

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah Singkat Pemerintahan Kota Banjarmasin

Kota Banjarmasin merupakan ibu kota Provinsi Kalimantan Selatan. Seiring dengan perkembangan penyelenggaraan pemerintahan, urusan pengelolaan kepegawaian di Provinsi Kalimantan Selatan khususnya di Kota Banjarmasin berkembang sejak pembentukan Kotamadya Banjarmasin Tahun 1959 berdasarkan Undang-undang Nomor 27 Tahun 1959.

Kemudian berbagai perubahan yang terjadi selama era otonomi daerah telah memberikan bobot dan perubahan yang cukup signifikan dalam mewujudkan berbagai kebijakan strategis di bidang kepegawaian. Perubahan tersebut diantaranya dalam Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian pada Pasal 34a yang menegaskan: “Untuk Kelancaran Pelaksanaan Manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah dibentuk Badan Kepegawaian Daerah¹ “, dan untuk melaksanakan pembentukan lembaga Badan Kepegawaian Daerah diterbitkan Keputusan Presiden Nomor 159 Tahun 2000 tentang Pedoman Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah.² Untuk menindaklanjuti perubahan tersebut, dilaksanakan penataan organisasi perangkat daerah di lingkungan

¹ Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian pada Pasal 34a yang menegaskan: “Untuk Kelancaran Pelaksanaan Manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah dibentuk Badan Kepegawaian Daerah”

² Pembentukan Lembaga Badan Kepegawaian Daerah diterbitkan Keputusan Presiden Nomor 159 Tahun 2000 tentang *Pedoman Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah*

Pemerintahan Kota Banjarmasin dengan menempatkan fungsi manajemen kepegawaian yang semula dilaksanakan oleh Bagian Kepegawaian pada Sekretariat Daerah dialihkan kepada lembaga tersendiri yang melaksanakan fungsi manajemen kepegawaian, yaitu Badan Kepegawaian Daerah. Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah Kota Banjarmasin tersebut dituangkan dalam Peraturan Daerah Kota Banjarmasin Nomor 8 Tahun 2000, dan efektif dilaksanakan mulai bulan Januari 2001.

Berdasarkan PERWAL Nomor 50 Tahun 2022 menimbang bahwa, berdasarkan ketentuan Pasal 65 ayat (2) Peraturan Wali Kota Banjarmasin Nomor 103 Tahun 2022 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi , serta Tata Kerja Perangkat Daerah Kota Banjarmasin,³ bahwa ketentuan lebih lanjut tugas, fungsi dan uraian tugas masing-masing Perangkat Daerah lebih lanjut diatur dalam Peraturan Wali Kota. Pada Pasal 1 dalam Peraturan Wali Kota yang dimaksud dengan Pemerintahan Daerah adalah kepala daerah sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom.

Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kota Banjarmasin Tahun 2021-2026 secara umum dimaksudkan untuk menyediakan dokumen perencanaan 5 (lima) tahunan tentang penyusunan, koordinasi, pembinaan, pengendalian, evaluasi, dan penyelenggaraan kegiatan di bidang

³ PERWAL Nomor 50 Tahun 2022 tentang *Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi , serta Tata Kerja Perangkat Daerah Kota Banjarmasin*

manajemen kepegawaian dan diklat di Kota Banjarmasin, yang menjadi acuan atau pedoman bagi semua pihak yang berkepentingan dan terkait guna mewujudkan visi pembangunan jangka menengah daerah Kota Banjarmasin Tahun 2021-2026, yaitu; Banjarmasin Baiman Dan Lebih Bermartabat.

Pada Pasal 2 ayat (1) bahwa Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan mempunyai tugas melaksanakan fungsi penunjang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana yang dimaksud pada ayat (1), Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan menyelenggarakan fungsi:

- a. Perumusan kebijakan teknis manajemen ASN sesuai dengan kebijakan umum yang ditetapkan Wali Kota;
- b. Perumusan kebijakan operasional, koordinasi, pembinaan, pengendalian dan pengawasan pelaksanaan pengadaan, pemberhentian dan informasi kepegawaian ASN;
- c. Perumusan kebijakan operasional, koordinasi, pembinaan, pengendalian dan pengawasan pelaksanaan mutasi dan promosi ASN;
- d. Perumusan kebijakan operasional, koordinasi, pembinaan, pengendalian dan pengawasan pelaksanaan penilaian dan evaluasi kinerja aparatur;
- e. Perumusan kebijakan operasional, koordinasi, pembinaan, pengendalian dan pengawasan kesejahteraan dan tunjangan ASN;

- f. Perumusan kebijakan operasional, koordinasi, pembinaan, pengendalian dan pengawasan pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN;
- g. Perumusan kebijakan operasional, koordinasi, koordinasi, pembinaan, pengendalian dan pengawasan pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia;
- h. Perumusan kebijakan operasional, koordinasi, pembinaan, pengendalian dan pengawasan pelaksanaan sertifikasi, kelembagaan, pengembangan kompetensi teknis, manajerial dan fungsional;
- i. Pembinaan, pengawasan, dan pengendalian Unit Pelaksana Teknis Daerah; dan
- j. Pengelolaan dan pengendalian kesekretariatan

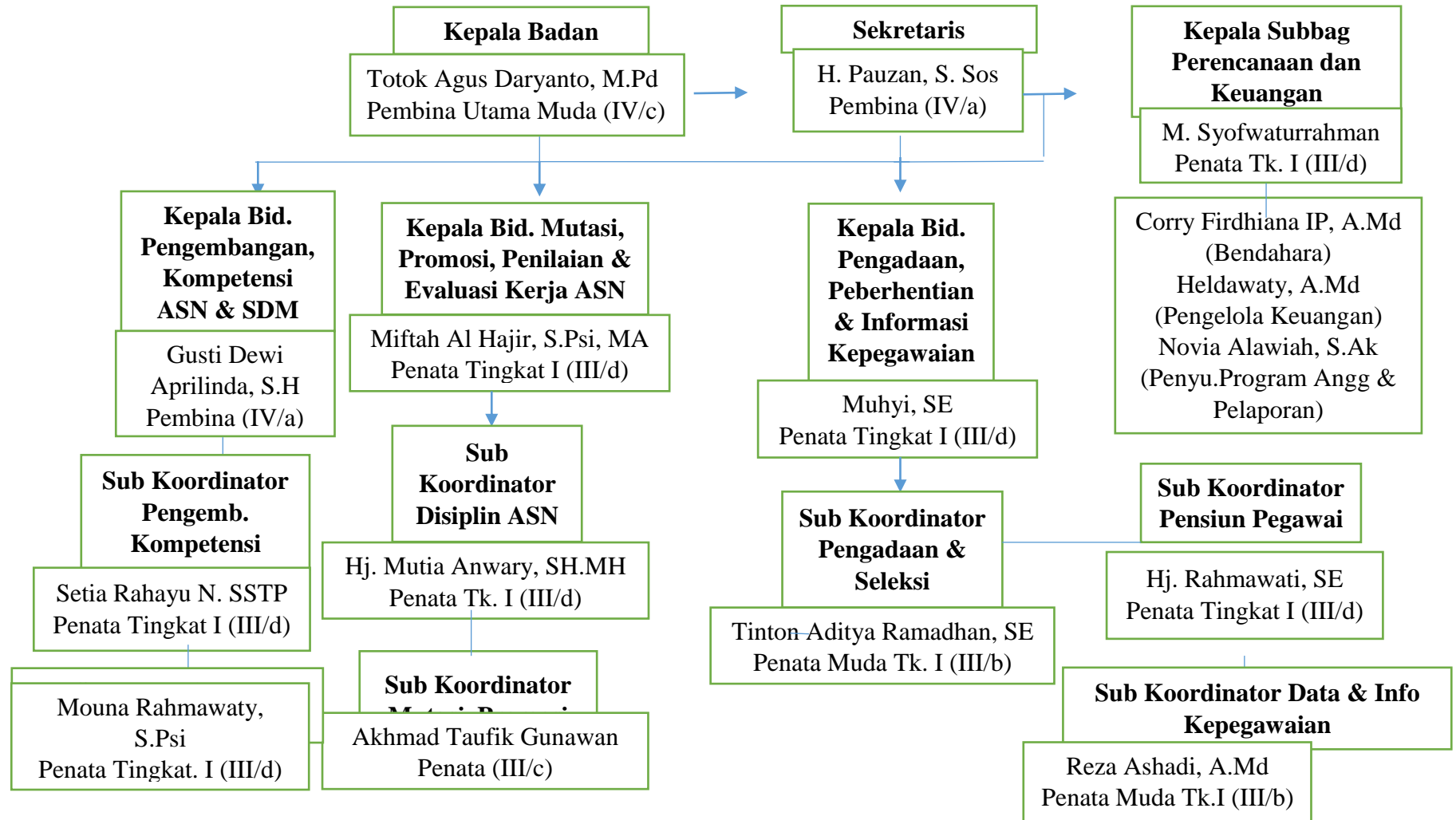
Adapun Visi Pemerintahan Kota Banjarmasin yaitu “Terwujudnya Masyarakat Banjarmasin yang mandiri, harmonis, religius, beriman dan bertakwa”. Visi ini kemudian tertuang ke dalam beberapa misi Pemerintahan Kota Banjarmasin, yaitu:

- a. Mewujudkan kota Banjarmasin sebagai kota tujuan wisata yang religius.
- b. Mewujudkan kota Banjarmasin sebagai kota yang bersih, sehat, nyaman, dan hijau dengan berwawasan lingkungan.
- c. Mewujudkan tata pemerintahan yang baik dan profesional dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat.

- d. Mewujudkan pembangunan ekonomi kerakyatan dalam rangka untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
 - e. Mewujudkan kota Banjarmasin sebagai kota jasa dan perdagangan.
2. Struktur Kepengurusan BKD Diklat Kota Banjarmasin

Berikut adalah struktur kepengurusan yang ada di BKD Diklat Kota Banjarmasin tempat penelitian dilaksanakan

Bagan 4.1 Struktur Kepengurusan BKD Diklat Kota Banjarmasin



3. Tugas dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kota Banjarmasin

Berdasarkan Peraturan Walikota Banjarmasin Nomor 92 Tahun 2016 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kota Banjarmasin¹. Badan mempunyai tugas pokok merumuskan dan menyelenggarakan kebijakan dan manajemen ASN. Adapun fungsi Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kota Banjarmasin adalah:

- a. Perumusan kebijakan teknis manajemen ASN sesuai dengan kebijakan umum yang ditetapkan walikota.
- b. Perumusan kebijakan operasional, koordinasi, pembinaan, pengendalian, dan pengawasan pengadaan dan kepangkatan pegawai ASN.
- c. Perumusan kebijakan operasional, koordinasi, pembinaan, pengendalian, dan pengawasan mutasi jabatan pegawai ASN.
- d. Perumusan kebijakan operasional, koordinasi, pembinaan, pengendalian, dan pengawasan pengembangan pegawai ASN.
- e. Perumusan kebijakan operasional, koordinasi, pembinaan, pengendalian, dan pengawasan pendidikan dan pelatihan pegawai ASN.

¹ Peraturan Walikota Banjarmasin Nomor 92 Tahun 2016 tentang *Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kota Banjarmasin*

- f. Perumusan kebijakan operasional, koordinasi, pembinaan, pengendalian, dan pengawasan kesejahteraan pegawai ASN.
- g. Perumusan kebijakan operasional, koordinasi, pembinaan, pengendalian, dan pengawasan disiplin pegawai ASN.
- h. Pembinaan, pengendalian dan pengawasan Unit Pelaksana Teknis
- i. Pembinaan dan pengendalian kesekretariatan.

B. Data Penelitian

1. Alur Penelitian

Berikut merupakan prosedur penelitian agar dapat diketahuibagaimana alur penelitian dalam melaksanakan penelitian:

Tabel 4.1 Alur Penelitian

No	Hari/tanggal	Kegiatan	Keterangan
1.	Jum'at, 2 September 2022, pukul (09.00-10.00 WITA)	Wawancara studi pendahuluan menentukan lokasi dan subjek	Datang ke Pemerintahan Kota Banjarmasin
2.	Jum'at, 2 Desember 2022, Pukul (08.00-09.00 WITA)	Studi pendahuluan	Datang ke Pemerintahan Kota Banjarmasin
3.	Senin, 9 Januari 2023, Pukul (13.00-14.00 WITA)	Studi pendahuluan	Datang ke Pemerintahan Kota Banjarmasin

No	Hari/Tanggal	Kegiatan	Keterangan
4.	Senin, 29 Mei 2023, Pukul 14.00-15.30 (WITA)	Mengantar surat riset	Datang ke Pemerintahan Kota Banjarmasin
5.	Selasa, 30 Mei 2023, wawancara sesi 1 Pukul (10.00-11-00 WITA) & wawancara sesi 2 (13.00-14.00 WITA)	Wawancara subjek pelaksana	Datang ke Pemerintahan Kota Banjarmasin
6.	Rabu, 31 Mei 2023, Pukul (10.00-11.00 WITA)	Wawancara subjek yang terdampak mutasi	Datang ke Pemerintahan Kota Banjarmasin
7.	Senin, 5 Juni 2023, Pukul (13.00-14.00 WITA)	Wawancara subjek informan subjek	Datang ke Pemerintahan Kota Banjarmasin

2. Alur Mendapatkan Subjek

Dalam penelitian ini, penelitian tertarik untuk melakukan penelitian Implementasi Sistem Merit dalam Pelaksanaan Seleksi Mutasi ASN Di Pemerintahan Kota Banjarmasin, peneliti mencari data dengan melalui wawancara studi pendahuluan.

Setelah itu peneliti langsung melakukan wawancara studi pendahuluan lagi di instansi tersebut. Kemudian untuk menemukan subjek yang sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan oleh peneliti, maka peneliti melakukan teknik *purpose sampling*. Oleh karena itu, peneliti memiliki karakteria dalam menentukan subjek. Maka didapatkanlah 3 subjek yang sesuai dengan kriteria tersebut yaitu 2 orang subjek M dan O, subjek pelaksana yang bekerja di BKD Diklat Kota Banjarmasin, mengetahui dan melaksanakan prosedur seleksi mutasi di lingkungan BKD Diklat Kota Banjarmasin, menjabat kurun waktu 4 tahun pada Bidang Seleksi Mutasi dan atau Bidang Pengembangan Karir. Kemudian 1 orang subjek terdampak yaitu subjek R, seorang ASN di Pemerintahan Kota Banjarmasin, pegawai yang terdampak mutasi di lingkungan Pemerintahan Kota Banjarmasin, telah di mutasi kurun waktu 5 tahun pada bidang informasi dan komunikasi. Di dapatkanlah 3 subjek yang sesuai dengan kriteria yang ditentukan sebelumnya yaitu, Subjek M, O dan R kemudian peneliti menanyakan kesediannya untuk diwawancarai. Ketiga subjek tersebut tidak keberatan dan bersedia untuk menjadi subjek penelitian.

3. Hubungan Subjek dengan Peneliti

Kedudukan peneliti dalam melakukan penelitian ini adalah sebagai peneliti (*researcher*). Sedangkan subjek adalah pelaksana yang menjabat sebagai ketua bidang dan pegawai yang terdampak mutasi. Sebelumnya peneliti dan subjek tidak pernah kenal satu sama lain. Peneliti hanya berada di lokasi penelitian karena suatu keadaan magang dan sedikit demi sedikit mengetahui pegawai di instansi tersebut.

C. Deskripsi Subjek Penelitian

Di dalam deskripsi subjek penelitian ini terdapat identitas subjek pelaksana dan subjek terdampak.

1. Identitas Subjek Penelitian

Penelitian ini dilakukan dan disajikan oleh peneliti berdasarkan data-data yang didapatkan dan dikumpulkan melalui beberapa tahapan. Dalam penelitian ini, subjek yang dipilih adalah 3 orang yaitu 2 orang subjek pelaksana dan 1 orang subjek terdampak. Di bawah ini merupakan identitas subjek dalam penelitian ini, terdiri dari 3 orang subjek:

Tabel 4.2 Identitas Subjek Penelitian

No	Inisial	Umur	Jenis Kelamin	Jabatan	Lama Jabatan
1.	M	40 Tahun	Laki-laki	Ketua Bidang Mutasi, Promosi dan Evaluasi Kerja Aparatur	4 tahun
2.	O	35 Tahun	Laki-laki	Bendahara Bidang Pengembangan Karier	4 tahun
3.	R	37 Tahun	Perempuan	Anggota Bidang Komunikasi dan Informasi	5 tahun

2. Identitas Subjek Pelaksana

Penelitian ini dilakukan dan disajikan oleh peneliti berdasarkan data kriteria yang dikumpulkan melalui beberapa tahapan. Dalam penelitian ini, subjek pelaksana yang terpilih adalah 2 orang yaitu ketua bidang mutasi dan atau pengembangan karir di Pemerintahan Kota Banjarmasin.

Tabel 4.3 Identitas Subjek Pelaksana

No	Inisial	Umur	Jenis Kelamin	Jabatan	Lama Jabatan
1.	M	40 Tahun	Laki-laki	Ketua Bidang Mutasi, Promosi dan Evaluasi Kerja Aparatur	4 tahun
2.	O	35 Tahun	Laki-laki	Bendahara Bidang Pengembangan Karier	4 tahun

a. Subjek M

Deskripsi identitas subjek merupakan gambaran umum tentang identitas subjek pelaksana tentang identitas subjek dan gambaran pada saat subjek sedang diwawancarai. Subjek M merupakan seorang pegawai di Pemerintahan Kota Banjarmasin, yang menjabat sebagai ketua Bidang Seleksi Mutasi di BKD Diklat Kota Banjarmasin. Subjek berusia 40 tahun pada saat menjabat sebagai ketua. Peneliti melakukan wawancara bersama subjek pada hari Selasa, 30 Mei 2023, pukul 10:00-11:00 WITA.

Saat wawancara dimulai dan sepanjang proses wawancara subjek M terlihat antusias dengan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, yang mana dibuktikan dengan jawaban subjek yang cukup mendalam, namun pada saat diajukan pertanyaan tertentu subjek M terlihat berpikir sejenak untuk memahami pertanyaan yang diajukan. Fungsi umum dan kognitif subjek M berfungsi dengan baik, hal ini sebagaimana dengan jawaban yang dipaparkan oleh subjek M kepada peneliti, subjek M menceritakan secara terbuka terkait jawaban dari pertanyaan yang diajukan.

Saat melakukansesi wawancara, subjek M mengenakan setelan dinas, berwarna kuning *orange*. Terlihat subjek M mengenakan sepatu hitam mengkilap, subjek M terlihat tidak mengenakan aksesoris apapun, seperti cicin, jam tangan dan hanya tercium aroma wangi-wangian. Saat melakukan wawancara subjek M menjawab pertanyaan dengan notasi suara sedang bahkan cenderung pelan, dengan kecepatan bicara sedang dan beberapa kali menaruh kedua tangannya dipaha selama proses wawancara berlangsung, pada beberapa jawaban subjek M terkadang mengeluarkan tawa ringan dan menghela nafas walaupun dengan raut wajah yang serius.

b. Subjek O

Deskripsi identitas subjek merupakan gambaran umum tentang identitas subjek tentang identitas subjek dan gambaran pada saat subjek sedang diwawancarai. Subjek O merupakan seorang pegawai di Pemerintahan Kota Banjarmasin, yang menjabat sebagai anggota Bidang Informasi dan Komunikasi pada Pemerintahan Kota Banjarmasin dan telah terkena dampak mutasi kurun waktu 5 tahun. Subjek berusia 30 tahun. Peneliti melakukan wawancara bersama subjek pada hari Selasa, 30 Mei 2023, pukul 13:00-14:00 WITA. Saat wawancara dimulai dan sepanjang proses wawancara subjek O terlihat antusias dengan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, yang mana dibuktikan dengan jawaban subjek yang cukup mendalam, namun pada saat diajukan pertanyaan tertentu subjek O terlihat berpikir sejenak untuk memahami pertanyaan yang diajukan. Fungsi umum dan kognitif subjek O berfungsi dengan baik, hal ini sebagaimana dengan jawaban yang dipaparkan

oleh subjek O kepada peneliti, subjek O menceritakan secara terbuka terkait jawaban dari pertanyaan yang diajukan.

Saat melakukansesi wawancara, subjek O mengenakan setelan dinas, berwarna kuning *orange*. Terlihat subjek O mengenakan sepatu sandal hitam, subjek O terlihat mengenakan aksesoris, seperti cincin, jam tangan dan juga tercium aroma wangi-wangian. Saat melakukan wawancara subjek O menjawab pertanyaan dengan notasi suara sedang bahkan cenderung pelan, dengan kecepatan bicara sedang dan beberapa kali menaruh kedua tangannya diatas lutut selama proses wawancara berlangsung, pada beberapa jawaban subjek O terkadang mengeluarkan tawa ringan dan menghela nafas walaupun dengan raut wajah yang serius.

3. Identitas Subjek Terdampak

Penelitian ini dilakukan dan disajikan oleh peneliti berdasarkan data kriteria yang dikumpulkan melalui beberapa tahapan. Dalam penelitian ini, subjek terdampak yang terpilih adalah 1 orang yaitu pegawai yang terkena dampak mutasi di Bidang Informasi dan Komunikasi di Pemerintahan Kota Banjarmasin.

Tabel 4.4 Identitas Subjek Terdampak

No	Inisial	Umur	Jenis Kelamin	Hubungan Dengan Subjek	Lama Jabatan
1.	R	37 Tahun	Perempuan	Anggota Bidang Komunikasi dan Informasi	5 Tahun

Deskripsi identitas subjek merupakan gambaran umum tentang identitas subjek tentang identitas subjek dan gambaran pada saat subjek sedang diwawancarai. Subjek R merupakan seorang pegawai di Pemerintahan Kota Banjarmasin, yang menjabat sebagai anggota Bidang Informasi dan Komunikasi pada Pemerintahan Kota Banjarmasin dan telah terkena dampak mutasi kurun waktu 5 tahun. Subjek berusia 30 tahun. Peneliti melakukan wawancara bersama subjek pada hari Rabu, 31 Mei 2023, pukul 13:00-14:00 WITA.

Saat wawancara dimulai dan sepanjang proses wawancara subjek R terlihat antusias dengan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, yang mana dibuktikan dengan jawaban subjek yang cukup mendalam, namun pada saat diajukan pertanyaan tertentu subjek R terlihat berpikir sejenak untuk memahami pertanyaan yang diajukan. Fungsi umum dan kognitif subjek R berfungsi dengan baik, hal ini sebagaimana dengan jawaban yang dipaparkan oleh subjek R kepada peneliti, subjek R menceritakan secara terbuka terkait jawaban dari pertanyaan yang diajukan.

Saat melakukansesi wawancara, subjek R mengenakan setelan dinas, berwarna kuning *orange*. Terlihat subjek R mengenakan sepatu sandal hitam, subjek R terlihat mengenakan aksesoris, seperti cicin, jam tangan dan juga tercium aroma wangi-wangian. Saat melakukan wawancara subjek R menjawab pertanyaan dengan notasi suara sedang bahkan cenderung pelan, dengan kecepatan bicara sedang dan beberapa kali menaruh kedua tangannya

didasarkan di atas lutut selama proses wawancara berlangsung, pada beberapa jawaban subjek R terkadang mengeluarkan tawa ringan dan menghela nafas walaupun dengan raut wajah yang serius.

D. Penyajian Data Hasil Penelitian

Adapun penyajian data dan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Implementasi Sistem Merit Dalam Pelaksanaan Seleksi Mutasi ASN Di Pemerintahan Kota Banjarmasin

Adapun hasil wawancara mengenai Standar Sistem Merit adalah sebagai berikut:

a. Kualifikasi

Hasil wawancara yang didapatkan dari subjek pelaksana tentang kualifikasi yang digunakan dalam sistem kepegawaian tersebut menyatakan bahwa bahwa kompetensi kemampuan sudah seharusnya dimiliki oleh setiap ASN dan itu harus menyesuaikan pada aturan sistem merit yang telah berlaku. Namun sedikit memiliki perbedaan yang mana ada pendapat pegawai yang tidak sependapat bahwa harus mengikuti aturan sistem merit. Saat wawancara bersama subjek M menegaskan pada saat wawancara yaitu:

“Ya sebenarnya kompetensi sudah sejalan dengan sistem merit yang ada bahkan ada beberapa penekanan dalam kemampuan yang seharusnya dimiliki pegawai instansi seperti apa, kemampuan ini atau soft skills sangat perlu untuk dimiliki pegawai diantaranya ialah kemampuan berkomunikasi, membangun hubungan dengan orang lain, empati, kejujuran, kemampuan memberi motivasi, kemampuan memimpin dan kemampuan beradaptasi dengan lingkungan kerja baru mereka.” (Subjek M, B11-B19)

Sejalan dengan pendapat subjek M, ternyata subjek O pun mengatakan seorang pegawai diharuskan untuk mengikuti diklat (pendidikan dan Pelatihan)

agar tidak bingung saat memulai pekerjaan dibidangnya. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Pegawai disini lumayan banyak mengabaikan aturan dari sistem merit, karena banyak bagian pegawainya yang belum mengerti lawan sistem merit. tetapi seiring berjalannya waktu pegawai disini mulai terbiasa lawan aturan sistem merit, contoh mengikuti pelatihan pada saat sesudah dimutasi dan pegawai yang sebelumnya tidak mengerti dengan pekerjaan masing-masing setelah dimutasi dan mengikuti pelatihan dan arahan, pegawai itu mulai paham. Makanya saat bekerja di sini khususnya di pemerintahan harus mengikuti sistem merit”. (Subjek O B33-B42).

Subjek R juga mengatakan bahwa mengikuti pelatihan dan pendidikan termasuk pada menambah wawasan seorang pegawai yang ditempatkan pada bidang yang berbeda. Berikut kutipan wawancaranya:

“Hmm setiap ASN kan memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk di ikut sertakan dalam pengembangan kompetensi. Yang artinya setiap ASN harus mengikuti Dikla, tujuannya untuk meningkatkan pengetahuan pegawai, keterampilannya dan sikap agar bisa melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan benar”. (Subjek R B20-B25)

Hasil dari wawancara tersebut mengatakan bahwa pentingnya untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan pada saat setelah dimutasi. Karena hal itu akan menjadi bekal dan wawasan bagi para pegawai instansi yang mendapat mutasi kerja.

b. Kompetensi

Hasil wawancara untuk kompetensi, subjek G menyatakan bahwa tidak semua yang diajarkan dan diberi arahan akan selalu berdampak baik pada pegawai, jika tidak menyesuaikan sistem merit yang berlaku. Saat wawancara bersama subjek M menyatakan dari isi wawancara tersebut yaitu:

“Nah sebenarnya kalau pun ada pegawai yang salah penempatan posisi pada bidang yang digelutinya maka pegawai tersebut boleh di ikut sertakan mutasi yang akan datang, maksudnya pegawai tersebut akan diberikan kesempatan ulang untuk menempatkan di posisi yang pas pada bidang kerjanya. Dan pegawai yang berkaitan tidak bisa menolak karena sudah termasuk pada perjanjian dan terikat undang-undang.” (Subjek M B 96-B103)

Subjek O ternyata mengatakan hal yang sama yaitu memberi arahan jika arahan tersebut kurang baik maka akan berdampak buruk pada produktifitas kerja pegawai. Berikut kutipan wawancaranya:

“Memberi arahan kepada berataan anggota itu terbilang kada gampang, dan jika salah memberi arahan maka berakibat fatal pada anggota. Sehingga ada haja pegawai yang punya keluh kesah dengan pekerjaan yang tidak sesuai. Padahal saat dimutasi sudah menandakan di pekerjaan yang benar tetapi masih saja ada pegawai yang keliru dalam penempatan posisi. Hal seperti ini akan ditegaskan ulang saat dimutasi agar penempatan posisi kerja sesuai pada kompetensinya” (Subjek O B77-B85).

Subjek R juga mengatakan bahwa memberi arahan pada tiap-tiap anggotanya tidak boleh sembarangan, jika tidak ingin berakibat pada kinerja pegawai. Berikut kutipan wawancaranya:

“Memberi arahan kepada berataan anggota itu terbilang kada gampang, dan jika salah memberi arahan maka berakibat fatal pada anggota”. (Subjek R B71-B73).

Hasil wawancara tersebut mengatakan bahwa memberi arahan pada anggota itu termasuk penting karena jika tidak memperhatikan bagaimana dampaknya pada kinerja akan berakibat fatal bagi instansi.

c. Prestasi Kerja

Hasil wawancara untuk prestasi kerja, subjek M menyatakan bahwa terkait prestasi kerja memiliki syarat yang harus dipenuhi, prestasi kerja akan berdampak pada kenaikan jabatannya, pangkatnya dan posisi tempat bidang

kerja. Saat wawancara bersama subjek M menyatakan dari isi wawancara tersebut yaitu:

“Pemberian penghargaan pada ASN yang berprestasi ini adalah bentuk pengakuan dan apresiasi atas prestasi ASN. Syarat dalam memberikan apresiasi ini ialah tidak pernah dijatuhi hukuman disiplin selama 2 tahun lamanya, memiliki kriteria penilaian baik dalam pelaksanaan kerjanya kurun waktu satu tahun terakhir. Ada juga syarat khusus dalam memberikan apresiasi pada ASN yang berprestasi ialah ASN memiliki inovasi/karya/ide cemerlang yang bermanfaat untuk instansi dan hasilnya akan menyesuaikan dengan tugas dan fungsinya.” (Subjek M B121-B131)

Subjek O mengatakan bahwa ada beberapa macam syarat untuk diberikan penghargaan atau apresiasi kepada pegawai yang memiliki prestasi dibidang kerjanya. Berikut kutipan wawancaranya:

“Kami disini memiliki persyaratan yang mana persyaratan itu akan menjadi alasan kenapa pegawai dapat pangkat yang lebih tinggi, jabatan yang berbeda dari jabatan sebelumnya dan posisi tempat kerjanya akan berubah tergantung dari pencapaian atau hasil dari prestasi kerja pegawai itu. Persyaratannya terbilang tidak ngalih karena hanya mengikuti tes mutasi yang dilakukan selama setahun sekali dan akan diberi kesempatan kedua bagi yang belum memiliki penempatan posisi pekerjaan” (Subjek O B92-B100).

Subjek R sejalan dengan pendapat yang ada tersebut, dan mengatakan bahwa orang yang berprestasi layak untuk diberi apresiasi. Berikut kutipan wawancaranya:

“Kami disini diberi persyaratan yang mana persyaratan itu akan menjadi alasan kenapa pegawai dapat pangkat yang lebih tinggi, jabatan yang berbeda dari jabatan sebelumnya dan posisi tempat kerjanya akan berubah tergantung dari pencapaian atau hasil dari prestasi kerja pegawai itu. Persyaratannya terbilang tidak ngalih karena hanya mengikuti tes mutasi yang dilakukan selama setahun sekali dan akan diberi kesempatan kedua bagi yang belum memiliki penempatan posisi pekerjaan” (Subjek R B80-B89).

Hasil wawancara tersebut mengatakan bahwa seseorang pegawai yang mendapat penghargaan atau apresiasi akan mendapat promosi pangkat, jabatan bahkan posisinya. Pegawai yang berprestasi dengan hasil kerja yang baik layak untuk diberi *reward*. Makanya tidak heran banyak pegawai yang berusaha untuk menjadi terlihat rajin dalam bekerja.

d. Adil

Hasil wawancara untuk adil, subjek M menyatakan bahwa adil merupakan bentuk sikap yang berdampak pada pegawai. Karena bersikap adil pada anggota termasuk hal yang bijaksana. Adapun saat wawancara bersama subjek M menyatakan dari isi wawancara tersebut yaitu:

”Dalam hal kepemimpinan, pemimpin yang mampu bersikap adil dan menerapkan kesetaraan dan kesempatan yang sama bagi semua anggota timnya dan bisa bertanggung jawab dengan apa yang diperintahkan kepada anggota. Saya sangat terinspirasi dengan gaya kepemimpinan Soekarno, beliau adalah sosok yang sempurna terlebih lagi dalam hal memimpin Negara Indonesia yang sangat luas dan beragam ini. Beliau tidak hanya berkharisma tetapi berwibawa dan menjadi seprang cendekiawan dan ideolog”. (Subjek M B151-B160).

Subjek O menyatakan bahwa dalam menerapkan sistem keadilan sudah menyesuaikan pada program kerjanya. Berikut kutipan wawancaranya:

“Terkait adil, saya menerapkan sistem kebijakan yang sesuai pada sistem merit menurut saya. Kenapa begitu, karena atasan menjaga sistem keadilan agar tidak terjadinya rasa iri pada saat kerja.” (Subjek O B120-B123).

Subjek R menyatakan bahwa bersikap adil tersebut tidak memandang latar belakang orang tersebut, tidak berat sebelah dalam memutuskan sesuatu kebijakan. Berikut kutipan wawancaranya:

“Jika ingin mengetahui pemimpin yang bersikap adil pada anggotanya ialah pemimpin tersebut akan selalu berlaku adil dalam menerapkan sistem kebijakan yang adil. Tidak memandang pegawai itu siapa dan siapa. Menyamaratakan semua pegawai yang ada dengan porsi bidang dan posisi jabatannya”. (Subjek R B130-B136)

Hasil wawancara tersebut mengatakan bahwa bersikap adil termasuk hal penting, karena memutuskan sesuatu perkara jika dilakukan dengan baik maka akan berdampak positif bagi anggotanya sendiri.

e. Terbuka

Hasil wawancara untuk terbuka, subjek M menyatakan bahwa sering kali terjadi komunikasi yang kurang baik antar rekan kerja bahkan pada pimpinan. Sehingga perlu untuk menghindari terjadinya komunikasi yang kurang baik. Adapun saat wawancara bersama subjek M menyatakan dari isi wawancara tersebut yaitu:

“Ada 5 cara yang saya tetapkan agar komunikasi aman dan terhindar dari miss komunikasi, pertama akui jika ada masalah maka bicarakan, kedua bersikaplah tenang, ketiga tidak terlalu canggung saat berkomunikasi, keempat sering-seringlah berbaur pada teman rekan kerja dan terakhir jangan ragu berdiskusi tentang ekspektasi. Lima cara ini yang saya terapkan pada anggota saya.” (Subjek M B231-B238)

Subjek O menyatakan bahwa pegawai masih ada beberapa yang tidak terbuka atau *miss* komunikasi. Berikut kutipan wawancaranya:

“Kerap kali pegawai masih haja ada yang kada bersikap terbuka. Yaitu sangat kurang komunikasi bahkan biasanya berakibat lawan pekerjaan yang akhirnya tidak teratur. Dan pentingnya bagi anggota supaya lebih bersikap terbuka pada sesama rekan kerja maupun pimpinan”. (Subjek O B245-B254).

Subjek R menyatakan bahwa komunikasi yang baik dengan rekan kerja saat sedang berkomunikasi saat istirahat jam kerja dan perbanyak berbaur dengan rekan kerja. Berikut kutipan wawancaranya:

“Menurut saya cara terbaik dalam melakukan komunikasi yang baik pada rekan kerja ialah lakukan komunikasi saat istirahat jam kerja, berinteraksi selama selama jam istirahat termasuk hal yang efektif saat ingin membangun komunikasi yang baik, hargai lawan bicara semaksimal mungkin agar komunikasi terjalin baik, tidak hanya dengan rekan kerja tetapi dengan atasan pun akan terjalin baik komunikasinya dan tidak miss komunikasi.” (Subjek R B 155- B 163).

Hasil wawancara yang didapatkan dari subjek tentang sistem merit secara umum, dia menyampaikan bahwa standar sistem merit yang digunakan pada instansi tersebut sudah sesuai dengan prosedur dari undang-undang yang berlaku terkait sistem merit. meskipun ada beberapa yang sedikit keluar dari undang-undang yaitu merasa yakin bahwa anggota sudah benar dalam penempatan kerja padahal banyak pegawai yang protes tapi tidak disampaikan kepada atasan dikarenakan tidak berani menyampaikan.

Tabel 4. 5 Rekap Data Mutasi Pegawai pertahun

No	Pangkat	Eselon				Tahun Mutasi Masuk			
		I	II	III	IV	2019	2020	2021	2022
1.	Penata Muda	-	-	35	-	46	38	51	42
2.	Pengatur Muda Tk. I		-	2	-				
3.	Penata Tk. I	-	-	27	-				
4.	Pembina Utama Muda	-	-	-	1				
5.	Penata	-	-	42	-				
6.	Pembina	-	-	-	14				
7.	Pembina Utama Madya	-	-	-	1				
8.	Pengatur Muda	-	-	1	-				
9.	Pembina Tk. I	-	-	-	3				
10.	Penata Muda Tk. I	-	-	38	-				
11.	Pengatur Tk. I	-	6	-	-				
12.	Pengatur	-	2	-	-				

Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan mutasi ASN Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan di Pemerintahan Kota Banjarmasin dalam waktu 4 tahun terakhir yaitu pada Tahun 2019-2022 mutasi yang dilaksanakan dari tahun ke tahun memiliki perubahan yang relevan. Hal ini dapat dilihat dari jumlah pegawai yang dimutasikan dengan berdasarkan pada mutasi masuk pada tahun 2019 memiliki 46 pegawai, 38 pegawai di tahun 2020, 51 pegawai di tahun 2021 dan 42 pegawai di tahun 2022. Hal ini dikarenakan mutasi dilakukan selama 2 tahun sekali.

2. Faktor yang Mempengaruhi Terjadinya Perbedaan Mutasi ASN Di Pemerintahan Kota Banjarmasin

Adapun hasil wawancara mengenai Faktor-faktor yang Mempengaruhi Terjadinya Perbedaan Mutasi ialah sebagai berikut:

a. Faktor Logis atau Rasional

Hasil wawancara untuk faktor logis atau rasional, subjek M menyatakan bahwa pegawai diharapkan mampu untuk berkata ya dan tidak saat diberi arahan dalam bekerja dan alasan apa pegawai diharuskan berpikir kritis serta menganggap berpikir kritis itu penting dilakukan. Adapun saat wawancara bersama subjek M menyatakan dari isi wawancara tersebut yaitu:

“Berpikir kritis sebetulnya tidak ditekankan hanya saja jika tidak berpikiran kritis pekerjaan yang kami geluti tidak fleksibel, kami akan terlalu dalam berpikir dan pendapat serta ide orang lain akan kami ambil. Kami mudah untuk menerima pendapat tetapi dari persepsi sangat berbeda dari persepsi kami sendiri.” (Subjek M, B 278- B 283)

Subjek O menyatakan bahwa pegawai diharapkan mampu untuk berpikir abstrak. Berikut kutipan wawancaranya:

“Untuk kemampuan berpikir abstrak ini biasanya kemampuan yang dapat menemukan pemecahan masalah tanpa hadirnya objek permasalahan itu secara nyata, misalnya pegawai melakukan kegiatan berpikir secara simbolik atau secara imajinasi terhadap objek pemecahan masalah tersebut. Contohnya seperti ini ketika pegawai yang menceritakan keluh kesahnya tentang hal yang menurutnya sangat sedih dan menceritakan masalah tersebut kepada rekan kerjanya dan membayangkan seperti yang diceritakan maka rekan kerja tersebut pun ikut merasakan sedih yang sama”. (Subjek O, B 253- B264)

Subjek R menyatakan bahwa pegawai rata-rata dipaksa untuk berpikir kritis. Berikut kutipan wawancarnya:

“Ulun sedikit kada wani untuk kada berkata tidak pada atasan ulun. Karena menurut ulun pribadi arahan seperti itu mutlak dan jika disuruh berpikir kritis ulun mampu tapi kada kawa dipaksa. Berpikir

kritis termasuk penting karena ide-ide baru dan poin penting adalah berpikir kritis” (Subjek R, B221-B226).

Hasil wawancara tersebut menyatakan bahwa pegawai diharapkan mampu untuk berkata ya dan tidak saat diberi arahan dalam bekerja dan alasan apa pegawai diharuskan berpikir kritis serta menganggap berpikir kritis itu penting dilakukan.

b. Faktor Psikologis

Hasil wawancara untuk faktor psikologis, subjek M menyatakan bahwa pegawai instansi diharapkan mampu untuk beradaptasi dilingkungan tempat kerja baru, dapat mengontrol emosi dengan baik, dapat mengatasi masalah yang terjadi ditempat kerja dan menjaga hubungan baik dengan rekan kerja yang ada. Adapun saat wawancara bersama subjek M menyatakan dari isi wawancara tersebut yaitu:

“Menurut saya cara terbaik dalam melakukan komunikasi yang baik pada rekan kerja ialah lakukan komunikasi saat istirahat jam kerja, berinteraksi selama jam istirahat termasuk hal yang efektif saat ingin membangun komunikasi yang baik, hargai lawan bicara semaksimal mungkin agar komunikasi terjalin baik, tidak hanya dengan rekan kerja tetapi dengan atasan pun akan terjalin baik komunikasinya dan tidak miss komunikasi”. (Subjek M, B203-B211)

Subjek O menyatakan bahwa berkomunikasi yang baik cukup dengan menghargai waktu saat bersama rekan kerja dan bijak dalam mengambil keputusan. Berikut kutipan wawancaranya:

“Mudah saja, cukup dengan berkomunikasi yang baik, hargai waktu saat bersama rekan kerja, bijaksana dalam mengambil keputusan dalam menghadapi konflik, jauhkan rasa bosan dan jangan campurkan urusan pribadi dengan urusan pekerjaan”. (Subjek O, B331-B335)

Subjek R menyatakan bahwa mengenal lingkungan kerja termasuk penting karena selain menambah wawasan juga menambah relasi pertemanan antar rekan kerja. Berikut kutipan wawancaranya:

”Disini termasuk menjaga jika membahas mengenai mengenal lingkungan kerja yang baru, disini juga termasuk banyak pegawai yang dapat menahan rasa emosinya dengan baik, hanya saja jika terjadi masalah di tempat kerja maka kami tidak saling membantu melainkan hanya diam karena tidak ingin terlibat dalam urusan masalah tersebut” (Subjek R B199-B123)

Adapun hasil wawancara tersebut menyatakan bahwa pegawai instansi diharapkan mampu untuk beradaptasi dilingkungan tempat kerja baru, dapat mengontrol emosi dengan baik, dapat mengatasi masalah yang terjadi ditempat kerja dan menjaga hubungan baik dengan rekan-rekannya.

c. Faktor Sosiologis

Hasil wawancara untuk faktor sosiologis, subjek M menyatakan bahwa pegawai masih diberi kesempatan untuk menjadi produktif. Adapun saat wawancara bersama subjek M menyatakan dari isi wawancara tersebut yaitu:

“Ya pegawai disini diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapatnya agar tetap produktif dalam bekerja”. (Subjek M, B 418-B420)

Sejalan dengan pendapat subjek M. Subjek O menyatakan bahwa pegawai masih diberi kesempatan untuk menjadi produktif. Berikut kutipan wawancaranya:

“Ya pegawai disini selalu diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapatnya agar tetap produktif dalam bekerja.” (Subjek O, B 380-B382)

Subjek R menyatakan bahwa pegawai instansi diharapkan mampu untuk mengikuti kebudayaan yang sesuai pada sistem merit, menyelesaikan kendala saat terjadi hambatan masalah yang terjadi dilingkungan kerja, dan pegawai juga diharuskan bisa dalam penyampaian ide dan gagasan penting saat diforum rapat. Berikut kutipan wawancaranya:

“Disini sebenarnya memang sudah mengikuti kebudayaan yang terjadi tetapi dari beberapa kami masih tidak yakin bahwa penempatan kami sudah sesuai prosedur. Maksud ulun, masih saja ada yang mengeluh terkait pekerjaannya, entah sulit dilakukan karena tidak sesuai dengan bidang yang digeluti bahkan saat dimulai forum rapat dari kami masih tidak berani untuk menyampaikan ide karena takut dinilai salah dan memalukan. Tetapi kami masih tetap berusaha untuk bisa dan menjadi pegawai yang memiliki ide cemerlang” (Subjek R, B350-B365)

Hasil wawancara yang didapatkan dari subjek tersebut tentang faktor terjadinya seleksi mutasi secara umum, dia menyampaikan bahwa penempatan kerja masih belum optimal karena banyak anggota atau staff yang salah penempatan pada bidang kerja sehingga bingung untuk melakukan pekerjaan yang seperti apa dan ada saja pegawai yang tidak berani untuk protes ketidakadilannya kepada atasannya.

Tabel 4.6 Gambaran Rangkuman Subjek Penelitian

No	Aspek	Subjek		
		M	O	R
1.	Kualifikasi	<i>Soft skills</i> perlu dimiliki oleh pegawai agar instansi berjalan baik	Pentingnya mengikuti Diklat agar kinerja lebih terarah	Mengikuti Diklat termasuk bagian menambah wawasan pegawai
2.	Kompetensi	Pegawai berkesempatan mengikuti seleksi mutasi lagi apabila salah penempatan posisi kinerja	Penempatan posisi kinerja berdampak penting bagi instansi	Arahan yang diberikan oleh atasan tidak boleh sembarangan karena berdampak buruk bagi instansi
3.	Prestasi Kerja	Mendapatkan prestasi kerja harus mempunyai kriteria baik	Kebijakan yang diberikan untuk prestasi kerja hanya mengikuti tes mutasi	Dengan mematuhi kebijakan yang ada dan mengikuti tes mutasi yang diarahkan oleh atasan
4.	Adil	Pemimpin yang baik mampu untuk bersikap adil, disiplin dan memberi kesempatan bagi anggota	Keadilan berdasarkan sistem merit yang telah berlaku	Pemimpin yang adil mampu untuk tidak memandang latar belakang dari pegawai
5.	Terbuka	Pemimpin menetapkan kebijakan dalam bersikap terbuka agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam bekerja	Pentingnya berkomunikasi agar tidak terjadi <i>miss</i> komunikasi	Berkomunikasi baik dilakukan agar menambah relasi pertemanan
6.	Faktor Logis atau Rasional	Pentingnya pegawai untuk bersikap berani dan tegas terhadap tugas yang diberikan	Berpikir abstrak diharuskan mampu bagi pegawai	Pemikiran kritis dapat menimbulkan ide-ide baru bagi pegawai

7.	Faktor Psikologis	Beradaptasi dilingkungan kerja, mengontrol emosi yang baik dan dapat mengatasi masalah yang terjadi	Berkomunikasi yang baik cukup dengan menghargai waktu	Beradaptasi sesuatu yang menambah wawasan pengetahuan khususnya relasi
8.	Faktor Sosiologis	Pegawai diberi kesempatan untuk produktif	Sistem kebijakan pemimpin agar pegawai mampu produktif	Menyesuaikan kebudayaan yang ada dibidang kerja, mampu menyelesaikan permasalahan dilingkungan kerja dan mampu memperi pendapat pada forum rapat

E. Pembahasan

Adapun pembahasan data penelitian adalah sebagai berikut:

1. Implementasi Sistem Merit Dalam Pelaksanaan Seleksi Mutasi ASN Di Pemerintahan Kota Banjarmasin

Pembahasan dalam penelitian ini akan menjelaskan mengenai implementasi sistem merit dalam pelaksanaan seleksi mutasi ASN yang berdasarkan pada Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Peraturan Badan Kepegawaian Negara. Dalam hasil penelitian ini harapan pegawai ASN terhadap sistem merit ternyata telah memiliki kesesuaian, yang artinya sesuai dengan kenyataan yang ada dari sistem merit. Sistem merit juga memiliki 5 standar¹ yaitu: kualifikasi, kompetensi, prestasi kerja, adil dan terbuka. Lima standar tersebut menjadi standar ideal dalam penerapan sistem merit sedangkan bentuk implementasi sistem merit ini ialah dengan diwujudkan pada pelaksanaan dan perencanaan melalui seleksi mutasi, agar nantinya dapat tercapai tujuan yang benar-benar baik atas dasar sistem merit. Dengan demikian pegawai yang dimutasi akan memiliki kemampuan yang sesuai pada bidangnya.

Dalam penelitian ini pada standar sistem merit yang dikutip dari UU Nomor 43 Tahun 1999 tentang Peraturan Badan Kepegawaian Negara yaitu kualifikasi (tingkat keahlian dalam melakukan sesuatu), kompetensi (kemampuan atau keterampilan), prestasi kerja (hasil pencapaian), adil (tidak berat sebelah) dan terbuka (bersedia menerima kritikan). Hasil penelitian

¹ UU No. 43 Tahun 1999 tentang “*Peraturan Badan Kepegawaian Negara (BKN)*”

menunjukkan bahwa pegawai ASN berpegang teguh pada aturan sistem merit yang telah berlaku, karena bagi pegawai ASN tersebut sistem merit menjadi patokan penting dalam melaksanakan tugas di instansi. Dalam hal ini peneliti mendukung penelitian yang dilakukan oleh Mujahid dan Edwar pada tahun 2020, dengan judul Analisis Mutasi Jabatan Struktural di Kantor Gubernur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan di Kota Makassar. Dalam penelitiannya mereka menemukan hasil bahwa Pemerintahan Provinsi Selatan tersebut telah melakukan mutasi jabatan dengan berpedoman pada aturan yang telah berlaku sistem merit, dengan tujuan agar membuat pelaksanaan mutasi menjadi lebih mudah dan terarah serta dapat dikelompokkan berdasarkan prestasi kerja, pengembangan karir dan asas kekeluargaan. Peneliti mendukung penelitian tersebut dengan alasan saya mendukung penelitian tersebut dikarenakan bahwa pelaksanaan mutasi kepegawaian tentunya cenderung menggunakan sistem merit akan tetapi lebih dominan bahwa mutasi kerja lebih ke arah prestasi kerja, perpindahan posisi kerja dan pemberhentian kerja, tetapi sepenuhnya masih tetap berdasarkan pada aturan sistem merit.²

Peneliti mengambil tema tentang Implementasi Sistem Merit dalam Pelaksanaan Seleksi Mutasi ASN Di Pemerintahan Kota Banjarmasin, yang mana setelah dilakukan dengan menentukan kriteria yang ada maka peneliti mendapat 3 orang subjek yang merupakan subjek pelaksana 2 orang yaitu

² Mujahid dan Edward. (2018), *Analisis Pelaksanaan Mutasi Jabatan Aparatur Sipil Negara di Lingkup Pemerintahan Provinsi Sulawesi Selatan*. Jurnal Psikologi Terapan, 5, 181

subjek M sebagai ketua Bidang Mutasi dan subjek O sebagai bendahara Bidang Pengembangan Karier ASN, dan subjek terdampak 1 orang yaitu subjek R sebagai pegawai anggota Bidang Komunikasi dan Informasi.

Dalam standar sistem merit, subjek M, O dan R mengatakan bahwa pegawai diharapkan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan setelah dimutasi agar kinerja mereka akan terarah dengan baik. Setelah kinerja para pegawai terarah dengan baik maka pegawai akan mendapatkan arahan langsung dari atasan mereka sebagaimana dalam penempatan posisi yang baik bagi para pegawai, dan sosok pemimpin yang baik ialah adil dan tidak memandang sebelah dengan para anggotanya. Maksudnya ialah pemimpin harus memiliki sikap yang benar-benar adil dan tidak boleh hanya mementingkan satu saja ataupun hanya beberapa pegawai yang memiliki prestasi, dan tidak boleh hanya prestasi saja yang dijadikan penentu dari sikap keadilan seorang pemimpin tersebut. Pemimpin itu harus baik, peduli, disiplin, dan juga tegas. Ketiga subjek tersebut juga menyampaikan bahwa sosok pemimpin yang disegani ialah berani bertanggung jawab dan adil serta bijaksana dalam mengambil sebuah keputusan yang ada. Hal ini sama seperti sosok yang dikemukakan oleh Masnur Muslich, mengatakan bahwa sosok pemimpin adalah dilihat dari nilai-nilai perilaku manusia yang berhubungan dengan Tuhan Yang Maha Esa, diri sendiri dan sesama manusia.³

³ Masnur Muslich. *Pendidikan Karakter: Menjawab Tantangan Krisis Multidimensional*. Jakarta: Bumi Aksara. (2011): 84.

Subjek M, O dan R mengatakan bahwa menyampaikan suatu reaksi seorang pemimpin itu harus memiliki perkataan yang benar. Jadi sesuatu yang benar tersebut adalah kebijakan tetapi dianggap biasa saja padahal mereka menginginkan suatu reaksi penghargaan, apresiasi, *reward* ataupun pencapaian yang lainnya, dan ketiga subjek tersebut menyampaikan bahwa reaksi seorang pemimpin tersebut saat ketika mereka melakukan kesalahan adalah yang terjadi akan memarahi anggota mereka dan akan menghukum sesuai dengan kesalahan yang dilakukan para anggota tersebut. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Biddle dan Thomas aspek norma dalam peran seseorang merupakan harapan yang ada walaupun tidak diucapkan serta harapan yang diucapkan.⁴

2. Faktor Yang Terjadinya Perbedaan Dalam Mutasi ASN Di Pemerintahan Kota Banjarmasin

Adapun faktor yang mempengaruhi adanya perbedaan dalam mutasi menurut Kandarisman, faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya mutasi ada tiga,⁵ yaitu: Faktor Logis atau Rasional, Faktor Psikologis dan Faktor Sosiologis. Namun ketiga subjek tersebut menyatakan bahwa ternyata faktor yang mempengaruhi terjadinya perbedaan didalam mutasi terdapat 2 faktor, yaitu faktor psikologis dan faktor sosiologis.

Dalam hal ini faktor – faktor yang mempengaruhi terjadinya perbedaan didalam mutasi tersebut semakin nyata, dikarenakan dalam adaptasi

⁴ Sarlito Wirawan Sarwono, *Teori-Teori Psikologi*: 214

⁵ M. Kandarisman tentang “*Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*”. 97

dilingkungan kerja belum sepenuhnya berjalan dengan baik, kemudian masih ada pegawai yang kurang menghargai waktu dengan baik. Tidak hanya itu faktor budaya pun termasuk kedalam faktor perbedaan mutasi tersebut. Karena masih ada beberapa pegawai yang sangat mengabaikan kebudayaan pada lingkungan kerjanya. Hal ini tertuang dalam teori Kandarisman tentang faktor perbedaan dalam seleksi mutasi. Dalam hal ini peneliti mendukung penelitian yang dilakukan oleh Mujahid dan Edwar pada tahun 2020, dengan judul Analisis Mutasi Jabatan Struktural di Kantor Gubernur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan di Kota Makassar. Dalam penelitiannya mereka menemukan hasil bahwa Pemerintahan Provinsi Selatan tersebut telah melakukan mutasi jabatan dengan berpedoman pada aturan yang telah berlaku sistem merit, dengan tujuan agar membuat pelaksanaan mutasi menjadi lebih mudah dan terarah serta dapat dikelompokkan berdasarkan prestasi kerja, pengembangan karir dan asas kekeluargaan.⁶ Dan tidak hanya itu, faktor yang terjadi terdapat 3 faktor yaitu faktor nalar, faktor psikologis dan faktor sosiologis. Peneliti mendukung penelitian tersebut dengan alasan bahwa selain pelaksanaan mutasi kepegawaian tentunya yang cenderung menggunakan sistem merit akan tetapi lebih dominan bahwa mutasi kerja lebih ke arah prestasi kerja, perpindahan posisi kerja dan pemberhentian kerja, tetapi sepenuhnya masih tetap berdasarkan pada aturan sistem merit. Dan ternyata terdapat faktor yang sama dalam seleksi mutasi, hanya saja dalam penelitian

3. ⁶ UU No. 43 Tahun 1999 tentang “*Peraturan Badan Kepegawaian Negara (BKN)*” Pasal

ini peneliti mendapat 2 faktor saja yaitu faktor psikologis dan faktor kebudayaan.⁷

Hal yang merupakan perbedaan dalam seleksi mutasi salah satunya adalah faktor psikologis, dalam hal adaptasi dan pengontrolan dalam hal emosi ternyata tidak sesuai dengan harapan bahkan para pegawai masih ada yang belum disiplin dalam bekerja, misal datang terlambat, selalu banyak istirahat. Selanjutnya adalah faktor psikologis, pada faktor tersebut ternyata pegawai mengabaikan kebudayaan yang telah dilakukan, dengan alasan masih belum bisa menyesuaikan pada kebudayaan yang ada di instansi tersebut.⁸

Subjek M, O dan R mengatakan bahwa kedua faktor tersebut menjadi perbedaan dalam hal seleksi mutasi ASN Di Pemerintahan Kota Banjarmasin. Karena pada faktor psikologis ketiga subjek tersebut juga mengatakan bahwa dalam beradaptasi dilingkungan kerja perlu dilakukan dengan baik agar relasi pertemanan dalam bekerja dapat, mengontrol emosi jika terjadi suatu masalah dalam pekerjaan dan selain adaptasi dan mengontrol emosi, pegawai juga diharapkan agar mampu berwawasan pengetahuan khususnya bidang relasi pertemanan. Sedangkan faktor sosiologis, para pegawai masih dicoba untuk diberi kesempatan ulang saat penempatan posisi pekerjaannya tidak sesuai dengan keahliannya, maka berkesempatan untuk berproduktif. Kemudian budaya yang telah ada dilingkungan kerja tersebut tidak bisa dihilangkan karena sudah menjadi adat kebudayaan instansi tersebut. Para pegawai pun

⁷ Mujahid dan Edward. (2018), *Analisis Pelaksanaan Mutasi Jabatan Aparatur Sipil Negara di Lingkup Pemerintahan Provinsi Sulawesi Selatan*. Jurnal Psikologi Terapan, 5, 125

⁸ Mujahid dan Edward. (2018), *Analisis Pelaksanaan Mutasi Jabatan Aparatur Sipil Negara di Lingkup Pemerintahan Provinsi Sulawesi Selatan*. Jurnal Psikologi Terapan, 5, 129

diharuskan mampu untuk menyelesaikan permasalahan dilingkungan kerja dan mampu untuk memberi pendapat pada saat berlangsungnya forum.⁹

F. Keterbatasan Penelitian

Dalam proses penelitian ini pastinya terdapat keterbatasan dalam penelitian. Untuk peneliti selanjutnya semoga tidak lagi menemukan atau mendapatkan keterbatasan-keterbatasan yang sudah dialami untuk masa yang akan datang. Keterbatasan dalam penelitian ini, adalah:

1. Pengumpulan data yang belum maksimal karena sulit menentukan waktu dengan subjek saat melakukan penelitian.
2. Jumlah subjek terdampak hanya ada 1 orang sehingga tidak ada perbedaan dalam menyampaikan hasil.
3. Penelitian ini sebaiknya dilakukan dalam bentuk kuantitatif karena dapat mempermudah peneliti dalam mendapatkan data penelitian.

⁹ Malayu S.P Hasibuan. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Bumi Aksara. 51