

Penempatan Pegawai Negeri Sipil di Badan Pengelolaan Kawasan Perbatasan dan Kerjasama Provinsi Kalimantan Barat

Rusdiono¹

Program Doktor, Program Studi Administrasi Publik
Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Padjadjaran

Surel: rusdiono_dr@yahoo.com

Abstrak

Permasalahan dalam penelitian ini adalah penempatan pegawai negeri sipil di Badan Pengelolaan Kawasan Perbatasan dan Kerjasama Provinsi Kalimantan Barat dalam pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam suatu jabatan atau perpindahan dalam jabatan struktural maupun non struktural tidak mempertimbangkan persyaratan jabatan sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu, serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan dan penilaian prestasi kerja sebagaimana yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Kepegawaian Pasal 17 Ayat 2 dan Pasal 20 serta aturan pelaksanaannya Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural Pasal 5.

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pengetahuan dan pemahaman serta menemukan konsep baru melalui analisis empirik dari penempatan pegawai negeri sipil di Badan Pengelolaan Kawasan Perbatasan dan Kerjasama Provinsi Kalimantan Barat. Adapun penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Sumber data diperoleh dari informan dengan menggunakan teknik wawancara, observasi dan studi dokumentasi.

Hasil penelitian ditemukan bahwa penempatan pegawai negeri sipil di Badan Pengelolaan Kawasan Perbatasan dan Kerjasama Provinsi Kalimantan Barat dalam pelaksanaan pengangkatan pegawai negeri dalam jabatan maupun perpindahan pegawai dalam jabatan struktural dan non struktural dalam pelaksanaannya tidak sesuai dengan keahlian, kompetensi, prestasi kerja dan sesuai prosedur, justru sebaliknya penempatan pegawai negeri sipil mengindikasikan adanya unsur primordialisme yang berdasarkan nepotisme, *patron-client* dan kepentingan politik.

Kata Kunci: Penempatan, Pengangkatan jabatan, Rotasi jabatan, Persyaratan Jabatan, Primordialisme

Pendahuluan

Kinerja BPKPK dalam mempercepat pembangunan kawasan perbatasan, yang diantaranya memfasilitasi prasarana dan sarana pendukung lainnya dalam rangka pembentukan unit pos pelayanan pemeriksaan lintas batas (UP3LB). Namun dalam faktanya PPLB Aruk di Kabupaten Sambas dan PPLB Badau di Kabupaten Kapuas Hulu peningkatan statusnya menjadi UP3LB, demikian pula PLB Jasa di Kabupaten Sintang dan PLB Jagoi Babang di Kabupaten

Bengkayang peningkatan statusnya menjadi PPLB tidak terrealisasikan.

Pencapaian kinerja BPKPK tersebut berdasarkan hasil pengamatan sementara atau pra penelitian salah satu diantaranya terkait dengan penempatan pegawai di Badan Pengelolaan Kawasan Perbatasan dan Kerjasama Provinsi Kalimantan Barat, baik yang mencakup pengangkatan dalam jabatan struktural atau promosi maupun pemindahan atau mutasi pejabat dalam jabatan struktural maupun non struktural, demikian pula pemindahan pegawai atau mutasi dalam jabatan

¹ Dosen FISIP Universitas Tanjungpura

non struktural yang tidak memperhatikan persyaratan jabatan

Hal ini, tampak dari munculnya fenomena penempatan pegawai dalam mutasi pada jabatan struktural baik pada penempatan pejabat eselon II maupun penempatan pegawai pada eselon III yang sering kali mengalami mutasi dalam jabatan struktural yang ada di lingkungan internal mengindikasikan penempatan pegawai terkesan tidak terencana dengan baik. Selain itu, munculnya fenomena mutasi pejabat dalam jabatan struktural yang terjadi pada eselon IV sebagai bentuk hukuman yang diterima oleh pegawai yang bersangkutan, dikarenakan adanya ketidakpuasan atas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi yang dijalankan kurang sesuai dengan harapan dari pihak tertentu. Hal ini, tidak sejalan dengan prinsip dilakukannya mutasi pejabat yaitu dalam rangka untuk pengembangan karir pegawai ke depan bukan sebagai bentuk hukuman bagi pegawai.

Fenomena lain terkait dengan penambahan struktur organisasi baru di lingkungan pemerintah provinsi Kalimantan Barat, yaitu proses pemindahan pegawai berdasarkan keinginan pribadi pegawai tanpa prosedur yang resmi, dengan mengusulkan surat permohonan mutasi secara pribadi kepada badan kepegawaian daerah (BKD), tanpa adanya persetujuan dari atasan langsung maupun persetujuan pimpinan SKPD dari pegawai yang bersangkutan, padahal SKPD yang bersangkutan masih membutuhkan tenaga dari pegawai yang mengajukan mutasi tersebut, yang ditindaklanjuti dan diproses oleh BKD dengan memenuhi usulan permohonan. Hal ini, bertentangan dengan persyaratan mutasi berdasarkan persetujuan pimpinan pegawai yang bersangkutan..

Berbagai fenomena penempatan pegawai negeri sipil tersebut, tidak sejalan dengan, tipe ideal birokrasi dari Max Weber memandang birokrasi rasional sebagai unsur pokok dalam proses rasionalisasi dunia modern, dengan staf administrasi birokratis dalam bentuknya yang paling rasional

Selain itu, dalam faktanya tidak sesuai pula dengan persyaratan sebagaimana yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999

tentang Kepegawaian, yang diantaranya menjelaskan bahwa : "Proses penempatan pegawai negeri sipil dilaksanakan melalui mekanisme usulan dari Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kepada Badan Kepegawaian Daerah (BKD), yang selanjutnya di proses oleh BKD untuk kemudian di bahas oleh Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (BAPERJAKAT) sebagai komisi yang memberikan pertimbangan atau masukan teknis, dan kemudian diteruskan kepada Gubernur sebagai pejabat pembina kepegawaian untuk mendapatkan persetujuan".

Kemudian Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 dalam Pasal 12 menjelaskan bahwa "Sistem pembinaan pegawai negeri sipil (PNS) dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karir yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja", dan Pasal 17 Ayat 2 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 menjelaskan bahwa "Pengangkatan pegawai negeri sipil dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu, dan syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, ras atau golongan", serta Pasal 20 menjelaskan bahwa "Untuk lebih menjamin obyektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan penilaian prestasi kerja".

Undang-Undang tersebut lebih lanjut dalam pelaksanaannya diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural dalam Pasal 5 secara jelas mengatur bahwa : "Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural memenuhi persyaratan sebagai berikut ; berstatus Pegawai Negeri Sipil, kompetensi jabatan, kepangkatan, pendidikan, penilaian prestasi kerja dan kesehatan, serta pertimbangan beberapa faktor lainnya seperti; senioritas dalam kepangkatan, usia, pendidikan dan latihan jabatan dan pengalaman".

Berpijak dari berbagai fenomena dalam penempatan pegawai negeri sipil sebagaimana

telah diuraikan tersebut, yang dalam pelaksanaannya ada keterlibatan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dan Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) mengindikasikan penempatan pegawai negeri sipil di Badan Pengelolaan Kawasan Perbatasan dan Kerjasama Provinsi Kalimantan Barat dalam penempatan pegawai lama yang terkait dengan pengangkatan pegawai dalam jabatan struktural atau promosi, dan pemindahan atau mutasi pegawai dalam jabatan struktural atau non struktural, maupun pemindahan atau mutasi pegawai dalam jabatan non struktural dalam pelaksanaannya tidak berdasarkan persyaratan sebagaimana yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Kepegawaian Pasal 17 Ayat 2 dan Pasal 20 serta aturan pelaksanaannya Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural Pasal 5, sehingga pegawai negeri sipil yang ditempatkan tidak sesuai dengan kemampuan, keterampilan, prestasi kerja dan pengalaman yang relevan dengan jabatan yang ditempatinya. Alasan ini, yang selanjutnya mendorong peneliti untuk memberikan penjelasan secara ilmiah dan kritis melalui kajian empiris berdasarkan perspektif penempatan pegawai.

Penempatan pegawai merupakan salah satu fungsi terpenting dalam penataan sumber daya manusia, baik bagi pegawai baru yaitu mengalokasikan para pegawai pada posisi kerja tertentu maupun bagi pegawai lama. Adapun penempatan bagi pegawai lama adalah mereka yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan, dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi lain, baik dalam jabatan struktural atau jabatan non struktural.

Sejalan dengan itu, tipe ideal birokrasi dari Max Weber memandang birokrasi rasional sebagai unsur pokok dalam proses rasionalisasi dunia modern, dengan staf administrasi birokratis dalam bentuknya yang paling rasional dengan ciri-cirinya sebagai berikut ;

1) Para anggota staf menjalankan tugas-tugas impersonal sesuai dengan jabatan mereka

- 2) Terdapat hirarkhi jabatan yang jelas dan fungsi-fungsi jabatan ditentukan secara tegas
- 3) Para pejabat dipilih berdasarkan kualifikasi profesional, idealnya didasarkan pada suatu diploma atau ijazah yang diperoleh melalui ujian
- 4) Pejabat dapat selalu menempati posnya dan dalam keadaan tertentu pejabat juga dapat diberhentikan
- 5) Suatu struktur karir dan promosi dimungkinkan atas dasar senioritas dan keahlian, serta menurut pertimbangan keunggulan
- 6) Pejabat tunduk pada sistem disiplin dan kontrol yang seragam (Albrow. 2005: 44-45)

Selanjutnya tipe ideal birokrasi Weber tersebut berkaitan dengan penempatan pegawai dalam bentuknya yang paling rasional itu, lebih lanjut dioperasionalkan oleh Blau dan Marshall (2000:23-29) yang mengemukakan bahwa:

Penempatan staf dalam organisasi birokrasi didasarkan pada prinsip hirarkhi, sistem kaidah yang konsisten, impersonalitas formalistik, kualifikasi-kualifikasi teknis dan pengalaman serta terhindar dari tindakan pemecatan yang sewenang-wenang. Berkaitan dengan karir ada suatu sistem promosi menurut senioritas atau menurut prestasi atau menurut keduanya, dalam mendorong pengembangan loyalitas terhadap organisasi dan *esprit de corps*.

Lebih lanjut tipe ideal tersebut terkait dengan penempatan pegawai dioperasionalkan oleh Osborne dan Gaebler (2000:20) yaitu "Memperhatikan prinsip dalam memilih staf berdasarkan ujian, bukan kriteria subyektif, terstandarisasi dan impersonal dan berdasarkan aturan", dan Lubis dan Husaini (1987:74-75), "Adanya sistem penerimaan dan penempatan pegawai didasarkan kemampuan teknis, tanpa memperhatikan sama sekali koneksi, hubungan keluarga maupun favoritism, dan adanya obyektivitas dalam melaksanakan tugas yang berkaitan dengan suatu jabatan dalam organisasi".

Kemudian Sedarmayanti (2008:175) mengoperasionalkan pula bahwa "Penempatan pegawai berdasarkan prinsip-prinsip keahlian, kompetensi, prestasi kerja, dan sesuai prosedur". Selanjutnya agar penempatan pegawai di Badan Pengelolaan Kawasan Perbatasan dan Kerjasama Provinsi Kalimantan Barat, dapat diukur dan dievaluasi maka peneliti menggunakan pendapat Sedarmayanti tersebut.

Prinsip keahlian, yang dimaksudkan disini adalah keahlian konseptual, yang menurut Alwi (2001:220) yaitu : "Kemampuan dalam melaksanakan fungsi manajerial seperti kemampuan dalam pengambilan keputusan, penyelesaian konflik dan problema yang kompleks, penyusunan strategi dan kebijakan, yang dapat diwujudkan dengan menambah terus ilmu pengetahuan".

Keahlian seperti yang dijelaskan oleh Alwi adalah keahlian yang terkait dalam menjalankan tugas-tugas manajerial dalam organisasi atau tugas pokok dan fungsi yang melekat dalam jabatan yang diemban seorang pegawai. Keahlian disini merupakan pengetahuan berdasarkan jenjang pendidikan sesuai dengan disiplin ilmu yang dimiliki pegawai, yang relevan dengan tugas pokok fungsinya dalam jabatan yang diembannya dan menjadi dasar pertimbangan dalam penempatan pegawai.

Prinsip kompetensi, yang dimaksudkan disini adalah kompetensi menurut Machester dalam Endang (2007:4) adalah "Pemahaman tentang pekerjaan yang perlu dikerjakan, hal ini meliputi kemampuan dalam penalaran kritis, kapabilitas strategis, keterampilan (*know-how*) dalam menjalankan kegiatan organisasi".

Kompetensi seperti yang dijelaskan oleh Machester adalah kemampuan atau keterampilan yang terkait dalam menjalankan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai berkaitan dengan tugas pokok dan fungsinya. Kompetensi disini merupakan kemampuan atau keterampilan diperoleh pegawai berdasarkan jenjang Pendidikan dan Latihan maupun Ragam Pendidikan dan Latihan Teknis, yang relevan dengan tupoksi dalam jabatan yang diembannya dan menjadi dasar pertimbangan dalam penempatan pegawai

Prinsip prestasi kerja, yang dimaksudkan disini adalah kinerja yang merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan para ahli sebagai "penampilan", "unjuk kerja" atau "prestasi". Kinerja diartikan Bertnardin dan Russel dalam Keban (2008:209-21) merupakan :

"Catatan tentang hasil akhir yang diperoleh setelah suatu pekerjaan atau aktivitas dijalankan selama kurun waktu tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja hanya mengacu pada serangkaian "hasil" yang diperoleh seorang pegawai selama priode tertentu dan tidak termasuk karakteristik pribadi pegawai yang dinilai".

Prestasi kerja seperti yang dijelaskan oleh Keban di atas menekankan *outcome* yang dihasilkan dalam suatu fungsi atau aktivitas yang dijalankan pegawai dalam waktu tertentu. Prestasi kerja seorang pegawai negeri sipil, dikaitkan dengan pelaksanaan pekerjaan sebagaimana tercantum dalam surat Edaran BAKN, No. 02/SE/1980 dan PP Nomor 13 Tahun 2002 Pasal 5 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan PNS dalam jabatan struktural, pemahaman prestasi kerja lebih ditekankan pada pelaksanaan pekerjaan atau daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP-3) pegawai sebagai penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil.

Prinsip sesuai prosedur, yang dimaksudkan disini sesuai prosedur menurut Osborne dan Gaebler (2000:20) yaitu "Memperhatikan prinsip birokrasi dalam memilih staf berdasarkan ujian bukan kriteria subyektif, terstandarisasi, impersonal dan berdasarkan aturan".

Sesuai prosedur seperti yang dijelaskan oleh Osborne dan Gaebler adalah penempatan pegawai berdasarkan kriteria obyektif, standarisasi, impersonal dan berdasarkan aturan. Sesuai prosedur merupakan ketaatan atau kepatuhan dari pelaksana terhadap aturan dalam penempatan pegawai, seperti yang diatur dalam UU Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas UU Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, Pasal 17 Ayat 2 menjelaskan Pengangkatan PNS dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip

profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, ras atau golongan, dan Pasal 20 menjelaskan untuk lebih menjamin obyektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan penilaian prestasi kerja serta Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural dalam Pasal 5 yang mengatur pengangkatan PNS dalam jabatan struktural memenuhi persyaratan sebagai berikut; berstatus PNS, kompetensi jabatan, kepangkatan, pendidikan, penilaian prestasi kerja dan kesehatan, serta pertimbangan beberapa faktor lainnya seperti; senioritas dalam kepangkatan, usia, pendidikan dan latihan jabatan dan pengalaman. Keputusan Kepala BKN Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Juknis PP Nomor 9 Tahun 2003 Tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian PNS dan Peraturan Gubernur Kalimantan Barat Nomor 99 Tahun 2009 Tentang Pendelegasian Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian PNS di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat.

Namun penempatan pegawai negeri sipil dalam faktanya tidak dapat berjalan berdasarkan aturan yang berlaku, dikarenakan adanya fenomena seperti yang dikemukakan oleh Sumaryana (2010:158) yaitu menempatkan "Pegawai yang memiliki kinerja rendah namun dekat dengan pejabat, selalu memiliki kesempatan maju lebih cepat ketimbang yang berprestasi namun jauh"

Penempatan pegawai pada sebuah jabatan dikarenakan adanya faktor kedekatan pegawai dengan pejabat tertentu membuat rekrutmen pengangkatan pegawai pada posisi jabatan struktural tertentu lebih mengedepankan unsur *like or dislike*. Hal ini, akan menjauhkan obyektivitas dan keadilan, oleh karena adanya kecenderungan mempertimbangkan preferensi dari pejabat dan mengesampingkan penilaian prestasi kerja pegawai yang sesungguhnya dalam penempatan pegawai.

Lebih lanjut fenomena kedekatan dalam penempatan pegawai dipertegas oleh Saefullah (2010:22), bahwa "Rekrutmen pejabat lebih banyak didasarkan pada rekomendasi penguasa atau pejabat kunci dan mempunyai hubungan kekeluargaan atau keorganisasian, sehingga melemahkan sifat profesionalisme, dan menyulitkan untuk bersifat netral, dikarenakan mempunyai ketergantungan moral pada pihak yang menempatkan dirinya"

Pengangkatan pegawai pada jabatan struktural berdasarkan rekomendasi pejabat politik yang sekaligus pula sebagai pejabat pembina kepegawaian menunjukkan indikasi kuatnya unsur kepentingan, yang mengarah kepada hubungan kekeluargaan, keorganisasian, dan kedaerahan. Hal ini, terkait dalam menjaga kepentingan politik dari pihak yang menempatkan dan kepentingan pribadi atau jabatan dari pihak yang ditempatkan. Pola rekrutmen ini dikatakan oleh Syafuan Rozi dalam Mariana (2010:23) sebagai model lama dari birokrasi yang menekankan sistem *spoils* yaitu menekankan nilai nepotisme, diskriminasi dan reward berdasarkan ikatan *primordialis*; suku, ras dan agama.

Hal tersebut, dalam faktanya menimbulkan berkembangnya fenomena promosi yang menurut Wibawa (2009:53) diistilahkan sebagai "Promosi *zig-zag* karena proses politik (pemilihan gubernur/bupati) yang melibatkan para pegawai atau pejabat tersebut, sehingga posisi jabatan tidak lagi birokratis-administratif-merit semata-mata, melainkan juga politis-golongan kedaerahan".

Fenomena penempatan pegawai terkait dengan pengangkatan pegawai dalam jabatan struktural maupun perpindahan pegawai dalam jabatan struktural secara *zig-zag* tersebut mengesampingkan model birokrasi dengan sistem merit yang menurut Syafuan Rozi dalam Mariana (2010:23) yaitu pengangkatan berdasarkan keahlian, pengawasan kolektif dan obyektif. Hal ini, dalam faktanya mengindikasikan adanya ketidak tepatan menempatkan pegawai negeri sipil dalam jabatan, yang menurut Muluk (2007:53) diantaranya menempatkan tenaga profesional pada tempat atau posisi yang tidak semestinya (*the right man in the wrong place*), oleh karena

kerap kali berbeda ideologi politik dengan pimpinannya

Berdasarkan landasan teoritis dan rangkaian substansi permasalahan penempatan pegawai negeri sipil, yang mencakup pengangkatan pegawai dalam jabatan struktural atau promosi, pemindahan pegawai dalam jabatan struktural atau mutasi jabatan struktural maupun pemindahan pegawai dalam jabatan non struktural atau mutasi non struktural di Badan Pengelolaan Kawasan Perbatasan dan Kerjasama Provinsi Kalimantan Barat menjadi masalah pokok dalam penelitian ini .

Berdasarkan landasan teoritis dan kerangka konseptual penelitian di atas, maka penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis kerja sebagai berikut :

“Penempatan Pegawai Negeri Sipil di Badan Pengelolaan Kawasan Perbatasan dan Kerjasama Provinsi Kalimantan Barat tidak sesuai dengan persyaratan jabatan disebabkan kurangnya melaksanakan prinsip keahlian, kompetensi, prestasi kerja, dan sesuai prosedur”.

Metode

Berdasarkan latar belakang masalah dan tujuan penelitian ini, maka menurut peneliti pendekatan yang sesuai untuk digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan desain penelitian kualitatif dengan menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif. Metode penelitian kualitatif dilakukan pada kondisi yang alamiah atau realitas keadaan yang sebenarnya.

Pemilihan pendekatan kualitatif yang digunakan untuk menjelaskan dan menguraikan secara menyeluruh dan sistematis terhadap proses yang terjadi dari suatu objek yang diteliti, yaitu penempatan pegawai negeri sipil di Badan Pengelolaan Daerah Perbatasan dan Kerjasama Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat, dengan memberikan gambaran secara detail melalui kata-kata atau kalimat berdasarkan hasil wawancara mendalam yang bersumber dari informan, yang diperkuat oleh data hasil observasi dan studi dokumentasi dan dipisah-pisahkan menurut kategori tertentu dalam menggambarkan realita yang kompleks di lapangan secara menyeluruh

dalam memperoleh pemahaman makna dari obyek yang diteliti, yaitu penempatan pegawai negeri, unsur-unsur penyelenggara pemerintahan yang terlibat di dalam proses penempatan pegawai negeri sipil tersebut.

Dalam penelitian ini yang dikaji adalah interaksi faktor-faktor yang melingkupnya dan keterhubungan diantaranya menuju pemahaman yang mendalam dari objek yang diteliti sesuai dengan karakteristik yang ditetapkan, sehingga mampu mengungkap fakta dibalik fenomena yang ada atau dapat menyelam lebih mendalam untuk dapat memahami apa yang terjadi pada sisi yang tersembunyi dibalik fenomena yang diteliti.

Hasil dan Pembahasan

Penempatan pegawai Berdasarkan Prinsip Keahlian

Penempatan pegawai di di BPKPK Provinsi Kalimantan Barat menunjukkan penempatan pegawai pada jabatan struktural maupun non struktural kurang mempertimbangkan keahlian sesuai dengan disiplin ilmu. Fakta tersebut menunjukkan pegawai yang ditempatkan dalam pengisian jabatan kurang mempertimbangkan persyaratan keahlian sesuai dengan disiplin ilmu yang dimiliki pegawai. Hal ini, menunjukkan kuatnya fenomena penempatan pegawai hanya berdasarkan jenjang pendidikan semata, namun tidak disesuaikan dengan bidang keahlian sesuai dengan disiplin ilmu dan tuntutan tugas pokok dan fungsi sesuai dengan bidang yang ditempatinya, oleh karena tidak dipergunakannya analisis jabatan sebagai dasar dalam penempatan pegawai.

Hal tersebut, sebenarnya telah sesuai dengan persyaratan dalam pengangkatan jabatan struktural yang diatur dalam Pasal 5 Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural, salah satu persyaratan diantaranya adalah pendidikan, yang menegaskan bahwa kualitas dan tingkat pendidikan pada dasarnya akan mendukung pelaksanaan tugas dalam jabatannya secara profesional, khususnya dalam upaya penerapan kerangka teori analisis

maupun metodologi dalam pelaksanaan tugas dan jabatannya.

Fakta menunjukkan bahwa penempatan pegawai pada jabatan struktural, dalam realitasnya telah mempertimbangkan tingkat pendidikan baik jenjang S1 atau S2 yang dimiliki oleh pegawai, namun belum mempertimbangkan relevansi keahlian sesuai dengan disiplin ilmu terkait dengan tugas pokok dan fungsi dalam jabatan yang ditempati oleh pegawai sesuai dengan bidangnya.

Pertimbangan keahlian sesuai dengan disiplin ilmu merupakan persyaratan yang harus ditaati dalam pengangkatan pegawai dalam jabatan struktural sebagai tuntutan dalam mempromosikan pegawai ke dalam jabatan publik, yang melekat nilai profesionalisme pada diri yang bersangkutan dan menurut Wibawa (2009:53) adalah : "Orang yang tepat pendidikan dan keterampilan. Hal ini dapat terjaga jika sistem dan prosedurnya transparan dan tidak ada seorang pejabat atau lembaga pun yang memonopolinya".

Fakta memperlihatkan penempatan pegawai dalam jabatan struktural maupun jabatan non struktural yang keahliannya kurang relevan dengan tugas pokok fungsinya dalam jabatan yang ditempati, adanya indikasi pengangkatan dalam jabatan struktural maupun mutasi dalam jabatan struktural tanpa mempertimbangkan keahlian dan mengabaikan kepentingan organisasi. Oleh karena, keseringan terjadinya mutasi dalam jabatan struktural yang dilakukan dalam waktu yang singkat dan seringkali dilakukan dan perpindahan pegawai dalam jabatan non struktural akibat rasionalisasi sebuah SKPD. Selain itu, memberikan pula kesan bahwa penempatan dalam jabatan struktural maupun non struktural yang terjadi tanpa memperhatikan keahlian berdasarkan disiplin ilmu yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan. Tidak terpenuhinya persyaratan keahlian dalam penempatan pegawai bertentangan dengan esensi dari birokrasi seperti yang dikatakan oleh Mill dalam Albrow (2005:11) adalah "pekerjaan menjalankan pemerintahan oleh orang-orang yang memerintah secara profesional".

Berbagai fenomena tersebut, memperkuat indikasi adanya pola dalam penempatan

pegawai terkait dengan unsur *like or dislike* atau selera dari pihak-pihak tertentu, yang terlibat dalam proses penyelenggaraan pemerintahan dalam penempatan pegawai, yang belum sinergis dalam menjalankan proses penempatan pegawai, bahkan adanya indikasi dominasi lembaga yang terlibat di dalamnya maupun intervensi pihak tertentu secara individual. Realitas ini, tidak terlepas dari sentralisasi birokrasi dalam proses penempatan pegawai negeri sipil, sehingga menyebabkan terjadinya penyimpangan kewenangan dalam penempatan pegawai pada jabatan struktural, yang menimbulkan unsur suka atau tidak suka dalam penempatannya.

Penempatan Pegawai Berdasarkan Prinsip Kompetensi

Penempatan pegawai berdasarkan kompetensi dalam faktanya tidak dilaksanakan, oleh karena tidak dipergunakannya analisis jabatan dan analisis beban kerja, untuk mengetahui ketepatan akan beban kerja dari suatu unit dalam organisasi dan kebutuhan jumlah pegawai yang diperlukan serta keahlian yang dibutuhkan sesuai dengan disiplin ilmu atau persyaratan kompetensi yang terkait dengan jabatan dalam penempatan pegawai, sehingga tidak diketahui jumlah pegawai dan kompetensi yang dibutuhkan dalam suatu bidang serta persyaratan jabatannya. Fakta ini, diperkuat dengan tidak adanya peraturan gubernur terkait dengan persyaratan jabatan untuk keseluruhan satuan kerja perangkat daerah yang ada di lingkungan pemerintah provinsi Kalimantan Barat, adapun hanya Dinas Peternakan yang sudah memiliki persyaratan jabatan dalam penempatan pegawainya. Fenomena ini, tidak hanya terjadi di provinsi Kalimantan Barat namun terjadi di pemerintah provinsi lainnya di seluruh Indonesia, sehingga oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menyikapinya dengan mengeluarkan Permenpan Nomor 26 Tahun 2011 Tentang perhitungan penyusunan formasi pegawai di daerah berdasarkan Anjab dan Analisis beban kerja. Namun faktanya belum ditindaklanjuti serius oleh pemerintah daerah.

Selain itu, persyaratan kompetensi lainnya terkait dengan penempatan pegawai dalam jabatan struktural seperti pendidikal dan latihan kepemimpinan tidak dipertimbangkan sebagai persyaratan. Oleh karena Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 Tentang Diklatpim menegaskan persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah tidak lagi merupakan kewajiban pejabat sebelum diangkat sebagai pejabat struktural, artinya seseorang bisa ditempatkan baru kemudian mengikuti pendidikan dan pelatihan atau persyaratan yang dapat menyusul kemudian. Namun dalam faktanya tidak adanya konsistensi terkait akan hal tersebut, yang ditunjukkan 47,1 % dari pegawai yang menempati jabatan struktural belum mengikuti pendidikan dan latihan kepemimpinan.

Kemudian fenomena lainnya tidak dipertimbangkan persyaratan kompetensi dalam penempatan pegawai terkait dengan rasionalisasi atau pengurangan jumlah pegawai dari beberapa satuan kerja perangkat daerah di lingkungan pemerintah provinsi Kalimantan Barat yang kompetensinya tidak relevan dengan tugas pokok dan fungsi, dalam penempatannya di Badan Pengelolaan Kawasan Perbatasan dan Kerjasama Provinsi Kalimantan Barat.

Penempatan pegawai yang cenderung mengabaikan persyaratan kompetensi tersebut diperburuk dengan pola penempatan pegawai yang mengedepankan persyaratan "orang yang bisa bekerjasama" dan adanya pandangan bahwa jabatan adalah "sebuah kepercayaan" yang setidaknya terkait adanya unsur kedekatan, saling mengenal dan saling memahami antara yang memberi kepercayaan dan yang dipercayakan, sehingga adanya kecenderungan untuk menempatkan "orang-orang kepercayaan" dari "user" yang menempatkan pegawai dalam jabatan tertentu. Selain itu, pola lainnya terkait dengan "tidak memilih-milih pekerjaan" dari orang yang akan ditempatkan dimana pegawai yang ditempatkan harus siap menerima.

Kondisi ini, bertentangan dengan penempatan pegawai negeri sipil sebagai jabatan karir dalam birokrasi, yaitu jabatan yang ditempati oleh pegawai negeri sipil yang

memiliki kompetensi dan tanpa pertimbangan kepentingan subyektif, seperti yang dikemukakan Weeber dalam Blau dan Meyer (2000:24), bahwa :

Penempatan pegawai dalam jabatan-jabatan harus diisi oleh orang-orang yang memiliki kemampuan teknis, yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas dalam jabatan tersebut, yang lazimnya kualifikasi atas kandidat yang akan ditempatkan dilakukan dengan ujian atau berdasarkan sertifikat, yang menunjukkan kemampuan pegawai serta mengedepankan impersonalitas yaitu menghindari pertimbangan pribadi maupun pertimbangan politik dalam penempatannya.

Hal ini, mempertegas bahwa pertimbangan kompetensi kurang diperhatikan menunjukkan adanya orientasi subyektif dalam penempatan pegawai, sehingga penempatan pegawai menjadi tidak obyektif dikarenakan sesuai dengan selera pihak tertentu.

Penempatan Pegawai Berdasarkan Prinsip Prestasi Kerja

Penempatan pegawai berdasarkan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Pasal 20 menjelaskan, untuk lebih menjamin obyektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan penilaian prestasi kerja. Selama ini, penilaian prestasi atau kinerja Pegawai Negeri Sipil berpijak pada Surat Edaran Badan Administrasi Keuangan Negara, Nomor 02/SE/1980 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan, yang selanjutnya dikenal daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3). Selanjutnya PP Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas PP Nomor 100 Tahun 2000, Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural, dalam Pasal 5 bahwa pemahaman prestasi kerja lebih ditekankan pada pelaksanaan pekerjaan atau daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP-3) sebagai penilaian prestasi kerja PNS dalam kurun waktu tertentu, dengan beberapa unsur

penilaian diantaranya kesetiaan, prestasi, ketaatan, tanggung jawab, kejujuran, kerjasama dan prakarsa dan khusus untuk pejabat managerial ada tambahan unsur kepemimpinan.

Faktanya unsur-unsur penilaian tersebut sangatlah subyektif, misalnya penilaian kesetiaan, indikator kesetiaan itu apa, demikian pula penilaian prestasi juga tanpa indikator, hasilnya setiap pegawai atau pegawai yang ditugaskan untuk mengisi DP-3 bisa menuliskan sesukanya, kemudian mintan tanda tangan pimpinan kemudian selesai. Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai (DP-3) sebagai instrumen penilaian prestasi kerja PNS tidak memiliki arti yang signifikan untuk dipertimbangkan, bahkan dapat saja diubah apabila diperlukan. Padahal penilaian prestasi kerja menjadi dasar penilaian untuk menempatkan seorang pegawai dalam jabatan struktural.

Unsur-unsur dalam DP-3 yang dijadikan dasar penilaian sangat sumir apabila dikaitkan dengan pelaksanaan pekerjaan secara nyata sehari-hari, karena setiap unsur tersebut sangat sulit untuk diukur keberhasilannya, dan akibatnya, hasil penilaiannya tidak mampu membedakan antara Pegawai Negeri Sipil yang berkinerja baik dengan Pegawai Negeri Sipil yang berkinerja sebaliknya.

Ketidajelasan dalam DP-3 sebagai instrumen dalam mengukur kinerja seorang pegawai negeri sipil, maka penempatan pegawai pada pengangkatan pegawai dalam jabatan struktural yang dilakukan selama ini tidak dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini, berakibat sering terjadinya pegawai yang tidak pantas menempati jabatan struktural justru menempati jabatan tersebut dan sebaliknya pegawai yang seharusnya pantas untuk menempati jabatan struktural justru tidak ditempatkan, yang menurut Wibawa (2009:53) adanya unsur "Ketidajelasan dan ketidakrencanaan karir pegawai dan pejabat dikarenakan proses politik yang melibatkan para pegawai atau pejabat tersebut, sehingga posisi jabatan tidak lagi birokratis-administratif-merit semata-mata melainkan juga politis-golongan-kedaerahan.

Penempatan pegawai Berdasarkan Prinsip Sesuai Prosedur

Sesuai prosedur merupakan ketaatan atau kepatuhan dari pelaksana terhadap aturan dalam penempatan pegawai, seperti yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, Pasal 17 Ayat 2 menjelaskan Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, ras atau golongan, Pasal 20 menjelaskan, untuk lebih menjamin obyektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan penilaian prestasi kerja dan Pasal 22 Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 disebutkan bahwa untuk kepentingan kedinasan sebagai salah satu usaha untuk memperluas pengalaman, wawasan dan kemampuan, maka perlu diadakan pemindahan jabatan, tugas dan wilayah kerja bagi Pegawai Negeri Sipil terutama yang menjabat pimpinan dengan tidak merugikan hak kepegawaiannya.

Lebih lanjut mengenai persyaratan pengangkatan dalam jabatan diantaranya mempertimbangkan faktor persyaratan lainnya sebagaimana diatur Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural Pasal 5 diantaranya senioritas dalam kepangkatan, usia, pendidikan dan latihan jabatan dan pengalaman. Faktanya faktor persyaratan lainnya belum dijadikan sebagai bahan pertimbangan pengangkatan pegawai dalam jabatan struktural.

Kemudian dalam pengisian jabatan struktural yang lowong dilakukan dengan memperhatikan prosedur sebagaimana diatur dalam PP Nomor 13 Tahun 2002 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural Pasal 5 Poin c "Berdasarkan lowongan formasi jabatan tersebut para pejabat struktural eselon II atau

eselon III secara hirarkhi mengajukan calon yang memenuhi syarat guna mengisi lowongan jabatan kepada pejabat berwenang dengan tembusan disampaikan kepada Baperjakat” serta prosedur pemindahan jabatan sebagaimana diatur dalam Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2003 bahwa ”Pimpinan unit organisasi yang menghendaki adanya mutasi atau pemindahan jabatan harus mengajukan usul secara tertulis kepada pejabat yang berwenang, dalam hal ini Ketua dan Sekretaris Baperjakat”.

Prosedur sebagaimana yang diatur tersebut telah dilaksanakan oleh Badan Pengelolaan Kawasan Perbatasan dan Kerjasama dengan mengusulkan pegawai-pegawai yang pantas atau terbaik yang berasal dari internal untuk menempati lowongan jabatan yang kosong selama ini. Namun sampai saat ini jabatan tersebut masih belum terisi, bahkan nama-nama yang tidak pernah diusulkan Oleh BPKPK untuk dimutasikan ke luar, justru keluar dan tempat yang kosong ditempati oleh orang yang berasal dari luar Badan Pengelolaan Kawasan Perbatasan dan Kerjasama.

Fakta tersebut, mengindikasikan usulan penempatan dari Satuan Kerja Perangkat Daerah sesuai dengan prosedur yang berlaku, dalam kenyatannya hanya sekedar usulan saja yang tidak mendapatkan perhatian serius, oleh karena ada yang lebih berkuasa dalam menterjemahkan usulan dari pimpinan Badan Pengelolaan Kawasan Perbatasan dan Kerjasama dalam penempatan pegawai. Hal ini, tidak terlepas dari Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural Pasal 5 Poin e ”Apabila yang diajukan hanya satu orang calon, maka sekretaris BAPERJAKAT berkewajiban menyiapkan data calon lain yang memenuhi syarat, sehingga yang diajukan untuk dibahas dalam sidang BAPERJAKAT sekurang-kurangnya tiga orang calon”.

Hal tersebut, menunjukkan adanya kesan sentralisasi birokrasi penempatan pegawai negeri sipil, yang memposisikan Badan Pengelolaan Kawasan Perbatasan dan

Kerjasama Provinsi Kalimantan Barat sebagai intansi pengusul penempatan pegawai terkesan tidak berdaya, hanya sebatas mengusulkan saja dan sepenuhnya mempercayakan kepada Badan Kepegawaian Daerah yang memiliki otoritas dalam memprosesnya dan Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan yang memberikan penilaian atau rekomendasi atas calon-calon yang diusulkan, selanjutnya diteruskan kepada Gubernur sebagai pejabat pembina kepegawaian untuk mendapatkan persetujuan atas salah satu calon dari beberapa calon yang diusulkan dalam penempatan pegawai. Selanjutnya kekuasaan yang tersentral dalam proses penempatan pegawai tersebut menimbulkan terjadinya penyimpangan kekuasaan dan wewenang, yang dilakukan oleh pejabat yang memiliki kewenangan dalam penempatan pegawai, sehingga terjadinya penempatan pegawai negeri sipil yang tidak berlandaskan pada prinsip-prinsip dalam penempatan pegawai

Fenomena usulan penempatan pegawai yang diusulkan oleh pimpinan Satuan Kerja Perangkat Daerah kepada BKD dan BAPERJAKAT, yang dalam faktanya usulan penempatan yang diterima oleh Badan Pengelolaan Kawasan Perbatasan Kalimantan Barat dari BKD tidak sesuai dengan usulan penempatan pegawai, dan menerima penempatan pegawai berasal dari SKPD lain yang tidak sesuai dengan usulan calon yang disampaikan ke BKD dan BAPERJAKAT. Hal ini, memperkuat adanya fenomena dalam penempatan pegawai yang menurut Saefullah (2010:22) ”Lebih banyak didasarkan pada rekomendasi penguasa atau pejabat kunci dan mempunyai hubungan kekeluargaan atau keorganisasian, sehingga melemahkan sifat profesionalisme dan menyulitkan untuk bersifat netral dikarenakan mempunyai ketergantungan moral pada pihak yang menempatkan dirinya”

Hal ini, mengindikasikan sentralisasi birokrasi dalam proses penempatan pegawai telah menimbulkan ketidakmampuan dalam mengembangkan sistem kerjasama yang fleksibel diantara pihak-pihak yang terlibat dalam penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di bidang penempatan pegawai. Kondisi ini,

dikuatirkan menimbulkan terjadinya penyimpangan kekuasaan dan wewenang yang dilakukan oleh pejabat publik terkait dengan penempatan pegawai yang berindikasi *like or dislike*, yang dapat merugikan hak kepegawaian seseorang dalam pengangkatan jabatan struktural maupun pemindahan antar jabatan, sehingga akan berdampak negatif terhadap menurunnya semangat kerja pegawai dalam menjalankan aktivitas tugas pokok dan fungsinya.

Simpulan

Penempatan pegawai negeri sipil di Badan Pengelolaan Kawasan Perbatasan dan Kerjasama Provinsi Kalimantan Barat terutama dalam penempatan pegawai lama, yang mencakup pengangkatan dalam jabatan struktural, pemindahan pejabat dalam jabatan struktural, dan pemindahan pegawai dalam jabatan non struktural berdasarkan persyaratan keahlian sesuai disiplin ilmu dengan posisi atau jabatan yang ditempatinya, kompetensi sesuai dengan Diklat jabatan dan Diklat teknis yang diperoleh pegawai, prestasi kerja sesuai dengan hasil penilaian pekerjaan pegawai, kesesuaian prosedur berdasarkan aturan yang berlaku dalam prosesnya belum dilaksanakan secara obyektif, sehingga belum menempatkan pegawai pada tempat yang tepat. Kondisi ini, berdampak pada pencapaian kinerja Badan Pengelolaan Kawasan Perbatasan dan Kerjasama Provinsi Kalimantan Barat terutama dalam meningkatkan status Pos Pelayanan Lintas Batas (PPLB) Aruk di Kabupaten Sambas, PPLB Badau di Kabupaten Kapuas Hulu menjadi Unit Pos Pelayanan Pemeriksaan Lintas Batas (UP3LB) seperti halnya PPLB Entikong di Kabupaten Sanggau, demikian pula Pos Lintas Batas (PLB) Jagoi Babang di Kabupaten Bengkayang dan PLB Jasa di Kabupaten Sintang menjadi PPLB dalam kenyataannya sampai saat ini tidak terealisasi. Hal ini, seharusnya menjadi perhatian utama dalam pencapaian kinerja BPKPK untuk meyatukan titik lintas batas orang dan barang yang tersebar kurang lebih pada 116 desa di sepanjang garis sempadan Kalimantan Barat - Serawak yang menjangkau kurang lebih 996 Km². Pencapaian kinerja

tersebut dikarenakan berkembangnya budaya organisasi atau budaya birokrasi yang mengedepankan hubungan kepentingan terkait dengan nepotisme, *patron-client*, dan politik dalam penempatan pegawai. Kemudian kuatnya unsur kepentingan tersebut sebagai dampak dari sistem hirarki dalam proses penempatan pegawai negeri sipil, yang memposisikan Badan Pengelolaan Kawasan Perbatasan dan Kerjasama Provinsi Kalimantan Barat sebatas mengusulkan saja dan sepenuhnya mempercayakan kepada Badan Kepegawaian Daerah, yang memiliki otoritas dalam memprosesnya dan Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan yang memberikan penilaian atau rekomendasi atas beberapa calon yang diusulkan oleh Badan Kepegawaian Daerah, untuk selanjutnya diteruskan kepada pejabat pembina kepegawaian, yang memiliki peran utama dalam memilih dan menetapkan salah satu dari usulan calon yang akan ditempatkan dalam jabatan.

Beranjak dari kesimpulan diatas, maka akan dibangun suatu konsep baru yang berguna dalam memperkaya konsep-konsep yang sudah ada. Konsep baru yang diajukan peneliti adalah : "Penempatan pegawai negeri sipil yang sesuai keahlian, kompetensi dan kualifikasi dengan kebutuhan dan persyaratan jabatan, jika unsur kepentingan yang terkait dengan hubungan nepotisme, patron klient dan politik dapat dihilangkan, dengan mengembangkan nilai-nilai seperti sikap impersonal, keterbukaan, dan hubungan kerjasama diantara penyelenggara pemerintahan dalam proses penempatannya".

Saran-saran yang bersifat akademik dalam rangka pengembangan ilmu administrasi publik, dalam kajian penempatan pegawai negeri sipil sepatutnya ada kajian yang lebih luas dan mendalam tentang budaya organisasi penyelenggara pemerintahan yang terlibat dalam proses penempatan pegawai negeri sipil. Selain itu, untuk mendukung terwujudnya pelaksanaan *good governance* terutama dalam penempatan pegawai perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang hubungan antar organisasi Satuan kerja perangkat daerah, Badan kepegawaian daerah, Badan pertimbangan jabatan dan kepangkatan dan

Pejabat pembina kepegawaian dalam membangun pola koordinasi diantara penyelenggara pemerintahan dalam proses penempatan pegawai negeri sipil.

1. Meningkatkan komitmen dari pihak-pihak yang terlibat dalam proses penempatan pegawai sesuai dengan persyaratan keahlian, kompetensi, prestasi kerja, prosedur dan pertimbangan obyektif lainnya dengan menghindari subyektivitas, intervensi dan kepentingan dari pihak-pihak tertentu.
2. Perlu analisis jabatan dan analisis beban kerja untuk memperoleh spesifikasi jabatan guna mengetahui gambaran pekerjaan, standard keahlian, kompetensi jabatan dan kesesuaian antara keahlian dan kompetensi pegawai dengan jabatan dalam proses penempatan pegawai.
3. Perlu peningkatan jumlah peserta pendidikan dan latihan baik pendidikan dan latihan kepemimpinan (Diklatpim) maupun pendidikan dan latihan Teknis di kalangan PNS dalam mempersiapkan pegawai yang professional dengan berbagai kompetensi yang harus dimiliki sesuai persyaratan penempatan dalam jabatan.
4. Perlu melakukan perubahan ke arah yang lebih menekankan keahlian dan kompetensi pegawai melalui mekanisme *fit and proper test* bagi calon yang diusulkan untuk ditempatkan oleh tim penilai yang independen dan bersifat terbuka dalam penempatan pegawai.
5. Membangun sinergisme dari berbagai pihak yang terlibat dalam pelaksanaan penempatan pegawai dalam menjalankan prosedur sesuai aturan yang berlaku secara konsisten untuk menghindari penempatan pegawai yang berorientasi pada hubungan nepotisme, *patron-client* dan kepentingan politik.
6. Penempatan pegawai yang tidak memihak dan terbuka menjamin terpenuhinya kualifikasi dan persyaratan yang dibutuhkan dalam suatu jabatan guna menjaga kesinambungan karir dari pegawai yang ditempatkan.

Referensi

- Alam, Nur dan Harun Harmon. 2007. *Himpunan Undang-Undang Kepegawaian 2002 - 2004 Reformasi Administrasi Publik*. Jakarta: PT. Radja Grafindo Persada.
- Albrow, Martin, 2005. *Birokrasi*, Terjemahan M. Rusli Karim. Yogyakarta : PT. Tiara Wacana.
- Ardana, I. Komang dan Mujiati, Ni Wayan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Azhari, 2010. *Mereformasi Birokrasi Publik Indonesia "Studi Perbandingan Intervensi Pejabat Politik Terhadap Pejabat Birokrasi Di Indonesia dan Malaysia"*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Blau M. Peter dan Meyer W. Marshal, 2000, *Birokrasi Dalam Masyarakat Modern*. Terjemahan Slamet Riyanto. Jakarta: Prestasi Pustakaraya.
- Creswell, John W., 2013. *Qualitative Inquiry Research Design Choosing Among Five Approaches*, Third Edition. Thousand Oaks. California: Sage Publications Inc.
- Denzin, K. Norman dan Lincoln. S. Yvonna. 2009. *Handbook of Qualitative Research*. Terjemahan Dariyanto. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dessler, Gary. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ke Sepuluh, Jilid 2, Terjemahan Paramita Rahayu. Jakarta: PT. Indeks.
- Dwiyanto, Agus. 2011. *Mengembalikan Kepercayaan Publik Melalui Reformasi Birokrasi*. Jakarta: Gramedia.
- Mamoria, C, B. 1989. *Personnel Management*. Himalaya: Himalaya Publishing.
- Marijan, Kacung. 2011, *Sistem Politik Indonesia Konsolidasi Demokrasi Pasca-Orde Baru*. Jakarta: Prenada.
- Osborne, David dan Ted Gaebler. 2000. *Mewirusahaakan Birokrasi*. Terjemahan Abdul Rosyid, Jakarta: PT. Pustaka Binaman.
- Pasolong, Harbani, 2010. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta
- Porter, E. Michael. 2007. *Dynamic Government 'Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore..* Singapore: Boon Siong NEO Geraldine Che

- Saefullah, A. Djadja, 2010. "Paradigma Reformasi Administrasi, Birokrasi Dan Fenomena Kolusi, Korupsi Dan Nepotisme". Dalam Dede Mariana dan Caroline Paskarina. (ed.). *Merancang Reformasi Birokrasi di Indonesia*, hlm. 11-28. Bandung: AIPI Bandung dan Puslit KPK LPPM UNPAD.
- , 2009. *Pemikiran Kontemporer Administrasi Publik, Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Era Desentralisasi*. Bandung: LP3AN.
- Said, Mas'ud. 2008. *Birokrasi di Negara Birokratis*. Malang: UMM Press.
- Sedarmayanti, 2009. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan*. Bandung: Refika Aditama.
- , 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia 'Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Thoha, Miftah. 2008, *Manajemen Kepegawaian Sipil Di Indonesia*. Jakarta: Prenada.
- , *Birokrasi Pemerintah Indonesia di Era Reformasi*. Jakarta: Prenada.
- , *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*. Jakarta: Prenada
- Werther, William B and JR. Keith Davis. 1996. *Human Resources And Personnel Management*. Fifth Edition. USA;MC. Graw-Hill.
- Wibawa, Samudra, 2009. "Persoalan-Persoalan Perbaikan Administrasi Negara" dalam Falih Suardi. (ed.). *Revitalisasi Administrasi Negara*, hlm. 51-58. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Keban. Yermias. T. 2004. *Pokok-Pokok Pikiran Perbaikan Sistem Manajemen Sumber Daya Mqnesia Pegawai Negeri Sipil Di Indonesia*, hlm 15-32. Yogyakarta: JKAP, Volume 8, No, 2.
- Poniman. 2006. *Pengaruh Penempatan Pegawai Di Jabatan Struktural Terhadap Prestasi Kerja Pejabat Struktural Pada Kantor Regional III Badan Kepegawaian Negara Bandung*. Bandung: Universitas Padjadjaran.
- Rosita, Rita. 2003. *Pengaruh Penempatan Pegawai Teradap Produktivitas Kerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung*. Bandung: Universitas Padjadjaran
- Meiyansyah, Rudi, 1999. *Analisis Pengembangan Kebijakan Penempatan Pegawai Di Kantor Wilayah Pos V Bandung*. Bandung: Universitas Padjadjaran.

Dokumen-Dokumen

- Depdagri, 1999. *Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian*: Jakarta.
- Depdagri. 2004. *Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah* : Jakarta.
- Depdagri, 2005. *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural* : Jakarta.
- BPKPK Provinsi Kalimantan Barat. 2008. *Rencana Strategis (RENSTRA) Tahun 2008 - 2013*. Pontianak.
- , 2012. *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2011*. Pontianak.

Disertasi, Jurnal dan Makalah

- Daryanto, Arif. 2009. *Merit System Dalam Manajemen PNS* , Jakarta: PPPK BKN. volume 3. Nomor.2.