

**EFEKTIVITAS PELAKSANAAN MUTASI
PEGAWAI DALAM RANGKA PENGEMBANGAN
KARIR PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS) DI
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH (BKD)
KABUPATEN MANDAILING NATAL**

SKRIPSI

Oleh:

MHD. RIZKI DAULAY

NPM: 1403100165

**Program Studi Ilmu Administrasi Negara
Konsentrasi Pembangunan**



**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**

MEDAN

2018

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Telah selesai diberikan bimbingan dalam penulisan skripsi sehingga naskah skripsi ini telah memenuhi syarat dan dapat disetujui untuk dipertahankan dalam ujian skripsi oleh :

Nama Mahasiswa : **MHD. RIZKI DAULAY**
NPM : **1403100165**
Program Studi : **Ilmu Administrasi Negara**

**EFEKTIVITAS PELAKSANAAN MUTASI PEGAWAI
DALAM RANGKA PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI
NEGERI SIPIL (PNS) DI BADAN KEPEGAWAIAN
DAERAH (BKD) KABUPATEN MANDAILING NATAL**

Medan, 19 Oktober 2018

PEMBIMBING


IDA MARTINELLY, SH., MM

DIKETAHUI OLEH :
KETUA JURUSAN,


NALIL KHAIRIAH, S.IP., M.Pd
DEKAN




Dr. ARIFIN SALEH, S.Sos, MSP

BERITA ACARA PENGESAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Skripsi ini telah dipertahankan didepan Tim Penguji Ujian Skripsi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Sumatera

Utara oleh :

Nama Mahasiswa : **MHD. RIZKY DAULAY**

NPM : 1403100165

Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Pada hari, tanggal : Jum'at, 19 Oktober 2018

Waktu : 08.00 s.d selesai

TIM PENGUJI

PENGUJI I : **DEDI AMRIZAL, S.Sos., M.Si**

PENGUJI II : **ANANDA MAHARDIKA, S.Sos., M.SP**

PENGUJI III : **IDA MARTINELLY, SH., MM**

PANITIA UJIAN

Ketua


Dr. ARIFIN SALEH, S.Sos., MSP.

Sekretaris


Drs. ZULFAHMI, M.IKom



PERNYATAAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dengan ini saya **Mhd. Rizki Daulay** NPM : 1403100165 menyatakan dengan sungguh-sungguh :

1. Saya menyadari bahwa memasukan karya ilmiah dalam segala bentuk yang dilarang dalam undang – undang, termasuk pembuatan karya ilmiah orang lain dengan sesuatu imbalan atau memplagiat atau menjiplak atau mengambil karya orang lain adalah tindakan kejahatan yang dihukum menurut undang-undang yang berlaku.
2. Bahwa hasil skripsi ini adalah hasil karya tulisan saya sendiri, bukan karya orang lain atau karya plagiat atau karya jiplakan orang lain.
3. Bahwa di dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka

Bila kemudian hari terbukti pernyataan saya tidak benar, saya bersedia mengajukan banding menerima sanksi :

1. Skripsi saya ini beserta nilai-nilai hasil ujian skripsi saya dibatalkan.
2. Pencabutan kembali gelar kesarjanaan yang telah saya peroleh, serta pembatalan dan penarikan ijazah sarjana dan transkrip nilai yang sama.

Medan, Oktober 2018

Yang menyatakan



MHD. RIZKI DAULAY

NPM. 1403100165



Agul, Cerdas & Terpercaya
 Menjawab surat ini agar disebutkan
 dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

Jalan Kapten Mochtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6624567 - (061) 6610450 Ext. 200-201 Fax. (061) 6625474
 Website: <http://www.umsu.ac.id> E-mail: rektor@umsu.ac.id

Sk-5

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama lengkap : MHD. Rizki Daulay
 NPM : 1403100165
 Jurusan : ILMU ADMINISTRASI NEGARA
 Judul Skripsi : Efektivitas Pelaksanaan Mutasi Pegawai dalam rangka Pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

No.	Tanggal	Kegiatan Advis/Bimbingan	Paraf Pembimbing
1.	-	Perbincangan tentang Tata cara penulisan	F.
2.	-	tata cara penulisan Bab II teori/referensi	F.
3.	-	Bab II tambahan teori Kesimpulan - tiap Bab	F.
4.	-	Bab III kerangka konsep Struktur Organisasi	F.
5.	-	Bab IV Analisis Data	F.
6.	-	Bab IV analisis data Bab V Kesimpulan	F.
7.	-	Abstrak dan kesimpulan	F.
8.	-	Acc & uji	F.

Medan, 17 Oktober2018

Dekan,

Ketua Program Studi,

Pembimbing ke :

ABSTRAK

EFEKTIVITAS PELAKSANAAN MUTASI PEGAWAI DALAM RANGKA PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS) DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH (BKD) KABUPATEN MANDAILING NATAL

MHD.RIZKI DAULAY
1403100165

Mutasi pegawai adalah proses pemindahan fungsi, tanggungjawab dan status kepegawaian PNS guna memenuhi kebutuhan pegawai di unit atau bagian yang membutuhkan sebagai suatu pembinaan dan pengembangan karir yang dilakukan untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan mutasi pegawai dalam rangka pengembangan karir di BKD Kabupaten Mandailing Natal. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian ini berdasarkan dari empat tolak ukur efektivitas pelaksanaan mutasi pegawai yaitu adanya; pencapaian tujuan, perencanaan, strategi dan pengawasan. Adapun hasil penelitian diperoleh yaitu pencapaian tujuannya, mutasi telah dilakukan sesuai dengan peraturan yang ditetapkan yaitu dengan tujuan untuk pengembangan karir pegawai negeri sipil. Perencanaannya telah berjalan maksimal di mana sebelum melakukan Mutasi pegawai terlebih dahulu membuat suatu perencanaan di antaranya perencanaan yang dibuat diantaranya perencanaan tujuan, perencanaan prosedur, perencanaan kebutuhan pegawai mutasi dan perencanaan anggaran. Strateginya yang dilakukan belum menjalankan pelatihan secara maksimal untuk pengembangan karir PNS, dan pengawasan belum berjalan maksimal masih adanya ketidaktepat sasaran hal tersebut dikarenakan masih adanya usulan mutasi yang direkayasa oleh beberapa instansi. Oleh sebab itu efektivitas pelaksanaan mutasi pegawai dalam rangka pengembangan karir di BKD Kabupaten Mandailing Natal dapat disimpulkan belum maksimal efektif di mana terlihat faktor strategi dan pengawasan belum efektif sehingga akan mengakibatkan pencapaian tujuan dan perencanaan prosedur pelaksanaan mutasi menjadi tidak berjalan secara maksimal.

Kata Kunci: Efektivitas Pelaksanaan, Mutasi Pegawai, Pengembangan Karir

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Maha Suci Allah SWT yang menganugerahkan setiap orang yang menjalani hidup di dunia ini yang berbeda-beda. Maha Indah karunia-Nya yang telah membekali masing-masing orang dengan potensi beraneka rupa. Puji dan syukur Alhamdulillah penulis ucapkan atas kehadiran Allah SWT karena atas karunia, hidayah, dan anugerah-Nya lah penulis dapat menyelesaikan perkuliahan di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Jurusan Ilmu Administrasi Negara Konsentrasi Administrasi Pembangunan di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan selesainya skripsi ini dengan judul Efektivitas Pelaksanaan Mutasi Pegawai dalam Rangka Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Mandailing Natal. Perjuangan Shalawat beriring salam juga penulis persembahkan kepada Nabi besar Muhammad SAW yang telah membawa kabar gembira dan keselamatan bagi seluruh umat manusia serta membawa pentingnya ilmu bagi kehidupan di dunia dan di akhirat kelak.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini belum sempurna, hal ini disebabkan karena terbatasnya waktu, kemampuan dan pengalaman yang dimiliki penulis. Oleh karena itu, dengan rendah hati dan ikhlas penulis menerima kritikan dan saran yang dapat membangun dari para pembaca yang nantinya dapat berguna untuk penyempurnaan skripsi ini.

Dalam penulisan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari beberapa pihak, baik secara moril maupun materil. Untuk itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

Teristimewa dan paling utama serta paling tercinta dan tersayang kepada orang tua saya yakni Asron Daulay dan Ibunda Siti Maryam Lubis yang telah mendukung dan membantu saya baik dari segi moril maupun materil, yang selalu mendukung dan memotivasi serta memberi doa restu kepada saya untuk terus maju menggapai cita-cita saya. Mereka adalah sumber inspirasi dan motivasi saya dalam melangkah kedepan untuk menjadi pribadi yang jauh lebih baik lagi sesuai dengan syariah islam. Karena dengan do'a dan tetesan keringat merekalah yang bisa menggapai cita hari ini yang telah saya dapati serta apa yang telah saya impikan dan yang telah saya tempuh dengan cucuran keringat, keyakinan, kesabaran dan do'a. Mereka telah menghantarkan saya kehari depan walaupun esok masih menjadi tanda tanya. Mhd. Rizki Daulay akan berjuang untuk menjadi manusia yang lebih baik lagi kedepannya serta Insya Allah akan berusaha menjadi anak yang dapat membanggakan orang tua serta anakmu ini akan menjaga atas apa yang telah di dapatkan selama ini dengan baik. Aamiin Ya Robbal Aalaamiin.

Sebuah karya kecil dari perjalanan panjang saya, saya persembahkan juga kepada Abang kesayangan saya Syamsuddin Daulay , dan Kakak Tersayang Marlina Sari Daulay yang selalu memberi dukungan berupa do'a, semangat dan motivasi kepada saya demi keberhasilan saya dalam menyelesaikan pendidikan saya sampai akhir penulisan skripsi ini. Dan semoga kalian selalu dalam lindungan Allah SWT aamiin.

Serta penulis juga mengucapkan terima kasih seluruhnya kepada :

1. Bapak Dr. Agussani M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Dr. Arifin Saleh, MSP selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. .
3. Ibu Nalil Khairiah S.IP M.Pd. selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Ibu Ida Martinelly, S.H.,M.M selaku Dosen Pembimbing saya yang telah membantu dan memberikan arahan serta waktunya dalam pengerjaan skripsi saya.
5. Bapak Alm. Tasrif Syam M.Si selaku Mantan Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
6. Dosen serta seluruh Pegawai Staff Pengajar di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu yang bermanfaat selama penulis mengikuti perkuliahan.
7. Seluruh Pegawai Staff Biro yang telah banyak membantu dalam semua urusan penulis mulai dari awal perkuliahan sampai akhir pengerjaan skripsi penulis.
8. Kepada seluruh sahabat seperjuangan Ilmu Administrasi Negara Angkatan Tahun 2014. Akhirnya dengan kerendahan hati, penulis mengharapkan semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua yang membacanya. Tiada kata

yang lebih baik yang dapat penulis ucapkan bagi semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini, melainkan sepenuhnya saya serahkan kepada Allah SWT. Mohon maaf atas segala kekurangandan mohon ampun atas segala kesalahan.

Medan, 15 Oktober 2018

MHD. RIZKI DAULAY

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR TABEL	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	5
D. Sistematika Penulisan.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
A. Konsep Efektivitas	8
B. Konsep Pelaksanaan.....	14
C. Mutasi.....	16
D. Efektivitas Pelaksanaan Mutasi Pegawai	19
E. Pengembangan Karir PNS	21
BAB III METEDOLOGI PENELITIAN.....	27
A. Jenis Penelitian	27
B. Kerangka Konsep.....	28
C. Definisi Konsep	29
D. Kategorisasi	31
E. Narasumber.....	32
F. Teknik Pengumpulan Data	34
G. Teknik Analisis Data.....	34
H. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	36
I. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	36
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	51

A. Hasil Penelitian.....	51
B. Pembahasan	62
BAB V PENUTUP	69
A. Kesimpulan.....	69
B. Saran.....	71

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 : Tabel Rekap Data Mutasi PNS	3
-----------------------------------------------	---

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 : Kerangka Konsep Penelitian.....	29
Gambar 3.2 : Struktur Organisasi Komisioner KPU Kabupaten Madina.....	50

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I	: Daftar Riwayat Hidup
Lampiran II	: Daftar Panduan Wawancara
Lampiran III	: SK-1 Surat Permohonan Persetujuan Judul Skripsi
Lampiran IV	: SK-2 Surat Penetapan Judul Skripsi
Lampiran V	: SK-3 Permohonan Seminar Proposal Skripsi
Lampiran VI	: SK-4 Undangan Seminar Proposal Skripsi
Lampiran VII	: SK-5 Berita Acara Bimbingan Skripsi
Lampiran VIII	: Surat Pengantar Izin Penelitian Mahasiswa
Lampiran IX	: Surat Keterangan Telah Melakukan Riset

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Mutasi adalah ketentuan yang harus dilaksanakan sebagai salah satu fungsi dari manajemen administratif. Peraturan Pemerintah No. 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah, merupakan salah satu dari sekian banyak peraturan tentang kepegawaian, yang di dalamnya juga mengatur tentang mekanisme dan ketentuan mutasi. Serta perintah mutasi telah tertuang pada Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 Tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai.

Mutasi dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah melalui usulan dari pemimpin/ kepala dinas/ pejabat tinggi di masing-masing instansi pemerintahan daerah. Mutasi telah menjadi hak yang dapat diperoleh bagi setiap PNS tanpa terkecuali. Mutasi dijadikan sebagai pembinaan jabatan serta adaptasi menambah pengetahuan pada posisi yang baru bagi PNS yang mendapatkannya. Namun, dalam mengimplementasikan Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 Tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan Dan Pemberhentian Pegawai tersebut sering kali PNS menyalah artikan mutasi sebagai ajang untuk memperebutkan jabatan sehingga terjadi kecurangan untuk mendapatkannya.

Dalam peraturan pemerintah tersebut tujuan mutasi atau pemindahan adalah dalam rangka pengembangan dan pembinaan pegawai negeri sipil (PNS). Pengembangan dan pembinaan PNS oleh BKD Kabupaten Mandailing Natal merupakan suatu sistem karir bagi para PNS. Dalam Undang-Undang

Kepegawaian Nomor 43 Tahun 1999 yang dimaksudkan pembinaan dengan sistem karier untuk Pegawai Negeri Sipil (PNS) sangat diharuskan, karena sistem karier dapat dipandang sebagai suatu hal yang sangat penting. Pembinaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) melalui sistem karier yang baik diharapkan lebih memperhatikan hal-hal yang dapat membuat suatu sistem atau jenjang karier berjalan dengan baik sesuai dengan jalur yang ada yaitu dengan melihat secara obyektif pegawai yang layak untuk dibina. Oleh karena itu, pelaksanaan sistem karier yang baik dan obyektif akan dapat meningkatkan semangat dan kegairahan kerja Pegawai Negeri Sipil, apabila hal ini terwujudkan tentunya akan tercapai produktivitas yang tinggi.

Setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki peluang dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan kerjanya sampai ditingkat yang maksimal dan lebih dari itu setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) juga ingin mendapatkan perlakuan yang obyektif dalam penilaian sistem karier. Pada hakekatnya melalui sistem karier seseorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) dapat naik pangkat maupun jabatan berdasarkan masa kerja, kecakapan, prestasi kerja, kesetiaan mempunyai pengaruh besar dalam kenaikan pangkat maupun jabatan, dalam prakteknya masa kerja dapat memberikan kemahiran sehingga semakin lama seseorang memiliki masa kerja yang lama, maka semakin cakap dan terampil orang tersebut dibidangpekerjaan yang ditanganinya. Pelaksanaan sistem karier Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang baik dalam suatu organisasi dapat lebih memungkinkan bagi pegawai maupun organisasi mengoptimalkan kemampuan kerja yang dimiliki sehingga dapat lebih mendukung tujuan organisasi yang ingin dicapai pada

khususnya dan tujuan sistem karier Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada umumnya. Adapun rekap data mutasi pegawai negeri sipil Tahun 2017 dapat terlihat pada table di bawah ini:

Tabel 1.1
Rekap Data Mutasi Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Mandailing Natal
Tahun 2017

No.	Keterangan	Jumlah PNS
1.	Perpindahan PNS antar SKPD Kabupaten Madina.	132
2.	Perpindahan PNS antar posisi di Instansi yang sama.	61
3.	Perpindahan PNS antar Kecamatan se Kabupaten Madina.	135
Jumlah		328

Sumber : Data di olah dari Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Madina 2017

Berdasarkan data di atas, pelaksanaan mutasi sebanyak 328 PNS dilakukan dengan tujuan meningkatkan pengembangan dan pembinaan pegawai sekaligus sebagai peningkat kinerja organisasi pemerintahan di Kabupaten Mandailing Natal yang lebih baik dengan memindahkan/mutasi pegawai ke tempat yang sesuai dengan kompetensinya. Namun kenyataannya sistem pelaksanaan perpindahan atau mutasi PNS yang pernah dilakukan pelaksanaannya belum menunjukkan ke arah efektif, terlihat dari masih banyaknya masalah dalam pelaksanaannya.

Adapun beberapa masalah pelaksanaan mutasi tersebut diantaranya masih tidak tepatnya sasaran dari tujuan pelaksanaan mutasi di Kabupaten Mandailing Natal tidak berdasarkan prinsip *“the right man and the right place”* atau “orang yang tepat dan tempat yang tepat”. Hal tersebut mengakibatkan kurangnya

kemampuan PNS dalam melakukan tugasnya. Pelaksanaan Mutasi yang dilakukan pun tidak lagi sebagai pembinaan dan pengembangan pegawai dikarenakan tidak diterapkannya prinsip tersebut. Sehingga pelaksanaan mutasi yang dilakukan dapat dikatakan belum efektif. Penafsiran konsep “*the right man and the right place*” atau “orang yang tepat dan tempat yang tepat” bukan hanya dilihat bagaimana menempatkan seorang pegawai sesuai dengan tempat dan kemampuannya, namun juga harus dilihat bagaimana Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mandailing Natal menempatkan kepemilikan ilmu yang dimilikinya sesuai dengan kepemilikan keputusan yang dilakukan BKD dalam memutasi pegawai. Dengan demikian mutasi yang dilakukan oleh Instansi dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien (Fahmi 2011: 4).

Berdasarkan uraian permasalahan di atas maka penulis tertarik untuk meneliti mengenai pelaksanaan mutasi yang dilakukan BKD Mandailing Natal dalam melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan. Sehingga penulis mengambil judul: **“Efektivitas Pelaksanaan Mutasi Pegawai Dalam Rangka Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Mandailing Natal.**

B. Perumusan Masalah

Perumusan masalah merupakan hal yang paling penting dilakukan sehingga peneliti dapat terarah dalam membahas yang akan diteliti, mengetahui arah batasan penelitian serta meletakkan pokok yang akan dikaji atau dibahas didalam suatu penelitian.

Arikunto (1998:62) mengatakan bahwa apabila telah diperoleh informasi yang cukup dari suatu pendahuluan maka masalah yang akan diteliti menjadi jelas, agar penelitian dapat dilakukan dengan sebaik-baiknya maka penulis harus merumuskan masalahnya sehingga jelas dari mana harus dimulai.

Berdasarkan masalah yang telah diuraikan dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini adalah “bagaimana efektivitas pelaksanaan mutasi pegawai dalam rangka pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Mandailing Natal.”

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah dalam penelitian ini, maka adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan mutasi pegawai dalam rangka pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Mandailing Natal.

2. Manfaat Penelitian

Suatu penelitian yang dilakukan selalu mengharapkan agar penelitian tersebut memberimanfaat. Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

- a. Bagi instansi terkait diharapkan dapat dipergunakan sebagai sumbangan pemikiran kebijakan tentang efektivitas pelaksanaan mutasi pegawai dalam rangka pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Mandailing Natal.
- b. Penelitian ini diharapkan akan bermanfaat dan memberi masukan bagi kepentingan dan perkembangan ilmu pengetahuan disamping hasil penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai referensi dalam penelitian selanjutnya.
- c. Memberikan kesempatan bagi penulis untuk lebih memperdalam pengetahuan yang terkait dengan efektivitas pelaksanaan mutasi pegawai dalam rangka pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Mandailing Natal.

D. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- BAB I** : Bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.
- BAB II** : Bab ini mengemukakan tentang teori-teori yang melandasi penelitian, yang akan menguraikan beberapa konsep diantaranya; Pengertian Efektivitas, Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas, Kriteria Efektivitas, Pengertian Pelaksanaan, Faktor Pelaksanaan, Mutasi Pegawai, Pengertian mutasi, Tujuan Mutasi, Jenis Mutasi , Efektivitas Pelaksanaan Mutasi Pegawai, Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil, Pengertian Pengembangan Karir, Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir, Tanggung jawab Pengembangan Karir dari suatu Instansi atau Organisasi Pemerintahan, Peranan Bagian SDM dalam Pengembangan Karir, dan Faktor-Faktor Penghambat Pengembangan Karir.
- BAB III** : Bab ini berisikan jenis penelitian, kerangka konsep, definisi konsep, kategorisasi, narasumber, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, lokasi penelitian.dan waktu penelitian, serta deskripsi lokasi penelitian.
- BAB IV** : Berisikan tentang Penyajian Data, Deskripsi Hasil Wawancara dan Pembahasan pengolahan data sekaligus menyimpulkan.
- BAB V** : Bab Penutup yang menyajikan Kesimpulan dan Saran.

BAB II

URAIAN TEORITIS

A. Konsep Efektivitas

1) Pengertian Efektivitas

Kata efektif berasal dari bahasa Inggris yaitu *effective* yang berarti berhasil, sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik. Kamus ilmiah populer mendefinisikan efektivitas sebagai ketepatan penggunaan, hasil guna atau menunjang tujuan. Efektivitas merupakan unsur pokok untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan di dalam setiap organisasi, kegiatan ataupun program. Kegiatan tersebut dapat dikatakan efektif apabila sudah tercapai tujuan ataupun sasaran seperti yang telah ditentukan.

Efektivitas menurut Limbong (2017: 10) adalah pemanfaatan sumber daya, dana, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atau jasa mutu tertentu tepat pada waktunya.

Raihani (2015: 8) mendefinisikan efektivitas adalah kondisi atau keadaan yang dapat menunjukkan tingkat keberhasilan dalam suatu pekerjaan sehingga tercapai tujuan yang diharapkan. Efektivitas dijadikan sebagai ukuran berhasil atau tidaknya suatu pekerjaan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.

Menurut Lubis (2018:18) efektivitas adalah kondisi yang menunjukkan tingkat keberhasilan akan suatu pekerjaan atau program, dengan kemampuan memilih tujuan melalui pemanfaatan sumber daya, dana, sarana dan prasarana

dalam jumlah tertentu agar tercapainya tujuan organisasi yang secara sadar telah ditetapkan sebelumnya.

Berbagai pendapat telah dikemukakan para ahli di atas, dan kesemuanya menunjukkan bahwa efektivitas merupakan ukuran keberhasilan akan suatu pekerjaan atau program. Berdasarkan pendapat-pendapat di atas penulis sependapat dengan pendapat Raihani (2015: 8) yang mengatakan efektivitas adalah kondisi atau keadaan yang dapat menunjukkan tingkat keberhasilan dalam suatu pekerjaan sehingga tercapai tujuan yang diharapkan. Efektivitas dijadikan sebagai ukuran berhasil atau tidaknya suatu pekerjaan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.

2) Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas

Dalam konsep efektivitas terdapat faktor-faktor yang mempengaruhinya. Adapun menurut Sutrisno (2011: 125) terdapat empat kelompok variable yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi yaitu: (a) karakteristik organisasi, termasuk struktur dan organisasi; (b) karakteristik lingkungan internal dan lingkungan eksternal; (c) karakteristik karyawan; (d) kebijakan praktik manajemen.

Makmur (2011: 7) mengungkapkan indikator efektivitas dilihat dari beberapa segi kriteria efektivitas, sebagai berikut : (a) ketepatan waktu. Waktu adalah sesuatu yang dapat menentukan keberhasilan sesuatu kegiatan yang dilakukan dalam sebuah organisasi tapi juga dapat berakibat terhadap kegagalan suatu aktivitas organisasi. Penggunaan waktu yang tepat akan menciptakan efektivitas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya; (b) ketepatan perhitungan biaya. Berkaitan dengan ketepatan dalam pemanfaatan biaya, dalam

arti tidak mengalami kekurangan juga sebaliknya tidak mengalami kelebihan pembiayaan sampai suatu kegiatan dapat dilaksanakan dan diselesaikan dengan baik. Ketepatan dalam menetapkan satuan-satuan biaya merupakan bagian daripada efektivitas; (c) ketepatan dalam pengukuran. Dengan ketepatan ukuran sebagaimana yang telah ditetapkan sebelumnya sebenarnya merupakan gambaran daripada efektivitas kegiatan yang menjadi tanggung jawab dalam sebuah organisasi; (d) ketepatan dalam menentukan pilihan. Menentukan pilihan bukanlah suatu persoalan yang gampang dan juga bukan hanya tebakan tetapi melalui suatu proses, sehingga dapat menemukan yang terbaik diantara yang baik atau yang terjujur diantara yang jujur atau kedua-duanya yang terbaik dan terjujur diantara yang baik dan jujur; (e) ketepatan berpikir. Ketepatan berfikir akan melahirkan keefektivan sehingga kesuksesan yang senantiasa diharapkan itu dalam melakukan suatu bentuk kerjasama dapat memberikan hasil yang maksimal; (f) ketepatan dalam melakukan perintah. Keberhasilan aktivitas suatu organisasi sangat banyak dipengaruhi oleh kemampuan seorang pemimpin, salah satunya kemampuan memberikan perintah yang jelas dan mudah dipahami oleh bawahan. Jika perintah yang diberikan tidak dapat dimengerti dan dipahami maka akan mengalami kegagalan yang akan merugikan organisasi; (g) ketepatan dalam menentukan tujuan. Ketepatan dalam menentukan tujuan merupakan aktivitas organisasi untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan yang ditetapkan secara tepat akan sangat menunjang efektivitas pelaksanaan kegiatan terutama yang berorientasi kepada jangka panjang; (h) ketepatan sasaran. Penentuan sasaran yang tepat baik yang ditetapkan secara individu maupun secara

organisasi sangat menentukan keberhasilan aktivitas organisasi. Demikian pula sebaliknya, jika sasaran yang ditetapkan itu kurang tepat, maka akan menghambat pelaksanaan berbagai kegiatan itu sendiri.

Handayani (2017: 17) efektivitas dapat berjalan efektif apabila kemampuan untuk memilih tujuan tepat dan terarah sehingga dapat berjalan relatif singkat. Suatu pelaksanaan kerja tersebut di proses mendekati kepada unsur-unsur dari apa yang dimaksudkan dalam defenisi efektivitas itu sendiri.

3) Kriteria Efektivitas

Mengukur efektivitas organisasi bukanlah suatu hal yang sangat sederhana, karena efektivitas dapat dikaji dari berbagai sudut pandang dan tergantung dari siapa yang menilai serta menginterfresentasikannya. Bila dipandang dari sudut produktivitas, maka seorang manajer produksi memberikan pemahaman bahwa efektivitas berarti kualitas dan kuantitas (*output*) barang dan jasa. Tingkat efektivitas juga dapat diukur dengan membandingkan antara rencana yang telah ditentukan dengan hasil nyata yang telah diwujudkan. Namun, jika hasil usaha atau hasil kerja dan tindakan yang dilakukan tidak tepat sehingga menyebabkan tujuan tidak tercapai atau sasaran yang diharapkan, maka hal itu dikatakan tidak efektif.

Handayani (2017: 13) menjelaskan kriteria efektivitas dapat diukur dari sejauh mana organisasi melaksanakan kegiatan atau fungsi-fungsi sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan menggunakan secara optimal alat-alat dan sumber daya yang ada.

Kriteria mengenai pencapaian tujuan efektif atau tidak juga telah dijelaskan oleh Siagian (2001: 24) yaitu; (a) kejelasan tujuan yang hendak dicapai, hal ini dimaksudkan supaya karyawan dalam pelaksanaan tugas mencapai sasaran yang terarah dan tujuan organisasi dapat tercapai; (b) kejelasan strategi pencapaian tujuan, telah diketahui bahwa strategi adalah “pada jalan” yang diikuti dalam melakukan berbagai upaya dalam mencapai sasaran-sasaran yang ditentukan agar para implementer tidak tersesat dalam pencapaian tujuan organisasi; (c) proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap, berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang telah ditetapkan artinya kebijakan harus mampu menjembatani tujuan-tujuan dengan usaha-usaha pelaksanaan kegiatan operasional; (d) perencanaan yang matang, pada hakekatnya berarti memutuskan sekarang apa yang dikerjakan oleh organisasi dimasa depan; (e) penyusunan program yang tepat suatu rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam program-program pelaksanaan yang tepat sebab apabila tidak, para pelaksana akan kurang memiliki pedoman bertindak dan bekerja; (f) tersedianya sarana dan prasarana kerja, salah satu indikator efektivitas organisasi adalah kemampuan bekerja secara produktif. Dengan sarana dan prasarana yang tersedia dan mungkin disediakan oleh organisasi; (g) pelaksanaan yang efektif dan efisien, bagaimanapun baiknya suatu program apabila tidak dilaksanakan secara efektif dan efisien maka organisasi tersebut tidak akan mencapai sasarannya, karena dengan pelaksanaan organisasi semakin didekatkan pada tujuannya; (h) sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik mengingat sifat manusia

yang tidak sempurna maka efektivitas organisasi menuntut terdapatnya sistem pengawasan dan pengendalian.

Rihardini (2012: 15) mengatakan mengenai ukuran efektivitas yaitu; (a) pencapaian adalah keseluruhan upaya pencapaian tujuan harus dipandang sebagai suatu proses. Oleh karena itu, agar pencapaian tujuan akhir semakin terjamin, diperlukan pentahapan, baik dalam arti pentahapan pencapaian bagian-bagiannya maupun pentahapan dalam arti periodisasinya. Sebuah program dikatakan efektif jika telah teapat dengan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Pencapaian tujuan terdiri dari beberapa faktor, yaitu: Kurun waktu dan sasaran yang merupakan target kongktit; (b) adaptasi adalah kemampuan organisasi atau program untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Untuk itu digunakan tolak ukur proses pengadaan dan pengisian tenaga kerja, dalam hal ini yang perlu diperhatikan adalah apakah pengisian tenaga kerja sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan dari pelaksana program itu sendiri. Peran aktif dari pelaksana program juga termasuk di dalam adaptasi program, agar tujuan dari sebuah program dapat tercapai secara maksimal. Serta adanya tanggapan program dari lingkungan luar seperti keinginan sasaran, dan kualitas dari program itu sendiri. Integrasi yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya; (c) integrasi menyangkut proses sosialisasi. Sosialisasi di sini merupakan sosialisasi secara langsung dengan bertatap muka atau dengan menggunakan perantara misalnya baleho, atau dengan menggunakan pamflet. Proses sosialisasi ini mempunyai tujuan agar program yang berjalan

dapat diketahui oleh masyarakat serta memberikan informasi kepada masyarakat tujuan adanya program tersebut.

B. Konsep Pelaksanaan

1) Pengertian Pelaksanaan

Pelaksanaan adalah suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci, implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap siap. Secara sederhana pelaksanaan bisa diartikan penerapan. Majone dan Wildavsky dalam Nurdin (2002:70) mengemukakan pelaksanaan sebagai evaluasi. Browne dan Wildavsky mengemukakan bahwa Pelaksanaan adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan.

Pelaksanaan menurut Syukur (1987:40) merupakan aktifitas atau usaha-usaha yang dilaksanakan untuk melaksanakan semua rencana dan kebijaksanaan yang telah dirumuskan dan ditetapkan dengan dilengkapi segala kebutuhan, alat-alat yang diperlukan, siapa yang melaksanakan, dimana tempat pelaksanaannya mulai dan bagaimana cara yang harus dilaksanakan, suatu proses rangkaian kegiatan tindak lanjut setelah program atau kebijaksanaan ditetapkan yang terdiri atas pengambilan keputusan, langkah yang strategis maupun operasional atau kebijaksanaan menjadi kenyataan guna mencapai sasaran dari program yang ditetapkan semula.

Dari pengertian yang dikemukakan di atas dapatlah ditarik suatu kesimpulan bahwa pada dasarnya pelaksanaan suatu program yang telah ditetapkan oleh

pemerintah harus sejalan dengan kondisi yang ada, baik itu di lapangan maupun di luar lapangan. Yang mana dalam kegiatannya melibatkan beberapa unsur disertai dengan usaha-usaha dan didukung oleh alat-alat penunjang.

2) Faktor Pelaksanaan

Menurut Nurdin (2002:71) Faktor-faktor yang dapat menunjang program pelaksanaan adalah sebagai berikut: (a) komunikasi, merupakan suatu program yang dapat dilaksanakan dengan baik apabila jelas bagi para pelaksana. Hal ini menyangkut proses penyampaian informasi, kejelasan informasi dan konsistensi informasi yang disampaikan; (b) *resources* (sumber daya), dalam hal ini meliputi empat komponen yaitu terpenuhinya jumlah staf dan kualitas mutu, informasi yang diperlukan guna pengambilan keputusan atau kewenangan yang cukup guna melaksanakan tugas sebagai tanggung jawab dan fasilitas yang dibutuhkan dalam pelaksanaan; (c) disposisi, sikap dan komitmen dari pada pelaksanaan terhadap program khususnya dari mereka yang menjadi implementasi program khususnya dari mereka yang menjadi implementer program; (d) struktur birokrasi, yaitu SOP (*Standar Operating Procedures*), yang mengatur tata aliran dalam pelaksanaan program. Jika hal ini tidak sulit dalam mencapai hasil yang memuaskan, karena penyelesaian khusus tanpa pola yang baku.

C. Mutasi Pegawai

1) Pengertian mutasi

Mutasi menurut Hasibuan (2008 :102) adalah suatu perubahan posisi/ jabatan/ tempat/ pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertical (promosi/demosi) didalam satu organisasi.

Menurut Nitisemito (1982:132) pengertian mutasi adalah kegiatan dari pimpinan perusahaan untuk memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar.

Sastrohadiwiryo (2002:247) mengatakan mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa mutasi pegawai adalah proses pemindahan fungsi, tanggungjawab dan status kepegawaian PNS guna memenuhi kebutuhan pegawai di unit atau bagian yang membutuhkan sebagai suatu pembinaan dan pengembangan karir yang dilakukan untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai.

2) Tujuan Mutasi

Adapun Tujuan mutasi yang terkandung dalam Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 1999, tentang pokok-pokok Kepegawaian adalah sebagai berikut : (a) peningkatan produktivitas kerja; (b) pendayagunaan pegawai; (c) pengembangan karier; (d) penambahan tenaga-tenaga ahli pada unit-unit yang

membutuhkan; (e) pengisian jabatan-jabatan lowongan yang belum terisi; (f) sebagai hukuman.

Menurut Manulang (2003 : 111) mutasi dilakukan dengan maksud untuk ; (1) untuk menempatkan pegawai pada tempatnya; (2) agar pegawai mempunyai kepuasan yang tinggi dalam bekerja; (3) untuk dapat menghasilkan prestasi kerja yang tinggi.

Nitisemito (2001 : 118) mengatakan tujuan pelaksanaan mutasi yaitu : (1) menempatkan pegawai pada tempatnya; (2) meningkatkan semangat/gairah kerja; (3) perolehan keterampilan baru; (4) menciptakan persaingan sehat; (5) memenuhi peraturan dan kebijakan yang ditetapkan.

Hasibuan (2003 : 102) mengatakan bahwa tujuan pelaksanaan mutasi yaitu; (1) meningkatkan produktivitas kerja pegawai; (2) untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan; (3) untuk memperluas atau menambah pengetahuan pegawai; (4) untuk menghilangkan rasa bosan/ jemu terhadap pekerjaannya; (5) untuk memberikan Untuk perangsang agar pegawai mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi; (6) untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik pegawai; (7) untuk mengatasi perselisihan antara sesama pegawai; (8) untuk tindakan pengamanan yang lebih baik; (9) untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat malalui persaingan terbuka.

Selanjutnya Manulang (2003 :111) menyebutkan yang menyebabkan terjadinya mutasi adalah, *pertama* karena keinginan pegawai yang pada umumnya hanya mutasi pada jabatan yang sama. *Kedua* mutasi karena keinginan organisasi.

Dimana hal ini dilakukan untuk menjamin kepercayaan pegawai bahwa mereka tidak diberhentikan karena kekurangan dalam jabatan yang lama dan untuk meniadakan rasa bosan bagi pegawai.

3) Jenis Mutasi

Menurut Nawawi (2003: 138) mutasi ada tiga macam yakni :

- 1) Mutasi pegawai karena keinginan organisasi, hal ini dapat terjadi karena beberapa sebab yaitu :
 - a) Kebutuhan untuk menyesuaikan sementara, misalnya seseorang tidak masuk kerja.
 - b) Mengatasi keadaan darurat karena fluktuasi volume pekerjaan.
 - c) Kebutuhan latihan, misalnya rotasi jabatan.
 - d) Kebutuhan ploeeg pekerjaan.
- 2) Mutasi dapat digolongkan atas dasar maksud/ tujuan dari mutasi, atas dasar tujuan mutasi, dimaksudkan mutasi perlu dilakukan akan kebutuhan organisasi tidak terjadi penumpukkan jumlah pegawai, hal ini dapat dibedakan menjadi:
 - a) *Production transfers* merupakan mutasi pegawai dari jabatan satu ke jabatan yang sama dalam lingkungan organisasi yang berbeda.
 - b) *Replacement transfer* yakni mutasi pengawai yang sudah lama dinasnya kepada jabatan yang sama di departement yang lain untuk menggantikan pegawai yang sedikit masa dinasnya dan diberhentikan.
 - c) *Versatility transfer* merupakan mutasi pegawai agar pegawai yang bersangkutan dapat melakukan pekerjaan atau ahli dalam berbagai lapangan pekerjaan.

- d) *Remedial transfer* adalah mutasi pegawai dari suatu jabatan ke jabatan yang lain atau yang sama dalam departemen yang berlainan dengan maksud ia dapat bekerja sama dengan rekan-rekan sepekerjaannya atau atasannya.
- 3) Mutasi dapat digolongkan atas dasar lamanya pegawai tersebut memegang jabatannya yang baru. Berdasarkan hal ini mutasi dapat digolongkan kepada dua macam yaitu:
- a) *Temporary transfers* atau mutasi sementara yaitu mutasi yang dilakukan hanya untuk sementara saja.
- b) *Permanent transfers* artinya mutasi seorang pegawai untuk memegang jabatan yang baru untuk selama-lamanya sampai tiba waktunya pegawai tersebut dimutasikan ketempat yang lain atau dipromosikan ke jabatan yang baru.

D. Efektivitas Pelaksanaan Mutasi Pegawai

Definisi dari efektivitas telah dikemukakan sebelumnya yaitu kondisi atau keadaan yang dapat menunjukkan tingkat keberhasilan dalam suatu pekerjaan sehingga tercapai tujuan yang diharapkan. Efektivitas dijadikan sebagai ukuran berhasil atau tidaknya suatu pekerjaan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.

Pelaksanaan menurut Syukur (1987:40) merupakan aktivitas atau usaha-usaha yang dilaksanakan untuk melaksanakan semua rencana dan kebijaksanaan yang telah dirumuskan dan ditetapkan dengan dilengkapi segala kebutuhan, alat-alat yang diperlukan, siapa yang melaksanakan, dimana tempat pelaksanaannya

mulai dan bagaimana cara yang harus dilaksanakan, suatu proses rangkaian kegiatan tindak lanjut setelah program atau kebijaksanaan ditetapkan yang terdiri atas pengambilan keputusan, langkah yang strategis maupun operasional atau kebijaksanaan menjadi kenyataan guna mencapai sasaran dari program yang ditetapkan semula.

Mutasi pegawai merupakan proses pemindahan fungsi, tanggungjawab dan status kepegawaian PNS guna memenuhi kebutuhan pegawai di unit atau bagian yang membutuhkan sebagai suatu pembinaan dan pengembangan karir yang dilakukan untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai.

Dapat disimpulkan bahwa efektivitas pelaksanaan mutasi pegawai adalah suatu keadaan yang menunjukkan suatu keberhasilan dari dilaksanakannya suatu proses pemindahan fungsi, tanggungjawab dan status kepegawaian PNS guna memenuhi kebutuhan pegawai di unit atau bagian yang membutuhkan sebagai suatu pembinaan dan pengembangan karir untuk melaksanakan rencana yang telah ditentukan sebagai upaya peningkatan prestasi kerja pegawai.

Untuk mengetahui apakah pelaksanaan mutasi pegawai dilakukan efektif atau tidak maka perlu dilakukannya pengukuran efektivitasnya adapun menurut Siagian (2001: 24) efektif atau tidaknya dapat dijelaskan melalui yaitu; (a) kejelasan tujuan yang hendak dicapai; (b) kejelasan strategi pencapaian tujuan, (c) proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap; (d) perencanaan yang matang; (e) penyusunan program yang tepat; (f) tersedianya sarana dan prasarana kerja; (g) pelaksanaan yang efektif dan efisien; (h) sistem pengawasan dan pengendalian.

Untuk itu dalam mengukur seberapa efektif pelaksanaan mutasi pegawai dalam rangka meningkatkan pengembangan dan pembinaan PNS di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mandailing Natal maka adapun yang dapat menjadi tolak ukurnya yaitu; (1) pencapaian tujuan, pencapaian tujuan yang hendak dicapai; (2) perencanaan; perencanaan yang matang dalam melakukan kegiatan; (3) Strategi, adanya jalan atau cara yang diikuti dalam melakukan berbagai upaya dalam mencapai sasaran-sasaran yang ditentukan agar para implementer tidak tersesat dalam pencapaian tujuan organisasi; (4) Pengawasan, pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik mengingat sifat manusia yang tidak sempurna maka efektivitas organisasi menuntut terdapatnya sistem pengawasan dan pengendalian.

E. Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil

1) Pengertian Pengembangan Karir

Menurut Panggabean (2002:35), pengembangan karir didefinisikan sebagai semua usaha pribadi karyawan yang ditujukan untuk melaksanakan rencana karirnya melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan kerja, serta pengalaman kerja. Pengembangan karir merupakan usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kemampuan yang diharapkan berdampak pada pengembangan dan perluasan wawasan, yang membuka kesempatan mendapatkan posisi atau jabatan yang memuaskan dalam kehidupan sebagai pekerja.

Pengembangan pegawai Menurut Mangkunegara (2005 :43) merupakan bagian dari perencanaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi.

Pengembangan karyawan penting dilakukan dengan terencana dan berkesinambungan. Pengembangan karyawan merupakan suatu investasi bagi perusahaan tentunya program pengembangan karyawan disusun dengan mekanisme yang ada di dalam organisasi dengan orientasi jangka lama. Pengembangan karyawan lebih terfokuskan pada pemahaman konsep dan pengembangan kemampuan serta kapasitas terhadap tuntutan-tuntutan yang akan di hadapi dengan perubahan yang cepat dan dinamis.

Pengembangan (*development*) menurut Hasibuan (2003:69) adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Syamsudin (1997:56) mengatakan bahwa pengembangan pegawai adalah penyiapan manusia atau karyawan untuk memikul tanggung jawab lebih tinggi dalam organisasi atau perusahaan. Pengembangan karyawan berhubungan erat dengan peningkatan kemampuan intelektual yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan karyawan berpijak kepada fakta bahwa setiap tenaga kerja membutuhkan pengetahuan, keahlian dan keterampilan yang lebih baik. Pengembangan lebih fokus kepada kebutuhan jangka panjang, dan membantu para karyawan dalam mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan pekerjaan atau jabatan yang diakibatkan oleh adanya teknologi baru atau pasar produk baru.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan pegawai adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis,

konseptual, dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan untuk memikul tanggung jawab lebih tinggi dalam organisasi atau perusahaan.

Hasibuan (2003 : 70-72) mengatakan bahwa tujuan pengembangan hakikatnya menyangkut hal-hal berikut :

a) Produktifitas Kerja

Dengan pengembangan, produktifitas kerja pegawai akan meningkatkan, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* pegawai yang semakin baik.

b) Efisiensi

Pengembangan pegawai bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, dan waktu.

c) Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari pegawai kepada masyarakat.

d) Moral

Dengan pengembangan, moral pegawai akan lebih baik karena keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

e) Karier

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier pegawai semakin besar, karena keahlian, keterampilan prestasi kerjanya lebih baik.

Promosi ilmiahnya biasanya didasarkan pada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

f) Konseptual

Dengan pengembangan, pimpinan semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill*- nya lebih baik.

g) Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manager akan lebih baik, human relations-nya akan luwes, motivasi lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

h) Balas jasa

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah insentif, dan benefits) pegawai akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

i) Konsumen

Pengembangan pegawai akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat karena mereka akan memperoleh pelayanan yang lebih bermutu.

2) Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir

Pengembangan karir bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas kerja pegawai sehingga mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi atau perusahaan. Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari pengembangan karir, antara lain (Siagian, 1994):

- a. Meningkatkan kemampuan manajerial karyawan dalam memikul tanggung jawab yang lebih besar.
- b. Mendorong keinginan karyawan untuk berbuat sesuatu yang lebih besar dalam kehidupan kerjanya.
- c. Adanya perasaan puas karyawan dalam kehidupan kerjanya.
- d. Mengurangi karyawan yang meninggalkan perusahaan.

3) Tanggung jawab Pengembangan Karir dari suatu Instansi atau Organisasi Pemerintahan

Tanggung jawab ini oleh Siagian (1994) diuraikan menjadi beberapa tugas pengembangan karir sebagai berikut :

- a. Perencanaan pengembangan karir disusun dan ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan secara sepihak.
- b. Pelaksanaan pengembangan karir tergantung sepenuhnya pada organisasi atau perusahaan.
- c. Pengawasan hasil pengembangan karir dilakukan secara ketat oleh organisasi atau perusahaan.
- d. Pengembangan karir diartikan dan dilaksanakan melalui kegiatan promosi ke jenjang atau posisi yang lebih tinggi.

4) Peranan Bagian SDM dalam Pengembangan Karir

Menurut Tanjung dan Rahmawati (2003), usaha-usaha untuk melaksanakan pengembangan karir, diantaranya adalah :

- a. Menyusun perencanaan karir dengan melihat perusahaan secara keseluruhan.

- b. Menyebarluaskan informasi tentang pola pikir karir yang dipakai dalam perusahaan.
- c. Menghimpun data dari berbagai sumber tentang ihwal karyawan untuk pengembangan karir.
- d. Melakukan pelatihan khusus kepada karyawan yang dipersiapkan untuk pengembangan karir.
- e. Melakukan telaah cara-cara yang tepat untuk digunakan dalam pengembangan karir.

5) Faktor-Faktor Penghambat Pengembangan Karir

Menurut Hasibuan (1997), faktor-faktor yang dapat menghambat pengembangan karir, antara lain :

- a. Biaya, sebab pengembangan karir memerlukan biaya yang besar
- b. Kesulitan menetapkan standar-standar sebagai kriteria yang tepat
- c. Soal etis (etika)
- d. Formasi jabatan tidak (belum) memungkinkan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Adapun jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian deskriptif dengan analisis pengolahan data kualitatif yaitu prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan pengamatan melalui cara menggambarkan keadaan objek penelitian pada saat sekarang, berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya. Dengan alasan untuk mengetahui fakta yang menjadi variable telah berjalan dengan baik atau tidak.

Berdasarkan penjelasan Moleong (2012: 6) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, secara holistic, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Sedangkan jenis penelitian deskriptif yang juga dikemukakan oleh Moleong (2012: 11) ialah dimana data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka. Dengan demikian, laporan penelitian akan berisi kutipan-kutipan yang berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, dan dokumen resmi lainnya.

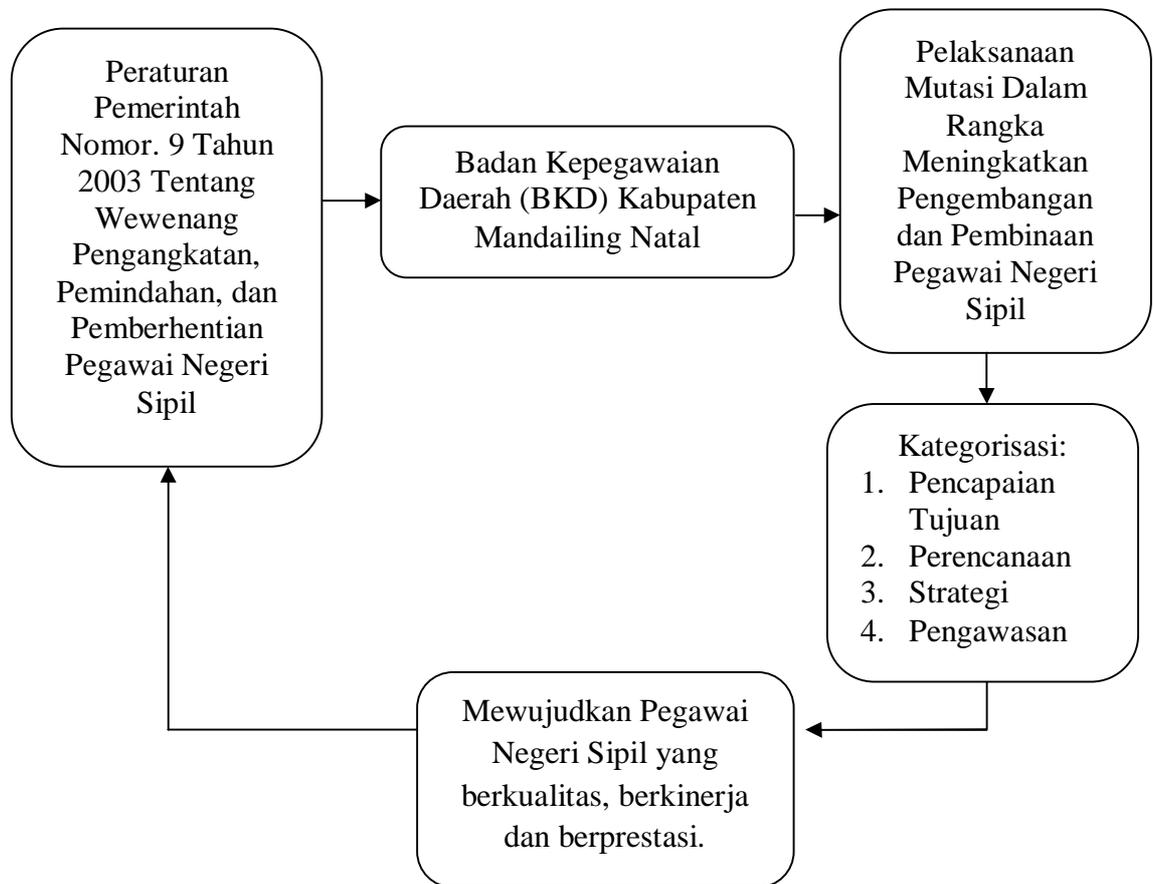
Pemilihan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif tersebut karena peneliti ingin melihat dan menggambarkan fenomena yang terjadi pada pelaksanaan mutasi pegawai yang dilakukan oleh BKD Kabupaten Mandailing Natal dalam rangka meningkatkan pengembangan dan pembinaan PNS. Dengan

demikian peneliti berharap bisa mengumpulkan dan menganalisis data yang didapat secara baik dan benar, untuk menggambarkan bagaimana efektivitas pelaksanaan mutasi pegawai dalam rangka pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Mandailing Natal.

B. Kerangka Konsep

Konsep merupakan istilah khusus yang digunakan para ahli dalam upaya menggambarkan secara cermat fenomena sosial yang akan diteliti, untuk menghindari salah pengertian atas makna konsep-konsep yang akan dijadikan objek penelitian. Dengan kata lain, penulis berupaya membawa para pembaca hasil penelitian ini untuk memaknai konsep sesuai dengan yang diinginkan dan dimaksudkan oleh penulis. Jadi, definisi konsep oleh Siagian (2011: 138) ialah pengertian yang terbatas dari suatu konsep yang dianut dalam suatu penelitian

Konsep yang akan dibahas dalam penelitian efektivitas pelaksanaan mutasi pegawai dalam rangka meningkatkan pengembangan dan pembinaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Mandailing Natal. Agar konsep tersebut dapat dijelaskan, maka kerangka konsep dirangkum dan digambarkan dalam model teoritis sebagai berikut:



Gambar 3.1: Kerangka Konsep Penelitian

C. Definisi Konsep

Adapun definisi konsep dalam penelitian ini antara lain:

- a) Efektivitas adalah kondisi atau keadaan yang dapat menunjukkan tingkat keberhasilan dalam suatu pekerjaan sehingga tercapai tujuan yang diharapkan. Efektivitas dijadikan sebagai ukuran berhasil atau tidaknya suatu pekerjaan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.
- b) Pelaksanaan adalah aktivitas atau usaha-usaha yang dilaksanakan untuk melaksanakan semua rencana dan kebijaksanaan yang telah dirumuskan dan

ditetapkan dengan dilengkapi segala kebutuhan, alat-alat yang diperlukan, siapa yang melaksanakan, dimana tempat pelaksanaannya mulai dan bagaimana cara yang harus dilaksanakan, suatu proses rangkaian kegiatan tindak lanjut setelah program atau kebijaksanaan ditetapkan yang terdiri atas pengambilan keputusan, langkah yang strategis maupun operasional atau kebijaksanaan menjadi kenyataan guna mencapai sasaran dari program yang ditetapkan semula.

- c) Mutasi pegawai adalah proses pemindahan fungsi, tanggungjawab dan status kepegawaian PNS guna memenuhi kebutuhan pegawai di unit atau bagian yang membutuhkan sebagai suatu pembinaan dan pengembangan karir yang dilakukan untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai.
- d) Pengembangan pegawai adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan untuk memikul tanggung jawab lebih tinggi dalam organisasi atau perusahaan..
- e) Pembinaan pegawai yaitu suatu proses atau upaya untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, keterampilan, sikap, serta kedisiplinan dalam melaksanakan tugas yang dilakukan oleh pimpinan dalam meningkatkan prestasi kerja agar dapat melaksanakan tugas secara efektif dan efisien.
- f) Efektivitas pelaksanaan mutasi pegawai adalah suatu keadaan yang menunjukkan suatu keberhasilan dari dilaksanakannya suatu proses pemindahan fungsi, tanggungjawab dan status kepegawaian PNS guna memenuhi kebutuhan pegawai di unit atau bagian yang membutuhkan

sebagai suatu pembinaan dan pengembangan karir untuk melaksanakan rencana yang telah ditentukan sebagai upaya peningkatan prestasi kerja pegawai.

D. Kategorisasi

Kategorisasi bertujuan untuk menunjukkan bagaimana caranya mengukur suatu variable penelitian sehingga diketahui dengan jelas apa yang menjadi kategorisasi penelitian pendukung untuk analisa dari variable tersebut. Adapun kategorisasi dari penelitian ini adalah:

1) Pencapaian Tujuan

Pencapaian tujuan adalah hasil yang diharapkan dan upaya pencapaian hasil yang ingin diperoleh dari dilakukannya pelaksanaan mutasi pegawai dalam rangka pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

2) Perencanaan

Perencanaan merupakan perumusan program yang tepat dalam pelaksanaan pelaksanaan mutasi pegawai dalam rangka pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

3) Strategi

Strategi adalah tata cara pelaksanaan mutasi pegawai dalam rangka pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

4) Pengawasan

Pengawasan adalah sebagai evaluasi penilaian pelaksanaan mutasi pegawai dalam rangka pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

E. Narasumber

Dalam penelitian ini data-data yang diperoleh dari informan atau narasumber adalah orang yang berkaitan langsung dengan pelaksanaan mutasi pegawai dalam rangka pengembangan karir PNS yaitu pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mandailing Natal diantaranya :

a) Narasumber 1

Nama : Kapsan Usman Utomo Nst, S,M.M
Usia : 55 Tahun
Jenis Kelamin : Laki-laki
Jabatan : PLT Kepala BKD Mandailing Natal
Pendidikan Terakhir : S2

b) Narasumber 2

Nama : Sori Gunung, S.H
Usia : 44 Tahun
Jenis Kelamin : Laki-laki
Jabatan : Bidang Mutasi dan Promosi Jabatan.
Pendidikan Terakhir : S1

c) Narasumber 3

Nama : M.Ihsan Lubis,SE
Usia : 50 Tahun
Jenis Kelamin : Laki-laki
Jabatan : Subbag Program dan Keuangan
Pendidikan Terakhir : S1

d) Narasumber 4

Nama : Zulham Zainuddin Fahmi, S.Sos, M.M
Usia : 50 Tahun
Jenis Kelamin : Laki-laki
Jabatan : Kabid Pengembangan, pembinaan dan informasi SDM
Pendidikan Terakhir : S2

e) Narasumber 5

Nama : Irsal Vanriadi, S.STP
Usia : 41 Tahun
Jenis Kelamin : Laki-laki
Jabatan : Pegawai yang di mutasi
Pendidikan Terakhir : D-IV STPDN

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1) Data Primer

Data primer adalah pengumpulan data yang dilakukan atau diperoleh secara langsung di lapangan atau tempat penelitian melalui wawancara. Suatu teknik pengumpulan data untuk mendapatkan informasi yang diambil dari sumber data secara langsung melalui pertanyaan atau dialog dengan satu orang atau lebih, terkait tentang efektivitas pelaksanaan mutasi dalam rangka pengembangan karir pegawai negeri sipil (PNS) di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Mandailing Natal.

2) Data Sekunder

Data sekunder adalah teknik pengumpulan data lapangan dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis, gambar maupun elektronik. Dokumen yang telah diperoleh kemudian dianalisis, dibandingkan dan dipadukan membentuk suatu kajian yang sistematis, padu dan utuh.

G. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis data kualitatif yaitu dengan menyajikan data yang dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber daya yang terkumpul, mempelajari data, menelaah, menyusunnya dalam satuan-satuan yang kemudian dikategorikan pada tahap berikutnya, dan memeriksa keabsahan data serta

menafsirkannya dengan analisis sesuai dengan kemampuan daya nalar peneliti untuk membuat kesimpulan penelitian. Penggunaan metode tersebut dengan mempertimbangkan bahwa penelitian ini berusaha untuk menggambarkan efektivitas pelaksanaan mutasi dalam rangka pengembangan karir pegawai negeri sipil (PNS) di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Mandailing Natal. Dan mengambil kesimpulan berdasarkan jawaban yang diberikan narasumber.

Teknik analisis data yang digunakan oleh penulis adalah model interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman :

1) Reduksi Data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan.

2) Penyajian Data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dengan menyajikan data, maka akan memudahkan peneliti untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami.

3) Penarikan Kesimpulan

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang

sebelumnya belum pernah ada. Kesimpulan ini sebagai hipotesis, dan bila didukung oleh data maka akan dapat menjadi teori.

H. Lokasi dan Waktu Penelitian

Adapun yang menjadi lokasi penelitian ini adalah Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Mandailing Natal di Komplek Perkantoran Payaloting Panyabungan. Waktu pelaksanaan penelitian ini adalah pada bulan Agustus 2018 sampai selesai .

I. Deskripsi Lokasi Penelitian

a) Visi dan Misi BKD Kabupaten Mandailing Natal

Adapun Visi dari Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mandailing Natal yaitu:

“Terwujudnya Manajemen Kepegawaian Yang Handal Dalam Membentuk Sumber Daya Manusia Yang Bertanggungjawab, Disiplin, Profesional Dan Berakhlakul Karimah.”

Dalam mencapai visi organisasi, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mandailing Natal merumuskan misi organisasi sebagai tugas utama yang harus dilakukan dalam mencapai tujuan organisasi dalam kurun waktu tertentu. Untuk mewujudkan hal tersebut Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mandailing Natal mempunyai misi sebagai berikut:

- a. Mewujudkan manajemen kepegawaian yang handal melalui perumusan kebijakan teknis kepegawaian, pelayanan administrasi perkantoran,

peningkatan sarana dan prasarana aparatur, peningkatan disiplin, peningkatan penataan sistem pelayanan capaian kinerja dan keuangan;

- b. Mewujudkan profesionalisme aparatur pendidikan kedinasan, peningkatan kapasitas sumber daya aparatur, pembinaan dan pengembangan aparatur.

b) TUGAS DAN FUNGSI JABATAN STRUKTURAL

B.1.1 Kepala Badan

- (1) Kepala Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas membantu Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah dalam mengkoordinasikan pelaksanaan Manajemen Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Pemerintah Kabupaten Mandailing Natal, sesuai Peraturan Daerah dan berdasarkan Peraturan Perundang-undangan dibidang Kepegawaian yang berlaku sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan Kepala Daerah
- (2) Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud di atas, Kepala Badan Kepegawaian Daerah mempunyai fungsi :
 - a. Mengkoordinasikan pelaksanaan penyiapan, penyusunan perundang-undangan daerah di bidang Kepegawaian sesuai norma, standar dan prosedur yang ditetapkan oleh Pemerintah
 - b. Mengkoordinasikan pelaksanaan perencanaan dan pengembangan kepegawaian daerah.
 - c. Mengkoordinasikan pelaksanaan penyiapan kegiatan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai

dengan norma, standar, dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan.

- (3) Untuk menyelenggarakan tugas dan fungsi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan (2) Pasal ini, Kepala Badan Kepegawaian Daerah dibantu oleh :
 - a. Sekretaris;
 - b. Kepala Bidang Mutasi Kepangkatan dan Informasi Kepegawaian;
 - c. Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan;
 - d. Kepala Bidang Pengadaan dan Pemberhentian;
 - e. Kepala Bidang Pengembangan Karir;

B.2 Sekretaris

- (1) Sekretaris mempunyai tugas sebagaimana unsur pembantu untuk melaksanakan sebagian tugas dan fungsi Kepala Badan Kepegawaian Daerah dalam mengkoordinasikan pelaksanaan pembinaan administrasi yang meliputi pembinaan ketatausahaan, ketatalaksanaan dan hukum, kerumahtanggaan, hubungan masyarakat, perlengkapan, kepegawaian, pengumpulan data statistik bahan perumusan rencana dan program, keuangan, serta pemberian pelayanan teknis administrasi kepada Kepala Badan Kepegawaian Daerah.
- (2) Untuk melaksanakan tugasnya, Sekretaris mempunyai fungsi :
 - a. Mengkoordinasikan dan mengendalikan pelaksanaan penyusunan program dan penyelenggaraan tugas-tugas bidang secara terpadu dan tugas pelayanan administratif;

- b. Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas dalam bidang umum dan kepegawaian yang meliputi urusan, ketatausahaan, ketatalaksanaan, hukum, kerumahtanggaan, hubungan masyarakat, perlengkapan, perbekalan, dan kepegawaian dilingkungan Badan Kepegawaian Daerah;
 - c. Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas dalam urusan pemerintahan bidang keuangan yang meliputi pelaksanaan penyusunan anggaran, pembukuan keuangan baik masukan maupun pengeluaran dan mempersiapkan laporan keuangan dalam rangka pertanggung jawaban keuangan;
- (3) Untuk menyelenggarakan tugas dan fungsi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan (2), Sekretaris dibantu oleh :
- a. Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian;
 - b. Kepala Sub Bagian Keuangan; dan
 - c. Kepala Sub Bagian Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan;

B.2.1 Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian

- (1) Kepala Sub Bagian Umum/Kepegawain mempunyai tugas sebagai unsur pelaksana sebagian tugas Sekretaris yang berkaitan dengan urusan pemerintahan bidang ketatausahaan, ketatalaksanaan dan hukum, kerumahtanggaan, hubungan masyarakat, perlengkapan dan kepegawaian.
- (2) Untuk melaksanakan tugasnya, Kepala Sub Bagian Umum/Kepegawaian mempunyai fungsi :
- a. Melaksanakan urusan pemerintahan bidang rumah tangga;

- b. Melaksanakan urusan pemerintahan bidang surat menyurat yang meliputi menerima, membaca, meneliti, mengagenda dan mendistribusikan surat masuk sesuai dengan tujuan surat;
- c. Mempersiapkan administrasi perjalanan dinas dan melaksanakan urusan rumah tangga dinas;

B.2.2 Kepala Sub Bagian Keuangan

- (1) Kepala Sub Bagian Keuangan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas sekretaris yang berkaitan dengan penyusunan anggaran belanja langsung dan belanja tidak langsung.
- (2) Untuk melaksanakan tugasnya, Kepala Sub Bagian Keuangan mempunyai fungsi :
 - a. Melaksanakan penyusunan rencana anggaran Badan Kepegawaian Daerah;
 - b. Melaksanakan pengelolaan akuntansi keuangan ;
 - c. Meneliti kelengkapan SPP LS Pengadaan Barang dan Jasa;

B.2.3 Kepala Sub Bagian Perencanaan, Evaluasi Dan Pelaporan

- (1) Kepala Sub Bagian Program mempunyai tugas melaksanakan melaksanakan sebahagian tugas Sekretaris yang berkaitan dengan pengumpulan data statistik bahan perumusan rencana dan program.
- (2) Untuk melaksanakan tugasnya, Kepala Sub Bagian perencanaan, evaluasi dan pelaporan mempunyai fungsi :
 - a. Melaksanakan penyusunan rencana program kerja tahunan Badan Kepegawaian Daerah;

- b. Melaksanakan pembuatan laporan dan mengevaluasi kegiatan kerja tahunan Badan Kepegawaian Daerah;
- c. Melaksanakan penyiapan bahan penyusunan data statistik dan analisa perencanaan dalam rangka penyusunan program kerja Badan Kepegawaian Daerah;

B.3 Kepala Bidang Mutasi Kepangkatan dan Informasi Kepegawaian

- (1) Kepala Bidang Mutasi, Kepangkatan dan Informasi Kepegawaian mempunyai tugas sebagai unsur pelaksana sebagian tugas dan fungsi Kepala Badan Kepegawaian Daerah dalam mengkoordinasikan dan mempersiapkan Mutasi, data kepangkatan dan informasi dan dokumentasi pegawai.
- (2) Untuk melaksanakan tugasnya, Kepala Bidang Mutasi Kepangkatan dan Informasi Kepegawaian mempunyai fungsi :
 - a. Mengkoordinasikan pelaksanaan dan pelayanan teknis yang berkaitan dengan mutasi pegawai;
 - b. Mengkoordinasikan penyiapan, pengumpulan data dan dokumentasi kepegawaian;
 - c. Mengkoordinasikan pelaksanaan penyusunan administrasi pegawai dalam bidang kepangkatan yang berkaitan dengan tenaga fungsional;
- (3) Untuk menyelenggarakan tugas dan fungsi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan (2), Kepala Bidang Mutasi Kepangkatan dan Informasi Kepegawaian dibantu oleh :
 - a. Kepala Sub Bidang Mutasi dan Kepangkatan; dan

b. Kepala Sub Bidang Informasi dan Dokumentasi Kepegawaian.

B.3.1 Kepala Sub Bidang Mutasi Kepangkatan dan Informasi Kepegawaian

- (1) Kepala Sub Bidang Mutasi dan Kepangkatan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas bidang mutasi, kepangkatan dan informasi kepegawaian yang berkaitan dengan pelayanan teknis mutasi dan kepangkatan pegawai.
- (2) Untuk melaksanakan tugasnya Kepala Sub Bidang Mutasi Kepangkatan mempunyai fungsi:
 - a. Menghimpun dan mempelajari peraturan perundang-undangan , kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan mutasi kepegawaian;
 - b. Mencari, mengumpulkan, menghimpun dan mengolah data serta informasi yang berhubungan dengan bidang mutasi kepegawaian;
 - c. Menyiapkan bahan penyusunan kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis dibidang Mutasi Kepegawaian.

B.3.2 Kepala Sub Bidang Informasi dan Dokumentasi Kepegawaian

- (1) Kepala Sub Bidang Informasi dan Dokumentasi Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas bidang mutasi dan informasi kepegawaian yang berkaitan dengan pengumpulan data dan dokumentasi kepegawaian.
- (2) Untuk melaksanakan tugasnya, Kepala Sub Bidang Informasi dan Dokumentasi Kepegawaian mempunyai fungsi :

- a. Mengumpulkan, menghimpun dan mengolah data yang berhubungan dengan Sistem Informasi Kepegawaian;
- b. Menyusun Daftar Urut Kepangkatan Pegawai Negeri Sipil;
- c. Menyiapkan bahan dalam rangka menetapkan kebijaksanaan Pengelolaan data kepegawaian serta memelihara sasaran kinerja Pegawai;

B.4 Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan

- (1) Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan mempunyai tugas sebagai unsur pelaksana sebagian tugas dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah di Bidang Pendidikan dan Pelatihan dalam rangka terciptanya sumber daya manusia aparatur Pemerintah Kabupaten Mandailing Natal yang professional dan berkualitas tinggi.
- (2) Untuk melaksanakan tugasnya, Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan mempunyai fungsi :
 - a. Mengkoordinasikan pelaksanaan dan pelayanan teknis yang berkaitan dengan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan;
 - b. Mengkoordinasikan pelaksanaan dan pelayanan teknis berkaitan dengan Pendidikan dan Pelatihan jabatan Struktural;
 - c. Mengkoordinasikan pelaksanaan dan pelayanan teknis yang berkaitan dengan pendidikan dan pelatihan teknis fungsional;
- (3) Untuk menyelenggarakan tugas dan fungsi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan (2), Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan dibantu oleh :
 - a. Kepala Sub Bidang Pendidikan Pelatihan Penjurusan;

- b. Kepala Sub Bidang Pendidikan Pelatihan Teknis/Fungsional.

B.4.1 Kepala Sub Pendidikan Pelatihan Penjurangan

- (1) Kepala Sub Bidang Pendidikan Pelatihan Penjurangan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas bidang Pendidikan dan Pelatihan yang berkaitan dengan Pendidikan Pelatihan Penjurangan Struktural.
- (2) Untuk melaksanakan tugasnya, Kepala Sub Pendidikan Pelatihan Penjurangan mempunyai fungsi :
 - a. Menghimpun dan mempelajari perundang-undangan, kebijakan teknis, pedoman dan petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan pendidikan pelatihan penjurangan struktural;
 - b. Menyiapkan bahan penyusunan kebijakan , pedoman dan petunjuk teknis dibidang pendidikan pelatihan penjurangan struktural;
 - c. Menginventarisasi permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan bidang pendidikan pelatihan penjurangan structural dan menyiapkan bahan petunjuk pemecahan masalah.

B.4.2 Kepala Sub Bidang Pendidikan Pelatihan Teknis/Fungsional

- (1) Kepala Sub Bidang Pendidikan Pelatihan Teknis/Fungsional mempunyai tugas sebagian tugas bidang Pendidikan dan Pelatihan yang berkaitan dengan pendidikan dan pelatihan teknis/fungsional.
- (2) Untuk melaksanakan tugasnya, Kepala Sub Bidang Pendidikan Pelatihan Teknis/Fungsional mempunyai fungsi :
 - a. Menghimpun dan mempelajari perundang-undangan, kebijaksanaan teknis, pedoman dan petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya;

- b. Menyiapkan bahan penyusunan kebijaksanaan, pedoman dan petunjuk teknis di bidang pendidikan pelatihan teknis/fungsional
- c. Menginventarisasi permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan bidang pendidikan pelatihan teknis/fungsional dan menyiapkan bahan petunjuk pemecahan masalah

B.5 Kepala Bidang Pengadaan dan pemberhentian

- (1) Kepala Bidang Pengadaan dan Pemberhentian mempunyai tugas sebagai unsur pelaksana sebahagian tugas Kepala Badan Kepegawaian Daerah yang berkaitan dengan analisa kebutuhan pegawai, pengadaan dan penempatan pegawai, pembinaan disiplin, kesejahteraan pegawai dan pemberhentian pegawai
- (2) Untuk melaksanakan tugasnya, Kepala Bidang Pengadaan dan Pemberhentian mempunyai fungsi :
 - a. Mengkoordinasikan pelaksanaan penyiapan bahan pembinaan disiplin pegawai :
 - b. Mengkoordinasikan penyusunan rencana pelaksanaan pemberhentian pegawai
 - c. Mengkoordinasikan penyusunan rencana pelaksanaan kesejahteraan pegawai.
- (3) Untuk menyelenggarakan tugas dan fungsi Kepala Bidang Pengadaan dan Pemberhentian dibantu oleh :
 - a. Kepala Sub Bidang Pengadaan dan Pemberhentian Pegawai; dan
 - b. Kepala Sub Bidang Pembinaan dan kesejahteraan Pegawai

B.5.1 Kepala Sub Bidang Pengadaan dan Pemberhentian Pegawai

- (1) Kepala Sub Bidang Pengadaan dan Pemberhentian Pegawai mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Bidang Pengadaan dan Pemberhentian Pegawai yang berkaitan dengan penyusunan rencana kebutuhan, pengadaan, penempatan serta pengembangan pegawai.
- (2) Untuk melaksanakan tugasnya, Kepala Sub Bidang Pengadaan dan Pemberhentian mempunyai fungsi :
 - a. Melaksanakan pelayanan teknis yang berkaitan dengan penempatan pegawai;
 - b. Menghimpun dan mempelajari peraturan perundang-undangan , kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan kebutuhan, pengadaan dan penempatan serta pemberhentian pegawai
 - c. Menyiapkan bahan, mengumpulkan, menghimpun dan mengolah data serta informasi yang berhubungan dengan rencana kebutuhan, pengadaan dan penempatan pegawai
 - d. Menganalisa kebutuhan, menyiapkan bahan dan data dalam rangka penyusunan formasi pegawai dilingkungan Pemerintah Kabupaten Mandailing Natal
 - e. Menyiapkan pedoman dan petunjuk teknis penerimaan calon pegawai yang meliputi mengumumkan, menerima dan meneliti lamaran dan persyaratan administrasi serta menyiapkan bahan-bahan dalam rangka pelaksanaan seleksi.

B.5.2 Kepala Sub Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai

- (1) Kepala Sub Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Kepala Bidang Pengadaan dan Pemberhentian yang berkaitan dengan rencana pelaksanaan pembinaan dan kesejahteraan pegawai.
- (2) Untuk melaksanakan tugasnya, Kepala Sub Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai mempunyai fungsi :
 - a. Menyiapkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan kedudukan hukum pegawai, peningkatan kesejahteraan, kesehatan, kebutuhan materil dan keuangan pegawai
 - b. Menyiapkan bahan dalam rangka penyelesaian masalah kepegawaian yang berhubungan dengan pelanggaran peraturan kepegawaian dan masalah kedudukan hukum pegawai
 - c. Menyiapkan bahan telaahan dan konsep keputusan dalam rangka penyelesaian batas pelanggaran peraturan kepegawaian
 - d. Menyiapkan bahan dalam rangka pembinaan mental pegawai
 - e. Melakukan pembinaan dan peningkatan kesejahteraan, kesehatan, kebutuhan materil dan keuangan pegawai.

B.6 Kepala Bidang Pengembangan Karir

- (1) Kepala Bidang Pengembangan Karir mempunyai tugas sebagaimana unsur pelaksana sebagian tugas dan fungsi Kepala Badan Kepegawaian Daerah yang berkaitan dengan penyusunan rencana pengembangan karir pegawai
- (2) Untuk melaksanakan tugasnya, Kepala Bidang Pengembangan

Karir mempunyai fungsi :

- a. Mengkoordinasikan penyusunan rencana pemberhentian, pengangkatan dan pemindahan pegawai dalam jabatan
 - b. Mengkoordinasikan penyusunan rencana kebutuhan sumber daya manusia aparatur Pemerintah Kabupaten
 - c. Mengkoordinasikan pelaksanaan dan proses administrasi seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama
 - d. Mengkoordinasikan penyiapan bahan untuk badan pertimbangan jabatan dan kepangkatan / tim penilai kinerja pegawai; dan
 - e. Melaksanakan tugas lain yang diperintahkan oleh atasan.
- (3) Untuk menyelenggarakan tugasnya, Kepala Bidang Pengembangan Karir dibantu oleh :
- a. Kepala Sub Bidang Jabatan Struktural; dan
 - b. Kepala Sub Bidang Jabatan Fungsional

B.6.1 Kepala Sub Bidang Jabatan Struktural

- (1) Kepala Sub Bidang Jabatan Struktural Melaksanakan tugas Kepala Bidang Pengembangan Karir yang berkaitan dengan penyusunan rencana pelaksanaan pengangkatan dan pemberhentian Jabatan Struktural.
- (2) Untuk melaksanakan tugasnya, Kepala Sub Bidang Jabatan Struktural mempunyai fungsi :
 - a. Menghimpun dan mempelajari peraturan perundang-undangan, kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan pengembangan karir pegawai

- b. Mengumpulkan, menghimpun dan mengolah data serta informasi yang berhubungan dengan bidang pengembangan karir
- c. Memproses administrasi pemberhentian, pengangkatan dan pemindahan pegawai dalam jabatan struktural
- d. Menyiapkan bahan penyusunan kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis di bidang pengembangan karir
- e. Melaksanakan dan memproses administrasi rekomendasi pengangkatan PNS menjadi Calon Kepala Desa.

B.6.2 Kepala Sub Bidang Jabatan Fungsional

- (1) Kepala Sub Bidang Jabatan Fungsional melaksanakan tugas kepala Bidang Pengembangan Karir yang berkaitan dengan penyusunan, pengangkatan, pemberhentian Jabatan Fungsional.
- (2) Untuk melaksanakan tugasnya, Kepala Sub Bidang Jabatan Fungsional mempunyai fungsi :
 - a. Menghimpun dan mempelajari peraturan Perundang-undangan, kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan Jabatan Fungsional
 - b. Melaksanakan kooordinasi dengan unit kerja / instansi terkait sesuai dengan bidang tugas dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas
 - c. Memproses administrasi pemberhentian, pengangkatan dan pemindahan PNS dari dan dalam jabatan fungsional

C. STRUKTUR ORGANISASI

Susunan Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mandailing

Natal dapat digambarkan dengan skema sebagai berikut;

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Penyajian Data

Dalam bab ini yang membahas dan menyajikan data yang diperoleh selama penelitian dilapangan dengan cara pendekatan kualitatif yaitu data yang diperoleh dengan komunikasi langsung bersama para narasumber yang berwenang untuk menjawab pertanyaan yang kemudian ditarik kesimpulan. Analisis ini terfokus pada pelaksanaan mutasi pegawai dalam rangka pengembangan karir PNS di BKD Kabupaten Mandailing Natal. Penulis menentukan bahwa yang menjadi narasumber berjumlah 5 orang yaitu pegawai Di BKD Kabupaten Mandailing Natal yang mengetahui terkait pembahasan mutasi pegawai. Sumber data dalam penelitian ini adalah subjek dari mana data dapat diperoleh.

Untuk mendukung perolehan data, selain data primer maka data sekunder juga sangat membantu menjelaskan hasil wawancara terutama yang terkait dengan tingkat karakteristik jawaban para narasumber.

1. Distribusi Narasumber Menurut Jenis Kelamin

Distribusi narasumber berdasarkan jenis kelamin akan dikelompokkan menjadi dua kelompok yaitu narasumber dengan jenis kelamin laki-laki dan narasumber dengan jenis kelamin perempuan. Pada tabel 4.1 berikut akan dijelaskan frekuensi untuk masing-masing kategori.

Tabel 4.1
Distribusi Narasumber Menurut Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1.	Laki-laki	5	100 %
2.	Perempuan	0	0 %
	Jumlah	5	100 %

Sumber : Data diolah dari Hasil wawancara 2018

2. Distribusi Narasumber Menurut Umur

Distribusi narasumber menurut umur dari 5 (lima) narasumber dapat diklasifikasikan menjadi beberapa interval yang terlihat pada tabel 4.2 di bawah ini:

Tabel 4.2
Distribusi Narasumber Menurut Umur

No	Umur	Frekuensi	Persentase
1	41-44 Tahun	2	40 %
2	45-48 Tahun	-	-
3	49-52 Tahun	2	40 %
4	53-57 Tahun	1	20 %
	Jumlah	5	100 %

Sumber : Data Diolah dari Hasil wawancara 2018

3. Distribusi Narasumber Menurut Tingkat Pendidikan

Berdasarkan tingkat pendidikan yang dimiliki oleh narasumber, maka distribusinya dapat dikelompokkan menjadi 3 kelompok yaitu S2, S1, dan D-IV. Pada tabel 4.3 di bawah ini akan dijelaskan frekuensi untuk masing-masing kategori sebagai berikut:

Tabel 4.3
Distribusi Narasumber Menurut Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1.	S2	2	40%
2.	S1	2	40%
3.	D-IV	1	20%
	Jumlah	5	100 %

Sumber : Data Diolah dari Hasil wawancara 2018

4. Distribusi Narasumber Menurut Pekerjaan

Setiap orang mempunyai pekerjaan yang berbeda dan tak terkecuali pada pekerjaan narasumber. Maka dari itu, berdasarkan distribusi pekerjaan narasumber maka akan dikelompokkan menjadi 3 kategori yaitu Pegawai Negeri Sipil, Pegawai Kontrak, dan Pegawai Pusat. Pada tabel 4.4 akan dijelaskan frekuensi untuk masing-masing kategori sebagai berikut.

Tabel 4.4
Distribusi Narasumber Menurut Pekerjaan

No	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1.	Pegawai Negeri Sipil	5	100 %
2.	Pegawai Kontrak	0	0 %
	Jumlah	5	100 %

Sumber : Data Diolah dari Hasil wawancara 2018

Bagaimana karakteristik dan jawaban para narasumber penelitian yang digunakan sebagai pengumpul data penelitian ini, selanjutnya disajikan secara sistematis sebagaimana penjelasan-penjelasan berikut ini.

B. Deskripsi Hasil Wawancara

1) Pencapaian Tujuan dari pelaksanaan mutasi yang dilakukan.

Pencapaian tujuan adalah hasil yang diharapkan dan upaya pencapaian hasil yang ingin diperoleh dari dilakukannya pelaksanaan mutasi pegawai dalam rangka pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Kapsan Usman Utomo Nst, SP.,M.M selaku PLT Kepala BKD Mandailing Natal pada Rabu, 19 September 2018 yang mengatakan bahwa:

“Pelaksanaan mutasi pegawai dilakukan dalam rangka pembinaan pegawai, baik mutasi vertikal ataupun horizontal, keduanya dilakukan sebagai bentuk dari pembinaan pegawai. Dengan kata lain mutasi dapat berbentuk penghargaan (reward) atau berupa suatu hukuman (punishment). Mutasi pegawai dapat mengembangkan karir pegawai dimana apabila pegawai yang mendapatkan mutasi kenaikan pangkat sehingga itu berupa reward atau penghargaan dari hasil kerja sebelumnya, sehingga dengan diberikannya kenaikan pangkat akan dapat mendorong semangat kerja dan akan meningkatkan kinerja bagi penerima reward tersebut. Dan mutasi dalam bentuk hukuman berupa pemindahan posisi atau jabatan yang lebih rendah dan biasanya hal tersebut diberikan jika seorang PNS melanggar peraturan yang ada dalam operasional kerjanya. Penurunan jabatan mutasi ke posisi yang lebih rendah juga dapat dikatakan sebagai pembinaan bagi PNS dengan begitu Seorang PNS dapat memperbaiki kinerja kerjanya yang

sedang menurun dengan menimbulkan rasa ingin kembali meningkatkan jabatannya sehingga harus pula meningkatkan kinerja kerjanya kembali. Pelaksanaan mutasi pegawai telah dilakukan sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Sori Gunung, S.H selaku Kabid Mutasi dan Promosi Jabatan pada Rabu, 19 September 2018 yang mengatakan bahwa:

“Pelaksanaan mutasi dilakukan untuk pembinaan karir pegawai. Mutasi pegawai mampu mengembangkan karir pegawai dimana dalam kegiatan mutasi tersebut merupakan suatu proses pembinaan pegawai untuk lebih baik lagi dalam melakukan pekerjaan. Pelaksanaan mutasi pegawai dilakukan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak M.Ihsan Lubis, SE di selaku Subbag Program dan Keuangan pada Rabu, 19 September 2018 yang mengatakan:

“Mutasi pegawai dilakukan dalam rangka untuk pembinaan karir, dimana dengan adanya mutasi pegawai menjadi bersemangat serta lebih segar dalam melakukan pekerjaan di tempat atau diposisi yang baru. Mutasi pegawai dapat mengembangkan karir pegawai dimana pegawai yang dipndah ke tempat baru lebih bersemangat dalam melakukan pekerjaannya meskipun ada mutasi perununan jabatan juga terus menunjukkan peningkatan kinerja, tetap semangat untuk kembali menaikkan jabatannya. Sejauh ini pelaksanaan mutasi pegawai telah dilakukan sesuai tujuan yang

telah ditetapkan dilakukan sebagai bentuk pembinaan karir pegawai agar tidak mengalami kebosanan atau kejenuhan.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Zulham Zainuddin Fahmi, S.Sos, M.M selaku Kabid Pengembangan, pembinaan dan informasi SDM pada Rabu, 19 September 2018 yang mengatakan:

“Pelaksanaan mutasi dilakukan untuk pembinaan karir pegawai. Dimana pegawai yang mendapatkan mutasi dapat mengembangkan kinerjanya lebih baik lagi. Pelaksanaan mutasi dilakukan sesuai dengan tujuan pembinaan karir tersebut.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Irsal Vanriadi, S.STP selaku Pegawai yang di mutasi pada Rabu, 19 September 2018 yang mengatakan:

“Mutasi dilakuakn dalam rangka pembinaan pegawai di mana dengan pembinaan tersebut akan mengembangkan karir pegawai negeri sipil yang ada di Kabupaten Mandailing Natal. Pelaksanaan mutasi mampu mengembangkan karir pegawai di mana dengan dilakukannya mutasi pegawai dapat lebih bersemangat mengerjakan tugasnya di tempat yang baru. Baik mutasi karena penghargaan ataupun karena hukuman keduanya mampu mengembangkan karir PNS lebih baik lagi kedepannya. pelaksanaan mutasi pegawai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan yaitu dalam rangka pengembangan karir.”

2) Perencanaan dalam program mutasi yang dibuat BKD Kabupaten Mandailing Natal

Perencanaan merupakan perumusan program yang tepat dalam pelaksanaan mutasi pegawai dalam rangka pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Kapsan Usman Utomo Nst, SP,M.M selaku PLT Kepala BKD Mandailing Natal pada Rabu, 19 September 2018 yang mengatakan bahwa:

“Sebelum melakukan mutasi pegawai terlebih dahulu dibuat ketentuan-ketentuan, perincian dana, jumlah pegawai yang akan dimutasi serta syarat dan prosedur pelaksanaannya dari awal hingga akhir sudah harus direncanakan terlebih dahulu. Adapun prosedur yang dibuat dimulai dari perencanaan program tersebut penetapan jumlah atau pendataan kebutuhan pegawai mutasi terlebih dahulu biasanya ada usulan dari masing-masing instansi sehingga diproses di BKD Kabupaten Mandailing Natal, kemudian dianalisis alasan usulan tersebut serta mempertimbangkan kelayakan pegawai yang akan dimutasi. Pelaksanaan mutasi sudah sesuai dengan prosedur yang direncanakan dengan bekerja sama dengan instansi terkait.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Sori Gunung, S.H selaku Kabid Mutasi dan Promosi Jabatan pada Rabu, 19 September 2018 yang mengatakan bahwa:

“Sebelum melakukan mutasi pegawai terlebih dahulu dibuat perencanaannya penentuan tujuan serta kebutuhan mutasi pegawai tersebut. Prosedur yang ditetapkan berupa mekanisme program mutasi pegawai bagi instansi yang memerlukan pegawainya untuk dimutasi. Mulai dari usulan mutasi di masing-masing instansi, menganalisis kebutuhan serta menyeleksi pegawai yang akan dimutasi sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Pelaksanaan mutasi sudah dilakukan sesuai dengan prosedur yang ada.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak M.Ihsan Lubis, SE selaku ketua Subbag Program dan Keuangan pada Rabu, 19 September 2018 yang mengatakan:

“Dalam pelaksanaan mutasi terlebih dahulu dirancang sebuah perencanaan baik perencanaan pengadaan, anggaran, serta prosedur pemutasian. Adapun prosedur mutasi tersebut diantaranya terlebih dahulu adanya usulan dari masing-masing instansi kemudian ditelaah oleh BKD apakah memenuhi kriteria untuk mutasi. Sejauh ini mutasi pegawai berjalan dengan lancar.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Zulham Zainuddin Fahmi, S.Sos, M.M selaku Kabid Pengembangan, pembinaan dan informasi SDM pada Rabu, 19 September 2018 yang mengatakan:

“Dalam pelaksanaan mutasi pegawai terlebih dahulu dibuat suatu perencanaan salah satunya pembuatan prosedur pelaksanaan mutasi tersebut. Adapun prosedur pelaksanaan mutasi diantaranya adanya usulan dari masing-masing instansi kemudian usulan tersebut diproses oleh BKD

dan dianalisis lalu dibuat perencanaan pemutasian. Baik mutasi pegawai karena peningkatan prestasi kerja ataupun karena penurunan jabatan juga harus melalui usulan terlebih dahulu, apabila memenuhi kriteria mutasi pegawai lalu dilakukan lah mutasi tersebut dengan maksud sebagai pembinaan. Sejauh ini pelaksanaan mutasi berjalan lancar namun semakin banyak usulan mutasi yang masuk ke BKD Kabupaten Mandailing Natal.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Irsal Vanriadi, S.STP selaku Pegawai yang di mutasi pada Rabu, 19 September 2018 yang mengatakan:

“Dalam pelaksanaan program mutasi pegawai dibuat suatu perencanaan terlebih dahulu termasuk membuat prosedur pemutasian yang disahkan oleh kepala BKD Kabupaten Mandailing Natal. Adapun prosedur yang dilakukan diantaranya penerimaan usulan mutasi pegawai dari masing-masing instansi yang ingin melakukan mutasi pegawai kemudian menganalisis usulan tersesuai kriteria pemutasi pegawai sehingga pegawai dapat dimutasi agar tujuan mutasi pegawai tercapai. Sejauh ini pelaksanaan mutasi telah sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan sebelumnya.”

3) Strategi dalam pelaksanaan mutasi pegawai di BKD Kabupaten Mandailing Natal

Strategi adalah tata cara pelaksanaan mutasi pegawai dalam rangka pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Kapsan Usman Utomo Nst, SP.,M.M selaku PLT Kepala BKD Mandailing Natal pada Rabu, 19 September 2018 yang mengatakan bahwa:

“Adapun strategi yang diambil yaitu dengan menempatkan pegawai yang mutasi tersebut sesuai dengan kemampuan pegawai baik apakah di mutasi antar posisi, antar jabatan, antar instansi serta pengangkatan atau pun penurunan juga harus sesuai dengan bidang pendidikan, agar tidak menghambat pekerjaan. Adapun mekanisme strategi pelaksanaan mutasi yaitu mengadakan pembinaan yang memfokuskan sesuai dengan jenjang pendidikan pegawai agar mutasi pegawai tepat sasaran untuk pengembangan karir pegawai. Strategi tersebut mampu membantu pelaksanaan mutasi pegawai.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Sori Gunung, S.H selaku Kabid Mutasi dan Promosi Jabatan pada Rabu, 19 September 2018 yang mengatakan bahwa:

“Adapun strategi yang dilakukan dalam mutasi pegawai yaitu memastikan tujuan mutasi pegawai tepat sasaran. Mekanisme strategi tersebut dilakukan mulai dari pengadaan mutasi pegawai yang terlebih dahulu adanya usulan dari masing-masing instansi, kemudian dianalisis alasan pengangkatan ataupun penurunan atau bahkan pemindahan posisi/jabatan baik di dinas yang sama maupun mutasi antar dinas, kemudian menganalisis kelayakan mutasi tersebut. Sejauh ini mekanisme yang dilakukan dapat membantu pelaksanaan mutasi pegawai dengan baik.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak M.Ihsan Lubis, SE selaku Subbag Program dan Keuangan pada Rabu, 19 September 2018 yang mengatakan:

“Adapun strategi yang diambil dalam pelaksanaan mutasi berupa membatasi jumlah pegawai mutasi mengingat banyaknya usulan mutasi dari instansi terkait, sehingga cara membatasi jumlah tersebut dengan menganalisis alasan perpindahan dan memperhatikan kriteria mutasi apakah memenuhi syarat untuk dilakukannya mutasi pegawai. Strategi tersebut dapat membatu pelaksanaan mutasi dengan baik sehingga dengan dibatasinya jumlah mutasi agar mutasi tepat sasaran.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Zulham Zainuddin Fahmi, S.Sos, M.M selaku Kabid Pengembangan, pembinaan dan informasi SDM pada Rabu, 19 September 2018 yang mengatakan:

“Adapun strategi yang dilakukan dalam pelaksanaan mutasi pegawai hanya memperhatikan jenjang pendidikan pegawai agar perpindahan jabatan atau posisi nya tidak jauh dari kemampuan pegawainya. Mekanismenya berupa pendataan serta pemeriksaan dokumen ataupun kinerja kerja sebelumnya juga harus dipertimbangkan. Sejauh ini strategi tersebut terus dilakukan dengan sistem periodik.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Irsal Vanriadi, S.STP selaku Pegawai yang di mutasi pada Rabu, 19 September 2018 yang mengatakan:

“Tidak ada strategi khusus hanya saja mengantisipasi ketidak tepat sasaran mutasi tersebut, BKD berusaha semaksimal mungkin menganalisis usulan

mutasi agar pegawai yang dimutasi sesuai kriteria. Strategi yang dilakukan tersebut mampu meminimalisir jumlah pemutasian dan dapat mewujudkan tujuan mutasi sebagai pengembangan karir pegawai.”

D. Pengawasan dalam pelaksanaan mutasi pegawai di BKD Kabupaten Mandailing Natal

Pengawasan adalah sebagai kegiatan mengontrol atau memonitoring pelaksanaan mutasi pegawai dalam rangka pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Kapsan Usman Utomo Nst, SP.,M.M selaku PLT Kepala BKD Mandailing Natal pada Rabu, 19 September 2018 yang mengatakan bahwa:

“Pengawasan yang dilakukan hanya sekedar memonitoring setiap kebutuhan mutasi pegawai tiap-tiap instansi agar sesuai dengan kebutuhan sehingga alasan mutasi yang diberikan tidak direayasa. Kendala yang dihadapi biasanya berkaitan dengan usulan mutasi tiap instansi harus terus diawasi dimana sering mengusulkan mutasi tanpa mempertimbangkan kebutuhan instansinya.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Sori Gunung, S.H selaku Kabid Mutasi dan Promosi Jabatan pada Rabu, 19 September 2018 yang mengatakan bahwa:

“Pengawasan yang dilakukan hanya sekedar mengantisipasi agar mutasi pegawai tidak salah sasaran serta menelaah setiap usulan mutasi dengan

detail. Pengawasan yang dilakukan sejauh ini efektif. Kendala yang dihadapi sering adanya mutasi pegawai juga yang usulan dari instansinya tidak tepat dengan kebutuhan yang sedang dibutuhkan sehingga ada rekayasa dalam pengusulan mutasi di beberapa instansi.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak M.Ihsan Lubis, SE selaku ketua Subbag Program dan Keuangan pada Rabu, 19 September 2018 yang mengatakan

“Pengawasan yang dilakukan berupa pemberkasan serta usulan-usulan mutasi dari instansi harus diawasi agar tidak ada perekayasa, sehingga mutasi benar-benar dilakukan untuk pembinaan karir pegawainya. Pengawasan yang dilakukan berjalan dengan lancar dengan adanya monitoring langsung ke beberapa instansi. Kendala hanya berupa kendala pemberkasan yang terkadang tidak memenuhi kelengkapan berkas.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Zulham Zainuddin Fahmi, S.Sos, M.M selaku Kabid Pengembangan, pembinaan dan informasi SDM pada Rabu, 19 September 2018 yang mengatakan:

“Adapun pengawasan yang dilakukan terfokus pada pengawasan usulan dari masing-masing instansi. Sejauh ini pengawasan tersebut telah efektif dijalankan. Kendala yang dihadapi yaitu sering terjadi perekayasa usulan mutasi dimana beberapa instansi mengusulkan mutasi pegawai tidak sesuai dengan kriteria pemutasian.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Irsal Vanriadi, S.STP selaku Pegawai yang di mutasi pada Rabu, 19 September 2018 yang mengatakan:

“Pengawasan kriteria yang harus dimiliki calon pegawai yang akan dimutasi, pengusulannya harus jelas. Sejauh ini pengawasan tersebut telah efektif. Tidak ada kendala yang dihadapi.”

C. Pembahasan

1. Pencapaian Tujuan dari pelaksanaan mutasi yang dilakukan.

Pencapaian tujuan adalah hasil yang diharapkan dan upaya pencapaian hasil yang ingin diperoleh dari dilakukannya pelaksanaan mutasi pegawai dalam rangka pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

Mutasi menurut Hasibuan (2008 :102) adalah suatu perubahan posisi/ jabatan/ tempat/ pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertical (promosi/demosi) didalam satu organisasi.

Pendapat terbut juga telah sesuai dengan jawaban narasumber bapak Kapsan Usman Utomo Nst, SP.,M.M selaku PLT Kepala BKD Mandailing Natal yang mengatakan bahwa pelaksanaan mutasi dilakukan dalam rangka pembinaan pegawai, baik mutasi (perpindahan) secara vertikal ataupun horizontal. Dengan kata lain mutasi dapat berbentuk penghargaan (*reward*) atau berupa suatu hukuman (*punishment*). Mutasi pegawai dapat mengembangkan karir pegawai dimana apabila pegawai yang mendapatkan mutasi kenaikan pangkat sehingga itu berupa reward atau penghargaan dari hasil kerja sebelumnya, sehingga dengan diberikannya kenaikan pangkat akan dapat mendorong semangat kerja dan akan meningkatkan kinerja bagi penerima reward tersebut. Dan mutasi dalam bentuk

hukuman berupa pemindahan posisi atau jabatan yang lebih rendah dan hal tersebut diberikan jika seorang PNS melanggar peraturan yang ada dalam operasional kerjanya. Penurunan jabatan mutasi ke posisi yang lebih rendah juga dapat dikatakan sebagai pembinaan bagi PNS dengan begitu Seorang PNS dapat memperbaiki kinerja kerjanya yang sedang menurun dengan menimbulkan rasa ingin kembali meningkatkan jabatannya sehingga harus pula meningkatkan kinerja kerjanya kembali. Pelaksanaan mutasi pegawai telah dilakukan sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan.

Pendapat tersebut juga menyebutkan tujuan pelaksanaan mutasi yang juga telah sejalan dengan pendapat dari Nitisemito (2001 : 118) mengatakan tujuan pelaksanaan mutasi yaitu : (1) menempatkan pegawai pada tempatnya; (2) meningkatkan semangat/gairah kerja; (3) perolehan keterampilan baru; (4) menciptakan persaingan sehat; (5) memenuhi peraturan dan kebijakan yang ditetapkan.

Maka berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa pencapaian tujuan pelaksanaan mutasi pegawai yang dilakukan BKD Kabupaten Mandailing Natal telah efektif dimana pelaksanaan dan tujuan dari mutasi tersebut telah terpenuhi sesuai dengan pemaparan teori-teori di atas.

2. Perencanaan dalam program mutasi yang dibuat BKD Kabupaten Mandailing Natal

Perencanaan merupakan perumusan program yang tepat dalam pelaksanaan pelaksanaan mutasi pegawai dalam rangka pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

Pengembangan pegawai Menurut Mangkunegara (2005 :43) merupakan bagian dari perencanaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi. Pengembangan karyawan penting dilakukan dengan terencana dan berkesinambungan. Pengembangan karyawan merupakan suatu investasi bagi perusahaan tentunya program pengembangan karyawan disusun dengan mekanisme yang ada di dalam organisasi dengan orientasi jangka lama. Pengembangan karyawan lebih terfokuskan pada pemahaman konsep dan pengembangan kemampuan serta kapasitas terhadap tuntutan-tuntutan yang akan dihadapi dengan perubahan yang cepat dan dinamis.

Sehingga dalam pelaksanaan mutasi dalam rangka pengembangan karir diperlukan perencanaan yang matang berdasarkan teori di atas terlihat pula pada pendapat dari nasumber Bapak Sori Gunung, S.H selaku Kabid Mutasi dan Promosi Jabatan yang mengatakan bahwa sebelum melakukan mutasi pegawai terlebih dahulu dibuat perencanaanya penentuan tujuan serta kebutuhan mutasi pegawai tersebut. Prosedur yang ditetapkan berupa mekanisme program mutasi pegawai bagi instansi yang memerlukan pegawainya untuk dimutasi. Mulai dari usulan mutasi di masing-masing instansi, menganalisis kebutuhan serta menyeleksi pegawai yang akan dimutasi sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Pelaksanaan mutasi sudah dilakukan sesuai dengan prosedur yang ada.

Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan pelaksanaan mutasi pegawai yang dilakukan BDK Kabupaten Mandailing Natal telah berjalan efektif terlihat dari pelaksanaan yang dilakukan telah sesuai prosedur yang telah ditetapkan oleh BDK Kabupaten Mandailing Natal tersebut, serta sejalan dengan pendapat ahli.

3. Strategi dalam pelaksanaan mutasi pegawai di BDK Kabupaten Mandailing Natal

Strategi adalah tata cara pelaksanaan mutasi pegawai dalam rangka pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

Adapun kriteria efektif atau tidaknya suatu program dapat dijelaskan oleh Siagian (2001: 24) salah satunya adalah kejelasan strategi pencapaian tujuan. Strategi adalah adanya jalan atau cara yang diikuti dalam melakukan berbagai upaya dalam mencapai sasaran-sasaran yang ditentukan agar para implementer tidak tersesat dalam pencapaian tujuan organisasi.

Strategi dalam pelaksanaan mutasi di BDK Kabupaten Mandailing juga disebutkan oleh narasumber Bapak Zulham Zainuddin Fahmi, S.Sos, M.M selaku Kabid Pengembangan, pembinaan dan informasi SDM yang mengatakan strategi yang diambil yaitu dengan menempatkan pegawai yang mutasi tersebut sesuai dengan kemampuan pegawai baik apakah di mutasi antar posisi, antar jabatan, antar instansi serta pengangkatan atau pun penurunan juga harus sesuai dengan bidang pendidikan, agar tidak menghambat pekerjaan serta membatasi jumlah

pegawai mutasi mengingat banyaknya usulan mutasi dari instansi terkait, sehingga cara membatasi jumlah tersebut dengan menganalisis alasan perpindahan dan memperhatikan kriteria mutasi apakah memenuhi syarat untuk dilakukannya mutasi pegawai. Mekanisme strategi pelaksanaan mutasi yaitu mengadakan pembinaan yang memfokuskan sesuai dengan jenjang pendidikan pegawai agar mutasi pegawai tepat sasaran untuk pengembangan karir pegawai.

Maka dapat disimpulkan bahwa strategi yang dilakukan BKD Kabupaten Mandailing Natal belum berjalan efektif dimana strategi yang diambil masih merupakan strategi secara umum, oleh sebab itu BKD Kabupaten Mandailing Natal belum melakukan pelatihan terlebih dahulu dalam pengembangan karir PNS.

Adapun Strategi yang seharusnya dilakukan ialah seperti yang dikatakan oleh Menurut Panggabean (2002:35), pengembangan karir didefinisikan sebagai semua usaha pribadi karyawan yang ditujukan untuk melaksanakan rencana karirnya melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan kerja, serta pengalaman kerja. Pengembangan karir merupakan usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kemampuan yang diharapkan berdampak pada pengembangan dan perluasan wawasan, yang membuka kesempatan mendapatkan posisi atau jabatan yang memuaskan dalam kehidupan sebagai pekerja. Sehingga perlu adanya strategi dari BKD Kabupaten Mandailing Natal untuk mengadakan pelatihan sebagai pengembangan karir secara formal. Oleh sebab itu strategi yang mutasi yang dilakukan BKD Mandailing Natal dalam rangka pengembangan karir belum efektif.

4. Pengawasan dalam pelaksanaan mutasi pegawai di BKD Kabupaten Mandailing Natal

Pengawasan adalah sebagai kegiatan mengontrol atau memonitoring pelaksanaan mutasi pegawai dalam rangka pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

Adapun pengawasan juga merupakan dari kriteria suatu pencapaian tujuan dapat dikatakan efektif atau tidak yang juga dijelaskan oleh Siagian (2001: 24) yang mengatakan bahwa sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik mengingat sifat manusia yang tidak sempurna maka efektivitas organisasi menuntut terdapatnya sistem pengawasan dan pengendalian.

Adapun pendapat Bapak Zulham Zainuddin Fahmi, S.Sos, M.M selaku Kabid Pengembangan, pembinaan dan informasi SDM yang mengatakan pengawasan yang dilakukan terfokus pada pengawasan usulan dari masing-masing instansi, serta memonitoring setiap kebutuhan mutasi pegawai tiap-tiap instansi agar sesuai dengan kebutuhan sehingga alasan mutasi yang diberikan tidak direayasa. Kendala yang dihadapi sering adanya mutasi pegawai juga yang usulan dari instansinya tidak tepat dengan kebutuhan yang sedang dibutuhkan sehingga ada rekayasa dalam pengusulan mutasi di beberapa instansi.

Adapun pendapat di atas yang mengatakan masih adanya mutasi pegawai yang usulannya tidak tepat dengan kebutuhan menunjukkan bahwa tujuan dari pelaksanaan mutasi tersebut tidak tepat sasaran, sebagaimana yang dikemukakan oleh Nitisemito (2001 : 118) mengatakan tujuan pelaksanaan mutasi yaitu : (1) menempatkan pegawai pada tempatnya; (2) meningkatkan semangat/gairah kerja;

(3) perolehan keterampilan baru; (4) menciptakan persaingan sehat; (5) memenuhi peraturan dan kebijakan yang ditetapkan.

Berdasarkan hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pengawasan dalam pelaksanaan mutasi pegawai oleh BKD Kabupaten Mandailing Natal belum efektif dimana terlihat masih adanya ketidak tepat sasaran dan masih adanya usulan mutasi yang direkayasa oleh beberapa instansi dikarenakan pengawasan yang dilakukan BKD Mandailing natal dalam menangani hal tersebut belum berjalan maksimal.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Efektivitas pelaksanaan mutasi pegawai adalah suatu keadaan yang menunjukkan suatu keberhasilan dari dilaksanakannya suatu proses pemindahan fungsi, tanggungjawab dan status kepegawaian PNS guna memenuhi kebutuhan pegawai di unit atau bagian yang membutuhkan sebagai suatu pembinaan dan pengembangan karir untuk melaksanakan rencana yang telah ditentukan sebagai upaya peningkatan prestasi kerja pegawai.

Dalam penelitian ini adapun yang menjadi tolak ukur dari efektivitas pelaksanaan mutasi pegawai dalam rangka pengembangan karir PNS yaitu dengan adanya pencapaian tujuan, perencanaan, strategi dan pengawasan. Maka berdasarkan penelitian yang dilakukan adapun simpulan dari penelitian ini yaitu :

- a. Pencapaian tujuan mutasi pegawai di BKD Kabupaten Mandailing Natal berjalan efektif.
- b. Perencanaan dalam pelaksanaan mutasi pegawai di BKD Kabupaten Mandailing Natal berjalan efektif.
- c. Strategi dalam pelaksanaan mutasi pegawai di BKD Kabupaten Mandailing Natal tidak berjalan efektif.
- d. Pengawasan yang dilakukan BKD Kabupaten Mandailing Natal dalam pelaksanaan mutasi tidak berjalan efektif.

Maka dapat ditarik kesimpulan akhir bahwa pelaksanaan mutasi pegawai dalam rangka pengembangan karir PNS di Kabupaten Mandailing Natal belum

berjalan efektif dimana terlihat ada dua kategorisasi yaitu pencapaian tujuan dan perencanaan yang berjalan efektif dan ada dua tolak ukur yang belum berjalan efektif yaitu strategi dan pengawasan masih belum berjalan efektif.

Oleh sebab itu efektivitas pelaksanaan mutasi pegawai dalam rangka pengembangan karir dapat disimpulkan belum efektif dimana terlihat faktor strategi dan pengawasan belum efektif sehingga akan mengakibatkan pula pencapaian tujuan dan perencanaan prosedur pelaksanaan mutasi menjadi tidak berjalan dengan efektif.

B. Saran

Dari hasil penelitian ini, penulis memberikan saran berdasarkan apa yang telah penulis ketahui mengenai efektivitas pelaksanaan mutasi pegawai dalam rangka pengembangan karir PNS di BKD Kabupaten Mandailing Natal yaitu:

1. Dari penelitian ini diharapkan BKD Mandailing Natal lebih selektif dalam melakukan mutasi sehingga meminimalisir jumlah pegawai yang dimutasi.
2. Seharusnya mutasi pegawai dilakukan dengan prinsip “ the right man and the right place” atau “ orang yang benar dan tempat yang benar.
3. Sebaiknya dilakukan pengawasan yang mendalam dalam hal pengusulan mutasi sehingga mutasi yang diberikan tepat sasaran.
4. Sebaiknya BKD Mandailing Natal memperhatikan pula strategi yang harus dilakukan dan lebih baik membuat pelatihan sehingga pegawai yang akan dimutasi mampu melaksanakan tugas dengan baik ditempat yang baru.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suarsimi. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Praktek*, Jakarta: Rineke Cipta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Handayani, Tri Rizki. 2017. *Efektivitas Program Pengembangan Usaha Mina Pedesaan (PUMP) Dalam Rangka Penanggulangan Kemiskinan Bagi Masyarakat Nelayan Di Dinas Pertanian Dan Perikanan Kota Medan*. Skripsi: UMSU.
- Limbong, Fauziah Hanum. 2017. *Efektivitas Pelayanan Prima pada Pembuatan Akta Kelahiran di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Dairi Sumatera Utara*. Skripsi: UMSU.
- Lubis, Hermansyah. 2018. *Efektivitas Sosialiasai Pemilu dalam Rangka Meningkatkan Partisipasi Pemilih di KPUD Kabupaten Langkat*. Skripsi:UMSU.
- Manulang. 2003. *Dasar-dasar Mutasi*. Jakarta: Grafindo.
- Mangkunegara, Anwar Prabu AA. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Penerbit PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Makmur. 2011. *Efektivitas Kebijakan Kelembagaan Pengawasan*. Bandung: Refika Aditama.
- Munir, A S. 1994. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Pegawai*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung
- Moleong, L. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, hadari, Dkk(2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk bisnis dan kompotitif* Yogyakarta: Gajah Mada Universitas Press.
- Nitisemito, Alex. S. (2008). *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Nitisemito, Alex. S. (2001). *Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Nurdin, Usman. 2002. *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*. Jakarta:PT. Raja Grafindo Persada, hal. 70.
- Raihani, Cici. 2015. *Efektivitas Pelaksanaan Program Bulan Imunisasi Anak Sekolah (BIAS) dalam Rangka Meningkatkan Kesehatan Anak di Puskesmas Hampan Perak Kecamatan Hampan Perak*. Skripsi: UMSU.
- Rihardini. 2012. *Efektifitas Pelaksanaan Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Perdesaan pada Kelompok Simpan Pinjam Perempuan (PNPM MP SPP) di Kecamatan Ranometto Kabupaten Konawe Selatan Provinsi Sulawesi Tenggara pada periode 2010*. Skripsi: UNES.
- Sastrohadwiryo, Siswanto. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia (Pendekatan Administratif dan Operasional)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Septiyuslianisa. 2014. *Pembinaan Pegawai Dalam Pelaksanaan Tugas Di Biro Umum Kantor Gubernur Provinsi Sumatera Barat*. Jurnal Administrasi Pendidikan, Volume 2 Nomor 1, Juni 2014, Padang: FIP UNP.
- Syukur, Abdullah. 1987. *Study Implementasi Latar Belakang Konsep Pendekatan dan Relevansinya Dalam Pembangunan*. Persadi. Ujung Pandang. Hlm 40.
- Siagian, Sondang P. 2001. *Proses Pengelolaan Pembangunan Nasional*. Jakarta: Gunung Agung.
- Siagian, S.P. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT.Gramedia: Jakarta.
- Tanjung, H. dan S. Rahmawati. 2003. *Pengembangan Sumberdaya Manusia*. Diktat pada Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor: Bogor.
- Thoha, Miftah. 2005. *Manajemen Kepegawaian Sipil Indonesia*. Jakarta: Prenada Media.
- Thoha, Miftah. 1997. *Pembinaan Organisasi Proses Diagnosa dan Interval*.

Jakarta:PT. Raja Grafindo Persada.

PP No. 9 Tahun 2003 Tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan
Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.

Undang-undang No 5 Tahun 2014 *Tentang ASN.*

PP. No. 41 Tahun 2007 *Tentang Organisasi Perangkat Daerah.*

PP. No. 43 Tahun 1999 *Tentang Pokok-pokok kepegawaian.*

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Data Pribadi

Nama : Mhd. Rizki Daulay
Tempat dan Tanggal Lahir : Panyabungan II, 17 Agustus 1996
Jenis Kelamin : Laki-Laki
Agama : Islam
Kewarganegaraan : Indonesia
Alamat : Jl. Pemuda No.6, Panyabungan II
Anak Ke : 4 (empat) dari 4 (empat) bersaudara.

Nama Orang Tua

Ayah : Asron Daulay
Ibu : Siti Maryam Lubis
Alamat : Jl.Pemuda No.6, Panyabungan II

Pendidikan Formal

1. SD Negeri 04 Panyabungan Tamat Tahun 2008
 2. SMP Negeri 02 Panyabungan Tamat Tahun 2011
 3. SMA Negeri 1 Panyabungan Selatan Tamat Tahun 2014
 4. S1 Program Studi Ilmu Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Tamat Tahun 2018
- Demikian daftar riwayat hidup saya ini diperbuat dengan sebenar-benarnya.

Medan, Oktober 2018
Penulis,

Mhd. Rizki Daulay