

**DINAMIKA PEMBINAAN MANAJEMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA  
PEMERINTAHAN DAERAH  
(Studi Kasus Pemerintah Kota Balikpapan dan Kabupaten Kutai Kartanegara)  
Oleh: Rustan A.<sup>1</sup>**

*Abstract*

*The changes that occur more often in the law regulation about employee affairs nowadays demand the governments' reaction to take the adjustment steps on the management building for the government apparatus in their region. Management building is one of the most important element to improve the work-performance of the local government apparatus which will lead to the implementation of service excellence for public society. Spaces for the innovation in management building for the government apparatus also need to be made so that autonomy function will not only bring prosperity for the society but also for the local government apparatus.*

**Keywords:** *Management Building of the Government Apparatus, Local Governance*

## **PENDAHULUAN**

Secara umum pembinaan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah meliputi penetapan formasi, pengadaan, pengangkatan, pemindahan, pemberhentian, penetapan pensiun, gaji, tunjangan, kesejahteraan, hak dan kewajiban, kedudukan hukum, pengembangan kompetensi, dan pengendalian jumlah pegawai dilakukan oleh pemerintah pusat dan seluruh ketentuan terhadap seluruh aspek pembinaan manajemen tersebut telah terdapat dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku secara nasional. Namun secara khusus, daerah dibawah Pimpinan Daerah selaku Pejabat Pembina Kepegawaian di daerah juga tetap dapat menciptakan inovasi-inovasi sendiri terkait pembinaan kepegawaian sipil didaerahnya masing-masing, yang terpenting adalah didasarkan pada prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja dan juga tidak bertentangan dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat.

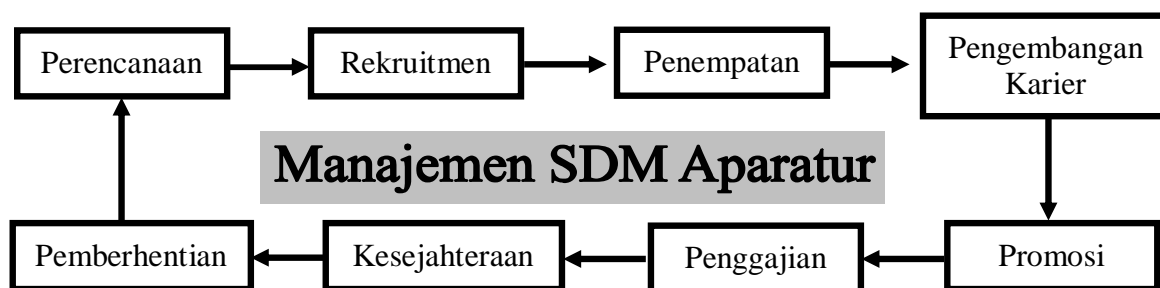
Manajemen kepegawaian di Indonesia secara umum memiliki pola/ siklus yang baku, prosedural, dan bersifat sekuensial. Pada tahap awal didahului oleh Proses Pengadaan Pegawai (antara lain meliputi perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, dan orientasi), Proses Pengembangan Pegawai (meliputi pelatihan dan pengembangan, promosi dan mutasi, serta pengembangan karier), Pengelolaan Kinerja (meliputi pengelolaan insentif, penilaian kinerja, pembinaan disiplin dan kode etik), dan Pemeliharaan Hubungan Kerja (meliputi kesehatan dan keselamatan kerja, pembinaan hubungan kepegawaian, serta fasilitas dan pelayanan kesejahteraan). Lebih lanjut pembinaan terhadap manajemen pegawai negeri sipil baik pusat maupun daerah dilakukan dalam satu kerangka Manajemen Pegawai Negeri Sipil secara nasional yang dilakukan oleh Pemerintah Pusat. Sistem manajemen pegawai negeri di Indonesia ini biasanya dikenal dengan "*unified civil servant*". Meskipun begitu, peran dan kewenangan pejabat pembina kepegawaian cukup besar tetapi dalam pelaksanaannya tetap berpedoman pada aturan dibidang kepegawaian yang berlaku secara nasional.

---

<sup>1</sup> Penulis adalah Pelaksana Bidang Kajian Pada Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (PKP2A) III LAN Samarinda

Pelaksanaan pengelolaan kepegawaian yang terjadi saat ini dalam beberapa hal menunjukkan kelemahan dan persoalan-persoalan yang harus segera dibenahi dan disempurnakan. Sebagai contoh: dalam hal perekrutan pegawai yang masih dibayangkan nuansa nepotisme serta kedekatan tanpa memandang kompetensi yang dimiliki, belum jelasnya peta atau pola karir pegawai, jaminan kesejahteraan serta pemberian gaji dan tunjangan yang terkadang tidak sesuai dengan kapasitas kerja, serta penyelenggaraan pelatihan/ pengembangan yang terkadang baik peserta yang “ditunjuk” (diutus untuk mengikuti kegiatan) maupun materi yang dibawakan tidak sesuai dengan kebutuhan dan kompetensi yang dibutuhkan oleh pegawai yang bersangkutan. Persoalan-persoalan yang timbul ini diakibatkan tidak berjalannya dengan baik fungsi-fungsi strategik dalam manajemen kepegawaian. Tentunya jika fungsi-fungsi pengelolaan kepegawaian ini tidak berjalan dengan baik dapat dibayangkan produktivitas yang dihasilkan serta dampak pada kualitas pemenuhan pelayanan kepada masyarakat yang tidak optimal.

Pentingnya manajemen kepegawaian bagi pegawai negeri khususnya Pegawai Negeri Sipil, secara normatif telah tertuang dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Pasal 129 yang menyatakan bahwa pemerintah melaksanakan pembinaan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah dalam satu kesatuan penyelenggaraan manajemen Pegawai Negeri Sipil secara nasional. Dimana manajemen pegawai negeri sipil daerah meliputi penetapan formasi, pengadaan, pengangkatan, pemindahan, pemberhentian, penetapan pensiun, gaji, tunjangan, kesejahteraan, hak dan kewajiban, kedudukan hukum, pengembangan kompetensi, dan pengendalian jumlah. Secara jelas manajemen kepegawaian juga dijelaskan pada UU No. 43 Tahun 1999 pasal 1 butir 8 yang dapat digambarkan sebagai berikut.



Prpto Hadi (2006) mengatakan dalam rangka penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna, peranan PNS sangatlah sangat penting. Untuk mewujudkan hal tersebut, manajemen PNS diarahkan untuk menciptakan sosok PNS yang profesional, netral, akuntabel, dan sejahtera. Profesional berarti bahwa setiap PNS diharapkan memiliki wawasan yang luas dan dapat memandang masa depan, kompeten dibidangnya, mempunyai jiwa berkompetisi atau bersaing secara jujur dan sportif, serta menjunjung tinggi etika profesi.

Jumlah penduduk yang senantiasa mengalami pertumbuhan serta tuntutan yang semakin meningkat perlu didukung dengan pelayan masyarakat (*public servant*) yang sesuai agar pelayanan tetap berimbang, meskipun hingga kini belum ada jumlah ideal antara PNS dengan jumlah penduduk tersebut. Belum adanya jumlah ideal ini mungkin dikarenakan perbedaan karakteristik antar daerah, luas wilayah, kemampuan anggaran, kualitas PNS itu sendiri serta kemampuan penyerapan teknologi. Pegawai

Negeri Sipil sendiri berdasarkan UU No. 43 Tahun 1999 adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan sehingga selayaknya pengelolaan manajemen SDM aparatur ini dapat dilakukan secara optimal dan efektif.

## **PELAKSANAAN FUNGSI OPERASIONAL MANAJEMEN PNS DI KOTA BALIKPAPAN DAN KABUPATEN KUTAI KARTANEGARA**

Berdasarkan analisis penulis ditemukan bahwa pada saat keluarnya PP No. 97 Tahun 2000 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil disebutkan bahwa formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah untuk masing-masing Satuan Organisasi Pemerintah Daerah ditetapkan oleh kepala daerah masing-masing (Gubernur/ Bupati/ Walikota) dengan mendapat pertimbangan dari Kepala Badan Kepegawaian Negara. Tentunya kewenangan penetapan formasi ini dimanfaatkan kepala daerah untuk memaksimalkan/ memperlebar bentuk organisasinya dengan menambah jumlah pegawai maupun jabatan yang ada disamping mungkin adanya kepentingan-kepentingan atau pertimbangan lain di dalamnya. Kondisi ini terjadi pada sebagian besar daerah di Indonesia, termasuk di Kabupaten Kutai Kartanegara dan Kota Balikpapan yang merupakan daerah dengan jumlah PNS terbesar di Kalimantan Timur bersama dengan Kota Samarinda.

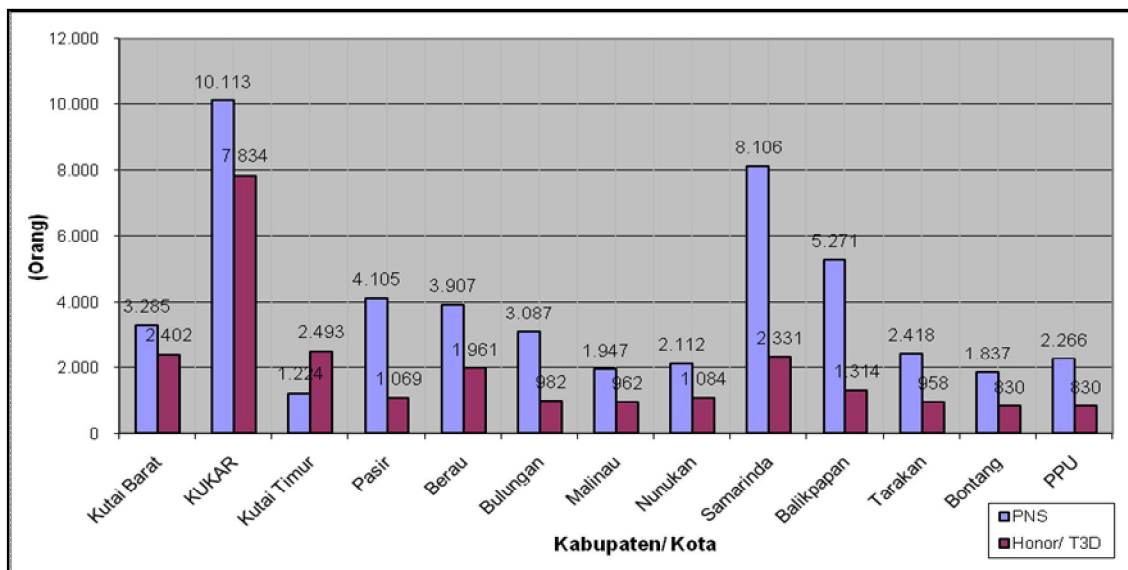
Menyadari hal tersebut, Pemerintah kemudian mengeluarkan Peraturan Pemerintah No. 54 Tahun 2003 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah No. 97 Tahun 2000 Tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil dimana dikatakan bahwa formasi Pegawai Negeri Sipil ditetapkan secara nasional setiap tahun anggaran oleh Menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur negara, setelah memperhatikan pendapat Menteri Keuangan dan pertimbangan Kepala Badan Kepegawaian Negara. Selanjutnya, berdasarkan formasi Pegawai Negeri Sipil secara nasional tersebut ditetapkan formasi Pegawai Negeri Sipil untuk masing-masing satuan organisasi Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah Propinsi/ Kabupaten/ Kota sesuai dengan kebutuhan. Penetapan dan persetujuan penetapan Formasi Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah dalam satu kesatuan Formasi Pegawai Negeri Sipil secara nasional tersebut didasarkan atas usul Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat, Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Propinsi, dan Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Kabupaten/ Kota. Selain itu, untuk membatasi jumlah tenaga honorer juga dikeluarkan PP No. 48 Tahun 2005 Tentang Pengangkatan Tenaga Honorer Menjadi PNS yang selanjutnya diubah dengan PP No. 43 Tahun 2007. Langkah ini merupakan solusi yang diambil oleh pemerintah pusat untuk membatasi jumlah Pegawai di daerah serta untuk bisa membuat daerah dapat mengoptimalkan Pegawai yang telah ada secara lebih efisien dan berdaya guna.

*Fungsi operasional pertama* dari manajemen SDM Aparatur adalah **rekrutmen**, dimana merupakan salah satu titik kritis dalam manajemen sumber daya manusia. Melalui proses rekrutmen ini akan diperoleh para calon tenaga yang pada saatnya nanti akan menduduki jabatan struktural dan fungsional dalam suatu organisasi. Maka proses rekrutmen yang baik bisa menghasilkan kader-kader yang baik, demikian juga

sebaliknya. Dalam konteks ini maka BKD (Badan Kepegawaian Daerah) memegang peranan yang sangat penting dan strategis dalam menjangkau bibit-bibit unggul sebagai calon pelayan masyarakat. Di BKD juga seharusnya pengendalian jumlah pegawai dilakukan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

Data berikut ini menunjukkan perbandingan jumlah pegawai, baik PNS maupun T3D, di lingkungan pemerintah Kabupaten/ Kota di Provinsi Kalimantan Timur pada tahun 2006. Khusus jumlah tenaga honorer tersebut merupakan kumulatif honorer yang terdata dalam database BKN hingga juni 2006.

Gambar 1.  
Jumlah PNS dan Tenaga Honorer/ T3D Kabupaten/ Kota di Provinsi Kalimantan Timur Tahun 2006



Sumber : BPS, Kabupaten/ Kota dalam angka 2007

Berdasarkan grafik di atas terlihat bahwa Kota Balikpapan menduduki peringkat ke-3 dalam jumlah PNS dengan jumlah 5.271 orang di atas Kota Samarinda yang memiliki pegawai sebanyak 8.106 dan Kabupaten Kutai Kartanegara di urutan ke-1 dengan PNS sebanyak 10.113. Jika jumlah PNS ditambah dengan tenaga honorer yang terdata di BPS, maka Kota Balikpapan memiliki pegawai sebanyak 6.585 (PNS dan Honorer) yang jika dirasioakan dengan jumlah penduduknya di tahun 2006 sebanyak 497.216 jiwa maka diperoleh perbandingan 1 : 76, artinya seorang pegawai akan melayani 76 warga. Rasio ini memiliki perbedaan yang cukup signifikan apabila dibandingkan dengan rasio di Kota Samarinda yaitu 1 : 58 (seorang pegawai melayani 58 warga) dan Kabupaten Kutai Kartanegara dengan rasio 1 : 28 (seorang pegawai melayani 28 warga). Dengan perbandingan di tiga kota besar ini dapat diperoleh informasi bahwa di Kota Balikpapan pegawainya memiliki beban kerja yang cukup tinggi dibandingkan Kota Samarinda dan Kabupaten Kutai Kartanegara.

Meskipun belum terdapat acuan ideal rasio jumlah pegawai dalam melayani masyarakat akan tetapi Kota Balikpapan dan Kota Samarinda dapat dikatakan lebih baik dan lebih proporsional dalam penyebaran beban kerja kepada pegawainya dibanding Kabupaten Kutai Kartanegara. Tentunya kondisi ini terjadi karena terlalu banyaknya pegawai yang direkrut oleh Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara tanpa memperhitungkan analisis beban kerja terlebih dahulu, sehingga penyebaran

beban kerjanya masih kurang proporsional bahkan dalam pengamatan dilapangan cukup banyak pegawainya yang tidak mengetahui apa yang harus mereka kerjakan (tidak adanya *job description* yang jelas), tercatat ada sekitar 180 orang PNS yang non job<sup>2</sup>, mereka berasal dari berbagai dinas, badan dan kantor yang memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun dan golongan III/ b ke atas. Pegawai non job mengaku tidak tahu mengapa mereka non job begitu lama. Padahal, selama itu mereka tetap mendapatkan gaji pokok yang besarnya sama seperti pegawai lain meskipun tidak jelas bekerja dimana, siapa atasan, bawahan, tugas dan kewajibannya tetapi pemberian gaji tetap lancar. Selain itu, Kesalahan perekrutan tenaga honorer yang tidak menerapkan mekanisme formasi, serta kualifikasi yang dibutuhkan sejak awal menjadikan kualitas PNS secara umum menurun kedepannya (PP No. 48 Tahun 2005 tentang pengangkatan tenaga honorer menjadi CPNS), dimana pegawai honorer yang ada tidak memiliki kapasitas sesuai dengan yang dibutuhkan oleh organisasi. Implikasinya, tentu pada tidak optimalnya organisasi berjalan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Mengingat pentingnya hal tersebut, maka setiap SKPD sebaiknya telah menyusun Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja dilingkungan kerjanya masing-masing. Segera setelah dua hal tersebut tersusun dilanjutkan dengan pembuatan Peta Rencana Kebutuhan Pegawai paling tidak untuk 5 (lima) tahun ke depan sesuai dengan perkembangan organisasi. Peta Rencana Kebutuhan Pegawai ini pada dasarnya merupakan perencanaan yang menyeluruh bagi pengembangan PNS yang disusun secara berjenjang mulai dari unit organisasi seluruh pemerintah daerah kabupaten/kota. Peta Rencana Kebutuhan Pegawai ini mencakup : (1) Kualitas dan jumlah PNS yang dibutuhkan, (2) Jenis dan bentuk peningkatan kompetensi yang dibutuhkan, (3) Jenis dan jenjang pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan, (4) Jumlah anggaran yang dibutuhkan untuk gaji, tunjangan, pengembangan pegawai, pensiun, dan lain-lain, (5) Dan lain-lain sesuai dengan kebutuhan masing-masing instansi.

Dibandingkan Kabupaten Kartanegara, sistem rekrutmen yang dilakukan terhadap honorer di Kota Balikpapan dapat dikategorikan terkontrol cukup baik. Hal ini dikarenakan rasio antara jumlah PNS dengan Honorer kumulatif yang terdata berdasarkan data BPS diperoleh perbandingan 4 : 1. Perbandingan ini dapat diartikan bahwa diantara 4 PNS terdapat 1 honorer, rasio perbandingan ini lebih baik dibandingkan dengan Kabupaten/ Kota yang ada di Provinsi Kalimantan Timur. Semakin rendah perbandingan antara PNS dengan honorer akan menunjukkan kualitas pegawai yang dimiliki yang semakin rendah, hal ini dikarenakan tenaga honorer merupakan tenaga pelengkap yang hanya berfungsi melaksanakan tugas teknis operasional dan biasanya tenaga honorer ini memiliki tingkat pendidikan yang relatif rendah sehingga, jika jumlahnya semakin banyak akan menimbulkan masalah kedepannya karena terkait dengan PP No. 48 Tahun 2007 dimana tenaga honorer yang terdata hingga Tahun 2005 akan diangkat menjadi PNS. Akibat yang ditimbulkannya adalah kualitas PNS yang rendah dan membutuhkan waktu yang lama serta anggaran yang cukup besar dalam rangka untuk meng-*upgrade* kapasitas PNS yang bersangkutan. Berikut disajikan perbandingan jumlah PNS dengan tenaga honorer/ T3D se-provinsi kalimantan timur tahun 2006, dimana angka yang diperoleh merupakan akumulasi total PNS yang dimiliki daerah dengan akumulasi total honorer berdasarkan data BPS yang ada.

---

<sup>2</sup> dalam <http://mukhdan.wordpress.com/2008/06/24/ke-kantor-hanya-ambil-gaji/>

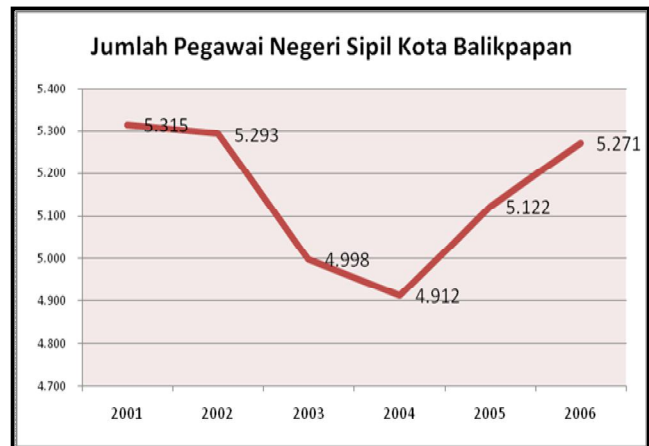
Tabel 1.  
Rasio PNS dan Tenaga Honorer/ T3D Kabupaten/ Kota  
di Provinsi Kalimantan Timur Tahun 2006

Peringkat	Kabupaten/ Kota	PNS	Honorer
1	Kutai Timur	1	2,04
2	Kutai Kartanegara	1,29	1
3	Kutai Barat	1,37	1
4	Nunukan	1,95	1
5	Berau	1,99	1
6	Malinau	2,02	1
7	Bontang	2,21	1
8	Tarakan	2,52	1
9	PPU	2,73	1
10	Bulungan	3,14	1
11	Samarinda	3,48	1
12	Pasir	3,84	1
13	Balikpapan	4,01	1

Pembinaan SDM aparatur yang telah di programkan oleh daerah secara terarah dan dirasakan cukup baik berjalan tiba-tiba harus segera melakukan penyesuaian akibat regulasi pemerintah pusat yang terkesan mendadak dan cenderung merusak tatanan pembinaan manajemen PNS yang coba dibangun tersebut. Regulasi tersebut kebanyakan pada mekanisme perekrutan PNS yang cenderung untuk menambah kuantitas PNS yang ada sekarang, diantaranya Pengangkatan Tenaga Honorer yang jumlahnya cukup banyak menjadi CPNS (PP No. 48 Tahun 2005 jo. PP No 43 Tahun 2007), Pengangkatan Olahragawan dan Pelatih Olahraga Berprestasi menjadi CPNS (Peraturan Menteri Negara Pemuda Dan Olahraga Nomor PER-0270/MENPORA/2008), serta Pengangkatan Sekretaris Desa menjadi PNS (PP No. 45 Tahun 2007) dimana didalamnya tahapan test yang dilalui hanya bersifat formalitas saja sehingga tidak hanya menjadikan jumlah PNS yang ada bertambah banyak, juga kualitas PNS yang ada disuatu daerah akan semakin menurun/ rendah. Di Kabupaten Kutai Kartanegara dengan jumlah pegawai yang sudah dapat dikategorikan berlebih (*overload*) harus menerima kenyataan penambahan pegawai lagi melalui jalur-jalur ini, begitu juga dengan Kota Balikpapan. Namun kota Balikpapan dapat dijadikan *benchmark* bagi daerah lain di provinsi Kalimantan Timur yang mampu mengendalikan jumlah, kualitas, serta mutu pegawainya secara seimbang dan terhadap penambahan kuantitas pegawai melalui jalur-jalur tersebut diatas tidak akan berpengaruh secara berarti atas kontrol manajemen PNS di daerahnya.

Tabel 2.  
Banyaknya PNS Menurut Status Kepegawaian Pemerintah Kota Balikpapan

Tahun	Calon Pegawai	PNS	Jumlah
2001	173	5.142	5.315
2002	173	5.120	5.293
2003	0	4.998	4.998
2004	0	4.912	4.912
2005	146	4.976	5.122
2006	433	4.838	5.271



Sumber : BKD Kota Balikpapan, 2007

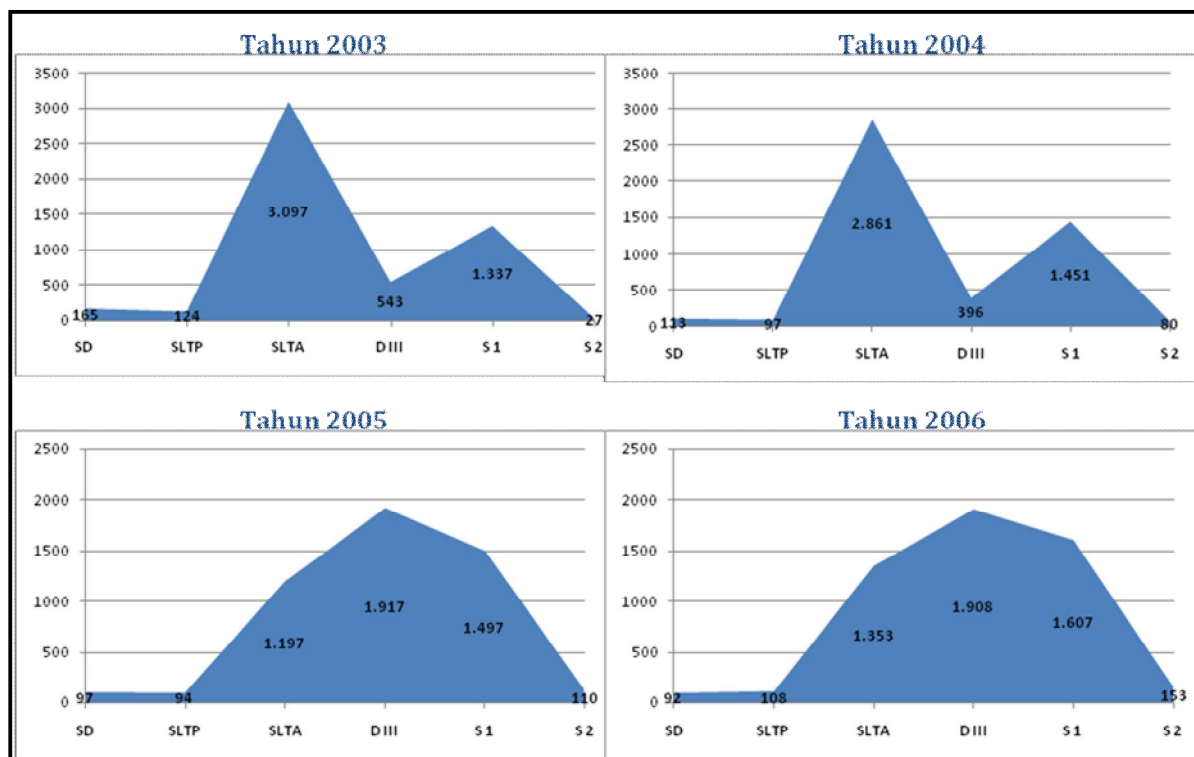
Berdasarkan tabel dan grafik di atas terlihat bahwa Pemerintah Kota Balikpapan menerapkan pola *minus-growth* antara tahun 2001 hingga 2005 dengan pertumbuhan PNS rata-rata minus 0,10 % pertahunnya. Bahkan pada tahun 2003 dan 2004 Pemerintah Kota Balikpapan tidak melakukan penambahan PNS baru. Langkah ini bisa dinilai bahwa Pemerintah Kota Balikpapan berusaha merampingkan jumlah PNSnya ke arah yang lebih efektif dan efisien serta dapat diartikan bahwa pergerakan jumlah PNS yang terjadi setiap tahunnya mengindikasikan adanya upaya pencapaian titik equilibrium baru (suatu titik keseimbangan antara jumlah dan kualifikasi pendidikan dengan beban kerja) yang dirasakan ideal dan mampu memberikan pelayanan yang ideal kepada masyarakat.

Dilihat dari sisi tingkat pendidikan, ada trend pergeseran dominasi jumlah pegawai yang pada tahun 2003 paling banyak merupakan lulusan SLTA. Kemudian secara bertahap di tahun-tahun berikut jumlah pegawai terbesar merupakan lulusan Diploma dan Sarjana (S-1). Tabel berikut terlihat perbandingan jumlah pegawai lulusan SLTA, Diploma dan Sarjana (S-1). Bahkan tahun 2006 tercatat jumlah pegawai lulusan Diploma sebanyak 1.908 orang sedangkan lulusan Sarjana sebanyak 1.607 orang. Pada tahun yang sama, jumlah pegawai lulusan SLTA sebanyak 1.353 orang. Namun pada tahun 2006 tersebut jumlah pegawai lulusan SLTA meningkat dibandingkan tahun 2005 yang sebanyak 1.197 orang. Kemudian untuk pegawai yang berlatar pendidikan pascasarjana (S-2) mengalami trend kenaikan dari tahun 2002 yang hanya sebanyak 11 orang, pada tahun 2006 menjadi 153 orang. Dan tidak ada penurunan jumlah pegawai lulusan S-2 di antara tahun-tahun tersebut. Dari jumlah pegawai tersebut, sebagian besar pegawai memiliki masa kerja antara 11-20 tahun. Pergeseran kualifikasi pendidikan ini dapat menggambarkan tingkat kualitas SDM aparaturnya yang semakin meningkat dan merupakan daerah yang cukup berhasil dalam manajemen PNS di Provinsi Kalimantan Timur. Kemampuan pemerintah kota Balikpapan dalam mengendalikan serta memantau kualitas, mutu, dan kebutuhan akan SDM aparatur terbilang cukup efektif dan terkontrol dengan baik yang patut ditiru/*benchmark* oleh daerah lain.

Kualitas SDM merupakan sebuah tuntutan bagi peningkatan kualitas pelayanan publik, dan pendidikan merupakan salah satu kebutuhan bagi peningkatan kualitas SDM. Sehingga pendidikan memberikan pengaruh bagi peningkatan kualitas pelayanan publik. Dengan pendidikan yang cukup tinggi maka upaya-upaya

pembinaan secara khusus tidak diperlukan secara berarti, dikarenakan mereka telah siap dan memiliki kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi.

Gambar 2.  
Banyaknya PNS Pemerintah Kota Balikpapan Menurut Pendidikan



Sumber : BKD Kota Balikpapan, 2007

Berdasarkan data diatas dapat dikatakan bahwa (1) struktur birokrasi Pemerintah Kota Balikpapan mengalami perubahan dari model tradisional/ klasik yang lebih banyak mengerjakan fungsi pencatatan serta fungsi instruksi menuju ke arah *Competence Based Bureaucracy (CBB)* yang berbasis pada pengembangan keahlian dan kemampuan pegawainya, (2) bahwa otonomi daerah yang digulirkan sejak tahun 1999 menunjukkan dampak positif terhadap pengembangan pembinaan pegawai negeri sipil daerah, termasuk didalamnya karier dan kualifikasi pendidikan, serta (3) Pemerintah Kota Balikpapan telah relatif berhasil menggeser dan meningkatkan kualitas pegawainya melalui penerapan manajemen PNS yang lebih baik.

Penentuan kebutuhan pegawai di masa lalu yang tidak melalui proses perencanaan yang matang dan terkoordinasi menjadikan penumpukan pegawai saat ini. Penentuan kebutuhan pegawai juga tidak jarang dilakukan secara spekulatif. Jikalau rekrutmennya sudah spekulatif, maka proses penempatan, promosi, dan seterusnya juga tidak rasional karena sistem rekrutmen ini haruslah diperhatikan secara integral dan tidak secara parsial. **Fungsi operasional kedua** dari manajemen SDM Aparatur adalah **penempatan**, dimana Pada proses penempatan pegawai pada suatu jabatan kerap tidak berdasarkan pada analisis jabatan dan prosesnya dilakukan secara tertutup. Di Kabupaten Kutai Kartanegara, peran Baperjakat belum berfungsi dengan baik dalam berkoordinasi bersama BKD serta memberikan masukan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian, Sehingga seringkali sebuah posisi atau jabatan diisi oleh pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan dan keterampilan teknis yang



kurang relevan dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi. Akibatnya, timbul masalah-masalah baru sebagai akibat proses reposisi tersebut diantaranya :

1. Tidak sesuai antara jabatan dengan kapasitasnya, ini disebabkan latar belakang keilmuan serta pengetahuannya yang tidak sesuai dengan unit kerjanya. Kondisi ini menyebabkan pelaksanaan tugas-tugas dapat terhambat.
2. Tidak sinkron hasil pelaksanaan tugas pejabat lama dengan pelaksanaan tugas pejabat baru dapat menimbulkan ketidakpercayaan orang-orang dalam unit kerja tersebut.
3. Kecemburuan sosial. Ketidakpuasan akibat reposisi yang tidak sesuai dengan yang diharapkan akan menimbulkan hubungan sosial dikantor yang kaku dan dapat menjadikan orang-orang didalamnya saling berupaya untuk menjatuhkan satu dengan yang lain.

Kesalahan yang seharusnya tidak terjadi ini menunjukkan, (1) Ketidakhahaman tentang manajemen kepegawaian oleh pejabat pembina kepegawaian, atau (2) Ketidakterbacaan Baperjakat dalam memberikan pertimbangan terkait pengangkatan dalam jabatan struktural, atau (3) Adanya faktor politis/ hubungan kedekatan dengan pimpinan yang mempengaruhi penempatan seseorang sehingga berpotensi terjadinya jabatan tidak sesuai dengan kompetensinya, dimana faktor non-teknis administrasi ini menunjukkan masih begitu kuatnya pengaruh kekuasaan serta intervensi kepentingan terhadap hasil dari suatu reposisi baik itu mutasi maupun promosi. Hal ini tentunya dapat berakibat pada penempatan seorang pegawai pada suatu posisi yang tidak didasarkan pada hasil penilaian/ telaahan unit kerja serta pertimbangan yang dilakukan oleh tim Baperjakat, sehingga berujung pada kemunduran kinerja organisasi akibat penempatan yang tidak sesuai antara kapasitas pegawai tersebut dengan kebutuhan riil organisasi.

***Fungsi operasional ketiga*** dari manajemen SDM Aparatur adalah ***pengembangan kompetensi PNS***. Kota Balikpapan secara rutin dan reguler memberikan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) kepada seluruh PNS yang membutuhkan setelah sebelumnya dilakukan *Training Needs Assessment* (TNA) yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD). Analisis kebutuhan diklat ini mencakup analisis organisasi, analisis pekerjaan, dan analisis individu. Dirasakan melalui Diklat ini sudah mampu meningkatkan kemampuan aparatur disatu sisi dan meningkatkan kemampuan kerja organisasi disisi yang lain. Bahkan terdapat unit kerja di Kota Balikpapan yang membentuk unit-unit diklat tersendiri yang melaksanakan diklat tertentu yang sangat dibutuhkan oleh unit kerja tersebut namun, tidak melaksanakan diklat yang diadakan oleh BKD agar tidak terjadi persinggungan dalam penyelenggaraan diklat. Desain kurikulum dan program pendidikan dan pelatihan juga diarahkan pada upaya memperkecil *competency gap* yang terjadi antara kapasitas yang dibutuhkan organisasi dengan kapasitas pegawainya, dengan demikian pendekatannya menjadi *competence-based training*. TNA yang dilakukan merupakan langkah untuk mengurangi gap kompetensi antara pegawai dengan kebutuhan jabatan serta untuk memperoleh kandidat yang tepat (peserta diklat yang mengikuti diklat dan penempatan pada jabatan). Disamping itu, dalam melakukan reposisi PNS Pemerintah Kota Balikpapan menerapkan pola dididik dulu baru didudukkan dalam suatu jabatan. Pola PNS diberikan pendidikan dan pelatihan terlebih dahulu sebelum ditempatkan dalam jabatan berbasis pada TNA secara prinsip sangat baik karena :

1. Dapat dilakukan efisiensi anggaran
2. Agar pengiriman pegawai betul-betul sesuai dengan jabatan yang dibutuhkan

3. Menghindari terjadinya kecemburuan dan hambatan psikologis dalam proses penempatan
4. Mekanisme ini diharapkan menjadi bagian dari upaya membangun *Competence Based Training* (CBT)

Pemerintah Kota Balikpapan menerapkan sistem karier terbuka tetapi terbatas, yaitu siapapun yang memenuhi persyaratan dan kualifikasi yang telah ditetapkan dapat diajukan untuk mendapatkan posisi yang lebih tinggi. Meskipun begitu ada jabatan-jabatan tertentu yang tidak dibuka secara terbuka dikarenakan posisi tersebut membutuhkan kriteria-kriteria khusus (semisal jabatan camat dan lurah yang pengisiannya dilakukan dengan mengambil lulusan STPDN). Sistem karier terbuka ini memberikan kesempatan kepada seluruh pegawai termasuk dari daerah lain untuk dapat meningkatkan kapasitas dan kemampuannya sejak awal sehingga dapat berkompetisi serta menggapai persyaratan untuk menduduki suatu posisi nantinya. Untuk itulah perencanaan karier PNS melalui pola karier yang jelas sangat dibutuhkan dalam rangka menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin besar. Selain itu;

1. Dalam hal karier terbuka ini, terlihat bahwa Pemerintah Kota Balikpapan tidak menutup diri (*inward looking*) dan tetap memberikan ruang bagi PNS daerah lain untuk dapat bekerja dilingkungan Pemerintah Kota Balikpapan. Sehingga perpindahan pegawai dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) dapat nyata terlaksana.
2. Dengan pola ini dapat timbul efek kompetisi serta memacu kreativitas serta inovasi PNS untuk dapat menunjukkan kapasitasnya secara optimal.
3. Juga dapat memperkecil kemungkinan karier PNS yang mentok disuatu daerah. Terkadang dikarenakan terbatasnya jumlah jabatan menjadikan pegawai tidak dapat lagi mengembangkan kariernya sehingga jika pola ini oleh daerah lain juga diterapkan maka kasus karier mentok dapat teratasi.

***Fungsi operasional keempat*** dari manajemen SDM Aparatur adalah ***kesejahteraan***. Kesejahteraan pegawai dalam rangka meningkatkan motivasi kerja juga serius diperhatikan oleh Pemerintah Kota Balikpapan dengan memberikan insentif-insentif yang tidak hanya berupa materi tetapi juga diberikan insentif lainnya seperti studi banding ke luar negeri yang diperuntukkan bagi semua pegawai Pemerintah Kota Balikpapan yang berprestasi hingga tingkat Kasi sekalipun. Selain itu, untuk mengakrabkan PNS dilaksanakan *family day* yang secara rutin dilakukan 3 bulan sekali. Terhadap PNS yang meninggal dilakukan upacara formal (untuk tiap tingkat eselon berbeda) seperti yang biasa dilakukan TNI. Langkah lebih lanjut yang dilakukan pemerintah kota Balikpapan yaitu menciptakan hubungan kerja yang baik dengan sesama PNS, juga dibangun suasana kerja yang nyaman dan saling menghargai seperti pemberian piagam dan ucapan selamat (yang juga merupakan insentif *non-materi*).

Baik di Kota Balikpapan maupun Kabupaten Kutai Kartanegara belum memiliki pola karier yang jelas. Saat ini memang belum ada ketentuan yang menjabarkan tentang pola karier PNS secara jelas, padahal pola karier PNS ini sangat penting dan mendesak sebagai dasar pengembangan karier dan potensi PNS. Pola karier yang sesuai dengan pengembangan aparatur pemerintahan daerah yaitu, pola karier yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan jabatan, kompetensi serta masa kerja.

Lebih lanjut, kegiatan-kegiatan perencanaan dan pengembangan karier menjadi terprogram dengan baik apabila kegiatan-kegiatan itu dikoordinasikan/ diintegrasikan

dengan kegiatan-kegiatan lain dalam manajemen PNS seperti perencanaan SDM aparatur, penilaian prestasi kerja, pendidikan dan pelatihan serta seleksi. Lain daripada itu, kebutuhan Assessment Center (AC) sangat diperlukan saat ini untuk melakukan penilaian dan sebagai pusat penetapan penempatan seorang pegawai pada posisi yang tepat. AC ini dapat berperan sebagai bengkel pegawai negeri sipil dimana pegawai yang performanya tidak sesuai dengan organisasi tempat dia bekerja maka melalui AC dapat diketahui kemampuan serta minatnya kemudian dilakukan penempatan ke unit kerja yang sesuai. Selain itu dengan adanya AC ini, maka pimpinan daerah selaku pejabat pembina kepegawaian hanya tinggal menetapkan pengangkatan, pemindahan, atau pemberhentian PNS-PNS yang diajukan oleh AC (tentunya setelah berkonsultasi dengan Baperjakat). Tidak seperti kebanyakan kasus di daerah lain dimana pimpinan daerah melakukan mutasi serta promosi secara sepihak tanpa melihat kualitas dan kompetensi pegawai tersebut. Dari sisi struktur, AC ini akan berada dibawah Badan Kepegawaian Daerah (BKD) selaku pelaksana manajemen PNS daerah.

***Fungsi operasional kelima*** dari manajemen SDM Aparatur adalah ***pemberhentian***. Terkait pemberhentian PNS, baik di kabupaten kutai kartanegara dan Kota Balikpapan mengacu pada ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku yaitu :

1. Telah mencapai usia 56 tahun atau telah memasuki usia 50 tahun dengan masa kerja 20 tahun
2. Terlibat tindak pidana dengan ancaman hukuman 4 tahun atau lebih
3. Pelanggaran terhadap PP No. 30 Tahun 1980 tentang Disiplin PNS
4. Diberhentikan dengan PP No. 32 Tahun 1979 tentang pemberhentian PNS, serta
5. Diberhentikan dengan PP 37 Tahun 2004 Tentang Larangan PNS untuk menjadi anggota/ pengurus partai politik

Agar pemberhentian PNS secara tidak hormat tidak terjadi, Pemerintah Kota Balikpapan memberlakukan pengawasan dengan ketat terhadap pelaksanaan kewajiban, disiplin, serta kode etik melalui waskat individu masing-masing secara berjenjang hingga ke pimpinan. Terhadap pelanggaran ini jika belum dikategorikan pelanggaran berat dikenakan sanksi tertulis hingga sanksi penundaan kenaikan pangkat bahkan diturunkan pangkatnya sesuai dengan tingkat pelanggaran disiplin PNS. Dari hal-hal tersebut diatas dapat dikatakan bahwa jika disuatu daerah belum terdapat kasus pemberhentian secara tidak terhormat maka :

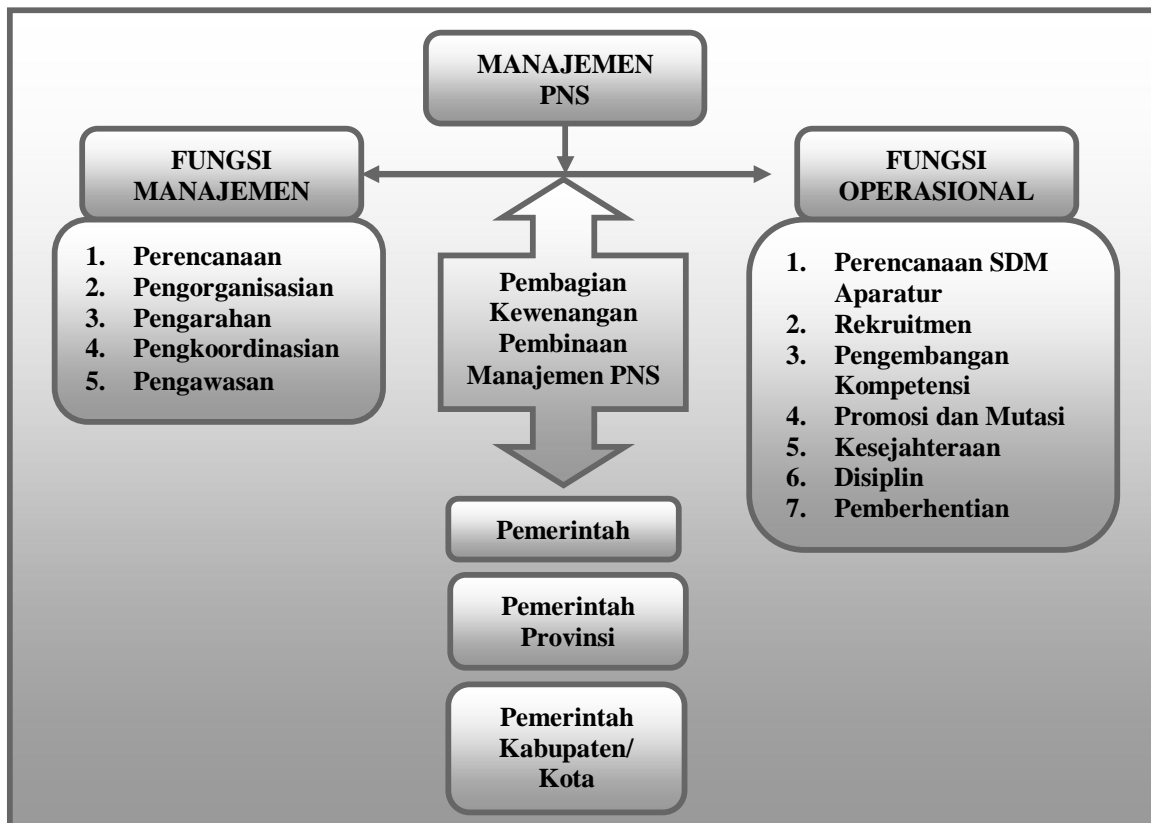
1. Mencitrakan bahwa PNS daerah tersebut pada dasarnya taat, patuh, serta memegang kuat kode etik PNS yang berlaku dengan baik
2. Hal lain, juga menunjukkan kinerja Pemerintah daerah dalam melakukan pembinaan terhadap PNS-nya yang terbilang efektif dengan didukung Wasakat tingkat individu hingga tingkat pimpinan yang juga berjalan

Sistem informasi dan Data-Data Kepegawaian di Kota Balikpapan juga cukup lengkap dan tertata dengan baik. Sehingga pengendalian jumlah, kebutuhan PNS maupun jabatan, hingga mutu dan kualitas PNS dapat dipantau dan dikendalikan dengan baik. Lengkapinya sistem kepegawaian ini juga dapat dijadikan *benchmark* bagi daerah lain karena hal ini menjadikan PNS tidak perlu khawatir terhadap hak-hak administratif serta pengembangan kariernya ke depan. Kelengkapan data dan informasi ini juga sangat berguna bagi tim Baperjakat serta Pejabat Pembina Kepegawaian dalam hal mengangkat, memindahkan serta pemberhentian pegawainya. Berdasarkan fakta tersebut (1) mekanisme pendataan pegawai

berlangsung dengan baik, (2) unit yang menangani bidang kepegawaian termasuk BKD dan unit kepegawaian ditingkat SKPD di kota Balikpapan mampu menjalankan peran dan fungsinya dengan optimal dalam mendukung manajemen PNS yang berorientasi pada *Competence Based Beraucracy* (CBB) sehingga data-data serta informasi kepegawaian lainnya telah tersaji sejak awal, (3) dengan kelengkapan data dan informasi tersebut maka perumusan kebijakan yang berkaitan dengan bidang kepegawaian dan penerapannya dapat dengan mudah dilakukan.

## PENATAAN KEWENANGAN PEMBINAAN SDM APARATUR

Pembinaan terhadap SDM aparatur daerah adalah hal penting dalam meningkatkan kinerja organisasi pemerintahan, kinerja pelayanan kepada masyarakat (*public servant*), serta kinerja aparatur pemerintah itu sendiri dalam rangka mencapai visi dan misi serta tujuan daerah. Namun, pembinaan SDM aparatur/ PNS daerah ini terkadang masih mengalami kendala atas ketentuan peraturan perundangan dari pemerintah pusat yang sering berubah-ubah dan biasanya bersifat men-generalisirkan untuk semua kondisi daerah, akibatnya pembinaan terhadap PNS daerah yang sedang berusaha dibangun tatanannya seringkali harus ditata kembali pengaturannya di daerah. Ketentuan perundangan dibidang kepegawaian yang dikeluarkan oleh pemerintah memang baik dalam menjalankan "*manajemen satu*" dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), namun alangkah baiknya jika mampu disesuaikan dengan kondisi dan karakteristik serta permasalahan yang ada dimasing-masing daerah. Untuk itu, dengan dilandasi atas semangat otonomi daerah maka, tidak salah jika pemerintah perlu untuk **melakukan pembagian kewenangan pembinaan PNS antara Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah Provinsi, dan Pemerintah Kabupaten/ Kota** sehingga efektifitas pengelolaan manajemen PNS dapat lebih optimal.



Manajemen PNS yang terbagi atas fungsi manajemen dan fungsi operasional selama ini kedua-duanya masih didominasi kewenangannya oleh pemerintah pusat. Untuk itu, kedepan pemerintah pusat lebih baik jika hanya berperan melakukan fungsi manajemen, sedangkan pemerintah daerah lebih banyak berperan melaksanakan fungsi operasional. Jika kondisi ini berlaku, maka konsep *unified civil servant* tidak dilanggar dan juga yang lebih penting dapat mendorong pemerintah daerah dalam melakukan inovasi-inovasi terkait pembinaan PNS di daerahnya sesuai dengan kondisi dan kebutuhannya. Langkah ini sepanjang berjalan dengan baik, sesuai, dan optimal akan berdampak pada :

1. Pengaturan dan pengendalian jumlah, mutu, serta kualitas PNS yang semakin baik dan sesuai dengan kebutuhan (terjadi sinkronisasi antara kemampuan anggaran daerah, organisasi, dan jabatan)
2. Mendorong pemerintah daerah untuk menunjukkan kemampuannya dalam melakukan pembinaan manajemen PNS daerahnya secara lebih baik lagi dan dapat berkompetisi dengan daerah lain.
3. Tingkat kesejahteraan PNS daerah dijamin akan merata dan diharapkan meningkat karena disesuaikan dengan potensi dan kemampuan daerah masing-masing. Kondisi ini juga mendorong penerapan penilaian kinerja serta pemberian *reward* dan *punishment* yang lebih tegas dan terukur
4. Kondisi ini akan mendorong pada penataan bidang kepegawaian yang lebih baik lagi, karena secara jelas telah terbagi masing-masing urusan dan kewenangannya antara pemerintah pusat, daerah provinsi, dan daerah kabupaten/ kota

Selain itu, agar penerapan serta pelaksanaan manajemen PNS di daerah berlangsung sesuai dengan *track/* jalurnya maka perlu dilakukan perubahan pada ***penentuan pejabat pembina kepegawaian yang sebaiknya dipegang oleh PNS yang menduduki jabatan karier tertinggi***, bukan pada pejabat politis seperti yang terjadi sekarang, karena cenderung pejabat politis tersebut belum memahami kondisi kepegawaian serta aturan-aturan yang berkaitan dengan bidang kepegawaian, sehingga menimbulkan berbagai macam masalah di daerah termasuk pada keberlangsungan karier PNS.

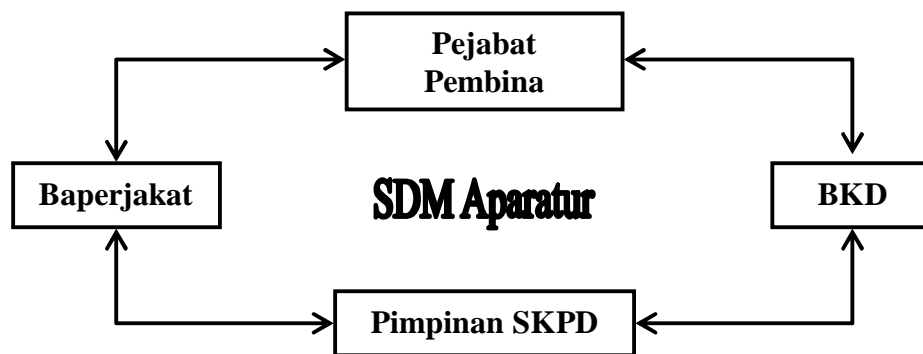
Manajemen Pegawai Negeri Sipil dilakukan agar didapatkan sosok Pegawai Negeri Sipil yang mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat secara jujur, adil dan merata dan netral. Selain itu, mekanisme kepegawaian menjadi sangat penting dan menjadi salah satu ujung tombak dalam mewujudkan tujuan otonomi daerah. Mekanisme kepegawaian daerah yang baik dan tertata dengan rapi akan memberikan dorongan secara sistem dalam pengelolaan program kerja masing-masing pemerintahan daerah. Pengelolaan pemerintahan daerah memerlukan aparatur pemerintah yang mampu menjalankan peran secara baik dan bertanggung jawab. Penciptaan pemerintahan daerah yang baik memerlukan perangkat sistem pengelolaan yang baku dan sistematis. Sistem ini memungkinkan tumbuhnya komitmen kepegawaian secara optimal.

## **PENUTUP**

Manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan,

pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah. Sehingga penataan dan pengelolaan terhadap SDM aparatur ini menjadi bagian penting karena pembangunan daerah serta pelayanan kepada masyarakat digerakkan dan dijalankan oleh aparatur-aparatur tersebut. Pada pemerintahan daerah pengelolaan di bidang kepegawaian secara umum dapat digambarkan sebagai berikut.

Gambar 3.  
Pengelolaan Kepegawaian Daerah



Terkait dengan pelaksanaan pembinaan manajemen PNS di daerah beserta temuan-temuan masalah yang ada maka dapat direkomendasikan upaya-upaya perbaikan diantaranya:

1. Untuk meningkatkan kesesuaian antara kapasitas/ kompetensi pegawai yang akan direkrut dengan kebutuhan masing-masing instansi, maka proses rekrutmen perlu diawali dengan meminta analisis kebutuhan pegawai dari setiap instansi. Analisis kebutuhan pegawai tingkat instansi ini selanjutnya akan diolah lebih lanjut oleh tim tingkat Kabupaten, sehingga akan dihasilkan analisis kebutuhan pegawai tingkat daerah. Mekanisme seperti ini dimaksudkan untuk menghindari praktek rekrutmen yang bersifat *top down* atau *taken for granted* bagi instansi teknis. Untuk itu, disetiap SKPD haruslah telah melakukan analisis kebutuhan pegawai terlebih dahulu dimana analisis kebutuhan pegawai ini didasarkan pada Analisis Beban Kerja masing-masing jabatan serta Analisis Jabatan. Lebih lanjut BKD selaku pelaksana manajemen kepegawaian daerah perlu melakukan pertemuan dengan seluruh SKPD terkait penentuan formasi PNS yang akan diusulkan berdasarkan urutan prioritasnya.
2. Terhadap jumlah PNS yang sangat berkelebihan dan menumpuk di pusat pemerintahan di kota, sebaiknya dilakukan penyebaran pegawai tersebut ke wilayah-wilayah/ unit kerja ditingkat kecamatan dan kelurahan atau di daerah-daerah pedalaman yang membutuhkan pelayanan secara optimal.
3. Untuk mengurangi adanya *gap* antara surplus kuantitas dengan defisit kompetensi tersebut, maka diperlukan adanya perubahan dalam pola penempatan pegawai baru hasil rekrutmen. Salah satu cara yang dapat ditempuh adalah dengan melakukan pensejajaran (*matching*) antara kompetensi pegawai yang akan direkrut dengan kompetensi yang mendukung organisasi Pemerintah Daerah. Jadi, hanya pegawai yang memiliki kompetensi yang relevan dan cocok dengan kompetensi yang dipersyaratkan oleh organisasi tertentu, yang akan direkrut sebagai pegawai pada instansi yang bersangkutan.
4. Diperlukan adanya peningkatan kualifikasi pendidikan bagi para calon pegawai baru dalam rangka meningkatkan kompetensi dan profil pegawai daerah, yaitu

dengan menaikkan batasan pendidikan minimal bagi para calon pegawai (CPNS) baru minimal setingkat Diploma III. Kemudian untuk pekerjaan-pekerjaan teknis yang biasanya dilakukan oleh pegawai golongan I, seperti petugas *cleaning service* maupun satpam, bisa diserahkan kepada para pegawai kontrak atau *outsourcing*.

5. Penambahan materi ujian seleksi PNS baru sangat baik untuk diterapkan agar dapat mengenali pelamar secara lebih mendalam dalam hal wawasan, pengetahuan, kepribadian, dan pengalamannya disamping latar belakang formal yang dimiliki. Ujian seleksi tambahan tersebut dapat berupa uji wawasan, uji kepribadian, pemecahan masalah, dan sebagainya. Namun, perlu dilakukan perhitungan yang akurat dikarenakan pelaksanaannya membutuhkan tambahan waktu, SDM, serta pembiayaan yang cukup besar.
6. Perlunya membangun nilai-nilai budaya kerja dalam organisasi pemerintahan disetiap SKPD-nya. Hal ini dalam rangka membangkitkan semangat kerja organisasi dan menjadi dasar dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi. Nilai-nilai budaya kerja ini dapat berupa inovasi, *teamwork*, pelayanan cepat, kepercayaan, atau kepuasan
7. Ke depan juga perlu dibudayakan/ ditradisikan melalui konsensus tidak tertulis untuk membatasi waktu maksimum dan minimum (sekitar 3 hingga 5 tahun) seorang pegawai itu menjabat pada suatu posisi hingga ke level staff dan juga secara rutin ditetapkan jangka waktu dilakukannya mutasi. Hal ini perlu untuk mencegah terlalu cepat atau terlalu lamanya seseorang pegawai memegang suatu jabatan
8. Agar penilaian terhadap proses rekrutmen yang dilakukan objektif dan akuntabel, maka keterbukaan informasi dan ruang untuk mengakses data-data terkait proses pengadaan PNS tersebut merupakan langkah nyata untuk menciptakan pengadaan Pegawai Negeri Sipil yang didasarkan atas kebutuhan dan dilakukan secara obyektif sesuai dengan syarat yang ditentukan. Transparansi sebagai bagian dalam mewujudkan pemerintahan yang baik perlu dilakukan untuk membangkitkan kepercayaan publik bahwa seluruh tahapan dalam rekrutmen PNS tersebut betul-betul dilakukan dengan semangat profesionalisme. Keterbukaan proses rekrutmen ini juga dapat membangkitkan gairah kompetisi sesama pelamar untuk menunjukkan kualitas dan kompetensinya. Jika keterbukaan proses pengadaan PNS ini telah dilaksanakan, maka standar kelulusan serta kualifikasi PNS yang akan direkrut nantinya dapat ditingkatkan, sehingga PNS-PNS baru yang direkrut memiliki kapasitas yang dapat diandalkan dalam menjalankan fungsi organisasi pemerintahan daerah.
9. Untuk setiap CPNS yang direkrut ataupun PNS yang akan menduduki suatu posisi sebaiknya telah disiapkan uraian tugas (*job description*) sesuai dengan tugas yang akan diemban. Hal ini dimaksudkan agar setiap CPNS/ PNS tersebut mengetahui secara pasti ruang lingkup, bentuk, volume tugas/ pekerjaan dan tanggung jawab yang akan diembannya.
10. Mekanisme reposisi (promosi dan mutasi) PNS hendaknya dilakukan secara selektif dan hati-hati sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal ini perlu dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi serta kinerja PNS yang bersangkutan. Proses reposisi yang dilakukan harus berlandaskan pada objektivitas sesuai dengan penilaian yang dilakukan oleh tim Baperjakat dengan mempertimbangkan hasil telaahan unit kerja yang bersangkutan Sehingga diharapkan tidak ada lagi ditemukan seorang pejabat yang tidak mengetahui fungsi dan tugas serta konteks substansial dari organisasi tempat dia bekerja.

Selanjutnya proses reposisi pegawai ini harus lepas dari tekanan serta intervensi dari manapun agar PNS yang telah bekerja dengan baik dan menunjukkan prestasi kerja yang baik memperoleh kesempatan dalam pengembangan kariernya dengan menempati posisi yang lebih tinggi. Tahapan kompetisi dan seleksi secara terbuka terhadap pelaksanaan reposisi dalam suatu jabatan merupakan langkah baik dalam menyaring dan menjaring pegawai-pegawai berkualitas dan berkompeten.

11. Proses reposisi kedepan dilakukan secara terbuka guna membuka ruang kompetisi bagi PNS yang merasa pantas untuk menduduki suatu posisi yang ditawarkan. Keterbukaan terhadap suatu posisi yang lowong kepada seluruh PNS yang ingin mencalonkan diri pada posisi yang ditawarkan tersebut sangat baik guna mendapatkan PNS yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Langkah selanjutnya adalah melakukan *fit and proper test* terhadap calon-calon tersebut sehingga dapat ditemukan pegawai yang mempunyai kemampuan dalam menjalankan tugas-tugas yang melekat pada posisi yang ditawarkan tersebut. Mekanisme reposisi yang terbuka memberikan kesempatan yang adil kepada semua pegawai untuk mengembangkan karier sesuai dengan kompetensinya. Reposisi yang terbuka juga harus diikuti dengan proses penilaian prestasi kerja secara objektif dimana penilaian prestasi kerja ini dilakukan terhadap hasil-hasil kerja yang telah dilakukan. Jika semua hal ini berjalan diharapkan dapat membuat situasi kerja yang lebih bersemangat untuk menunjukkan kapasitas dan kualitas masing-masing individu pegawai disamping komitmen pimpinan untuk memberikan kesempatan serta melakukan penilaian secara adil dan objektif.
12. Pemerintah daerah juga perlu menerapkan suatu kontrak kinerja antara pegawai dengan atasannya agar evaluasi dan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas-tugasnya dapat berjalan dengan baik. Sedangkan disisi lain kontrak kinerja akan meningkatkan kedisiplinan pegawai untuk bekerja sesuai dengan ketentuan yang digariskan, dan juga kontrak kinerja akan menimbulkan semangat kerja PNS untuk menunjukkan kompetensi dan kualitasnya dalam menyelesaikan/ menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Akhirnya, harus dipertegas kembali bahwa SDM aparatur yang menciptakan sebuah sistem organisasi, sehingga sebuah sistem menjadi baik atau buruk sangat tergantung dari SDM tersebut. Maka manajemen SDM yang dimulai dari proses rekrutmen awal merupakan salah satu titik yang kritis dalam pengelolaan SDM. Selanjutnya pegawai baru yang direkrut tersebut harus didukung oleh pembinaan dan perawatan yang disesuaikan dengan kompetensi serta kebutuhan organisasi. Dalam konteks tersebut maka pelaksanaan fungsi operasional PNS secara optimal dan sesuai aturan menjadi berperan penting sehingga jalannya tugas dan fungsi pemerintahan daerah dapat sesuai dengan yang diharapkan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

Badan Kepegawaian Negara, 2001, *Penyusunan Peta Potensi Kepegawaian 2001*, Pusat Penelitian dan Pengembangan Badan kepegawaian Negara, Jakarta.



- Hadi, Prapto., 2006, *Manajemen PNS Dalam Kerangka NKRI*, Badan Kepegawaian Negara, Jakarta
- Herman, M.Si., 2005, *Jabatan : Memahami Kegagalan Memaknai Kesuksesan*, Pusat Penelitian dan Pengembangan Badan Kepegawaian Negara, Jakarta
- Moekijat, 2007, *Pengembangan dan Penilaian Hasil Kerja*, Penerbit Mandar Baru, Bandung
- \_\_\_\_\_ , 2007, *Perencanaan dan Pengembangan Karier Pegawai*, Penerbit Mandar Baru, Bandung
- \_\_\_\_\_ , 2008, *Analisis Jabatan*, Penerbit Mandar Baru, Bandung
- Notoatmodjo, Soekidjo., 2003, *Pengembangan Sumberdaya Manusia*, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta
- Pusat Kajian Kinerja Sumberdaya Aparatur, 2005, *Manajemen Pegawai Negeri Sipil Yang Efektif*, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta
- Sihotang, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Pradnya Paramita, Jakarta
- Sirait, Justine., 2006, *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Penerbit PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta
- Thoha, Miftah., 2005, *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*, Prenada Media, Jakarta
- Umar, Husein., 2004, *Riset Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

### **PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN**

- Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian
- Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah
- Peraturan Pemerintah No. 32 Tahun 1979 Tentang Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 1980 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 1980 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah No. 97 Tahun 2000 Sebagaimana Telah Diubah Dengan Peraturan Pemerintah No. 54 Tahun 2003 Tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah No. 98 Tahun 2000 Sebagaimana Telah Diubah Dengan Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2002 Tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah No. 100 Tahun 2000 Sebagaimana Telah Diubah Dengan Peraturan Pemerintah No. 13 Tahun 2002 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural

Peraturan Pemerintah No 9 Tahun 2003 Tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, Dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah No. 37 Tahun 2004 Tentang Larangan Pegawai Negeri Sipil Menjadi Anggota Partai Politik

Peraturan Pemerintah No. 48 Tahun 2005 Sebagaimana Telah Diubah Dengan Peraturan Pemerintah No. 43 Tahun 2007 Tentang Pengangkatan Tenaga Honorer Menjadi Pegawai Negeri Sipil