

BAB V

PEMBAHASAN

Seperti yang sudah diketahui bahwa dalam suatu manajemen sumber daya manusia terdapat beberapa fungsi yang dijalankan, yang mana salah satunya adalah fungsi *planning* atau perencanaan (Hasibuan, 2013). Fungsi perencanaan ini lebih menitikberatkan pada bagaimana merencanakan tenaga kerja secara lebih efektif dan efisien agar sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh suatu organisasi guna mencapai target yang telah ditetapkan. Dalam fungsi perencanaan terdapat berbagai macam program yang dapat diupayakan, salah satunya adalah mutasi pegawai.

Mutasi merupakan suatu perubahan posisi/ jabatan/ tempat/ pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertical (promosi/demosi di dalam suatu organisasi (Hasibuan, 2009). Hakikatnya, mutasi memang termasuk dalam fungsi pengembangan pegawai, karena tujuan dari mutasi ini adalah

untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam suatu organisasi baik itu perusahaan maupun instansi pemerintah.

Dalam hal ini, mutasi yang akan diulas lebih mendalam yakni mutasi jabatan struktural yang ada di organisasi Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Panembahan Senopati Bantul pada tahun 2016.

5.1 Kebutuhan Mutasi Jabatan Dalam Organisasi RSUD Panembahan Senopati Bantul

Dengan data yang diperoleh dari wawancara para informan, dapat diketahui bahwa tidak semua mutasi jabatan yang ada di lingkungan RSUD adalah berawal dari kebutuhan organisasi. Dalam arti, memang ada yang diawali dengan kebutuhan akan kehadiran personil baru untuk mengisi jabatan-jabatan yang kosong, namun umumnya tidak diawali dengan analisa kebutuhan organisasi.

Pada tahun 2016, setelah Bupati baru terpilih, terjadi momentum mutasi besar-besaran di organisasi rumah sakit. Dalam hal ini banyak pegawai yang tidak tahu menahu, kenapa hal demikian terjadi. Namun satu hal yang pasti bahwa tentu

kebijakan mutasi tersebut tidak terlepas dari yang namanya unsur politis.

“Jadi ketika itu di awal tahun 2016 memang di rumah sakit dikejutkan kabar bahwa ada mutasi besar-besaran, sebagai suatu kebijakan mutasi yang baru. Lha nek ngono kan kita ga bisa lepas dari namanya prasangka to Mas, kalau ini kaitannya dengan politis, apalagi yang dimutasi jabatan struktural. Semua orang juga tahu itu. “

Wawancara informan B, 8 Maret 2019

“Itu semua wewenang Bapak Bupati selaku pemegang kebijakan. Mau politik atau tidak pun kita yang di bawah hanya bisa ikut, nderek dhawuh. Mau dipindah ke mana pun kita ga bisa berbuat banyak. Tapi memang banyak yang bilang mutasi politis.”

Wawancara informan A, 8 Maret 2019

Mutasi adalah wewenang penuh Bupati. Bupati lah yang memberikan persetujuan apakah seorang pegawai akan dimutasi atau tidak. Akan dipindahkan ke instansi mana, itu semua ada di tangan Bupati. Dalam hal ini, BKPP selaku lembaga resmi yang menangani mekanisme mutasi dan perpindahan pegawai, bahkan tidak tahu menahu, perihal siapa yang akan di mutasi. Dengan kata lain, tidak ada assemen awal akan kebutuhan organisasi, baik itu di rumah sakit maupun di instansi lain.

“Jadi ketika, Bupati sudah mengantongi nama, siapa saja yang akan dipindahkan, BKPP hanya tinggal membuatkan SK. Jarang mungkin juga belum pernah ada semacam penilaian terlebih dahulu. Yang penting bupati setuju, baru kemudian memberi intruksi ke BKPP untuk dilanjutkan diterbitkan SK. “

Wawancara informan S, 11 Maret 2019

Fenomena yang terjadi di lapangan yang ditemukan adalah sering adanya praktik untuk ‘titip orang’ agar kemudian diberikan atau diletakkan di instansi yang ada di bawah pemerintah daerah Bantul. Memang tak hanya di lingkung rumah sakit, itu terjadi lintas instansi. Sehingga banyak sekali mutasi yang tidak mempertimbangkan kebutuhan akan SDM yang sesuai maupun mempertimbangkan kompetensi orang yang akan dipindahkan.

“Itu udah suatu hal yang lumrah Mas, kalau ada yang ‘nitip’ orangnya untuk diberikan tempat. Bukan hanya satu, dua, tapi yaa bisa dibilang banyak pula. Memang jabatannya juga beda-beda, jadi ga semua sama.”

Wawancara informan S, 11 Maret 2019

“Kadang didapati pejabat A nitip orang untuk dimasukkan ke instansi B, pejabat C ke sini, yang lain ke sana. Di rumah sakit yoo ngono mas. Lha itu kemarin yang paling baru, orang-orang freelance yang tenaganya jelas-jelas belum dibutuhkan, tetap diminta masukkan?”

Wawancara informan B, 8 Maret 21019

Dalam pandangan MSDM tentu fakta yang demikian tidaklah bisa dibenarkan. Tujuan dari adanya manajemen sumber daya manusia itu sendiri untuk mengoptimalkan kinerja para pegawai sehingga berdampak pada efektivitas lebih pada organisasi. Dalam tujuan manajemen sumber daya manusia yang disampaikan Notoatmodjo (2009), bahwa dalam suatu manajemen sumber daya manusia terdapat tujuan fungsi. Ini lebih kepada bagaimana manajemen sumber daya manusia berupaya mempertahankan dan memelihara setiap bagian dalam organisasi dalam memberikan kontribusinya. Selain itu ada tujuan organisasi. Ini lebih menitikberatkan pada bagaimana mengatur seluruh anggota organisasi dalam rangka pendayagunaan secara menyeluruh.

Dalam konteks RSUD Panembahan Senopati, dapat diketahui bahwa memang tidak ada penilaian awal baik pada level individu maupun organisasi, sehingga orang-orang yang dipindahkan tidak mempertimbangkan kebutuhan maupun kompetensinya. Para pegawai hanya dipindahtugaskan tanpa ada

pertimbangan-pertimbangan matang sebelumnya, dan hanya berdasarkan atas keputusan Bupati yang sepihak. Tidak ada tujuan yang jelas, alih-alih untuk peningkatan kinerja dan efisiensi organisasi, namun lebih kepada alasan lain di luar itu.

5.2 Tujuan mutasi

Secara teoritis memang tujuan dari mutasi adalah sebagai sarana pengembangan baik kemampuan, keahlian maupun pengalaman bagi para pegawai. Selain itu tujuan dari mutasi adalah untuk meningkatkan produktifitas kerja pegawai, memperluas relasi bagi pegawai, dan menghilangkan rasa jenuh (Hasibuan, 2011).

Namun, apa yang didapat dari lapangan berbeda dengan apa yang seharusnya. Fenomena mutasi jabatan yang terjadi di RSUD Panembahan Senopati, bukan bertujuan seperti yang dijabarkan sebelumnya, namun lebih menitikberatkan pada alasan politis.

“Semua orang pasti juga bakal tahu Mas, kalau soal mutasi jabatan struktural semacam ini pasti ada kepentingan politis. Bisa saja untuk persiapan pemilu Bupati tahun depan, atau memang untuk mengamankan orang-orangnya.”

Wawancara Informan N, 10 Maret 2019.

“Kalau menurut saya, dan mungkin juga dugaan umum juga sih. Kan kita ga bisa nih, mengkonfirmasi itu ke Bupati langsung, dan menurutnya saya memang sudah begitu nyatanya, kalau pegawai yang dipindahkan itu bukan semata-mata karena urusan pekerjaan, tapi bisa jadi untuk kepentingan lain-lain. Dan saya pun juga belum bisa membenarkan kalau itu alasan atasannya sudah berbeda, walau semua orang juga pasti sepakat.”

Wawancara Informan M, 8 Maret 2019.

“Lha nek itu udah bisa ditebak to Mas, jawabannya apa. Saya juga tidak tahu menahu kenapa saya dimutasi. Sebagai ASN kan saya manud saja mau dipindahkan ke mana. Persoalan politis atau buakan saya kurang paham, tapi memang rumornya yang beredar demikian.”

Wawancara Informan R, 9 Maret 2019.

Para pegawai yang terkena mutasi, memang secara tata aturan harus ikut ke mana mereka akan dipindahkan. Karena bagaimanapun juga jauh sebelum mereka disahkan sebagai seorang ASN, terdapat sumpah dan harus mengikuti semua aturan yang ada. Permasalahannya, ketika terdapat kebijakan mutasi, dan itu tidak diberitahukan kenapa dan dasarnya apa, para pegawai pun hanya bisa pasrah menerima dan menjalankan tugas barunya itu. Mereka tidak tahu secara detail untuk apa tujuan

mereka di mutasi, walau asumsi mengenai adanya intervensi politik begitu santer terdengar.

Satu fakta yang didapatkan dari informan yang berbeda, bahwa mutasi yang ada saat ini, memang lebih condong untuk persiapan pemilu kepada daerah yang akan diselenggarakan dua tahun kemudian. Salah satunya mutasi yang ada di RSUD Panembahan Senopati. Bupati sengaja memindahkan orang-orang Bupati sebelumnya ke instansi lain, dan mengisi pos-pos jabatan struktural RSUD dengan orang-orang pilihannya. Para pegawai yang dipindahkan keluar, diberikan jabatan-jabatan yang sekiranya membatasi ruang gerak mereka, sehingga tidak begitu mempunyai pengaruh apapun, baik itu pada kebijakan maupun masyarakat.

“Sejauh yang saya ketahui yaa Mas, dulu itu mutasinya ga sebanyak Bupati sekarang. Dalam satu tahun orang yang dimutasi paling beberapa saja, dan tidak sering. Kalau sekarang berbeda. Orang-orang lawas dipindah ke sana ke mari dalam jangka waktu yang pendek, dan mengisi jabatan-jabatan yang walau gajinya bisa dibilang sama saja, namun secara tanggungjawab menjadi makin sedikit. Semisal seorang kepala dinas atau kepala bagian diplot jadi staf ahli. Dan itu terjadi berkali-kali dalam 2 tahun terakhir, seperti yang dialami Pak Y. Jadi kayak ada upaya untuk mengurangi pengaruh

orang-orang itu pada masyarakat atau apa, sehingga diberikan jabatan yang seperti itu.“

Wawancara S, 11 Maret 2019

“Kalau saya yang merasakan, sebagai pegawai yang dimutasi untuk jabatan saat ini memang jelas berbeda ya Mas dengan sebelumnya. Dan rasa-rasanya memang lebih mudah dan santai. Jujur saja saya malah menikmatinya memang. Tapi secara kerja dan tanggungjawab kan ga gitu. Karena jabatan yang baru ini, yaitu jabatan staf ahli yaa, yang kerjanya cuman apa, walau gaji sama dengan jabatan sebelumnya, tapi secara tanggungjawab lebih sederhana. Memang untuk saat ini tidak begitu banyak bersinggungan dengan apa itu kebijakan atau anggaran, atau hal-hal yang berhubungan dengan itu. Tapi enaknya memang lebih santai saja sih.”

Wawancara informan Y, 4 Maret 2019.

Ada semacam perencanaan diluar kepentingan perkembangan organisasi, bagaimana orang-orang yang dianggap mempunyai pengaruh dalam suatu dinas, yang kemudian diasumsikan juga berimbas pada masyarakat, dimutasikan, dipindahkan ke satu instansi ke instansi lain dengan tujuan untuk ‘mengurung’ mereka dalam suatu bingkai pekerjaan yang tidak terlalu berurusan dengan proses pengambilan keputusan-keputusan. Sehingga ada semacam pengkebirian jabatan secara

lebih halus, dan jabatan-jabatan orang yang dimutasi tersebut diberikan kepada orang-orang kepercayaan Bupati.

Kecenderungan mutasi yang terjadi lebih dari dua kali dalam satu tahun, tentu akan menjadi begitu ganjil. Secara aturan mutasi baru bisa dilakukan kembali setelah dua tahun, namun pada salah satu informan dia sudah tiga kali dipindahkan selama kurun waktu dua tahun tersebut.

“Mas, nek njenengan tahu, seharusnya mutasi itu paling cepat dua tahun. Setelah dua tahun baru bisa dipindahkan ke tempat lain. Kalau yang saat ini dua tahun berselang sudah berkali-kali pindah. Baru menjabat di kantor baru dilempar lagi ke tempat lain. Kan itu jadinya ga sesuai to mas dengan aturannya.”

Wawancara informan S 11 Maret 2019

“Kalau saya sih mencoba menikmati saja dipindah ke sana kemari. Tak ambil sisi positifnya saja, bisa kenal banyak orang. Tapi yaa itu, sudah pindah yang ketiga ini, padahal rasa-rasanya baru masuk. Seperti Pak S itu, baru dua bulan dilempar maneh ke kantor lain.”

Wawancara informan Y 4 Maret 2019

5.3 Pertimbangan *merit system* dan *spoil system*

Mutasi jabatan struktural di RSUD Panembahan Senopati Bantul, sesuai dengan apa yang didapatkan dari para informan bahwa, memang terkesan mengikuti aluran peraturan yang

berlaku, yakni melalui mekanisme yang ada di BKPP selalu lembaga yang berwenang. Semua pegawai yang ditunjuk Bupati untuk dipindahkan pasti melalui BKPP, untuk kemudian BKPP bekerja sesuai dengan kapasitasnya. Setidaknya itu yang diketahui oleh para informan yang dimutasi.

Namun fakta menarik ditemukan ketika mencoba menggali informasi dari narasumber lain yang mengetahui bagaimana mekanisme mutasi di BKPP. Dari informan ini didapatkan data bahwa, mutasi memang sepenuhnya kewenangan Bupati. Semua keputusan ada di tangan Bupati, termasuk siapa saja yang akan dipindahan harus seizin Bupati.

“Sekali lagi mas, BKPP hanya sebatas menjalankan tugasnya untuk memproses mutasi pegawai dari Bupati. Kita hanya menunaikan tugas. Alasan itu dipindah ke mana, siapa yang menentukan, itu Bupati, kita hanya kebagian buat SK saja. “

Wawancara informan Y 11 Maret 2019

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan penelitian, mengenai bagaimana alur proses mutasi yang terjadi di RSUD Panembahan Senopati Bantul tahun 2016, bermula dari kebijakan dari Bupati Bantul yang baru. Bupati memang

memiliki kewenangan dan hak prerogratif mengenai pemindahan pegawai dari satu unit ke unit yang lain melalui mekanisme yang berlaku.

“Mutasi terjadi bisa dikatakan sejak Bupati terpilih. Tentu dengan adanya pimpinan baru, akan diikuti kebijakan yang baru pula to Mas. Salah satunya yaa itu mutasi jabatan, yang mana dalam hal ini memang di bawah wewenang Bupati.”

Wawancara informan A 8 Maret 2019.

“Jadi sejak kebijakan Bupati terpilih baru, alur atau mungkin kronologis mutasi jabatan diberlakukan sesuai dengan kebijakan Bapak Bupati terpilih. Jadi hal-hal terkait aspek-aspek mutasi ini tentu masuk di dalam tata aturan mutasi yang ada di dalam jajaran pada Bupati terpilih yang baru.”

Wawancara informan R 9 Maret 2019.

Sejalan dengan Undang-Undang Otonomi Daerah Nomor 32 Tahun 2004, pemerintah pusat memberikan otonomi penuh kepada daerah secara lebih luas. Setiap kepala daerah yang dalam hal ini Bupati Bantul menggunakan prinsip desentralisasi dalam menjalankan otonominya.

Desentralisasi ini merupakan wewenang yang dilimpahkan oleh pemerintah pusat kepada pemerintah daerah

untuk mengurus dan mengatur rumah tangga dan pemerintahannya yang juga tertuang dalam Undang-Undang No 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Kewenangan Bupati yakni memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan kepala daerah yang dalam hal ini berperan sebagai pihak eksekutif. Ada semacam pengaplikasian peraturan yang sudah disepakati dan ditetapkan bersama jajaran legislatif. Bupati memiliki kewenangan yang bersifat kewenangan administratif dan kewenangan politik.

Kewenangan administratif seorang Bupati merupakan suatu tugas yang melekat dan digunakan dalam mengendalikan roda pemerintahan. Di samping melakukan manajemen pemerintahan yang mana mencakup perencanaan, pengorganisasian, melakukan koordinasi baik secara internal maupun eksternal dengan lembaga yang terkait serta memutuskan sumber keuangan, kepala daerah juga berwenang dalam mengambil keputusan yang diambil yang bersifat administratif seperti mengangkat, memutasi, mempromosikan dan memberhentikan pegawai di bawah naungan pemerintahannya.

RSUD Panembahan Senopati sebagai salah satu bagian dari pemeritahan Kabupaten Bantul, yang secara langsung di bawah naungan Bupati, sehingga tak terlepas dari kebijakan-kebijakan yang diambil. Di sisi lain, persoalan mutasi adalah sesuatu yang rahasia, dan tidak semua jajaran mengetahuinya, bahkan bagi pegawai yang terkena mutasinya sekalipun.

“Mutasi kui rahasia Mas sifatnya, tidak semua pihak tahu. Bahkan bisa jadi mendadak keluar keputusan mutasi dua jam sebelumnya. Yang dimutasi juga tidak bakal tahu kapan dia akan dimutasi dari posisinya, jadi harus selalu siap. Karena semua itu kebijakan dari Bupati langsung.”

Wawancara informan N 10 Maret 2019

Bupati melalui BKPP selaku lembaga yang berwenang dalam mengurus perpindahan pegawai di lingkungan pemerintah daerah. Sehingga Bupati memberian intruksi dan perintah untuk memutasi satu dan beberapa pegawai.

“Proses mutasi jabatan dimulai dari anajab, inventarisir jabatan, melalui uji kompetensi oleh pihak ketiga. Kemarin sempat dengan jajaran daerah, dan beberapa waktu lalu dengan badan kepegawaian propinsi. “

Wawancara informan Y, 4 Maret 2019.

Sesuai dengan apa yang didapat dari para informan bahwa, seharusnya mutasi memang mengacu pada tata aturan yang berlaku. Idealnya memang harus dilakukan uji kompetensi terlebih dahulu. Namun contoh yang ada di RSUD Panembahan Senopati ini, tidaklah demikian. Jadi ada kebijakan mutasi yang tanpa melalui uji kompetensi terlebih dahulu. Tahap pertama adalah dilakukannya analisis kebutuhan sumber daya manusia pada suatu instansi, baru kemudian dilakukan analisis jabatan yang dilakukan oleh pihak ketiga.

“Pada awal-awal dulu, awal terjadinya mutasi, belum ada tahapan uji kompetensi. Tapi tiba-tiba ada rolling mutasi, tanpa uji kompetensi terlebih dahulu. Idealnya harus ada uji kompetensi terlebih dahulu, idealnya. Untuk memetakan ini cocok di mana.”

Wawancara Informan Y 4 Maret 2019

Informan mengakui tidak melalui uji kompetensi sebelum di mutasi. Dari Bupati memberikan intruksi mutasi melalui BKPP, yang menurut informan mungkin sudah memiliki pertimbangan-pertimbangan tertentu, yang bisa jadi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Tidak ada bukti atau data yang cukup memadai apakah di dalam penentuan kandidat berdasarkan pertimbangan *merit system* maupun *spoil system*. Namun setidaknya, dari data yang diperoleh dari para informan yang mengatakan hal senada bahwa, semua kewenangan ada di tangan Bupati, di samping juga tidak ada penilaian awal terhadap para pegawai yang akan dipindahkan, sehingga banyak asumsi bila memang di dalam penentuannya tidak berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang objektif.

5.4 Pola Mutasi Secara Horizontal

Setidaknya ada tujuh orang yang dimutasi baik itu keluar maupun masuk di RSUD Panembahan Senopati sejak tahun 2016.

**DAFTAR PNS YANG DIMUTASI DILINGKUNGAN RSUD PANEMBAHAN SENOPATI KABUPATEN BANTUL
PADA TAHUN 2016 (BULAN DESEMBER 2016)**

No	NAMA	NIP	JABATAN LAMA	Eselon	JABATAN BARU	Eselon
1	drg. Rr. RINI SETIYANINGSIH, MPH	19650041992032004	Wakil Direktur Pelayanan dan Penunjang Rumah Sakit Umum Daerah Panembahan Senopati Kabupaten Bantul	III.a	Wakil Direktur Pelayanan dan Penunjang Rumah Sakit Umum Daerah Panembahan Senopati Kabupaten Bantul	III.a
2	YULIUS SUHARTA, S.SOS, M.Si	196707211995031002	Wakil Direktur Umum dan Keuangan Rumah Sakit Umum Daerah Panembahan Senopati Kabupaten Bantul	III.a	Camat Pajangan Kabupaten Bantul	III.a
3	AGUS BUDI RAHARJA, S.KM.M.Kes	196808251991031010	Sekretaris Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul	III.a	Wakil Direktur Umum dan Keuangan Rumah Sakit Umum Daerah Panembahan Senopati Kabupaten Bantul	III.a
4	dr. ATTHOBARI, MPH	197409202002121006	Kepala Bidang Pelayanan Medik Rumah Sakit Umum Daerah Panembahan Senopati Kabupaten Bantul	III.b	Kepala Bidang Pelayanan Medik Rumah Sakit Umum Daerah Panembahan Senopati Kabupaten Bantul	III.b
5	ABDUL MUID SOFYAN, SKM, MMR	196505311988031005	Kepala Bidang Data dan Pengkajian, Badan Kesejahteraan Keluarga, Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana Kabupaten Bantul	III.b	Kepala Bidang Penunjang Medik Rumah Sakit Umum Daerah Panembahan Senopati Kabupaten Bantul	III.b
6	drg. SITI ROIKHANA MUNAWAROH, MPH	196309141989112001	Kepala Bidang Keperawatan dan Mutu Rumah Sakit Umum Daerah Panembahan Senopati Kabupaten Bantul	III.b	Kepala Bidang Keperawatan dan Mutu Rumah Sakit Umum Daerah Panembahan Senopati Kabupaten Bantul	III.b
7	NYOMAN GUNARSO, S.Psi	197008141991031004	Kepala Bagian Pengembangan Rumah Sakit Umum Daerah Panembahan Senopati Kabupaten Bantul	III.b	Kepala Bidang Kesehatan Masyarakat Dinas Kesehatan Kabupaten Bantul	III.b
8	LISTIAWAN, SH	196101311990031006	Kepala Bagian Umum Rumah Sakit Umum Daerah Panembahan Senopati Kabupaten Bantul	III.b	Kepala Bagian Pengembangan Rumah Sakit Umum Daerah Panembahan Senopati Kabupaten Bantul	III.b
9	ANDRIYANDONO, SE, MM	196201011989031016	Kepala Bidang Ketahanan Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bantul	III.b	Kepala Bagian Keuangan Rumah Sakit Umum Daerah Panembahan Senopati Kabupaten Bantul	III.b
10	SIDIQ ROHADI, SE, MM	196612271989021002	Kepala Bidang Pemberdayaan Masyarakat Sehat Dinas Kesehatan Kabupaten Bantul	III.b	Kepala Bagian Umum Rumah Sakit Umum Daerah Panembahan Senopati Kabupaten Bantul	III.b
11	dr. AGUS TRI WIDYANTARA	197008312002121003	Kepala Seksi Pelayanan Medik Penunjang dan Bedah Sentral pada Bidang Pelayanan Medik Rumah Sakit Umum Daerah Panembahan Senopati Kabupaten Bantul	IV.a	Kepala Seksi Pelayanan Medik Penunjang dan Bedah Sentral pada Bidang Pelayanan Medik Rumah Sakit Umum Daerah Panembahan Senopati Kabupaten Bantul	IV.a
12	GIRI ASTUTI, Am.Kep, SKM	197605131998032003	Kepala Seksi Rawat Jalan, Rawat Inap dan Gawat Darurat pada Bidang Pelayanan Medik Rumah Sakit Umum Daerah Panembahan Senopati Kabupaten Bantul	IV.a	Kepala Seksi Rawat Jalan, Rawat Inap, dan Gawat Darurat pada Bidang Pelayanan Medik Rumah Sakit Umum Daerah Panembahan Senopati Kabupaten Bantul	IV.a
13	PAMBUJI, SKM, M.M.R	197011081994021001	Kepala Sub Bagian Hukum, Pemasaran dan Kemitraan pada Bagian Pengembangan Rumah Sakit Umum Daerah Panembahan Senopati Kabupaten Bantul	IV.a	Kepala Seksi Penunjang Klinik pada Bidang Penunjang Medik Rumah Sakit Umum Daerah Panembahan Senopati Kabupaten Bantul	IV.a
14	PUJI RAHAYU, A.Md.	196508301985112001	Kepala Seksi Penunjang Klinik pada Bidang Penunjang Medik Rumah Sakit Umum Daerah Panembahan Senopati Kabupaten Bantul	IV.a	Kepala Seksi Penunjang Non Klinik pada Bidang Penunjang Medik Rumah Sakit Umum Daerah Panembahan Senopati Kabupaten Bantul	IV.a
15	ROHAYATI MASITOH, S.Kep, MM	197112201985032003	Kepala Seksi Keperawatan dan Kebidanan pada Bidang Keperawatan dan Mutu Rumah Sakit Umum Daerah Panembahan Senopati Kabupaten Bantul	IV.a	Kepala Seksi Keperawatan dan Kebidanan pada Bidang Keperawatan dan Mutu Rumah Sakit Umum Daerah Panembahan Senopati Kabupaten Bantul	IV.a

No	NAMA	NIP	JABATAN LAMA	Eselon	JABATAN BARU	Eselon
16	ESTHI BUDI AHSI, S.Kep.	196510281988032011	Kepala Seksi Mutu dan Audit Klinik pada Bidang Keperawatan dan Mutu Rumah Sakit Umum Daerah Panembahan Senopati Kabupaten Bantul	IV.a	Kepala Seksi Mutu dan Audit Klinik pada Bidang Keperawatan dan Mutu Rumah Sakit Umum Daerah Panembahan Senopati Kabupaten Bantul	IV.a
17	VERNIANTI, SE, MM	198112152009032007	Kepala Sub Bagian Pendidikan dan Penelitian pada Bagian Pengembangan Rumah Sakit Umum Daerah Panembahan Senopati Kabupaten Bantul	IV.a	Kepala Sub Bagian Pendidikan dan Penelitian pada Bagian Pengembangan Rumah Sakit Umum Daerah Panembahan Senopati Kabupaten Bantul	IV.a
18	AHMAD RUGAYANA DAENGLALANG.S.SOS	196601131998031001	Kepala Sub Bagian Administrasi Sekeloa dan Asisten pada Bagian Protokol Setda Kab. Bantul	IV.a	Kepala Sub Bagian Hukum, Pemasaran dan Kemitraan pada Bagian Pengembangan Rumah Sakit Umum Daerah Panembahan Senopati Kabupaten Bantul	IV.a
19	UNIK PRASTIWI YUDIARI, SE	197212071995032002	Kepala Sub Bagian Perbendaharaan dan Aset pada Bagian Keuangan Rumah Sakit Umum Daerah Panembahan Senopati Kabupaten Bantul	IV.a	Kepala Sub Bagian Perbendaharaan dan Aset pada Bagian Keuangan Rumah Sakit Umum Daerah Panembahan Senopati Kabupaten Bantul	IV.a
20	NUR INDAH ISNAENI, SE, M.Si	197508092006042003	Kepala Sub Bagian Verifikasi dan Akuntansi pada Bagian Keuangan Rumah Sakit Umum Daerah Panembahan Senopati Kabupaten Bantul	IV.a	Kepala Sub Bagian Verifikasi dan Akuntansi pada Bagian Keuangan Rumah Sakit Umum Daerah Panembahan Senopati Kabupaten Bantul	IV.a
21	NOOR SYAMSIYAH	196009121984032007	Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian pada Bagian Umum Rumah Sakit Umum Daerah Panembahan Senopati Kabupaten Bantul	IV.a	Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian pada Bagian Umum Rumah Sakit Umum Daerah Panembahan Senopati Kabupaten Bantul	IV.a
22	CATUR WIDIAWATI, SKM	196506101989032014	Kepala Sub Bagian Program pada Bagian Umum Rumah Sakit Umum Daerah Panembahan Senopati Kabupaten Bantul	IV.a	Kepala Sub Bagian Program pada Bagian Umum Rumah Sakit Umum Daerah Panembahan Senopati Kabupaten Bantul	IV.a

Gambar 5.1. Data Mutasi Jabatan RSUD Panembahan Senopati

Dari daftar tersebut, dapat diketahui mutasi yang terjadi hingga di akhir tahun 2016 di RSUD Panembahan Senopati. Dan apabila dicermati lebih dalam ada beberapa posisi yang memang tidak relevan dengan posisi sebelumnya. Baik itu para pejabat yang keluar maupun yang bergabung dalam organisasi RSUD Panembahan Senopati. Sedangkan untuk para pegawai yang digeser juga mengalami hal serupa walau tidak semua.

Dari data mutasi tersebut, sejalan dengan apa yang dikatakan informan bahwa belum ada pertimbangan latar belakang secara pengalaman maupun pendidikan yang cukup memadai di dalam penentuan mutasi dan jabatan baru yang akan dituju. Dapat dilihat dari salah satu pejabat yang mana dari jabatan sebelumnya di bagian Kehutanan dipindahkan menjadi kepala bagaian keuangan rumah sakit. Sedangkan sebelumnya, waktu direktur keuangan rumah sakit dipindahkan menjadi seorang camat di salah satu kecamatan di kabupaten Bantul.

“Jadi memang mutasi itu saya rasa yah begini-begini saja. Maksudnya tinggal ikut perintah apa yang tertuang dalam SK, kita ikuti. Kita tidak baka tahu mau dilempar ke mana, dan itu memang diluar kendali ya Mas. Kita mau ngritik kok di sini tidak sesuai pendidikan atau kompetensi, sama saja. Itu udah thok ketok palu, sesuai

atau engga sesuai yasudah dijalanin saja. Kita sebagai ASN tidak bisa berbuat banyak.”

Wawancara Informan N, 24 Maret 2019

“Aku asline juga rada gumun e Mas. Kenapa saya yang dipindahkan ke bagian yang sakjane menurutku secara pribadi juga kurang pas, melihat dari latar belakang saya dan riwayat posisi sebelumnya. Tapi yo saya terima saja, dan bekerja sesuai dengan apa yang ditentukan. Kalau ternyata ada pertimbangan lain diluar ini saya juga ga bisa bantu jawab apapun.”

Wawancara Informan A, 24 Maret 2019

Pola mutasi yang terjadi memang lebih secara horizontal, yang mana tidak ada perubahan level jabatan, namun lebih kepada perubahan instansinya saja, dengan varian tujuan jabatan yang bermacam-macam. Dari jabatan satu ke jabatan lain, dan terkesan tidak mempertimbangkan jabatan yang lama dengan jabatan yang baru yang akan dituju.

Pengakuan agak berbeda, di dapat dari informan lain yang menyampaikan bahwa orang rumah sakit yang dipindahkan itu memang dikenal sebagai pendukung Bupati terdahulu. Sehingga apa yang menjadi pertimbangan menurutnya memang suatu hal yang kental dengan politik.

“...dari sekian yang dimutasi memang orang-orang ‘merah’ dipindahkan semua, termasuk yang petinggi-petinggi itu. Kalau soal alasan aku ora begitu mengerti, lha wong seperti yang tak kasih tahu kemarin, kan itu wewenang dari pimpinan atas sana. Semua orang yang di sini juga udah pada ngerti to Mas, wes udu rahasia maneh. ”

Wawancara Informan B, 23 Maret 2019

Bila melihat kembali bagaimana mekanisme atau alur mutasi yang akan dijelaskan selanjutnya, apakah itu terkait dengan politik atau tidak, dapat diketahui bahwa mutasi jabatan di RSUD Panembahan Senopati dilakukan tanpa pertimbangan yang objektif dan matang. Pola perpindahan para pegawainya baik yang masuk maupun keluar dapat dipredisikan pasti akan mendapatkan posisi baru yang sama sekali berbeda. Dasarnya adalah riwayat mutasi yang sudah ada sebelumnya, dan dari perpindahan-perpindahan yang terjadi memang kebanyakan terjadi demikian.

5.5 Mekanisme Pemilihan Kandidat

Secara umum dari data yang dihimpun dari para informan bahwa alur mutasi dan mekanisme yang mereka alami ini tidak sepenuhnya mereka memahaminya. Sejauh yang mereka tahu

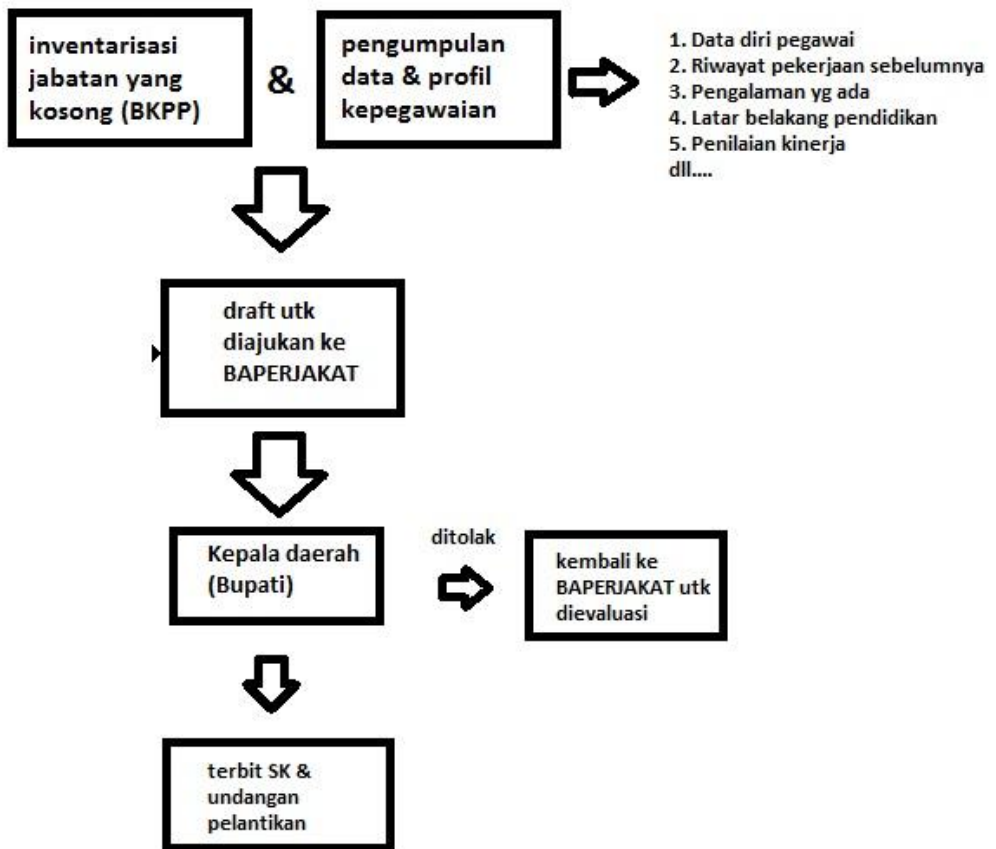
adalah mereka hanya mendapatkan surat keputusan untuk dipindahkan, tanpa ada proses sebelumnya.

Dalam aturannya mutasi PNS tertuang dalam Pasal 73 Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) yakni sebagai berikut

- 1) *Setiap PNS dapat dimutasi tugas dan/atau lokasi dalam 1 (satu) Instansi Pusat, antar-Instansi Pusat, 1 (satu) Instansi Daerah, antar-Instansi Daerah, antar-Instansi Pusat dan Instansi Daerah, dan ke perwakilan Negara Indonesia di luar negeri.*
- 2) *Mutasi PNS dalam satu Instansi Pusat atau Instansi Daerah dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian.*
- 3) *Mutasi PNS antar kabupaten/kota dalam satu provinsi ditetapkan oleh gubernur setelah memperoleh pertimbangan kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN).*
- 4) *Mutasi PNS antar kabupaten/kota antarprovinsi, dan antar provinsi ditetapkan oleh menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan dalam negeri setelah memperoleh pertimbangan kepala BKN.*
- 5) *Mutasi PNS provinsi/kabupaten/kota ke Instansi Pusat atau sebaliknya, ditetapkan oleh kepala BKN.*
- 6) *Mutasi PNS antar-Instansi Pusat ditetapkan oleh kepala BKN.*
- 7) *Mutasi PNS dilakukan dengan memperhatikan prinsip larangan konflik kepentingan.*
- 8) *Pembiayaan sebagai dampak dilakukannya mutasi PNS dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja negara untuk Instansi Pusat dan anggaran pendapatan dan belanja daerah untuk Instansi Daerah.*

Sedangkan secara teknis mutasi jabatan di lingkungan pemerintahan daerah secara obyektif dan idela adalah dimulai dari inventarisasi jabatan yang kosong oleh Badan Kepegawaian/BKPP, pengumpulan data-data kepegawaian seperti hasil penilaian kinerja, riwayat jabatan, pendidikan, golongan dan sebagainya yang mana untuk kemudian dijadikan draft usulan ke bagian Baperjakat. Setelah dari Baperjakat disampaikan draft tersebut kepada kepala daerah, dan bila mendapat persetujuan maka akan diterbitkan surat keputusan, bila tidak maka akan dievaluasi kembali. Setelah itu kemudian baru masuk dalam penurunan surat keputusan, pelantikan dan serah terima jabatan (wawancara informan Y, 23 Maret 2019).

Alur tersebut bila dipetakan ke dalam suatu ilustrasi bagan sederhana dapat digambar seperti di bawah ini,



Gambar 5.2. Bagan Ilustrasi Alur Mutasi secara obyektif

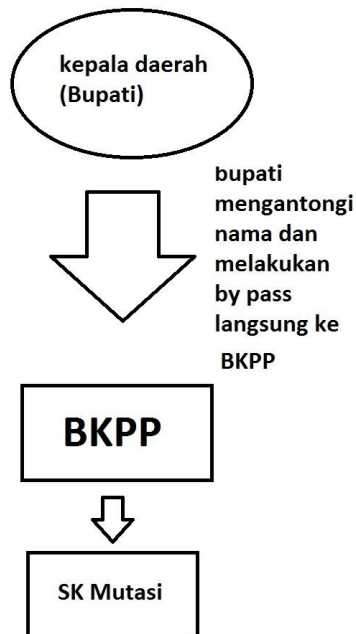
Apabila apa yang tertera di undang-undang tersebut dan melihat bagaimana teknis mutasi jabatan yang ideal, apa yang terjadi di RSUD Panembahan Senopati Bantul tentu akan berbeda. Tidak ada kejelasan alur yang benar-benar dapat

dipetakan secara baik. Dari sisi para pegawai yang dimutasi tidak dapat menerka apa yang mereka alami. Akui mereka hanya mendapatkan surat keputusan untuk mutasi dan mendapat surat undangan untuk menghadiri pelantikan yang juga bersifat rahasia.

Dari sisi BKPP selaku badan yang berwenang secara teknis, menyebutkan bahwa mutasi jabatan yang terjadi baik itu di lingkungan pemerintahan Bantul secara umum, dan di RSUD Panembahan Senopati secara khusus, tidak bisa dikatakan sesuai, namun juga tidak bisa dikatakan sepenuhnya salah dalam hal secara teknis dan prosedur. Karena semua melewati persetujuan Bupati dan kemudian dilimpahkan ke BKPP untuk diproses lebih lanjut.

Menjadi pertanyaan bagaimana alur sebelum itu semua terjadi, yaitu bagaimana proses pemilihan kandidat yang akan dimutasi. Dari data para informan, memberikan jawaban yang sama yakni semua ada di tangan Bupati yang berwenang dalam memilih, mengatur dan menyetujui mutasi para pegawainya. Dalam hal ini ada kesulitan tersendiri, karena peneliti terbatas di dalam mendapatkan akses untuk lebih dekat ke Bupati. Sehingga

tidak ada data terkonfirmasi mengenai bagaimana seseorang pegawai diputuskan untuk dimutasi atau tidak.



Gambar 5.3 Ilustrasi Mutasi secara langsung oleh Bupati

Namun walau terlihat procedural, karena melalui mekanisme di BKPP, namun ditemukan fakta-fakta bahwa mutasi yang diambil ditengarai tidak sesuai dengan aturan. Salah satu contoh beberapa kandidat yang di mutasi memang dari latarbelakang pendidikan sesuai, tidak terlampau jauh dari apa

yang dikerjakan sebelumnya. Namun, jika melihat dari pengalaman dan kompetensi yang ada, tidak ada data yang cukup valid yang menyatakan bahwa yang bersangkutan memiliki kapabilitas dan kemampuan yang cukup untuk menjabat jabatan yang baru.

Pemilihan siapa yang akan dimutasi itu adalah wewenang dan hak prerogatif Bupati. Bupati memilih siapa yang akan dimutasi melalui lembaga BKPP. Bupati memberikan intruksi melalui mekanisme yang berlaku yang mana semua dilakukan oleh BKPP. Dalam pemilihan siapa yang dimutasi, itu juga sepenuhnya wewenang Bupati. Informan kurang begitu mengetahui dinamika yang ada di atas.. Ada kemungkinan-kemungkinan ada pertimbangan lain, sehingga mengapa orang-orang tertentu yang dipilih untuk kemudian dipindahkan.

Informan memberikan pernyataan bahwa semua akan baik dan ideal bila dalam mutasi jabatan, kembali pada tata aturan yang berlaku. Para pegawai yang dipindahkan disesuaikan dengan hasil uji kompetensinya masing-masing, sehingga di

jabatan baru ada kesesuaian keilmuan dan memudahkan para pegawai untuk beradaptasi.

“Sepengetahuan kami hak prerogratif Bupati untuk memilih dan mau menempatkan orang itu di mana. Tapi kan untuk teknis dan pelaksanaan kan BKPP. Alurnya lewat BKPP. Karena ini sudah teknis.”

Wawancara informan Y 4 Maret 2019

Namun pada realita yang ada dilapangan bahwa, memang tidak semua berjalan sesuai dengan apa yang seharusnya. Menurut keterangan dari informan, tidak semua instansi yang menjadi asal dan tujuan pegawai yang dimutasi, sesuai dengan latar belakang keilmuan dan pengalamannya. Masih ada yang tidak sesuai, yang nanti pada akhirnya menimbulkan dampak tersendiri bagi para pegawai di jabatan barunya.

“Yaa semua bila tata aturan kepegawaian tentu akan ideal mendapatkan seorang pejabat. Karena apa. Karena semua sesuai dengan kompetensinya. Dari hasil uji kompetensinya, itu sudah direkomendasikan bahwa seseorang itu cocok di mana, dan tugas pokoknya itu sudah sesuai dengan hasil uji kompetensi masing-masing. Yaa mungkin tidak menutup kemungkinan, kita juga tidak tahu ya pertimbangannya bagaimana, namun idealnya sesuai dengan kompetensi SDM. Jadi penyesuaiannya tidak terlalu jauh, walau di beberapa dinas instansi, kita lihat ada yang engga sesuai kompetensi. ”

Wawancara informan Y, 6 Maret 2019

Hal-hal lain yang terjadi di lapangan memang seperti yang kita tahu banyak yang tidak sesuai. Itu kenyataan. Tapi itu ada pertimbangan atau apa, itu kan sudah sudah kebijakan, jadi kami tak bisa mengintervensi itu mas.

Wawancara informan A, 8 Maret 2019

Pada dasarnya memang, menurut pengakuan informan bahwa jabatan struktural adalah jabatan yang politis. Dalam arti memang dalam penentuan siapa yang akan menduduki jabatan tersebut tetap tidak terlepas dari intervensi kepentingan para pemangku kebijakan yang manaunginya. Termasuk pula berlaku di RSUD Panembahan Senopati.

Sehingga bila banyak asumsi-asumsi diluar organisasi rumah sakit, itu memang suatu hal yang wajar, karena memang demikain faktanya. Penentuan jabatan sturktural tidak bisa lepas dari kepentingan-kepentingan, terlepas apakah memang dalam mekanismenya melalui alur tata aturan yang berlaku atau tidak.

Bila ditelusuri lebih mendalam, memang kembali bermuara kepada Bupati. Karena di tangan Bupati lah kewenangan pengambilan keputusan itu berada. Apakah memang

sudah melewati tahapan prosedur yang sesuai atau tidak, pihak yang dimutasi atau mereka yang ada ‘diluar’ tidak bisa menintervensi apapun atas keputusan yang sudah diambil Bupati.

“Penggantian direktur yan baru, itu kan awalnya karena kekosongan jabatan. Direktur yang lama ini kan ikut lelang jabatan, lalu lulus, dan ditempatkan di RS tipe A di Denpasar. Karena RS ini statusnya adalah BLUD, jadi untuk jabatan direktur sifatnya non sturktural. Artinya direktur bisa di nonstrukturalnya. Dalam hal ini bisa diisi pejabat yang sudah pensiu dengan tata kelola kontrak kerja. Dan ini murni menjadi kewenangan Bapak Bupati. Walau ada pertimbangan-pertimbangan lain, namun kan direktur tetap harus ada latar belakang medis.”

Wawancara informan Y 4 Maret 2019

Apakah memang bermuatan politik ataupun tidak, memang para informan belum bisa memberikan jawaban yang pasti, karena tidak terlibat di dalam pengambilan keputusan. Informan hanya sebagai subjek kebijakan, jadi apapun keputusannya mau tidak mau harus diterima. Bila disangkutpautkan dengan politisasi kebijakan mutasi, itu semua kembali kepada penilaian masing-masing bagaimana menanggapiannya.

“Kalau dari sisi politis yaa, karena jabatan struktural itu politis yaa, yaa gimana yaa susah untuk dianalogikan.

Bila dikaitkan dengan politis, yaa kita tidak bisa memberikan jawaban pasti, jadi ini kan penilaian saja”.

Wawancara informan Y 4 Maret 2019.

5.6 Dampak Mutasi Terhadap Kinerja

Dampak dari mutasi terhadap kinerja pegawai yang dimutasi itu sendiri, lebih kepada awal dari mutasi apakah sesuai dengan kompetensi, latar belakang dan pengalaman pegawai atau tidak. Akan menjadi baik dan berkembang bila memang, sebelumnya ketika akan dikeluarkan keputusan mutasi sudah ada uji kompetensi, dan pemetaan yang benar mengenai kemampuan dan pengetahuan pegawai yang akan dimutasi dengan jabatan yang dituju.

Namun akan berbeda bilamana, antara jabatan yang dituju kurang relevan atau bahkan tidak sesuai sama sekali dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman pegawai. Akan ada dampak secara psikis, karena perubahan yang cepat dan mendadak. Terlebih seperti yang dikatakan sebelumnya, tidak ada pemberitahuan apapun bilamana akan ada mutasi jabatan.

“Dampak dari mutasi yaa, yah kalau bagi saya, yang sesuai sih ga berdampak yah. Semua akan berdampak yaa. Tinggal bagaimana penyesuaian masing-masing. Karena dampak mutasi yang terlalu cepat, itu juga akan berdampak secara psikologis. Seperti apa, yaa penyesuaian dengan pekerjaan yang baru, dengan lingkungan yang baru, terhadap tugas dan fungsinya yang baru. Nah yang mana bila ada pejabat yang ditempatkan tidak sesuai dengan standar kompetensinya ini yang jadi permasalahan. Yaa kan mereka harus belajar dari nol, kalau mereka yang sesuai sih tidak masalah, lha yang tidak sesuai kan jadi masalah. Itu akan lebih banyak dan lebih lama belajarnya. Beradaptasi dengan tugas-tugas baru itu. Jadi harapannya semua kembali ke kompetensi masing-masing. Semuanya sesuai. Syukur-syukur landasan dari mutasi ini berdasarkan uji-uji kompetensinya yang sudah ditetapkan oleh BKPP. “

Wawancara informan Y 4 Maret 2019.

Kinerja merupakan sinergi dari faktor lingkungan dan faktor internal pegawai, harapannya pegawai dapat mengikuti prinsip profesionalisme berdasarkan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang telah ditetapkan dan beberapa syarat objektif lainnya. menurut informan merasa dirinya tidak mendapatkan syarat objektif yang harus terpenuhi dari kinerja yang optimal.

“Mau gimana lagi mas hasilnya kalau caranya seperti ini, paling nanti tidak memberikan hasil yang maksimal dari proses mutasi ini”

Wawancara R, 9 Maret 2019.

Kebijakan mutasi berdasarkan pandangan personal atau kedekatan hubungan antara penentu kebijakan dengan kandidat yang dimutasi menyebabkan kinerja pegawai yang menjadi bawahan atau pelaksana teknis semakin menurun, hal ini disebabkan kurang adanya kecocokan antara kompetensi dan kemampuan untuk mengelola lembaga kesehatan dengan level tinggi, hal ini perlu dilakukan pengkajian ulang untuk menentukan pemilihan kandidat yang akan dimutasi sesuai dengan alur dan prosedur yang berlaku.

“Pada awal mutasi diberlakukan tidak ada pemberitahuan terlebih dahulu, sehingga saya kira calon yang akan menggantikan belum diketahui secara pasti kemampuan dan kompetensi mengelola lembaga kesehatan ini, dan pasti nanti pengaruh ke bawahan yang akan dipimpinnya, belum tentu nanti kerjanya mereka akan lebih baik dari sebelumnya. “

Wawancara informan N 10 Maret 2019.

.Tujuan awal mutasi adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai dan meningkatkan berbagai macam kompetensi seperti pengetahuan dan ketrampilan, sehingga dapat

bermanfaat untuk semua pihak baik kepada yang digantikan dan yang akan menggantikan, namun informan merasa jika mutasi yang dilakukan tanpa adanya pengujian kompetensi sebelumnya yang harus dijalankan, dan selama ini dalam pekerjaannya belum ditemukan alasan maupun kondisi menurunnya kinerja, sehingga mutasi ini menyebabkan kekacauan dalam sistem karir dan kinerja yang tidak terukur dengan baik.

“Selama saya dimutasi ini belum ada pengujian secara terbuka dan diukur langsung oleh lembaga yang berwenang melakukan mutasi, padahal seharusnya ada prosesnya to, kompetensi kinerja dan pengalaman harus dipenuhi, kalau seperti ini caranya kembali ke masa lalu sistem karir yang tidak tertib dan tertata terus kesulitan mencari kandidat yang berkualifikasi dalam bidangnya”

Wawancara informan B, 8 Maret 2019

Mutasi dilakukan atas dasar prestasi kerja sebagai bahan pertimbangan akurat, hal tersebut dilakukan untuk tidak menimbulkan kekecewaan dari pegawai yang terkena kebijakan mutasi, karena penjelasan secara detail untuk memberitahukan hasil sebelumnya untuk mengubah perilaku agar lebih efektif lagi, serta memperkirakan kemungkinan untuk memperoleh kompensasi dan imbalan yang lebih menantanga pada waktu yang

akan datang, namun kenyataan di lapangan menurut informal hal tersebut tidak diberikan, sehingga belum ada parameter ukuran peningkatan kinerja yang dapat dibandingkan.

“tadi sudah saya sampaikan parameter pengukuran prestasi kerja belum diberikan, sehingga perilaku apa yang harus saya perbaiki tidak diketahui secara jelas, saya pengen lembaga terbuka terhadap proses ini, wajar kalau nanti muncul kekecewaan bukan hanya dari saya tapi dari bawahan nanti yang tau”

Wawancara informan B 8 Maret 2019

Mutasi seharusnya dapat memberikan pengawasan secara teratur dan baku dalam melakukan manajemen untuk mencapai produktivitas kerja, pengawasan atau supervisi ini digunakan untuk melihat sejauh mana performa pekerjaan yang ditunjukkan, memberikan penilaian secara objektif terhadap kandidat yang akan menggantikan dan yang digantikan, sehingga proses tersebut dapat diterima oleh lembaga sebagai proses transparansi lembaga, namun kenyataannya proses tidak berjalan dengan baik sesuai prosedur yang telah baku dan disepakati sebagai lembaga publik yang transparan.

“Menurut saya mas, saat ini BKPP belum menjalankan fungsi kewenangan mengawasi kinerja pegawai dengan

baik, mungkin ada permainan politis di situ, pegawai yang kinerjanya baik bisa jadi dimutasi langsung, dan calon kandidat yang dimutasi kinerjanya belum berpengalaman dibidangnya, padahal ini lembaga publik harus terbuka dan jujur prosesnya“

Wawancara informan N 10 Maret 2019

Mutasi secara horisontal merupakan proses mutasi dengan satu level, hal itu dilakukan bukan sebagai bentuk hukuman maupun bentuk pengibirian dari kekuasaan, atau pengurangan tunjangan yang akan diberikan maupun membatasi kewenangan dalam kebijakan, namun hal ini dilakukan untuk peningkatan kinerjanya menjadi lebih baik dan memperoleh kesempatan jabatan lebih baik, hal itu diakui oleh informan menyatakan jika mutasi berkaitan dengan diluar prosedur mutasi yang biasa dilakukan.

“ Di posisi yang sekarang ini mas, saya kurang bisa bergerak leluasa tidak seperti dulu saat masih menduduki jabatan lebih tinggi secara struktural, memang latar belakang saya berbeda pilihan politik dengan atasan saya, sehingga saya merasa posisi saya memang dijauhkan dari pengambil kebijakan lagi, yang mana bisa jadi untuk persiapan kelanjutan periode pemerintahan kedepannya. Lah saya juga mung bisa manud mas, tidak bisa berbuat banyak.”

Wawancara informan S 11 Maret 2019

Di samping itu, berdasarkan hasil observasi peneliti mengamati keadaan di lapangan dapat diambil fakta yang ditemukan yang menunjukkan kinerja pegawai yang dimutasi belum menunjukkan produktivitas yang signifikan, berdasarkan pengamatan saat peneliti mengamati beberapa kondisi perilaku subjek saat di wawancarai, kebanyakan subjek yang peneliti temui terlihat kurang memberikan kontak mata, ekspresi mengerutkan wajah ketika menjelaskan problem masalah yang dihadapinya, nada bicaranya agak menekan lebih pada beban kerja yang diembannya atau tuntutan yang dihadapinya.

Selain itu peneliti mengamati dari sikap optimisme kinerja pegawai yang dimutasi tidak menunjukkan perkembangan optimisme positif dari posisi sebelumnya, hal tersebut karena posisi yang dijabat saat ini kurang bernilai prestise dibandingkan dengan jabatan tinggi saat di rumah sakit. Padahal kondisi yang diharapkan dari mutasi secara horistal ini dapat meningkatkan produktivitas dan semangat kerja pegawai semakin baik lagi.

Berdasarkan pengamatan peneliti saat mengamati kegiatan beberapa pegawai yang telah dimutasi sebelumnya,

menunjukkan perilaku indisipliner hal tersebut dapat terlihat dari datang masuk kerja terlambat dan pulang kerja lebih cepat dari jam seharusnya, selain itu melebihi lebihkan waktu istirahat yang diberikan sehingga pada saat jam masuk kerja setelah istirahat belum masuk kerja kembali.

Kinerja yang menurun tersebut berakibat pada beberapa pegawai yang telah dimutasi menunjukkan kecenderungan absensi kerja yang tinggi, kualitas pelayanan yang diberikan menurun, sering mengeluhkan pekerjaan yang sekarang dilakukan dengan yang sebelumnya pernah dilakukan, merasa kurang yakin dalam bekerja, serta merasa lebih sering menunda tugas yang sekarang diberikan karena beban kerja yang lebih longgar dibandingkan sebelumnya, dan beberapa memilih mengabaikan peraturan dengan absen kerja tanpa izin sebelumnya.

5.7 Dampak Mutasi Terhadap Adopsi Pekerjaan

Dampak mutasi terhadap proses peralihan atau adopsi serta proses beradaptasi terhadap pekerjaan tersebut, sehingga memunculkan kesimbangan dengan komposisi pekerjaan dan

jabatannya. Mutasi memberikan perspektif baru dalam pekerjaan dan memberikan persiapan terhadap tugas baru yang diberikan, kandidat baru harapannya dapat memperbaiki kinerja yang ada dan harapannya sesuai dengan minat dan bakat pegawai.

“sekarang ini saya berusaha untuk adaptasi dengan pekerjaan yang baru, dimana saja ditempatkan semoga bisa memberikan hasil kerja yang terbaik, mungkin ini memang sudah keputusan atasan dan dipertimbangkan secara matang matang, semoga calon kadidat yang menggantikan mampu bekerja lebih baik lagi “

Wawancara informan Y 4 Maret 2019

Dampak mutasi adalah untuk memberikan kesempatan mengembangkan diri menjadi lebih baik, dan memberikan pengalaman bekerja yang baru bagi yang akan dimutasi, selain itu menghindarkan dari rasa jenuh terhadap pekerjaan yang ada. Maka dari itu adopsi pekerjaan memberikan kesempatan peningkatan kinerja menjadi lebih baik kinerjanya.

“Saya mencoba ambil sisi positifnya aja mas, mungkin ini kesempatan dan tantangan baru yang bisa saya ambil, pengalaman baru yang harus saya coba, dan saya buktikan saya bisa menjadi lebih baik lagi”

Wawancara informan N 10 Maret 2019

Mutasi dilakukan untuk menjadikan tahapan atau batu loncatan sebagai usaha mencapai promosi pada waktu mendatang, sehingga pegawai dapat mendalami pekerjaan yang dilakukan dengan tujuan dapat menguasai pekerjaan lain di bidang yang berbeda dalam satu lingkup kerjanya. Kenyataan informan merasa nyaman dengan keadaan yang ada dan tidak menyukai tantangan yang baru dalam bekerja,

“Saya mencoba intropeksi diri saya pribadi mas, sebelumnya saya merasa nyaman dengan pekerjaan saya dan dengan adanya mutasi ini harus mengemban tantangan yang baru lagi, saya anggap bukan siksaan tapi berkah untuk tahapan jenjang saya selanjutnya”

Wawancara informan R 9 Maret 2019

5.8 Dampak Mutasi Terhadap Motivasi Kerja

Dampak mutasi yang sesuai prosedur maupun alur yang baik mampu meningkatkan motivasi kerja, motivasi kerja yang tinggi untuk mengatasi tantangan yang ada, motivasi kerja mampu memberikan peningkatan usaha maksimal dalam bekerja, pegawai yang merasa senang dengan pekerjaan akan meningkatkan kerja kinerja yang ada dan harapannya sesuai dengan minat dan bakat pegawai.

“Kalau dalam bekerja saya lebih suka yang menyenangkan dan sesuai dengan bakat yang saya miliki, dan memang keadaan setelah mutasi ini tidak seperti sebelumnya, lebih sulit membutuhkan waktu yang lebih lama untuk menyesuaikan diri, sedikit kecewa ya kurang bersemangat bekerjanya “

Wawancara informan B 6 Maret 2019

Mutasi yang dilakukan harapannya adalah mampu mengurangi kebosanan dan kejenuhan dalam bekerja, sehingga mengurangi dampak buruk yang menjadikan kinerja menurun. Hal itu lazim dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kondisi psikis dan lingkungan yang baru untuk mendukung kinerjanya. Namun informan yang telah dimutasi menyatakan sebaliknya penyebab mutasi belum melalui prosedur yang berlaku, sehingga pegawai dapat mengalami kurangpercayaan terhadap lembaga yang seharusnya dijaga.

“Rutinitas bekerja di lembaga pemerintah membuat saya bosan mas, kalau ndak pinter pinter mengatur semuanya bisa jadi nanti kurang produktif bekerja, apalagi setelah dimutasi ini yang penuh konflik kepentingan tambah jenuh dengan keadaan yang seperti ini “

Wawancara informan R 10 Maret 2019

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan banyak menunjukkan jika mutasi dapat meningkatkan motivasi kerja, mutasi dapat memotivasi secara internal bagi pegawai untuk memberikan pengaruh positif pada kinerjanya.

Mutasi dapat terjadi karena kepuasan kerja yang menurun, karena kepuasan berhubungan secara timbal balik dengan kinerja individu, kepuasan tentu dipengaruhi oleh motivasi kerja, sebagai salah satu komponen motivasi kerja maka perlu melihat hambatan dalam mutasi jabatan, beberapa hal yang dapat menyebabkan motivasi kerja menurun adalah sering terlambat, sering mengeluh, sering lupa, tidak mempunyai prioritas, kekanak-kanakan dan selalu membela diri (Badriah, 2010). Hal tersebut dapat dikategorikan sebagai faktor internal pegawai yang menghambat mutasi jabatan ke arah vertikal.