang ASN menjadi pegawai yang disegani dan dipercaya. Pegawai di lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis akan dipromosikan, jika pegawai itu menunjukkan kejujuran, kemampuan, dan kecakapannya dalam memangku jabatan.

#### 5. Prestasi Kerja

Menurut Hasibuan (2003), prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta ketepatan waktu. Prestasi kerja dipengaruhi oleh tiga faktor yakni kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran, serta tingkat motivasi seorang pekerja.

Kebutuhan non-material bagi manusia salah satunya adalah keinginan untuk maju dan berkembang dalam pekerjaannya. Seperti yang telah dikemukakan diatas bahwa kebutuhan itu dapat terpenuhi, salah satunya yaitu dengan jalan promosi jabatan. Dengan mengadakan promosi, maka akan berguna bagi Organisasi dan juga mampu membawa pengaruh yang positif terhadap para pegawai yang dipromosikan maupun pegawai lain untuk melakukan pekerjaan dengan baik agar dapat dipromosikan, dan hal tersebut dapat meningkatkan prestasi kerja.

Prestasi kerja seseorang menjadi tolak ukur BKPSDM Kabupaten Ciamis dalam memilih pegawai yang akan dipromosikan jabatannya. Sebab dengan memiliki sikap disiplin, bertanggungjawab dalam pekerjaannya, artinya pegawai

tersebut memiliki prestasi kerja yang baik. Dan dengan memiliki prestasi kerja yang baik maka seseorang bisa dikatakan layak mendapatkan promosi jabatan karena menunjukkan adanya perkembangan dalam karir orang tersebut. Dengan begitu, pegawai yang dipromosikan akan merasa dihargai dan diberi kepercayaan, selain itu biasanya seiring dengan naiknya jabatan seseorang maka kebutuhan-kebutuhan lainnya akan dapat terpenuhi, sehingga akan timbul prestasi kerja yang lebih gemilang dan menguntungkan Organisasi. Maka dari itu, terlihat jelas bahwa terdapat hubungan saling keterkaitan antara promosi jabatan dengan prestasi kerja.

Hal ini sejalan dengan teori Hasibuan (2008:111) bahwa promosi yang berdasarkan pengalaman, pendidikan, loyalitas, kejujuran, dan prestasi Kerja dapat memberikan dampak positif bagi pelaksanaannya karena dinilai objektif. Mengingat tujuan pengembangan sumberdaya manusia berkaitan erat dengan tujuan Organisasi, maka program-program dasar dan pengembangan promosi yang dirancang harus selalu berkaitan erat dengan berbagai perubahan yang meliputi Organisasi, termasuk kemungkinan adanya perubahan-perubahan dalam hal pekerjaan serta yang lebih penting berkaitan erat dengan rencana strategis organisasi sehingga sumberdaya nya dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien.

#### **4.2.2 Upaya Peningkatkan Kapasitas Birokrasi Pemerintah Daerah pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ciamis.**

Setiap hambatan yang dihadapi tentu perlu dicarikan solusi untuk mengatasinya. Karena setiap hambatan yang dibiarkan dalam jangka waktu lama

tanpa ada upaya untuk mengatasi tentu akan membuat kemunduran pada kualitas birokrasi yang menjadi objek penelitian.

Beberapa upaya yang dapat dilakukan oleh BKPSDM dalam upaya peningkatan kapasitas birokrasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis antara lain sebagai berikut:

1. Menerapkan sistem pengendalian gratifikasi

Menurut Undang-Undang No 20 Tahun 2001 Pasal 22B gratifikasi dapat didefinisikan sebagai pemberian atau penerimaan hadiah, suap, atau fasilitas lainnya yang dapat mempengaruhi seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Praktik ini dapat merusak integritas dan profesionalisme, terutama di sektor publik. Ketegasan landasan hukum di Indonesia dan upaya lembaga penegak hukum memberikan sinyal bahwa gratifikasi dianggap sebagai ancaman serius terhadap integritas dan moralitas dalam penyelenggaraan pemerintahan. BKPSDM Kabupaten Ciamis merupakan salah satu Instansi yang melakukan penyelenggaraan mutasi dan promosi pegawai yang bersih, bebas dan bersih sehingga jauh dari korupsi, kolusi, nepotisme (KKN).

Jika ditemukan sinyal-sinyal pemberian gratifikasi, maka hal yang harus dilakukan yaitu memberikan pemahaman dan kesadaran kepada para ASN terhadap konsep gratifikasi yang menjadi kunci utama dalam mencegah dan memberantas praktik korupsi ini, sehingga masyarakat dapat berpartisipasi aktif dalam mendukung upaya pemberantasan korupsi di tanah air kita terutama dalam

melancarkan proses pelaksanaan mutasi dan promosi pegawai yang bersih dan jujur.

## 2. Membangun digital mindset ASN terhadap pelayanan publik

Upaya yang harus dilakukan dari para pejabat pengelola Informasi dan Dokumentasi (PPID) pada setiap instansi, untuk selalu dihimbau agar bekerja lebih optimal dalam penyampaian informasi publik. terutama dalam mengekspos informasi-informasi positif dan prestasi Pemerintah Daerah. Kemudian dengan adanya inovasi transformasi digital di setiap sektor publik diharapkan dapat meningkatkan pelayanan publik dan dipergunakan untuk masyarakat secara luas dan tepat guna. Reformasi pelayanan publik terus digencarkan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis sebagai upaya pengembangan layanan pemerintahan di berbagai negara melalui transformasi digital pelayanan publik.

Dari hasil penelitian ini, BKPSDM Kabupaten Ciamis perlu membuat perubahan mindset yang kuat bahwa digitalisasi membawa kemudahan dalam pelayanan. Yang terjadi saat ini para Aparatur Sipil Negara (ASN) harus memiliki *digital mindset* untuk menjadi syarat mutlak dalam menjalankan transformasi birokrasi dan manajemen ASN. Hal ini terkait dengan perubahan pola kerja tatanan baru, di mana pekerjaan birokrasi juga sudah beralih ke *digital based* dan struktur organisasi juga sudah mulai bertransformasi dari bentuk hierarki menjadi koordinasi. Dengan memiliki digital mindset sebagai upaya para pegawai ASN mampu memanfaatkan momentum transformasi digital ini dengan kecanggihan

teknologi, untuk memberikan pelayanan terbaik yang lebih efektif dan efisien sesuai kebutuhan masyarakat.

### 3. Penataan kembali kelembagaan/organisasi

Menurut Hasibuan (2002), penataan organisasi adalah perubahan struktur suatu organisasi baik secara vertikal maupun horizontal. Harapannya, dengan penataan kembali struktur organisasi, akan membantu organisasi dalam mencapai tujuannya secara efektif.

Berdasarkan teori tersebut, menjadikan strategi maupun langkah yang BKPSDM Kabupaten Ciamis ambil sebagai peran penting penyelenggaraan Pemerintah Daerah yang bersih dan akuntabel. Kemudian untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi instansi pemerintah secara proporsional sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan tugas masing-masing, penataan tersebut merupakan agenda reformasi birokrasi yang sangat penting dan strategis dalam pencapaian kelembagaan karena dapat tepat fungsi dan tepat ukuran (*right sizing*). Serta dalam agenda reformasi regulasi itu harus tercantum dalam RPJMN 2020-2024, Kabupaten Ciamis sebagai bentuk komitmen Pemerintah Daerah dalam merealisasikannya dengan ketersediaan sumber daya yang ada.

### 4. Peningkatan Pengetahuan dan Keterampilan Pegawai

Pegawai merupakan sumber daya yang penting bagi suatu organisasi. Untuk mencapai tujuan, organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya masing-masing. Salah satu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pegawai dalam menjalankan tugasnya adalah melalui pengembangan kompetensi. Pengembangan kompetensi

bagi pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis merupakan upaya pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan/atau sikap perilaku pegawai dalam pelaksanaan tugas jabatannya guna mewujudkan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

BKPSDM Kabupaten Ciamis melakukan beberapa upaya yaitu dengan memberikan penugasan kepada para ASN untuk mengikuti jenjang pendidikan tinggi S1, S2, dan S3, serta pemberian izin belajarnya. Dengan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan karier” adalah memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan kemampuan dalam rangka pengembangan karier, antara lain memberi kesempatan mengikuti rapat, seminar, diklat, dan pendidikan formal lanjutan. Pemberian Izin Belajar ASN Dalam hal seorang ASN ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, sebagaimana yang diatur dalam Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 4 Tahun 2013 tentang Pemberian Tugas Belajar dan Izin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil (SE MENPAN RB 4/2013), ketentuan pemberian izin belajar kepada PNS.

Kemudian dengan memberikan pendidikan dan pelatihan (diklat) Sasaran diklat PNS adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan masing-masing jabatan. Upaya ini dapat meminimalisir hambatan yang sering ditemui dari beberapa pegawai yang tidak semangat dalam bekerja, menurunnya disiplin kerja, dan tingkat absensi yang tinggi.

##### 5. Perbaiki sistem reward and punishment.



Menurut Afani (2016) reward merupakan suatu upaya oleh perusahaan untuk menghargai atau memberikan sejumlah apresiasi dalam bentuk bonus atau benefit lainnya terhadap karyawan yang telah berprestasi atau berhasil mencapai target yang ditetapkan. Sedangkan punishment adalah bentuk teguran dari perusahaan terhadap kinerja karyawan yang menurun. Tetapi di sisi lain punishment juga dapat diberikan atas penilaian seorang yang berperilaku negatif atau melanggar aturan.

Reward dan punishment adalah dua bentuk metode dalam memotivasi pegawai dalam melakukan pelayanan publik secara optimal karena dapat meningkatkan prestasinya. Pemberian reward dan punishment sesuai dengan mekanisme reformasi birokrasi yang diterapkan di Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis. Sistem reward dan punishment ini menjadi cara terbaik untuk mengatur pegawai sehingga Instansi akan adil memperlakukan pegawainya. Pegawai akan dapat berlomba-lomba untuk meningkatkan kinerjanya agar menjadi pegawai yang berprestasi dan mendapatkan reward sedangkan pemberian punishment adalah suatu sanksi atau hukuman untuk para ASN yang melanggar peraturan yang berlaku. Hukuman diberikan karena karyawan yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya atau melanggar peraturan selama bekerja. Pemberian hukuman tidak boleh sembarangan, tapi harus dilakukan berdasarkan aturan tertulis, salah satunya adalah kontrak kerja. Punishment tidak melulu berupa teguran, bisa juga potong gaji, potong waktu cuti, atau skors. Oleh karena itu, harus dihindari agar tidak diberikan hukuman.

Baik reward maupun punishment, keduanya merupakan bentuk pengakuan (recognition) perusahaan terhadap karyawan. Jika ada pegawai yang melakukan pelanggaran, lebih baik dia mendapatkan punishment daripada diacuhkan. Tanpa adanya punishment, karyawan akan terus mengulangi kesalahannya dan berpotensi merugikan perusahaan pada masa depan.

Reward membuat karyawan merasa diakui atas kerja keras atau etos kerjanya. Tidak hanya itu, para pegawai juga bisa lebih percaya kepada Organisasi tempatnya bekerja. Rasa kepercayaan yang dibangun melalui reward, meskipun sekadar apresiasi, membuat pegawai memberikan kinerja atau performa yang lebih baik kepada Organisasi. Hal ini sejalan dengan teori Siagian (2008:147) bahwa harus ada pendekatan serius dalam kondisi situasional. Artinya segala hambatan yang ditemui dalam peningkatan kapasitas birokrasi harus dicarikan upaya atau strategi yang sesuai agar hambatan tersebut segera teratasi dan di minimalisir, karena selama ini penyelenggaraan pemerintah negara belum sepenuhnya menunjang terwujudnya Good Governance (kepemerintahan yang baik), maka birokrasi perlu diperbaiki.

#### **4.2.3 Model Pelaksanaan Mutasi dan Promosi Kepegawaian dalam Peningkatan Kapasitas Birokrasi Pemerintah Daerah pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ciamis.**

Pada dasarnya pelaksanaan promosi dan mutasi pegawai dalam suatu organisasi, tidak hanya berdampak bagi para pegawai *an sich*, akan tetapi juga memiliki peranan dalam mempengaruhi laju perkembangan organisasi terkait

dengan penyegaran struktur organisasi dan dalam rangka optimalisasi efektifitas kerja organisasi. Bilamana dipandang dari perspektif kepentingan pegawai, promosi dan mutasi dijadikan sebagai sarana untuk meningkatkan dan mengembangkan kualitas diri terkait dengan pengetahuan, pengalaman, kompetensi dan profesionalisme.

#### 1. Sistem dan Prosedur Mutasi di Kabupaten Ciamis Sebagai Wujud Peningkatan Kapasitas Reformasi Birokrasi.

Mutasi pegawai di Kabupaten Ciamis merupakan suatu kegiatan rutin untuk dapat menempatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat (*the right man on the right place*), baik itu berupa mutasi horizontal (*job transfer*) dan juga mutasi vertikal (*promosi dan demosi*). Dalam proses mutasi dan promosi yang dilakukan, pencapaian tujuan adalah hasil yang diharapkan dan upaya pencapaian hasil yang ingin diperoleh dari dilakukannya pelaksanaan mutasi pegawai dalam rangka pengembangan karir sekaligus sebagai bentuk peningkatan kapasitas birokrasi di BKPSDM Kabupaten Ciamis. Dari hasil penelitian dan observasi yang dilakukan peneliti diketahui bahwa model pelaksanaan mutasi pegawai yang dilaksanakan oleh BKPSDM Kabupaten Ciamis lebih cenderung menggunakan model *merit system*.

Berdasarkan kebutuhan organisasi, mutasi jabatan di internal Pemerintah Kabupaten Ciamis atau mutasi antar instansi di lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis setiap tahunnya dapat dilakukan 1 kali dalam setahun bahkan lebih, mengingat kebutuhan Instansi yang urgensi sehingga pengisian kekosongan

jabatan strategis dapat direalisasikan melalui mutasi. Kewenangan Pemerintah Daerah sangat bergantung pada kemampuan dari pembina kepegawaian daerah itu sendiri. Serta proses seleksi pelaksanaan mutasi dilakukan sudah sesuai dengan kebutuhan dari instansi dan jabatan-jabatan terkait. Dimana hanya orang yang berpengalaman dan memiliki prestasi kerja yang tinggi yang akan diprioritaskan menduduki jabatan-jabatan yang telah disediakan. Kemudian pegawai yang di mutasi tersebar di berbagai Instansi lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis dan memperhatikan syarat-syarat mutasi berdasarkan peraturan perundang-undangan. Selanjutnya hasil proses seleksi mutasi akan berpengaruh terhadap penempatan pegawai yang bersangkutan dan penyelenggaraan pemerintahan

## 2. Proses Promosi Jabatan dalam Peningkatan Kapasitas Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis

Promosi berupa kenaikan jabatan merupakan manifestasi penghargaan organisasi atas loyalitas dan profesionalisme personil organisasi. Hal ini akan mendorong antusiasme dan memacu produktivitas kerja para personil untuk berlomba-lomba menampilkan kapasitas dan kapabilitas serta profesionalitas yang terbaik bagi kemajuan organisasi. Implikasinya efektifitas kerja organisasi semakin lebih baik. Sementara itu melalui sistem mutasi, organisasi hendak memberikan penyegaran dan wahana aktualisasi diri bagi para personil organisasi. Pemindahan personil dalam posisi karier yang sederajat dalam satu bidang kerja menuju bidang kerja yang lain atau dari satu wilayah menuju wilayah lain, akan menjadi sarana pendidikan dan pelatihan bagi personil tersebut guna menambah

pengalaman dan meningkatkan kompetensinya yang selanjutnya bermanfaat bagi pengembangan karier organisasinya di masa yang akan datang.

Pelaksanaan promosi pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Ciamis dilakukan berdasarkan sistem merit. Hal ini sebagaimana yang dijelaskan oleh Wahyudi dalam Theresia (2019: 16), bahwa sistem merit, yang dijadikan landasan oleh organisasi untuk melakukan promosi jabatan adalah prestasi dari pegawai yang bersangkutan. Dengan dasar pertimbangan ini, maka hanya pegawai yang berprestasi yang dapat terus mengembangkan karirnya, sementara yang berprestasi di bawah standar akan terselisihkan. Sistem ini timbul sebagai reaksi terhadap spoil system dan nepotism system yang dalam mempromosikan pegawai kurang memperhatikan faktor kecakapan. Sehingga dengan demikian, maka intervensi politik yang dilakukan oleh aktor pejabat politik dan partai akan dapat diminimalisir. Oleh karena itu, pelaksanaan promosi pegawai harus mampu dijalankan secara profesional dan berdasarkan pada aturan perundang-undangan yang berlaku. Sehingga akan dapat memberikan motivasi kepada pegawai yang lain untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

Pengambilan keputusan mutasi dan promosi ini dilakukan oleh pimpinan baik pimpinan SKPD yang mengusul maupun Bupati sebagai pejabat pembina kepegawaian daerah yang mengambil keputusan akhir dalam proses mutasi pegawai tersebut. Dan dalam pelaksanaan penjaringan dan penilaian oleh Tim Penilai sangat membantu BKPSDM dalam memunculkan pegawai yang dianggap memiliki potensi dan kompetensi, dimana dengan adanya penjaringan ini maka kompetensi setiap pegawai akan terlihat.

Dalam proses pelaksanaan promosi jabatan di Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis tidak hanya memilih pegawai yang berkompeten, tetapi dalam hal promosi jabatan terutama dalam pelaksanaan pengangkatan dan penempatan pejabat baik dalam jabatan struktural maupun dalam jabatan fungsional merupakan faktor penting dalam perencanaan sumber daya manusia, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti- nantikan oleh para pegawai. Hal ini dikarenakan promosi ini berarti adanya kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan para pegawai yang bersangkutan untuk menjabat atau menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi.

Promosi dan mutasi dilakukan dalam rangka pemantapan dan peningkatan kapasitas kelembagaan, penyegaran dan peningkatan kinerja, serta merupakan bagian dari pola pembinaan karir pegawai. Promosi ataupun mutasi jabatan akan selalu ada selama kebutuhan dan situasi organisasi menghendaknya. Mengingat bahwa promosi adalah sebuah idaman yang selalu dinanti-nantikan ASN karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam suatu pekerjaan atau jabatan. Dan parameter utama yang digunakan dalam menentukan jabatan bagi setiap pegawai, dilakukan melalui pertimbangan kapasitas, kompetensi, integritas, dedikasi, loyalitas, moralitas, serta nilai pengabdian dan kuatnya komitmen terhadap tugas dan tanggung jawab