

**PELAKSANAAN MUTASI BERBASIS KOMPETENSI
DI KEPOLISIAN DAERAH (POLDA) SEMARANG**



Skripsi

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana Strata
Satu (S-1) Ilmu Hukum

Diajukan Oleh :

WAHYU DEDE PRIMATAMA

18.11.0044

FAKULTAS HUKUM

**UNIVERSITAS DARUL ULUM ISLAMIC CENTRE SUDIRMAN GUPPI
(UNDARIS) UNGARAN**

2021

LEMBAR PENYERAHAN

Skripsi

**PELAKSANAAN MUTASI BERBASIS KOMPETENSI
DI KEPOLISIAN DAERAH (POLDA) SEMARANG**

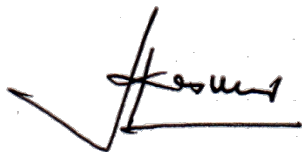
Yang diajukan oleh :

WAHYU DEDE PRIMATAMA
18.11.0044

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing untuk dipertahankan dihadapan Panitia
Penguji Skripsi Fakultas Hukum Universitas Darul Ulum Islamic Centre
Sudirman GUPPI (UNDARIS) Ungaran,

Pada hari Tanggal

Pembimbing Utama



Dr. Hj. Endang Kusuma Astuti, S.H., M.Hum

Pembimbing Pembantu



Surya Kusuma Wardana, S.H., M.H

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pelaksanaan Mutasi Jabatan di Jajaran Kepolisian Polda Semarang dan mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam proses mutasi jabatan yang dilaksanakan. Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif yakni suatu bentuk penelitian yang bertujuan untuk memberikan gambaran umum sebagai macam data yang dikumpul dari lapangan secara objektif dengan tipe fenomenologi. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara terhadap sejumlah informan. Analisis data menggunakan model analisa interaktif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelaksanaan Mutasi Jabatan di Jajaran Kepolisian Polda Semarang secara umum cukup terlaksana dengan baik, hal tersebut dilihat dari aspek (1) Berdasarkan norma atau standar kriteria tertentu berdasar analisis pekerjaan dalam merumuskan rencana mutasi jabatan, (2) Berorientasi pada kebutuhan yang nyata menyesuaikan dengan kebutuhan unit kerja dan (3) Berdasarkan objektivitas yang dapat dipertanggung jawabkan sehingga personil yang dipindah tugaskan dapat profesional. Faktor pendukung dalam pelaksanaan mutasi jabatan ini ialah (a) Kepemimpinan dan (b) Komunikasi antara unsur di Polda Semarang. Faktor penghambat yaitu (a) Kedisiplinan, dimana masih menjadi persoalan klasik bagi para anggota untuk lebih menjaga ketertibannya karena hal tersebut juga menjadi salah satu pertimbangan dalam pemindahan tugas/mutasi jabatan. dan (b) Penataan dan pengembangan sarana pendukung di Polda Semarang sehingga dapat mendukung segala kegiatan yang akan diselenggarakan baik perihal pengembangan kelembagaan hingga peningkatan kompetensi para personil.

Kata Kunci: Mutasi, Jabatan, Kepolisian

ABSTRACT

This study aims to determine the implementation of job transfers in the Semarang Regional Police and to find out the supporting and inhibiting factors in the process of job transfers carried out. The type of research used is qualitative, which is a form of research that aims to provide a general description of the types of data collected from the field objectively with the type of phenomenology. Data collection techniques used are observation, interviews with a number of informants. Data analysis using interactive analysis model.

The results of the study indicate that the Implementation of Position Transfers in the Semarang Regional Police is generally quite well implemented, this can be seen from the aspects (1) Based on certain norms or standard criteria based on job analysis in formulating a job transfer plan, (2) Oriented to real needs adjust to the needs of the work unit and (3) Based on objectivity that can be accounted for so that the transferred personnel can be professional. The supporting factors in the implementation of this position transfer are (a) Leadership and (b) Communication between elements in the Semarang Police. The inhibiting factors are (a) Discipline, which is still a classic problem for members to better maintain order because it is also one of the considerations in the transfer of duties/positions. and (b) Arrangement and development of supporting facilities at Polda Semarang so that it can support all activities that will be held, both regarding institutional development to increasing the competence of personnel.

Keywords: Mutation, Position, Police

LEMBAR PENGESAHAN

SKRIPSI

**PELAKSANAAN MUTASI BERBASIS KOMPETENSI
DI KEPOLISIAN DAERAH (POLDA) SEMARANG**

Dipersiapkan dan disusun oleh :

WAHYU DEDE PRIMATAMA

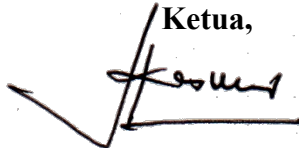
18.11.0044

Telah dipertahankan di hadapan Dewan Penguji skripsi dan diterima untuk memenuhi tugas dan syarat-syarat guna memperoleh gelar sarjana Strata 1 Ilmu Hukum Pada Universitas Darul Ulum Islamic Centre Sudirman GUPPI Ungaran.

Pada Hari Tanggal

Dewan Penguji

Ketua,



Dr. HJ> Endang Kusuma A, SH. M.Hum

Anggota,

Anggota,



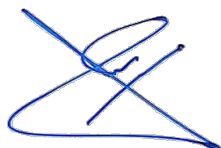
Surya Kusuma Wardana, S.H., M.H



. Dr. Hono Sejati, S.H., M.H

Mengetahui,

Dekan,



Dr. Muhammad Tohari, S.H., M.H

HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“Sebuah kesuksean tidaklah dilihat dari apa yang kita dapatkan, tetapi kesuksesan yang hakiki adalah seorang yang bisa menang melawan hawa nafsu”.

Kupersembahkan untuk :

- Bapak Ibu Dosen Fakultas Hukum Undaris yang tercinta
- Bapak dan Ibu Tercinta
- Teman-teman seperjuangan di UNDARIS

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan karunia Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul **“PELAKSANAAN MUTASI BERBASIS KOMPETENSI DI KEPOLISIAN DAERAH (POLDA) SEMARANG”**.

Di dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari masih banyak kekurangan maupun ketidaksempurnaan, karena masih terbatasnya pengetahuan penulis, oleh karena itu saran-saran dan kritik yang bersifat membangun akan penulis terima dengan tangan terbuka, sehingga dapat mengetahui kelemahan-kelemahan yang dapat menambah pengetahuan dan pengalaman.

Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada yang terhormat :

1. Dr. Hono Sejati, S.H., M.H Rektor Universitas Darul Ulum Islamic Centre Sudirman GUPPI Ungaran.
2. Dr. Muhammad Tohari, S.H., M.H selaku Dekan Fakultas Hukum Universitas Darul Ulum Islamic Centre Sudirman GUPPI Ungaran
3. Lailasari Ekaningsih, S.H., M.H, selaku Kaprodi Fakultas Hukum Universitas Darul Ulum Islamic Centre Sudirman GUPPI Ungaran
4. Hj. Endang Kusuma Astuti, S.H., M.Hum., Dosen Pembimbing I yang telah mengorbankan waktu untuk membimbing dan mengarahkan penulis sehingga skripsi ini selesai.

5. Surya Kusuma Wardana, S.H., M.H., selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak membantu penulis di dalam penulisan skripsi ini.
6. Bapak/Ibu Dosen selaku Staf Pengajar Fakultas Hukum UNDARIS Ungaran yang telah membimbing selama kuliah dan memberi bekal ilmu pengetahuan sebelum penulisan skripsi.
7. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang turut membantu memberikan dorongan kepada penulis hingga selesainya penulisan skripsi ini.

Kepada mereka, ingin penulis sampaikan semoga Allah SWT membalas dengan hal yang lebih baik dan berlipat ganda.

Ungaran,

Penulis

WAHYU DEDE PRIMATAMA

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	9
E. Sistematika Skripsi	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
A. Pengertian Sumber Daya Manusia	14
B. Pengertian Tentang Mutasi	15
1. Tujuan dan Manfaat Mutasi	16
2. Dasar Mutasi	18
3. Faktor-Faktor yang Harus diperhatikan dalam Mutasi	19
4. Kendala Pelaksanaan dalam Mutasi	22
5. Indikator Mutasi	23
6. Persyaratan Mutasi Polisi	24
7. Prosedur Mutasi di Lingkungan Polda Jateng	30
C. Pengertian Berbasis Kompetensi	32
D. Tinjauan Tentang Kepolisian	34
BAB III METODE PENELITIAN	40
A. Jenis Penelitian	40
B. Sumber dan Jenis Data	41
C. Metode Pengumpulan Data	43
D. Metode Analisis Data	45
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	47

A.	Kompetensi Teknis Dalam Pelaksanaan Mutasi di Kepolisian Daerah Semarang	47
B.	Hambatan Dalam Pelaksanaan Mutasi Di Kepolisian Daerah Semarang	67
C.	Solusi Kepolisian Daerah Dalam Mengatasi Hambatan Pelaksanaan Mutasi Berbasis Kompetensi	70
BAB V	PENUTUP	74
A.	Kesimpulan	74
B.	Saran	75

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada era globalisasi saat ini, suatu negara tidak akan dapat bersaing apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia (SDM) yang handal dan kuat untuk menghadapinya, karena persaingan yang begitu keras harus didukung pula oleh sumber daya manusia (SDM) yang menguasai, mengerti, dan dapat mengantisipasi perkembangan tersebut melalui inovasi-inovasi untuk dapat bertahan. Hal ini berlaku untuk tataran organisasi, dimana sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor sentral didalamnya. Setiap organisasi selayaknya memiliki manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang selanjutnya disebut MSDM yang diawaki oleh manusia yang berkompeten agar mereka bisa mengatur, mengurus sumber daya manusia berdasarkan visi dan misi organisasi sehingga dapat tercapai tujuan dan sasaran secara optimal.

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini tidak hanya mengatur tentang pemasaran dan keuangan saja, melainkan juga tentang kepegawaian, karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan ataupun negara, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis dalam apayang disebut sumber daya manusia.

Istilah manajemen mempunyai arti sebagai pengetahuan tentang bagaimana seharusnya mengaatur/mengelola sumber daya manusia. Negara sebagai suatu kesatuan wilayah yang luas, memiliki organisasi yang banyak yang berada dibawah naungan negara. Salah satu organisasi ini adalah Kepolisian Negara Kesatuan Republik Indonesia yang selanjutnya disebut sebagai Polri.

Kepolisian Negara Republik Indonesia atau biasa juga disebut dengan (Polri) merupakan perangkat Negara yang sangat berperan penting dalam upaya menjaga ketentraman dan ketertiban dalam masyarakat, menegakkan hukum, serta memberi perlindungan, mengayomi, dalam memberi pelayanan kepada masyarakat agar terpeliharanya keamanan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Polisi Republik Indonesia (Polri) memiliki beberapa misi salah satu diantaranya ialah mengelola secara profesional, jelas, dapat dipertanggungjawabkan serta modern segenap sumber daya polri guna menunjang operasional fungsi Polri Divisi Humas Polri, 2015. Salah satu upaya untuk mewujudkan misi tersebut ialah sistem penempatan sumber daya manusia yang tepat. Salah satunya dengan pelaksanaan mutasi, yaitu perubahan jabatan pegawai struktural baik ke kelas yang lebih tinggi atau ke kelas yang lebih rendah serta tingkat yang setara.¹

Berdasarkan Ketentuan yang ditetapkan oleh Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 tentang pemindahan anggota Kepolisian Republik Indonesia, disebutkan dalam pasal 5 huruf a dilaksanakan

¹ Moekijat, 2010, Manajemen Kepegawaian Dan Hubungan Dalam Perusahaan, Edisi Ketiga, Alumni Bandung.

guna memenuhi kebutuhan organisasi Polri, pembinaan karir, pemberian pengalaman dan wawasan, serta peningkatan kemampuan anggota yang bersangkutan. Disebutkan pula dalam pasal 2 huruf a dan c bahwa terselenggaranya proses mutasi anggota secara terencana, objektif, dan akuntabel agar terpenuhinya kepentingan organisasi di bidang sumber daya manusia guna terwujudnya personel Polri yang profesional, bermoral dan modern. Dalam menjalankan tugasnya, polisi di daerah memiliki tanggung jawab kepada kepolisian nasional, sementara di pihak lain, pemerintah daerah bertanggungjawab kepada pemerintah pusat, DPRD dan masyarakat. Selain itu dengan rumusan yang berbeda pemerintah daerah dan polisi memiliki fungsi yang sama tetapi struktur dan proses akuntabilitas yang berbeda. Polisi daerah merupakan bagian dari struktur pemerintah yang tersentralisir dengan proses akuntabilitas yang bersifat vertikal.

Dalam menjalankan tugasnya tidaklah mudah berhadapan dengan masyarakat, Polri dihadapkan pada tanggung jawab yang besar. Polisi kadangkala merasakan hubungan yang kurang baik terhadap masyarakat yang dilayaninya. Mendapatkan kepercayaan dari masyarakat merupakan hal yang sulit didapat, karena memerlukan proses terutama adanya komunikasi dan kontak sosial, waktu serta kemauan masing-masing anggota polisi. Masyarakat masih mengharapkan peningkatan peran dan tugas polisi sebagai pengayom, pelindung, dan pelayanan masyarakat serta sebagai penegak hukum yang bersih. Komunikasi merupakan sarana paling dasar dan penting saat berbicara tentang pencitraan suatu institusi atau organisasi pemerintah yaitu kepolisian.

Membahas citra Polri, terkait dengan kemampuan komunikasi Polri itu sendiri. Apalagi dengan adanya paradigmaparu Kepolisian sekarang bahwa Polri sudah menjadi polisi sipil, dimana tidak ada lagi sikap arogan. Yang hasilnya dapat kita lihat peranan kepolisian dimasyarakat.

Sebagai sebuah organisasi, Polri juga harus didukung oleh sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kompetensi. Salah satu misi Polri adalah mengelola sumber daya manusia Polri secara professional dalam mencapai tujuannya yaitu terwujudnya keamanan dalam negeri, sehingga dapat mendorong peningkatan kualitas hidup masyarakat. Misi ini menjadi dasar dari upaya pembinaan dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia Polri. Dengan adanya misi yang menyentuh aspek sumberdaya manusia, maka sesungguhnya Polri telah berupaya untuk berkomitmen terhadap kualitas kompetensi yang baik bagi para anggotanya.

Pencapaian tujuan organisasi yang baik tercermin dari peningkatan kontribusi yang dihasilkan oleh sumber daya manusianya. Sumber daya manusia yang dihasilkan dari rekrutmen yang baik, tentu akan menghasilkan pegawai yang baik juga, begitu juga dengan pegawai yang telah bekerja secara profesional, tentu mengharapkan peningkatan status pekerjaannya sebagai bukti penghargaan institusi atas kinerjanya selama ini berupa mutasi dan promosi jabatan.

Aparatur sipil negara adalah salah satu unsur penting di dalam lingkungan Kepolisian untuk membantu fungsi dan tugas Polri. Aparatur sipil negara sebagai faktor pendukung misi Polri harus diperhatikan dengan seksama

dalam hal pembinaan karir. Pembinaan karir yang dimaksud adalah berupa promosi dan mutasi, untuk menjalankan kegiatan pembinaan karir aparatur sipil negara ini haruslah memiliki dasar hukum yang jelas yaitu Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang aparatur sipil negara. Hal ini berguna untuk meningkatkan motivasi kerja aparatur sipil negara tersebut.²

Polri sebagai salah satu instansi pemerintah memiliki peraturan sendiri untuk melakukan pembinaan karir terhadap anggota polisi maupun pegawai negeri sipil polisi yaitu Peraturan Kapolri Nomor 16 Tahun 2012. Peraturan ini sudah terlebih dahulu terbit dari undang-undang nomor 5 tahun 2014. Hal ini menimbulkan pertanyaan peraturan mana yang berlaku untuk aparatur sipil negara yang bekerja pada instansi kepolisian. Mengingat bahwa undang-undang adalah sumber utama dari segala peraturan yang ada didalam negara Republik Indonesia ini.

Sudah bukan menjadi rahasia umum lagi bahwa proses pembinaan karir personel dan aparatur sipil negara Polri dalam hal mutasi dan promosi jabatan, selalu menuai ketidakpuasan dari berbagai kalangan. Menurut kriminolog Universitas Indonesia Adrianus Meliala, saat ini telah terjadi ketidakadilan dan kecemburuan dalam hal promosi dan mutasi di jajaran kepolisian, terutama di kalangan polisi berpangkat rendah. Pasalnya, mutasi dan promosi jabatan di Polri masih diwarnai KKN, masih ada “bisnis jual beli jabatan” di jajaran Polri. Hal ini berlaku juga terhadap Aparatur sipil negara yang ada di lingkungan Polri.

² Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang aparatur sipil negara

Menurut hasil Penelitian dilakukan oleh Zainal Asikin (2018) menunjukkan bahwa prosedur pemutasian di lingkungan Polda Jawa Tengah berdasarkan peraturan Kapolri Nomor 16 Tahun 2012 sebagaimana kepala satuan fungsional (kasatfung)/Kepala Kepolisian Resort (kapolres) mengajukan anggota dengan kepangkatan AKPB Eselon III A2 ke bawah yang akan dipindahkan antar Satuan fungsional dan antar Polres kepada kepala Kepolisian Daerah (Polda) dan ditindaklanjuti oleh kepala Biro sumber daya manusia kepolisian daerah melaksanakan pemeriksaan persyaratan administrasi mutasi mencakup kepangkatan, pendidikan, kemampuan, catatan personel, dan penilaian, sidang Dewan Pertimbangan Karier (DPK) tingkat Polda dan penertiban keputusan Kapolda tentang mutasi. Berdasarkan beberapa pendapat di atas berarti Mutasi dapat diartikan sebagai suatu kegiatan yang dilakukan oleh organisasi Kepolisian Republik Indonesia, sebagai proses pemindahan atau perubahan posisi, pekerjaan, dan jabatan, fungsi serta tanggungjawab baik itu secara vertikal maupun secara horizontal, sesuai dengan kemampuan anggota pada bidangnya masing-masing. Tujuannya agar anggota Polri yang bersangkutan dapat memperoleh kepuasan tersendiri dan bisa memberikan prestasi yang maksimal kepada Kepolisian Negara Republik Indonesia.³

Menurut T. Hani Handoko (2011), manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Minat adalah suatu kesadaran atau ketertarikan seseorang terhadap

³ Zainal Asikin dkk. 2018. Dasar-Dasar Hukum Perburuhan. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

suatu objek, orang, masalah, atau situasi yang berkaitan dengan dirinya. Artinya minat harus dipandang sebagai suatu kesadaran, karena minat merupakan salah satu aspek psikologis yang dimiliki oleh seseorang yang mempunyai perhatian lebih terhadap kegiatan tertentu, selain itu minat juga mampu mendorong diri seseorang untuk melakukan kegiatan tersebut. Karena semakin tinggi minat maka semakin tinggi pula dedikasi seseorang terhadap apa yang menjadi minatnya, Sedangkan kompetensi adalah suatu sifat atau karakteristik yang dibutuhkan oleh seorang pemegang jabatan agar mampu melaksanakan jabatan dengan baik, Karakteristik seseorang mudah dilihat termasuk pengetahuan, keahlian, dan perilaku yang memenuhi syarat untuk berkinerja. Minat anggota terhadap suatu bidang tertentu akan mampu meningkatkan semangat kerjanya, selain itu produktifitas kerja anggota berawal dari kompetensi yang dimilikinya. Adapun salah satu prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan pegawai menurut Musanef dalam “Ibrahim 2014” yaitu prinsip *The Right Man on The Right Place* dimana setiap penempatan pegawai dalam organisasi perlu didasarkan pada kompetensi keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan.⁴

Pelaksanaan mutasi yang dilakukan dalam ruang lingkup kepolisian daerah Polda Semarang adalah hal yang alami dalam organisasi Polri sebagai *tour of duty and tour of area*, penyegaran, promosi dalam rangka menaikkan performa kemampuan kerja organisasi mengarah pada sumber daya manusia

⁴ Musanef. 2016. Manajemen Kepegawaian di Indonesia. Gunung Agung: Jakarta

yang lebih tinggi dan promoter. Pelaksanaan mutasi ini lebih mengarah kepada *merit system*.

Adanya proses mutasi dan promosi yang salah dapat merugikan tidak saja kepada personel atau aparatur sipil negara tersebut, namun juga pada organisasi. Pada personel atau aparatur sipil negara akan berdampak pada tidak adanya motivasi kerja yang tentunya akan berpengaruh pada organisasi, sedangkan pada organisasi ada ketidakpercayaan pada fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam membangun personel Polri yang berkualitas. MSDM yang buruk juga berdampak pada kredibilitas lembaga tersebut dalam mengelola MSDM-nya.

Melihat latar belakang masalah tentang Pelaksanaan Mutasi Berbasis Kompetensi, penulis tertarik untuk meneliti bagaimana Pelaksanaan Mutasi Berbasis Kompetensi di Kepolisian Daerah. Karena itu penulis mengangkat penelitian skripsi dengan judul: **“Pelaksanaan Mutasi Berbasis Kompetensi di Kepolisian Daerah (POLDA) Semarang.”**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah yang dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana kompetensi teknis dalam pelaksanaan mutasi di Kepolisian Daerah Semarang?
2. Apa hambatan dalam pelaksanaan mutasi di Kepolisian Daerah Semarang?
3. Bagaimana solusi di Kepolisian Daerah dalam mengatasi hambatan pelaksanaan mutasi berbasis kompetensi?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan mendiskripsikan kompetensi teknis dalam pelaksanaan mutasi di Kepolisian Daerah Semarang.
2. Untuk mengetahui dan mendiskripsikan hambatan dalam pelaksanaan mutasi di Kepolisian Daerah Semarang.
3. Untuk mengetahui dan mendiskripsikan solusi Kepolisian Daerah dalam mengatasi hambatan pelaksanaan mutasi berbasis kompetensi.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat atau kegunaan yang diperoleh dalam skripsi ini, yaitu:

a) Manfaat Teoritis :

Hasil penelitian ini diharapkan berguna bagi kajian khususnya dalam pengembangan ilmu hukum, bahan masukan bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji permasalahan yang sama dengan penelitian ini khususnya yang berkaitan dengan Pelaksanaan Mutasi Berbasis Kompetensi di Kepolisian Daerah (POLDA) Semarang.

b) Manfaat Praktis :

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai referensi dan informasi, dan sebagai bahan masukan bagi anggota kepolisian dan masyarakat dalam Pelaksanaan Mutasi Berbasis Kompetensi di Kepolisian Daerah (POLDA) Semarang.

E. Sistematika Penulisan Skripsi

Untuk mempermudah dan memahami skripsi dengan judul " Pelaksanaan Mutasi Berbasis Kompetensi di Kepolisian Daerah (POLDA) Semarang",

maka sistematika penulisannya sebagai berikut:

Bab I PENDAHULUAN

Berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, ruang lingkup penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan skripsi.

Bab II TINJAUAN PUSTAKA

Berisi tentang Pelaksanaan Mutasi, Tujuan dan Manfaat Mutasi, Dasar Mutasi, Faktor-Faktor yang Harus diperhatikan dalam Mutasi, Kendala Pelaksanaan dalam Mutasi, Indikator Mutasi, Persyaratan Mutasi Polisi, Prosedur Mutasi di Lingkungan Polda Jateng, Pengertian Berbasis Kompetensi, Tinjauan Tentang Kepolisian Daerah (POLDA) Semarang.

Bab III METODE PENELITIAN

Bersisi langkah-langkah atau cara yang dilakukan dalam penelitian meliputi Pendekatan Masalah, Sumber dan Jenis Data, Metode Pengumpulan Data dan Pengolahan Data serta Analisa Data.

Bab IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bersisi tentang berbagai hal yang berkaitan dengan permasalahan dalam skripsi ini, akan dijelaskan mengenai Kompetensi Teknis Dalam Pelaksanaan Mutasi di Kepolisian Daerah Semarang, Hambatan Dalam Pelaksanaan Mutasi Di Kepolisian Daerah Semarang, Solusi Kepolisian Daerah Dalam Mengatasi Hambatan Pelaksanaan Mutasi Berbasis Kompetensi.

Bab V PENUTUP

Penutup, merupakan penutup yang terdiri dari simpulan yang merupakan jawaban atas permasalahan yang ada, dan juga saran-saran yang dapat diajukan sebagai rekomendasi lebih lanjut.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Sebelum mengkaji tentang Pelaksanaan Mutasi Berbasis Kompetensi di Kepolisian Daerah (POLDA) Semarang ada beberapa penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan sebagai salah satu faktor pendukung yang dapat membantu penyelesaian penelitian ini terkhususnya dengan penelitian terdahulu yang mempunyai tema dan variabel yang sama atau yang berkaitan dengan judul peneliti diantaranya yaitu sebagai berikut:

- a) Penelitian ini dilakukan oleh Ahmad Afiq dengan judul “Pelaksanaan Mutasi Jabatan Di Jajaran Kepolisian Resort Tana Toraja”. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai Pelaksanaan Mutasi Jabatan di jajaran Kepolisian Resort Tana Toraja disimpulkan bahwa hal tersebut terbilang terlaksana cukup baik, namun tentunya masih harus ditingkatkan agar dapat lebih baik. hal tersebut dilihat dari aspek (1) Berdasarkan norma atau standar kriteria tertentu berdasar analisis pekerjaan dalam merumuskan rencana mutasi jabatan, (2) Berorientasi pada kebutuhan yang nyata menyesuaikan dengan kebutuhan unit kerja dan (3) Berdasarkan objektivitas yang dapat dipertanggung jawabkan sehingga personil yang dipindah tugaskan dapat profesional. Faktor pendukung dalam pelaksanaan mutasi jabatan ini ialah (a) Kepemimpinan dan (b) Komunikasi antara unsur di Polres Tana Toraja. Faktor penghambat yaitu (a) Kedisiplinan, dimana masih menjadi persoalan klasik bagi para anggota untuk lebih menjaga

ketertibannya karena hal tersebut juga menjadi salah satu pertimbangan dalam pemindahan tugas/mutasi jabatan. dan (b) Penataan dan pengembangan sarana pendukung di Polres Tana Toraja sehingga dapat mendukung segala kegiatan yang akan diselenggarakan baik perihal pengembangan kelembagaan hingga peningkatan kompetensi para personil.⁵

- b) Penelitian dilakukan oleh Natalia dengan judul “Prosedur Pemutasian di Kepolisian Daerah Sumatera Utara Berdasarkan Peraturan Kapolri Nomor 16 Tahun 2012 (Studi di Polda Sumatera Utara). adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa prosedur pemutasian di lingkungan Polda Sumatera Utara berdasarkan peraturan Kapolri Nomor 16 Tahun 2012 sebagaimana kasatfung/kapolres mengusulkan anggota dengan kepangkatan AKPB Eselon III A2 ke bawah yang akan dimutasikan antar Satfung dan antar Polres kepada Kapolda dan ditindaklanjuti oleh Kepala Biro Sumber Daya Manusia Polisi daerah melaksanakan pemeriksaan persyaratan administrasi Mutasi mencakup kepangkatan, pendidikan, kompetensi, catatan personel, dan *assesment*; sidang Dewan Pertimbangan Karier (DPK) tingkat Polda dan penertiban ketetapan Kepala kepolisian daerah mengenai mutasi.⁶
- c) Penelitian dilakukan oleh Nugroho, Sukanto, dan Setyowati dengan judul “Pelaksanaan Mutasi Jabatan Struktural yang Dilaksanakan Oleh Pemerintah Kota Malang (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).” Adapun instrumen penelitian yaitu wawancara, observasi, dan Dokumentasi.

⁵ Ahmad Afiq, (2020) Skripsi dengan judul “Pelaksanaan Mutasi Jabatan di Jajaran Kepolisian Resort Tana Toraja”.

⁶ Natalia (2018) Skripsi dengan judul “Prosedur Pemutasian di Kepolisian Daerah Sumatera Utara Berdasarkan Peraturan Kapolri Nomor 16 Tahun 2012 (Studi di Polda Sumatera Utara)

Dalam penelitiannya peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan menggunakan analisis data *interactive model of analysis*. Hasil penelitian menyatakan bahwa: dapat disimpulkan bahwa kegiatan mutasi jabatan struktural yang dilaksanakan oleh pemerintah Kota Malang Badan Kepegawaian Daerah melaksanakan analisis jabatan struktural berdasarkan peta jabatan dan sejumlah catatan kekosongan jabatan struktural dari bagian terkecil pekerjaan sesudah itu Badan Kepegawaian Daerah mengatur sejumlah catatan usulan mutasi jabatan struktural dan disampaikan kepada Badan pertimbangan jabatan dan kepangkatan (Baperjakat) akhirnya melakukan sidang dan hasilnya disampaikan kepada walikota untuk memperoleh kesepakatan. Kemudian yang paling akhir yaitu menyelenggarakan pelantikan dan pengangkatan dalam jabatan struktural oleh wali kota. peneliti masih menemukan pandangan bahwa karyawan tersebut, selain itu karyawan juga memiliki perasaan yang terkait dengan prestasinya yang menurun sehingga harus di mutasi.⁷

- d) Penelitian ini dilakukan oleh Ahmad Judas, dengan judul “Mutasi dan promosi jabatan pengaruhnya kepada hasil kerja pegawai pada Kantor wilayah Direktorat jenderal Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mutasi dan promosi jabatan berpengaruh secara simultan terhadap prestasi kerja pegawai. Promosi jabatan berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai. Keterkaitan antara mutasi dan promosi jabatan pada prestasi kerja pegawai sangatlah

⁷ Nugroho, Sukanto, dan Setyowati (2013) Skripsi dengan judul “Pelaksanaan Mutasi Jabatan Struktural yang Dilaksanakan Oleh Pemerintah Kota Malang (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

kuat. Dimana mutasi dan promosi menjadi salah satu aktivitas utama bagi pengembangan pegawai, untuk memberi dorongan kepada para pegawai agar lebih menaikkan prestasi kerjanya.⁸

Berdasarkan hasil penelitian yang ada di atas dapat di simpulkan bahwa mutasi sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja, serta penyesuaian kerja sangat penting bagi pegawai sesuai dengan keahlian masing-masing pada bidangnya agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan maksimal, karena pekerjaan yang tidak sesuai pada bidangnya dapat menyebabkan pegawai itu harus dimutasi karna pekerjaannya kurang maksimal. Setelah mendapatkan kajian tentang penelitian terdahulu, maka dapat dikemukakan konsep-konsep kajian Pelaksanaan Mutasi Berbasis Kompetensi di Kepolisian Daerah (POLDA) Semarang sebagai berikut.

A. Pengertian tentang Mutasi

Mutasi sudah dikenal oleh sebagian masyarakat baik dalam lingkungan maupun luar lingkungan organisasi. Mutasi yaitu aktivitas menempatkan tenaga kerja dari suatu bagian ke bagian lainnya. Tetapi mutasi tidak berarti sama dengan pemindahan. Mutasi mencakup aktivitas menempatkan pegawai, pengoperan, tanggung jawab, pemindahan kedudukan ketenagakerjaan, dan semacamnya. Mengenai pemindahan cuma terbatas pada memindahkan pegawai dari satu bagian ke bagian lainnya. Menurut Nitisemito gambaran mutasi yaitu aktivitas dari pimpinan organisasi/perusahaan untuk memindahkan anggota dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang berbeda yang dianggap setara.⁹ Menurut

⁸ Ahmad Judas, (2013) Skripsi dengan judul “Mutasi dan promosi jabatan pengaruhnya kepada hasil kerja pegawai pada Kantor wilayah Direktorat jenderal Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utaradi Manado”

⁹ Nitisemito A.S. (2012). *Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar*. Jakarta: Arena Ilmu. Hal. 215

Hanggraeni, Mutasi adalah pemindahan posisi lama ke posisi yang baru tapi memiliki kedudukan, tanggung jawab, dan jumlah remunerasi yang sama”.¹⁰ Selanjutnya Mutasi menurut Daryanto, mutasi adalah suatu kegiatan rutin dari suatu perusahaan atau instansi untuk dapat melaksanakan prinsip *the right men on the right place*.¹¹ Menurut Sastrohadiwiryo dalam Kadarisman, mutasi adalah aktivitas pegawai yang berkaitan dengan rangkaian pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan kedudukan ketenagakerjaan ke keadaan tertentu dengan maksud supaya pegawai yang terlibat mendapat kepuasan kerja yang sungguh-sungguh dan mampu memberikan prestasi kerja yang baik kepada organisasi.

Dari beberapa pendapat di atas tentang mutasi maka bisa disimpulkan bahwa mutasi yaitu suatu perubahan, pemindahan kerja dari suatu jabatan ke jabatan lain beserta harapan adanya pemindahan tersebut dapat maka anggota yang dimutasi bisa lebih berkembang.

1. Tujuan dan manfaat mutasi

Menurut Hasibuan, mengenai maksud mutasi yaitu:

- a. Menaikkan kemampuan kerja karyawan.
- b. Menciptakan kemampuan antara tenaga kerja dengan susunan pekerjaan.
- c. Untuk menambah atau memperluas pengalaman dan pengetahuan anggota.
- d. Menghapuskan rasa bosan terhadap pekerjaannya.
- e. Memberikan kesadaran agar anggota dalam organisasi bisa berusaha

¹⁰ Hanggraeni, Dewi. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Hl. 175

¹¹ Daryanto. (2013). *Sari Kuliah Manajemen Produksi*. Bandung: Satu Nusa. Hanggraeni, D. (2012), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Hl. 241

untuk meningkatkan karir yang lebih tinggi.

- f. Untuk melaksanakan hukuman atau sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang telah dilakukannya.
- g. Untuk memberikan pengakuan dan motivasi serta imbalan terhadap prestasi kerjanya.
- h. Untuk mendorong agar semangat kerjanya meningkat dengan caramelalui persaingan terbuka.
- i. Untuk menyesuaikan pekerjaan sesuai fisik yang dimiliki oleh anggota.

Menurut Moekijat, dalam program kepegawaian mutasi bertujuan untuk:

- a. Mempertahankan anggota-anggota yang telah lama masa kerjanya sebagai perubahan atau pengurangan keperluan organisasi.
- b. Mengembangkan kecakapan atau kemampuan anggota dalam berbagai bidang.
- c. Mengadakan penggantian antar kelompok kerja.
- d. Memperbaiki atau menyesuaikan penempatan yang tidak memuaskan.

Selain itu adapun manfaat dari mutasi bagi anggota menurut Siagian, adalah sebagai berikut:

- a. Mendapatkan pengalaman baru.
- b. Cakrawala dan memiliki pandangan yang lebih luas.
- c. Tidak menyebabkan kebosanan dan kejenuhan terhadap anggota.
- d. Mampu memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang baru.
- e. Memperoleh perspektif baru mengenai tentang kehidupan dalam

organisasional

- f. Persiapan untuk menyambut tugas yang baru kedepannya misalnya, karena promosi jabatan.
- g. Mampu mendapatkan motivasi dan kekuatan kerja yang tinggi karena adanya tantangan dan situasi yang baru dihadapi.

Berbagai pandangan manfaat pelaksanaan mutasi diantaranya sebagai berikut:

- a. Tidak menginginkan pegawai untuk mengalami kejenuhan.
- b. Memberikan harapan bagi aparatur untuk memposisikan pekerjaan masing-masing.
- c. Sebagai asuransi tidak ada pemberhentian bagi sebuah pegawai.
- d. Sebuah bentuk motivasi untuk mendapatkan sebuah pengalaman di lingkungan terbaru.
- e. Kebutuhan instansi yang harus dipenuhi.

2. Dasar Mutasi

Adapun salah satu landasan atau dasar yang diambil dari dalam pelaksanaan mutasi menurut teori Hasibuan, landasan atau dasar yang dimaksud yaitu sebagai berikut:

- 1) *Merit system*, yaitu mutasi anggota atas dasar landasan yang mempunyai sifat ilmiah, objektif, dan hasil atas prestasi kerjanya. *Merit system* atau *carrer system* ini adalah bagian mutasi yang baik karena:
 - a) *Output* dan kemampuan kerja yang meningkat.
 - b) Semangat kerja yang meningkat.

- c) Jumlah kekeliruan yang dilakukan sebelumnya akan menurun.
 - d) Absensi dan disiplin kerja yang akan semakin baik.
 - e) Jumlah kecelakaan berkurang.
- 2) *Seniority system* adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari karyawan bersangkutan. Sistem mutasi seperti ini tidak objektif karena kecakapan orang yang di mutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku jabatan baru.
- 3) *Spoil system* adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka (*like or dislike*). Adapun tujuan dari mutasi menurut Hasibuan, adalah sebagai berikut :
- (a) Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan,
 - (b) Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan,
 - (c) Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan,
 - (d) Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karir yang lebih tinggi,
 - (e) Untuk menghilangkan rasa bosan/jenuh terhadap pekerjaannya,
 - (f) Untuk pelaksanaan hukuman/sanksi atas pelanggaran yang di lakukannya,
 - (g) Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya,
 - (h) Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka,

- (i) Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik,
- (j) Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan,

3. Faktor-Faktor yang Harus Diperhatikan Dalam Mutasi

Hal yang penting dan perlu diketahui yaitu cara mutasi menurut Hasibuan, ada dua cara mutasi yang dilakukan didalam suatu organisasi yaitu sebagai berikut:

1) Cara tidak ilmiah

Mutasi dengan cara tidak ilmiah ini dilakukan :

- (a) Tidak didasarkan kepada aturan/standar kriteria yang jelas.
- (b) Berorientasi hanya pada masa kerja dan ijazah, bukan karena prestasi atau keadaan nyata.
- (c) Berorientasi kepada banyaknya anggaran yang tersedia, bukan atas kebutuhan riil pegawai/karyawan.

2) Cara ilmiah

- (a) Berdasarkan norma atau standar kriteria tertentu, seperti analisis pekerjaan.
- (b) Berorientasi kepada kebutuhan yang riil/nyata.
- (c) Berorientasi kepada formasi riil kepegawaian.
- (d) Berorientasi kepada tujuan yang beraneka ragam.
- (e) Berdasarkan objektivitas yang dapat dipertanggungjawabkan.

3) Sebab dan Alasan Mutasi

Ada beberapa suatu alasan mutasi dilakukan menurut Hasibuan, adalah sebagai berikut:

(1) Permintaan sendiri

Alasan-alasan atas permintaan sendiri yaitu:

- (a) Kesehatan; misalnya fisik anggota atau pegawai belum membantu melakukan pekerjaan. Seperti dinas luar, berharap dimutasi untuk dinas malam.
- (b) Keluarga; seperti merawat orang tua yang telah lanjut usianya.
- (c) Kerja sama; misalnya tidak mampu bekerjasama dengan sesama anggota atau pegawai yang lain disebabkan oleh terjadinya kesalah pahaman yang menghadirkan perselisihan.

(2) Alih Tugas Produktif (ATP) Alasannya yaitu didasarkan pada kecakapan, kemampuan, sikap, dan disiplin karyawan. Jadi Alih Tugas Produktif ini biasanya mempunyai sifat mutasi vertikal (promosi atau demosi).

- (a) *Production transfer*. Mengalih tugaskan anggota dari satu bagian ke bagian lain secara horizontal, karena pada bagian lain tidak mempunyai tenaga kerja sedangkan produksi akan ditingkatkan.
- (b) *Replacement transfer*, mengalih tugaskan anggota yang telah lama dinas ke jabatan lain secara horizontal untuk berganti anggota yang masa tugasnya sedikit atau dihentikan.
- (c) *Versality transfer*, mengalih tugaskan anggota atau pegawai ke jabatan/ pekerjaan lainnya secara horizontal supaya anggota atau pegawai yang berkaitan mampu melaksanakan tugas atau ahli di berbagai tempat pekerjaan.

(d) *Shift transfer*, yaitu mengalih tugaskan seorang anggota yang sifatnya horizontal dari satu regu ke regu lainnya meskipun tugasnya tidak berubah.

(e) *Remedial transfer*, yaitu mengalih tugaskan seorang anggota ke pekerjaan lain, baik pekerjaannya sepadan atau tidak atas permintaan anggota atau pegawai yang bersangkutan karena tidak bisa bekerja sama dengan anggota-anggota kerja lainnya.

(3) Pendekatan mutasi melalui segi waktu

(a) *Temporary transfer*, yaitu mengalih tugaskan seorang anggota ke pekerjaan lain, baik secara horizontal maupun vertikal yang sifatnya dapat berubah.

(b) *Permanent transfer*, mengalih tugaskan seorang anggota ke atau pekerjaan baru, dalam waktu yang cukup lama hingga dia dipindahkan atau pensiun.

(4) Masalah *merit rating* dan mutasi

Merit rating, artinya yaitu pemberian nilai terhadap prestasi kerja yang sudah dilaksanakan apakah sesuai dengan konsep awal. Dalam hal ini penilaian dilaksanakan jika pekerjaan sudah beres dilaksanakan atau pekerjaan sedang dikerjakan. *Merit rating* terdiri atas (penilaian awal) dan (penilaian akhir).

4. Kendala Pelaksanaan Dalam Mutasi

Ada tiga jenis penolakan pegawai terhadap mutasi pegawai menurut Sastrohadiwiryo dalam Ivin, yaitu sebagai berikut:

1) Faktor logis atau Rasional

Penolakan ini dilaksanakan dengan waktu yang dibutuhkan agar mampu menyesuaikan diri, usaha luar biasa untuk belajar lagi, kemungkinan hadirnya keadaan yang tidak diharapkan misalnya penurunan tingkat kecakapan disebabkan oleh susunan jabatan tidak memungkinkan, serta kerugian ekonomi yang ditimbulkan oleh organisasi.

2) Faktor Psikologis

Penolakan berdasarkan keadaan psikologis yaitu penolakan yang dilakukan berdasarkan dengan emosi, sikap, dan sentimen. Misalnya kecemasan terhadap sesuatu yang tidak diketahui terlebih dahulu, menurunnya sikap toleran terhadap perubahan, tidak menyukai pimpinan atau agen perubahan lainnya, menurunnya kepercayaan pada pihak lain, kebutuhan atas rasa aman.

3) Faktor Sosiologis

Penolakan ini terjadi karena ada beberapa alasan yaitu konspirasi yang bersangkutan dengan politik, berlawanan dengan nilai kelompok, kepentingan pribadi, dan harapan untuk menjaga hubungan (*relationship*) yang terikat saat ini.

5. Indikator Mutasi

Mutasi jabatan menjadi salah satu aktivitas dalam menyesuaikan kemampuan dan kecakapannya dalam bekerja di sebuah instansi. Menurut Hasibuan, menyatakan bahwa membagi mutasi secara horizontal dan mutasi secara vertikal adalah yakni sebagai berikut:

1) Mutasi horizontal

Mutasi horizontal atau mutasi rotasi adalah pertukaran tempat atau jabatan suatu pegawai dalam organisasi akan tetapi dalam peringkat yang setara. Mutasi horizontal mencakup diantaranya:

- (a) Mutasi tempat/perubahan tempat namun tanpa adanya perubahan untuk jabatan atau posisi/golongan hal ini dikarenakan adanya rasa jenuh dan tidak mampu untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaannya.
- (b) Mutasi jabatan yakni perubahan posisi jabatan atau penempatan kearah posisi yang semula.

2) Mutasi vertical

Mutasi vertikal diartikan sebagai perubahan sektor jabatan atau pekerjaan baik melalui promosi maupun demosi sehingga kewenangannya berubah.

6. Persyaratan Mutasi Polisi

Mutasi Polri bertujuan untuk mewujudkan terselenggaranya proses pembinaan karier personel yang terencana, terarah, objektif, dan berkeadilan. Sehingga akan berimplikasi positif terhadap peningkatan kualitas kinerja personel dalam menjalankan tugasnya sebagai pelindung, pengayom, dan pelayan masyarakat. Selain tujuan tadi, sebenarnya prinsip dasar diadakannya pemutasian terhadap anggota Polri merupakan bagian yang tak dapat dipisahkan dari semangat. Di sana, termasuk di dalamnya, perlu kiranya melakukan pembinaan dan peremajaan organisasi yang berorientasi pada peningkatan kualitas, baik sebagai anggota Polri maupun dalam struktur

kelembagaan.

Persyaratan Mutasi untuk kepentingan organisasi bagi Perwira Tinggi (Pati) Polri terdiri atas :¹²

- a. Pelaksanaan mutasi jabatan Pamen dilaksanakan dengan penugasan silang antar Satfung/Satwil sekurang-kurangnya 2 (dua) tahun atau sesuai kebutuhan organisasi;
- b. Pelaksanaan mutasi jabatan Kasatwil dengan lama waktu menjabat sekurang- kurangnya 1 (satu) tahun dan paling lama 2 (dua) tahun atau sesuai kebutuhan organisasi;
- c. Mutasi jabatan dalam rangka promosi ke Kombes Pol eselon II B3 sekurang- kurangnya 1 (satu) tahun telah menduduki jabatan AKBP eselon III A1; dan
- d. Mutasi jabatan dalam rangka promosi ke AKBP eselon III A2 sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun telah menduduki jabatan Kopol eselon III B1 kecuali bagi personel yang telah memiliki pendidikan pengembangan Sespimmen Polri.

Persyaratan Mutasi untuk kepentingan organisasi bagi Brigadir sebagaimana dimuat dalam pasal 15 Peraturan Kapolri No 16 Tahun 2012 terdiri atas :

- a. Diutamakan untuk memenuhi kebutuhan organisasi Polri dalam rangka pelayanan masyarakat terdepan;
- b. Tidak mempengaruhi pelaksanaan tugas pokok pada kesatuan yang

¹² Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Mutasi Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia, Pasl 12.

ditinggalkan; dan

- c. Memperhatikan Daftar Susunan Personel (DSP) dan jumlah riil anggota pada Satfung/Satwil asal dan tujuan.

Anggota yang Mutasi dalam rangka pensiun diupayakan dapat ditempatkan pada Satfung/Satwil terdekat dengan alamat/domisili anggota. Mutasi dapat dilaksanakan sekurang-kurangnya 3 (tiga) bulan sebelum masa pensiun sebagaimana dimuat dalam pasal 16 ayat (1) dan (2) Peraturan Kapolri No 16 Tahun 2012. Anggota yang mengikuti pendidikan maupun kursus reguler dengan waktu pendidikan sekurang-kurangnya 6 (enam) bulan, dibebaskan dari jabatannya.¹³

Persyaratan Mutasi berdasarkan permohonan anggota :¹⁴

- a. Diutamakan apabila telah ada calon pengganti;
- b. Tidak mempengaruhi pelaksanaan tugas pokok kesatuan yang akan ditinggalkan;
- c. Formasi tempat tugas yang baru memungkinkan untuk dapat diisi oleh pemohon;
- d. Faktor fisik/kesehatan dan psikis dari anggota, serta pertimbangan lainnya yang dipandang perlu; dan
- e. Mendapat persetujuan dari atasannya.

Mutasi berdasarkan permohonan anggota dengan biaya sendiri wajib memenuhi persyaratan : masa kerja dan administrasi.¹⁵ Persyaratan masa

¹³ Ibid, Pasal 17

¹⁴ Ibid, Pasal 18

¹⁵ Ibid, Pasal 19

kerja sebagai berikut :¹⁶

- a. Bagi Pamen Polri, sekurang-kurangnya 2 (dua) tahun atau sesuai kebutuhan organisasi.
- b. Bagi Pama Polri, sekurang-kurangnya:
 - 1) 2 (dua) tahun untuk yang bertugas di lembaga pendidikan dan Satker Mabes Polri atau sesuai kebutuhan organisasi; dan
 - 2) 5 (lima) tahun untuk yang bertugas di satuan kewilayahan atau sesuai kebutuhan organisasi;
- c. Bagi Brigadir Polri:
 - 1) 10 (sepuluh) tahun, mutasi Brigadir dari Polda di luar pulau Jawa (Polda Sumatera Utara, Riau, Kepulauan Riau, Jambi, Sumatera Selatan, Lampung, Kalimantan Barat, Kalimantan Tengah, Kalimantan Selatan, Kalimantan Timur, Sulawesi Utara, Sulawesi Selatan dan Bali) ke Polda di pulau Jawa;
 - 2) 8 (delapan) tahun, mutasi Brigadir dari Polda di luar pulau Jawa (Polda Aceh, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Tengah, Gorontalo, Maluku, Maluku Utara, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Bengkulu, Sumatera Barat, Kepulauan Bangka Belitung, dan Papua) ke Polda di pulau Jawa;
 - 3) 6 (enam) tahun, mutasi Brigadir antar Polda di pulau Jawa dan keluar pulau Jawa (Polda Aceh, Sumatera Utara, Riau, Kepulauan Riau, Jambi, Sumatera Selatan, Lampung, Kalimantan Barat, Kalimantan

¹⁶ Ibid, Pasal 20

Tengah, Kalimantan Selatan, Kalimantan Timur, Sulawesi Utara, Sulawesi Selatan, dan Bali) atau antar Polda di luar pulau Jawa; dan

- 4) 4 (empat) tahun, mutasi Brigadir dari Polda di Pulau Jawa ke Polda di luar Pulau Jawa (Polda Sulawesi Tenggara, Sulawesi Tengah, Gorontalo, Maluku, Maluku Utara, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Bengkulu, Sumatera Barat, Kepulauan Bangka Belitung, dan Papua) atau Mutasi Brigadir dari Satfung tingkat Mabes Polri ke seluruh Polda dan antar Satfung tingkat Mabes Polri.

Persyaratan administrasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 19 huruf b Peraturan Kapolri No 16 Tahun 2012 terdiri atas :

- a. Usulan/rekomendasi Kasatfung/Kasatwil;
- b. Surat permohonan pindah dari anggota yang bersangkutan disertakan alasan-alasannya;
- c. Fotokopi keputusan pengangkatan pertama yang dilegalisir oleh pejabat fungsi SDM;
- d. Fotokopi keputusan jabatan terakhir yang dilegalisir oleh pejabat fungsi SDM;
- e. Fotokopi keputusan pangkat terakhir yang dilegalisir pejabat fungsi SDM;
- f. Fotokopi Skep/Kep penempatan pertama yang dilegalisir pejabat fungsi SDM(bagi Brigadir Polri);
- g. Daftar riwayat hidup yang dilegalisir pejabat fungsi SDM;
- h. Dokumen lain yang berkaitan dengan kondisi fisik, psikis, kesehatan,

dan lain-lain yang berkaitan;

- i. Surat pernyataan istri/suami anggota bahwa bersedia untuk mengikuti kepindahan tersebut; dan
- j. Surat pernyataan kesanggupan mutasi dengan biaya sendiri.

Khusus Brigadir, selain persyaratan dilengkapi dengan fotokopi Ijazah kelulusan dari Sekolah Kepolisian Negara (SPN) yang dilegalisir oleh pejabat fungsi SDM, sebagaimana dimuat dalam pasal 21 ayat (2) Peraturan Kapolri No 16 Tahun 2012.

Pasal 22 ayat (1) Peraturan Kapolri No 16 Tahun 2012, menyatakan persyaratan mutasi berdasarkan permohonan anggota dengan biaya negara wajib memenuhi masa kerja sekurang-kurangnya :

- a. Usulan/rekomendasi Kasatfung/Kasatwil;
- b. Surat permohonan pindah dari anggota yang bersangkutan disertakan alasan-alasannya;
- c. Fotokopi keputusan pengangkatan pertama yang dilegalisir oleh pejabat fungsi SDM;
- d. Fotokopi keputusan jabatan terakhir yang dilegalisir oleh pejabat fungsi SDM;
- e. Fotokopi keputusan pangkat terakhir yang dilegalisir pejabat fungsi SDM;
- f. Fotokopi Skep/Kep penempatan pertama yang dilegalisir pejabat fungsi SDM (bagi Brigadir Polri);
- g. Daftar riwayat hidup yang dilegalisir pejabat fungsi SDM;

- h. Dokumen lain yang berkaitan dengan kondisi fisik, psikis, kesehatan, dan lain-lain yang berkaitan;
- i. Surat pernyataan istri/suami anggota bahwa bersedia untuk mengikuti kepindahan tersebut; dan
- j. Surat pernyataan kesanggupan mutasi dengan biaya sendiri.

Khusus Brigadir, selain persyaratan dilengkapi dengan fotokopi Ijazah kelulusan dari Sekolah Kepolisian Negara (SPN) yang dilegalisir oleh pejabat fungsi SDM, sebagaimana dimuat dalam pasal 21 ayat (2) Peraturan Kapolri No 16 Tahun 2012.

Pasal 22 ayat (1) Peraturan Kapolri No 16 Tahun 2012, menyatakan persyaratan mutasi berdasarkan permohonan anggota dengan biaya negara wajib memenuhi masa kerja sekurang-kurangnya :

- a. 15 (lima belas) tahun untuk mutasi dari Polda Semarang Jawa Tengah;
- b. 12 (dua belas) tahun untuk mutasi dari Polda Semarang Jawa Tengah;

Persyaratan masa kerja diberlakukan untuk semua golongan kepangkatan sebagaimana dimuat dalam pasal 22 ayat (2) Peraturan Kapolri No 16 Tahun 2012.

7. Prosedur Mutasi di Lingkungan Polda Jateng

Kepolisian Daerah (Polda) Sumatera Utara kembali melakukan mutasi di tubuh Polri. Dalam mutasi itu, ada empat pejabat utama di dua Kapolres di jajaran Polda Jawa Tengah melakukan serah terima jabatan.

Prosedur mutasi antar Satfung tingkat Mabes Polri, antar Polda, Satfung tingkat Mabes Polri ke Polda atau sebaliknya sebagaimana dimuat

dalam Pasal 23 Peraturan Kapolri No 16 Tahun 2012 sebagai berikut :

- a. Kasatfung/Kapolda mengusulkan anggota yang akan dimutasikan kepada Kapolri dan ditindaklanjuti oleh As SDM Kapolri; dan
- b. As SDM Kapolri melakukan :
 - 1) Penelitian persyaratan administrasi mutasi meliputi kepangkatan, pendidikan, kompetensi, catatan personel, dan *assessment*;
 - 2) Sidang Dewan Pertimbangan Karier (DPK), yang dipimpin oleh:
 - a) Kapolri, untuk kepangkatan AKBP eselon III A1 ke atas dan Kapolres; dan
 - b) As SDM Kapolri, untuk kepangkatan AKBP eselon III A2 ke bawah;
- c. Penerbitan Keputusan Kapolri tentang Mutasi.

Prosedur Mutasi di lingkungan Polda, sebagai berikut:

- a. Kasatfung/Kapolres mengusulkan Anggota dengan kepangkatan. AKBP eselon IIIA2 ke bawah yang akan dimutasikan antar Satfung dan antar Polres kepada Kapolda dan ditindaklanjuti oleh Karo SDM Polda.
- b. Karo SDM Polda melakukan :
 - 1) Penelitian persyaratan administrasi mutasi meliputi kepangkatan, pendidikan, kompetensi, catatan personel, dan *assessment*;
 - 2) Sidang Dewan Pertimbangan Karier (DPK) tingkat Polda; dan
 - 3) Penerbitan Keputusan Kapolda tentang mutasi.

Setiap semester atau enam bulan, Polda Jateng mengadakan proses mutasi. Berikut adalah contoh beberapa pejabat yang akan diserahkan. Sementara itu, Kompol Firman Agus sendiri dipercaya menjadi Wakasat Res Narkoba Polrestabes Semarang menggantikan posisi Kompol Yudi Frianto SIK yang dipercaya dalam jabatan baru sebagai Waka Polres Semarang. Kabid Humas Polda Jateng yang dikonfirmasi, Mutasi di polri itu merupakan hal yang biasa. Mutasi di lingkungan polri merupakan giat yang rutin dan biasa. Selain jabatan para Kapolsek tersebut, Kapolda Jawa Tengah juga memutasi sejumlah jabatan di jajarannya.

Selain itu, jabatan Kabag Ops Polres Ungaran yang sebelumnya dijabat oleh Kompol Aswat Tarigan diserahkan kepada Kompol Bagi Agus Kristanto yang sebelumnya menjabat Kabagren Polres Ambarawa. Sebagai pengganti, Kapolda Jateng mempercayakan jabatan Kabagren Polres Ungaran kepada Kompol Agustinus Sitepu yang sebelumnya merupakan Kapolsek Tuntang. Sedangkan penggantinya adalah Kompol Abiyoso Seno yang sebelumnya menjabat Kanit 1 Subdit 1 Ditkrimsus Polda Jateng. Untuk pengganti Kapolda mempercayakan jabatan tersebut kepada Kompol Rahmat Husein SIK.

B. Pengertian Berbasis Kompetensi

Peraturan kepala kepolisian negara Republik Indonesia tentang manajemen talenta kepolisian negara Republik Indonesia, pasal 1 Dalam Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia ini, yang dimaksud dengan:

1. Kepolisian Negara Republik Indonesia yang selanjutnya disebut Polri adalah alat negara yang berperan dalam memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, serta memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka terpeliharanya keamanan dalam negeri.
2. Kepala Polri yang selanjutnya disebut Kapolri adalah Pimpinan Polri dan penanggung jawab penyelenggara fungsi kepolisian.
3. Markas Besar Polri yang selanjutnya disebut Mabes Polri adalah kesatuan organisasi Polri pada tingkat pusat.
4. Satuan Kerja yang selanjutnya disebut Satker adalah satuan pengguna anggaran/barang di lingkungan Polri
5. Satuan Kewilayahan yang selanjutnya disebut Satwil adalah satuan kerja yang ada di kewilayahan.
6. Staf Sumber Daya Manusia Polri yang selanjutnya disebut SSDM Polri adalah unsur pengawas dan pembantu pimpinan dalam bidang manajemen sumber daya manusia pada tingkat Mabes Polri yang berada di bawah Kapolri.
7. Manajemen Talenta Polri yang selanjutnya disingkat MTP adalah proses pengelolaan Talenta Polri melalui tahap identifikasi, penetapan, pembinaan, pengembangan, penugasan, dan pengakhiran untuk kaderisasi pemimpin Polri masa depan.
8. Talenta Polri adalah anggota Polri yang memiliki keunggulan atau potensi untuk menjadi unggul.

9. Kelompok Talenta Polri adalah wadah pembinaan dan pengembangan Talenta Polri untuk menjadi calon pimpinan sesuai dengan strata kepemimpinan.
10. Catatan Personel yang selanjutnya disebut Catpers adalah data/dokumen Pegawai Negeri pada Polri yang berisikan pelanggaran disiplin, kode etik maupun pidana sebagai bahan keterangan guna pertimbangan pembinaan sumber daya manusia Polri.
11. Mentor adalah orang yang melakukan pendampingan terhadap Talenta Polri dalam mengembangkan kompetensi tertentu untuk mencapai target pengembangan individu yang telah ditentukan.
12. Mentoring adalah kegiatan pendampingan yang dilakukan oleh anggota Polri yang ditunjuk terhadap Talenta Polri dalam mengembangkan kompetensi untuk mencapai target pengembangan individu Talenta Polri yang telah ditentukan secara terstruktur, sistematis, dan berkelanjutan.
13. *Tour of Area* yang selanjutnya disingkat TOA adalah mutasi anggota berdasarkan daerah penugasan.
14. *Tour of Duty* yang selanjutnya disingkat TOD adalah mutasi anggota berdasarkan penugasan jabatan.

C. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) sangat berperan penting dalam penyelenggaraan sebuah organisasi atau instansi pemerintahan. Tentunya sumber daya manusia (SDM) berfungsi untuk merencanakan serta melakukan pengawasan dalam menentukan peran seorang pemimpin untuk menggerakkan

sebuah organisasi atau instansi pemerintahan tersebut. Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mempelajari tentang hubungan dan tugas manusia dalam suatu organisasi/instansi. Sedangkan menurut Umar dalam Sunyoto, Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu. Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan prioritas utama yang harus ditingkatkan pegawai dalam rangka pencapaian sebuah tujuan. Maka pegawai sangat dituntut untuk memiliki sebuah pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan serta dedikasi yang baik dalam pekerjaan untuk mewujudkan sebuah keberhasilan dalam pembangunan pemerintahan yang lebih baik dan berkualitas yang didukung dengan sumber daya lainnya.

D. Tinjauan Tentang Kepolisian

1. Pengertian Kepolisian

Arti kepolisian disini ditekankan pada tugas-tugas yang harus dijalankan sebagai bagian dan pemerintah, yakni memelihara keamanan, ketertiban, ketentram masyarakat, mencegah dan menindak pelaku kejahatan.¹⁷

Begitupun menurut Charles Reith dalam bukunya *the blind eye of history*, bahwa "*police in the english language come to mean any kind of*

¹⁷ Sadjijono, *Mengenal hukum kepolisian: perspektif kedudukan dan hubungannya dalam hukum administrasi*, cetakan kedua (Yogyakarta: laksbang mediatama, 2008), hlm 4-5

planning for improving or ordering communal existence" yang maknanya sebagai tiap-tiap usaha untuk memperbaiki atau menertibkan tata susunan kehidupan masyarakat, selanjutnya memo Kelana mengambil terjemahan dan *Polizeirecht*, dimana istilah polisi ada dua arti yaitu polisi dalam arti formal mencakup penjelasan tentang organisasi dan kedudukan suatu institusi kepolisian, dan kedua dalam arti materil yakni memberikan jawaban-jawaban terhadap persoalan-persoalan tugas dan wewenang dalam rangka menghadapi bahaya atau gangguan keamanan dan ketertiban sesuai ketentuan yang diatur dalam perundangan¹⁸

Untuk konteks Indonesia, istilah polisi menggunakan dan mengikuti istilah "*politie*" di Belanda, disebabkan pengaruh dan bangunan sistem hukum Belanda yang di anut di negara indonesia, menurut kamus umum Bahasa Indonesia, bahwa polisi diartikan: 1) sebagai badan pemerintah yang bertugas memelihara keamanan dan ketertiban umum (seperti menangkap orang yang melanggar Undang-Undang dsb.), dan 2) anggota dan badan pemerintah tersebut diatas (pegawai negara yang bertugas menjaga keamanan, dsb). Berdasarkan pengertian dan kamus umum Bahasa Indonesia tersebut ditegaskan, bahwa kepolisian sebagai badan pemerintah yang diberi tugas memelihara keamanan dan ketertiban umum, jadi arti polisi tetap ditonjolkan sebagai badan atau lembaga yang hams menjalankan fungsi pemerintah dan sebagai sebutan dan lembaga.

¹⁸ *Ibid.*, hlm 4

Hal diatas sejalan dengan pengertian kepolisian dalam Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Republik Indonesia, bahwa "kepolisian adalah segala hal ihwal yang berkaitan dengan fungsi dan lembaga polisi sesuai dengan peraturan perundang-undangan". Istilah ini mengandung dua pengertian yakni fungsi polisi dan lembaga polisi, dalam pasal 2 Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Republik Indonesia, bahwa fungsi kepolisian sebagai salah satu fungsi pemerintah negara dibidang pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, sedangkan lembaga kepolisian adalah organ pemerintah yang ditetapkan sebagai suatu lembaga dan diberikan kewenangan menjalankan fungsinya berdasarkan peraturan perundang-undangan.¹⁹ Sama halnya dengan para cendekiawan dibidang kepolisian yang samapai pada kesimpulan bahwa dalam kata polisi itu terdapat tiga yaitu; polisi sebagai fungsi, polisi sebagai organ kenegaraan serta polisi sebagai pejabat atau petugas.²⁰

2. Tinjauan Tentang Polda Jawa Tengah

a. Profile Polda Jawa Tengah

Kepolisian Daerah Jawa Tengah atau Polda Jateng (dulu bernama Komando Daerah Kepolisian (Komdak atau Kodak) IX/ Jawa Tengah) adalah pelaksana tugas Kepolisian RI di wilayah Provinsi Jawa Tengah. Polda Jateng termasuk klasifikasi A dan seorang kepala Kepolisian Daerah harus berpangkat bintang dua (Irjen Polisi). Alamat Polda Jateng adadiJalanPahlawan No. 1, Semarang, Jawa Tengah. Sejarah

¹⁹ Sadjijono, *Hukum kepolisian*, cetakan pertama (Yogyakarta: Laksbang Pressindo, 2006), hlm, 1-5

²⁰ Kunarto, *Etika kepolisian..op.,cit*, hlm 56

Perjuangan Kepolisian Komando daerah Jawa Tengah dari masa ke masa, sejak proklamasi Kemerdekaan Kemerdekaan Republik Indonesia selalu mengalami pasang surut.

Berikut adalah lika-liku Kepolisian Jawa Tengah dari masa ke masa: Periode pertama 17 Agustus 1945 -17 Desember 1949, Kepolisian Jawa Tengah berada di bawah naungan Undang- Undang Dasar RI 1945. Periode kedua 27 Desember 1949 – 17 Agustus 1950, Kepolisian Jawa Tengah dibawah naungan Undang-Undang Dasar Sementara RI 1949. Periode ketiga 17 Agustus 1950- 5 Juli 1959, Kepolisian Jawa Tengah dalam naungan Undang-Undang Dasar Sementara RI 1950. Periode keempat 5 Juli 1959 – 11 Maret 1966, periode peralihan atau menjelang Orde Baru. Dan akhirnya Periode kelima 11 Maret 1966 Reformasi, adalah periode pembaharuan dan kemajuan serta regenerasi Kepolisian Komando daerah Kepolisian Jawa Tengah. Adapun beberapa Prestasi Polda Jawa Tengahsebagai berikut:

- 1) Pembentukan Mobile Brigade (Mobrig) Kerisedenan Yogyakarta.
- 2) Perjuangan Polisi Kowil Kepolisian 96 di Yogyakarta
- 3) Polres Banjarnegara berhasil mengungkap kasus pendirian Negara Islam Indonesia (NII).
- 4) Penumpasan Gerakan 30 September
- 5) Pengungkapan Kasus Kayu Ilegal

Polda Jateng memiliki tugas seperti menyelenggarakan tugas

pokok polri dalam pemeliharaan keamanan ketertiban masyarakat, penegak hukum dan memberi perlindungan, pengayoman, dan pelayanan masyarakat serta tugas lain sesuai ketentuan hukum dan peraturan serta kebijakan yang telah ditetapkan.

Polda Jateng memiliki visi dan misi. Adapun Visi Polda Jateng sebagai berikut menampilkan Polda Jawa Tengah yang profesional, bermoral, modern sebagai pelindung, pengayom dan pelayan masyarakat yang terpercaya dalam pemeliharaan keamanan ketertiban masyarakat dan penegakkan hukum. Sedangkan misi Polda Jateng sebagai berikut :

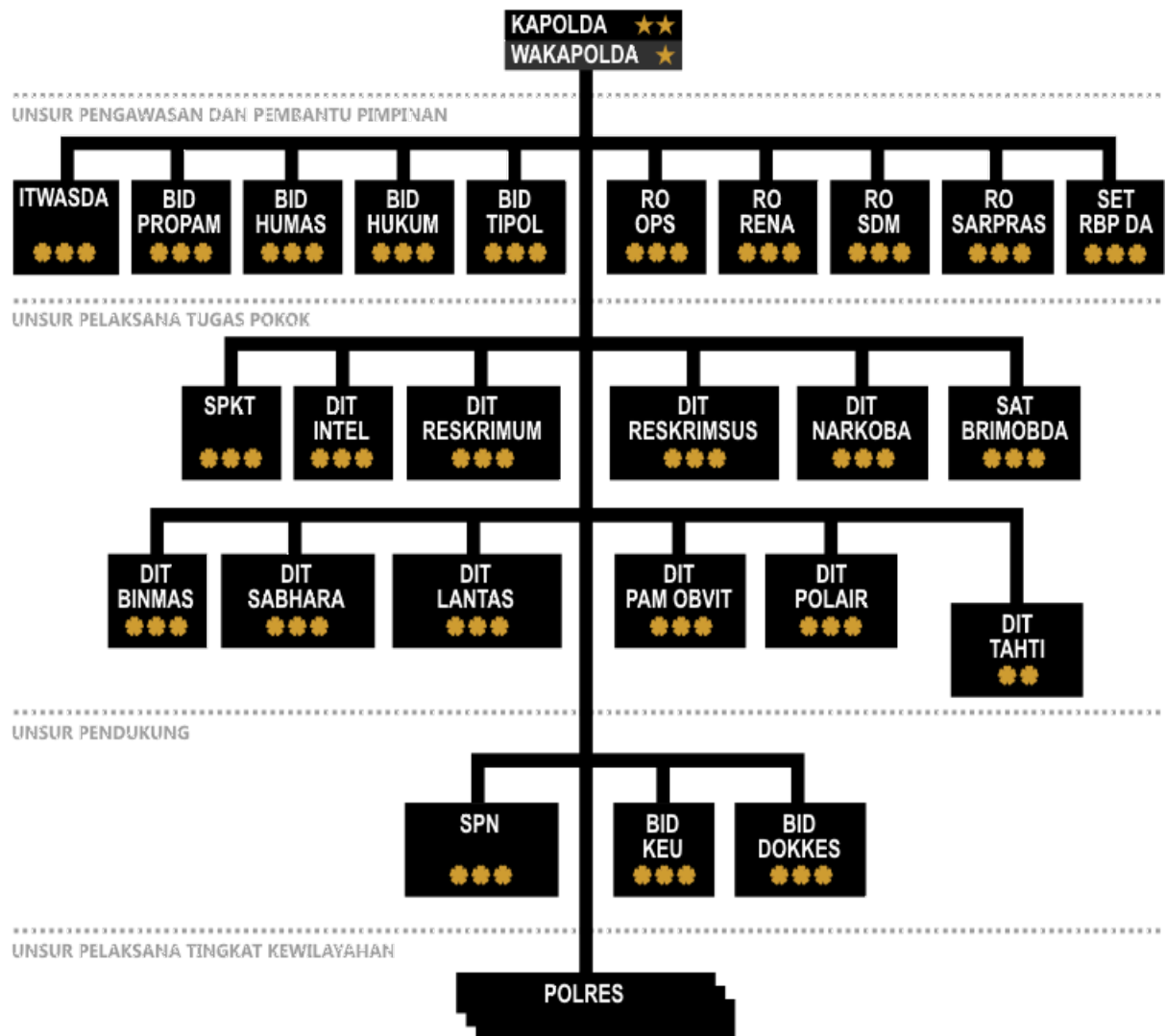
- 1) Meningkatkan Sumber Daya Manusia Kepolisian Daerah Jawa Tengah Untuk Tampil sebagai sosok Pengayom, Pelindung dan Pelayan Masyarakat.
- 2) Melaksanakan Penegakkan Hukum secara Konsisten, Berkesinambungan dan Transparan untuk pemeliharaan Kamtibmas.
- 3) Melaksanakan Pelayanan Optimal, yang dapat menimbulkan kepercayaan bagi Masyarakat dalam upaya meningkatkan kesadaran hukum 36.
- 4) Menciptakan kondisi keamanan yang kondusif dengan meningkatkan peran serta masyarakat dan instansi terkait secara aktif.
- 5) Mengedepankan dan Menjunjung Tinggi Hak Asasi Manusia

dalam Setiap melaksanakan tugas.

3. Struktur Organisasi Polda Jawa Tengah

KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA
DAERAH JAWA TENGAH

STRUKTUR ORGANISASI POLDA TIPE “A”



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif, dimana dalam penelitian yang dilakukan bersifat deskriptif yaitu untuk mengetahui atau menggambarkan kenyataan dari kejadian yang diteliti sehingga dapat memudahkan peneliti untuk mendapatkan data secara objektif, agar peneliti mampu mengetahui dan memahami bagaimana pelaksanaan mutasi yang dilakukan dalam ruang lingkup kepolisian.

Jenis penelitian yang dipakai dalam penelitian ini yaitu jenis penelitian kualitatif dengan tipe penelitian studi kasus (*case study*). Penelitian kualitatif ditujukan untuk mendeskripsikan kenyataan yang ada, baik bersifat alami atau rekayasa manusia, yang tambah mengamati karakteristik, kualitas, maupun keterkaitan kegiatan, selain itu, penelitian deskriptif tidak memberikan perlakuan, manipulasi atau pengubahan pada variabel-variabel yang diteliti, hanya mendeskripsikan suatu keadaan yang apa adanya. Satu-satunya perlakuan yang diberikan hanya penelitian itu sendiri yang dilaksanakan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.²¹ Penelitian ini tidak menguji hipotesa atau tidak menggunakan hipotesa melainkan hanya mendeskripsikan informasi apa adanya sesuai dengan hasil penelitian.²²

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yaitu penelitian yang

²¹ Restu, Kartiko. 2010. Asas Metode Penelitian. Yogyakarta: Graha Ilmu, hl.70

²² Mardalis, *Metode Penelitian Pendekatan Suatu Proposal*(Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h. 26

dilakukan dengan mengamati fenomena di sekitarnya dan menganalisisnya dengan logika ilmiah.²³ Pendekatan kualitatif bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang sifatnya umum terhadap kenyataan sosial dari perspektif partisipan. Pemahaman tersebut akan diperoleh setelah dilakukan analisis terhadap kenyataan yang menjadi fokus penelitian, yaitu Pelaksanaan Mutasi Berbasis Kompetensi di Kepolisian Daerah (POLDA) Semarang.

B. Sumber dan Jenis Data

Dalam penelitian ini penulis/peneliti menggunakan sumber data yang berasal lebih dari satu data demi terciptanya penelitian yang dapat dipertanggungjawabkan segala isi dari penelitiannya menurut penulis dan selain itu penulis/peneliti juga menggunakan dua jenis data yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder.

a. Data Primer

Data primer adalah sumber data yang diperoleh langsung dari masyarakat.²⁴ diperoleh dengan melakukan pengamatan dan pencatatan dengan sistematis data-data, fakta-fakta, dan bahan keterangan yang diteliti. Selain itu penulis juga menggunakan data wawancara secara langsung yang dianggap berpotensi dalam memberikan informasi yang relevan dan sebenarnya di lapangan yaitu:

- 1) Peraturan Kapolri Nomor 16 Tahun 2012. Tentang Mutasi Anggota Kepolisian Republik Indonesia.

²³ Lexi .J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), h. 5

²⁴ Soekanto, Soerjono, 1986. *Pengantar Penelitian Hukum*, Cetakan Ketiga, Penerbit Universitas Indonesia, Jakarta, Hal. 51

- 2) UU No. 23 Tahun 2014. tentang Pemerintahan Daerah;
- 3) UU No. 5 Tahun 2014. tentang Aparatur Sipil Negara;
- 4) Peraturan perundang-undangan lainnya.

b. Data Sekunder

1) Bahan hukum primer

Berupa peraturan perundang-undangan, sesuai dengan ilmu hukum normatif adalah sebagai berikut:

- a) Deskripsi hukum positif yaitu menguraikan atau memaparkan pasal-pasal terkait dengan Peraturan Kapolri Nomor 16 Tahun 2012. Tentang Mutasi Anggota Kepolisian Republik Indonesia.
- b) Sistematisasi dilakukan secara vertikal dan horizontal. Sistematisasi secara vertikal merupakan telah adanya sinkronisasi antara pasal demi pasal yang mengatur tentang penggunaan bahan tambahan pangan terlarang pada makanan. Dan sistematisasi secara horizontal tidak ditemukan adanya kesenjangan dalam undang-undang, karena pasal demi pasal telah mengatur hal yang sama. Secara vertikal dan horizontal sudah terdapat sinkronisasi dan tidak adanya kesenjangan antara Peraturan Kapolri Nomor 16 Tahun 2012. Tentang Mutasi Anggota Kepolisian Republik Indonesia, UU No. 5 Tahun 2014. tentang Aparatur Sipil Negara.
- c) Analisis hukum positif yaitu menganalisis makna dan tujuan dari Peraturan Kapolri Nomor 16 Tahun 2012. Tentang Mutasi Anggota Kepolisian Republik Indonesia yang dikaitkan dengan

Perlindungan hukum bagi anggota.

2) Bahan Hukum Skunder

Berupa pendapat hukum dianalisis dan dicari perbedaan dan persamaan pendapat hukumnya serta diskronisasi antara fakta yang terjadi dengan Undang-Undang

3) Bahan Hukum Tersier

Proses berfikir dalam penarikan simpulan dalam penulisan hukum ini menggunakan metode berfikir deduktif yang dimana dalam metode berfikir deduktif merupakan proses berfikir yang diambil dari hal umum menuju hal khusus. Proses penarikan simpulan ini dimulai dari Peraturan Kapolri Nomor 16 Tahun 2012. Tentang Mutasi Anggota Kepolisian Republik Indonesia.

C. Metode Pengumpulan Data

Untuk pengumpulan data primer dan data sekunder peneliti menggunakan beberapa bentuk pengumpulan data diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi yaitu metode pengumpulan data yang digunakan dengan cara melakukan pengamatan atau observasi terkait dengan kondisi pelaksanaan mutasi anggota POLDA Semarang baik secara langsung maupun tidak langsung untuk memperoleh data yang harus dikumpulkan dalam sebuah penelitian. Observasi secara langsung adalah terjun kelapangan dan melibatkan seluruh panca indra, sedangkan observasi secara tidak

langsung adalah pengamatan yang dilakukan dengan menggunakan alat bantu seperti media visual atau audiovisual, misalnya misalnya teleskop, *handycam* dan lain-lain. Inti dari observasi adalah pengamatan terhadap objek untuk mengetahui keberadaan objek, situasi, konteks dan juga maknanya dalam melakukan pengumpulan data yang berkaitan dengan penelitian..

2. Wawancara

Wawancara yang dilakukan oleh peneliti yaitu dengan melakukan tanya jawab terkait dengan pelaksanaan mutasi anggota POLDA Semarang. Jadi dengan adanya wawancara maka peneliti akan lebih mudah untuk mengetahui keadaan yang lebih luas tentang orang yang berperan dalam menafsirkan keadaan dan fenomena yang terjadi, dimana hal ini tidak ditemukan dalam observasi.

3. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu sebuah laporan tertulis seperti dokumen penting atau arsip daftar anggota yang dimutasi terkait dengan penelitian yang dilakukan tentang pelaksanaan mutasi anggota Kepolisian Daerah Semarang.

Setelah data diperoleh, maka yang dilakukan selanjutnya adalah mengolah data, melalui tahap-tahap sebagai berikut:

- 1) Seleksi data, yaitu pemeriksaan data untuk mengetahui apakah data tersebut sudah lengkap sesuai dengan keperluan penelitian.
- 2) Klasifikasi data, yaitu menempatkan data sesuai dengan bidang atau pokok bahasan agar mempermudah dalam menganalisisnya.

- 3) Sistematika data, yaitu penyusunan data menurut sistematika yang telah ditetapkan dalam penelitian sehingga mempermudah dalam menganalisisnya

D. Metode Analisis Data

Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang mudah dibaca dan diinterpretasikan.²⁵ Penyusun menggunakan metode analisis deskriptif, yakni usaha untuk mengumpulkan dan menyusun suatu data, kemudian dilakukan analisis terhadap data tersebut.²⁶ Data yang telah terkumpul, selanjutnya dianalisa dengan menggunakan metode deduktif, yaitu cara berfikir yang berangkat dari teori atau kaidah yang ada.

Analisis data merupakan salah satu tahap penting dalam rangka mencapai temuan-temuan hasil penelitian. Hal ini disebabkan, data akan membimbing kita kearah temuan ilmiah, bila dianalisis. Analisis data adalah langkah selanjutnya untuk mengolah data dari hasil penelitian menjadi data, dimana data yang diperoleh, dilaksanakan dan dipergunakan sedemikian rupa untuk menyimpulkan masalah yang diajukan dalam menyusun hasil penelitian.

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu model analisis interaktif (*interactive model of analysis*). Dalam model ini terdapat tiga komponen pokok. Menurut Miles dan Huberman ketiga komponen tersebut yaitu:

- a) Reduksi data merupakan komponen pertama analisis data yang

²⁵ Masri Singarimbun dan Sofyan Efendi, *Metode Penelitian Survei*, (Jakarta: LP3ES, 1989), hlm. 263

²⁶ Winarno Surachman, *Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar, Metode, dan Teknik*, (Bandung: Tarsito, 1990), hlm.139.

mempertegas, memperpendek, membuat fokus, menghilangkan hal yang tidak penting dan menyusun data sedemikian rupa sehingga simpulan peneliti dapat dilakukan sesuai dengan data yang didapatkan di Kepolisian Daerah Semarang.

- b) Sajian data yaitu suatu kesatuan informasi yang memungkinkan kesimpulan. Secara ringkas mampu berguna cerita sistematis yang logis agar makna kejadiannya menjadi lebih mudah dipahami.
- c) Penarikan kesimpulan dalam awal pengumpulan data peneliti sudah harus mulai mengerti apa arti dari hal-hal yang ia temui dengan mencatat peraturan-peraturan sebab akibat, dan berbagai proporsi sehingga penarikan kesimpulan dapat dipertanggung jawabkan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Kompetensi Teknis Dalam Pelaksanaan Mutasi di Kepolisian Daerah Semarang.

Pelaksanaan mutasi adalah hal yang alami dalam organisasi Polri sebagai *tour of duty and tour of area*, penyegaran, dalam rangka meningkatkan performa kinerja organisasi menuju SDM unggul dan promoter. Pelaksanaan mutasi yang dilakukan di dalam ruang lingkup Kepolisian Daerah Semarang. bertujuan untuk penyegaran organisasi, dan tentu hal ini mengikuti aturan dan prosedur yang berlaku. Berkaitan dengan pelaksanaan mutasi kita berpedoman berdasarkan ketentuan yang ditetapkan oleh kepala kepolisian negara Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 tentang pemindahan anggota Kepolisian Republik Indonesia, disebutkan dalam pasal 5 huruf a dilaksanakan guna memenuhi kebutuhan organisasi Polri, pembinaan karir, pemberian pengalaman dan wawasan, serta peningkatan kemampuan anggota yang bersangkutan. Selain itu kita sangat memerlukan beberapa pertimbangan yang rasional diantaranya sebagai berikut: Kompetensi Teknis dan Kompetensi Manajerial. pelaksanaan mutasi berbasis kompetensi di Kepolisian Daerah Semarang (Polda Jateng) yang didukung oleh beberapa tehnik pengumpulan data seperti observasi, wawancara, serta dokumentasi yang terlampir. narasumber akan menjelaskan lebih detail dan memberikan informasi yang akurat terkait dengan pelaksanaan mutasi di Kepolisian Daerah Semarang (Polda Jateng).

Pelaksanaan mutasi anggota kepolisian Daerah Semarang beserta PNS dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. oleh karena itu peneliti selanjutnya akan membahas lebih detail tentang pelaksanaan mutasi berbasis kompetensi di kepolisian Daerah Semarang sebagai berikut:

1. Kompetensi Teknis Kompetensi Teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan secara spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan ada beberapa aspek yang menjadi obyek kajian terkait dengan kompetensi teknis dalam penelitian ini:
 - a. Spesialisasi pendidikan Spesialisasi pendidikan merupakan keterkaitan antara keahlian yang dimiliki oleh pejabat dengan jabatan yang dimiliki hal ini merupakan salah satu faktor penting dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam dunia kerja. Kesesuaian antara jabatan dan pendidikan sudah kompeten dapat dilihat dari jabatan maupun riwayat pendidikannya. Untuk mengetahui lebih jelas apa saja poin-poin yang ada di dalam kompetensi teknis terhadap pelaksanaan mutasi khususnya pada spesialis pendidikan berikut akan dijelaskan dari beberapa informan kemudian dijelaskan hasil analisa serta hasil observasi oleh peneliti untuk melihat lebih jelas apakah sudah betul dikatakan kompeten atau tidak kompeten. Menurut AW selaku Perwira Urusan Mutasi Jabatan Bagian Pembinaan dan Karier SDM Polda Jateng bahwa: “Jadi mutasi itu dilakukan untuk penyegaran organisasi, jika pelaksanaan mutasi berbasis kompetensi tentu ada beberapa hal

yang harus diperhitungkan yah termasuk kompetensi teknis yang didalamnya lebih spesifik membahas tentang pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja saya pribadi pendidikan saya secara umum terakhir mengambil jurusan Hukum, jika berbicara dengan kesesuaian pendidikan terakhir dengan sekarang itu sudah sangat relevan dengan penempatan kerja saya sekarang, karna mengelolah sumber daya manusia tidak terlepas dengan aturan perundang-undangan dan semua itu tentunya berkaitan dengan hukum.⁵¹ Berdasarkan hasil wawancara tersebut dari informan AW selaku Perwira Urusan Mutasi Jabatan Bagian Pembinaan dan Karir (Paur Mutjab Bagbingkar) Ro SDM Polda Jateng menjelaskan bahwa pendidikan terakhirnya sudah sesuai dengan penempatan kerja yang sekarang. Selain hasil wawancara dari informan AW peneliti juga melakukan analisa serta observasi pada saat melakukan penelitian menurut peneliti jika hanya melihat dari jabatan dan pendidikannya itu sudah kompeten karena pelaksanaan mutasi tidak terlepas dari peraturan perundang-undangan. Hasil wawancara selanjutnya oleh P selaku Perwira Urusan Pangkat Bagian Pembinaan dan Karir (Paurpangkat Bagbingkar) Ro SDM Polda Jateng.⁵² “Pelaksanaan mutasi sangat berpengaruh terhadap instansi apapun itu, dan pelaksanaan mutasi itu sudah menjadi hal yang biasa dengan melihat beberapa pertimbangan tidak boleh langsung memutasikan seseorang tanpa pertimbangan tertentu seperti halnya pendidikan saya

⁵¹ Hasil wawancara dengan informan AW, pada tanggal 27 Desember 2021

⁵² Wawancara P selaku Perwira Urusan Pangkat Bagian Pembinaan dan Karir (Paurpangkat Bagbingkar) Ro SDM Polda Jateng, 27 Desember 2021

selaku paupangkat tentu itu semua harus di pertimbangkan sehingga saya di tempatkan pada bagian kepangkatan harus mampu mengatur apa-apa saja yang harus di persiapkan oleh anggota yang akan mendapatkan kenaikan pangkat tentu itu tidak terlepas dari proses administrasi.⁵³ Berdasarkan hasil wawancara tersebut dari informan P selaku Perwira Urusan Pangkat Bagian pembinaan dan karir (Paupangkat Bagbingkar) Ro SDM Polda Jateng menjelaskan bahwa pendidikan terakhir sangat dibutuhkan pada penempatan kerja khususnya pada perwira karena harus disesuaikan antara kemampuan yang dimiliki dengan bidang yang akan didudukinya. Selain hasil wawancara yang didapatkan oleh peneliti adapun hasil analisa serta observasi tersendiri yang dilakukan pada saat melaksanakan penelitian menurut peneliti jika dilihat dari pendidikan dan jabatan informan P itu sudah kompeten dimana bagian kepangkatan itu sangat memerlukan ilmu administrasi. Selanjutnya hasil wawancara oleh informan AF selaku Kepala Urusan Sub Bagian Perencanaan dan Administrasi Direktorat Reserse Kriminal Umum (Subbagrenmin Ditreskrimum) Polda Jateng mengatakan bahwa : “Mutasi itu hal biasa yang sering terjadi dalam ruang lingkup organisasi termasuk di Polda ini mutasi dilaksanakan untuk menyegarkan organisasi supaya anggota bisa menambah dan mengasah kemampuannya jika di mutasi ke bidang lainnya yang tidak sama dengan bidang yang diduduki sebelum di

⁵³ Hasil wawancara dengan informan P, 28 Desember 2021.

mutasi, selain itu berbicara tentang penempatan kerja pada bidang pasti tidak terlepas dari pendidikan contoh seperti saya pribadi mengambil jurusan Ilmu Administrasi Negara menurut saya sudah sangat relevan dengan di tempatkannya saya di bagian perencanaan dan administrasi.⁵⁴ Berdasarkan hasil wawancara tersebut dari informan AF selaku Kepala Urusan Sub Bagian Perencanaan dan Administrasi Direktorat Reserse Kriminal Umum (Subbagrenmin Ditreskrimum) Polda Jateng menjelaskan bahwa pelaksanaan mutasi itu sebagai salah satu bentuk dari penyegaran organisasi, selain itu terkait dengan pendidikan terakhir secara umum dengan penempatan kerjanya sudah sangat relevan dengan di tempatkannya pada bagian perencanaan dan administrasi. Selain itu menurut hasil analisa dan hasil observasi peneliti memang pendidikan dan jabatan informan AF itu sudah relevan karna dilihat dari pendidikannya sebagai lulusan ilmu administrasi negara dan jabatannya sebagai kepala perencanaan dan administrasi. selanjutnya dikatakan oleh DNP selaku Bintara Sub Bagian Mutasi Jabatan Bagian pembinaan dan karir (Subbagmutjab Bagbingkar) Ro Sdm Polda Jateng mengatakan bahwa : “Berbicara tentang pendidikan khususnya pada bintang pendidikan terakhir tidak menentukan pada penempatan kerja karena penempatan kerja bukan ditentukan dari pendidikan terakhirnya, pendidikan terakhir saya pribadi SMA, dan kalau berbicara tentang relevan atau tidaknya

⁵⁴ Hasil wawancara dengan informan AF, pada tanggal 27 Desember 2021

pendidikan dengan penempatan kerja menurut saya sudah relevan karna penempatan bukan kita yang menentukan.⁵⁵ Berdasarkan hasil wawancara tersebut dari informan DNP selaku Bintara Sub Bagian Mutasi Jabatan Bagian pembinaan dan karir (Subbagmutjab Bagbingkar) Ro Sdm Polda Jateng menjelaskan bahwa pendidikan terakhir pada Bintara itu tidak diperhitungkan dengan penempatan kerja, karena penempatan kerja itu sendiri bukan kita yang bisa menentukan. Menurut hasil analisa serta observasi peneliti kompeten atau tidak kompeten nya antara jabatan dan pendidikannya peneliti mengikut pada hasil wawancara yang dikatakan oleh informan bahwa pendidikannya sudah relevan dengan penempatannya selain itu peneliti juga melihat dari tata cara kerja informan DNP memang pekerjaannya tidak terlalu menjadi beban jadi saya kira sudah relevan jika dilihat dari segi pendidikannya meneurut analisa peneliti ini menjadi salah satu proses pembelajaran untuk peningkatan karir. Selanjutnya informan MA selaku Perwira sub bagian Kompeten (Paursubbag Bagbingkar) Ro Sdm Polda Jateng mengatakan bahwa: “Jadi terkait dengan pendidikan saya terakhir kuliah Sarjana Ekonomi jika dipertanyakan apakah sudah sesuai dengan penempatan kerja sekarang yah sesuaiilah karena kan disini juga berkaitan dengan manajemen kerja, dan administrasi apalagi di SDM ini saya awal masuk menjadi polisi memang sudah ditempatkan dibagian SDM dan sekarang setelah

⁵⁵ Hasil wawancara dengan informan DNP, pada tanggal 30 Desember 2021

dimutasi saya ditarik kembali ke SDM jadi kebanyakan memang latar belakang pekerjaan atau jabatan saya itu ada pada bagian SDM.⁵⁶

Berdasarkan hasil wawancara tersebut informan MA selaku Paursubbag Kompeten Bagbingkar Ro Sdm Polda Jateng menjelaskan bahwa penempatan kerja dan pendidikannya sudah sangat sesuai, karena pada jabatannya setiap saat membahas tentang manajemen kerja dan proses administrasi. Menurut hasil analisa dan observasi peneliti jika dilihat dari pendidikan dan jabatannya itu sudah kompeten karena jabatan yang diduduki sekarang itu memerlukan ilmu manajemen. Selanjutnya informan MY selaku Kepala Bagian pengakhiran dinas dan penyaluran (Kasubbaghirdinlur) Bagwatpers Ro Sdm Polda Jateng mengatakan bahwa : “Pendidikan terakhir saya Magister Hukum jika berbicara tentang kesesuaian atau relevannya jurusan terakhir saya dengan penempatan kerja sekarang sudah sangat sesuai karena saya ditempatkan memang pada bidang yang sesuai dengan kompetensi saya yaitu bagian pengakhiran dinas dan penyaluran nah ini semua ada kaitannya dengan aturan perundang-undangan tentu itu tidak terlepas dari persoalan hukum.⁵⁷ Berdasarkan hasil wawancara tersebut informan MY selaku Kepala Bagian pengakhiran dinas dan penyaluran (Kasubbaghirdinlur) Bagwatpers Ro Sdm Polda Jateng menjelaskan bahwa pendidikan terakhirnya dan penempatan kerjanya yang di duduki sekarang itu sudah relevan dengan jurusanannya sebagai Magister

⁵⁶ Hasil wawancara dengan informan MA, pada tanggal 30 Desember 2021

⁵⁷ Hasil wawancara dengan informan MY, pada tanggal 28 Desember 2021

Hukum yang tidak lepas dari peraturan. Adapun hasil analisa dan observasi peneliti jika dilihat dari riwayat pendidikannya dengan jabatannya sekarang menurut peneliti itu sudah kompeten karna pada jabatannya sekarang tidak terlepas dari masalah hukum. Selanjutnya informan S selaku Seleksi perwira urusan sub bagian seleksi (Paursubbag seleksi) Bagdalpers Ro Sdm Polda Jateng mengatakan bahwa : “Kalau di polisi itu semua pendidikan dan penempatannya sesuai, saya pribadi pendidikan terakhir itu Magister Manajemen dan ditempatkan di Paursubbag Seleksi menurutku saya sesuai dengan kompetensi yang kumiliki, apalagi di bagian seleksi pasti butuh administrasi dan manajemen karena S2 saya mengambil jurusan manajemen perkantoran dan di S1 saya mengambil jurusan Ilmu Administrasi Negara kalau di polda itu pendidikan kejuruannya menyesuaikan dengan fungsinya masing-masing.⁵⁸ Berdasarkan hasil wawancara dari keseluruhan informan diatas maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan mutasi itu dilakukan sebagai bentuk penyegaran organisasi, selain itu terkait dengan kompetensi teknis yang membahas tentang pendidikan, semua pendidikan dan penempatan kerja semuanya sudah sesuai dengan kompetensi yang dimiliki pada masing-masing bidang. Begitupun dengan hasil analisa dan observasi peneliti melihat gambaran pada tabel diatas maupun dengan hasil wawancara pendidikan dan jabatannya sudah kompeten.

⁵⁸ Hasil wawancara dengan informan S, pada tanggal 5 Januari 2022

- b. Pelatihan Teknis Pelatihan teknis merupakan salah satu proses memberikan pengetahuan dan keterampilan pada bidang yang diduduki masing-masing anggota kepolisian. kesesuaian antara jabatan dan pelatihan teknis sudah kompeten dapat dilihat dari jabatannya maupun pendidikan teknis yang sudah diikuti sesuai dengan bidang dan golongan pangkatnya masing-masing. Menurut AW selaku Perwira Urusan Mutasi Jabatan (Paur Mutjab) Bagbingkar Ro SDM Polda Jateng mengatakan bahwa “Berbicara tentang pelatihan teknis itu banyak jenisnya tergantung bidang dan golongan pangkat seperti halnya pelatihan teknis saya sebagai perwira pertama (PAMA) pelatihan teknis saya itu Pendidikan Kejuruan Administrasi Perwira Pertama & Sumber Daya Manusia dan menurut saya jabatan dan pelatihan saya itu sudah kompeten.”⁵⁹ Berdasarkan hasil wawancara dari informan AW selaku Perwira Urusan Mutasi Jabatan (Paur Mutjab) Bagbingkar Ro SDM Polda Jateng menjelaskan bahwa jabatan dan pelatihan teknisnya itu sudah kompeten dapat dilihat antara jabatan dan jenis pelatihatannya. Sedangkan hasil analisa dan observasi peneliti jika dilihat dari jabatan dan jenis pelatihatannya memang itu sudah kompeten karna pelatihan teknis juga disesuaikan pada bidang dan golongan pangkat masingmasing. Begitupun dengan informan selanjutnya oleh P selaku Perwira Urusan Pangkat Bagbingkar Ro SDM Polda Jateng mengatakan bahwa “Di kepolisian itu pelatihan

⁵⁹ Hasil wawancara dengan informan AW, pada tanggal 6 Januari 2022

teknis diperhitungkan dari golongan pangkat dan bidang dan semua itu menyesuaikan dengan kebutuhan bidang masing-masing pekerjaan yang dimiliki soal kompeten atau tidaknya saya rasa itu sudah kompeten.⁶⁰ Berdasarkan hasil wawancara dari informan P selaku Perwira Urusan Pangkat Bagbingkar Ro SDM Polda Jateng menjelaskan bahwa pelatihan teknis di Kepolisian Daerah Jawa Tengah itu menyesuaikan dengan kebutuhan masing-masing. Sedangkan hasil analisa dan observasi peneliti melihat bahwa memang pendidikan teknisnya itu sudah kompeten dapat dilihat dari tabel diatas yang didukung oleh hasil wawancara serta analisa dan observasi dari peneliti. Selanjutnya informan MA selaku Paursubbag Kompeten Bagbingkar Ro Sdm Polda Jateng mengatakan bahwa “Kalau kesesuaian antara pelatihan teknis dan jabatan saya rasa semua sesuai karena sebelum melakukan pelatihan teknis tentu dilihat bidang dan golongan pangkat masing-masing jadi sudah jelas itu semua disesuaikan jadi kesimpulannya menurut saya kompeten.”⁶¹ Berdasarkan hasil wawancara dari informan MA selaku Paursubbag Kompeten Bagbingkar Ro Sdm Polda Jateng menjelaskan bahwa pelatihan teknis itu dengan jabatan sudah sesuai. Selanjutnya informan MY selaku Kasubbaghirdinlur Bagwatpers Ro Sdm Polda Jateng mengatakan bahwa “Terkait dengan pelatihan teknis itu banyak tergantung bidang apa yang diduduki selain itu juga dipertimbangkan

⁶⁰ Hasil wawancara dengan informan P, 6 Januari 2022

⁶¹ Hasil wawancara dengan informan MA, pada tanggal 6 Januari 2021

dari golongan pangkat yang dimiliki kalau berbicara masalah kompeten atau tidaknya saya rasa jabatan dan pelatihan saya sudah kompeten.⁶² Berdasarkan hasil wawancara dari informan MY selaku Kasubbaghiridinlur Bagwatpers Ro Sdm Polda Jateng menjelaskan bahwa pelatihan itu banyak dan semua itu disesuaikan pada bidang dan golongan pangkat. Sedangkan hasil analisa atau observasi peneliti melihat bahwa memang pelatihan teknis dan jabatannya itu sudah sesuai atau kompeten karena sebelum melakukan pelatihan semua sudah dipertimbangkan baik itu golongan pangkat maupun bidang yang diduduki. Selanjutnya informan S selaku Paursubbag Seleksi Bagdalpers Ro Sdm Polda Jateng mengatakan bahwa “Pelatihan teknis di Polda ini banyak disesuaikan pada bidangnya masing-masing contoh kan kita lebih fokus pada SDM jadi pelatihan teknisnya itu ada namanya pendidikan Administrasi Perwira Menengah khusus untuk perwira dilihat dari golongan pangkatnya dan pendidikan SDM.”⁶³ Berdasarkan hasil wawancara dari keseluruhan informan diatas maka dapat disimpulkan bahwa di Kepolisian Daerah Jawa Tengah itu memiliki beberapa jenis pelatihan teknis disesuaikan dengan bidang dan golongan pangkat masingmasing. Sedangkan hasil analisa dan observasi peneliti jika dilihat kesesuaian antara jabatan dan pelatihan teknis itu sudah kompeten dapat dilihat pada tabel penyesuaian yang didukung oleh hasil wawancara serta hasil analisa dan observasi dari

⁶² Hasil wawancara dengan informan MY, pada tanggal 28 Desember 2021

⁶³ Hasil wawancara dengan informan S, pada tanggal 7 Januari 2022

peneliti itu sendiri. c. Pengalaman bekerja secara teknis Pengalaman bekerja secara teknis adalah kemampuan pengetahuan dan keterampilan seseorang yang diperoleh melalui rentang waktu atau masa kerja yang telah ditempuh untuk pekerjaan tertentu.

- c. Kesesuaian antara jabatan dan pengalaman kerja secara teknis itu seimbang antara kompeten dan inkompeten dapat dilihat dari pengalaman kerja sebelumnya dengan jabatan baru yang didudukinya. Berikut akan dijelaskan dari beberapa informan dan ditambahkan hasil analisa dan observasi dari peneliti. Menurut AW selaku Perwira Urusan Mutasi Jabatan Bagian Pembinaan dan Karier ((Paur Mutjab Bagbingkar) Ro SDM Polda Jateng mengatakan bahwa: Kalau berbicara tentang pengalaman kerja saya termasuk memiliki pengalaman kerja itu sangat minim mbak karena pertama saya di Poldatabes masih sebagai bintara dan ditempatkan di intel kemudian saya ditarik ke polda dan ditempatkan di sdm dan menurut saya itu sudah sesuai karena yang paling dibutuhkan dalam jabatan baru saya itu adalah integritas.⁶⁴ Berdasarkan hasil wawancara dari informan AW selaku Perwira Urusan Mutasi Jabatan (Paur Mutjab) Bagbingkar Ro SDM Polda Jateng menjelaskan bahwa pengalamannya itu sangat minim tetapi menurutnya pengalaman yang lama dengan sekarang itu sudah sangat relevan karena sama-sama membutuhkan integritas yang tinggi. Sedangkan hasil analisa dan observasi peneliti jika dilihat

⁶⁴ Hasil wawancara dengan informan AW, pada tanggal 28 Desember 2021

secara tertulis bahwa intelejen ke Perwira urusan mutasi jabatan menurut saya itu Inkompeten karna intelejen ke bagian mutasi itu sangat jauh beda meskipun di dalamnya sama-sama dibutuhkan integritas yang tinggi. Jadi disini terdapat pro dan kontra antara hasil wawancara dengan hasil analisa dan observasi peneliti. selanjutnya oleh informan P selaku Perwira Urusan Pangkat Bagian pembinaan dan karir (Paur pangkat Bagbingkar) Ro SDM Polda Jateng mengatakan bahwa “Berbicara tentang pengalaman kerja saya itu dulu bertugas di spn batua setelah itu saya diangkat menjadi Perwira urusan bagian rohani dan jasmani ,dan menurut saya pengalaman kerja itu sangat penting bagi saya apalagi kita memiliki jabatan struktural tentu jiwa kepemimpinan kita harus dipermantap dan menurut saya itu sudah relevan.⁶⁵ Berdasarkan hasil wawancara dari informan P selaku Perwira Urusan Pangkat Bagbingkar Ro SDM Polda Jateng menjelaskan bahwa pengalaman kepemimpinan itu sangatlah penting untuk jabatan baru yang kita miliki. Sedangkan hasil analisa dan observasi peneliti jika dilihat dari pengalaman kerja sebelumnya dan disesuaikan dengan sekarang menurut saya itu Inkompeten meskipun sama-sama menduduki jabatan sebagai perwira urusan tetapi dilihat dari tupoksi masing-masing jabatan lama dan jabatan baru itu menurut saya itu sangat jauh beda antara bagian kepangkatan dengan bagian rohani dan jasmani jadi disini terdapat pro dan kontra antara pendapat

⁶⁵ Hasil wawancara dengan informan P, 27 Desember 2021

informan terkait dengan pengaklaman kerja dan jabatan yang baru diduduki sekarang dengan hasil analisa dan observasi peneliti. Selanjutnya hasil wawancara oleh informan AF selaku Kepala Urusan Sub Bagian Perencanaan dan Administrasi Direktorat Reserse Kriminal Umum (Subbagrenmin Ditreskrimum) Polda Jateng mengatakan bahwa : “Soal pengalaman kerja secara teknis dengan jabatan saya sekarang menurut saya itu sudah relevan karena saya pernah ditempatkan di Kepala Urusan Tata Usaha Direktorat Reserse Narkoba dan sekarang dipindahkan dengan jabatan yang sama sebagai Kepala Urusan Sub Bagian Perencanaan dan Administrasi Direktorat Reserse Kriminal Umum (Subbagrenmin Ditreskrimum) Polda Jateng menurut saya bagian Narkoba dan kriminal umum itu tidak jauh berbeda jadi jika dikatakan apakah sudah relevan menurut saya iya itu sudah sangat relevan.”⁶⁶ Berdasarkan hasil wawancara diatas informan AF selaku Kepala Urusan Sub Bagian Perencanaan dan Administrasi Direktorat Reserse Kriminal Umum (Subbagrenmin Ditreskrimum) Polda Jateng menjelaskan bahwa pengalaman kerja dan jabatan yang didudukinya sekarang itu sudah relevan. Sedangkan menurut hasil analisa dan observasi peneliti pada saat penelitian pengalamn kerja dan jabatan baru yang didudukinya sekarang itu sudah relevan artinya sudah kompeten selain jika dilihat dari tabel serta hasil wawancara juga informan menegaskan bahwa semua sudah sesuai dan relevan.

⁶⁶ Hasil wawancara dengan informan AF, pada tanggal 28 Desember 2021

Selanjutnya informan MA selaku Perwira Urusan Bagian Kompeten Bagian Pembinaan dan Karir (Paursubbag Bagbingkar) Ro Sdm Polda Jateng mengatakan bahwa: “Pengalaman kerja saya pernah di SDM Polda Jateng dan ditempatkan di Polda bandara kemudian ditarik kembali masuk ke SDM Polda Jateng dan semua itu tentu memiliki pengalaman dan pengalaman bagi saya itu sangat penting sebagai bekal jika kita dimutasi ke tempat lain jika ditanyakan apakah pengalaman kerja saya sebelumnya sudah sesuai dengan penempatan kerja atau jabatan baru saya itu sudah sesuai karena latar belakang pekerjaan saya memang di SDM tentu itu menjadi salah satu pertimbangan kenapa saya kembali di tempatkan di bagian SDM Polda Jateng ini.⁶⁷ Berdasarkan hasil wawancara dari informan MA selaku Perwira Urusan Bagian (Paursubbag) Kompeten Bagbingkar Ro Sdm Polda Jateng menjelaskan bahwa terkait dengan pengalaman kerja menurut saya itu sangatlah penting sebagai bekal jika dimutasi ketempat lain. Sedangkan menurut hasil analisa serta observasi peneliti jika dilihat dari riwayat pekerjaan sebelumnya dengan penempatan kerja sekarang itu sudah kompeten karena sama-sama menduduki jabatan di bagian Sumber Daya Manusia (SDM). Selanjutnya informan MY selaku Kasubbaghirdinlur Bagwatpers Ro Sdm Polda Jateng mengatakan bahwa : “Jika berbicara tentang pengalaman kerja dengan penempatan kerja yang sekarang itu sangat berkaitan karena

⁶⁷ Hasil wawancara dengan informan MA, pada tanggal 28 Desember 2021

pengalaman menjadi salah satu penunjang jika kita ingin menduduki suatu jabatan yang baru dan menurut saya pengalaman kerja saya dengan jabatan baru yang saya duduki sekarang itu sudah sesuai baik itu pada saat menjadi Kepala Satuan Lalu Lintas (Kasatlantas) maupun menjadi Kepala Urusan Bagian pengakhiran dinas dan penyaluran (Kaursubbaghirdinlur) karena menurut saya sama-sama mengatur Sumber Daya Manusia dan membutuhkan kepemimpinan yang baik.⁶⁸

Berdasarkan hasil wawancara dari informan MY selaku Kasubbaghirdinlur Bagwatpers Ro Sdm Polda Jateng menjelaskan tentang pengalaman kerja dan penempatan jabatan baru yang diduduki sekarang menurutnya itu sudah relevan. Sedangkan hasil analisa dan observasi peneliti menurut saya itu Inkompeten dapat dilihat dari tabel diatas antara bagian Kepala satuan Lalu Lintas dengan Kepala sub Bagian pengakhiran dinas dan penyaluran memang sama-sama mengatur sumber daya manusia tetapi jika dianalisa secara detail tupoksinya sangat jauh berbeda. Selanjutnya informan S selaku Perwira Urusan Sub Bagian Seleksi (Paur Subbagseleksi) Bagdalpers Ro Sdm Polda Jateng mengatakan bahwa : “Pentingnya pengalaman kerja supaya nanti jika kita dipindah tugaskan berarti kita lebih mengembangkan kemampuan kita dalam memimpin agar bisa menjadi penunjuk arah pemberi motivasi bagi anggota dan bagi saya pengalaman kerja saya sebelumnya sebagai Kepala Kepolisian Sektor

⁶⁸ Hasil wawancara dengan informan MY, pada tanggal 28 Desember 2021

(KaPolda) dengan jabatan yang saya duduki sekarang pada yaitu sebagai Perwira Urusan Bagian Seleksi itu sudah relevan karena sama-sama membutuhkan kepemimpinan yang baik.⁶⁹ Berdasarkan hasil wawancara dari keseluruhan informan diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja secara teknis sangat berpengaruh terhadap jabatan yang akan diduduki karena bisa sebagai bekal jika dipindahkan ke jabatan menjalankan kepemimpinan selanjutnya. Berdasarkan tabel dan hasil analisa serta observasi peneliti itu dapat dilihat bahwa ada keseimbangan antara Kompeten dan Inkompeten pengalaman kerja dan jabatan yang didudukinya sekarang.

2. Kompetensi manajerial

Kompetensi Manajerial adalah pengetahuan, keterampilan dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan untuk memimpin dan mengelola organisasi.

a. Pelatihan struktural

Pelatihan struktural merupakan proses belajar dalam rangka meningkatkan kemampuan, keahlian dan keterampilan masing-masing seseorang.

- d. Kesesuaian antara jabatan dan pelatihan struktural sudah kompeten dapat dilihat dari jabatan maupun bentuk pelatihan yang sudah diikuti sesuai dengan bidangnya masing-masing karena berdasarkan data yang ditemukan bahwa pelatihan struktural itu namanya Dikbang (Pendidikan dan pengembangan) ada juga khusus spesialis. berikut akan dijelaskan dari beberapa informan : Menurut AW selaku Perwira Urusan Mutasi Jabatan (Paur Mutjab) Bagbingkar Ro SDM Polda

⁶⁹ Hasil wawancara dengan dengan informan S, pada tanggal 7 Januari 2021

Jateng mengatakan bahwa “Berbicara tentang pelatihan struktural itu sendiri ada disini namanya pendidikan pengembangan dan pendidikan spesialis tergantung dari kebutuhan bidang masing-masing.”⁷⁰ Jateng DNP Ba Subbagmutjab Bagbingkar Ro Sdm Polda Jateng MA Paursubbag Kompeten Bagbingkar Ro Sdm Polda Jateng Pendidikan Pengembangan dan Spesialis Kompeten 6 MY Kasubbaghirdinlur Bagwatpers Ro Sdm Polda Jateng Pendidikan Pengembangan & Spesialis Kompeten 7 S Paursubbag Seleksi Bagdalpers Ro Sdm Polda Jateng Pendidikan Pengembangan & Spesialis Kompeten Berdasarkan hasil wawancara dari informan AW selaku Perwira Urusan Mutasi Jabatan (Paur Mutjab) Bagbingkar Ro SDM Polda Jateng menjelaskan bahwa pelatihan struktural itu namanya pendidikan pengembangan dan spesialis semua disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing. Sedangkan hasil analisa dan observasi yang didapatkan peneliti yang didukung oleh hasil wawancara yang didapatkan memang rata-rata jawaban mengatakan bahwa pelatihan strukturalnya itu namanya Dikbang (Pendidikan pengembangan) dan spesialis. Begitupun dengan informan selanjutnya oleh P selaku Perwira Urusan Pangkat Bagbingkar Ro SDM Polda Jateng mengatakan bahwa “Pelatihan struktural di kepolisian itu namanya pendidikan pengembangan (dikbang) selain itu ada juga yang dinamakan pendidikan spesialis (Dikbangspes) dan semua itu di sesuaikan dengan kebutuhan masing-

⁷⁰ Hasil wawancara dengan AW, pada tanggal 27 Desember 2021

masing bidang pada pekerjaan.⁷¹ Berdasarkan hasil wawancara dari informan P selaku Perwira Urusan Pangkat Bagbingkar Ro SDM Polda Jateng menjelaskan bahwa pelatihan struktural di Kepolisian Daerah Jawa Tengah itu menyesuaikan dengan kebutuhan masing-masing bidang pekerjaan dan saya rasa sudah sesuai dengan jabatan yang saya duduki. Sedangkan hasil analisa dan observasi peneliti melihat bahwa memang jabatan dan pelatihan struktural itu sudah kompeten dapat dilihat dari tabel yang didukung oleh hasil wawancara. Selanjutnya informan MA selaku Paursubbag Kompeten Bagbingkar Ro Sdm Polda Jateng mengatakan bahwa “Kalau pelatihan struktural di ruang lingkup polda itu namanya pendidikan pengembangan disebut dengan (dikbang) serta pendidikan pengembangan spesialis (Dikbangspes) dan saya rasa itu sudah sesuai dengan jabatan saya karna sebelum kita mengikuti pelatihan struktural semua itu sudah disesuaikan dengan jabatan yang kita duduki.⁷² Berdasarkan hasil wawancara dari informan MA selaku Paursubbag Kompeten Bagbingkar Ro Sdm Polda Jateng menjelaskan bahwa pelatihan struktural atau pelatihannya itu menyesuaikan dengan kebutuhan masing-masing. Sedangkan hasil observasi dan analisa peneliti memang pelatihan struktural itu sudah sesuai dengan jabatan masing-masing karna sebelum melakukan pelatihan tentu dilakukan penyesuaian terlebih dahulu untuk meningkatkan kemampuan pada masing-masing bidang yang diduduki.

⁷¹ Hasil wawancara dengan P, 27 Desember 2021

⁷² Hasil wawancara dengan MA, pada tanggal 29 Desember 2021

Selanjutnya informan MY selaku Kasubbaghirdinlur Bagwatpers Ro Sdm Polda Jateng mengatakan bahwa : “Pelatihan struktural di polda itu sendiri disebut dengan pendidikan pengembangan, dan pendidikan pengembangan spesialis dan saya rasa itu semua disesuaikan untuk meningkatkan kemampuan pada jabatan masing-masing bidang.⁷³ Berdasarkan hasil wawancara dari informan MY selaku Kasubbaghirdinlur Bagwatpers Ro Sdm Polda Jateng menjelaskan bahwa ada beberapa pelatihan struktural dan semua itu disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing dan tentunya itu sudah kompeten. Sedangkan hasil analisa dan observasi peneliti mengatakan hal yang sama bahwa jabatan dan pelatihan struktural itu sudah kompeten karena sebelum mengikuti pelatihan tentu dilihat dulu apa bidang serta golongan pangkatnya agar pelatihan struktural yang diikuti itu sesuai dengan bidang pekerjaannya. Selanjutnya informan S selaku Paursubbag Seleksi Bagdalpers Ro Sdm Polda Jateng mengatakan bahwa “Prestasi bisa meningkat jika terus dikembangkan di polda ini bisa dikembangkan melalui pelatihan-pelatihan yang sudah disediakan wadahnya termasuk pelatihan struktural yang diikuti dalam rangka meningkatkan kemampuan yang kita miliki.⁷⁴ Berdasarkan hasil wawancara dari keseluruhan informan yang didukung oleh tabel diatas maka dapat disimpulkan bahwa di Kepolisian Daerah Jawa Tengah itu memiliki pelatihan struktural yang sesuai dengan kebutuhan

⁷³ Hasil wawancara dengan MY, pada tanggal 26 Desember 2021

⁷⁴ Hasil wawancara dengan S, pada tanggal 7 Januari 2021

masingmasing personel. Rata-rata jawaban dari informan mengatakan bahwa pelatihan struktural itu dinamakan Dikbang (Pendidikan dan pengembangan) spesialis yang dilaksanakan dalam rangka meningkatkan kemampuan personel pada bidangnya masing-masing dan sebelum dilaksanakannya pelatihan struktural tentu dilakukan penyesuaian terlebih dahulu agar pelatihan dan jabatan yang dimiliki itu kompeten. b. Pengalaman kepemimpinan Pengalaman kepemimpinan merupakan suatu pencapaian yang didapatkan oleh seseorang pada bidang yang pernah didudukinya sekaligus sebagai bekal dalam melaksanakan kepemimpinan selanjutnya. Bahwa kesesuaian antara jabatan baru dan jabatan lama sudah seimbang antara kompeten dan inkompeten dapat dilihat dari keterkaitan jabatan baru dan jabatan sebelumnya.

B. Hambatan Dalam Pelaksanaan Mutasi Di Kepolisian Daerah Semarang

Proses pelaksanaan pemindahan tugas/mutasi jabatan seorang personil di Polda Jateng terlebih dahulu dikaji bersama melalui pertemuan yang diikuti oleh berbagai unsur pimpinan di Polda Jateng. Pertemuan tersebut dilakukan untuk mendengar setiap masukan dan pemaparan setiap bidang (unit kerja dan satuan tugas) mengenai kebutuhan hingga evaluasi kinerjanya baik secara berkelompok maupun individu personil. Berdasarkan hasil analisis peneliti dengan mengkombinasikan temuan-temuan yang ada di lapangan maka lebih lanjut akan dijabarkan mengenai faktor yang menjadi pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan pemindahan tugas/mutasi jabatan di Polda

Jateng.

Berdasarkan dengan hasil analisis peneliti dengan mengkombinasikan hasil observasi wawancara dan dokumentasi, faktor yang tergolong menjadi penghambat dalam proses pelaksanaan pemindahan tugas/mutasi jabatan di jajaran Polda Jateng ialah aspek (a) Kedisiplinan yang masih perlu untuk ditingkatkan dan (b) Penataan dan pengembangan sarana yang lebih optimal di Polda Jateng agar mendukung segala kegiatan yang akan dilaksanakan. Dalam hal aspek kedisiplinan yang dimaksud ialah terkait dengan perilaku dasar para personil/anggota dalam bertugas sehingga menjadi tolak ukur dan pertimbangan unsur pimpinan dalam memindah tugaskan (mutasi) sesuai dengan kebutuhan. Hal tersebut secara tidak langsung terisyaratkan pada kutipan wawancara dari salah seorang informan dari jajaran Polda Jateng yaitu SS mengatakan bahwa :

“...kemudian untuk pelaksanaan pemindahan tugas/mutasi jabatan ini dilaksanakan sesuai dengan perintah pimpinan dengan mempertimbangkan dari berbagai hal salah satunya itu tadi yakni terkait dengan perilaku dasar (kedisiplinan) personil/anggota, dan juga diharapkan tentunya dalam prosesnya mutasi jabatan ini berjalan dengan baik agar unit-unit kerja yang ada dapat berkembang”⁷⁵

Berdasarkan dari kutipan hasil wawancara dengan salah satu informan diatas peneliti menganalisis dan menyimpulkan bahwa aspek kedisiplinan merupakan hal yang sangat krusial karena disamping mempertimbangkan kompetensi personil/anggota hingga kebutuhan unit kerja dan satuan tugas, dalam pelaksanaan mutasi jabatan. kedisiplinan juga menjadi tolak ukur sebab dengan pemindahan tugas/mutasi jabatan juga secara tidak langsung

⁷⁵ Hasil Wawancara Rabu 29 Desember 2021

dianggap sebagai “sanksi halus” sebagai konsekuensi dari anggota/personil yang kurang disiplin. Hal tersebut di atas sesuai dengan hasil observasi peneliti selama dilapangan yang menemukan bahwa beberapa anggota/personil Polda Jateng dipertimbangkan untuk dipindah tugaskan oleh pimpinan disebabkan oleh sikap kedisiplinan yang perlu untuk dibenahi.

Aspek penataan dan pengembangan sarana yang lebih optimal di Polda Jateng dimaksudkan menjadi salah satu faktor yang tegolong kurang mendukung proses pelaksanaan pemindahan tugas hingga kegiatan lain yang akan dilaksanakan di Polda Jateng. Hal tersebut dapat kita analisis melalui salah satu kutipan wawancara dari salah seorang informan dari jajaran Polda Jateng yaitu JL mengatakan bahwa :

“....setiap anggota/personil tentu masing-masing memiliki kelebihan, seperti ada personil yang cakap dibidang olahraga kita tentu akan berupaya untuk menyalurkan bakatnya tanpa mengganggu tugasnya sebagai seorang anggota Kepolisian menjadi pengayom dan pelayan masyarakat...”⁷⁶

Berdasarkan dari kutipan hasil wawancara dengan salah satu informan diatas peneliti menganalisis dan menyimpulkan bahwa untuk mengembangkan potensi yang dimiliki oleh personil/anggota semisal dalam bidang keolahragaan sepatutnya agar difasilitasi sehingga bakat dari personil bisa tersalurkan dan bermanfaat tanpa mengurangi atau mengganggu tugas dan pekerjaannya sebagai anggota kepolisian. Hal tersebut di kurang sesuai dengan hasil observasi peneliti selama dilapangan yang menemukan bahwa di Polda Jateng untuk fasilitas pendukung dalam rangka mengembangkan minat dan bakat anggota/personil dibidang keolahragaan masih belum diperadakan.

⁷⁶ Hasil Wawancara Selasa 28 Desember 2021

Kemudian berkaitan dengan fasilitas sarana pendukung lainnya seperti tempat ibadah agar kiranya untuk dibenahi demi kenyamanan bersama.

C. Solusi Kepolisian Daerah Dalam Mengatasi Hambatan Pelaksanaan Mutasi Berbasis Kompetensi

Pelaksanaan mutasi anggota Kepolisian Daerah (Polda) Jawa Tengah, sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2021) salah satunya yaitu, *Meryt System* adalah suatu bentuk penugasan atau pengangkatan dalam jabatan anggota yang berbasis pada prestasi dan kompetensi, Hal ini sangat menunjang beberapa misi Polisi Republik Indonesia (Polri) salah satu diantaranya ialah mengelola secara profesional, jelas, dapat dipertanggungjawabkan serta modern segenap sumber daya polri guna menunjang operasional fungsi Polri Divisi Humas Polri, (2021).

Selain itu hasil penelitian saya sangat erat kaitannya dengan Ketentuan yang ditetapkan oleh Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 tentang pemindahan anggota Kepolisian Republik Indonesia, disebutkan dalam pasal 5 huruf a dilaksanakan guna memenuhi kebutuhan organisasi Polri, pemberian pengalaman dan wawasan, serta peningkatan kemampuan anggota yang bersangkutan. Disebutkan pula dalam pasal 2 huruf a dan c bahwa terselenggaranya proses mutasi anggota secara terencana, objektif, dan akuntabel agar terpenuhinya kepentingan organisasi di bidang sumber daya manusia guna terwujudnya personel Polri yang profesional, bermoral dan modern.

Didalam pelaksanaan mutasi berbasis kompetensi dibutuhkan beberapa penjelasan terhadap poin yang ada didalamnya meliputi:

Kompetensi Teknis dan Kompetensi Manajerial. Berdasarkan hasil wawancara dari informan menunjukkan bahwa kompetensi teknis, kompetensi, manajerial adalah suatu hal yang sangat penting dan sangat erat kaitannya jika kita berbicara tentang pelaksanaan mutasi berbasis kompetensi baik itu dilihat dari segi pendidikan, keterampilan, pangkat, serta jabatan yang dimilikinya semua itu merupakan salah satu penunjang dalam pelaksanaan mutasi berbasis kompetensi, karena semua termasuk kriteria-kriteria dari pelaksanaan mutasi tersebut.

Selain berbicara tentang kompetensi yang dimiliki oleh anggota kepolisian semua bisa dinilai dengan mengikuti pendidikan pengembangan yang telah disediakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan yang dimiliki pada kompetensi yang dimiliki. *Assessment Center* adalah suatu metode penilaian yang terstandar guna menilai/mengukur potensi atau prediksi keberhasilan seseorang dalam suatu jabatan melalui beberapa simulasi/alat ukur berdasarkan kompetensi jabatan yang dilakukan oleh beberapa Asesor. Dengan mengikuti kegiatan di assesment center ini tentu sangat mudah mengukur suatu keselarasan antara pendidikan pangkat serta jabatan yang dimiliki para anggota, tentu ini sangat mendukung pelaksanaan mutasi berbasis kompetensi agar tidak salah menempatkan seseorang pada pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Dalam pelaksanaan mutasi berbasis kompetensi dibutuhkan beberapa penjelasan terhadap poin yang ada didalamnya meliputi Kompetensi Teknis dan Kompetensi Manajerial sebagai berikut : 1.Kompetensi Teknis Pelaksanaan

mutasi berbasis kompetensi di Kepolisian Daerah Jawa Tengah khususnya pada kompetensi teknis jika dibandingkan dengan teori yang dikemukakan oleh hasibuan salah satunya yaitu, *Meryt System* adalah suatu bentuk penugasan atau pengangkatan dalam jabatan anggota yang berbasis pada prestasi dan kompetensi itu sudah sesuai dengan hasil temuan peneliti

Sedangkan menurut Moekijat (2010) menyatakan bahwa salah satu upaya untuk mewujudkan misi dari Polisi Republik Indonesia (Polri) salah satu diantaranya ialah mengelola secara profesional, jelas, dapat dipertanggungjawabkan serta modern segenap sumber daya polri guna menunjang operasional fungsi Polri tersebut ialah sistem penempatan sumber daya manusia yang tepat salah satunya dengan pelaksanaan mutasi, yaitu perubahan jabatan pegawai struktural baik ke kelas yang lebih tinggi atau ke kelas yang lebih rendah serta tingkat yang setara. Jika teori ini dikaitkan dengan poin kompetensi teknis mulai dari pendidikan, jabatan, pelatihan teknis, serta pengalaman kerja secara teknis menunjukkan bahwa masih lebih banyak kesesuaian daripada ketidaksesuaian pada pelaksanaan mutasi berbasis kompetensi dimana keseuaiannya terdapat pada pendidikan dan pangkat sedangkan ketidaksesuaian terdapat pada penempatan jabatan dan pengalaman kerja secara teknis. Oleh karena itu hasil temuan peneliti dengan teori yang dikemukakan oleh Moekijat masih terdapat beberapa ketidaksesuaian yang ada didalamnya.

2. Kompetensi manajerial Kompetensi manajerial dengan pelaksanaan mutasi berbasis kompetensi di Kepolisian Daerah Jawa Tengah masih terjadi pro dan kontra hal itu dapat dilihat dari

kesesuaiannya yaitu pada poin pelatihan struktural semua sudah sesuai dengan jabatan yang dimiliki sedangkan ketidaksesuaian yaitu terdapat pada pengalaman kepemimpinan masih terdapat beberapa hal yang tidak sesuai antara pengalaman kepemimpinan dengan penempatan pada jabatan baru.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap Pelaksanaan Mutasi Berbasis Kompetensi di Kepolisian Daerah (Polda) Semarang disimpulkan oleh penulis sebagai berikut:

1. Kompetensi teknis dalam pelaksanaan mutasi berdasarkan norma atau standar kriteria tertentu, dimana pelaksanaan mutasi jabatan di Polda Semarang berpedoman pada Peraturan KAPOLRI (PERKAP) Nomor 16 Tahun 2012 tentang mutasi jabatan. Dalam persepektif perilaku dasar setiap personil seyogyanya memang harus baik meskipun pada dasarnya setiap personil memiliki perilaku dasar yang tidak sama. Berbagai proses yang ditempuh oleh personil Polda Semarang tentu telah membentuk perilaku dasar dan cara bersikap anggota.
2. Hambatan dalam pelaksanaan mutasi berorientasi pada kebutuhan yang riil/nyata, personil yang dipindah tugaskan (mutasi) telah melalui proses perumusan, dan penyusunan strategi hingga musyawarah mufakat yang diadakan oleh unsur pimpinan sehingga telah dipertimbangkan berdasarkan aspirasi dan jejak pendapat dari setiap pihak. Pada kegiatan komunikasi berlangsung secara interaktif sehingga kebutuhan unit kerja dan satuan tugas yang ada dapat terpenuhi dengan pemindahan tugas personil.

3. Solusi kepolisian daerah dalam mengatasi berdasarkan objektivitas yang dapat dipertanggung jawabkan, dasar dari pertimbangan pimpinan untuk memindah tugaskan seorang personil adalah hasil kesepakatan bersama. Secara mendasar setiap anggota/personil Polda Semarang berkemampuan sama layaknya sebagai seorang anggota kepolisian yang menempuh berbagai poses pendidikan dasar anggota kepolisian. Aspek kompetensi/kemampuan itulah yang juga menjadi dasar dalam penetapan pemindahan tugas/mutasi jabatan yang dipertimbangan oleh jajaran pimpinan untuk menetapkan pemindahan tugas/mutasi seorang personil.

B. Saran

1. Diharapkan Kepolisian Resort Semarang dan unsur-unsur terkait dalam proses pelaksanaan pemindahan tugas/mutasi jabatan agar lebih meningkatkan atensi serta profesionalitasnya terhadap pelaksanaan kegiatan tersebut agar dapat menjadi solusi terbaik dalam mengembangkan unit kerja dan satuan tugas di lembaga Polda Semarang
2. Sebaiknya ditingkatkan penataan pengembangan hingga pemeliharaan sarana pendukung yang ada di Polda Semarang untuk mendukung segala aktivitas dan kegiatan yang berlangsung demi tetap menjaga integritas seorang pengayom masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, dkk. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ali Zainudin. 2013. *Metode Penelitian Hukum*. UI Pres, Jakarta.
- AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung
- Abdurrahmat, Fathoni. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Rineka Cipta
- Agung, Kurniawan. 2005. *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pembaharuan
- Bahri Zainudin, 1996, *Struktur dalam Metode Penelitian Hukum*. Angkasa, Bandung.
- Daryanto. (2013). *Sari Kuliah Manajemen Produksi*. Bandung: Satu Nusa.
- Daryanto. 2013. *Mutasi Dalam Meningkatkan Gairah Kerja*. Reika Cipta: Jakarta Indonesia
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Edy, Sutrisno, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Ginting, Ricky Francois Wakanno, Endang Kesuma Astuty dan Markus Gunawan, *Buku Pintar Calon Anggota & Anggota Polri*, Jakarta : Penerbit Visimedia, 2009
- Hanggraeni. D. (2012), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Harsono, Irawati, *Pengarusutamaan Gender di Dalam Tugas-Tugas Kepolisian*, Jakarta : Penerbit DSPS Press, 2009
- Hasibuan, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Handoko, T. Hani (2011), *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia*, BPFE,yogyakarta
- Hartani, Sri. 2008. *Hukum Kepegawaian Di Indonesia*. Sinar Grafika, Jakarta.
- Kadarisman, M. (2012). “*Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*”.

Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Kansil, C.S.T., *Pengantar Ilmu Hukum dan Tata Hukum*, Jakarta : PN Balai Pustaka, 1982

Mangunsuwito. (2011). Kamus Suku Bahasa Indonesia. Jakarta: Widyatamma Pressindo.

Moekijat. (2010). Manajemen Kepegawaian. Bandung: Mandar Maju.

Nitisemito A.S. (2012). Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar. Jakarta: Arena Ilmu.

Nainggolan, H. 1983. *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil*. PT.Perdja, Jakarta.

Nawawi, Hadari. 2005. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Gajah Mada University Pres. Yogyakarta.

Nawawi, Hadari. 2011. *Pengawasan Melekat: Dilingkungan Aparatur Pemerintah*. Erlangga. Jakarta.

Noor M Aziz, *Laporan Akhir Tim Pengkajian Hukum Tentang Format Kepolisian Ri Di Masa Depan (Perbandingan Dengan Beberapa Negara)*, Jakarta : Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia RI & Badan Pembinaan Hukum Nasional, 2011

Rahardjo, Satjipto, *Membangun Polisi Sipil : Perspektif Hukum, Sosial, dan Kemasyarakatan*, Jakarta : Penerbit Buku Kompas, 2007

Salindeho, John. 1998. *Tata Laksana Dalam Manajemen*. Sinar Grafika, Jakarta.

Sarwoto. 1998. *Dasar-Dasar Organisasi dan Management*. Ghalia Indonesia, Jakarta.

Sadjijono dan Bagus Teguh Santoso, *Hukum Kepolisian di Indonesia*, Surabaya : Penerbit LaskBang Pressindo, 2017

Siagian, S.P. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D. Bandung: Alfabeta

Sukmadinata. N.S (2011). Metode Penelitian Pendidikan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Siagian, Sondang P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.

- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta, Jakarta.
- Siregar, Sarah Nuraini, *Reformasi Struktural Polri*, Yogyakarta : Penerbit ANDI, 2015
- Sunyoto, Danang, *Sistem Informasi Manajemen Perspektif Organisasi*, Yogyakarta : Penerbit CAPS (Center of Academic Publishing Service), 2014
- Sutrisno, *Sosiologi Kepolisian : Relasi Kuasa Polisi dengan Organisasi Masyarakat Sipil Pasca Orde Baru*, Jakarta : Penerbit Yayasan Pustaka Obor Indonesia, 2016
- Suratman dan Philips Dillah. 2013. *Metode Penelitian Hukum*. Alfabeta, Bandung.
- Suryabrata, Sumadi. 2004. *Psikologi Pendidikan*. Raja Grafindo, Jakarta
- Ibrahim, Alfis, & Pribadi.U, (2016). Analisis Kebijakan Mutasi Pegawai Negeri Sipil Eselon II:(Studi Pemerintah Provinsi Maluku Utara Tahun 2014). *Journal of Governance and Public Policy*. Volume 2. (2), 228-256. Diakses pada, 25 januari 2022. <https://journal.umy.ac.id>.
- Ivin Diansyah, E., & Juniarti, A. T. (2018) Pengaruh Mutasi dan Disiplin Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Di Balai Pelayanan Penempatan Dan Perlindungan Tenaga Kerja Indonesia (BP3TKI) Bandung (Doctoral dissertation, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unpas), 35-36. Diakses pada, 25 januari 2022. repository.unpas.ac.id. Judas, A. (2013).
- Mutasi dan promosi jabatan terhadap prestasi kerja pegawai pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*. Volume 1. (4), 1219-1228. Diakses pada, 10 januari 2022. <https://ejournal.unsrat.ac.id>.
- S Natalia P.D. (2018) Prosedur Pemutasian di Kepolisian Daerah Sumatera Utara Berdasrkan Peraturan Kapolri Nomor 16 Tahun 2012 (Studi di Polda Sumatera Utara (Study Polda Sumatera Utara). Student of the Faculty of Law, University of Sumatera Utara. Diakses pada, 20 januari 2022. repository.usu.ac.id.
- Novian, D. (2010). Sistem Pendukung Keputusan Mutasi, Enumerasi dan promosi pegawai menggunakan metode AHP (Analytic Hierarchy Process). *Jurnal Media Elektrik*. Volume 5. (2), 1-6. Diakses pada, 15 januari 2022. <https://repository.ung.ac.id>
- Nugroho, E.S. Sukanto, & Setyowati.E, (2013). Pelaksanaan Mutasi Jabatan Struktural yang Dilakukan Oleh Pemerintah Kota Malang (Studi pada

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang). Jurnal Administrasi Publik. Volume 1. (6), 1123-1130. Diakses pada, 20 Desember 2021. Administrasipublik.studentjournal.ub.ac.id

Peraturan Badan Kepegawaian Negara No. 5 Tahun 2019. Tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi. Peraturan Kapolri Nomor 16 Tahun 2012. Tentang Mutasi Anggota Kepolisian Republik Indonesia. UU No. 23 Tahun 2014. tentang Pemerintahan Daerah. UU No. 5 Tahun 2014. tentang Aparatur Sipil Negara

Peraturan Kepala Kepolisian Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 tentang Pemindahan tugas / Mutasi Jabatan

Peraturan Badan Kepegawaian Negara No. 5 Tahun 2019. Tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi.

Peraturan Kapolri Nomor 16 Tahun 2012. Tentang Mutasi Anggota Kepolisian Republik Indonesia.

Robbins, P. Stephen dan Mary Coulter. 2010. *Manajemen, diterjemahkan oleh Bob Sabran, Wibi Hardani*. Erlangga: Jakarta

Siagian. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta

Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods) Edisi Keempat*. Bandung : Alfabeta

_____. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R & D*. Bandung : Alfabeta

UU No. 23 Tahun 2014. tentang Pemerintahan Daerah. UU No. 5 Tahun 2014. tentang Aparatur Sipil Negara.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003, tentang *Ketenagakerjaan*

Undang-Undang Nomor Republik Indonesia 2 Tahun 2002 Pasal 4, tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia

Peraturan Kapolri Nomor 22 Tahun 2010 tentang Susunan Organisasi dan Tata Cara Kerja Polda

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur sipil negara