

# **JURNAL EKONOMI**

## **MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA**

**Pasca Sarjana Universitas Islam Kadiri - 2012**

## DAFTAR ISI

# JURNAL EKONOMI

## MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA

---

	<b>Halaman</b>
<i>Pemahaman Elite Politik Terhadap Kebijakan Mutasi Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kota Kediri</i>	
<i>Baju Pramutoko</i> -----	1 - 29

# PEMAHAMAN ELITE POLITIK TERHADAP KEBIJAKAN MUTASI PEGAWAI DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA KEDIRI

Oleh : BAJU PRAMUTOKO

## ABSTRACT

Mutations are common in corporate organizations, government or private, mutations can be used as a whip and motivation to further improve performance in serving the community by placing the right person at the right place. Real picture of mutations practice in local government employee is an employee of mutations occurring phenomenon in the Environment Kediri City Government, which could be said to be controversial. Where local officials carried the mutation is too fast the first time of mutation. This has prompted researchers to observe, explore and examine how far the understanding of the political elite in Kediri associated mutations policy officials in government Kediri.

The formulation of the problem is: "How can an understanding of the political elite to policy officials in the government Mutations Kediri". This study is a qualitative research, this study is a research field by emphasizing observation and interview methods. The subjects of this study is from the political elite who are in the local area in the city of Kediri which consists of 10 people each with 2 people from five political parties that obtain seats in parliament Kediri. Researchers then analyzed Trianggulasi the triangulation method and theory triangulation.

Based on all the discussion and analysis of research results, it can be concluded that the mutation policy staff of the Kediri city government, to be controversial since the mayor of Kediri, Samsul Ashar, are paired with Abdullah Abubakar, inaugurated on April 4, 2009. This happens because in the era of leadership often transferring employee with the intent and purpose are not clear, plus the issue of buying and selling process of mutation position proximate to the employee. Perception and understanding of the various elements of society, because, a mutation that is seen is not procedural, causing unease among civil servants, even conflicts within SKPD and among individuals within government SKPD Kediri, which have an impact on declining public services and programs development that touches people directly will get a constraint. From this study, the researchers suggest, the law makers - legislation and law enforcement to do its work in favor of the people, so that each policy generated by the holders of power could be felt by many people.

*Key words: Mutation, Mutation Policy Staff, Understanding Political Elites*

## 1. PENDAHULUAN

### II. Latar Belakang

Mutasi adalah hal biasa pada organisasi perusahaan, pemerintah atau swasta. Hal ini jangan difahami sebagai hukuman. Justru mutasi bisa dijadikan cambuk semangat dan motivasi agar lebih meningkatkan kinerja dalam melayani masyarakat dengan menempatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat (*The Right Man in The Right Place*). Namun apabila mutasi pegawai

dilaksanakan terlalu cepat frekwensi waktunya dan tidak memperhatikan ketentuan yang berlaku akan menjadi masalah baru. Karena akan berdampak terhadap kinerja pelayanan kepada masyarakat dan tidak terdistribusinya program-program pembangunan yang sudah direncanakan. Pada akhirnya yang rugi rakyat juga.

Beberapa gambaran pelaksanaan mutasi pegawai di daerah, masih banyak diwarnai nuansa politis dan berbagai kepentingan. Baik kepentingan elit politik maupun elit eksekutif. Bahkan yang lebih tidak kondusif lagi adalah munculnya pejabat struktural baru yang tampil karena kedekatan dengan lingkaran kekuasaan, termasuk adanya penetrasi oleh kalangan anggota legislatif / partai politik atau pelaku politik lainnya, dalam penempatan suatu jabatan struktural tertentu. Di samping itu, ketentuan tentang netralitas Pegawai Negeri dengan partai politik tidak bisa sepenuhnya terjamin kebenarannya, dalam kenyataan bisa dilihat tingkat kecenderungannya ada beberapa Pegawai Negeri Sipil yang melakukan aksi untuk mendukung salah seorang calon kepala daerah dalam pilkada.

Dengan adanya Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian, dan tentang wewenang pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pegawai negeri sipil diatur di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2000, serta Peraturan Pemerintah yang baru Nomor 98 Tahun 2000 tentang pokok-pokok kepegawaian, dan tentang wewenang pengangkatan kemudian Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 perubahan PP Nomor 98 Tahun 2000 tentang pokok-pokok kepegawaian, dan tentang wewenang pengangkatan Peraturan perundang-undangan tersebut merupakan pedoman pelaksanaan mutasi kepegawaian di setiap instansi pemerintah umum dan daerah.

Gambaran nyata praktek mutasi pegawai di pemerintahan daerah adalah fenomena mutasi pegawai yang terjadi di Lingkungan Pemerintah Kota Kediri, yang bisa dikatakan kontroversial. Dimana mutasi pejabat daerah dilakukan terlalu cepat waktunya dari mutasi yang pertama. Sejak pelantikan Walikota Kediri tanggal 02 April 2009 dan pada tanggal 04 April 2009 melakukan mutasi pertama kali dan sudah terhitung 8 kali lebih mutasi besar, yang artinya melibatkan banyak pegawai yang dimutasi dan beberapa mutasi kecil dilakukan hingga akhir Desember 2011, kemudian dilanjutkan lagi pada akhir bulan Februari awal Maret 2012. Selain itu nuansa politis dan aroma jual beli jabatan sangat terasa dalam setiap pemindahan pegawai, khususnya dalam pengisian formasi jabatan baik untuk eselon II sampai dengan eselon IV sangat kental. Kadang Kedudukan jabatan dan kepangkatan yang ada tidak berlaku bagi para kepala daerah.

Meskipun di pemerintahan daerah ada Baperjakat ( badan pertimbangan jabatan dan kepangkatan ) terkadang badan ini tidak berfungsi secara maksimal. Pengangkatan seseorang untuk menduduki jabatan hanya di dasarkan kepada balas budi yang diberikan seseorang kepada kepala daerahnya dalam kampanyenya. Jadi tidak salah ketika banyak sekali Pegawai Negeri Sipil terutama yang memiliki jabatan mereka bermain politik praktis dalam rangka untuk mempertahankan kekuasaannya atau untuk dipilih ketika calon yang didukungnya menjadi kepala daerah. Meskipun secara peraturan perundang-undangan bahwa pegawai negeri sipil dilarang untuk berpolitik tetapi kemudian mereka digiring untuk berpolitik praktis. Sehingga pada akhirnya karir yang sudah ada tidak berlaku lagi.

## **I.2. Rumusan Masalah**

Dari penjelasan latar belakang di atas, permasalahan dalam penelitian ini merupakan kajian ilmu ekomoni terutama dalam bidang mutasi pegawai, subyek penelitian aspek politik yaitu keterlibatan elit politik lokal dalam penelitian, maka penelitian ini sebenarnya lebih terfokus pada manajemen politik. Maka rumusan masalahnya adalah : “ Bagaimana pemahaman elit politik lokal terhadap kebijakan Mutasi Pegawai di lingkungan pemerintah Kota Kediri “

### **I.3. Batasan Masalah**

Seperti yang telah peneliti sampaikan pada rumusan masalah, bahwa penelitian ini merupakan kajian ilmu ekonomi yang dibingkai dalam topik manajemen terutama manajemen sumberdaya manusia, namun karena subyek penelitiannya para elit politik yang berada pada komunitas lokal Kota Kediri, maka penelitian ini hanya dibatasi pada pemahaman elit politik yang berada pada komunitas lokal Kota Kediri atau elit politik lokal.

### **I.4. Tujuan Penelitian.**

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pengetahuan interpretatif dapat diperoleh :

- a. Gambaran deskriptif ( interpretative) tentang pemahaman elite politik lokal Kota Kediri tentang kebijakan Mutasi Pegawai di lingkungan pemerintah Kota Kediri.
- b. Identifikasi Sumber Daya Manusia di Lingkungan Birokrasi Pemerintah Kota Kediri yang merupakan bagian dari ruang lingkup keterlibatan elit politik lokal dalam upaya mengawal kebijakan politiknya.
- c. Gambaran tentang pelayanan Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Kediri, yang selama ini dirasakan oleh elite politik lokal Kota Kediri.
- d. Gambaran pemahaman elite politik lokal Kota Kediri tentang cara pengelolaan Sumber Daya Manusia yang baik di lingkungan Birokrasi Pemerintah Kota Kediri dalam upaya mengawal kebijakan politiknya

### **I.5. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut :

- a. Dalam bidang keilmuan, diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan pengembangan pada bidang ilmu MSDM, karena keterkaitan faktor-faktor eksternal yang dapat menjelaskan tentang kebijakan Mutasi Pegawai Negeri sipil di lingkungan pemerintah Kota Kediri .
- b. Dalam bidang intitusional, diharapkan dari hasil penelitian ini diharapkan sebagai masukan dalam pembuatan kebijaksanaan yang berkenaan pelaksanaan kebijakan Mutasi Pegawai di lingkungan pemerintah Kota Kediri.
- c. Untuk Peneliti, diharapkan dari hasil penelitian dapat dijadikan masukan bagi peneliti dan pengembangan ilmu yang terutama pada masalah model Pengelolaan kebijakan Mutasi Pegawai Negri Sipil di lingkungan pemerintah Kota Kediri.

## **2. METODE PENELITIAN**

### **2.1. Rancangan Penelitian**

Penelitian ini adalah merupakan kajian ilmu ekonomi dalam bidang manajemen sumber daya manusia, dimana kebijakan mutasi pegawai merupakan kajian utama dalam penelitian ini. Kemudian terbingkai dalam kajian manajemen politik karena bersentuhan keterlibatan elit politik dalam penelitian ini, dimana peneliti menggali lebih dalam tentang pemahaman elit politik yang ada di Kota Kediri tentang kebijakan mutasi pegawai di lingkungan pemerintah Kota Kediri. Melalui rancangan ini gambaran representasi pemahaman elit politik lokal terhadap kebijakan mutasi pegawai di lingkungan pemerintah Kota Kediri dilihat sebagai fokus penelitian. Dari data-data diskripsi yang diperoleh maka ditindak lanjuti dengan prosedur yang mengarah kepada kesimpulan.

### **2.2. Pendekatan Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif, menurut *Bogdan dan Taylor (1992)* pendekatan kualitatif memiliki karakteristik:

- a. lebih mementingkan pemahaman terhadap para pelakunya sendiri daripada penjelasan (explanation).

- b. lebih tertuju untuk menggali dunia makna dalam perspektif perilaku dalam mencari hubungan kausal.
- c. lebih mementingkan ketahanan daripada keluasan cakupan suatu penelitian.

### 2.3. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kota Kediri. Yaitu Lingkungan masyarakat Kota Kediri sebagai suatu komunitas lingkungan elit politik lokal dan lingkungan birokrasi Pemerintah Kota Kediri sebagai obyek kajian penelitian. Dengan asumsi bahwa kejadian dan peristiwa serta pelaku yang diteliti berada di wilayah Kota Kediri.

### 2.4. Sumber dan Subyek Penelitian

Sehubungan dengan hal tersebut, maka sumber penelitian ini adalah dari elit politik lokal terdiri dari 10 orang masing-masing 2 orang dari 5 partai politik yang mendapatkan kursi di DPRD Kota Kediri.

### 2.5. Pengumpulan Data

- a. Data Primer adalah Adalah data yang pertama kali diambil langsung dari sumbernya, dimana data ini diperoleh peneliti melalui cara :
  - 1) Kuisener : 2) Observasi : 3) Dokumentasi :
- b. Data Sekunder : Adalah data yang diperoleh dari pihak kedua, dalam bentuk sudah jadi dan pengolahannya sudah dilakukan oleh pihak lain sehingga peneliti tinggal memanfaatkannya.

### 2.6. Metode Analisa Data

Dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dimaksudkan untuk mendeskripsikan kondisi di lapangan, Untuk memantapkan validitas dan kesahihan data. untuk menghasilkan data yang benar-benar valid (Moleong, 1991).

### 2.7. Tehnik Analisis

Dari hasil informasi yang peneliti dapatkan dari interview responden, kemudian peneliti melakukan analisis informasi yang terkumpul tersebut, dimana peneliti lakukan sejak proses pengumpulan maupun setelah selesai. Data yang peneliti peroleh dalam bentuk ungkapan, pengalaman sehari-hari, struktur, konfigurasi tanda-tanda, cara pengucapan dihimpun dalam catatan penelitian yang masih berserakan. Dari kumpulan catatan yang masih belum terorganisasikan ini, kemudian peneliti melakukan langkah-langkah prosedur yang ditempuh adalah melalui reduksi data (*data reduction*), sajian data (*data display*) dan pengambilan kesimpulan (*conclusion drativing*) (Miles dan Huberman, 1992; Nasution, 1988).

Dalam proses reduksi data, data yang ditemukan lewat observasi maupun wawancara mendalam, disederhanakan melalui pengklasifikasian sesuai dengan pengelompokkan datanya. Misalnya data tentang pernyataan subyek penelitian pada saat subyek menjawab pertanyaan tentang “ *Subyektif atau Obyektifkan menurut anda, kebijakan yang diterapkan dalam mutasi pegawai di lingkungan pemerintah Kota Kediri, atau ada kepentingan lain dengan adanya mutasi tersebut ?* Dari ungkapan dan jawaban responden tersebut, kemudian peneliti klarifikasi dengan ungkapan dari reponden lain dalam satu partai atau dari elite politik partai lain.

Ungkapan responden yang diklasifikasikan sesuai dengan konsep awalnya yaitu pemahaman elite politik terhadap kebijakan mutasi pegawai di lingkungan pemerintah kota Kediri, dengan melalui tujuh pertanyaan yang peneliti ajukan kepada responden, diklarifikasikan dengan jawaban dari semua responden penelitian. Klasifikasi data ini diperlukan dalam kerangka membangun jaringan antar konsep untuk kepentingan menyusun tipologi yang relevan dengan tujuan penelitian. Sedangkan tarik menarik diantara varian konsep yang muncul dan telah terklasifikasikan, dikonsepsikan sebagai pemahaman elite politik lokal, yang menggambarkan

pemahaman elite politik lokal terhadap kebijakan mutasi pegawai di lingkungan pemerintah kota Kediri yang dimilikinya.

Hasil pengkategorian data tersebut, digambarkan dalam bentuk narasi atau pengungkapan verbal sebagai ciri khas penelitian kualitatif. Penarasian masih menggunakan ungkapan asli dari subyek penelitian, meskipun di sana-sini sangat dimungkinkan masuknya unsur kesan peneliti. Akan tetapi sekuat tenaga, penulisan dijauhkan dari unsur kesan yang seringkali membelenggu. Pemaparan berbagai data yang telah direduksi ini ditulis dengan pengorganisasian yang jelas.

Kemudian peneliti melakukan metode triangulasi, yang pada hakikatnya merupakan pendekatan multimetode yang dilakukan peneliti pada saat mengumpulkan dan menganalisis data. Ide dasarnya adalah bahwa fenomena yang diteliti dapat dipahami dengan baik sehingga diperoleh kebenaran tingkat tinggi jika didekati dari berbagai sudut pandang. Karena itu, triangulasi ialah usaha mengecek kebenaran data atau informasi yang diperoleh peneliti dari berbagai sudut pandang yang berbeda dengan cara mengurangi sebanyak mungkin bias yang terjadi pada saat pengumpulan dan analisis data.

Dalam berbagai karyanya, *Norman K. Denkin* mendefinisikan triangulasi sebagai gabungan atau kombinasi berbagai metode yang dipakai untuk mengkaji fenomena yang saling terkait dari sudut pandang dan perspektif yang berbeda. Sampai saat ini, konsep Denkin ini dipakai oleh para peneliti kualitatif di berbagai bidang. Dari 4 metode triangulasi menurut pendapat Norman K. Denkin, peneliti menggunakan 2 metode yaitu :

- a. Triangulasi Metode yang dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berdeda. Sebagaimana dikenal, dalam penelitian kualitatif peneliti menggunakan metode wawancara, observasi, dan survei. Melalui berbagai perspektif atau pandangan diharapkan diperoleh hasil yang mendekati kebenaran.
- b. Triangulasi teori, Dimana hasil akhir penelitian kualitatif berupa sebuah rumusan informasi atau *thesis statement*. Informasi tersebut selanjutnya dibandingkan dengan perspektif teori yang relevan untuk menghindari bias individual peneliti atas temuan atau kesimpulan yang dihasilkan. Selain itu, triangulasi teori dapat meningkatkan kedalaman pemahaman asalkan peneliti mampu menggali pengetahuan teoretik secara mendalam atas hasil analisis data yang telah diperoleh.

Langkah selanjutnya setelah semua data direduksi dan kemudian disajikan dalam pemaparan yang terorganisir, adalah pengambilan kesimpulan. Dari narasi tersebut disimpulkan sebagai bagian dari temuan penelitian. Agar temuan ini dapat dibaca sebagai sesuatu yang baru, tentunya diperlukan perbandingan dengan teori yang telah ada dan eksis sebelumnya di dalam jajaran teori-teori manajemen sumberdaya manusia, sehingga menghasilkan temuan yang orisinal.

### **3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **3.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian**

Gambaran umum obyek penelitian untuk menjelaskan lokasi dimana permasalahan dalam penelitian ini terjadi, sehingga gambaran yang muncul akan mampu menjelaskan realitas fakta dan dampak yang ditimbulkan atas kejadian permasalahan dalam penelitian.

Adapun lokasi penelitian adalah *di Lingkungan Pemerintah Kota Kediri*. Peneliti peroleh data dari hasil observasi langsung dan mengambil data sekunder dari beberapa sumber serta media massa yang memperkuat timbulnya permasalahan yang sedang diteliti.

##### **3.1.1. Sejarah Berdirinya Pemerintahan Kota Kediri**

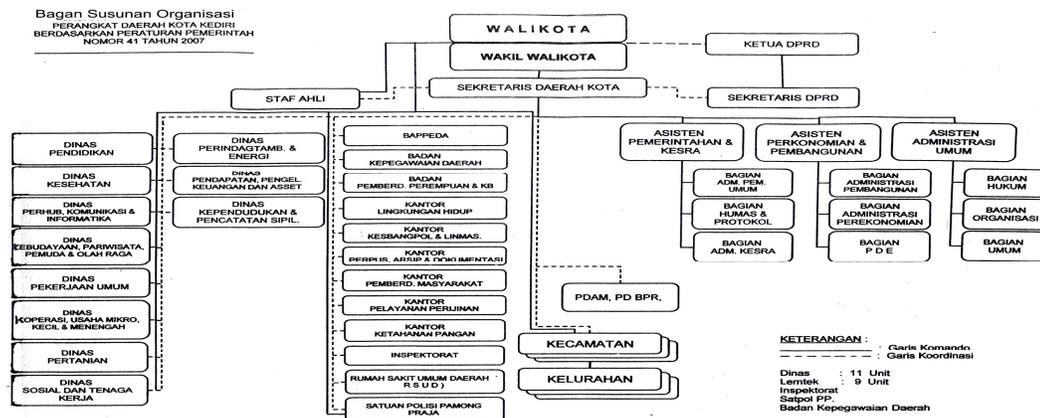
Kota Kediri di Awal Tahun 1906 Berdasarkan Staatblad ( Undang-Undang Kenegaraan Belanda ) No. 148 tertanggal 1 Maret 1906, mulai berlaku tanggal 1 April 1906, di Kediri dibentuk Gemeente Kediri sebagai tempat kedudukan Resident Kediri.

Dari pemimpin yang pertama hingga periode kepemimpinan Dr. H. Samsul Ashar, S.Pd. (2009-Sekarang). Wilayah Kota Kediri, secara administratif terbagi menjadi 3 kecamatan, yaitu :

- Kecamatan Kota, dengan luas wilayah 14,900 Km<sup>2</sup> terdiri dari 17 Kelurahan
- Kecamatan Pesantren, dengan luas wilayah 23,903 Km<sup>2</sup> terdiri dari 15 Kelurahan
- Kecamatan Mojoroto, dengan luas wilayah 24,601 Km<sup>2</sup> terdiri dari 14 Kelurahan

### 3.1.2. Struktur Organisasi Pemerintah Kota Kediri

**Gambar 3.1**  
**Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kota Kediri**



Sumber Data : Sekretariat Pemerintah Kota Kediri, 2011

### 3.1.3. Demografi Kota Kediri

Jumlah Penduduk Kota Kediri pada tahun 2007 telah mencapai 248.751 jiwa, bertambah 7.621 jiwa dibandingkan dengan tahun 2006. Perkembangan penduduk Kota Kediri tahun 2007 dibanding tahun 2006 adalah sebesar 3,16 persen, dimana perkembangan penduduk laki-laki relatif lebih besar dibandingkan penduduk perempuan, yaitu 3,48 persen untuk laki-laki dan 2,84 persen untuk perempuan. Perkembangan penduduk periode 2006-2007 lebih besar dibandingkan dengan periode 2005-2006 yang mencapai 3,15 persen.

### 3.1.4. Jumlah Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Kediri

Jumlah PNS di Kota Kediri berdasarkan data dari Badan Kepegawaian Daerah sebanyak 6.362 orang, terdiri dari laki-laki 3.418 orang dan perempuan 2.944 orang.

### 3.2.1 Data Responden dan Subyek Penelitian

Seperti yang sudah peneliti jelaskan dalam bab III bahwa subyek penelitian adalah Elit Politik Lokal, yang peneliti fokuskan pada para elit partai yang mendapatkan kursi di DPRD Kota Kediri, peneliti memilih 10 orang pengurus dari 5 partai politik, yang masing-masing diambil 2 orang menjadi responden.

#### 3.2.1. Data Tingkat Pendidikan Responden

Dari 10 orang responden dalam penelitian ini dapat peneliti sajikan data tingkat pendidikannya :

Tabel 3.1  
Tingkat Pendidikan Responden

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1	SMA / Sederajat	3 orang
2	Sarjana Strata 1 ( S1 )	6 orang
3	Sarjana Strata 2 ( S2 )	-
4	Doktor ( S3 )	1 orang
<b>Total</b>		<b>10 Orang</b>

Sumber data : KPUD Kota Kediri

### 3.2.2. Data Mutasi Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kota Kediri

Dibawah ini peneliti sajikan data yang peneliti peroleh dari Badan Kepegawaian Daerah ( BKD ) Kota Kediri. Rekapitulasi pelantikan yang di lakukan oleh pemerintah Kota Kediri mulai tahun 2009 - tahun 2011, sebagai sebuah hasil keputusan mutasi pegawai :

Tabel 3.2.

Pelantikan Tahun 2009 Realisasi Mutasi Pegawai Pemerintah Kota Kediri tahun 2009

No.	Tanggal Pelantikan	Eselon II	Eselon III	Eselon IV	Jumlah
1	22 - 06 - 2009	13	42	98	153
2	10 - 07 - 2009	6	20	28	54
3	14 - 09 - 2009	3	11	78	92
4	01 - 10 - 2009	-	-	29	29
5	14 - 10 - 2009	-	2	-	2

Sumber data : Badan Kepegawaian Daerah ( BKD ) Kota Kediri 2011

Tabel 3.3

Pelantikan Tahun 2010 Realisasi Mutasi Pegawai Pemerintah Kota Kediri tahun 2010

No.	Tanggal Pelantikan	Eselon II	Eselon III	Eselon IV	Jumlah
1	28 - 01 - 2010	16	27	48	91
2	22 - 06 - 2010	13	62	97	172
3	12 - 10 - 2010	5	1	-	6

Sumber data : Badan Kepegawaian Daerah ( BKD ) Kota Kediri 2011

Tabel 3.4.

Pelantikan Tahun 2011 Realisasi Mutasi Pegawai Pemerintah Kota Kediri tahun 2011

No.	Tanggal Pelantikan	Eselon II	Eselon III	Eselon IV	Jumlah
1	28 - 01 - 2011	6	40	147	193
2	25 - 02 - 2011	-	-	4	4
3	16 - 04 - 2011	1	-	1	2
4	13 - 06 - 2011	6	30	92	128
5	16 - 07 - 2011	1	2	17	20
6	02 - 08 - 2011	-	1	34	35
7	19 - 08 - 2011	1	-	-	1
8	09 - 09 - 2011	2	-	-	2
9	06 - 12 - 2011	1	4	-	5

Sumber data : Badan Kepegawaian Daerah ( BKD ) Kota Kediri 2011

Data informasi yang peneliti peroleh dari beberapa media massa dan Badan Kepegawaian Daerah Kota Kediri seperti yang peneliti sajikan diatas, kemudian peneliti lanjutkan dengan melakukan (indept interview) Wawancara mendalam kepada para responden.

### 3.3. Hasil Wawancara dan Pengamatan

Hasil wawancara tersembunyi dengan kepala BKD Kota Kediri, terkait dengan seringnya terjadi mutasi pegawai pada wilayah tugas kedinasan yang dipimpinnya, berikut hasil wawancaranya :

“ Jadi begini, pada saat eranya Pak Maschut, walikota sebelumnya itu, terjadi keterlambatan penjenjangan karier dari ring satu dan ring dua, sehingga yang pada saat pak Maschut para pejabat yang sudah uzur dan tenggelam yang dibawahnya ini yang terseok-seok, sehingga pada saat ini pemberlakuan mutasi adalah percepatan mengejar yang seharusnya generasi pertama masuk ke generasi kedua menjadi tertinggal, yang lebih fatal lagi pada dua tahun ini saat pegawai-pegawai generasi produk pak Maschut sudah pensiun, generasi seangkatan dan setingkat saya ini yang tidak ada persiapan....”

“ Untuk reformasi birokrasi diusahakan tahun 2012 ini selesai, dan untuk mutasi pejabat ini harus betul-betul serius tidak boleh onggang-onggang kaki, apabila berseberangan dengan orangnya tapi jangan dengan pekerjanya, tapi kan sekarang kecenderungannya orangnya berseberangan....”

### **3.3.1. Rincian Hasil Wawancara Responden Penelitian**

Selanjutnya dari hasil wawancara kepada responden dengan tanpa menyebutkan nama partai, tetapi peneliti samarkan, karena sebagai sebuah etika dalam penulisan karya ilmiah, dapat peneliti sajikan sebagai berikut :

#### **3.3.1.1. Bagaimana menurut pemahaman anda tentang kebijakan mutasi pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Kediri, yang akhir – akhir ini banyak mendapat sorotan dari masyarakat dan terlihat kontroversial ?**

Dari Elit politik *Partai Hijau Daun*, mendapat tanggapan sebagai berikut ;

” Ya Mutasi, tujuannya apa gitu pak, Tujuannya meletakkan Mungkin yang pertama secara umum menempatkan yang pas, orang yang pas, terus yang kedua karier, bagaimanapun karier harus dinaikkan, semestinya pada tujuan yang benar tidak perlu terlalu sering mutasi, ya kalo sering bagaimana mau bisa konsentrasi, mau bisa kerja dengan tenang,...”

Pendapat lain dikemukakan oleh Elit politik lokal dari *Partai Langit Biru*, yang mengemukakan pemahamannya sebagai berikut :

“ Pemerintah Kota Kediri itu menurut saya masih mencari formulasi penataan pemerintahan di pemkot, struktur pemerintah masih compang camping kalo sering terjadi mutasi. Sehingga Karena posisi untuk menterjemahkan kebijakan itukan per individu, jadi itukan aplikasi yang dilakukan sehingga, pejabat ini tidak jalan diganti bila diganti tidak jalan diganti lagi, ini kan menurut saya masih mencari formulasi bentuk yang pas yang sesuai, pemerintahan yang bisa mengaplikasikan kebijakan walikota.”

Selanjutnya jawaban responden dari Elit Politik lokal *Partai Mentari Pagi* dapat peneliti sajikan sebagai berikut :

” Sebenarnya persoalan mutasi di dunia birokrasi itu merupakan hal yang biasa, Cuma persoalannya kan sekarang harus dibarengi dengan beberapa pertimbangan, seperti misalnya walikota sebagai top leader birokrasi di pemkot Kediri ini harus ada niatan bahwa mutasi ini dilakukan untuk meningkatkan kinerja birokrasi, dan beberapa pertimbangan normatif lain,...”

Dari jawaban responden Elit Politik Lokal *Partai Godhong Jati* memberikan argumentasi yang dapat peneliti sajikan sebagai berikut :

” Jadi ini subyektif saya pribadi karena latar belakang keilmuan saya, menurut saya itu adalah hak prerogratif kepala daerah, Cuma dalam hal ini adalah walikota, ini mutlak kompetensi absolut berada di walikota, tentunya ini embel-embelnya tindak lanjut pengembangannya adalah dimulai proses persyaratan mutasi, walaupun hak prerogratif walikota tentunya melalui suatu lembaga atau institusi yaitu baperjakat, di baperjakat itu sendiri juga menilai persyaratan mutasi itu sendiri bagaimana, atau mungkin pertimbangan untuk pemerataan pengalaman kerja atau mencari personaliti ” the right men and the right place”

Sementara itu dikemukakan dari Elit Politik Lokal dari *Partai Tanduk Rusa* yang lain sebagai berikut :

” Kalau saya begini, jadi karena seorang pemimpin, dalam arti walikota mempunyai kewenangan yang disebut otonomi daerah disitu, jadi dia Walikota menggunakan kewengannya tanpa melihat, kalau saya istilahkan tanpa melihat efek dari mutasi itu, artinya yang terbiasa kita mutasi berdasarkan daftar urutan kepegawaian yang seperti itu, sekarang rupanya bisa dikatakan yang dimutasi kan tidak siap, itu yang pertama, sedangkan efek yang kedua efek negatifnya itu karena ada faktor X ....”

### 3.3.1.2. Subyektif atau Obyektifkan menurut anda, kebijakan yang diterapkan dalam hal mutasi pegawai di lingkungan pemerintah Kota Kediri, atau ada kepentingan lain dengan adanya mutasi tersebut ?

Selanjutnya dari pertanyaan diatas dikemukakan pendapat dari Elit Politik Lokal dari **Partai Hijau Daun** sebagai berikut :

*" Ya separo-separolah, ada yang Subyektif dan Obyektif. Kepentingan lain kan ada, dalam hal ini bagaimana pak wali dapat bekerja sama dengan orang yang dianggapnya nyambung dengan dia, mungkin yang kemudian timbul mutasi, pak wali sering mutasi, pak wali belum menemukan orang yang nyambung dengan dia. Kalo kepentingan-kepentingan lain wajar, hampir semua daerah sama. "*

Pendapat lain dari Elit Politik **Partai Hijau Daun** mengatakan sebagai berikut :

*" Ya terserah bagaimana orang menilai, kebijakan terserah yang menilai dia ( Walikota ) sendiri, ya kita juga tidak tahu kejelasannya bagaimana, kita kan hanya mencemoahkan saja bisa"*

*" Ya namanya seperti itu jelas ada kepentingan lain, ya kita kan tidak bisa berbuat jadinya kan su udon ( berprasangka buruk ), sekarang misalnya bentar lagi sudah tahun 2012, dia kan mesti sudah menata, siapakah orang-orang saya, karena walikota itu incumbent, kan mesti ditata. Kalau memang orang-orang yang setia dengan saya, kesimpulannya juga mereka sudah menata barisan untuk kepentingan Pilkada 2014. "*

Elit Politik dari **Partai Langit Biru** menanggapi pertanyaan kedua dari peneliti sbb :

*" Ya memang ada sisi subyektif, itu kalo perseorangan jika selama ini tidak bisa sefaham dengan kebijakan walikota, itu biasanya terkena mutasi, kita tidak bisa bicara kepentingan namun seperti itu tadi bila tidak sefaham dengan kebijakan kepala daerah maka bisa jadi pejabat atau orang itu akan diganti dan kalau kita ngomong kepentingan kan terlalu dalam terlalu politis. "*

Selanjutnya pendapat Elit Politik dari **Partai Langit Biru** yang lain menanggapi pertanyaan kedua dari peneliti sebagai berikut :

*" Saya membaca tentang subyektif dan obyektif itu kita sulit sekali, okelah kita kadang – kadang melihat secara obyektif, karena kepentingan dengan dalih, kepentingan untuk keperluan pembangunan misalnya, dan menurut saya begini antara subyektif dan obyektif itu bedanya tipis sekali, kalau secara obyektif jelas kepentingannya bahwa pemerintahan itu memerlukan orang – orang yang punya skil yang mumpuni dalam bidangnya, namun secara subyektif kita tidak tahu apa yang diinginkan walikota terhadap orang yang ditunjuk, dan mereka walikota berkepentingan menempatkan orang-orangnnya. Kalau di Kota Kediri terkait Kepentingan dan tidak kepentingan, serta melihat rentang waktu yang begitu cepatnya dalam hal mutasi di pemkot Kediri, orang akan berfikir beda satu sama lain, dan mereka pasti bertanya " ada apa ini ?" dan akan menimbulkan phobia pada pejabat yang belum atau akan dimutasi "*

Sementara itu Elit Politik dari **Partai Mentari Pagi** menjawab pertanyaan kedua dari peneliti sebagai berikut :

*" Kalau melihat fakta seperti ini jelas bisa saya katakan ini subyektif, tentunya bagaimanapun bahwa aturan dan ketentuan ini jelas bahwa terkait dengan mutasi ini ada koridor yang tidak bisa diabaikan yaitu aturan-aturan undang – undang kepegawaaian "*

Dari Elit Politik dari **Partai Mentari Pagi** yang lain menjawab pertanyaan kedua dari peneliti sebagai berikut :

*" Kalau sekarang kita ngomong subyektif atau obyektif yang mana kalau tindakan itu tidak benar, kan bingung. Jadi saya kira pandangan siapa saja asalkan netral, jelas tidak membenarkan itu, lain lagi kalau condong atau ada kecenderungan sepihak. Menurut saya siapa saja yang bisa dimanfaatkan itu didudukkan saja pada posisi jabatan itu, ya kuncinya Cuma satu untuk kepentingan Walikota untuk mencalonkan walikota yang kedua kalinya tahun 2014 "*

Dari Elit Politik dari **Partai Godhong Jati** berpendapat atas pertanyaan kedua dari peneliti sebagai berikut :

” *Sekalipun subyektifitas walikota tidak masalah, tentunya walikota tidak mungkin mengambil keputusan sendiri dan pasti ada telaah staf, disinilah peranan baperjakat, mengenai kepentingan lain, sesuai dengan dasar keilmuaan saya ya seperti itu tadi* ”

Selanjutnya dari Elit Politik dari **Partai Godhong Jati** yang lain menjawab pertanyaan kedua dari peneliti sebagai berikut :

” *Kalau menurut saya ada unsur subyektif, subyektifitas menurut isu yang ada entah itu benar atau tidak menurut pemahaman saya ada unsur jual beli jabatan dalam mutasi pegawai di pemkot Kediri, dan menempatkan orang-orang kepercayaannya dari walikota itu, menurut saya orangnya belum mempunyai integritas dan masih jauh dari apa yang diharapkan oleh masyarakat. Kepentingan lain menurut saya ya itu tadi kepentingan jual beli jabatan dengan tidak melihat kualitas orangnya atau berdasarkan golongan sesuai dengan posisinya dalam menempatkan.*”

Elit Politik dari **Partai Tanduk Rusa** mengemukakan jawaban dari pertanyaan kedua dari peneliti sebagai berikut :

” *Sekarang dari kacamata mana dulu dilihat, kalau dari kacamata pak Wali, itu baik-baik saja, kan begitu, tetapi kalau dari kacamata wakil rakyat jelas ada unsur suka dan tidak suka. Kalau kepentingan dari walikota pasti ada , alasan pak wali dalam memutasi katanya untuk mencari pejabat yang sudah cocok ditempatkan diposisinya ya sudah disitu saja, padahal kita kan menginginkan proporsional pada bidangnya, tentunya dari latar belakang pendidikannya sesuai dengan posisi jabatannya, tetapi ternyata tidak seperti yang kita harapkan. Kalau jual beli jabatan seperti isu yang berkembang kan belum ada bukti, Cuma katanya-katanya.* ”

Sementara itu dari Elit Politik dari **Partai Tanduk Rusa** yang lain mengemukakan jawaban dari pertanyaan kedua dari peneliti sebagai berikut :

” *Yang jelas tidak obyektif. Sebagai referensi yang pernah terjadi atau dialami di kota kediri, pada waktu Sekkota itu pernah di Drop dari pemerintah propinsi, itu kan memprihatinkan, apa di Kota Kediri tidak ada yang bisa, jadi kadang-kadang saya itu juga ngelus dada, tapi yang karena sistem yang seperti ini akhirnya menggunakan egonya, kekuasaannya yang bisa dikatakan dia raja kecil dia bisa menempatkan ini seenaknya, kelihatannya betul, tapi disini selain eselon kan namanya orang ngemong itu kan harus tepo seliro begitu lho, jadi unsur subyektifnya sangat kental sekali, sisi negatifnya lagi kepentingannya walaupun tidak terlihat nyata, terjadi jual beli jabatan, ada kepentingan bisnis dalam mutasi jabatan itu. Kalau sekarang kita logika mas, contoh penjarangan kepala sekolah, wong sudah tahu urutan satu dua dan tiga dan ada nilainya, tapi pada saat penempatan kan seharusnya urutan pertama didahulukan dan disesuaikan dengan urutannya, tapi ini tidak, urutan satu belum tentu dapat diangkat jadi kepala sekolah, malah urutan tujuh mendapatkan duluan dan diangkat jadi kepala sekolah. Apapun itu namanya dari sisi hukum tidak terlihat, tapi dari sisi etika itu kan nampak sekali keburukannya, kalau saya lebih baik jangan diperlihatkan nilai dan skornya.* ”

” *Saya mengamati setiap kebijakan yang dilakukan Walikota perihal mutasi ini menurut saya terorganisir, dan tidak mungkinlah namanya pimpinan itu tidak tahu itu tidak mungkin, tapi pura – pura tidak tahu itu mungkin.* ”

### **3.3.1.3. Bagaimana menurut anda Sumberdaya Manusia di Lingkungan Birokrasi Pemerintah Kota Kediri ?**

Dari pertanyaan ketiga ini, Elit Politik dari **Partai Hijau Daun** menanggapi sebagai berikut :

” *Sejauh yang saya ketahui banyak orang potensial di pemkot yang bisa bekerja dengan baik, wis pokoke job-job yang mumpuni banyak ada dipemkot* ”

Sementara itu Elit Politik dari **Partai Hijau Daun** yang lain menanggapi pertanyaan ketiga dari peneliti sebagai berikut :

” *Ya gimana ya, umpanya kita melihat suatu hasil bahwa pemerintah itu sudah rusak, beda dengan perusahaan, karena perusahaan itu melihatnya lebih jeli, prduktif apa tidak pegawai, kalau tidak produktif ya saya berhentikan,lha sekarang kalau pegawai pemerintah bagaimana ?kan benderanya banyak,tidak bisa kita kalau melihat hal-hal yang seperti itu bagaimana,report* ”

Tanggapan lain yang berasal dari Elit Politik dari **Partai Langit Biru** memberikan penjelasan sebagai berikut :

" Ya...menurut saya bagus dan memadai, cuman penempatan posisi – posisi yang bisa mengaplikasi kebijakan walikota itu kan biasanya orang-orang tertentu, sumber daya manusianya bagus menurut saya, terbukti dengan sering dilakukannya peningkatan kapasitas di lingkungan pemkot dan hampir tiap tahun mengirim pegawai ke pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh pemerintah propinsi maupun pusat ."

Dari Elit Politik dari **Partai Langit Biru** yang lain memberikan penjelasan sebagai berikut :

" Menurut saya mereka mumpuni, menurut saya begini, kalau kita bisa menempatkan orang atau skil masing-masing orang sesuai dengan kemampuan dan bidangnya, saya kira tidak ada masalah, dan saat ini memang ada perubahan pada SDM di pemkot Kediri dibandingkan dahulu, kalau dulu misal bidang pendidikan yang ditempatkan bukan orang bidang pendidikan namun sekarang sudah muncul yang memang dari skil bidang pendidikan "

Elit Politik dari **Partai Mentari Pagi** memberikan pendapat untuk menjawab pertanyaan ketiga, sebagai berikut :

" Sebenarnya SDM di Pemkot itu mumpuni, artinya untuk memegang jabatan – jabatan itu yang mampu, ada rumor yang mencuat itu memang hanya menempatkan orang – orang yang menduduki jabatan tertentu dengan pertimbangan loyalitas ( setia ), dan dalam artian loyal yang bagaimana, dan loyal itu harus terhadap pimpinan, tetapi sekali lagi yang dimaksud loyal ini bagaimana "

Selanjutnya seorang Elit Politik dari **Partai Mentari Pagi** yang lain memberikan jawaban pertanyaan ketiga, sebagai berikut :

" Menurut saya sumberdaya di Pemkot Kediri itu banyak yang mampu, kan banyak kalau bidangnya dia pasti mampu, tapi kalau bukan bidangnya dia mungkin tidak mampu "

Salah seorang Elit Politik dari **Partai Godhong Jati** memberikan pendapat untuk menjawab pertanyaan ketiga, sebagai berikut

" Saya melihat, SDM di Pemkot ini terpengaruh oleh otonomi daerah, dimana proses desentralisasi mulai diwujudkan dengan otoritas lebih besar di daerah, sehingga tidak ada campur tangan pusat dekonsentrasi dikurangi. Dengan demikian efeknya daerah melakukan kebijakan terkesan semaunya, dan itu memang otoritas daerah, kalau dulu masih dekonsentrasi dengan kepentingan penempatan aparat-aparat dari pusat, jadi misalnya dinas peternakan ditempatkan orang yang memang ahli dibidang peternakan, tapi karena sekarang otonomi daerah kurang adanya penempatan " *the right men and the right place* "

Sementara itu tanggapan dari Elit Politik dari **Partai Godhong Jati** yang lain memberikan pendapat, sebagai berikut :

" kalau menurut saya penataannya ya kurang karena seringnya terjadi mutasi itu, ya kurang sesuai dengan prinsip " *the right men and the right place* ", atau kurang memperhatikan orang yang menempati diposisi birokrasi "

Kemudian salah seorang Elit Politik dari **Partai Tanduk Rusa** memberikan pendapat untuk menjawab pertanyaan ketiga, sebagai berikut :

" Sumberdaya manusia di pemerintah kota Kediri saya lihat cukup baik, banyak koq SDM-SDM yang cukup potensial asal mau betul-betul ingin mengedepankan kepentingan rakyat "

Kader Elit Politik dari **Partai Tanduk Rusa** yang lain memberikan pendapat untuk menjawab pertanyaan ketiga, sebagai berikut :

" Karena saya selaku warga kota Kediri, kalau saya melihat sumberdaya manusia di pemkot Kediri secara umum masih wajar dalam arti baik dan mampu menurut saya, tinggal bagaimana seorang pimpinan itu meramu, mosok tho nggarap barang sing enek saja ora iso ( masak mengerjakan barang yang sudah saja tidak bisa ) "

### 3.3.1.4. Apakah menurut anda kinerja pegawai akan meningkat atau sebaliknya akan menurun dengan adanya mutasi ?

Pada pertanyaan ke empat ini peneliti menggali lebih mendalam, sesuai pandangan para elit politik lokal tentang kinerja pegawai.

Elit politik dari **Partai Hijau Daun** memberikan ulasan atas pertanyaan tersebut :

*" Ya , sudah tentu akan ada peningkatan kalau penempatannya benar, tetapi kalau salah nempatkan orang jadi jelek kinerjanya, wis hukum alam iku, sopo cocok mesti seneng nek nggak cocok mungkir ( sudah hukum alam itu, siapa sesuai mesti akan senang kalau tidak sesuai pasti akan protes )"*

Tanggapan dari elit politik **Partai Hijau Daun** yang lain, dijelaskan sebagai berikut :

*" Saya kira ya pasti meningkat karena tujuan dia ( walikota ) meningkatkan suatu produktifitasnya, itu tujuanya mesti kesana. Tapi kalau orang baru itu diperlakukan seperti itu, sudah semestinya akan melawan "*

Sementara itu Elit politik dari **Partai Langit Biru** memberikan jawaban dari pertanyaan keempat tersebut, sebagai berikut :

*" Jelas kinerja pegawai tidak bisa meningkat dengan sering adanya mutasi ini, istilahnya mutasi di lingkungan Pemkot Kediri ini sudah menjadi keresahan, karena begini, seorang pejabat dinas yang mempunyai ide suatu program namun tidak bisa dijalankan karena khawatir jika sudah berjalan akan digantikan orang lain, sementara orang yang menggantikan itu belum bisa menterjemahkan program itu, salah satu contoh DKLH pejabat kepala dinas punya visi bagus tentang penataan lingkungan hidup, tetapi ternyata juga diganti otomatis visinya kan juga berubah, ya memang tidak berubah seratus persen namun kan akan berubah karena personil pejabatnya diganti."*

Selanjutnya jawaban dari elit politik dari **Partai Langit Biru** yang lain, sebagai berikut :

*" Senyampang mutasi itu sesuai dengan porsi dan proporsional saya kira tidak ada masalah, semua orang atau masyarakat umum berharap dengan adanya perubahan, mutasi ada satu fenomena perubahan, kadang orang kalau sudah terlalu lama menjabat kadang ada kejenuhan"*

Elit politik dari **Partai Mentari Pagi** memberikan jawaban dari pertanyaan keempat tersebut, sebagai berikut :

*" Kalau model mutasi seperti ini , jangankan kinerjanya meningkat kan tidak mungkin, kan gamang ( ragu-ragu ) semua, misalnya kepala dinas A ditunjuk/dilantik menjadi kepala dinas B, baru bekerja 2 atau 3 bulan sudah ada mutasi, kan dia belum sempat mengaplikasikan programnya, ditambah dengan pejabat penggantinya kan tidak mungkin, yang namanya program kerja itu kan satu tahun anggaran dilaksanakan, kalau dalam perjalanannya diganti sementara yang mengganti tidak memiliki visi yang sama dengan pejabat yang lama, bisa menjadi persoalan dalam implementasi program-program kerjanya ."*

Kader elit politik yang lain dari **Partai Mentari Pagi** memberikan jawaban, yaitu :

*" Menurut saya kinerja akan tidak baik karena akan banyak yang sakit hati "*

Jawaban selanjutnya dari Elit politik dari **Partai Godhong Jati**, yang memberikan penjelasannya sebagai berikut :

*" Tentunya, walikota itu menggeser-menggeser dalam rangka mencari efisiensi dalam menempatkan pejabat-pejabatnya. "*

Jawaban dari Elit politik **Partai Godhong Jati** yang lain memberikan penjelasannya :

*" kalau tentang kinerja, Justru informasi yang saya peroleh semakin menurun dengan seringnya terjadi mutasi ini dan termasuk tanggung jawab PNS terhadap pekerjaannya , karena mutasi dalam memperoleh jabatan bukan berdasarkan prestasi atau kualitas kinerjanya, tetapi hanya berdasarkan subyektifitas yaitu jual beli itu tadi "*

Kemudian masih dari pertanyaan keempat, peneliti memperoleh jawaban dari Elit politik dari **Partai Tanduk Rusa** sebagai berikut :

*" Jelas tidak bisa meningkat kinerja birokrasi, bagaimana akan meningkat, setiap kali pindah jabatan belum melakukan penyesuaian sudah dipindah lagi, kan paling cepat tiga bulan adaptasi,*

belum tiga bulan sudah dipindah lagi, akhirnya di beberapa dinas banyak yang dobel atau rangkap jabatan, inikan jelas tidak baik bagi kinerja birokrasi ”

Selanjutnya jawaban dari Elit politik dari **Partai Tanduk Rusa** yang lain sebagai berikut :

” Yang jelas kinerjanya juga akan terjadi kendala, saya ambil contoh dipendidikan, pimpinannya tidak mengerti pendidikan dan tidak menguasai pendidikan, bagaimana bisa nge-mong anak buahnya, begitu juga di dinas lain, juga harus mengerti dan tahu bidangnya ”

### 3.3.1.5. Bagaimana pelayanan Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Kediri, yang selama ini anda rasakan ?

Dalam pertanyaan kelima ini peneliti ingin memperoleh pemahaman dari elit politik lokal tentang pelayanan pegawai pemerintah kota Kediri. Yang pertama dari Elit Politik Lokal dari **Partai Hijau Daun** menanggapi sebagai berikut :

” pelayanan baik, seperti tempo hari mengadakan kegiatan RMI, mengajukan anggaran ke Pak Wali, ya terus dapat dan di acc ”

Sementara itu Elit Politik dari **Partai Hijau Daun** yang lain menanggapi pertanyaan kelima dari peneliti sebagai berikut :

” Kalau bagi saya tidak ada masalah. Tapi tidak tahu bagi orang-orang lain, mereka kan sudah tahu kalau saya orang Partai, tidak tahu kalau mereka bukan orang Partai. ”

Kemudian Elit Politik dari **Partai Langit Biru** menanggapi pertanyaan kelima dari peneliti sebagai berikut :

” seperti itu tadi karena menimbulkan keresahan, maka pejabat menjadi malas untuk dan bekerja apa adanya, sehingga efeknya kepada pelayanan masyarakat menjadi jelek. ”

Pendapat Elit Politik dari **Partai Langit Biru** yang lain menanggapi pertanyaan kelima dari peneliti sebagai berikut :

” Pelayanan secara umum sudah ada perubahan dibanding dulu, misal pengurusan KTP yang dulu rumit sekarang ada perubahan menjadi baik.”

Sementara itu Elit Politik dari **Partai Mentari Pagi** menjawab pertanyaan kelima dari peneliti sebagai berikut :

” Kalau boleh saya mengatakan sedikit ekstrim bahwa pelayanan pegawai jauh dari kata baik, sekarang coba lihat, struktur APBD Kota Kediri yang sekitar 600 milyar itu yang 60% terserap untuk pegawai belanja tidak langsung terus, coba kita sampling saja di beberapa instansi yang memiliki fungsi pelayanan apakah sudah baik, apalagi bicara tentang anggaran peningkatan kapasitas aparatur negara, banyak sekali dilaksanakan kadang 2 sampai 3 kali satu tahun, disatu sisi masih sering kita dengar pelayanan yang bertele-tele.”

Dari Elit Politik **Partai Mentari Pagi** yang lain menjawab pertanyaan kelima dari peneliti sebagai berikut :

” Kalau pelayanan, kalau kami yang mengurus akan dilayani dengan baik, tapi bagi yang dibawah kami tentunya akan berbeda, menurut saya tidak merata pelayanan yang dilakukan ”

Dari Elit Politik **Partai Godhong Jati** berpendapat atas pertanyaan kelima dari peneliti sebagai berikut :

” Menurut saya, tentunya belum bisa dirasakan daya gunanya, dengan pertimbangan, karena dia baru dan belum tentu tepat menekuni bidangnya, kemudian secara psikologi personality mereka, ada kekwatiran kalau saya sudah menekuni dan ekspert di bidang ini, tahu-tahu kemudian saya dimutasi lagi, ini salah satu kekwatiran juga bagi mereka yang dimutasi ”

Selanjutnya dari Elit Politik **Partai Godhong Jati** yang lain menjawab pertanyaan kelima dari peneliti sebagai berikut :

” Kalau pelayanan kepada masyarakat, tidak merata, khusus untuk kesehatan memang bagus, kalau lainnya saya belum melihat secara nyata atau komunikasi dan informasi dari masyarakat, kalau bidang kesehatan saya sering terlibat dalam mencarikan Jamkesmas atau Jamkesda dan pelayanannya cukup baik ”

Elit Politik **Partai Tanduk Rusa** mengemukakan jawaban dari pertanyaan kelima dari peneliti sebagai berikut :

*” Kalau pelayanan perijinan, yang saya tahu di masyarakat itu bagus, pelayanan di kantor catatan sipil dan yang lain seperti di pelayanan KTP dan E KTP masih sedikit lamban dan ada kendala, karena sering mereka masyarakat pulang kerumah lagi karena antri lama dan belum dipanggil untuk dilayani, hal ini juga membebankan masyarakat dengan dipusatkan di satu tempat, memang gratis, tapi becaknya untuk transport mereka berapa, dia harus bolak-balik ngurus KTP, tidak sekali jadi. Namun pak wali bilang pelayanan di pengurusan KTP itu lancar, lancar bagaimana wong masih banyak yang tidak terlayani sesuai yang dijadwalkan oleh petugas*

Sementara itu dari Elit Politik **Partai Tanduk Rusa** yang lain mengemukakan jawaban dari pertanyaan kelima dari peneliti sebagai berikut :

*” Kalau saya secara umum, pada akhirnya, pelayanan secara umum terjadi kendala. ”*

### **3.3.1.6. Bagaimana seharusnya menjadi pegawai dilingkungan pemerintah Kota Kediri ?**

Dari pertanyaan ke enam ini, peneliti menggali pemahaman para elit politik lokal dengan pertanyaan tentang seyogyanya menjadi peganeri sipil di pemerintah kota Kediri itu bagaimana, sedangkan jawaban dari para responden dapat peneliti sajikan sebagai berikut :

Dari elit politik dari **Partai Hijau Daun** memberikan komentarnya sebagai berikut :

*” Sesuai dengan sumpah jabatan lah pak, bisa untuk sangu di dunia dan akherat ”*

Sementara itu dari elit politik **Partai Hijau Daun** yang lain memberikan pendapatnya, yaitu :

*” Menurut saya ya enak, karena namanya pegawai negeri itu punya masa depan kok, seharusnya bagaimana, kita sendiri juga tidak tahu niat dia kerja itu sungguh-sungguh berkariier atau tidak saya juga tidak tahu, dan ternyata mereka yang kerja itu, berkawan-kawan, bersaudara-saudara dengan jaringannya, dan begitu-begitu sudah tidak perlu dibicarakan karena ya memang sudah budaya kita itu seperti itu. ”*

Kemudian dari elit politik **Partai Langit Biru** memberikan argumentasinya sebagai berikut :

*” Kalau sesuai dengan sumpah jabatan PNS, itu apapun seperti dipindah tugas, bekerja untuk melayani itu sudah prinsip, dan prinsip pegawai negeri sipil itu kan melayani kan, itu disumpah lho serta digaji kan enak ”*

Kemudian dari elit politik **Partai Langit Biru** yang lain memberikan pendapatnya, yaitu :

*” Seorang pegawai pemerintahan, harus mengikuti mekanisme yang ada, dan harus sesuai dengan bidangnya, agar regenerasi biar jalan lebih bagus ”*

Selanjutnya dari elit politik **Partai Mentari Pagi** memberikan jawabannya sebagai berikut :

*” Yang pertama secara umum satu, tidak ada kesadaran untuk mengabdikan, dalam artian bahwa fungsi utama pemerintah ini kan melayani masyarakat secara administratif yang dalam hal ini saya belum melihat, jiwa-jiwa melayani masyarakat ini belum ada di PNS kita, padahal masyarakat itu pemilik kedaulatan, kalau saya melihat orientasi satker itu bukan pelayanan kepada masyarakat tetapi memanjakan diri sendiri dengan banyaknya fasilitas yang disediakan oleh negara ”*

Dari elit politik **Partai Mentari Pagi** yang lain memberikan jawabannya sebagai berikut :

*” Kalau PNS semua sudah ada aturannya, jadi tergantung aturan itu bagaimana, diterapkan atau tidak, dan itu juga tidak luput dari pengawasan juga, jadi tetap saja ada yang baik dan tidak baik, wong ya namanya manusia*

Kader Elit politik dari **Partai Godhong Jati** yang berhasil peneliti temui di kantor DPC nya memberikan pendapatnya sebagai berikut :

*” Idealismenya, menjadi pegawai dipemerintah kota, diletakkan dimana saja harus loyal dengan pimpinan, ketika sumpah jabatan sebagai kopri bahkan ditempatkan diseluruh Indonesia tidak boleh menolak. Ini fenomena empiris saat ini dipemerintah kota Kediri, artinya ketika di era belum disentralisasi dulu atau masih kuatnya dekonsentrasi ada contoh seorang menjadi camat hingga masa pensiun dia juga pensiunan camat, ada seorang kepala sekolah hingga pensiunpun dia juga sebagai pensiunan kepala sekolah ”*

Sementara itu kader Elit politik dari **Partai Godhong Jati** yang lain berhasil peneliti temui di rumahnya memberikan pendapatnya :

” ya seharusnya, tetap : 1) selalu bekerja keras, meningkatkan kualitas kerjanya, 2) mempunyai integritas, 3) selalu harus berusaha meningkatkan pelayanan yang baik kepada masyarakat ”

Seorang dari Elit politik **Partai Tanduk Rusa** yang berhasil peneliti temui memberikan pendapatnya sebagai berikut :

” yang tepat adalah sesuai dengan sumpah jabatannya, dia bisa totalitas, disiplin, loyalitas. Pegawai Pemkot itu adalah pelayan masyarakat sama dengan kami sebagai legislatif juga sebagai pelayan masyarakat, jangan minta dilayani, namun sekarang terbalik mereka yang minta dilayani, harusnya mereka itu para PNS menyadari tugas pokok dan fungsinya, Tupoksinya, faktanya dilapangan banyak tupoksi PNS dilanggar, apalagi pimpinannya, karena mereka memakai uang dalam memperoleh jabatan akhirnya dia juga berusaha mengembalikan uangnya, berapa tahun ini akan balik uang saya kan gitu ”

Sementara itu kader Elit politik dari **Partai Tanduk Rusa** yang lain berhasil peneliti temui di tempat kerjanya memberikan pendapatnya sebagai berikut :

” Kalau saya cari selamat saja, diam saja tidak usah terlalu banyak mengeluarkan ide, daripada banyak ngomong nanti malah dipersalahkan, sebenarnya kalau dikemas dan manage dengan baik, sebenarnya kalau saya mengamati dari sisi politis dan jenjang karier akan menjadi sesuatu yang harmonis, artinya kalau jenjang karier seseorang itu benar-benar baik, jadi kalau dari eselon dan golongan dikemas dengan baik, namanya pimpinan kan pamornya akan bisa berubah dengan sendirinya, dengan penempatan yang teratur dengan baik, karier politik pimpinan kan akan naik dengan sendirinya ”

### **3.3.1.7. Bagaimana seharusnya mengelola sumberdaya manusia yang baik di lingkungan birokrasi Pemerintah Kota Kediri ?**

Dari pertanyaan ke tujuh peneliti memperoleh gambaran pemahaman para elit politik lokal mengenai bagaimana mengelola sumberdaya manusia di pemerintahan kota Kediri, selanjutnya Peneliti memperoleh jawaban dari elit politik lokal **Partai Hijau Daun** yang berhasil saya temui dengan memberikan penjelasan sebagai berikut :

” PNS kan ada semacam pelatihan, ya kalo menempatkan orang sesuai dengan Tupoksinya, itu yang pokok ”

Sementara itu Elit Politik dari **Partai Hijau Daun** yang lain menanggapi pertanyaan ketujuh dari peneliti sebagai berikut :

” Menurut aku itu sebenarnya itu urusan pemkot atau pemerintahan yang lain itu sebenarnya tidak sama seperti keinginan, kehendak dan hati saya, karena saya itu menganggap saya itu orang gila, contohnya begini, kalau saya melihat ada karyawan demonstrasi itu saya katakan mereka itu gila, karena justeru tindakannya itu memberikan kenikmatan yang di atas ( Pimpinan ), seperti UMR menyejahterakan masyarakat tapi tidak ada kejelasannya, karena barang produksi bertambah mahal, harga jual mahal, sehingga menguntungkan produk lain masuk seperti cina, akhirnya menjadikan kaya para importir. ”

Elit Politik dari **Partai Langit Biru** menanggapi pertanyaan ketujuh dari peneliti, yaitu :

” Kalau peningkatan sudah, sekarang yang terpenting kan sekarang bagaimana menunjukkan servis/pelayanan ke masyarakat sesuai dengan logo di Pemkot ” We Serve ” ( kami melayani ) lha itu yang harus ditunjukkan, proses yang mengarah kesitu pemkot atau walikota harus merubah main set seluruh jajaran dibawahnya untuk melakukan hal yang sama yaitu melayani. ” ” Kalau didalam perusahaan itu kan walikota adalah dirut ( direktur utama ) nah disini harus bisa merubah main set pegawai negeri sipil di pemkot itu harus bisa melayani dengan baik, sehingga jika ada keragu – ragan diantara pegawai negeri sipil di pemkot itu yang berakibat mereka bekerja tidak maksimal dan apa adanya walikota sebagai direktur utama harus bisa merubahnya. ”

Selanjutnya pendapat Elit Politik dari **Partai Langit Biru** yang lain menanggapi pertanyaan ketujuh dari peneliti sebagai berikut :

*" Ya kembali lagi ke leadernya di kepala daerah, dan masing-masing satker harus memberikan contoh, seorang pemimpin mampu menyeimbangkan antara kepentingan pribadi dan kepentingan pekerjaan, maka seorang pemimpin harus tahu sedikit mengerti banyak, kalau seorang staf tahu banyak tapi mengerti sedikit karena mereka lebih spesifik."*

Sementara itu Elit Politik dari **Partai Mentari Pagi** menjawab pertanyaan ketujuh dari peneliti sebagai berikut :

*" Saya kira dari sisi reward bisa saya katakan sangat cukup, dari sisi rekrutmen setiap formasi diisi oleh standart kompetensi yang ada sehingga output harusnya lebih baik, namun kenyataannya tidak demikian. Maka seharusnya menjalankan fungsi-fungsi yang sudah ditetapkan oleh peraturan yang ada dengan memaksimalkan pelayanan publik dengan lebih baik"*

Dari Elit Politik **Partai Mentari Pagi** yang lain menjawab pertanyaan ketujuh dari peneliti sebagai berikut :

*" Pengelolaan SDM itu menurut saya harus disesuaikan dengan bidangnya, misalnya kalau diberi arahan A sesuai bidangnya dia akan cepat nyantol, tapi kalau bidangnya di X diberi arahan B ya jelas tidak nyantol karena memang bukan bidangnya, dan penyesuaiannya sulit saya kira "*

Dari Elit Politik **Partai Godhong Jati** berpendapat atas pertanyaan ketujuh dari peneliti sebagai berikut :

*" Tentunya, namanya mutasi itu seyogyanya dilakukan tidak terlalu cepat , biar dia merasakan dan menekuni bidangnya sampai dia faham betul.*

Selanjutnya dari Elit Politik **Partai Godhong Jati** yang lain menjawab pertanyaan ketujuh dari peneliti sebagai berikut :

*" Pengelolanya, siapa yang mempunyai kinerja atau prestasi yang baik harus mendapatkan promosi jabatan yang lebih baik pula "*

Elit Politik **Partai Tanduk Rusa** mengemukakan jawaban dari pertanyaan ketujuh dari peneliti sebagai berikut :

*" ya kalau mengelolanya, digunakan sesuai dengan bidangnya, dengan meningkatkan SDM melalui pendidikan dan pelatihan yang sering diadakan oleh Pemkot Kediri. Sedangkan Walikota Sebagai pimpinan tentunya menilai loyalitas bawahannya, makanya sering terjadi mutasi, mungkin dilihat oleh walikota bawahannya kurang bisa loyal"*

Sementara itu dari Elit Politik **Partai Tanduk Rusa** yang lain mengemukakan jawaban dari pertanyaan ketujuh dari peneliti sebagai berikut :

*" Kalau menurut sudut pandang saya mengelolanya yang pertama harus sesuai dengan basic keilmuannya, dan ditempatkan pada job yang benar dan tepat, tanpa muatan politis "*

Demikian penyajian data dari hasil intervie responden, selanjutnya peneliti melakukan analisa jawaban – jawaban responden dengan teori – teori yang berkaitan dan sesuai dengan pokok bahasan.

### **3.4. Analisa dan Pembahasan**

Kajian penelitian ini merupakan kajian ilmu ekonomi Manajemen Sumberdaya Manusia yang memfokuskan tentang masalah mutasi pegawai, keterlibatan aspek politik dalam penelitian ini dikarenakan bahwa subyek penelitian adalah elite – elite politik lokal yang terlibat langsung dalam kepengurusan partai politik yang mendapat kursi di DPRD Kota Kediri, namun tentunya kajian ilmu ekonomi yang terfokus dalam Manajemen Sumberdaya Manusia tidak akan terlepas begitu saja walaupun dalam konteks politik, artinya bahwa posisi ilmu ekonomi yang terfokus dalam Manajemen Sumberdaya Manusia masih sangat relevan bila dikaitkan dengan fenomena politik, karena sebuah intitusi Partai Politik juga merupakan Organisasi yang masih menggunakan kaidah-kaidah ilmu ekonomi yaitu prilaku organisasi dan manajemen Sumberdaya manusia.

Dalam penelitian ini merupakan kajian, yang *pertama*, adalah realitas sosial yang akan dipahami melalui observasi secara partisipatif dan wawancara mendalam, tindakan sosial elite politik lokal di kota Kediri yang ditampakkan dalam kehidupan sehari-hari, seperti berbagai

tindakan di dalam melakukan aktivitas politiknya. *Kedua* menitik beratkan pada pemahaman tentang yang ada di balik tindakan yang penampakkannya berupa fenomena dari berbagai kegiatan Elite politik lokal Kota Kediri, karena yang ada di balik tindakan hanya dapat dipahami dari kerangka aktor itu sendiri melalui pengungkapannya sendiri. *Ketiga*, berbagai tindakan individu Elite politik lokal Kota Kediri yang ditentukan oleh konteks dimana tindakan itu dilakukan, sehingga penafsiran terhadap tindakan tersebut juga terkait dengan konteks dimana tindakan itu berada. Dalam hal ini, tindakan sosial tersebut dipahami dari kerangka konteks waktu dan tempat. *Keempat*, individu Elite politik lokal di Kota Kediri, memiliki kebebasan di dalam melakukan tindakan meskipun tindakan itu juga harus berhadapan dengan struktur sosio-budaya, agama, dan politik.

Disamping itu, berkaitan dengan jenis dan ruang lingkup realitas dalam kajian ini, perspektif Bergerian sangat sesuai untuk ditetapkan sebagai pemandu analisis ini, mengingat : *pertama*, jenis realitas yang dikaji termasuk realitas subyektif, karena menyangkut makna tindakan individu yang tentunya dilatarbelakangi oleh pemahaman individu yang bersangkutan. Artinya, bahwa penelitian ini melihat pemahaman seseorang dalam kelompok Elite politik lokal Kota Kediri mengenai kebijakan mutasi pegawai dilingkungan pemerintah Kota Kediri, dimana pemegang hak prerogatifnya adalah Walikota Kediri.

Seseorang dalam pengertian individu dalam kelompok Elite politik lokal Kota Kediri tentu membimbing pikiran peneliti untuk tidak memisahkannya dari masyarakat. Fokus ini jelas mengarah pada realitas subyektif, tetapi pemahamannya jelas tidak terpisahkan dari realitas obyektif, mengingat kedua jenis realitas ini beroperasi secara dialektik.

*Kedua*, dilihat dari cakupannya, realitas yang hendak dikaji termasuk dalam lingkup realitas sosial mikro, karena penelitian ini memahami pemahaman individu-individu Elite politik lokal di Kota Kediri tentang kebijakan mutasi pegawai dilingkungan pemerintah Kota Kediri. peneliti memilih fokus tindakan-tindakan individu elite politik lokal sebagai tindakan yang tak terpisahkan antara "diri" dan "duniannya", sehingga karenanya individu terpahami sebagai pribadi sekaligus sosio-kultural.

Berkaitan dengan penetapan metode analisis fenomenologi melalui perspektif konstruksionis yang menjadi pembimbing pikiran peneliti dalam menganalisis fenomena Elite politik lokal Kota Kediri dalam memahami kebijakan mutasi pegawai dilingkungan pemerintah Kota Kediri tersebut, tentu beberapa konsep semisal realitas sosial, realitas obyektif dan subyektif, eksternalisasi, obyektivasi, dan intemalisasi akan selalu terbawa dalam uraian selanjutnya, terutama dalam proses analisis penelitian ini.

Dalam kaitan ini, proses pemahaman elite politik lokal mengenai kebijakan mutasi pegawai dilingkungan pemerintah Kota Kediri tentu menempatkan pemahaman individu elite politik lokal sebagai bahan ungkapan kepada realitas obyektifnya, yakni masyarakatnya. Bisa jadi hal ini merupakan proses eksternalisasi individu elite politik lokal yang menyimpang dari tatanan sosial yang sudah terlembaga dalam institusi-institusi yang ada. Tatanan dari berbagai peranan yang sudah terbangun polanya dalam sebuah institusi, dapat saja mendapatkan perlawanan berupa tatacara yang mengingkari pola yang ada. Dalam kehidupan sehari-hari, individu elite politik lokal tidak selalu memiliki kesesuaian dengan pola institusi yang ada. Berkaitan dengan paham kebijakan mutasi pegawai, dapat saja realitas subyektif elite politik lokal tercurahkan secara berbeda dengan pola umum yang berlaku di masyarakatnya. Sehingga pemahaman setiap elite politik lokal tentang kebijakan mutasi pegawai dilingkungan pemerintah kota Kediri akan cukup beragam.

Kemudian dari hasil observasi dan wawancara, selanjutnya peneliti melakukan metode triangulasi. Metode Triangulasi dilakukan untuk melihat gejala dari berbagai sudut dan melakukan pengujian temuan dengan menggunakan berbagai sumber informasi dan berbagai teknik. dua macam triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik pemeriksaan dengan memanfaatkan sumber, metode, penyidik dan teori. Meskipun Lincoln dan Guba (1985)

tidak menganjurkan triangulasi teori, tampaknya Patton (1987) berpendapat lain. Menurutnya, triangulasi antar teori tetap dibutuhkan sebagai penjelasan banding (*rival explanation*).

#### **4.4.1. Temuan-Temuan Dalam Penelitian.**

Sebagaimana dirumuskan dalam fokus masalah penelitian, studi ini ingin memahami bagaimana elite politik di tingkat lokal melihat fenomena kebijakan mutasi pegawai di lingkungan pemerintah kota Kediri. Dimana penelitian ini merupakan kajian ilmu ekonomi yang dibingkai oleh topik manajemen, khususnya manajemen sumberdaya manusia dalam aspek kepegawaian, terutama dalam bidang mutasi pegawai.

Kebersinggungan aspek politik dalam bingkai manajemen sumberdaya manusia merupakan konsekwensi keterlibatan elit politik lokal dalam pengawasan lembaga birokrasi. Hal ini dimungkinkan karena proses pemilu kepala daerah sebagai pesta demokrasi di Indonesia, yang bermuara terpilihnya Pimpinan Daerah, Walikota/Bupati, melibatkan partai-partai politik dan elemen masyarakat yang lain dimana didalamnya individu-individu pengurus partai politik merupakan elit politik lokal yang berkiprah di kota Kediri.

Setelah melakukan serangkaian kegiatan penelitian mulai dari pengumpulan hingga interpretasi data di lapangan, studi ini mengajukan beberapa temuan berkaitan dengan pemahaman konsep mutasi pegawai, dan pengelolaan sumberdaya manusia di lingkungan birokrasi pemerintah kota Kediri, peneliti melakukan metode triangulasi teori, artinya setiap pemahaman elit politik lokal dengan kenyataan data dilapangan peneliti lakukan kajian mendalam dengan teori manajemen sumberdaya manusia yang sudah ada di bab II, dari hasil kajian itu selanjutnya peneliti sajikan sebagai berikut :

##### **4.4.1.1. Pemahaman Terhadap Kebijakan Mutasi Di Lingkungan Pemerintah Kota Kediri**

Dari pemahaman elit politik lokal terdapat persentuhan dua kepentingan yaitu satu sisi mereka berdiri sebagai tokoh masyarakat biasa disisi lain mereka berdiri sebagai seorang anggota dan pengurus partai politik, sehingga pada tataran normative elit politik lokal memahami *bahwa kebijakan mutasi pegawai di lingkungan pemerintah kota Kediri merupakan hak prerogatif walikota dan kebijakan tersebut juga sudah diatur dalam undang-undang kepegawaian serta sudah dianggap melalui prosedur yang benar*, namun pada tataran kepentingan politiknya mereka elit politik lokal juga perlu mengetahui sampai sejauh mana kebijakan itu di jalankan, apakah sudah sesuai dengan prosedur dan perundang-undangan kepegawaian yang berlaku atau belum.

Dalam tataran normative elite politik lokal adalah juga sebagai bagian dari masyarakat pada umumnya, yang tidak mempunyai keterlibatan langsung dengan kekuasaan birokrasi, setiap kebijakan yang dijalankan oleh walikota sebagai pemegang kekuasaan birokrasi disaksikan sebagai sebuah kebijakan yang biasa menurut pandangan mereka sebagai tokoh masyarakat, namun disini elite politik lokal juga sebagai pengurus partai, dimana dalam proses politik, mereka elit politik lokal adalah pelaku-pelaku politik yang mempunyai keterlibatan langsung dalam penentuan dukungan suara dalam pemilu kepala daerah melalui partainya. Sehingga secara pribadi mereka tidak akan mengedepankan kepentingannya namun secara kelembagaan dalam partai mereka merasa perlu mengkritisi setiap kebijakan kepala daerah/walikota, apalagi mereka juga memiliki anggota yang duduk di legislative.

Pada tataran praktis kebijakan mutasi pegawai di lingkungan pemerintah kota Kediri dipahami sebagai sesuatu sarana yang pragmatis. Elite politik lokal memahami kebijakan mutasi tersebut merupakan keharusan dalam birokrasi pemerintah, karena mutasi dianggap sebagai bentuk penyegaran semata. Dan dengan mutasi tersebut bisa digunakan sebagai sarana memberikan semangat baru bagi para pegawai.

Permasalahan terlalu seringnya pelaksanaan mutasi yang dilakukan Walikota Kediri, pada tataran elite politik lokal pragmatis ini memahami sebagai hak prerogative kepala daerah/walikota, selama tidak melibatkan dirinya.

Pemahaman yang situasional menunjuk adanya kecenderungan pemahaman yang luwes terhadap keadaan konteks. Artinya, pemahaman elite politik lokal tentang kebijakan

mutasi pegawai di lingkungan pemerintah kota Kediri tergantung kepada kebutuhan konteksnya. Pada satu konteks pemahaman itu bisa normatif, tetapi pada konteks yang lain dapat saja pragmatis.

Pemahaman, “ *Tindakan mutasi dilakukan Saenake/sakarepe dewe* ” dari ungkapan pemahaman ini memberikan penjelasan bahwa kebijakan mutasi pegawai difahami oleh sebagian elite politik lokal sebagai kebijakan yang semata-mata atas dasar kepentingan Walikota dan bisa dikatakan kebijakan yang sewenang-wenang. Kategori pemahaman “ *Tindakan mutasi dilakukan Saenake/sakarepe dewe* ” yang berkecenderungan menilai ketidak wajarannya pola kebijakan yang dilakukan walikota dalam hal mutasi.

Pemahaman, “ *kebijakan mutasi pegawai di kota Kediri itu telah terjadi ketidak benaran dalam pelaksanaan* ” hal tersebut memberikan penjelasan bahwa kebijakan mutasi pegawai yang dilakukan oleh Walikota Kediri difahami oleh sebagian elite politik lokal tidak sesuai prosedur yang berlaku dan bertentangan dengan peraturan pemerintah yang berlaku. Namun pemahaman sebagian elite politik lokal tersebut tidak sebagai acuan dari elite - elite politik lokal yang lain. Sebagian bisa ada kecenderungan mereka yang memahami dan mengerti tata aturan dan prosedur perundang-undangan kepegawaian. Sebagaimana didalam teori tentang mutasi yang peneliti sajikan di bab II; “*Mutasi adalah satu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) dalam suatu organisasi. Prinsip mutasi adalah memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja dalam perusahaan*” **Hasibuan (2000)**.

Pendapat lain yang memperkuat tentang pengertian mutasi seperti dalam bab II : *Mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status tenaga kerja ke situasi tertentu.*(**Siswanto Sastrohadwiryo, 2003; Sadili Samsudin, 2005**)

Kebijakan mutasi pegawai di lingkungan pemerintah Kota Kediri, difahami oleh elit politik lokal secara beragam, terdapat beberapa kesesuaian dengan teori yang sudah ada yaitu pemahaman bahwa mutasi yang *dikutip dari Siswanto Sastrohadwiryo, 2003; Sadili Samsudin, 2005*). Namun proses kebijakan mutasi tidak dibarengi dengan penilaian prestasi kerja pegawai sehingga tidak sesuai dengan pendapat teori *Malayu Hasibuan (2000)*. Sehingga terdapat pemahaman elit politik lokal bahwa kebijakan mutasi adalah “ *Tindakan mutasi dilakukan Saenake/sakarepe dewe* ” dan Pemahaman, “ *kebijakan mutasi pegawai di kota Kediri itu telah terjadi ketidak benaran dalam pelaksanaan* ”. pemahaman elit politik lokal tersebut juga tersepakati dengan adanya pemberlakuan PP No. 41 tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah dan dengan adanya Reformasi Birokrasi, Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara telah menerbitkan PERMENPAN-RB Nomor 20 tahun 2010 tentang *Road Map Reformasi Birokrasi 2010 – 2014* sebagai operasionalisasi langkah-langkah dari *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025* kemudian melalui Peraturan Presiden Nomor 81 tahun 2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010- 2025*, pemerintah telah menyusun kerangka, arah dan tahapan yang jelas dalam Reformasi Birokrasi.

Setelah memperhatikan uraian dari pemahaman elit politik lokal dan kajian teori tentang mutasi pegawai diatas diperoleh temuan sebagai berikut :

#### **Temuan 1**

Kebijakan mutasi pegawai di lingkungan pemerintah Kota Kediri merupakan pemindahan tugas, fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan yang tidak diikuti dengan penilaian prestasi kerja pegawai.

#### **Temuan 2**

Kebijakan mutasi pegawai di lingkungan pemerintah Kota Kediri adalah Tindakan mutasi yang dilakukan Saenake/sakarepe dewe, sehingga kebijakan mutasi pegawai telah terjadi ketidak benaran dalam pelaksanaan yang berakibat timbulnya keresahan dan ketidaknyamanan pegawai di lingkungan pemerintah Kota Kediri.

#### 4.4.1.2. Subyektif atau Obyektif Kebijakan Mutasi Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Kediri

Dari pemahaman para elite politik lokal terdapat pemahaman yang mengungkapkan bahwa kebijakan mutasi tersebut “ *subyektif atas kepentingan walikota* “ dari ungkapan ini ada kecenderungan mengikuti situasi yang sedang berlangsung sehingga bisa dikategorikan sebagai pemahaman situasional, karena melihat kenyataan adanya mutasi pegawai yang sering dilakukan oleh walikota, adalah orang-orang yang telah diuji loyaltasnya.

Pemahaman, “*Ya separo-separolah, ada yang Subyektif dan Obyektif* “ dari pemahaman tersebut ada kecenderungan bahwa sebagian elite politik lokal melihat kebijakan mutasi pegawai dilakukan oleh Walikota Kediri selama ini yang lain melihat tidak ada kepentingan apakah mutasi pegawai itu subyektif atau obyektif dan lebih pada situasi kepasrahan atas semua keadaan yang terjadi.

Pemahaman, “*Ya terserah bagaimana orang menilai, kebijakan terserah yang menilai dia ( Walikota ) sendiri* “. Dari pemahaman ini memperlihatkan ada kecenderungan keterputusan dari sebagian elite politik lokal menyaksikan kebijakan mutasi yang diterapkan oleh walikota Kediri.

Pemahaman , “ *Sekalipun subyektifitas walikota, tidak masalah* “. Dari pernyataan itu, memperlihatkan kecenderungan sebagian elite politik lokal mengadakan pembiaran atas kebijakan walikota terhadap mutasi pegawai yang dinilai dalam perspektifnya. Hal ini dimungkinkan bahwa elite politik lokal tersebut memandang bahwa pelaksanaan kebijakan mutasi pegawai oleh Walikota Kediri adalah hal lumrah dilakukan sebagai seorang kepala daerah dalam wilayah kewenangannya.

Selanjutnya tentang adanya kepentingan - kepentingan lain dibalik fenomena mutasi pegawai di pemerintah kota Kediri. Beberapa elit politik memberikan pemahaman antara lain:

Pemahaman *Kalo kepentingan-kepentingan lain wajar pak hampir semua daerah sama.*

Kemudian ada pemahaman, *Ya namanya seperti itu jelas ada kepentingan lain, ya kita kan tidak bisa berbuat jadinya kan su’udon ( berprasangka buruk ), sekarang misalnya bentar lagi sudah tahun 2014, dia kan mesti sudah menata, siapakah orang-orang saya, karena walikota itu incumbent, kan mesti ditata. Kalau memang orang-orang yang setia dengan saya, kesimpulannya juga mereka sudah menata barisan untuk kepentingan Pilkada 2014.*

Pemahaman, *Menurut saya siapa saja yang bisa dimanfaatkan itu didudukkan saja pada posisi jabatan itu, ya kuncinya Cuma satu untuk kepentingannya dia, untuk mencalonkan walikota yang kedua kalinya tahun 2014 nanti.*

Kemudian pemahaman; *Kepentingan lain menurut saya ya itu tadi kepentingan jual beli jabatan dengan tidak melihat kualitas orangnya atau berdasarkan golongan sesuai dengan posisinya dalam menempatkan.*

Dari beberapa pemahaman tentang kepentingan-kepentingan lain dalam proses kebijakan mutasi, difahami dalam tataran pragmatis, ada kecenderungan diarahkan pada momentum kepentingan politik yang akan berlangsung pada tahun 2014 yaitu pilihan kepala daerah langsung. Para elit politik lokal melihat bahwa fenomena yang terjadi dalam kebijakan mutasi pegawai sangat sarat dengan kepentingan politik walikota, artinya walikota Kediri yang saat ini menjabat sedang berupaya menata barisannya untuk meraih dukungan suara pada Pemilu pada tahun 2014. Kemudian pemahaman adanya jual beli jabatan, hanya ditemukan pada pemahan tiga elit politik lokal, hal ini didasari dengan isu yang berkembang diantara individu-individu birokrasi pemerintah kota Kediri.

Dari uraian tentang Subyektif atau Obyektif Kebijakan Mutasi Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Kediri diatas diperoleh temuan sebagai berikut :

#### Temuan 3

Kebijakan mutasi pegawai di lingkungan pemerintah Kota Kediri adalah kebijakan subyektifitas Walikota Kediri dengan adanya kepentingan pada pencalonan Pemilu kepala daerah Kota Kediri pada tahun 2014.

#### **Temuan 4**

Mutasi pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Kediri terdapat nuansa kepentingan jual beli jabatan dengan tidak melihat kualitas orangnya atau berdasarkan golongan sesuai dengan posisinya dalam menempatkan.

#### **4.4.1.3. Pemahaman Tentang Sumberdaya Manusia di Lingkungan Birokrasi Pemerintah Kota Kediri**

Dari pemahaman elit politik lokal mengenai sumberdaya manusia di lingkungan birokrasi pemerintah kota Kediri, secara normative mereka memberikan penjelasan bahwa; *banyak yang mumpuni atau berkualitas sumberdaya manusia di lingkungan birokrasi pemerintah kota Kediri*, dari pemahaman tersebut terdapat kecenderungan bahwa sebagian elit politik lokal melihat bahwa orang-orang yang bekerja di birokrasi Pemerintah Kota Kediri sudah sesuai dengan bidang mereka bekerja.

Namun adapula yang memberikan pemahaman bahwa; *penataannya kurang karena seringnya terjadi mutasi itu, ya kurang sesuai dengan prinsip " the right men and the right place "*, atau kurang memperhatikan orang yang menempati diposisi birokrasi. Pernyataan ini cenderung melihat fakta bahwa fenomena mutasi membawa pengaruh kualitas kerja aparat birokrasi.

Kemudian ada pemahaman; *SDM di Pemkot ini terpengaruh oleh otonomi daerah, dimana proses desentralisasi mulai diwujudkan dengan otoritas lebih besar di daerah, sehingga tidak ada campur tangan pusat dekonsentrasi dikurangi. Dengan demikian efeknya daerah melakukan kebijakan terkesan semaunya, dan itu memang otoritas daerah.* Terdapat kecenderungan bahwa elit politik lokal memahami dampak perubahan secara situasional karena perubahan sistem birokrasi secara nasional yaitu adanya otonomi daerah, sehingga menurutnya situasi ini mempengaruhi kebijakan walikota Kediri dalam hal mutasi dengan segala konsekuensi penataan sumberdaya manusia di lingkungan pemerintah kota Kediri tidak memenuhi standar yang benar.

Dari uraian tentang Sumberdaya Manusia di Lingkungan Birokrasi Pemerintah Kota Kediri diatas diperoleh temuan sebagai berikut :

#### **Temuan 5**

Sumberdaya manusia di lingkungan birokrasi pemerintah kota Kediri banyak yang mumpuni atau berkualitas namun penataannya kurang sesuai dengan prinsip " the right men and the right place " karena seringnya terjadi mutasi.

#### **4.4.1.4. Pemahaman tentang kinerja pegawai dengan adanya mutasi.**

Melihat dari kinerja pegawai , sebagian besar memberikan penjelasan bahwa; *Jelas kinerja pegawai tidak bisa meningkat dengan sering adanya mutasi ini, istilahnya mutasi di lingkungan pemkot Kediri ini sudah menjadi keresahan.* Pemahaman senada dari elit politik lokal yang lain; *Kalau model mutasi seperti ini , jangankan kinerjanya meningkat, kan tidak mungkin, kan gamang ( ragu-ragu ) semua.* Terdapat Juga pemahaman; *kinerja akan tidak baik karena akan banyak yang sakit hati.* Elit politik local memberikan pemahaman dengan melihat fakta situasional seringnya terjadi mutasi pegawai di pemerintah kota Kediri, sehingga menyebabkan kinerja pegawai menurun.

Namun terdapat juga pemahaman bahwa; *Tentunya, walikota itu menggeser-menggeser dalam rangka mencari efisiensi dalam menempatkan pejabat-pejabatnya.* Terdapat kecenderungan pragmatis dalam pemahaman ini karena dengan kewenangan penuh walikota sebagai kepala daerah dipandang berhak melakukan kebijakan dengan leluasa tanpa ada penghalang.

Dari uraian tentang kinerja pegawai dengan adanya mutasi diatas diperoleh temuan sebagai berikut :

#### **Temuan 6**

Kebijakan dengan sering adanya mutasi ini menimbulkan keragu – raguan bagi pegawai dan akan banyak yang sakit hati sehinga Jelas kinerja pegawai tidak bisa meningkat.

#### **4.4.1.5. Pemahaman Tentang Pelayanan Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Kediri .**

Pelayanan public adalah muara akhir dari serangkaian proses peningkatan pegawai birokrasi pemerintahan, maka dari itu pelayanan pegawai menjadi salah satu bagian yang peneliti harapkan bisa terjawab oleh para elit politik lokal. Dari pemahaman para elit politik lokal banyak variasinya antara lain :

*Pemahaman pelayanan baik, seperti tempo hari mengadakan kegiatan RMI, mengajukan anggaran ke Pak Wali, ya terus dapat dan di acc.* Ada kecenderungan subyektifitas pemahaman tentang pelayanan.

*Pemahaman, karena menimbulkan keresahan, maka pejabat menjadi malas untuk dan bekerja apa adanya, sehingga efeknya kepada pelayanan masyarakat menjadi jelek.* Pemahaman lain yaitu; *Kalau boleh saya mengatakan sedikit ekstrim bahwa pelayanan pegawai jauh dari kata baik, Ungkapan senada yaitu; tentunya belum bisa dirasakan daya gunanya, dengan pertimbangan, karena dia baru dan belum tentu tepat menekuni bidangnya, kemudian secara psikologi personality mereka, ada kekwatiran kalau saya sudah menekuni dan ekspert di bidang ini, tahu-tahu kemudian saya dimutasi lagi.* Kemudian pemahaman yang sama yaitu; *Kalau pelayanan kepada masyarakat, tidak merata, kalau khusus untuk kesehatan memang bagus, kalau yang lainnya koq saya belum melihat secara nyata.* Suatu pemahaman karena efek yang ditimbulkan dari sebuah kebijakan mutasi dari walikota yang dianggap tidak pada tempatnya.

Dari uraian tentang Pelayanan Pegawai di Pemerintah Kota Kediri diatas diperoleh temuan sebagai berikut :

#### **Temuan 7**

Kebijakan mutasi telah menimbulkan keresahan, dengan pertimbangan, karena pegawai baru belum dapat menekuni bidangnya, dan ada kekwatiran kalau sudah menekuni di bidang yang baru, kemudian dimutasi lagi, maka pejabat menjadi malas untuk bekerja apa adanya, sehingga efeknya kepada pelayanan masyarakat menjadi tidak merata dan jelek.

#### **4.4.1.6. Pemahaman Menjadi Pegawai dilingkungan pemerintah Kota Kediri.**

Pada bagian ini peneliti membongkar pemahaman elit politik lokal tentang bagaimana seharusnya menjadi pegawai. Pemahaman secara pragmatis yang dilontarkan antara lain ; *Sesuai dengan sumpah jabatan PNS, itu apapun seperti dipindah tugas, bekerja untuk melayani itu sudah prinsip,* pemahaman senada; *Seorang pegawai pemerintahan, harus mengikuti mekanisme yang ada . juga pemahaman; yang tepat adalah sesuai dengan sumpah jabatannya, dia bisa totalitas, disiplin ,loyalitas.*

Sebuah pemahaman dari salah seorang elit politik lokal dari *Partai Hijau Daun* yaitu; *Sesuai dengan sumpah jabatan lah pak, bisa untuk sanga di dunia dan akherat.* Dimana ada kecenderungan *Normatif*, merupakan inividu elite politik lokal *Partai Hijau Daun* yang dalam tindakannya cenderung bertumpu pada berbagai norma yang ada dalam kultur pesantren.

Pemahaman; *Tidak ada kesadaran untuk mengabdikan, dalam artian bahwa fungsi utama pemerintah ini kan melayani masyarakat secara administratif yang dalam hal ini saya belum melihat, jiwa-jiwa melayani masyarakat ini belum ada di PNS kita.* Sebuah pemahaman elit politik yang cenderung kearah *normatif*, dimana pada tataran tugas pokok dan fungsi seorang pegawai negeri sipil adalah pelayanan publik, maka tuntutan masyarakat memandang tugas yang ideal seorang birokrasi.

Dari uraian tentang Menjadi Pegawai dilingkungan pemerintah Kota Kediri diatas diperoleh temuan sebagai berikut :

#### **Temuan 8**

Pegawai negeri sipil tidak ada kesadaran untuk mengabdikan, dalam artian bahwa fungsi utama pemerintah melayani masyarakat secara administratif, tidak memiliki jiwa-jiwa melayani masyarakat.

#### 4.4.1.7. Pemahaman Tentang Mengelola Sumber Daya Manusia yang baik di Lingkungan Birokrasi Pemerintah Kota Kediri.

Pada bagian akhir dari kajian penelitian adalah menggali pemahaman elit politik lokal tentang pengelolaan sumberdaya manusia yang baik di birokrasi. Seperti pada rumusan masalah, kajian penelitian ini dibingkai dengan ekonomi manajemen sumberdaya manusia, dimana diketahui subyek penelitian adalah elite politik local yang menjadi pengurus partai politik di kota Kediri. Tentunya sebagai seorang yang memiliki jabatan dalam sebuah partai politik memiliki kepekaan dan pemahaman mengelola sebuah organisasi, terlebih sebuah organisasi partai politik yang lebih memfokuskan pada peningkatan efektifitas individu didalamnya.

Dari hasil interview peneliti kepada subyek penelitian, peneliti menemukan beberapa pemahaman dari elite politik local tersebut yaitu :

Pemahaman bahwa; *Kalau didalam perusahaan itu kan walikota adalah dirut ( direktur utama ) nah disini harus bisa merubah main set pegawai negeri sipil di pemkot itu harus bisa melayani dengan baik.* Pemahaman senada disampaikan juga; *Ya kembali lagi ke leadernya di kepala daerah, dan masing-masing satker harus memberikan contoh, seorang pemimpin mampu menyeimbangan antara kepentingan pribadi dan kepentingan pekerjaan, maka seorang pemimpin harus tahu sedikit mengerti banyak, kalau seorang staf tahu banyak tapi mengerti sedikit karena mereka lebih spesifik.* Kemudian pemahaman lain; *mengelolanya yang pertama harus sesuai dengan basic keilmuannya, dan ditempatkan pada job yang benar dan tepat, tanpa muatan politis*

Tiga pemahaman dari elit politik local tersebut diarahkan secara *praktis* kepada pimpinan daerah yaitu walikota, karena sebuah organisasi yang bertanggung jawab penuh tercapainya target dan tujuan organisasi adalah pimpinannya. Terlebih organisasi tersebut adalah birokrasi pemerintah yang mengemban amanat rakyat, pelayanan publik sangat diutamakan. Yang sebenarnya dalam pengelolaan PNS sudah diatur seperti yang peneliti uraikan di bab II yang disebutkan bahwa: *Pengelolaan Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dinyatakan dalam UU No. 43 Tahun 1999 pasal 1 angka 8 adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan dan pemberhentian. Pengelolaan PNS ini diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasil guna.* Selain itu juga penerbitan Peraturan Presiden Nomor 81 tahun 2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010- 2025.*

Dari uraian tentang mengelola sumberdaya manusia yang baik di lingkungan birokrasi pemerintah Kota Kediri diatas diperoleh temuan sebagai berikut :

#### **Temuan 9**

Kepala daerah sebagai seorang pemimpin harus mampu menyeimbangan antara kepentingan pribadi dan kepentingan pekerjaan, maka seorang pemimpin harus tahu sedikit mengerti banyak, kalau seorang staf tahu banyak tapi mengerti sedikit karena mereka lebih spesifik dan harus memberikan contoh kepada masing-masing satuan kerja.

Demikian dari temuan-temuan dalam penelitian ini, selanjutnya peneliti akan memberikan kesimpulan dari temuan-temuan tersebut sebagai kajian purna dari penelitian ini, namun jujur peneliti ungkapkan bahwa banyak yang masih bisa digali dari hasil penelitian ini.

#### **3.5. Analisis Triangulasi**

Setelah melakukan serangkaian pembahasan dari data – data yang telah peneliti peroleh melalui berbagai pendalaman data dari dokumentasi media massa, observasi dan wawancara di lapangan, yang kemudian dilanjutkan dengan penggalan temuan – temuan. Maka selanjutnya peneliti melakukan analisis Triangulasi. ” *Triangulasi pada hakikatnya merupakan pendekatan multimetode yang dilakukan peneliti pada saat mengumpulkan dan menganalisis data. Ide dasarnya adalah bahwa fenomena yang diteliti dapat dipahami dengan baik sehingga diperoleh kebenaran tingkat tinggi jika didekati dari berbagai sudut pandang. Memotret fenomena tunggal*

dari sudut pandang yang berbeda-beda akan memungkinkan diperoleh tingkat kebenaran yang handal. Karena itu, triangulasi ialah usaha mengecek kebenaran data atau informasi yang diperoleh peneliti dari berbagai sudut pandang yang berbeda dengan cara mengurangi sebanyak mungkin bias yang terjadi pada saat pengumpulan dan analisis data “ menurut Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si (2011 - <http://mudjiarahardjo.com/> ).

Dari 4 analisis triangulasi peneliti menggunakan 2 diantaranya adalah triangulasi metode dan triangulasi teori.

### **3.5.1. Analisis Triangulasi Metode**

Seperti yang telah peneliti sajikan di bab III, bahwa triangulasi metode adalah analisis data yang diperoleh melalui wawancara langsung berupa hasil rekaman dari para responden dan dari data yang peneliti peroleh dari BKD Kota Kediri, maka kebenaran dari data – data tersebut sudah peneliti sajikan dalam bab IV, hasil penelitian dan pembahasan.

### **3.5.2. Analisis Triangulasi Teori**

Kemudian peneliti melanjutkan dengan kajian analisis terhadap hasil – hasil temuan yang peneliti peroleh dari hasil wawancara responden dengan menggunakan metode analisis triangulasi teori, dimana merupakan kajian dari temuan – temuan dengan teori – teori yang sudah ada. Untuk itu dapat peneliti sajikan sebagai berikut :

#### **Temuan 1**

Kebijakan mutasi pegawai di lingkungan pemerintah Kota Kediri merupakan pemindahan tugas, fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan yang tidak diikuti dengan penilaian prestasi kerja pegawai.

Pada temuan 1 tersebut sesuai dengan pendapat *Moekijat (1999)*, *Malayu S. P. Hasibuan (2007)*, *Henry Simamora (2004)*, *Veithzal Rivai (2004)*, *Menurut Flippo (1995)*, *Alex S. Nitisemito (1999)*, *(Siswanto Sastrohadwiryo, 2003; Sadili Samsudin, 2005)* yang telah peneliti sajikan pada bab II. Sehingga pada tataran normative pemahaman elite politik lokal tentang mutasi adalah sesuai dengan teori yang sudah ada.

#### **Temuan 2**

Kebijakan mutasi pegawai di lingkungan pemerintah Kota Kediri adalah Tindakan mutasi yang dilakukan *Saenake/sakarepe dewe*, sehingga kebijakan mutasi pegawai telah terjadi ketidak benaran dalam pelaksanaan yang berakibat timbulnya keresahan dan ketidaknyamanan pegawai di lingkungan pemerintah Kota Kediri.

#### **Temuan 3**

Kebijakan mutasi pegawai di lingkungan pemerintah Kota Kediri adalah kebijakan subyektifitas Walikota Kediri dengan adanya kepentingan pada pencalonan Pemilu kepala daerah Kota Kediri pada tahun 2014.

#### **Temuan 4**

Mutasi pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Kediri terdapat nuansa kepentingan jual beli jabatan dengan tidak melihat kualitas orangnya atau berdasarkan golongan sesuai dengan posisinya dalam menempatkan.

#### **Temuan 5**

Sumberdaya manusia di lingkungan birokrasi pemerintah kota Kediri banyak yang mumpuni atau berkualitas namun penataannya kurang sesuai dengan prinsip ” the right men and the right place ” karena seringkali terjadi mutasi.

#### **Temuan 6**

Kebijakan dengan sering adanya mutasi ini menimbulkan keragu – raguan bagi pegawai dan akan banyak yang sakit hati sehingga Jelas kinerja pegawai tidak bisa meningkat.

#### **Temuan 7**

Kebijakan mutasi telah menimbulkan keresahan, dengan pertimbangan, karena pegawai baru belum dapat menekuni bidangnya, dan ada kekwatiran kalau sudah menekuni di bidang yang baru, kemudian dimutasi lagi, maka pejabat menjadi malas untuk bekerja apa adanya, sehingga efeknya kepada pelayanan masyarakat menjadi tidak merata dan jelek.

Sedangkan pada temuan ke 2,3,4,5,6 dan 7, pemahaman elite politik lokal dalam melihat kebijakan mutasi pegawai di pemerintah kota Kediri, bertentangan dengan teori pada bab II yang dikemukakan oleh *Siswanto Sastrohadwiryo (2002)*, *Manullang (1996)*, *Wursanto (1999)*, *Bambang Wahyudi (1996)* dan *Malayu S.P Hasibuan (2000)* sebagai tujuan mutasi.

#### **Temuan 8**

Pegawai negeri sipil tidak ada kesadaran untuk mengabdikan, dalam artian bahwa fungsi utama pemerintah melayani masyarakat secara administratif, tidak memiliki jiwa-jiwa melayani masyarakat.

Pada temuan ke 8, yang berkaitan dengan PNS sebagai abdi negara, bertentangan dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 perubahan PP Nomor 98 Tahun 2000, dimana didalamnya salah satunya mengatur tentang tugas, pokok dan fungsi Pegawai Negeri Sipil.

#### **Temuan 9**

Kepala daerah sebagai seorang pemimpin harus mampu menyeimbangkan antara kepentingan pribadi dan kepentingan pekerjaan, maka seorang pemimpin harus tahu sedikit mengerti banyak, kalau seorang staf tahu banyak tapi mengerti sedikit karena mereka lebih spesifik dan harus memberikan contoh kepada masing-masing satuan kerja.

Pada temuan ke 9, tentang pengelolaan pegawai yang dilakukan oleh kepala daerah selaku seorang pemimpin telah diatur dalam Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana yang telah diubah dengan UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah juga memiliki implikasi terhadap manajemen PNS secara nasional khususnya di daerah, seperti yang peneliti sajikan pada bab II tesis ini.

#### **4.6. Rekonstruksi Model Teoritik**

Mengacu pada keseluruhan tahap yang telah dilalui dalam penelitian ini, dapatlah ditarik suatu rumusan teoritik yang lebih konkrit sifatnya mengenai Kebijakan mutasi pegawai di lingkungan pemerintah kota Kediri yang dalam kenyataannya telah menimbulkan berbagai penafsiran dan mengakibatkan keresahan, kekwatiran serta konflik dalam internal birokrasi pemerintah kota Kediri, yang pada akhirnya menyebabkan menurunnya kualitas pelayanan kepada masyarakat. Adapun rumusan teoritiknya sebagai berikut:

1. *Kebijakan mutasi pegawai di lingkungan pemerintah kota Kediri merupakan penerapan kebijakan oleh pemerintah, melalui hak prerogatif yang diberikan kepada kepala daerah yaitu pemindahan tugas, fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan yang tidak menyesuaikan pada aturan dan kaidah yang berlaku yaitu sesuai dengan undang-undang kepegawaian yang ada.*
2. *Kebijakan mutasi pegawai di lingkungan pemerintah kota Kediri merupakan tindakan subyektifitas kepala daerah dalam menempatkan pegawai – pegawainya dengan tidak sepenuhnya menerapkan aturan – aturan pengelolaan sumberdaya manusia yang ada serta lebih pada kepentingan kepala daerah.*
3. *Kebijakan mutasi pegawai di lingkungan pemerintah kota Kediri merupakan kebijakan birokrasi yang tidak memperhatikan adanya pemberlakuan PP No. 41 tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah dan penerbitan PERMENPAN-RB Nomor 20 tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010 – 2014 serta Peraturan Presiden Nomor 81 tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010- 2025.*
4. *Kebijakan mutasi pegawai di lingkungan pemerintah kota Kediri merupakan kebijakan birokrasi yang sarat dengan muatan politis Walikota Kediri dengan tujuan pengkondisian pemenangan pada pencalonan Pemilu Kepala Daerah di tahun 2014.*

Dari rumusan teoritik tersebut diatas maka rekonstruksi teoritik tentang kebijakan mutasi pegawai di lingkungan pemerintah kota Kediri tidak mendukung teori manajemen sumberdaya manusia terutama yang berkaitan langsung tentang mutasi pegawai.

Dari gambaran kondisi di lapangan dan pemahaman elit politik lokal tentang kebijakan mutasi di lingkungan pemerintah kota Kediri, ternyata kebijakan mutasi yang sering dilakukan oleh pemerintah kota Kediri, tidak sepenuhnya sesuai dengan kaidah-kaidah dan aturan yang berlaku, yaitu tidak sesuai dengan perundang-undangan kepegawaian, dan bila dikaitkan dengan teori-teori manajemen sumberdaya manusia kebijakan mutasi pegawai yang dilakukan oleh pemerintah kota Kediri tidak mendukung teori – teori tersebut, artinya bahwa terjadi penyimpangan pelaksanaan mutasi pegawai yang selama ini dilakukan.

Muara terakhir dari setiap pelaksanaan tugas pegawai negeri sipil sebagai aparatur negara adalah pelayanan public, sehingga diperlukan suatu rumusan yang baik dan berkualitas agar dinamika kehidupan sosial di masyarakat bisa tertata dengan baik. Kedudukan pegawai negeri sipil di tingkat birokrasi seringkali mendapatkan penilaian yang buruk dari masyarakat, karena seringnya terjadi keterlambatan dan ketidakmampuan pegawai dalam melaksanakan tugas.

Tanggung jawab yang diberikan oleh rakyat sebagai pemegang dan pengelola anggaran pembangunan, seyogyanya para kepala daerah sadar, bahwa beban tanggung jawab dan semua kebijakan yang diserahkan kepada pimpinan daerah menjadi harapan seluruh masyarakat yang berada dibawah kekuasaannya. Kebijakan eksternal maupun internal yang dilakukan harus mencerminkan kepentingan rakyat dan berpihak kepada rakyat. Sistem pemerintahan di republik ini saling ada keterkaitan satu sama lain, sehingga apabila penyimpangan terjadi pada satu kebijakan saja akan berdampak luas pada sistem-sistem lain yang sudah tertata sedemikian rupa.

Kebijakan mutasi pegawai sebagai sebuah kebijakan internal kelembagaan pemerintah sepatutnya dapat dijadikan upaya peningkatan kinerja aparatur negara seperti dijelaskan oleh *Siswanto Sastrohadiwiryo, ( 2003) dan ; Sadili Samsudin, ( 2005)* mengungkapkan pengertian mutasi: “ *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 dan kontribusi kerja yang maksimal kepada perusahaan.* Jika dikaitkan dengan pendapat *Siswanto Sastrohadiwiryo dan Sadili Samsudin* diatas maka kebijakan mutasi pegawai di lingkungan pemerintah kota Kediri masih harus dilakukan banyak perbaikan.

#### **4. Kesimpulan**

Berdasarkan seluruh pembahasan dan analisa hasil penelitian, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

*Pertama*, Kebijakan mutasi pegawai di lingkungan pemerintahan kota Kediri, menjadi kontroversial sejak Walikota Kediri, Dr.H. Samsul Ashar,S.pd yang berpasangan dengan Abdullah Abubakar,SE dilantik pada tanggal 4 April 2009. Hal ini terjadi karena di era kepemimpinannya seringkali melakukan mutasi pegawai dengan maksud dan tujuan yang tidak jelas, ditambah dengan isu jual beli jabatan yang membarengi proses mutasi pegawai tersebut. Selain itu baperjakat yang dibentuk sebagai lembaga yang memberikan pertimbangan tidak difungsikan sebagaimana mestinya.

*Kedua*, Komitmen Pimpinan dalam tataran pengelolaan organisasi sangat dibutuhkan untuk penataan reformasi birokrasi dengan diterbitkannya PERMENPAN-RB Nomor 20 tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010 – 2014 sebagai operasionalisasi langkah-langkah dari *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010 – 2025 kemudian melalui Peraturan Presiden Nomor 81 tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010- 2025.

*Ketiga*, pemahaman subyektif elit politik lokal banyak dipengaruhi oleh latar belakang pribadi masing-masing individu. Kepentingan yang menyeruak didalam setiap kalimat yang dilontarkan adalah ungkapan spontanitas dari para individu elit politik lokal melihat fenomena yang sedang terjadi. Keindahan penyampaian diungkapkan dengan ciri khas dari perbedaan pola pikir setiap elit politik lokal, sehingga memberikan warna tersendiri pada dinamika sosial yang terbengkalai dalam pemaknaan kajian ekonomi manajemen sumberdaya manusia yang bersentuhan dengan politik praktis.

*Keempat*, Kurangnya pemahaman elit politik lokal terhadap perubahan paradigma penyelenggaraan pemerintahan dan juga posisinya di masyarakat adalah juga sebagai wakil rakyat yang memiliki kewenangan pengawasan kinerja birokrasi. Sehingga setiap pemahaman yang diberikan, memposisikan diri menjadi orang yang tidak terlibat atau tidak dipentingkan. Kesadaran yang tidak diingatkan tersebut menjadikan para elit politik lokal hanya sebagai penonton belaka. Sementara kebijakan Walikota Kediri dalam mengelola tata organisasi pemerintahan di Kota Kediri dirasa jauh dari harapan mereka.

*Kelima*, Timbulnya banyak persepsi dari masyarakat yang diformulasikan oleh para elit politik di tingkat lokal sebagai suara-suara rakyat yang harus dia sampaikan kepada pihak yang berwenang. Akhirnya posisi walikota berhadapan-hadapan dengan para elit politik lokal, satu pihak sebagai tergugat dipihak lain sebagai pengugat. Kondisi tersebut menjadi pembiasaan yang semestinya tidak terjadi. Karena situasi dan kondisi seorang walikota yang pada awalnya sebagai rakyat biasa, karena beban tugas dan tanggung jawab pengemban undang-undang dan peraturan kenegaraan, menjadi orang asing diantara kawan-kawan dan sejawatnya.

*Keenam*, Persepsi dan pemahaman dari berbagai elemen masyarakat, karena , mutasi yang dipandang tidak prosedural, menimbulkan kegelisahan di antara pegawai negeri sipil, bahkan terjadi konflik antar individu didalam SKPD maupun antar SKPD di lingkungan pemerintahan Kota Kediri, yang berdampak pada menurunnya pelayanan publik dan program-program pembangunan yang menyentuh masyarakat secara langsung akan mendapatkan kendala, karena kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah yang berwenang menurun.

## **5. Saran**

Pemahaman elit politik lokal tentang kebijakan mutasi pegawai di lingkungan pemerintah Kota Kediri yang diangkat peneliti dalam penelitian Tesis ini, bisa dijadikan intropeksi diri bagi pihak-pihak yang terlibat didalamnya, karena kebijakan yang salah akibatnya akan merugikan masyarakat secara luas dari segi apapun. Sehingga dengan didasari oleh hasil – hasil rangkaian penelitian tersebut diatas, peneliti memberikan saran dan rekomendasi yang ditujukan kepada pemerintah daerah kota Kediri sebagai berikut :

- a. Kualitas pelayanan publik adalah merupakan tujuan akhir dari setiap pelaksanaan tugas pegawai negeri sipil sebagai aparatur negara, sehingga diperlukan suatu rumusan yang baik dan berkualitas agar dinamika kehidupan sosial di masyarakat bisa tertata dengan baik.
- b. Kedudukan pegawai negeri sipil di tingkat birokrasi seringkali mendapatkan penilaian yang buruk dari masyarakat, selain kinerja yang kurang baik juga dikarenakan perilaku sebagaian PNS yang cenderung overacting dengan mengumbar hedonisme di masyarakat maka diharapkan pada pemerintah pusat dan pemerintah daerah Kota Kediri untuk membenahi pengelolaannya kepada para pegawainya karena masyarakat yang sudah terbebani oleh kewajiban membayar pajak kepada negara mengharapkan mendapat pelayanan yang baik dari penyelenggara negara.
- c. Kebijakan eksternal maupun internal oleh pemerintah dalam hal ini kepala daerah harus dilakukan dengan mencerminkan kepentingan rakyat dan berpihak kepada rakyat. Sistem pemerintahan di republik ini saling ada keterkaitan satu sama lain, sehingga apabila terjadi penyimpangan pada satu kebijakan saja akan berdampak luas pada sistem-sistem lain yang sudah tertata sedemikian rupa.
- d. Kebijakan mutasi pegawai di lingkungan pemerintah kota Kediri, harus sesuai dengan kaidah-kaidah dan aturan yang berlaku, yaitu sesuai dengan perundang-undangan kepegawaian yang ada di wilayah negara Republik Indonesia serta memfungsikan kembali keberadaan baperjakat sebagai lembaga pertimbangan kenaikan pangkat dan jabatan.
- e. Tanggung jawab yang diberikan oleh rakyat kepada kepala daerah sebagai pemegang dan pengelola anggaran pembangunan, seyogyanya memberikan kesadaran dan rasa peduli para kepala daerah bahwa beban tanggung jawab dan semua kebijakan yang diserahkan kepada pimpinan daerah menjadi harapan seluruh masyarakat yang berada dibawah kekuasaannya.

- f. Mengharapkan kepada para pembuat undang – undang dan pelaksana undang-undang untuk melakukan tugasnya yang berpihak pada rakyat, sehingga setiap kebijakan yang dihasilkan oleh pemegang kekuasaan bisa dirasakan manfaatnya oleh masyarakat banyak.
- g. Pada situasi sosial ekonomi dan politik negara dalam kondisi memprihatinkan seperti saat ini, diharapkan walikota sebagai seorang pimpinan kepala daerah, diharapkan mampu memberikan penyejuk dan bertindak atas kewenangannya secara adil dan tidak pilih kasih, dan diminta pula kepada sang penguasa daerah untuk membuat kebijakan yang berpihak pada kepentingan rakyat khususnya warga Kota Kediri, serta selalu mendahulukan kepentingan rakyat daripada kepentingan pribadi atau kelompoknya.

Demikian dari rangkaian penelitian tesis yang berjudul ” *PEMAHAMAN ELIT POLITIK TERHADAP KEBIJAKAN MUTASI PEGAWAI DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA KEDIRI*” dari awal hingga pada analisa dan pembahasan serta kesimpulan dan saran.

Penelitian ini memiliki keterbatasan sebagaimana telah dikemukakan di atas, bahwa sasaran atau unit analisis penelitian ini terbatas hanya pada pemahaman elit politik lokal terhadap kebijakan mutasi pegawai di lingkungan pemerintah kota Kediri yang memiliki karakteristik tertentu sebagaimana juga yang dikemukakan pada karakteristik atau kriteria responden. Dengan demikian hasil penelitian ini dapat digunakan untuk melihat fenomena yang sama (*transferabilitas*) terbatas hanya pada pemahaman elit politik lokal terhadap kebijakan mutasi pegawai. Kemungkinan hasil penelitian ini dapat digunakan untuk melihat fenomena yang sama di tempat lain yang sekupnya lebih luas lagi.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Arikunto, Suharsini. 2002. *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek.*: Rineka Cipta . Jakarta.
- Berger, Peter L & Thomas Luckmann, 1966. *The Social Construction of Reality; A Treatise in the Sociology of Knowledge.* Garden City: Doubleday & Company, Inc.
- Berger, Peter L, dan Thomas Luckmann, 1990. *Tafsir Social atas Kenyataan.* LP3ES, Jakarta
- Blumer, Herbert, 1969. *Symbolic Interactionism.* Perspective and Method Englewood, cliffs,. Prentice Hall, Inc. N.Y.USA
- Blumer, Herbert, 1986. *Simbolic Interactionism, Perspective and Method.* Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press.
- Flippo, Edwin B. 1984. *Manajemen Personalia.* (Jilid I): Erlangga. Jakarta.
- Fatchan, editor Suko Susilo, 2009 . *Metode Penelitian Kualitatif.* : Penerbit ; Jengala Pustaka Utama. Surabaya.
- Handoko. Hani, T. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia.* (Edisi Kedua). : BPFE UGM Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu SP. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Cetakan Kelima,: Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.
- Heidjrahman, 1987. *Teori dan Konsep Manajemen.* BPFE UGM Yogyakarta
- Kaswan, 2012. *Manajemen Sumberdaya Manusia, Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi.;* Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta
- Manullang, M. 1981. *Manajemen Personalia.*: Ghalia Indonesia. Jakarta
- Mashuri, 2007. Tesis: *Penetrasi politik dalam rekrutmen elit birokrasi ( Studi Kasus Penataan Jabatan Struktural di Kabupaten Kendal ) PASCA SARJANA UNIVERSITAS DIPONEGORO.* SEMARANG .
- Mathis, Robert L. dan John. H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* (Buku 2): Salemba Empat. Jakarta
- Moleong, L. J, 1999. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* PT Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Miles, Mattew B & Hubberman, A. Michael, 1992. *Analisa data Kualitatif Buku Sumber Tentang metode-metode baru.*; Universitas Indonesia. Jakarta

- Moenir, AS. 2000. *Pendekatan Manusia dan Organisasi terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Jakarta : PT. Gunung Agung. Jakarta.
- Nasution, Mulia. 2000. *Manajemen Personalia*. : Djembatan. Jakarta
- Farida , Nur. 2010. Skripsi: Implementasi kebijakan mutasi sumberdaya manusi Pemerintah Kabupaten Kebumen. Jurusan Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Yogyakarta.
- Nitisemito, A. 1982. *Manajemen Personalia*. Edisi Revisi, : Ghalia Indonesia. Jakarta
- Panggabean, Mutiara, Sibarani. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.: Ghalia Indonesia. Jakarta
- Ranupandojo, Heidjrachman dan Suad Husnan. 2002. *Manajemen Personalia*. : BPFE UGM. Yogyakarta.
- Reza. Muhammad. 2008. Skripsi, “Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Pengembangan Karier Pegawai. (*Studi Kasus Kejaksaaan Tinggi Jawa barat* ). Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen. IPB. Bogor.
- Schroeder. 1989. *Manajemen Operasi Pengambilan Keputusan dalam Suatu Fungsi Operasi*. (Jilid 2).: Erlangga. Jakarta
- Santoso,Singgih, 2003. Statistik Diskriptif, Konsep dan Aplikasi dengan MS,Excel dan SPSS, , Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Sanusi, Anwar.2003, Metodologi Penelitian Praktis *untuk ilmu sosial dan ekonomi*, Buntara Media. Malang.
- Singarimbun M. dan S. Effendi.1993. *Metode Penelitian Survei*. Jilid I,: LP3ES. Jakarta
- Simamora, Henry.2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*., STIE YKPN. Yogyakarta
- Sinungan, M.1987. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jilid I, : Bina Aksara. Jakarta
- Sugiyono, 2002, *Metode Penelitian Bisnis*; CV. Alfabeta. , Bandung
- Siagian, Sondang P, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.; Penerbit: PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Thoah,Miftah,2000, *Perilaku Organisasi, Konsep dasar dan Aplikasinya*.; PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Terry, GR. Rue, LW. 1993. *Dasar-dasar Manajemen*.: Bumi Aksara. Jakarta.