

Studi Tentang Kinerja Pegawai Subbidang Mutasi Antar Daerah dan Pusat Dalam Pelayanan Mutasi Pegawai Antar Daerah di Kabupaten Kutai Timur

Muh. Harun Al Rasyid¹, Sutadji², Syahrani³

Abstrak

Pengelolaan kepegawaian Daerah merupakan salah satu bagian vital dari implementasi Otonomi Daerah, mengingat eksistensi pegawai atau birokrat di Daerah sangat menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan di Daerah. Aparatur Pemerintah Daerah memiliki peranan yang sangat menentukan dalam pencapaian tujuan-tujuan implementasi Otonomi Daerah sesuai dengan latar keahliannya dan bidang tugas yang dimilikinya, yang akan menempatkannya dalam rangkaian sistem pemerintahan di Daerah.

Kata Kunci : *Kinerja, Pelayanan Mutasi Pegawai, Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pelayanan*

Pendahuluan

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) merupakan institusi Pemerintah Daerah yang menyelenggarakan pengelolaan administrasi kepegawaian di Daerah. Salah satu tugas yang dikelola dalam rangka administrasi kepegawaian oleh Pemerintah Daerah adalah bidang mutasi pegawai, yang memiliki tugas pokok : “melaksanakan sebagian tugas Kepala Badan dalam merencanakan, menyusun, menyiapkan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan, mengevaluasi dan melaporkan kegiatan bidang mutasi pegawai”. Hal ini sesuai dengan Peraturan Daerah Kutai Timur No. 3 Tahun 2009 tentang Organisasi dan Tata laksana Kerja Inspektorat Wilayah Kabupaten, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Lembaga Teknis Daerah dan Lembaga Teknis Daerah lainnya.

Peranan bidang mutasi kepegawaian dalam rangka pengelolaan administrasi kepegawaian juga sangat menentukan, karena melalui proses mutasi pegawai akan dapat diperoleh kualitas pegawai yang sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan.

Landasan Teori

Pada saat ini telah banyak pengertian kinerja yang telah dikemukakan oleh para ahli, namun hingga saat ini belum dapat kita batasi dan kita ukur sejauh mana tingkat kepuasan pelanggan terhadap kinerja.

Konsep Kinerja (Performance)

Kinerja berasal dari kata *.to perform.* yang artinya melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Sementara itu dalam praktek manajemen sumber daya manusia banyak

-
1. Mahasiswa Program Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip UNMUL - Samarinda
 2. Dosen Program Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip UNMUL – Samarinda.
 3. Dosen Program Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip UNMUL – Samarinda.

terminologi yang muncul dengan kata kinerja yaitu evaluasi kinerja (*performance evaluation*), dikenal juga dengan istilah penilaian kinerja (*performance appraisal, performance rating, performance assessment, employe evaluation, rating, efficiency rating, service rating*) pada dasarnya merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi *job performance*.

Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2002:15), memberikan pengertian atau kinerja sebagai berikut : “performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period. Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Menurut Gibson, dkk (2003: 355), *job performance* adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan kinerja keefektifan kinerja lainnya. Sementara menurut Ilyas (1999: 99), kinerja adalah penampilan hasil kerja personil maupun dalam suatu organisasi. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi. Menurut Irawan (2002:11), bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati, dan dapat diukur.

Kinerja Pegawai

Untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi maka sangat diperlukan pengetahuan tentang kondisi pegawai yang menjadi bagian internal organisasi tersebut serta faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan identifikasi yang tepat terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai maka diharapkan mampu dilakukan langkah-langkah antisipatif dan pengembangan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, termasuk pula dalam jajaran Pemerintah Daerah.

Mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dikemukakan pendapat oleh Robert L. Mathis dan John H. Jackson meliputi :

1. Kemampuan pegawai ;
2. Motivasi ;
3. Dukungan yang diterima ;
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan ; dan
5. Hubungan mereka dengan organisasi. (Mathis dan Jackson, 2001:82).

Dengan mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai sebagaimana dikemukakan Mathis dan Jackson tersebut maka diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi organisasi dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatannya. Faktor kemampuan pegawai, motivasi maupun dukungan terhadap mereka memang mutlak diperlukan bagi peningkatan kinerja. Demikian pula eksistensi pekerjaan itu dan hubungannya dengan organisasi secara keseluruhan.

Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan metode untuk menilai kinerja atau hasil kerja. Sehingga “cara-cara mengukur indikator kinerja sangat menentukan apakah suatu organisasi publik dapat dikatakan berhasil atau tidak” (Keban, 1995:2). Menurut Dr. Ontarto Sindung Mawardi dalam Sadu Wasistiono (2003:10), secara umum indikator kinerja memiliki beberapa fungsi yang salah satunya yaitu: Membangun dasar bagi pengukuran, analisis, dan evaluasi kinerja organisasi atau unit kerja. Indikator akan menjadi patokan bagi organisasi dalam menjalankan tugasnya.

Pengukuran kinerja pegawai yang terkenal salah satunya dikemukakan oleh Bernadin dan Russel (1993:277), meliputi :

- *Quality*
- *Quantit.*
- *Timeline*
- *Cost effectiveness*
- *Need for Supervisio*
- *Dan Interpersonal impact.*

TR Mitchel (1978:343) menjeaskan bahwa yang menjadi tolak ukur dari kinerja sebuah organisasi yaitu: 1) Quality of Work yaitu kualitas hasil pelayanan, 2) Initiative yaitu inisiatif, 3) Capability yaitu kemampuan, 4) Communication yaitu komunikasi. Sedangkan Donald dan Lawton menyatakan bahwa: "Penilaian kinerja suatu organisasi dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu dan penilaian tersebut juga dapat dijadikan input bagi perbaikan peningkatan dari kinerja suatu organisasi". Sementara itu, Bernadin (1998:9) menyatakan bahwa: "Sistem peniaian kinerja harus disusun dan diimplementasikan dengan suatu 1) prosedur formal standar, 2) berbasis pada analisis jabatan dan 3) hasilnya didokumentasikan dengan baik serta 4) adanya penilai yang memiliki kapasitas dan kompetensi yang dapat dipertanggungjawabkan untuk menilai suatu kinerja."

Kualitas Pelayanan Mutasi Antar Daerah

Kualitas pelayanan menurut Gasperz (1995:5), dalam Sedarmayanti dalam bukunya Good Governance dan Good Corporate Governance (1997:265), kualitas pelayanan mengandung arti :

Pertama, kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik langsung maupun atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan memberikan kepuasan atas pengguna produk itu.

Dua, kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan dan kerusakan

Pelayanan publik yang diselenggarakan oleh institusi publik, seperti halnya Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kutai Timur juga harus mampu memberikan kepuasan bagi para pegawai yang merupakan sasaran dari proses pelayanan tersebut. Kualitas pelayanan yang diberikan haruslah mampu memberikan kepuasan dan kejelasan tentang batasan pelayanan yang dikelola, termasuk pula pelayanan mutasi antar Daerah yang diberikan oleh Sub Bidang Mutasi Antar Daerah dan Pusat Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kutai Timur.

Mutasi Antar Daerah dan Pusat

Pengertian mengenai mutasi pegawai secara umum berarti adanya pemindahan seseorang pegawai pada posisi dari suatu unit tertentu ke unit kerja lain. Menurut Harsono (2011:103), Mutasi dapat diartikan "Perpindahan Pegawai Negeri Sipil dari satu jabatan ke jabatan lainnya baik yang sejajar maupun meningkat lebih tinggi, interen organisasi ataupun ke luar organisasi".

Dalam pengertian sempit dapat dirumuskan sebagai "suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu kelas ke suatu jabatan dalam kelas yang lain, yang tingkatannya tidak lebih tinggi atau lebih rendah (yang tingkatannya sama) dalam rencana gaji". (Moekijat, 1989:107), Pengertian yang dikemukakan mengenai mutasi

dalam konteks ini adalah perpindahan pegawai dalam tingkatan atau jenjang yang sama.

Landasan Normatif

Pelayanan Mutasi Pegawai

Dalam memudahkan pelayanan terhadap kepentingan umum baik kepentingan masyarakat maupun pelayanan kepada pegawai negeri sendiri telah banyak cara-cara yang telah diterapkan oleh pemerintah. Salah satunya cara untuk memudahkan pelayanan yaitu dengan cara membentuk batasan-batasan minimal dalam menentukan tolak ukur pelayanan yang diharapkan.

Agar berjalan sesuai harapan, batasan-batasan dalam pelayanan harus diatur dalam peraturan perundang-undangan yang jelas. Salah satu contoh usaha Pemerintah dalam meningkatkan pelayanan ialah pemerintah telah menetapkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, dimana dinyatakan mengenai batasan pelayanan publik bahwa : "Pelayanan publik merupakan kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik". (Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 Pasal 1).

Adapun dalam melaksanakan pelayanan terhadap masyarakat pegawai, Sub Bidang Mutasi Antar Daerah dan Pusat selalu berpegang pada pasal 16 dan pasal 17 Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil. Selain PP Nomor 09 tahun 2003 Sub Bidang Mutasi Antar Daerah dan Pusat dalam menjalankan tugasnya juga berlandung dan berpegangan pada surat edaran Sekretaris Daerah Provinsi Kalimantan Timur Nomor : 824/II.3-3070/TUAA/BKD-2006 tanggal 04 April 2006 perihal ketentuan pemindahan Pegawai Negeri Sipil.

Badan Kepegawaian Daerah

Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur berdasarkan Perda Nomor 25 tanggal 30 Maret 2001 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur dan sesuai dengan tuntutan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang organisasi dan perangkat daerah maka Perda Nomor 25 telah diubah dengan Peraturan Daerah Kabupaten Kutai Timur Nomor 03 Tahun 2009 tentang Organisasi dan Tatalaksana Kerja Inspektorat Wilayah Kabupaten, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Lembaga Teknis Daerah dan Lembaga Teknis Daerah lainnya.

Metode Penelitian

Penelitian tentang Studi Tentang Kinerja Pegawai Subbidang Mutasi Antar Daerah dan Pusat dalam pelayanan mutasi pegawai antar daerah di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif, yakni berusaha menggambarkan realitas yang ada dengan sandaran kajian teori dan pendapat ilmiah, sehubungan dengan kepemimpinan, motivasi dan kinerja organisasi. Penyajian analisis secara kualitatif dengan berdasarkan atas data lapangan maupun sumber-sumber lain yang telah diperoleh selama penelitian.

Penelitian deskriptif kualitatif berarti mencermati secara menyeluruh fenomena di lapangan sebagaimana pendapat Schlegal yang menyatakan bahwa "penelitian deskriptif kualitatif artinya mencari uraian yang menyeluruh dan cermat tentang fenomena yang terjadi dan bukan mencari pengaruh tunggal yang menyebabkan

fenomena tersebut terjadi. Oleh karena itu strukturnya adalah pendekatan kualitatif yang membuat peneliti langsung mencari data, menyimpulkan data dan menganalisa data". (Schlegal, 1986:30).

Adapun Penelitian mengenai Kinerja Pegawai Subbidang Mutasi Antar Daerah dan Pusat dalam pelayanan mutasi pegawai antar daerah di Kabupaten Kutai Timur dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur. Pemilihan tempat penelitian ini disesuaikan dengan fokus penelitian dan alasan logis lainnya bahwa peneliti merupakan salah seorang pegawai yang bertugas di unit kerja tersebut, sehingga pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki dapat membantu kelancaran pelaksanaan penelitian.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode/cara pengambilan sampel dengan sistem sampel bertujuan atau *Purposive Sample* dilakukan bertujuan dilakukan dengan cara mengambil subjek bukan didasarkan pada strata, random atau daerah, melainkan didasarkan atas adanya tujuan tertentu.

Teknik ini biasanya dilakukan karena beberapa pertimbangan, misalnya alasan keterbatasan waktu, tenaga, dan dana sehingga tidak dapat mengambil sampel yang besar dan jauh. Nara sumber yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah Kepala Bidang Mutasi, Kepala Sub Bidang Mutasi Antar Daerah dan Pusat Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur beserta staf terkait, yang dianggap dapat memberikan respon tentang masalah tingkat kinerja pegawai dalam pelayanan mutasi pegawai antar daerah di Kabupaten Kutai Timur serta sejumlah responden yang pernah mendapatkan pelayanan mutasi antar daerah pada kurun waktu tahun 2009-2012. Pembatasan waktu untuk mendapatkan responden ini sesuai kemampuan yang dimiliki peneliti.

Metode Pengambilan Data

Pengumpulan data dalam pelaksanaan penelitian mengenai Studi tentang kinerja pegawai dalam pelayanan mutasi pegawai antar daerah di Kabupaten Kutai Timur ini adalah melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi dari lokasi penelitian. Teknik pengumpulan data dengan kegiatan – kegiatan tersebut diharapkan dapat saling melengkapi terhadap kebutuhan data yang menunjang pencapaian tujuan penelitian.

Observasi di lapangan dilakukan terhadap fokus penelitian di lokasi penelitian yakni Sub Bagian Mutasi Antar Daerah dan Pusat Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kutai Timur. Selanjutnya untuk melengkapi data hasil observasi di lapangan, peneliti juga melaksanakan wawancara tidak berstruktur kepada nara sumber atau subyek penelitian. Disamping melaksanakan observasi dan wawancara tidak berstruktur maka peneliti juga melaksanakan studi dokumentasi yakni dalam rangka melengkapi data yang diperlukan, peneliti mengkaji dokumen-dokumen yang berhubungan dengan fokus penelitian.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan tolak ukur kinerja yang dikembangkan oleh Bernadian dan Russel (1993:277), dan faktor-faktor kinerja yang dikemukakan oleh Rabert L. Mathis dan John H. Jackson (2001:82). Fokus penelitian akan membatasi lingkup bahasan atau penyajian hasil penelitian, yang hanya diberikan paparan sesuai dengan rincian yang ditetapkan. Fokus penelitian sangat mendukung terhadap pencapaian kesimpulan dan rekomendasi penelitian.

Analisis Data

Teknik analisis data yang peneliti gunakan adalah dengan analisis kualitatif. Analisa data secara kualitatif tersebut adalah mencakup 4 (empat) komponen sebagai berikut :

1. Pengumpulan Data ;
2. Penyederhanaan / Reduksi Data ;
3. Penyajian Data dan
4. Penarikan dan Pengujian Kesimpulan.

Pembahasan

Kinerja Pelayanan Mutasi Pegawai Antar Daerah di Subbidang Mutasi Antar Daerah dan Pusat

Untuk mengetahui kinerja Pegawai pada sub bidang mutasi antar daerah maka disini penulis akan mencoba menganalisa hasil dari data-data yang telah penulis temukan selama penelitian di Subbidang Mutasi Antar Daerah dan Pusat dengan menggunakan beberapa indikator kinerja yang dikemukakan oleh Bernadian dan Russel (1993:277), meliputi :

- *Quality*
- *Quantit.*
- *Timeline*
- *Cost effectiveness*
- *Need for Supervisio*
- *Interpersonal impact.*

Dari hasil wawancara penulis didapatkan informasi bahwa kualitas pelayanan pegawai antar daerah di Subbidang mutasi antar daerah dan pusat cukup baik. Dilihat dari waktu pelayanan yang cukup singkat, dan penggunaan sumber daya yang optimal baik manusia maupun sumber daya penunjang lainnya. Dan hal ini di kuatkan dengan beberapa pernyataan dari beberapa konsumen diantaranya wawancarai pada tanggal 02 April 2012 yakni Bapak Evian Agus Saputra, SH.,MH beliau mengatakan bahwa: "waktu proses Mutasi Antar Daerah dan Pusat di Kabupaten Kutai Timur yang telah saya rasakan relative singkat tergantung keberadaan pejabat yang berwenang menandatangani surat mutasi apakah pejabatnya ada ditempat atau sedang dinas luar".

Sejalan dengan wawancara dengan bapak Evian Agus Saputra, SH.,MH di atas pada tanggal 04 April 2012 penulis melakukan wawancara dengan bapak Agus Susena, SE. M.Si. AK beliau mengatakan bahwa : " dibandingkan dengan Kabupaten lain Kabupaten Kutai Timur dalam memberikan pelayanan mutasi pegawai antar daerah cukup singkat dan tidak memakan waktu lama".

Tingkat pengawasan yang diberikan atasan kepada bawahan dalam pelayanan mutasi kurang diberikan. Halini bukan karena kurangnya pengawasan melainkan karena adanya kepercayaan penuh yang diberikan atasan kepada para stafnya. Hal ini Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan dengan Bapak Herwin, SE pada tanggal 03 April 2012 beliau mengatakan bahwa : "tingkat pengawasan yang kami berikan kepada para pegawai pelaksana sebatas memberikan disposisi apakah berkas mutasi tersebut dapat diproses atau belum dapat diproses. Dan kami telah percaya dengan kinerja pegawai kami dengan tidak harus memberikan pengawasan yang ketat". Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa seluruh pegawai Subbidang Mutasi Antar Daerah dan Pusat telah memiliki kualitas pelayanan yang baik

dan sebagai tambahan ialah bahwa tidak hanya yang melayani tetapi masyarakat atau pegawai yang dilayani harus memiliki sikap jujur dalam memberikan informasi mutasinya.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pelayanan di Subbidang Mutasi Antar Daerah dan Pusat

Faktor yang dapat meningkatkan kinerja atau faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja juga memiliki beberapa indikator. Disini penulis akan berusaha membahas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja atau hasil kerja. Penulis akan menggunakan pedoman teori menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson dimana ada 5 (lima) faktor atau indikator yang mempengaruhi kinerja pelayanan yakni :

1. Kemampuan pegawai ;
2. Motivasi ;
3. Dukungan yang diterima ;
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan ; dan
5. Hubungan mereka dengan organisasi.

(Mathis dan Jackson, 2001:82).

Dari hasil wawancara yang dilakukan penulis dengan Kepala Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur Bapak Drs. Fitriadi pada tanggal 02 April 2012 menurut pendapat beliau : “Kemampuan para staf Subbidang Mutasi Antar Daerah dan Pusat dalam melaksanakan pelayanan sudah cukup baik dan bila perlu ditingkatkan, karena mereka (staf) telah memahami tugas pokok dan fungsi masing-masing”.Faktor kemampuan pegawai dalam mempengaruhi kinerja pegawai sangat besar pengaruhnya, karena tinggi rendahnya tingkat kemampuan pegawai dalam menguasai tugas dan tanggung jawabnya sangat mempengaruhi tingkat kualitas pelayanan yang diberikannya. Selain kemampuan dalam memahami pekerjaannya dia juga harus memiliki kemampuan dalam menguasai teknologi penunjang kerja dan fasilitas penunjang lainnya.

Adapun motivasi dan dukungan yang diterima telah cukup banyak diberikan hal ini berdasarkan wawancara dengan salah satu staf di Subbidang Mutasi Antar Daerah dan Pusat tanggal 04 April 2012 dengan Saudara Muh. alfi fahreza beliau mengatakan bahwa : “Terkadang para staf di Subbidang Mutasi Antar Daerah dan Pusat mengadakan rapat dengan kepala bidang mutasi yang diadakan tiap beberapa bulan sekali untuk mengevaluasi hasil kerja dan memberikan dorongan motivasi dalam bekerja”. Dan penulis juga telah mewawancarai Kepala Subbidang Mutasi Antar Daerah dan Pusat Bapak Herwin, SE pada tanggal 03 April 2012 beliau menjelaskan bahwa : “dukungan yang diberikan kepada para staf Subbidang Mutasi Antar Daerah dan Pusat biasanya dilakukan dengan memberikan fasilitas penunjang pekerjaannya dan motivasi yang diberikan Kepala Bidang Mutasi Kepegawaian”.Dari hasil wawancara diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi dan dukungan telah diberikan dalam rangka meningkatkan kinerja pelayanan mutasi pegawai antar daerah di Subbidang Mutasi Antar Daerah dan Pusat. Adapun

Dalam hal keberadaan pekerjaan yang dilakukan dan hubungan pegawai dan organisasi penulis telah mengambil kesimpulan bahwa keberadaan pekerjaan merupakan salah satu tolak ukur kinerja pelayanan yang sangat berpengaruh dan sebagai tantangan tersendiri bagi para pelaksana pelayanan. Bagaimana seorang pegawai harus menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya. Menurut Teori Kinerja Gibson lingkungan kerja mengandung beberapa unsur antara lain : desain pekerjaan, struktur organisasi, kebijakan dan aturan, kepemimpinan, penghargaan dan sanksi.

- a. Desain Pekerjaan : merupakan master plan suatu organisasi yang berisikan visi, misi dan tujuan yang ingin dicapai organisasi;
- b. Struktur Organisasi : merupakan susunan jabatan dalam suatu organisasi;
- c. Kebijakan dan Aturan : merupakan peraturan yang di buat oleh organisasi untuk mengatur dan sebagai pedoman dalam melaksanakan tugasnya;
- d. Kepemimpinan : seni atau cara mengatur orang lain yang ada di dalam suatu organisasi;
- e. Penghargaan dan sanksi : penghargaan (Reward) dan sanksi (Punishment) merupakan alat untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Ke lima variabel diatas merupakan unsur-unsur yang harus dimiliki oleh setiap lingkungan kerja bila ingin meningkatkan kinerja dan menginginkan lingkungan kerja yang sehat dan kondusif. Dan kelima unsur lingkungan kerja di atas, kesemuanya berkaitan erat dengan situasi keberadaan pekerjaan. Apakah keberadaan pekerjaan dapat meningkatkan kinerja atau malah sebaliknya mengganggu kinerja layanan mutasi antar daerah.

Adapun dari hasil wawancara penulis dengan Kepala Subbidang Mutasi Antar Daerah dan Pusat Bapak Herwin, SE beliau mengatakan bahwa :

“pekerjaan yang dilakukan Subbidang Mutasi Antar Daerah dan Pusat cukup memberikan tantangan dan pengalaman kerja yang sangat bernilai. Disini sangat dibutuhkan kemampuan pegawai yang handal dan pegawai yang rela melayani kostumer atau pegawai yang ingin mutasi pegawai antar daerah dengan ikhlas dan memiliki rasa tanggung jawab. Dan keberadaan pekerjaan di mutasi cukup memberi semangat untuk selalu meningkatkan kinerja layanan mutasi pegawai antar daerah”.

Adapun komunikasi dari bawahan kepada atasan menurut sopiah (2008:149) “komunikasi dari bawahan ke atas dirancang untuk menyediakan umpan balik tentang seberapa baik organisasi telah berfungsi, bawahan dihaapkan memberikan informasi tentang prestasinya, praktik serta kebijakan organisasi”. Komunikasi dari bawah ke atas dapat berbentuk laporan tertulis maupun lisan, kontak saran, pertemuan kelompok dan lainsebagainya. Sangat penting komunikasi dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja serta untuk member semangat dan arahan dalam bekerja. Perlu dilakukan sebagai tempat memberi apresiasi kepada pegawai yang baik dalam bekerja dan member dorongan semangat bagi pegawai yang kurang giat bekerja.

Menjalain komunikasi merupakan syarat dalam peningkatan kinerja begitu pula dengan hasil wawancara yang penulis lakukan pada tanggal 02 April 2012 dengan Bapak Drs. Fitriasi bahwa beliau mengatakan : “Menurut saya komunikasi yang telah dibangun di Subbidang Mutasi Antar Daerah dan Pusat antara atasan dan bawahan telah dilaksanakan dengan baik dalam proses pelayanan mutasi pegawai antar daerah, halini harus di tingkatkan sehingga bila komunikasi lancar dan informasi yang diterima oleh kostumer benar, proses mutasi akan berjalan dengan baik”. Dari hasil wawancara dan pembahasan diatas dapat saya simpulkan bahwa hubungan antara pegawai atau staf dan organisasi telah cukup baik. Para pegawai telah merasa memiliki bersama bahwa Subbidang Mutasi Antar Daerah dan Pusat merupakan tempat bekerja dan berkarya seperti hasil wawancara di atas. Hubungan yang terjalin telah sangat sehat dan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sehingga pelayanan muatsi pegawai antar daerah akan diberikan dengan baik dan penuh tanggung jawab.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Kinerja pegawai di Subbidang Mutasi Antar Daerah dan Pusat telah dilaksanakan dengan cukup baik hanya saja masih terdapat kekurangan-kekurangan pada beberapa bagian hal ini terlihat dari :
kekurangan yang tampak jelas dari sisi fasilitas pendukung berupa sarana dan prasarana seperti alat printer, komputer dan lemari penyimpanan data.
Kemampuan pegawai atau staf Subbidang Mutasi Antar Daerah dan Pusat dalam melakukan pelayanan masih tergolong rendah, hal ini juga merupakan penghambat dalam proses pencapaian kinerja pelayanan yang baik dan bermutu. Efisiensi waktu yang masih belum dapat sepenuhnya dilaksanakan, hal ini dikarenakan kurangnya penggunaan teknologi dalam pelayanan mutasi antar daerah dan ini diberlakukan di seluruh Kabupaten atau Kota di Indonesia tidak hanya di Kabupaten Kutai Timur.
Dari 6 (enam) indikator tolak ukur kinerja pelayanan publik mungkin hanya tiga ini saja menurut penulis yang masih sangat bermasalah di lapangan. Tetapi dampak dari tiga indikator diatas sangat besar bagi penilaian kinerja pelayanan yang dihasilkan.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam pelayanan Mutasi Antar Daerah dan Pusat menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson dimana ada 5 (lima) faktor atau indikator yang mempengaruhi kinerja pelayanan . Dari hasil pembahasan dapat ditarik kesimpulan bahwa, kelima faktor atau indikator diatas sangat berpengaruh bagi kualitas kinerja pelayanan yang dihasilkan Subbidang Mutasi Antar Daerah dan Pusat di Kabupaten Kutai Timur.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, penulis :

1. Pembenahan fasilitas penunjang ini wajib diperhatikan oleh para pimpinan di Badan Kepegawaian Daerah tidak hanya di Subbidang Mutasi Antar Daerah dan Pusat, tetapi seluruh Badan Kepegawaian Daerah harus segera merenovasi sistem birokrasi yang ada dalam rangka peningkatan kinerja pelayanan. seperti diadakannya pengadaan langsung alat-alat penunjang pelayanan seperti pengadaan mesin printer, komputer, dan lemari penyimpan berkas atau arsip.
Peningkatan kemampuan pegawai telah baik tetapi tidak diimbangi dengan teknologi dan fasilitas yang memadai maka kualitas kinerja pelayanan yang diberikan kurang maksimal dan terkesan setengah hati dalam melayani. Dan itu akan dapat mengurangi kinerja pegawai. Peningkatan pelayanan mutasi pegawai antar daerah khususnya masalah waktu pelayanan yang masih kurang efisien. Hal ini dapat dilakukan dengan cara penguasaan teknologi dan lebih fleksibel dalam melayani kostumer dan. Kemauan dari para staf Subbidang Mutasi Antar Daerah dan Pusat dalam melayani secara sabar dan mau berinteraksi. Dan terakhir yang tidak kalah pentingnya ialah mengerti apa keinginan kostumer (*Understanding The Costumer*).
2. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yang dikemukakan oleh Robert L. Mathis dan John H. Jackson sebaiknya harus lebih diperhatikan, karena dari faktor-faktor inilah kita dapat meningkatkan dan mengerti apa saja yang harus di kerjakan untuk meningkatkan kinerja pegawai di Subbidang

Mutasi Antar Daerah dan Pusat. Adapun saran penulis sebaiknya faktor dukungan yang diterima bagi pegawai seperti pemberian reward dan honor kegiatan harus secara intens diberikan karena faktor inilah yang sangat dibutuhkan di Subbidang Mutasi Antar Daerah dan Pusat Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur.

Daftar Pustaka

- Alwi, Syafarudin. Manajemen Sumber Daya Manusia, Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gajahmada, Yogyakarta, 2001.
- Arikunto, Suharsimi. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 2006
- Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur. *situs resmi* : www.kaltimbkd.info, Samarinda, 2010.
- Dwiyanto, Agus, *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*, Makalah Seminar, 1999.
- Hasibuan, Malayu.S.P. Manajemen Sumber Daya Manusia, PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2007.
- Harsono. Sistem Administrasi Kepegawaian, Fokus Media, Bandung, 2011.
- Harsono. Administrasi Perkantoran I, PT. Karya Tunggal Prima, Bandung, 2005.
- Husein, Umar. Studi Kelayakan Bisnis, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2005.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. Evaluasi Kinerja, Sumber Daya Manusia, PT. Refika Aditama, Bandung, 2007.
- Moekijat. Pengembangan dan Penilaian Hasil Kerja, CV. Mandar Maju, Bandung, 1989.
- Mudrajat Kuncoro. Otonomi dan Pembangunan Daerah, Erlangga, Jakarta, 2004.
- Pemerintah Daerah Kabupaten Kutai Timur. Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2009 tentang Pembentukan Organisasi dan Tatalaksana Kerja Inspektorat Wilayah Kabupaten, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Lembaga Teknis Daerah dan Lembaga Teknis Daerah lainnya, Sangatta, 2009.
- Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Timur. Surat Edaran perihal Ketentuan Pindahan Pegawai Negeri Sipil, Samarinda, 2006
- Pemerintah Republik Indonesia. Peraturan Pemerintah Nomor 09 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pindahan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil, Jakarta, 2003
- Pemerintah Republik Indonesia, Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi dan Perangkat Daerah, Jakarta, 2007.
- Pemerintah Republik Indonesia. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, Jakarta, 2009.
- Pemerintah Republik Indonesia. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, Jakarta, 2004
- Robert L. Mathis dan John H. Jackson. Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia), Salemba Empat, Jakarta, 2006.
- Sedarmayanti. Good Governance dan Good Corporate Governance, Bandung, 2007.
- Sopiah. Perilaku Organisasional, CV. Andi Offset, Yogyakarta, 2008.
- Wahyudi, Bambang. Manajemen Sumber Daya Manusia, Sulita, Bandung, 2002.
- Wasistiono, Sadu. *Kapita Selekta Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah*, Alqa Print, Jatinangor, 2002.
- Zakariya, Imam Abu. Riyadlus Shalihin I, CV. Toha Putra Semarang, Jakarta, 1981.