

**ANALISIS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR
MELALUI MUTASI TERHADAP KINERJA APARATUR
PADA BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH
PROVINSI SULAWESI SELATAN**

Muh. Ichwan Musa

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Makassar

Email : ichwan.musa71@gmail.com

ABSTRAK

Tanggapan tentang Mutasi Pegawai Sesuai Dengan Spesialisasinya ini menunjukkan bahwa analisis tentang pelaksanaan mutasi selama ini belum mendapat perhatian yang cukup baik oleh pimpinan, sehingga ada kecenderungan pelaksanaan mutasi hanya memenuhi kuota yang sudah ditetapkan oleh Pemerintah Daerah, dalam artian bahwa bagian kepegawaian tidak mengusulkan berapa jumlah pegawai yang akan dimutasi. Kondisi ini menyebabkan belum seluruh pegawai yang telah memenuhi syarat-syarat untuk di mutasi.

Berdasarkan total skor yang diperoleh dari jawaban responden tentang analisis kebutuhan mutasi pada unit kerja BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan, ini menunjukkan bahwa analisis tentang pelaksanaan mutasi terhadap keterampilan pegawai selama ini belum mendapat perhatian yang cukup baik oleh pihak pimpinan, sehingga ada kecenderungan pelaksanaan mutasi hanya keinginan pihak pimpinan saja, dalam arti kata bagian kepegawaian tidak mengusulkan berapa jumlah pegawai yang akan dimutasi terhadap peningkatan keterampilan yang dimiliki.

Sementara total skor yang diperoleh dari jawaban responden tentang kegiatan mutasi pegawai pada unit kerja BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan, ini menunjukkan bahwa pelaksanaan mutasi pegawai selama ini belum mendapat perhatian yang cukup oleh bagian kepegawaian BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan.

Jika dilihat dari total skor yang diperoleh dari jawaban responden terhadap kemampuan aparat mewujudkan rencana tepat waktu pada unit kerja BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan, maka akan menunjukkan bahwa jawaban responden berada pada kriteria "Kurang mampu".

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa selama ini aparat BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan masih kurang mampu untuk tepat waktu. Ini terlihat dari rencana-rencana yang ditetapkan tidak dapat direalisasikan dengan baik serta hasil kerja yang kurang memenuhi standar sehingga perlu diulang-ulang untuk dapat menghasilkan pekerjaan yang sesuai dan cocok untuk diterapkan.

Hasil temuan peneliti menunjukkan selama ini aparat masih kurang mampu menghasilkan suatu pekerjaan yang efektif. Kecenderungan ini nampak dari sejumlah fakta di lapangan seperti penundaan pekerjaan padahal pekerjaan tersebut dapat diselesaikan oleh aparat yang bersangkutan, tingkat kedisiplinan yang rendah sehingga sering meninggalkan tempat tidak pada waktunya dan terjadi tumpang tindih dalam mekanisme pelaksanaan tugas pokok.

Kata Kunci : Pengembangan, Sumber Daya Manusia Aparatur dan Mutasi

**ANALYSIS OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT THROUGH
MUTATION ON THE PERFORMANCE OF APPARATUS
ON REGIONAL DEVELOPMENT PLANNING AGENCY
SOUTH SULAWESI PROVINCE**

Muh. Ichwan Musa

Faculty of Economics, State University of Makassar

Email : ichwan.musa71@gmail.com

ABSTRACT

Feedback on Employee Movements Fit specialty shows that the analysis of the implementation of the mutation has not received sufficient attention either by the leader, so there is a trend of implementing mutation only meet quotas that have been set by the local government, in the sense that it does not propose how the civil service headcount to be transferred. This condition causes not all employees who have met the requirements for the mutation.

Based on the total score obtained from respondents on the analysis of mutations in the work unit needs BAPPEDA South Sulawesi, this suggests that the mutation analysis on the implementation of the skills an employee has not received sufficient attention either by the party leadership, so there is a trend of implementing the mutation only desire leadership course, within the meaning of the civil service are not propose how the number of employees who will be transferred to the improvement of skills possessed. While the total score obtained from respondents about the activities of employees in the work unit mutations BAPPEDA South Sulawesi, this suggests that the implementation of moving staff has not received sufficient attention by personnel BAPPEDA part of South Sulawesi province.

When viewed from the total score obtained from respondents' answers to the officer 's ability to realize the right plan at the time the work unit BAPPEDA South Sulawesi, it would indicate that the respondents are in the criteria of "less able".

The study's findings also indicate that this apparatus during BAPPEDA South Sulawesi is still less able to be on time. This is evident from the plans can not be realized with the set as well as the work that does not meet the standards that need to be repeated in order to produce work that is appropriate and suitable to be applied.

The findings of this research indicate apparatus for still less able to produce an effective job. This trend is apparent from a number of facts on the ground such as delay work when the work can be completed by the authorities concerned, the low level of discipline that often leave no place in time and overlap in mechanisms for implementing basic tasks.

Key Words : Development, Human Resources Apparatus and Mutation

PENDAHULUAN

Dalam rangka mengantisipasi tugas-tugas negara yang dibebankan kepada aparatur, maka diperlukan suatu program pengembangan yang sesuai dengan tingkat dinamika dan tuntutan kebutuhan bagi pelaksanaan tugas-tugas tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa upaya di dalam peningkatan kemampuan aparatur menjadi prioritas agar aparatur dapat memiliki kinerja yang tinggi. Saat ini yang paling banyak mendapat sorotan dari publik, salah satunya adalah rendahnya kinerja aparatur baik dalam bentuk responsivitas, tanggungjawab dan akuntabilitas. Rendahnya kinerja aparatur disebabkan oleh rendahnya kemampuan aparatur dan untuk dapat menciptakan aparatur yang responsif (cepat, tepat dan tanggap), bertanggungjawab (mampu menyesuaikan diri dalam tatanan administratif maupun menyesuaikan prosedur dalam tatanan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi) serta akuntabel (bertanggungjawab) diperlukan peningkatan kemampuan pegawai (pengembangan sumber daya manusia) yang dapat dilakukan antara lain melalui edukasi, pelatihan, promosi dan mutasi.

Program pengembangan aparatur pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sulawesi Selatan menunjukkan beberapa kelemahan mendasar antara lain : pengembangan belum didasarkan pada analisis pekerjaan atau analisis kebutuhan pengembangan belum diarahkan pada pengembangan baik dalam bentuk diklat struktural, diklat teknis maupun diklat fungsional belum memadai serta sistem rotasi dan promosi kepegawaian belum tepat sehingga menyebabkan kinerja aparat belum optimal.

BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan dalam melaksanakan tugas pokoknya yaitu menyelenggarakan kewenangan pemerintah daerah dalam rangka desentralisasi di bidang perencanaan pembangunan daerah Provinsi Sulawesi Selatan sering mengalami hambatan. Hal ini dapat diketahui dari rencana-rencana pembangunan yang sudah disusun melalui koordinasi perencanaan pembangunan belum mampu dilaksanakan dengan baik dan tepat. Selain itu ada pelaksanaan pembangunan tidak sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat karena skala prioritas yang tidak dapat ditentukan dengan tepat.

Kemampuan dalam pengembangan sumber daya manusia aparatur BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan merupakan salah satu faktor yang menentukan bagi keberhasilan pelaksanaan tugas yang diembankan kepadanya dan dengan adanya kemampuan yang dimiliki, dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien, sehingga aparatur yang bersangkutan dengan sendirinya akan meningkat dan pencapaian tugas pokok dan fungsi BAPPEDA akan optimal.

Sumber daya aparatur yang ada pada BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan adalah 132 (seratus tiga puluh dua) orang dan terdiri dari 5 bidang yaitu : Bidang Ekonomi, Bidang Pengembangan Kelembagaan dan Sumber Daya Manusia, Bidang Pengembangan Sumber Daya Alam dan Prasarana Wilayah, Bidang Informasi dan Pengendalian Pembangunan, Bidang Perencanaan Makro dan Pembiayaan Pembangunan. Adapun tingkat pendidikan yang dimiliki oleh aparatur BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan adalah sebagai berikut :

Tabel 1.

Jumlah Aparat BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan berdasarkan Komposisi Tingkat Pendidikan

| No | Tingkat Pendidikan | Jumlah (orang) | Persentase (%) |
|--------|--------------------|----------------|----------------|
| 1 | Doktor (S3) | 2 | 1,52 |
| 2 | Magister (S2) | 44 | 33,33 |
| 3 | Sarjana (S1) | 64 | 48,48 |
| 4 | Sarjana Muda (D3) | 5 | 3,79 |
| 5 | SLTA | 15 | 11,36 |
| 6 | SLTP | - | - |
| 7 | SD | 2 | 1,52 |
| Jumlah | | 132 | 100 |

Sumber : Bagian Kepegawaian BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan Provinsi Sulsel, 2008

Sedangkan aspek lain yang erat kaitannya dengan pengembangan sumber daya manusia aparatur adalah tingkat golongan kepangkatan :

Tabel 2.
Komposisi Aparat BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan
berdasarkan Tingkat Pendidikan dan Golongan

| No | Pendidikan | Golongan | | | | Jumlah (orang) | Persentase (%) |
|----------------|---------------|----------|------|-------|-------|-------------------|-------------------|
| | | I | II | III | IV | | |
| 1 | Doktor (S3) | - | - | - | 2 | 2 | 1,52 |
| 2 | Magister (S2) | - | - | 30 | 14 | 44 | 33,33 |
| 3 | Sarjana (S1) | - | 3 | 58 | 3 | 64 | 48,48 |
| 4 | Sarjana Muda | - | 1 | 4 | - | 5 | 3,79 |
| 5 | SLTA | - | 5 | 10 | - | 15 | 11,36 |
| 6 | SLTP | - | - | - | - | - | - |
| 7 | SD | - | 2 | - | - | 2 | 152 |
| Jumlah | | - | 11 | 102 | 19 | 132 | 100 |
| Persentase (%) | | - | 8,33 | 77,27 | 14,39 | - | - |

Sumber : Bagian Kepegawaian BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan Provinsi Sulsel, 2008

Dengan kondisi kualifikasi tingkat pendidikan dan golongan di atas sangat mendorong dan sebagai modal untuk menciptakan profesionalisme perencanaan dimana keberhasilan suatu pelaksanaan rencana pembangunan sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusianya. Dengan jumlah dan kualifikasi pendidikan serta golongan kepangkatan yang diperlihatkan pada tabel di atas, keadaan sumber daya manusia aparatur pada BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan dinilai cukup memadai.

Walaupun jumlah dan kualifikasi pendidikan yang ada cukup memadai tetapi proporsi mereka yang berkualifikasi perencana masih terbatas jumlahnya, selain itu distribusinya belum merata ke semua unit kerja karena masih terbatasnya kemampuan perencanaan sebab pegawai yang menduduki jabatan fungsional sebagai perencana, sebagian besar belum mengikuti diklat teknis perencanaan, salah satu penyebabnya kurangnya kesempatan mengikuti diklat fungsional maupun diklat substantif. Di samping itu penempatan pegawai masih ada yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan formalnya sehingga tidak dapat melaksanakan tugas pokoknya secara optimal. Berikut komposisi jabatan struktural dan fungsional dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 3.
Perbandingan Jabatan Struktural dan Fungsional BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan

| No | Jabatan Struktural dan Fungsional | Jumlah (orang) | Persentase (%) |
|--------|-----------------------------------|-------------------|-------------------|
| 1 | Eselon II | 2 | 1.52 |
| 2 | Eselon III | 7 | 5.30 |
| 3 | Eselon IV | 24 | 18.18 |
| 4 | Fungsional | 33 | 25.00 |
| 5 | Staf | 66 | 50.00 |
| Jumlah | | 132 | 100 |

Sumber : BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan Provinsi Sulawesi Selatan, 2008

Dari tabel di atas menunjukkan jabatan struktural eselon II sebanyak 2 orang (1.52 %), eselon III ada 7 orang (5.30 %) dan eselon IV sebanyak 24 orang (18.18 %). Untuk pejabat fungsional ada 33 orang (25.00 %) dan staf sebanyak 66 orang (50.00 %).

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan sumberdaya manusia aparatur pada BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan, secara garis besar salah satu faktor adalah mutasi pegawai saat ini masih belum optimal, hal ini terlihat masih terdapat tugas-tugas yang belum memenuhi harapan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan, adanya kecenderungan untuk menunda-nunda waktu penyelesaian pekerjaan sehingga kualitas dan kuantitas pekerjaan tidak memenuhi harapan.

Fokus Permasalahan

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka masalah pokok dalam penelitian ini adalah "Bagaimana Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur melalui Mutasi terhadap Kinerja Aparatur pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan?"

TINJAUAN TEORI

1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi yaitu meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Nawawi (1999 : 274) mengatakan bahwa sumber daya manusia pada organisasi pemerintah adalah personalia atau aparatur atau karyawan yang bekerja dilingkungan organisasi non profit. Berdasarkan istilah tersebut maka manajer sumber daya manusia dilingkungan pemerintah biasa disebut dengan Kepala (Biro, Bidang, Bagian, Seksi) personalia atau kepegawaian sesuai dengan perangkat organisasi masing-masing. Sedangkan Edwin B. Flippo dalam Moekijat (1987 : 3) mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia ialah perencanaan, pengorganisasian, direkting dan pengawasan dalam rangka pengadaan, pengembangan, pemberian kompetensi, pengintegrasian dan pemeliharaan untuk mencapai tujuan organisasi, individu-individu dan masyarakat secara keseluruhan.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur

Pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi senantiasa dibutuhkan mengingat perkembangan dan kemajuan bidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat sehingga sumber daya manusia perlu dikembangkan agar mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga dapat diimplementasikan ke dalam kegiatan organisasi guna menuju kemajuan dan kesempurnaan penataannya sehingga dapat mencapai dan mewujudkan tujuan-tujuan dengan efektif dan efisien (Moekijat 1999 : 3).

Dalam sistem pemerintahan Republik Indonesia kebijakan pengembangan sumber daya aparatur telah dituangkan dalam berbagai peraturan perundang-undangan mulai dari Garis-Garis Besar Haluan Negara (GBHN), Peraturan Pemerintah (PP) sampai dengan Peraturan Daerah (Perda) dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah. Di dalam GBHN disebutkan bahwa upaya meningkatkan kualitas aparatur negara dilakukan dengan memperbaiki kesejahteraan dan keprofesionalisme serta memberlakukan sistem karier berdasarkan prestasi dengan prinsip memberikan penghargaan, sanksi, meningkatkan fungsi dan keprofesionalisme birokrasi dalam melayani masyarakat dan akuntabilitasnya dalam mengelola kekayaan negara secara transparan, bersih dan bebas dari penyalagunaan.

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur melalui Mutasi

Mutasi pegawai merupakan proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seorang pegawai dalam lingkup organisasi, karena merupakan kekuatan yang sanggup mengubah posisi pegawai, maka dikatakan bahwa mutasi merupakan salah satu cara yang paling baik untuk mengembangkan sumber daya aparatur dalam lingkup organisasi, Saydan (1996 : 97). Mutasi dalam manajemen sumber daya aparatur dapat

mencakup dua pengertian. Pertama, kegiatan pemindahan karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang baru yang sering disebut dengan "alih tempat" (*tour of area*). Kedua, kegiatan pemindahan karyawan dari tugas yang satu ke tugas yang lain dalam satu unit kerja yang sama, atau dalam perusahaan, yang sering pula disebut dengan istilah "alih tugas" (*tour of duty*). Demikian pula pada dasarnya mutasi dapat terjadi disebabkan oleh keinginan perusahaan/organisasi atau keinginan karyawan yang bersangkutan. Mutasi karyawan/pegawai yang paling banyak terjadi adalah atas keinginan organisasi, hal ini dilakukan dengan pertimbangan-pertimbangan antara lain : usaha organisasi/perusahaan untuk menghilangkan kejenuhan karyawan, kemampuan yang dimiliki karyawan kurang sesuai dengan kualifikasi pendidikan atau pelatihan, lingkungan pekerjaan yang kurang mendukung pelaksanaan pekerjaan, sistem dan prosedur kerja yang berubah, serta sebagai sanksi bagi karyawan/pegawai yang bersangkutan.

Saydam (1996 : 101) mengatakan bahwa mutasi dapat pula disebabkan atas permintaan karyawan sendiri dengan alasan pribadi dan keluarga, kesehatan, lingkungan kerja yang cocok, hubungan kerja yang kurang harmonis, beban tugas yang dirasa terlalu berat, serta tingkat pendidikan yang berubah. Namun demikian, menurut Saydam pada dasarnya yang menjadi tujuan mutasi karyawan itu antara lain adalah menempatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, meningkatkan semangat dan motivasi kerja karyawan, upaya pengembangan karyawan, serta sebagai tindakan preventif dalam upaya mengamankan karyawan dan organisasi.

4. Kinerja Organisasi

Dalam menilai kinerja sebuah organisasi apakah memiliki sesuatu kinerja atau *performance* yang baik didasarkan pada indikator. Indikator pada organisasi privat, penilaian kinerjanya mudah ditentukan dimana profitabilitas (keuntungan) yang didapatnya sering dijadikan sebagai standar penilaian karena ukuran kinerjanya adalah produktivitas sedangkan pada organisasi publik harus bersifat multi dimensional dimana Dwiyanto dalam bukunya penilaian kinerja organisasi publik (1995 : 23) mengemukakan bahwa ada beberapa unsur dalam menilai kinerja pelayanan publik yakni *responsive*, *responsibility* dan *accountability*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan dengan mengambil lokasi di Provinsi Sulawesi Selatan dengan sasaran dan objek adalah pegawai pada BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan. Penelitian ini termasuk dalam klasifikasi penelitian deskriptif yakni penelitian yang bertujuan untuk memberikan gambaran utuh dan menyeluruh tentang pengembangan sumber daya manusia aparatur dalam meningkatkan kinerja pegawai atas dasar metode *survey*.

Populasi dan Sampel

Sesuai dengan lokus BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan dengan fokus penelitian adalah pengembangan sumber daya aparatur, maka populasi adalah unsur pimpinan beserta staf pada BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan yang berjumlah 132 orang, dengan rincian berdasarkan golongan sebagai berikut :

| | | | |
|-------------|---|-----|-------|
| 1. Gol. IV | = | 19 | orang |
| 2. Gol. III | = | 102 | orang |
| 3. Gol. II | = | 11 | orang |
| Jumlah | = | 132 | orang |

Dengan jumlah populasi cukup besar, maka penarikan sampel merupakan pendekatan yang dapat dilakukan untuk menjelaskan permasalahan penelitian. Oleh karena jumlah populasi sudah diketahui yaitu 132 orang, maka teknik pengambilan sampel menggunakan rumus sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$$

Keterangan :

- n = Jumlah sampel
- N = Jumlah populasi = 132 orang
- d² = Presisi (ditetapkan 5 % dengan tingkat kepercayaan 95 %)

Berpedoman pada rumus tersebut di atas, maka pengambilan sampel adalah :

$$n = \frac{132}{132 \times 0,05^2 + 1} = \frac{132}{1,33} = 99,248 = 99$$

Dengan demikian, maka sampel dalam penelitian ini berjumlah 99 orang. Mengingat anggota/unsur populasi bersifat heterogen dan berstrata secara disproporsional, maka teknik sampling yang digunakan adalah *disproportional stratified random sampling*, (Husaini Usman dan Purnomo Setiady, 2000 : 45), sehingga keterwakilan sampel berdasarkan strata adalah sebagai berikut :

- 1. Golongan IV = $19/132 \times 99 = 14$ orang
- 2. Golongan III = $102/132 \times 99 = 77$ orang
- 3. Golongan II = $11/132 \times 99 = 8$ orang
- Jumlah = 99 orang

Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Teknik pengolahan dan analisis data dilakukan secara deskriptif melalui tiga tahapan :

- 1. Data Sekunder adalah data yang diperoleh dari dokumentasi BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan, kemudian dipilah-pilah dan ditarik pokok-pokok penting yang terkait dengan topik penelitian, selanjutnya diolah dan dianalisis secara deskriptif kualitatif, untuk mengkaji secara mendalam hal apa saja yang mempengaruhi pengembangan sumberdaya manusia aparatur dalam penyelenggaraan Tupoksi BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan.
- 2. Data Primer dari para responden yang diperoleh melalui angket akan dikuantifikasikan dengan memberikan skor pada jawaban atas setiap item pertanyaan dengan kategori sebagai berikut :
 - A. Jawaban untuk kategori Sangat Sesuai skor = 5
 - B. Jawaban untuk kategori Sesuai skor = 4
 - C. Jawaban untuk kategori Kurang Sesuai skor = 3
 - D. Jawaban untuk kategori Tidak Sesuai skor = 2
 - E. Jawaban untuk kategori Sangat Tidak Sesuai skor = 1

Adapun skor tertinggi untuk 99 orang responden adalah $99 \times 5 = 495$ dan skor terendah adalah $99 \times 1 = 99$. Dengan demikian maka rentang skala adalah sebagai berikut :

- 0 - 99 = Sangat Tidak Sesuai, Sangat Tidak Diadakan, Sangat Tidak Baik, Sangat Tidak Berjalan, Sangat Tidak Efektif, Sangat Tidak Mempertimbangkan, Sangat Tidak Mendukung, Sangat Tidak Berkualitas.
- 100 - 199 = Tidak Sesuai, Tidak Diadakan, Tidak Baik, Tidak Berjalan, Tidak Efektif, Tidak Mempertimbangkan, Tidak Mendukung, Tidak Berkualitas.
- 200 - 299 = Kurang Sesuai, Kurang Diadakan, Kurang Baik, Kurang Berjalan, Kurang Efektif, Kurang Mempertimbangkan, Kurang Mendukung,

- Kurang Berkualitas.
- 300 - 399 = Sesuai, Diadakan, Baik, Berjalan, Efektif, Mempertimbangkan, Mendukung, Berkualitas.
- 400 - 499 = Sangat Sesuai, Sangat Diadakan, Sangat Baik, Sangat Berjalan, Sangat Efektif, Sangat Mempertimbangkan, Sangat Mendukung, Sangat Berkualitas.

Mengacu pada rentang skala Likert tersebut di atas maka untuk pengambilan kesimpulan dilakukan dengan cara membandingkan antara total skor jawaban responden dengan total skor tertinggi pada skala Likert dan ditampilkan dalam bentuk tabel silang atau tabel persentase, dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$P = \frac{F}{N} \times 100$$

Keterangan : P = Persentase
F = Frekuensi
N = Jumlah responden

Dalam menganalisis data banyak teknik-teknik yang dipakai, dan dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah teknis analisis data statistik deskriptif. Peneliti cenderung menggunakan teknis analisis data tersebut didasarkan pada pertimbangan karena hanya ingin mendeskripsikan data dari sampel serta tidak dimaksudkan untuk membuat generalisasi. Dalam teknik ini langkah yang ditempuh adalah dicari terlebih dahulu nilai tertinggi maupun nilai terendah untuk setiap item pertanyaan yang akan diberikan kepada 99 responden melalui angket untuk menentukan persentase. Penarikan kesimpulan diuraikan dalam bentuk naratif untuk memberikan gambaran tentang jawaban atas permasalahan penelitian.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. MUTASI

Mutasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan pengembangan sumber daya manusia di dalam meningkatkan kompetensinya untuk dapat bekerja dengan baik sesuai dengan tingkat kebutuhan tupoksinya. Pelaksanaan mutasi atau perpindahan pada umumnya dimaksudkan untuk menempatkan aparatur pada tempat yang tepat agar aparatur yang bersangkutan mendapatkan kepuasan kerja setinggi mungkin dan ini adalah merupakan bagian dari upaya pembinaan terhadap aparatur. Ini dimaksudkan antara lain untuk meningkatkan produktifitas kerja, pendayagunaan aparatur, penambahan tenaga-tenaga ahli pada unit-unit kerja yang membutuhkan.

Melalui mutasi pegawai dapat menimba berbagai pengalaman sesuai dengan tingkat kebutuhan organisasinya. Dengan mutasi seorang pegawai mampu melakukan berbagai adaptasi dengan lingkungan kerja yang baru, memiliki pengalaman baru dalam berbagai aktivitas kerja serta dapat mengembangkan aktualisasi kerjanya pada berbagai unit-unit kerja baru dengan suasana dan kondisi yang baru untuk dapat mengembangkan karier kerja sebagai bagian dari pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi untuk menjalankan tupoksi dengan baik.

1. Tanggapan Mutasi Pegawai Sesuai dengan Spesialisasi

Menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai mutasi pegawai sesuai dengan spesialisasi pada unit kerja BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan kurang sesuai. Ini terlihat bahwa dari 99 orang responden, sebanyak 40 responden atau 40,40 % memberi jawaban kurang sesuai. Sementara yang memberi jawaban sangat sesuai 4 responden (4,04 %), 16 responden (16,16 %) yang memberi jawaban sesuai, dan yang

memberi jawaban tidak sesuai 28 responden (28,28 %) dan hanya 11 responden (11,11 %) yang memberi jawaban sangat tidak sesuai. Berdasarkan total skor yang diperoleh dari jawaban responden tentang analisis kebutuhan mutasi pada unit kerja BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan sebesar 271, dimana apabila dicocokkan dengan skor pada rentang skala Likert maka akan menunjukkan bahwa jawaban responden berada pada kriteria “kurang diadakan”, dimana skor pada rentang skala Likert untuk kriteria ini berada pada kisaran antara 200–299. Hal ini berarti bahwa secara umum dapat disimpulkan bahwa analisis terhadap kebutuhan mutasi pada BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan ”kurang sesuai”. Ini menunjukkan bahwa analisis tentang pelaksanaan mutasi selama ini belum mendapat perhatian yang cukup baik oleh pimpinan, sehingga ada kecenderungan pelaksanaan mutasi hanya memenuhi kuota yang sudah ditetapkan oleh Pemerintah Daerah, dalam artian bahwa bagian kepegawaian tidak mengusulkan berapa jumlah pegawai yang akan dimutasi. Kondisi ini menyebabkan belum seluruh pegawai yang telah memenuhi syarat-syarat untuk di mutasi.

Berdasarkan kenyataan dan keterangan yang diberikan oleh beberapa responden mengenai pentingnya suatu mutasi yang diadakan oleh kebijakan pimpinan dalam suatu organisasi, akan memberikan dampak bias positif dan negatif bagi pegawai, tergantung dari kepentingan dan tujuan yang diinginkan oleh pegawai secara pribadi, dan kebutuhan organisasi yang diperlukan. Banyak pegawai menyatakan bahwa mutasi pada dasarnya melakukan suatu pemindahan dari suatu tugas kerja lama ke tugas kerja baru yang sederajat untuk lebih meningkatkan karier kerja, agar setiap pegawai yang pernah dimutasi memiliki tingkat keterampilan kerja.

Hasil wawancara dengan responden yang pernah dimutasi menyatakan bahwa kebutuhan mutasi dalam suatu organisasi berdampak positif bagi pegawai. Jenis-jenis mutasi yang dilakukan tergantung kepada kebutuhan organisasi. Pada umumnya mutasi adalah memindahkan posisi unit kerja yang dilakukannya ke unit kerja yang lain dalam suatu unit kerja atau mutasi antar instansi. Bagi pegawai yang dilakukan mutasi diantara unit kerja baik unit kerja yang ada disuatu tempat dengan tempat yang lain akan memberikan pengalaman bagi pegawai untuk dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, bidang tugas yang diberikan sehingga akan memberikan nilai tersendiri bagi pegawai untuk mengembangkan kompetensinya dalam mendukung aktivitas tupoksi yang dilakukan sesuai dengan pengembangan strategi organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai yang belum pernah mengalami mutasi menyatakan bahwa setiap pegawai senantiasa memiliki kesiapan dan keinginan untuk dimutasi ke unit atau bidang kerja yang lain yang lebih memiliki orientasi dan prospektif kerja yang lebih baik. Adapun yang dimaksud dengan orientasi kerja yang baik adalah bagaimana dengan pelaksanaan mutasi, pegawai memiliki peningkatan pengetahuan baik wawasan terhadap bidang kerja yang ditekuni maupun dalam hal pengalaman kerja sehingga pegawai tersebut mempunyai nilai tambah di dalam mengembangkan pengetahuannya, penguasaan bidang kerja jika menempati suatu unit kerja lainnya. Uraian tersebut di atas menggambarkan betapa pentingnya mutasi kerja dalam kebutuhan strategi pengembangan sumber daya manusia memiliki kesesuaian terhadap pengembangan karier pegawai. Selain itu diharapkan bahwa dengan mutasi pegawai yang dilakukan dapat memberikan pengaruh terhadap peningkatkan keterampilan pegawai.

2. Tanggapan Mutasi Pegawai Sesuai dengan Keterampilan

Menunjukkan bahwa dari 99 responden yang memberi tanggapan kurang sesuai mengenai analisis kebutuhan mutasi pegawai sesuai dengan keterampilan pada unit kerja BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan adalah sebanyak 35 responden atau 35,35 %, sementara yang memberi jawaban sangat sesuai 7 responden (7,07 %), 17 responden

(17,17 %) yang memberi jawaban sesuai, dan yang memberi jawaban tidak sesuai 29 responden (29,29 %) dan hanya 5 responden (5,05 %) yang memberi jawaban sangat tidak sesuai.

Berdasarkan total skor yang diperoleh dari jawaban responden tentang analisis kebutuhan mutasi pada unit kerja BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan sebesar 295, dimana apabila dicocokkan dengan skor pada rentang skala Likert maka akan menunjukkan bahwa jawaban responden berada pada kriteria “kurang sesuai”, dimana skor pada rentang skala Likert untuk kriteria ini berada pada kisaran antara 200–299. Hal ini berarti bahwa secara umum dapat disimpulkan bahwa analisis terhadap kebutuhan mutasi sesuai dengan keterampilan pada BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan “kurang sesuai”. Ini menunjukkan bahwa analisis tentang pelaksanaan mutasi terhadap keterampilan pegawai selama ini belum mendapat perhatian yang cukup baik oleh pihak pimpinan, sehingga ada kecenderungan pelaksanaan mutasi hanya keinginan pihak pimpinan saja, dalam arti kata bagian kepegawaian tidak mengusulkan berapa jumlah pegawai yang akan dimutasi terhadap peningkatan keterampilan yang dimiliki.

Berdasarkan kenyataan yang ada dan keterangan dari beberapa responden menyatakan bahwa mutasi bagi peningkatan keterampilan pegawai sangat diperlukan. Pegawai menghendaki dengan adanya mutasi dari satu unit kerja ke unit kerja lainnya dapat memperoleh peningkatan kerja khususnya bidang kerja yang selama ini belum ditekuni, untuk mendapatkan peningkatan wawasan berupa pengetahuan kerja, peningkatan keterampilan kerja dan penguasaan bidang tugas dalam mendukung tupoksi yang dilakukannya.

Mutasi dianggap bermanfaat dan sangat penting jika sepanjang mutasi tersebut tidak berdampak terhadap penghambatan karier untuk maju. Hasil wawancara dengan beberapa responden yang telah dimutasi menyatakan bahwa selama ini dengan adanya kegiatan mutasi berbagai pengalaman yang dapat diperoleh serta banyaknya pengetahuan berupa wawasan kerja dalam meningkatkan keterampilan sesuai dengan bidang tugas yang dimiliki. Ada juga pegawai mengatakan, dengan unit kerja yang baru mereka lebih terampil di dalam menjalankan tugas-tugas yang dihadapi serta cukup mengetahui dan memahami bagaimana melaksanakan suatu aktivitas kerja yang sesuai dengan tugas pokok dan bagaimana mengembangkan suatu dinamika kerja yang sesuai dengan bidang penguasaannya ini dapat dilihat pegawai yang telah dimutasi memiliki pengalaman kerja yang lebih baik sebelum dimutasikan.

Lain lagi hasil wawancara dengan pegawai yang baru satu kali mengalami mutasi, ia mengatakan bahwa dengan mutasi cukup bagus untuk mendapatkan pengalaman yang berkaitan dengan keterampilan kerja. Pegawai akan dapat membedakan antara unit kerja sebelumnya dengan unit kerja barunya yang tentunya akan menemukan banyak perbedaan-perbedaan dalam aktualisasi bidang kerja yang ditekuninya, sehingga dapat meningkatkan keterampilan kerjanya dengan kondisi unit kerja yang barunya.

Sedangkan hasil wawancara dengan pegawai yang belum sama sekali merasakan mutasi menyatakan bahwa pengalaman terhadap bidang kerja yang ditekuninya masih sebatas pemahaman terhadap kegiatan kerja rutinitas selama ini yang saya lakukan dalam mendukung tugas pokok saya sehingga belum dapat memahami secara utuh tentang aktivitas kerja unit-unit lainnya dan belum memiliki keterampilan yang cukup terhadap kemandirian dan kematangan kerja yang selama ini dilakukan, karena belum dapat membandingkan antara unit kerja yang satu dengan unit kerja yang lainnya, sehingga keterampilan yang dimiliki masih terbatas, karenanya mengharapkan untuk dapat dimutasikan ke prospektif dan orientasi kerja yang dapat mendukung peningkatan

pengetahuan, keterampilan dan penguasaan bidang tugas kerja sebagai wujud pemenuhan kebutuhan pengembangan sumberdaya manusia dalam pelaksanaan tupoksi. Mengacu dari mutasi kerja pegawai untuk dapat meningkatkan keterampilannya, tentu pegawai diharapkan pula di dalam mutasi ini, pegawai mampu mengembangkan suatu aktivitas kerja yang efektif. Ini sesuai dengan kebutuhan mutasi pegawai yang efektif diterapkan oleh organisasi.

3. Tanggapan Responden Mengenai Kegiatan Mutasi Pegawai

Menunjukkan bahwa analisis kebutuhan mutasi pegawai masih kurang efektif penerapannya pada unit kerja BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan. Ini terlihat dari 99 orang responden, sebanyak 42 responden atau 42,42 % yang memberi jawaban kurang efektif. Sementara yang memberi jawaban sangat efektif 4 responden (4,04%), 22 responden (22,22%) yang memberi jawaban efektif, dan yang memberi jawaban tidak efektif 28 responden (28,28%) dan hanya 3 responden (3,03%) yang memberi jawaban sangat tidak efektif. Sementara total skor yang diperoleh dari jawaban responden tentang kegiatan mutasi pegawai pada unit kerja BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan sebesar 293, dimana apabila dicocokkan dengan skor pada rentang skala likert maka akan menunjukkan bahwa jawaban responden berada pada kriteria “kurang efektif”, dimana skor pada rentang skala likert untuk kriteria ini berada pada kisaran antara 200 – 299. Ini berarti secara umum dapat disimpulkan bahwa analisis terhadap kebutuhan mutasi pada BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan Provinsi Sulawesi Selatan ”kurang efektif”. Ini menunjukkan bahwa pelaksanaan mutasi pegawai selama ini belum mendapat perhatian yang cukup oleh Bagian Kepegawaian BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan.

Berdasarkan kenyataan dari keterangan-keterangan yang diberikan oleh beberapa responden menyatakan bahwa mutasi pegawai yang dilakukan pada beberapa unit kerja dan bidang-bidang kerja yang ada di kantor BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan, dianggap kurang efektif. Alasan kurang efektifnya dilakukan karena kebanyakan pegawai yang dimutasi tidak mengacu kepada kompetensi yang dimiliki pegawai, tetapi mutasi tersebut dilakukan karena adanya tingkat kedekatan dengan pimpinan unit kerja atau dengan organisasi yang memutuskan suatu mutasi kerja kepada pegawai akibat tidak ingin di intervensi aktivitas kerjanya oleh pegawai yang lain atau biasanya juga diakibatkan adanya ketidak harmonisan kerja antara pegawai yang satu dengan yang lain. Terkadang mutasi yang dilakukan belum cukup satu tahun menduduki tempat kerja, dimutasikan lagi sehingga tugas baru yang ditekuninya belum sempat dipahami langsung dimutasikan lagi, jadi dapat dikatakan kurang efektif karena belum memahami tugas yang satu sudah dialihkan lagi ketempat yang lain. Oleh karena itu mutasi kerja yang dilakukan cenderung bersifat kepentingan pribadi.

Hasil wawancara dengan pegawai yang sering dimutasi menyatakan bahwa kecenderungan mutasi yang diterimanya bukan karena prestasi kerja, tetapi karena adanya suatu persaingan kerja yang tidak sehat atau adanya kepentingan pihak-pihak yang berwenang dalam menetapkan pegawai yang dimutasi. Sehingga terkadang merasa diuntungkan atau dirugikan apabila kegiatan mutasi tersebut tidak berdasarkan kepada prestasi kerja dan hal ini masih jarang diterapkan, karena itu dianggap mutasi kerja yang diterapkan belum efektif.

Hasil wawancara dengan pegawai yang jarang dimutasikan atau yang tidak pernah dimutasikan menganggap bahwa kebijakan mengenai mutasi adalah kebijakan pimpinan, selama ini keinginan untuk dimutasi jarang diterima, karena pegawai yang belum dimutasi dan jarang dimutasi menganggap bahwa prestasi kerja yang ditunjukkan belum memberikan pengaruh terhadap organisasi. Karenanya pimpinan tidak melihat adanya kebutuhan untuk mengusulkan pegawai ini menduduki suatu jabatan yang lebih

baik dibandingkan dengan jabatan yang diduduki sekarang. Karena pada unit kerja yang ditekuni cenderung tidak membutuhkan adanya suatu keterampilan khusus dalam pelaksanaannya, sehingga pemindahan atau pergeseran terhadap pegawai dalam mengisi proporsi kerja belum harus meminta atau mengurangi adanya pegawai baru atau pemindahan pegawai lama.

Dari uraian-uraian tersebut di atas kebutuhan mutasi untuk pengembangan sumber daya manusia dalam menunjang kebutuhan tupoksi sangat diperlukan. Kebutuhan mutasi bertujuan untuk dapat meningkatkan wawasan, pengalaman kerja, keterampilan dan penguasaan bidang kerja yang dilakukan sesuai dengan tugas pokoknya, dan diharapkan dengan mutasi ini pengembangan sumber daya manusia dapat meningkat, akan tetapi pada kenyataannya kebutuhan mutasi yang diterapkan selama ini kurang efektif dalam menunjang peningkatan tugas pokok pegawai.

B. KINERJA APARAT

Kinerja aparat BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan dalam pelaksanaan tugas pokok pemerintahan dan pembangunan dituntut untuk menunjukkan kinerja yang optimal mengingat pelaksanaan otonomi daerah, kemandirian dan kemampuan daerah senantiasa menjadi penentu keberhasilan di dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Untuk mengetahui kinerja aparat BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan, indikator yang diukur adalah :

1. Pencapaian Pelaksanaan Pekerjaan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa di BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan sebagian rencana-rencana yang disusun tidak dapat diimplementasikan atau diwujudkan dengan baik oleh aparat, karena kemampuan aparat masih kurang ini diakibatkan karena kurang memahami tugas pokoknya sehingga tidak dapat menyelesaikannya tepat waktu yang pada akhirnya rencana-rencana yang sudah disusun sebelumnya tidak bisa tercapai tepat waktu.

Dari observasi yang dilakukan diketahui salah satu faktor mengapa kinerja aparat masih rendah adalah karena kurang mampunya aparat menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu sehingga menyebabkan program kerja yang sudah disusun tidak dapat diimplementasikan dengan baik sesuai rencana.

Tanggapan Responden terhadap Kemampuan Aparat Menyelesaikan Pekerjaan Tepat Waktu

Menunjukkan bahwa dari responden yang ada sebanyak 46 orang atau sebesar 46,46 % menjawab kurang mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan hanya 24,24 % atau sebanyak 24 orang yang menjawab mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Dari pengamatan penulis diketahui bahwa masih sebagian besar aparat masih belum mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan sesuai rencana karena tidak sungguh-sungguh dalam pelaksanaan tugas pokoknya. Hal ini disebabkan karena banyaknya aparat yang menunda-nunda penyelesaian tugas pokoknya karena berbagai urusan yang tidak terkait dengan pekerjaan kantor atau bidang tugasnya.

Jika dilihat dari total skor yang diperoleh dari jawaban responden terhadap kemampuan aparat mewujudkan rencana tepat waktu pada unit kerja BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan sebesar 299, dimana apabila dicocokkan dengan skor pada rentang skala Likert maka akan menunjukkan bahwa jawaban responden berada pada kriteria "kurang mampu", dimana skor pada rentang skala Likert untuk kriteria ini berada pada kisaran antara 200-299. Hal ini berarti bahwa secara umum dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden terhadap kemampuan aparat mewujudkan rencana tepat waktu pada BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan "kurang mampu". Ini disebabkan aparat kurang mampu menyelesaikan rencana-rencana yang sudah disusun tepat waktu karena kekurangmampuannya dalam mengimplementasikan kebijakan-

kebijakan yang sudah disusun. Di samping itu karena kemampuan pegawai dalam memahami tugas pokoknya masih rendah sehingga tidak dapat menyelesaikan pekerjaan yang masih tanggungjawabnya tepat waktu yang pada gilirannya menyebabkan program kerja yang disusun tidak dapat diimplementasikan dengan baik sesuai rencana.

Dari hasil observasi, rendahnya kemampuan aparat dalam mewujudkan dan melaksanakan program-program pemerintah daerah disebabkan sejumlah faktor yang juga merupakan kendala dalam hal peningkatan kinerja aparat yaitu : (a) koordinasi antar instansi terkait yang belum dapat diwujudkan dengan baik, sehingga program-program pembangunan yang seharusnya tidak dapat diselesaikan tepat waktu karena antar instansi tidak terdapat kesamaan program untuk bersama-sama melangkah mewujudkan dan mengimplementasikan kebijakan pemerintah; (b) ada kecenderungan aparat di unit kerja masing-masing lebih mementingkan pencapaian target di unit kerjanya sehingga mengurangi kerjasama dengan instansi lain untuk bersama-sama mewujudkan program pembangunan daerah. Kedua kendala di atas muncul disebabkan karena kinerja aparat yang rendah sehingga penyelesaian program kerja tidak dapat dilaksanakan dengan baik, akurat dan tepat waktu.

2. Hasil Pekerjaan Sesuai Standar

Kinerja yang baik selalu terkait dengan hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pelaksanaan tugas pokoknya sesuai standar atau ukuran yang sudah ditetapkan. Oleh karena itu untuk memperoleh gambaran apakah pegawai BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan mampu menghasilkan kinerja yang baik, berikut ini disajikan tanggapan responden mengenai hal tersebut :

Tanggapan Responden terhadap Kemampuan Aparat Menghasilkan Pekerjaan Sesuai Standar

Menggambarkan bahwa jawaban responden terhadap kemampuan aparat menghasilkan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan menunjukkan adanya kecenderungan belum mampu diwujudkan dengan baik oleh aparat BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini dapat dilihat dari 99 responden yang ada sebanyak 40,40 % atau sebanyak 40 responden menjawab kurang mampu menghasilkan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan. Pekerjaan yang sesuai standar yang dimaksud dalam penelitian ini adalah hasil pekerjaan yang berkualitas dan penyelesaiannya tepat waktu.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa selama ini aparat BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan masih kurang mampu untuk tepat waktu. Ini terlihat dari rencana-rencana yang ditetapkan tidak dapat direalisasikan dengan baik serta hasil kerja yang kurang memenuhi standar sehingga perlu diulang-ulang untuk dapat menghasilkan pekerjaan yang sesuai dan cocok untuk diterapkan. Keadaan ini disebabkan karena sebagian aparat cenderung menunda-nunda pekerjaan karena tidak memiliki disiplin yang baik, serta kesadaran akan tugas pokoknya dan tanggungjawabnya yang rendah.

3. Hasil Pekerjaan Sesuai Rencana

Hasil temuan peneliti menunjukkan selama ini aparat masih kurang mampu menghasilkan suatu pekerjaan yang efektif. Kecenderungan ini nampak dari sejumlah fakta di lapangan seperti penundaan pekerjaan padahal pekerjaan tersebut dapat diselesaikan oleh aparat yang bersangkutan, tingkat kedisiplinan yang rendah sehingga sering meninggalkan tempat tidak pada waktunya, terjadi tumpang tindih dalam mekanisme pelaksanaan tugas pokok.

Hasil wawancara dengan salah satu staf bidang ekonomi mengatakan bahwa efektifitas hasil pekerjaan yang nampak selama ini di BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan belum dapat meningkatkan kinerjanya karena selain dalam bekerja kurang memperhitungkan pentingnya waktu juga tanggungjawab akan tugas pokok masih

rendah sehingga aparat yang bekerja tidak sesuai dengan jam kerja bahkan ada aparat yang hanya datang untuk absen dan pulang tanpa melakukan aktivitas apapun di kantor.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Program pengembangan sumber daya manusia aparatur melalui pelaksanaan mutasi juga belum berlangsung sebagaimana mestinya karena dalam pelaksanaannya masih belum mempertimbangkan faktor kemampuan, keahlian dan senioritas, pengalaman serta jenjang kepangkatan.

Saran

1. Dalam pengembangan sumber daya manusia aparatur perlu didasarkan pada metode analisis tertentu (kebutuhan organisasi) sehingga pengembangan sumber daya manusia aparatur lebih mengarah pada tingkat kebutuhan yang sebenarnya.
2. Perlu ada semacam standar pelayanan atau analisis jabatan dan beban kerja dalam rangka peningkatan sumber daya manusia aparatur dalam penyelenggaraan diklat-diklat apa yang seharusnya diikuti oleh seorang perencana untuk mendukung tugas pokoknya sehingga menjadi perencana yang handal dan profesional.

DAFTAR PUSTAKA

- Alam dan Harun. 2002. *Himpunan Undang-Undang Kepegawaian*, P.T. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Anonim. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Mandar Maju, Jakarta.
- Armstrong and Baron. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke 21*, Airlangga, Jakarta.
- As'ad. 2001. *Pengantar Sumber Daya Manusia*, Haji Mas Agung, Jakarta.
- Darhma, Agus. 1996. *Manajemen Prestasi Kerja*, P.T. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Dwiyanto. 1995. *Etos Kerja dalam Organisasi*, Liberti, Yogyakarta.
- . 1995. *Penilaian Kerja Organisasi Pelayanan Publik*, BPFE, Yogyakarta.
- Edwin B. Flippo. 1996. *Manajemen Personalialia*, Edisi II, BPFE, Jakarta.
- Gomes. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Handoko, Hani T. *Manajemen Personalialia Sumber Daya Manusia*, Edisi II, BPFE, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.
- Irwan, dkk. 1997. *Pengantar Motivasi*, Andi, Jakarta.
- Leteiner and Levine. 1993. *Manajemen Kualitas Penerapan Konsep-Konsep Kualitas dalam Manajemen Bisnis*, Gramedia, Jakarta.
- Mc Donald dan Lowton, Keban. 2004. *Peningkatan Produktifitas Kerja dalam Organisasi*, Airlangga, Jakarta.
- Mondy, R.M. And Noe III, RM. 1990. *Human Resources Management*, Massachusets Allyn And Bacon.
- Moekijat. 1999. *Administrasi Kepegawaian Indonesia*, Haji Masagung, Jakarta.
- 2002. *Dasar-Dasar Motivasi*, Pionir Jaya, Bandung.
- Moenir H. A. S. 1999. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Balai Pustaka, Jakarta.
- Murafer. 2002. *Analisis Pengembangan Sumber Daya Aparatur Provinsi Irian Jaya*.
- Musenaf. 1986. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, Gunung Agung, Jakarta.
- Manulang. 1994. *Administrasi Kepegawaian*, Haji Masagung, Jakarta.
- Matutina dkk. 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi IV, Balai Pustaka, Jakarta.
- Nawawi. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Prawirosentono. 1999. *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pembangunan Karyawan*, BPFE, Jakarta.

- Ranupandoyo dan Hasan. 1989. *Manajemen Pendidikan*, Jakarta.
- Rasimin. 2000. *Paradigma Baru Sumber Daya Manusia*, Amara Books, Jakarta.
- Siagian, Sondang P. 1994. *Manajemen Personalia*, Cetakan III, Bumi Aksara, Jakarta.
-1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan VII, Bumi Aksara, Jakarta.
-2000. *Filsafat Administrasi*, Cetakan XVI, Sapdocladi NV, Jakarta.
- Saydman G. 1996. *Manajemen Pengembangan Pegawai*, Gunung Agung, Jakarta.
- Keputusan Presiden Nomor 27 tahun 1980 tentang *Pembentukan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah*.
- Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 185 tahun 1980 tentang *Struktur Organisasi dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah*.
- Peraturan Daerah Nomor 21 tahun 2001 tentang *Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan*.