

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN PROPOSISI**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka adalah penjelasan secara terperinci tentang apa yang akan dibahas oleh peneliti terkait dengan masalah penelitian untuk mempermudah pembaca dalam mengerti kajian yang akan dibahas. Kajian pustaka ini akan membahas tentang teori-teori yang berhubungan dengan “Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di BKPSDMD Kabupaten Bangka (Bidang Mutasi Kepegawaian)”.

##### **2.1.1 Kajian Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu digunakan sebagai dasar acuan dalam penyusunan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hasil yang telah diteliti oleh peneliti sebelumnya, sekaligus sebagai perbandingan yang mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang satu jenis. Kajian yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu untuk mengetahui Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Bidang Mutasi Kepegawaian BKPSDMD Kabupaten Bangka.

Sumbangan pemikiran dari penelitian terdahulu tentunya sangat diperlukan untuk mempermudah penulis dalam penelitian tentang Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di BKPSDMD Kabupaten Bangka.

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian ini akan dicantumkan beberapa *literature review* hasil penelitian terdahulu tersebut antara lain.

1. Penelitian yang dilakukan oleh Telma Timumu (2015) dengan judul Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Dalam Meningkatkan Kerja Aparatur Pemerintah (Suatu Studi di Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Bolaang Mongondow Utara). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pemberian motivasi yang diusahakan dengan pemberian insentif dan hukuman, peningkatan kemampuan pegawaian dengan cara mengirimkan pegawai untuk mengikuti pendidikan dan latihan struktural, dengan cara pemberlakuan pembagian tugas kepada masing-masing pegawai serta keadaan aparatur/pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara secara umum mempunyai prestasi kerja baik. Hal ini didasarkan pada hasil pekerjaan yang baik dan didasarkan pada waktu penyelesaian pekerjaan adalah sesuai dengan waktu yang ditetapkan merupakan hasil yang positif dari upaya-upaya yang telah dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah dalam rangka meningkatkan prestasi kerja pegawai.
2. Penelitian ini dilakukan oleh Ririn Nur Indah Sari dan Hady Siti Hadijah (2016) dalam jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran, dengan judul Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja. Penelitian ini menggunakan metode *survey eksplanasi* dengan pendekatan kuantitatif, dalam penelitian ini dijelaskan bahwa terdapat pengaruh yang cukup kuat dari kepuasan

kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai secara parsial maupun simultan. Maka untuk meningkatkan kinerja pegawai terlebih dahulu harus meningkatkan faktor penyebab peningkatan kinerja. Pendisiplinan pegawai harus lebih konsisten menekankan sanksi yang tegas.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Sisilia Koda, Patar Rumapea, dan Femmy Tulusan (2017) dengan judul Upaya Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara (Studi Di Puskesmas Daru Kecamatan Kao Utara). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dalam penelitian ini dijelaskan bahwa pelayanan yang diberikan Puskesmas Kota Daru Kecamatan Kao Utara sudah cukup efektif karena adanya pengawasan dan pelaksanaan dengan baik. Upaya yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menerapkan sistem disiplin kerja dan sistem denda bagi pegawai yang tidak disiplin dalam tugasnya.

Berikut adalah tabel 2.1 tentang penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis secara terperinci sebagai berikut

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (*Literature Review*)**

<b>Nama (Name)</b>	Telma Timumu	Ririn Nur Indah Sari Hady Siti Hadijah	Sisilia Koda Patar Rumapea Femmy Tulusan
<b>Jenis Penelitian</b>	Jurnal Ilmu Politik	Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran	Jurnal Administrasi Negara UNSRAT
<b>Tahun/Year</b>	2015	2016	2017
<b>Lembaga / Universitas</b>	Universitas Sam Ratulangi (UNSRAT)	Universitas Pendidikan Indonesia (UPI)	Universitas Sam Ratulangi (UNSRAT)
<b>Judul/Title</b>	Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Dalam Meningkatkan Kerja Aparatur Pemerintah (Suatu Studi di Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Bolaang Mongondow Utara)	Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja	Upaya Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara (Studi Di Puskesmas Daru Kecamatan Kao Utara)
<b>Latar Belakang Historis (Historical Background)</b>	Kualitas Pegawai Negeri di Pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara pada umumnya masih terbatas dalam arti sebagian masih belum mengerti mengenai tugas pokok dan fungsinya, kurangnya kemampuan	Keberadaan pegawai merupakan aspek yang terpenting bagi terwujudnya rencana organisasi yang telah ditetapkan. Peranan sumber daya manusia akan semakin penting ketika berada pada era globalisasi yang penuh dengan tantangan.	Yang terjadi meskipun pemerintah telah menegaskan peraturan disiplin ASN, masih sering terlihat adanya aparatur pemerintah (ASN) yang belum dengan sungguh- sungguh melaksanakan kewajiban-kewajiban yang sudah ditetapkan,

	<p>aparat dalam menjalankan teknologi seperti komputer, internet, pengetahuan aparat akan pekerjaan yang harus dilakukan seperti pembuatan laporan tertulis maupun tidak sehingga menyebabkan pekerjaan yang terkesan asal-asalan dan tidak maksimal, mengingat betapa pentingnya kualitas Sumber Daya Pegawai Negeri Sipil dalam pelaksanaan pembangunan, pemerintahan, pelayanan masyarakat dituntut untuk selalu berupaya untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai. Kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur</p>	<p>Kepuasan kerja dan disiplin kerja merupakan salah satu upaya peningkatan kinerja pada pendapat yang menyatakan bahwa “Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kompensasi, pelatihan karyawan, lingkungan kerja, budaya kerja, kepemimpinan, motivasi, disiplin, kepuasan kerja”.</p>	<p>serta masih adanya ketidakpatuhan atau pelanggaran terhadap larangan yang ditetapkan dalam peraturan disiplin ASN tersebut. ASN khususnya di Puskesmas diharapkan dapat memberikan pelayanan kepuasanprima bagi pasien untuk mencapai standar. Pelaksanaan program, menjaga mutu agar tetap berpedoman, Namun pada kenyataannya, masih ada ASN yang terlambat dalam melaksanakan tugas sebagai pemberi pelayanan kepada masyarakat atau pasien dengan kinerja yang kurang efisien, dengan tindakan yang kurang terjangkau baik dalam bertindak merawat pasien dan</p>
--	---	---	--

	<p>negara. Fungsi utama dari aparatur pemerintah adalah mengabdikan pada masyarakat dan pada kepentingan umum dengan alat perengkapannya yang ada. Maka dari itu, prestasi kerja yang didapatkan akan memperkuat peningkatan kinerja pegawai.</p>		<p>keterlambatan dalam pengurusan administrasi yang sering terjadi kurang tepat waktu (keterlambatan pelayanan). Hal ini mempengaruhi mutu pelayanan terhadap masyarakat.</p>
<p><b>Teori Yang Digunakan</b></p>	<p><b>Kinerja</b> Menurut Jhon Bernadin dan Joyce Ruses (dalam comes, 1999) mengemukakan bahwa <i>performens</i> atau kinerja sangat dipengaruhi oleh pengetahuan skill, kemampuan sikap dan isi perilaku dari organ-organ itu sendiri.</p> <p><b>Badan Kepegawaian Daerah (Kepegawaian)</b> Menurut Handoko</p>	<p><b>Kinerja Pegawai</b> (Siagian, 2002) menyatakan bahwa. “Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kompensasi, pelatihan karyawan, lingkungan kerja, budaya kerja, kepemimpinan, motivasi, disiplin, kepuasan kerja.</p> <p><b>Kepuasan Kerja</b> Sedarmayanti, 2001) mengatakan bahwa “kepuasan kerja yang</p>	<p><b>Upaya Peningkatan Kinerja</b> Upaya merupakan suatu cara, sedangkan peningkatan adalah upaya untuk menambah keterampilan dan kemampuan agar menjadi lebih efektif dan efisien. Jadi dapat diartikan upaya peningkatan kinerja merupakan pencapaian yang dapat dilakukan untuk memperoleh dan menambah berbagai</p>

	<p>(1999 : 17) menjelaskan bahwa “Bagian Kepegawaian adalah departemen pelayanan yang membantu para karyawan dari pimpinan organisasi”.</p> <p><b>Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil</b></p> <p>Prestasi kerja menurut Nainggolan (1987:25) ialah “hasil yang dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya”.</p>	<p>memadai akan memacu semangat serta kreativitas dalam bekerja, sehingga menunjukkan kinerja yang baik”.</p> <p><b>Disiplin Kerja</b></p> <p>Werther dan Davis, disiplin kerja merupakan tindakan yang dilakukan manajemen untuk mendorong karyawan patuh dengan standar aturan organisasi (Franklin &amp; Pagan, 2006) baik peraturan tertulis maupun tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggaranannya (Aries &amp; Baskoro, 2012)</p>	<p>keterampilan dan kemampuan dalam proses, ukuran, sifat, hubungan dan sebagainya agar menjadi efektif dan efisien untuk memperoleh hasil yang telah ditentukan.</p> <p><b>Aparatur Sipil Negara (ASN)</b></p> <p>(1) Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai Pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah,</p> <p>(2) Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut pegawai ASN adalah pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh</p>
--	---	--	--

			pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas.
<b>Metode Penelitian</b>	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, yaitu suatu penelitian yang menjadikan manusia sebagai instrumen dan disesuaikan dengan situasi yang wajar dalam kaitannya dengan pengumpulan data yang pada umumnya bersifat kualitatif.	Penelitian ini dilakukan menggunakan <i>survey eksplanasi</i> dengan pendekatan kuantitatif, instrumen pengumpulan data menggunakan angket.	Penelitian yang digunakan adalah deskriptif yang bersifat kualitatif. Metode deskriptif memusatkan atau mengutamakan pada masalah-masalah atau fenomena yang ada pada saat penelitian dilakukan atau masalah yang bersifat fakta dan menggambarkan berdasarkan empirik.
<b>Penjelasan / explanation</b>	Penelitian ini berfokus pada upaya yang dilakukan oleh BKD Kabupaten Bolaang Mongondow Utara dalam rangka meningkatkan prestasi kerja pegawai melalui pemberian motivasi (Insentif dan hukuman), peningkatan kemampuan pegawai dengan mengikuti diklat; pemberlakuan	Kinerja merupakan hal yang ditentukan oleh kepuasan kerja yang dirasakan dan disiplin kerja yang diterapkan. Berdasarkan penelitian ini, terdapat pengaruh yang signifikan dan kuat dari kepuasan kerja dan disiplin kerja. Kedua faktor tersebut mempengaruhi kinerja pegawai, sehingga dalam hal ini kedua faktor	Dalam penelitian ini, kinerja pegawai sudah cukup (efektif) dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Maka dari itu dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, perlu dilakukan sesuai aturan dan tingkat pelaksanaan beberapa program perlu diadakannya pengawasan dan



	<p>pembagian tugas. Berdasarkan wawancara dalam penelitian ini menunjukkan upaya peningkatan prestasi kerja pegawai sudah cukup baik dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah.</p>	<p>tersebut perlu dipertimbangkan dalam peningkatan kinerja pegawai.</p>	<p>pelaksanaan dengan baik. Upaya yang dapat dilakukan dalam penelitian ini adalah menerapkan sistem denda dan sanksi bagi pegawai yang tidak disiplin sehingga dapat meningkatkan mutu pelayanan yang dijadikan sebagai tolak ukur yang baik.</p>
<p><b>Perbedaan</b></p>	<p>Yang membedakan dari penelitian saya adalah upaya peningkatan kinerja dilakukan melalui kebijakan mutasi dan pengaturan penempatan kerja yang menyesuaikan dengan kemampuan &amp; keterampilan serta minat dan bakat dari pegawai yang ada di BKPSDMD kabupaten Bangka, sehingga menghasilkan <i>good governance</i>. Dalam peningkatan kinerja pegawai negeri sipil di BKPSDMD Kabupaten Bangka, kedua upaya yang dilakukan dapat dipertimbangkan oleh BKPSDMD sebagai analisis jabatan yang efektif sehingga menghasilkan pegawai yang kompeten dan profesional.</p>		

**Sumber : Hasil Kajian Penulis (2021)**

Jika dilihat dari penelitian terdahulu yang melakukan penelitian pada umumnya berbeda dari penelitian ini. Yang membedakan adalah upaya dan teori apa yang tertera dalam penelitian sebelumnya yaitu untuk meningkatkan kinerja pegawai guna mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas. Dalam penelitian ini upaya yang digunakan adalah mutasi dan pengaturan penempatan pegawai negeri sipil.

### 2.1.2 Kajian tentang Administrasi Publik

Administrasi (*administration*) memiliki makna sebagai kegiatan manusia yang melakukan kerjasama dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Administrasi dalam arti luas dapat diartikan “sebagai suatu proses kerja sama antara dua orang atau lebih dalam memenuhi tujuan yang telah ditentukan dengan memanfaatkan sarana dan prasarana yang berdaya guna.

Istilah administrasi publik sesungguhnya merupakan perubahan paradigma dan makna dari administrasi negara, istilah tersebut seolah-olah hanya ditujukan untuk melayani negara, sedangkan administrasi publik memiliki makna yang lebih luas bukan hanya untuk melayani negara, tetapi juga swasta dan masyarakat.

Menurut Pasolong (2007) yang dikutip dalam buku Teori Administrasi Publik (Revida et al., 2020:3), “administrasi publik adalah **bentuk kerja sama yang dilakukan oleh sekelompok orang atau lembaga dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dalam memenuhi kebutuhan publik secara efisien dan efektif**”. Sedangkan menurut Ibrahim (2007) “administrasi publik adalah **seluruh upaya penyelenggaraan pemerintah yang meliputi kegiatan manajemen pemerintah (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pembangunan) dengan sebuah mekanisme kerja serta dukungan sumber daya manusia**”.

Menurut Caiden (1982) dalam buku Teori Administrasi Publik (Revida et al., 2020:3) menyebutkan bahwa

**“administrasi publik adalah fungsi dari pembuatan keputusan, perencanaan tujuan dan sasaran, penggalangan kerja sama dengan DPR dan organisasi-organisasi kemasyarakatan untuk memperoleh dukungan rakyat dan dana bagi program pemerintah, pemantapan dan perubahan organisai, pengerahan dan pengawasan pegawai, kepemimpinan, komunikasi, pengendalian dan lain-lain yang dijalankan oleh lembaga eksekutif dan lembaga-lembaga pemerintahan lainnya”.**

Maka dapat disimpulkan bahwa administrasi publik adalah suatu upaya yang dilakukan oleh dua orang atau sekelompok orang melalui kerjasama secara rasional yang berdaya guna, administrasi publik juga biasanya berhubungan dengan tiga sektor sekaligus (Negara/Privat, Swasta, dan Masyarakat) guna mencapai tujuan yang diinginkan (*Good Governance*) yaitu memberikan pelayanan yang terbaik untuk masyarakat.

### **2.1.3 Kajian Terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **1. Manajemen**

##### **1) Definisi Manajemen**

Manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang artinya mengatur. Maka dari itu timbul pertanyaan tentang : apa yang diatur (semua unsur 6M), apa tujuannya diatur (agar 6 M lebih berdaya guna dan berhasil), mengapa harus diatur (agar 6M bermanfaat optimal, terkoordinir, dan terintegrasi), siapa yang mengatur (pimpinan-puncak, madya, dan supervisi), dan bagaimana mengaturnya (dengan melakukan kegiatan urutan fungsi manajemen). (Hasibuan, 2017:1)

Manajemen adalah **ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. (Hasibuan, 2017:9)**

Dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu ilmu yang diperlukan dalam aktivitas untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan sumber daya manusia serta sumber lainnya. Administrasi tidak terlepas dari organisasi dan manajemen.

## **2) Unsur-Unsur Manajemen**

Dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (**Hasibuan, 2017:9**) terdapat 6 unsur-unsur manajemen diantaranya sebagai berikut :

### **1) *Man* (Manusia)**

Manusia sebagai objek formal yang bersifat heterogen (beragam). Dalam hal ini, manusia satu dengan manusia lainnya memiliki kriteria dan ciri khas tersendiri yang menggambarkan dirinya.

### **2) *Money* (Uang)**

Uang dalam ilmu ekonomi tradisional didefinisikan sebagai alat tukar yang dapat diterima secara umum. Alat tukar itu dapat berupa benda apapun yang dapat diterima oleh setiap orang dalam proses pertukaran barang dan jasa.

### **3) *Methodhs* (Metode)**

Metode dalam ilmu manajemen bertumpu pada cara-cara ilmiah dalam menyelesaikan sesuatu. Fungsi metode sebagai alat untuk mencapai tujuan, atau bagaimana cara melakukan dan membuat sesuatu.

4) *Materials* (Material)

Material merupakan salah satu unsur terpenting dalam sistem produksi. Tanpa material, produksi mungkin tidak mungkin dapat menghasilkan barang jadi atau produk akhir yang diinginkan.

5) *Machines* (Mesin)

Mesin merupakan alat bantu dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya mesin, maka proses produksi atau kegiatan yang berhubungan dengan tujuan organisasi akan lebih efektif dan efisien.

6) *Market* (Pasar)

Pasar adalah salah satu dari berbagai sistem, institusi, prosedur, hubungan sosial dan infrastruktur tempat usaha menjual barang, jasa, tenaga kerja untuk orang-orang dengan menggunakan imbalan uang.

**3) Sumber Daya Manusia**

Secara garis besar, sumber daya manusia merupakan individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan yang berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya.

Menurut Sadili Samsudin (2010:1) **“sumber daya manusia adalah orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang atau jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi”**.

**(Paramitha, 2015:13)**

Kekuatan sumber daya manusia dalam suatu organisasi semakin disadari keberadaannya sehingga manusia dipandang sebagai aset terpenting dari berbagai sumber daya dalam organisasi. (Sumual, 2017:2) Manusia merupakan aspek penggerak dalam organisasi, apabila keadaan manusia tidak dianggap maka untuk menjalankan organisasi tidak akan efektif.

#### 4) **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Malayu S.P Hasibuan yang dikutip oleh (Hasibuan, 2017:9) dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia , mengemukakan bahwa **“MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”**.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menurut (Masram & Mu'ah, 2017 : 2) adalah

**“suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan”**.

Berdasarkan pendapat para ahli maka aktivitas manajemen sumber daya manusia di era sekarang (Sumual, 2017:5) ini meliputi :

1. Perencanaan sumber daya manusia, perencanaan ini berkaitan dengan menentukan jumlah dan kualifikasi sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam organisasi.
2. Rekrutmen dan seleksi, tahap ini hendak mencari karyawan di pasar tenaga kerja melalui media massa, alumni, kantor tenaga kerja, dan sebagainya kemudian dilakukan proses seleksi yaitu pemilihan

sejumlah pelamar yang tepat melalui seleksi administrasi ataupun melalui tes lisan/tulisan.

3. Penempatan karyawan, menempatkan karyawan pada satuan tugas sesuai dengan keahlian.
4. Pemberian kompensasi dan penghargaan, kompensasi diberikan sebagai balas jasa yang telah diberikan. Penghargaan dapat berbentuk penghargaan positif seperti gaji, insentif, liburan sedangkan penghargaan negatif berupa hukuman disiplin, dsb.
5. Pengembangan karyawan, dalam rangka peningkatan kualitas kerja dan pelayanan. Pendidikan dan latihan dilakukan agar karyawan dapat mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi serta cara-cara kerja baru, promosi ke jenjang yang lebih tinggi.
6. Pemberhentian, dilakukan sesuai dengan aturan yang mengikat bagi karyawan. Pemberhentian dapat dilakukan atas keinginan organisasi, keinginan karyawan, pensiun atau sebab-sebab lainnya yang diatur undang-undang.

Secara logika, MSDM selalu diperlukan saat seseorang mendirikan suatu organisasi. Maka dapat diartikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu rancangan untuk mengorganisasi kemampuan seseorang untuk menyelesaikan tugas-tugas secara efektif dan efisien.

#### **2.1.4 Kajian Terhadap Upaya Peningkatan**

Upaya menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) diartikan sebagai usaha kegiatan yang mengarahkan tenaga, pikiran untuk mencapai suatu tujuan. Upaya juga dapat diartikan sebagai usaha, akal, ikhtiar untuk mencapai suatu tujuan atau maksud dalam memecahkan persoalan mencari kesepakatan bersama.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) arti dari kata tingkat adalah susunan yang berlapis-lapis. Tingkat juga dapat diartikan sebagai kedudukan, jabatan, kemajuan dsb (tinggi rendah martabat). Sedangkan peningkatan adalah proses, cara, perbuatan meningkatkan (usaha, kegiatan, dsb). Jadi dapat disimpulkan bahwa peningkatan adalah suatu proses atau cara untuk menambah tingkat martabat (kedudukan, jabatan, dan kemajuan) baik kualitas maupun kuantitas. Peningkatan juga dapat diartikan sebagai penambah pengetahuan dan skill agar menjadi lebih baik.

Maksud dari peningkatan dalam penelitian ini adalah usaha atau upaya untuk meningkatkan atau menambah hasil pencapaian kinerja pegawai negeri sipil agar menjadi lebih baik dari sebelumnya. Salah satu upaya yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil yaitu melalui mutasi dan pengaturan penempatan pegawai dengan menempatkan posisi yang sesuai dengan pendidikan, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman kerja selama melaksanakan tugasnya sebagai pegawai negeri sipil.



## 2.1.5 Kajian Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil

### 1. Kinerja Pegawai Negeri Sipil

#### 1) Konsep Kinerja

Kinerja atau *performance* adalah suatu gambaran terkait dengan tingkat pencapaian pelaksanaan program kegiatan atau kebijakan dalam menentukan sasaran, program, visi misi serta tujuan dari suatu organisasi melalui tahap perencanaan (formulasi) hingga tahap penilaian (evaluasi).

Menurut (Mangkunegara, 2017:67) dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, mengemukakan **“kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”**

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga baik dalam sektor pemerintah maupun sektor swasta terletak pada pengembangan sumber daya manusia. Apabila kinerja setiap individu dalam kelompok baik, maka dalam pencapaian keberhasilan organisasi pun akan baik, dan sebaliknya apabila kinerja setiap individu dalam kelompok buruk maka akan berdampak pula pada organisasinya. Maka dari itu, sumber daya aparatur negara menjadi penggerak dalam penunjang keberhasilan suatu organisasi.

Kinerja seseorang dapat diukur apabila seseorang atau kelompok telah memiliki kriteria atau standar tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Maka dari itu, apabila tolak ukur setiap organisasi tidak ada, maka tidak mungkin dapat mengetahui keberhasilan kinerja seseorang. Dengan adanya

penilaian kinerja terhadap pegawai negeri sipil, maka akan mempermudah menilai hasil yang dicapai.

Dalam mengukur kinerja pegawai negeri sipil, BKPSDMD memiliki aplikasi *E-Kinerja* (Elektronik Kinerja) yang dinilai pada akhir tahun (31 Desember). *E-Kinerja* ini merupakan aplikasi berbasis *website* yang digunakan oleh BKPSDMD Kabupaten Bangka. *E-Kinerja* merupakan salah satu sistem kepegawaian terpadu yang mengawasi semua aktivitas pegawai negeri sipil agar dapat dilakukan evaluasi setiap tahun.

Aplikasi *E-Kinerja* ini masih dalam proses pengembangan menuju pemerintah yang baik dan bersih di lingkungan Kabupaten Bangka. Setiap pegawai negeri sipil, harus memiliki SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) yang dibuat pada awal tahun (Januari) yang menjadi target atau sasaran pegawai dalam mengukur kinerja-nya.

## 2) Pegawai Negeri Sipil

Pegawai negeri sipil menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia “pegawai” berarti orang yang bekerja pada pemerintah (perusahaan dan sebagainya) sedangkan “negeri” berarti negara atau pemerintah”. Dapat disimpulkan bahwa pegawai negeri sipil adalah orang yang bekerja pada pemerintah atau negara.

Pegawai negeri sipil merupakan salah satu unsur penting dalam proses penentu keberhasilan suatu progress setiap instansi pemerintah serta merupakan penggerak kebijakan. Menurut (**Undang-Undang No 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara**) Pasal 1 ayat 1 tentang Aparatur

Sipil Negara adalah **Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.** Ayat (2) menyebutkan bahwa Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan Pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik Korupsi, Kolusi, Dan Nepotisme (KKN).

### **3) Kinerja Pegawai Negeri Sipil**

Kinerja dapat terukur, melalui penilaian kinerja dapat memberikan hasil pencapaian kinerja yang diperoleh per tahun setiap instansi. Pegawai negeri sipil menurut (**Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil**) pasal 1 ayat 2 mengemukakan bahwa pegawai negeri sipil adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai aparatur sipil negara secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Sedangkan pasal 2 mengemukakan bahwa penilaian kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang

didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Pasal 4 mengemukakan penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip diantaranya sebagai berikut (1) Objektif; (2) Terukur; (3) Akuntabel; (4) Partisipatif; dan (5) Transparan.

Dalam pasal 1 ayat 10 (**Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil**) “Kinerja pegawai negeri sipil adalah **hasil kerja yang dicapai oleh setiap pegawai negeri sipil pada organisasi/unit sesuai dengan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja**”.

Dalam (**Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017**), pasal 1 ayat 13-15 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, terdapat 3 jenis Kompetensi, yaitu (1) Kompetensi Teknis, adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan; (2) Kompetensi Manajerial, adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi; dan (3) Kompetensi Sosial Kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang Jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan Jabatan.

Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (P2KP) dilakukan oleh pejabat penilai sekali dalam satu tahun yang dinilai setiap 31 Desember. Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (P2KP) ini dapat diukur dengan angka dan sebutan predikat sebagai berikut :

- a. Sangat Baik, 91 – keatas
- b. Baik, 76 – 90
- c. Cukup, 61 -75
- d. Kurang, 51 – 60
- e. Sangat Kurang, 50 - ke bawah

Dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai negeri sipil adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja. Kinerja individu adalah keberhasilan kerja yang dicapai oleh setiap pegawai negeri sipil. Melalui SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dan Perilaku Kerja, maka penilaian kinerja akan menentukan berhasil atau tidaknya menciptakan pegawai negeri sipil yang profesional dan berkompeten dalam menunjang penerapan *Good Governance* di Pemerintah Kabupaten Bangka. Penilaian kinerja pegawai negeri sipil merupakan penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai negeri sipil.

## 2.1.6 Kajian Terhadap Mutasi Pegawai

### 1. Definisi Mutasi

Mutasi merupakan penempatan seseorang dengan tugas dan tanggung jawab yang baru. Pelaksanaan mutasi biasanya lebih menguntungkan bagi pegawai, karena mutasi ini dilakukan untuk menambah pengalaman kerja. Mutasi dilakukan biasanya relatif sama dengan penempatan kerja yang sebelumnya, dimana jabatan dan penghasilan tetap menyesuaikan, yang membedakan adalah pembaharuan di tempat yang baru (lingkungan kerja).

Menurut (**Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi, 2019**) pasal 1 ayat 2 menyebutkan bahwa mutasi adalah perpindahan tugas dan/atau lokasi dalam 1 (satu) instansi pusat, antar-Instansi pusat, 1 (satu) instansi daerah, antar-Instansi Daerah, antar Instansi Pusat dan Instansi Daerah, dan ke Perwakilan Negara Indonesia di luar negeri serta atas permintaan sendiri.

Prinsip mutasi menurut (**Ansory & Indrasari, 2018:245**) adalah memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat. Dengan melaksanakan mutasi baik mutasi promosi maupun mutasi transfer, diharapkan dapat meningkatkan kualitas kinerja pegawai dan pemanfaatan yang lebih optimal. Secanggih apapun perkembangan teknologi, maka tidak akan menghasilkan kinerja pegawai yang efektif dan efisien apabila tidak didukung oleh pegawai yang ada dalam instansi tersebut.

## **2. Tujuan Mutasi**

Adapun beberapa tujuan dilaksanakan mutasi pegawai (**Ansory & Indrasari, 2018:244**) diantaranya :

- a. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan;
- b. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan;
- c. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan;
- d. Untuk menghilangkan rasa bosan/jenuh terhadap pekerjaannya;
- e. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi;
- f. Untuk pelaksanaan hukuman/sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukannya;
- g. Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya;
- h. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkatkan melalui persaingan terbuka.
- i. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik;
- j. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan; dan
- k. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan.

## **3. Perencanaan Mutasi Pegawai**

Dalam (**Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi, 2019**) pasal 2 ayat 2 menyebutkan perlu memperhatikan aspek perencanaan mutasi PNS diantaranya :

- a. Kompetensi;
- b. Pola Karier;
- c. Pemetaan Pegawai;
- d. Kelompok rencana suksesi (*talent pool*)
- e. Perpindahan dan perkembangan karier;
- f. Penilaian prestasi kerja/kinerja dan perilaku kerja;
- g. Kebutuhan organisasi; dan
- h. Sifat pekerjaan teknis atau kebijakan tergantung pada klasifikasi jabatan.

#### **4. Dasar Mutasi**

Terdapat 3 dasar atau landasan pelaksanaan mutasi karyawan yang dikutip oleh (**Ansory & Indrasari, 2018:245**) yaitu :

- 1) *Merit system* adalah mutasi karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan merupakan hasil prestasi kerjanya. Dasar mutasi yang baik karena :
  - a. Output dan produktivitas kerja meningkat.
  - b. Semangat kerja meningkat.
  - c. Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun.
  - d. Absensi dan disiplin karyawan semakin baik;
  - e. Jumlah kecelakaan akan menurun.
- 2) *Seniority system*, merupakan mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia dan pengalaman kerja dari karyawan yang bersangkutan.
- 3) *Spoil system*, merupakan mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan.



## 5. Cara Mutasi

Terdapat 2 cara mutasi yang dilakukan dalam suatu organisasi menurut (Ansory & Indrasari, 2018:245) diantaranya adalah :

- 1) Cara Tidak Ilmiah
  - a. Tidak didasarkan pada norma/standar kriteria tertentu.
  - b. Berorientasi semata-mata kepada masa kerja dan ijazah, bukan atas prestasi atau faktor rill
  - c. Berorientasi pada banyaknya anggaran yang tersedia, bukan atas kebutuhan rill karyawan.
  - d. Berdasarkan *spoil system* (kekeluargaan)
- 2) Cara Ilmiah
  - a. Berdasarkan norma/standar kriteria tertentu seperti analisis pekerjaan;
  - b. Berorientasi pada kebutuhan yang rill/nyata;
  - c. Berorientasi pada formasi rill kepegawaian;
  - d. Berorientasi pada tujuan yang beraneka ragam;
  - e. Berdasarkan objektivitas yang dapat dipertanggung jawabkan.

## 6. Sebab dan Alasan Mutasi

Sebab dan alasan mutasi ini didasarkan pada beberapa masalah yang dikemukakan oleh (Ansory & Indrasari, 2018:246) diantaranya :

- 1) Permintaan sendiri yang dilakukan oleh karyawan yang bersangkutan dan dengan mendapatkan persetujuan dari pimpinan organisasi. Alasannya adalah (a) Kesehatan; fisik karyawan kurang mendukung untuk melaksanakan pekerjaan; (b) Keluarga; untuk merawat orang tua yang sudah

lanjut usia; (c) Kerjasama (*teamwork*); tidak dapat bekerja sama dengan tim lainnya karena suatu masalah.

- 2) Alih Tgas Produktif (ATP) adalah mutasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan bersangkutan ke jabatan/pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya. ATP biasa dikenal dengan mutasi vertikal (promosi dan demosi).
- 3) Pendekatan Mutasi dari Segi Waktu
  - a. *Temporary transfer*
  - b. *Permanent transfer*
- 4) Masalah *merit rating* dan mutasi

*Merit rating* adalah penilaian prestasi kerja yang telah dilaksanakan apakah sesuai dengan rencana semula. Penilaian dilakukan apabila pekerjaan telah selesai dikerjakan atau sedang dikerjakan.
- 5) Kendala-kendala pelaksanaan mutasi
  - a. Formasi jabatan tidak (belum) memungkinkan
  - b. Pengaruh senioritas
  - c. Soal etis (etika)
  - d. Kesulitan menetapkan standar-standar sebagai kriteria untuk pelaksanaan.

## 2.1.7 Kajian Terhadap Penempatan Pegawai

### 1. Definisi Penempatan Pegawai

Istilah dari Prinsip *The Right Man on The Right Job* berarti penempatan seseorang harus sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya. Proses penempatan yang tepat memang sangat tidak mudah dilaksanakan, namun apabila suatu organisasi/instansi menerapkannya dengan tepat maka tujuan yang diharapkan akan terwujud.

Berkaitan dengan sumber daya manusia, maka masalah yang paling mendasar yang perlu diperhatikan adalah penempatan kerja pegawai. Setiap manusia memiliki ciri khas masing-masing dan memiliki karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya serta membuat mereka tidak dapat diseragamkan (sama).

Proses penempatan menurut (Zaenuri, 2015:187) adalah **“suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapat karyawan yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan/instansi, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu dalam mencapai tujuan yang diharapkan”** atau biasa dikenal dengan prinsip *‘the right man in the right place and the right man behind in the right job’* ”.

Sunyoto mengemukakan bahwa penempatan merupakan **“proses atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda”**. (Larasati, 2018:72) Sedangkan menurut Milkovich dan Boudreau yang dikutip oleh Sedarmayanti mengatakan bahwa :

**“penempatan pegawai dari dalam dan orientasi/pelatihan pegawai dipusatkan pada pengembangan pegawai yang ada secara tetap, mereka harus memelihara keseimbangan antara perhatian organisasi terhadap efisiensi (kesesuaian optimal antara skill dan tuntutan) dengan keadilan (mempersepsi bahwa kegiatan tersebut adalah adil, sah dan memberikan kesempatan merata).**

“Penempatan karyawan adalah **menempatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan dan kompetensinya. Langkah awal dalam menghasilkan sumber daya manusia yang terampil dan handal perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan karyawan yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam perusahaan atau organisasi yang bersangkutan**” (Zaenuri, 2015:187). Maka dari itu, pada dasarnya untuk menempatkan seseorang ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam setiap instansi seperti standar pendidikan, kompetensi, disiplin kerja, dan penilaian prestasi kerja pegawai (P2KP).

Pada dasarnya *Prinsip The Right Man on The Right Job* atau penempatan kerja merupakan orang-orang yang berada pada tempat atau posisi yang tepat sesuai dengan keterampilan dan pengetahuan terhadap pekerjaannya secara efektif dan efisien yang didasari oleh informasi analisis pekerjaan. Dalam hal ini penempatan kerja perlu diadakan agar dalam menjalankan tugas dan fungsi suatu instansi dapat dipertanggung jawabkan.

Dalam pasal 32 ayat 1 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menyatakan bahwa penempatan tenaga kerja dilaksanakan berdasarkan asas terbuka, bebas, *objektif*, serta adil dan setara tanpa *diskriminasi*. Selain itu pasal 28 D ayat 2 Undang-Undang Dasar 1945 menyebutkan bahwa “setiap orang berhak untuk bekerja serta mendapat imbalan dan perlakuan yang adil dan layak dalam hubungan kerja”.

Berdasarkan beberapa definisi menurut para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan seseorang sesuai dengan kualifikasi pendidikan, keterampilan dan kemampuan, pengalaman yang dimilikinya dapat mewujudkan salah satu tujuan dari pemerintahan yaitu *good governance*. Dengan menempatkan seseorang sesuai pada bidang yang ia tekuni maka akan menghasilkan kinerja yang baik dalam suatu instansi. Maka dari itu, penempatan seseorang yang tepat pada posisinya sangatlah penting untuk dilaksanakan agar dapat mengurangi risiko yang akan terjadi.

Penempatan penting untuk menunjang keberhasilan suatu instansi. Penempatan merupakan menempatkan seseorang kepada posisi yang sesuai dengan pekerjaan yang tepat dan sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dimilikinya. Maka dari itu, kita dapat mengambil pengertian bahwa penempatan pegawai yang sesuai dengan pekerjaannya akan meningkatkan kinerja pegawai secara maksimal.

## **2. Tujuan Penempatan**

Setiap pekerjaan memiliki tujuan. Tujuan dari penempatan pegawai adalah untuk menempatkan orang yang tepat dengan jabatan yang sesuai dengan kemampuan dan keterampilannya, sehingga menghasilkan sumber daya yang berdaya guna, handal dan profesional. Selain itu, penempatan seseorang dengan tepat merupakan salah satu upaya untuk mengoptimalkan kemampuan, keterampilan dan prestasi kerja pegawai yang akan berdampak pada hasil.

### 3. Faktor Penempatan

Beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan pegawai menurut Sastrohadiwirjoyo (2010) yang dikutip oleh (Rahani, 2019:31) diantaranya sebagai berikut.

#### 1. Prestasi Akademis

Prestasi akademis yang dimiliki oleh tenaga kerja selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya dalam penempatan tenaga kerja.

#### 2. Pengalaman

Disini maksudnya adalah pengalaman bekerja pada pekerjaan sejenis, perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan tenaga kerja.

#### 3. Kesehatan Fisik dan Mental

Faktor ini perlu diperhatikan, karena pengujian atau tes kesehatan laporan dari pihak kesehatan yang terlampir pada surat lamaran pekerjaan yang dinyatakan tenaga kerja tersebut benar-benar sehat jasmani maupun rohani.

#### 4. Status Perkawinan

Formulir yang diberikan kepada pelamar tenaga kerja yang digunakan agar instansi dapat mengetahui keadaan pribadi tenaga kerja dan dapat menjadi sumber pengambilan keputusan.

#### 5. Usia

Dalam menempatkan pegawai, maka faktor usia yang dimiliki oleh setiap pegawai perlu mendapatkan pertimbangan, hal tersebut dimaksudkan agar dapat menghindari rendahnya produktivitas kerja pegawai.

#### 4. Metode Penempatan

Dalam memilih seseorang, maka seleksi dan penempatan pegawai dalam hal ini perlu melihat metode yang cocok untuk digunakan. Menurut Sulistiyani (2003:165) yang dikutip dalam buku Manajemen SDM Di Pemerintahan (Zaenuri, 2015:188) ada metode yang harus ditempuh diantaranya :

- a. Menentukan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia;
- b. Mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan dan atau mengisi jabatan-jabatan;
- c. Mengembangkan kriteria seleksi yang valid;
- d. Pengadaan (rekrutment);
- e. Mengadakan test atau sebaliknya men-*screening* para pelamar;
- f. Menyiapkan daftar dan para pelamar yang berkualitas; dan
- g. Mengadakan seleksi pelamar yang paling berkualitas.

Selain itu, adapun syarat yang perlu dipertimbangkan dalam proses penempatan pegawai diantaranya.

- a. Informasi analisis jabatan yang memberikan deskripsi jabatan, spesialisasi jabatan dan standar prestasi yang seharusnya ada dalam setiap jabatan tersebut.
- b. Rencana-rencana sumber daya manusia yang memberikan informasi kepada manajer tentang tersedia tidaknya lowongan pegawai suatu instansi.
- c. Keberhasilan fungsi rekrutmen yang akan menjamin manajer bahwa tersedia sekelompok orang yang akan dipilih. (Zaenuri, 2015:188)

Pemilihan metode sangatlah penting, bukan hanya pada penempatan saja. Dengan adanya metode yang dilakukan, maka pelaksanaan menjadi lebih efektif dan efisien. Dalam melaksanakan proses penempatan pegawai, maka perlu diperhatikan beberapa bentuk metode penempatan yang digunakan diantaranya.

1. Promosi

Promosi adalah jika seseorang pegawai dipindah tugaskan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lainnya yang memiliki tanggung jawab lebih banyak, dengan tingkatan yang lebih tinggi dan mendapatkan sumber penghasilan yang lebih besar. Promosi disini dapat dibantu melalui kualifikasi pendidikan dan kemampuannya.

2. Mutasi (Transfer)

Mutasi (Transfer) adalah pemindahan pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya yang memiliki tanggung jawab dan wewenang yang sama.

3. Demosi

Demosi adalah penurunan tugas atau pekerjaan dikarenakan pertimbangan mengalami penurunan pangkat atau jabatan dan penghasilan yang lebih kecil dari sebelumnya.

### **2.1.8 Kajian Terhadap Good Governance**

1. **Konsep Good Governance**

*Good governance* dipandang sebagai paradigma baru dan menjadi ciri yang perlu ada dalam sistem administrasi negara. Penerapan *Good Governance* sangat penting dilakukan dalam sektor pemerintahan terhadap pelayanan publik untuk



meningkatkan kinerja pegawai negara sipil. Secara umum, *Governance* diartikan sebagai kualitas hubungan antara pemerintah dan masyarakat yang dilayani dan dilindunginya. Menurut *World Conference on Governance* UNDP 1999 yang dikutip oleh (Sedarmayanti, 2017:270) *Good Governance* sektor publik diartikan sebagai berikut :

**“suatu proses tata kelola pemerintahan yang baik, dengan melibatkan *stakeholders*, terhadap berbagai kegiatan perekonomian, sosial politik dan pemanfaatan beragam sumber daya seperti sumber daya alam, keuangan, dan manusia bagi kepentingan rakyat yang dilaksanakan dengan menganut asas : keadilan, pemerataan, persamaan, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas”.**

Selain itu, **Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2002 Tentang Good Governance** merumuskan arti *good governance* yaitu **“Kepemerintahan yang mengemban akan dan menerapkan prinsip profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi, efisien, efektivitas, supremasi hukum, dan dapat diterima oleh seluruh masyarakat”.**

Kedua definisi tersebut memberikan kesimpulan bahwa *good governance* adalah penyelenggaraan pemerintah yang menjalankan tugas pemerintah berdasarkan aturan dan kepentingan masyarakat secara efektif dan efisien. Terdapat 3 unsur yang memicu perbaikan pada pelayanan publik yang mendorong pelaksanaan *good governance* yaitu pemerintah, swasta, dan masyarakat.

Sektor publik sebagai salah satu unsur *Good Governance* terkait erat dengan tugas pokok dan fungsi lembaga penyelenggaraan kekuasaan negara, baik eksekutif, legislatif, maupun yudikatif, dan menjadi domain yang terpenting dalam mewujudkan *Good Governance*. Peran administrasi negara adalah

membantu pemerintahan dalam merumuskan dan melaksanakan kebijakan publik.

**(Sedarmayanti, 2017:278)**

Pada dasarnya unsur-unsur dalam pemerintahan (*governance stakeholders*) dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori. Ketiga unsur yang memicu perbaikan pada pelayanan publik yang dikutip oleh **(Sedarmayanti, 2017:280)** diantaranya adalah (1) *public* (negara/pemerintah); (2) Swasta; dan (3) *Civil Society* (Masyarakat).

## **2. Karakteristik Good Governance**

Menurut **(Sedarmayanti, 2017:283)** *United Nations Development Program* (UNDP: 1997) mengemukakan bahwa karakteristik atau prinsip yang harus dianut dan dikembangkan dalam praktek penyelenggaraan pemerintahan baik (*good governance*) meliputi :

- a. Partisipasi (*Participation*)
- b. Aturan hukum (*rule of law*)
- c. Transparansi (*transparency*)
- d. Daya Tanggap (*Responsiveness*)
- e. Berorientasi pada Konsensus (*Orientation*)
- f. Berkeadilan (*Equity*)
- g. Efektivitas dan Efisiensi (*Effectiveness and efficiency*)
- h. Akuntabilitas (*Accountability*)
- i. Visi strategis (*Strategic Vision*)

## 2.2 Kerangka Berpikir

Kinerja pegawai negeri sipil merupakan hasil kerja yang dicapai oleh setiap pegawai negeri sipil pada organisasi/unit sesuai dengan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja. Pelayanan publik sendiri masih mengalami banyak masalah terkait dengan kinerja pegawai negeri sipil yang belum optimal. Hasil kerja tersebut berkaitan dengan kemampuan dan keterampilan dari setiap pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya serta penempatan pegawai yang terkadang belum memenuhi standar.

Pegawai negeri sipil merupakan sumber daya yang perlu diperhatikan. Pegawai yang kompeten dan berkualitas merupakan aset pemerintah yang wajib dikelola secara efektif dan efisien. Untuk mewujudkan pelayanan publik yang optimal maka peningkatan kinerja pegawai negeri sipil perlu ditingkatkan.

Banyak faktor perlu diperhatikan yang diduga menjadi faktor penghambat dari peningkatan kinerja pegawai negeri sipil, salah satu faktor tersebut bisa berasal dari mutasi dan penempatan pegawai yang belum sesuai dengan pekerjaan dan pengetahuan kerjanya. Melakukan pengamatan mengenai mutasi dan penempatan pegawai tentunya tidak terlepas dari berbagai kendala yang ada, seperti ketidaksesuaian antara pendidikan yang diperoleh dengan jabatan yang didapatkan, mutasi dan penempatan pegawai tidak berdasarkan kualifikasinya, atau rendahnya pengalaman kerja.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) merupakan salah satu badan yang bergerak pada bidang kepegawaian yang memiliki visi dan misi yang jelas. Penempatan kerja dan

pegawai negeri sipil yang profesional menjadi salah satu faktor pendukung dalam mencapai tujuan dari *good governance*.

Menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai pelaksana pemerintah harus berpegang dan berorientasi pada keutamaan kualitas baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya serta mutasi dan penempatan kerja yang tepat dengan pekerjaannya. Untuk mewujudkan salah satu visi dan misi dari BKPSDMD Kabupaten Bangka maka diperlukan dukungan, partisipasi, keterampilan serta tanggung jawab dari semua pegawai negeri sipil yang terlibat langsung dengan bidang bidang yang bersangkutan. Persepsi pegawai mengenai kualitas pelayanan menjadi pedoman untuk meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil agar pegawai pemerintah lainnya yang memerlukan pelayanan di BKPSDMD Kabupaten Bangka dapat sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku.

Berdasarkan data kepegawaian di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Bangka terdapat 43 pegawai. Jumlah pegawai yang ada di BKPSDMD Kabupaten Bangka sudah cukup untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, akan tetapi hal tersebut masih perlu dipertimbangkan dengan melakukan mutasi dan penempatan pegawai yang tepat dan sesuai dengan prinsip "*the right man on the right job*". Observasi yang dilakukan di BKPSDMD Kabupaten Bangka terbukti bahwa dalam pelayanannya sudah cukup baik dan memuaskan, namun untuk dalam upaya peningkatan kinerja masih banyak pegawai yang kewalahan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Dari uraian yang telah dikemukakan sebelumnya, kerangka berpikir dari upaya peningkatan kinerja pegawai negeri sipil di BKPSDMD Kabupaten Bangka adalah sebagai berikut.

**Gambar 2.1 Kerangka Berpikir**



**Sumber : Penulis (2021)**

Dari kerangka berpikir tersebut, dapat diuraikan bahwa upaya peningkatan kinerja pegawai negeri sipil di BKPSDMD Kabupaten Bangka melalui mutasi dan pengaturan penempatan pegawai berdasarkan pengetahuan, keterampilan, pengalaman, serta minat & bakat seorang pegawai negeri sipil dapat mewujudkan *good governance*. Setiap pegawai tersebut memiliki keanekaragaman dan pribadi yang berbeda. Oleh karena itu, perlu diadakan analisis jabatan yang tepat dengan memperhatikan skill, pengetahuan, minat dan bakat dari seorang pegawai agar tujuan yang diharapkan *good governance* (agar instansi dapat menjalankan usaha yang sehat, kegiatan pemerintah yang transparan dan bertanggung jawab untuk memberikan pelayanan bagi masyarakat).

### 2.3 Proposisi

Proposisi adalah dugaan sementara dari sebuah penelitian yang sangat penting dipahami oleh peneliti terhadap fenomena yang terjadi di lapangan. Berdasarkan konteks penelitian dan kerangka berpikir tersebut, proposisi dari **“Upaya Peningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di BKPSDMD Kabupaten Bangka (Bidang Mutasi Kepegawaian)”**, dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Mutasi kepegawaian pada BKPSDMD Kabupaten Bangka masih belum memenuhi standar, hal tersebut dapat terjadi karena pengaturan penempatan pegawai belum memenuhi kriteria pendidikan, pengetahuan, keterampilan, pengalaman serta minat & bakat pegawai, sehingga perlu dilakukan dan penting peran upaya mutasi dan pengaturan penempatan kerja.