

## KEBIJAKAN PENEMPATAN PEGAWAI

Antonius

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Kapuas Sintang  
Jln. Oevang Oeray Nomor 92 Baning Kota Sintang

**Abstrak:** Kebijakan penempatan pegawai dalam suatu institusi bukan hal yang mudah dilakukan, karena harus memperhatikan berbagai aspek dalam meningkatkan kinerja aparatur. Kebijakan penempatan pegawai di lingkungan pemerintah Kecamatan Binjai Hulu, di lihat dari kreteria dan syarat penempatan pegawai dapat dikatakan berjalan sesuai aturan kepegawaian, namun spesifikasi pendidikan aparatur berasal dari berbagai disiplin ilmu. Prosedur dalam penempatan pegawai juga sudah di dukung dengan peraturan kepegawaian. Sedangkan disiplin pegawai dalam bekerja masih rendah. Hal ini ditunjukkan melalui kinerja yang berjalan saat ini. Pegawai harus terus dibina dan diarahkan. Faktor-faktor yang mempengaruhi dalam penempatan pegawai di lingkungan pemerintah Kecamatan Binjai Hulu adalah tingkat pendidikan yang rata-rata berpendidikan SMA dan D-3, pengalaman kerja dimana pegawai kebanyakan pegawai baru yang belum banyak pengetahuan tentang pekerjaan, dan keahlian yang masih sangat kurang dalam bekerja sehingga banyak pekerjaan yang tidak terselesaikan tepat pada waktunya. Tingkat pendidikan dan pengalaman serta masa kerja pegawai sangat mempengaruhi kelancaran tugas dan tanggungjawab pegawai itu sendiri.

**Kata Kunci:** Kebijakan, Penempatan Pegawai

Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 dalam penjelasannya menyatakan bahwa kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur Negara khususnya Pegawai Negeri Sipil. Sebagai sebuah organisasi yang hidup dan melayani kehidupan masyarakat secara dinamis, kecamatan Binjai Hulu mengalami banyak masalah sebagai organisasi administratif. Masalah yang dihadapi juga lebih banyak bersifat manajerial dibandingkan dengan masalah yang bersifat politik. Kompleksitas masalah yang dihadapi berkaitan erat dengan banyaknya jumlah penduduk yang dilayani, tingkat heterogenitasnya (asal usul, pendidikan, umur, kemampuan ekonomi) banyaknya desa/kelurahan bawahan.

Ditingkat kecamatan, camat adalah manajer puncak, menjalankan keempat fungsi manajemen secara berimbang. Tanpa ada dukungan pegawai yang memadai kualitas maupun kuantitasnya, maka camat akan lebih banyak menghabiskan waktu dan pemikirannya dibelakang meja menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat teknis administratif. Berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan kunci keberhasilan organisasi terletak pada kinerja pegawai-pegawainya. Pelaksanaan pekerjaan oleh para pegawai di lingkungan organisasi pemerintah kecamatan Binjai Hulu pada dasarnya berlangsung dalam kondisi pegawai sebagai manusia, suasana batin dan psikologis seorang pegawai sebagai individu dalam masyarakat organisasi yang menjadi lingkungan

kerjanya sangat besar pengaruhnya pada pelaksanaan pekerjaannya. Suasana batin itu terlihat dalam semangat yang menghasilkan kegiatan kerja sebagai kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi tempatnya bekerja.

Aparatur pemerintah memerlukan motivasi yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan secara bersemangat, bergairah dan berdedikasi sehingga dapat memenuhi kualitas yang diharapkan masyarakat, karena hubungan antara motivasi dan prestasi kerja adalah suatu yang positif, meningkatkan motivasi akan menghasilkan lebih banyak usaha dan prestasi kerja yang lebih baik. Pelaksanaan Tugas yang dilakukan oleh aparatur pemerintah Kecamatan Binjai Hulu dalam berbagai sektor pelayanan terutama yang menyangkut pemenuhan hak-hak sipil dan kebutuhan dasar masyarakat seperti: pelayanan Kartu Keluarga, Kartu Tanda Penduduk, Ijin Mendirikan Bangunan, Akta Kelahiran dan Sebagainya masih belum seperti yang diharapkan. Hal ini dapat dilihat antara lain dari banyaknya pengaduan atau keluhan dari masyarakat dan dunia usaha, baik melalui surat pembaca maupun media. Proses penerapan suatu kebijakan sangat erat kaitannya dengan pelaksanaan dengan kata lain implementasi Poerwardaminta (1991:337) menerjemahkan pengertian implimentasi adalah pelaksanaan. Sementara menurut Webster (dalam Wahab, 2000:64) implementasi adalah “berarti *to provide the means for carrying out; (menyediakan sarana untuk pelaksanaan); to give practical effectto (menimbulkan dampak/akibat terhadap sesuatu)*”. Sejalan dengan pendapat diatas dapat dikatakan bahwa implementasi merupakan suatu proses untuk

menjalankan suatu kebijakan yang telah disusun. Sedangkan menurut Meter dan Hom (dalam Wahab, 2000:65) merumuskan implementasi sebagai berikut: *Those actions by public or private individual or group that are directed at the achievement of objectives forth in prior policy decisions.*” (Tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu/pejabat-pejabat atau kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan)”. Menurut Istimawan (1995:156) menyatakan bahwa dalam pedoman teknis implementasi/pelaksana yang meliputi tugas kegiatan konsultan dalam melaksanakan pekerjaan yang berkaitan dengan konsultan dalam melaksanakan pekerjaan yang berkaitan dengan Kesulitan adalah terdiri dari: (1). Kegiatan pada tahapan persiapan, seperti pengumpulan data, penggunaan ini dan sebagainya. (2). Menyusun data rancangan, pembuatan rancangan tampak, perkiraan hanya. Dan uji pendahuluan (3). Menjelaskan perkembangan, rancangan pelaksanaan (4). Melaksanakan perkembangan berkala (5). Menyusun konsep petunjuk penggunaan.

Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2003 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian menjelaskan proses penempatan pegawai terdapat setidaknya ada 4 (empat) kriteria yaitu: (1) Pegawai Negeri ditugaskan/ditempatkan pada unit kerja yang sesuai dengan formasi yang ditetapkan untuk yang bersangkutan. (2) Paling lambat dalam waktu 1 (satu) bulan sejak diterimanya keputusan pengangkatan sebagai Pegawai Negeri Sipil, yang bersangkutan wajib melapor pada satuan unit organisasi dan melaksanakan tugasnya. (3) Surat pernyataan melaksanakan tugas di buat oleh Kepala Kantor satuan unit organisasi paling lambat 2 (dua) bulan setelah yang bersangkutan secara nyata telah melaksanakan tugas. (4) Surat Pernyataan melaksanakan Tugas ditetapkan tidak boleh berlaku surut dari tanggal penetapan surat keputusan pengangkatan menjadi Pegawai Negeri Sipil. Masih menurut Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang pokok-pokok kepegawaian, bahwa Pegawai Negeri Sipil adalah Warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam jabatan pegawai negeri, disertai tugas negara lainnya, digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dan telah sesuai dengan syarat atau kriteria kemampuan pegawai. Peraturan Pemerintah Nomor:13 Tahun 2002, Tentang pengangkatan pegawai negeri dalam jabatan struktur, menguraikan bahwa untuk mencitakan sosok pegawai negeri sipil di era globalisasi yang syarat dengan tantangan, persaingan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, maka diperlukan adanya upaya peningkatan kualitas profesionalisme

yang memiliki keunggulan yang kompetitif, dan selalu memegang teguh etika birokrasi dalam memberikan pelayanan yang sesuai dengan tingkat kepuasan dan keinginan. Supaya tercapai obyektivitas dan keadilan dalam pengangkatan atau penempatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural, ketentuannya diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 yang merupakan perubahan dari peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000, dan juga merupakan nilai-nilai impersonal, keterbukaan dan penetapan persyaratan yang terukur bagi Pegawai negeri sipil. Menurut Sahlan Asnawi (1999:87) tentang penempatan pegawai adalah Penempatan pegawai merupakan usaha manajemen untuk mengisi setiap posisi dalam suatu organisasi dengan tenaga kerja yang memenuhi syarat pada saat yang dibutuhkan. Penempatan pegawai tersebut dapat berupa pengangkatan karyawan baru untuk untuk menempati jabatan tertentu, penempatan karyawan lama dalam jabatan baru yang setingkat, penempatan karyawan lama dalam jabatan yang lebih tinggi tingkatannya, dan penempatan karyawan lama dalam jabatan yang lebih rendah tingkatannya. Tolak ukur yang dapat dijadikan panduan dalam penempatan adalah, untuk itu Nawawi (1998:223) memberikan tolak ukur dan gambaran pekerjaan yaitu:”keterampilan, pengalaman kerja, sifat kepribadian dan intelegensi, umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, kondisi kesehatan fisik dan psikologis: Sedangkan menurut Sarwoto (1981:20) menyatakan dalam menyusun dan menempatkan pegawai yang tepat pada tempat yang tepat, maksudnya untuk menempatkan seorang pegawai pada tempat yang tepat, maksudnya untuk menempatkan seorang pegawai pada tempat yang tepat dan harus di dasarkan pada pendidikan, keterampilan, dan keahlian dari pegawai yang akan menempati suatu jabatan atau pekerjaan”. Calon pegawai negeri sipil ditempatkan pada unit kerja yang sesuai dengan formasi yang ditetapkan untuk yang bersangkutan. (1) Paling lambat dalam waktu 1 (satu) bulan sejak diterimanya keputusan pengangkatan sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan wajib melapor pada satuan unit organisasi dan melaksanakan tugasnya. (2) Surat pernyataan melaksanakan Tugas dibuat oleh Kepala Kantor satuan unit organisasi paling lambat 2 (dua) bulan setelah yang bersangkutan secara nyata telah melaksanakan tugas. (3) Surat Pernyataan Melaksanakan Tugas ditetapkan tidak boleh berlaku surut dari tanggal penetapan surat keputusan pengangkatan menjadi calon pegawai negeri sipil. Disiplin berasal dari kata latin *disciplina* (Wursanto,1989:108) yang berarti “latihan atau pendidikan kesopanan atau kerohanian serta pengembangan tabiat”. berangkat dari pengertian tersebut, maka disiplin kerja berkaitan dengan pengembangan sikap yang layak terhadap

pekerjaan. Secara singkat dapat dikatakan bahwa disiplin kerja adalah keadaan yang menyebabkan atau memberikan dorongan kepada pegawai untuk berbuat dan melakukan segala kegiatan sesuai dengan norma-norma atau aturan-aturan yang telah ditetapkan. Menurut Wursanto (1989:108) dalam hubungannya dengan disiplin pegawai negeri ada beberapa istilah yang biasanya digunakan yaitu: (1) Peraturan disiplin, yaitu yang mengatur kewajiban, larangan dan sanksi apabila pegawai negeri sipil tidak menjalankan kewajiban atau melanggar peraturan. (2) Pelanggaran disiplin, yaitu setiap ucapan tulisan atau perbuatan pegawai yang melanggar ketentuan peraturan disiplin pegawai baik yang dilakukan didalam maupun diluar jam kerja. (3) Hukuman disiplin, yaitu hukuman yang dijatuhkan kepada pegawai karena melanggar peraturan disiplin. Menurut Dharma (1992:90) perlu dilakukan tindakan disipliner kepada para pegawai agar mereka mau memperbaiki perilaku terhadap pelanggaran, serta mencegah pegawai melakukan tindakan serupa dan mempertahankan standar kelompok yang konsisten dan efektif. Dalam mewujudkan disiplin kerja menurut Moenir (1987:183) dikatakan: disiplin yang baik diwujudkan dan dijamin melalui peraturan yang sedapat mungkin terperinci dan terpisah cukup singkat dan sederhana, sedapat mungkin jelas sehubungan dengan adanya sanksi atau hukuman peraturan tersebut seyogyanya dapat diketahui secara jelas dan luas oleh pegawai melalui buku pedoman, surat edaran yang ditempel didepan pengumuman, penjelasan secara lisan kepada pegawai baru dan cara-cara lain yang sejenisnya. Menurut Marwansyah (2000:28) dalam usaha disiplin kerja ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan : (1) Pembagian tugas dan pekerjaan telah dibuat lengkap dan dapat diketahui dengan sadar oleh para karyawan. (2) Adanya petunjuk kerja yang singkat, sederhana tetapi lengkap (3) Kesadaran setiap karyawan terhadap tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. (4) Perlakuan adil terhadap setiap penyimpangan oleh manajemen. (5) Akibat kecerobohan atau kelalaiannya dapat merugikan organisasi dan dirinya serta ada kemungkinan membahayakan orang lain. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik. Menurut Martoyo (1998:113) “kompetensi yang terwujudnya dapat bersifat finansial pada dasarnya adalah suatu wujud penghargaan atas jasa seseorang pada organisasi yang bersangkutan.kompensasi jasa akan dapat meningkatkan ataupun menurunkan prestasi kerja, kepuasan kerja,maupun motivasi pegawai. Menurut Martoyo (1998:114) “dalam pemberian kompensasi secara benar dan adil. Suatu kompensasi harus memiliki dasar yang rasional dan kuat tidak mudah goyah, karena benar dan adil”. Pimpinan yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil

terhadap semua bawahannya. Menurut Hasibuan (2001:196) hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang memiliki hubungan tunggal yang secara langsung, hubungan kelompok yang langsung, dan hubungan antar budaya yang langsung hendaknya akan menciptakan keharmonis. Adapun menurut Hasibuan (2001:191) yang menjadi tolak ukur yang dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu perusahaan adalah sebagai berikut:

Menurut Hasibuan (2001:195) “teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus member contoh yang baik, berdisiplin baik,jujur,adil serta sesuai kata dengan perbuatan”. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik.jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin) para pun akan kurang disiplin. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik, jika dia sebagai seorang pimpinan kurang disiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani bawahannya. Pengawasan yang tegas dan tepat Makna pengawasan tidak asing dan tidak sulit untuk dipahami. Dalam setiap usaha, pengawasan teridri atas tindakan meneliti apakah segala sesuatu tercapai atau berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan berdasarkan intruksi-intruksi yang telah dikeluarkan, prinsip-prinsip yang telah ditetapkan. Pengawasan bertujuan menunjukkan atau menekankan kelemahan-kelemahan agar dapat diperbaiki dan mencegah berulangnya kelemahan-kelemahan.

Menurut Nitisemito (1989;105) Yang dimaksud dengan pengawasan adalah usaha untuk dapat mencegah kemungkinan-kemungkinan penyimpangan dari pada rencana-rencana, intruksi-intruksi, saran-saran dan sebagainya yang telah ditetapkan. Pengawasan dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan yang harus dilakukan oleh seorang pimpinan dalam menjalankan perusahaan adalah pengawasan melekat. Pengawasan melekat menurut Hasibuan (2001:196) “Pengawasan melekat adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap. Gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Menurut Wursanto (1989:12) menyatakan bahwa salah satu yang di perlu dipikirkan dalam pendisiplinan pegawai adalah sanksi hukuman. Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, pegawai akan semakin takut melaggrar peraturan-peraturan, sikap, dan perilaku indiscipliner karyawan akan berkurang. Berat atau ringannya sanksi hukuman

yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik atau buruknya kedisiplinan pegawai. Sanksi hukuman ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua pegawai. Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu ringan atau terlalu berat supaya hukuman itu tidak mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan. Menurut Zahra (1989:45) pada umumnya hal-hal yang dapat menyebabkan dijatuhkannya suatu tindakan dan hukuman disiplin adalah : 1) Kurangnya perhatian kepada kewajiban, kemalasan atau kurang hati-hati. 2) Cara kerja yang kurang integritas (tidak efisien). 3) Pelanggaran pemerintah dengan sengaja. 4) Pelanggaran peraturan hukum dan norma-norma masyarakat. Sejalan dengan pendapat tersebut diatas menurut Musanef (1983:10). Disiplin setiap pegawai selalu mempengaruhi hasil prestasi, oleh sebab itu dalam setiap organisasi perlu ditegaskan disiplin pegawainya. Melalui disiplin kerja yang tinggi produktivitas kerja para pegawai pada dasarnya dapat ditingkatkan. Dalam hal ini Nitisemito (1983:64) "kedisiplinan diartikan sebagai sikap tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi". Dipandang dari segi kepentingan organisasi menurut Zainu (1989:59) sasaran utama nya disiplin kerja adalah: (1) Guna memberikan kekuatan kepada kebijakan organisasi. (2) Guna memperbaiki penyimpangan atau pelanggaran. (3) Guna meningkatkan pimpinan dan bawahan bahwa setiap pelanggaran atau aturan main organisasi ada ganjarannya. (4) Guna membangkitkan kesungguhan terhadap perbuatan yang sewenang-wenang oleh siapa saja. (5) Guna menjamin keamanan pegawai yang sungguh-sungguh. Pembinaan pegawai sebagai upaya kebijakan dalam meningkatkan sumber daya manusia dan bertujuan untuk menunjang ketrampilan pegawai terhadap di tengah masyarakat. Dalam melaksanakan pembinaan perlu adanya pembinaan yang tepat, adapun berbagai pengertian dan definisi dari pembinaan yang dapat diungkapkan di antaranya menurut Koeswadoyo (1995 :35) bahwa pembinaan merupakan proses yang membawa orang-orang berkomunikasi, perkumpulan, penyesuaian dan koperasi guna menghindari masalah yang semakin fatal terjadi. Menurut Ali dalam Kamus Bahasa Indonesia (1993:23) pembinaan di artikan "usaha megubah milik perseorangan menjadi milik umum masyarakat". Artinya sebagai penyebar luasan serta kebijakan kepada masyarakat, serta bagaimana suatu kebijakan itu yang semula merupakan ada pada pembuatan kebijakan dapat dipahami dan dimengerti oleh seluruh masyarakat, sehingga pengaruh pada tingkat kepatuhan

masyarakat khususnya objek kebijakan itu sendiri. Sedangkan Menurut Hidayat (1993 : 26) bahwa pembinaan adalah "Usaha yang di lakukan dengan sadar, berencana, teratur untuk meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan subjek didik dengan tindakan-tindakan pengarahan, bimbingan, pengembangan dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang diharapkan." Pembinaan merupakan proses yang berkelanjutan dan terus diupayakan terhadap keluarga, dan itu semua harus di mulai dari perempuan.

Selanjutnya menurut Soemitro (1993:41) mengemukakan bahwa : "pembinaan adalah suatu kegiatan yang bernilai yaitu dampaknya selalu diharapkan dalam bentuk dan wujud kebaikan, kemanfaatan dan pertumbuhan serta perkembangannya dari suatu yang dibina". Sedangkan menurut Mangunhadjana (1986:12) mengatakan bahwa: Pembinaan adalah suatu proses belajar dengan melepaskan hal-hal yang sudah dimiliki dan mempelajari hal-hal yang baru yang belum dimiliki dengan tujuan membantu orang yang menjalaninya dengan membetulkan dan mengembangkan pengetahuan dan kecakapan baru untuk mencapai tujuan hidup dan kerja yang sedang dialami lebih efektif.

Pengalaman kerja merupakan batas akhir yang digunakan sebagai faktor yang mempengaruhi dalam penempatan pegawai. Pengalaman bisa didapatkan baik melalui pelatihan atau diklat, pendidikan maupun lamanya seseorang bekerja. Menurut Badan Pendidikan dan Pelatihan Departemen Dalam Negeri Jakarta, (1991:98) pendidikan dan pelatihan adalah untuk meningkatkan dan mengembangkan kepribadian, sikap, pengetahuan, dan kemampuan pegawai, sesuai dengan tuntutan persyaratan pegawai. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil adalah sebagai berikut: (1) Diklat merupakan bagian entregasi dan sitem pembinaan pns, 2) Diklat mempunyai keterkaitan dalam pengembangan karier pns, (3) Sistem diklat meliputi proses kebutuhan, perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi SDM diklat, (4) diklat diarahkan untuk mempersiapkan pns agar memenuhi persyaratan jabatan yang ditentukan dan butuhkan organisasi, termasuk pengadaan kader pimpinan dan staf. Tujuan diklat berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 pendidikan dan latihan pegawai negeri sipil bertujuan: (1) Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara professional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS dengan kebutuhan instansi. (2) Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat dan persatuan, kesatuan bangsa. (3) Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan

masyarakat. (4) Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintah umum dan pembangunan demi terwujudnya kepentingan yang baik yang dimaksud dengan pemerintahan yang baik adalah pemerintah yang mengembangkan dan menerapkan prinsip-prinsip profesionalitas transparansi, pelayanan yang prima, demokrasi, efisiensi, efektifitas, supermasi hukum, dan dapat diterima oleh seluruh lapisan masyarakat. Diklat fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing. Jenjang diklat fungsional untuk masing-masing jabatan fungsional tersebut ditetapkan oleh instansi pembina jabatan fungsional yang bersangkutan. Penyelenggaraan Diklatpim untuk setiap tingkat jabatan struktural disesuaikan dengan formasi jabatan struktural dan rencana pengisian jabatan atau mutasi jabatan struktural pada masing-masing sesuai dengan waktunya yang telah ditentukan. Adapun Diklatpim terdiri dari: (1) Diklatpim Tingkat IV untuk jabatan Struktural Eselon IV, (2) Diklatpim Tingkat III untuk Jabatan Struktural Eselon III, (3) Diklatpim II untuk Jabatan Struktural Eselon II, (4) Diklatpim Tingkat I untuk Jabatan Struktural Eselon I. Douglas (dalam Gibson,dkk 1995:234) menyatakan bahwa “batas akhir pegawai rangkaian individu, sikap, dan individu, dan perilaku dengan pengalaman kerja dan aktifitas selama rentang waktu kehidupan seseorang”. Batasan tersebut menegaskan bahwa karier seseorang pegawai terdiri dari sikap dan perilaku, rangkaian aktifitas kerja terus berkelanjutan. Selanjutnya (Gibson,dkk,1995:22) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan karier adalah rangkaian dan kumpulan dari pengalaman yang berhubungan dengan kerja dan aktifitas yang menciptakan sikap-sikap serta perilaku tertentu didalam diri individu. Oleh Flippo (dalam Sulistiyani,2004:21) mendefinisikan” Karier sebagai serangkaian kerja yang terpisah tetapi berkaitan, yang memberikan kesinambungan ketentraman dalam arti riwayat hidup seseorang. Menurut Musanif (1999: 78) “bahwa peranan Pegawai Negeri Sipil adalah kedudukan dan peran pegawai adalah sangat penting dan menentukan berhasil tidaknya misi dari pemerintah tergantung dari para aparatur negara untuk menyelenggarakan pemerintah dan pembangunan dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional.”

## **METODE**

Jenis dalam penelitian ini menggunakan deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Sesuai dengan tujuan dari pada penelitian ini adalah untuk menggambarkan Kebijakan Penempatan Pegawai dalam meningkatkan kinerja aparatur di Kecamatan Binjai Hulu dengan subjek penelitian dalam penelitian ini adalah: Camat Binjai, dan pegawai Teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui

Wawancara, Observasi dan Studi dokumentasi. alat pengumpulan data sebagai berikut: Pedoman wawancara. Catatan lapangan dan Dokumen. Untuk menganalisis data yang diperoleh, teknik yang dipergunakan penulis adalah teknis analisis data secara kualitatif. Penelitian ini berlokasi di Kantor Camat Kecamatan Binjai Hulu Kabupaten Sintang. Alasan pemilihan lokasi tersebut karena kantor Camat ini merupakan pusat pemerintahan yang menangani langsung masalah pembangunan daerah khususnya bidang pembangunan dan motivasi kerja aparatur, pengalaman kerja keahlian yang dimiliki, dan bahkan kepemimpinan dan sumber daya manusia serta peranserta masyarakat.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Masalah penempatan seorang pegawai mempunyai arti yang strategis bagi suatu kantor, basis dan keterampilan yang dimiliki pegawai merupakan pertimbangan yang utama kearah mana yang ia akan ditempatkan. Seorang dapat ditempatkan berdasarkan adanya korelasi antara formasi atau lowongan, pekerjaan atau jabatan, dengan daya kemampuan yang dimiliki oleh pegawai penempatan di dasarkan pada penempatan pegawai pada tempat yang tepat, yaitu penempatan pegawai yang dapat memberikan gambaran tentang segala fakta yang penting mengenai informal dengan jabatan yang diembannya, dan adanya pertimbangan pemimpin dalam menempatkan seorang pegawai pada suatu jabatan. Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian menyatakan bahwa dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional untuk mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadapan modern, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi, diperlukan pegawai negeri yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Masih menurut undang-undang nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, bahwa Pegawai Negeri Sipil bahwa setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang telah ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahkan tugas dalam jabatan negeri, disertai tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Tahapan yang dilakukan dalam penempatan pegawai pada kantor Camat Binjai Hulu Kabupaten Sintang harus melewati prosedur-prosedur yang telah yang ditetapkan dari dinas tersebut sendiri dan diusulkan dari bawah, berikut ini kriteria ditetapkan oleh kantor Camat Binjai Hulu, yaitu : (1) Usulan dari pemerintah Kecamatan Binjai Hulu, setelah ada persetujuan dari atasan

langsung yang merupakan hasil kesepakatan bersama dan beberapa kepala bidang yang ada pada Kantor Camat Kecamatan Binjai Hulu. (2) Dibuat daftar usulan yang ditanda tangani oleh Camat Kecamatan Binjai Hulu berdasarkan evaluasi dan kinerja kerja,serta kemampuan yang ditopang dengan pengalaman yang ditopang dengan pengalamannya. (3) Usulan disampaikan kepala badan administrasi kepegawaian daerah pada pemerintah Kabupaten Sintang lewat badan pertimbangan jabatan dan pangkat (3) Selanjutnya, BAPERJAKAT bersidang dengan dihadiri oleh sekretari daerah,wakil Bupati dan Bupati itu sendiri. (4) Dalam persidangan badan pertimbangan jabatan dan pangkat melimpahkan kepada peserta rapat untuk memberikan pertimbangan-pertimbangan apakah yang diusulkan itu telah sesuai dengan usulan tersebut. (4) Pertimbangan jabatan dan pangkat di sidang secara rahasia, kemudian hasilnya disampaikan kepada Badan Kepegawaian Daerah secara rahasia juga dan telah disetujui oleh badan pertimbangan jabatan dan pangkat untuk mendapatkan persetujuan Bupati Sintang, selanjutnya disampaikan kepada sekretaris daerah untuk diterbitkan surat keputusan serta dilantik oleh bupati untuk keabsyahannya (5) Untuk kelengkapan Badan pertimbangan jabatan dan pangkat mempertanyakan tentang akhlak, kepemimpinannya, pendidikan dan hal-hal yang dikehendaki oleh badan tersebut. contoh moralitas, kredibilitas, eksistensi pada masyarakat, juga hubungannya sesama teman sejawatnya sebagai unsur-unsur dalam menetapkan jabatannya. (6) Untuk jabatan eselon IV dan II persetujuannya cukup atasan langsung yang merekomendasi, tetapi apabila menduduki jabatan eselon II harus ada persetujuan dewan perwakilan rakyat daerah setempat, kemudian calon yang akan diberi jabatan dan pangkat dengan persetujuan Bupati dan disampaikan ke Sekretaris Daerah untuk penerbitan surat keputusan.

Surat Keputusan akan diberikan kepada setiap pegawai dengan memperhatikan berbagai ketentuan dan pertimbangan lainnya, dengan kata lain mengacu kepada aturan kepegawaian di lingkungan pemerintah Kecamatan Binjai Hulu. Penempatan pegawai tetap memperhatikan masa kerja, tingkat pendidikan pegawai, pengalaman pegawai itu sendiri dan kepengkatan ataugolongan pegawai. Penempatan pegawai yang tidak memperhatikan persyaratan di atas sangat berpengaruh pada kinerja pegawai nantinya. Proses penempatan pegawai telah banyak menghadapi berbagai kendala seperti pertimbangan masa kerja dan tingkat pengetahuan pegawai. Penempatan pegawai memperhatikan kualitas dan kuantitas pegawai karena sangat erat kaitannya dengan efektifitas pegawai dalam menjalankan tanggungjawabnya. Persyaratan minimum seorang pegawai bisa di terima serta mikanisme yang benar

sehingga tercapai tujuan yang benar berdasarkan visi dan misi yang telah di tetapkan. Masalah penempatan pegawai di lingkungan pemerintah Kecamatan Binjai Hulu mempunyai arti yang signifikan, bagi kantor tersebut Karen penmpatan yang tidak tepat akan berimbas pada pelaksanaan tugas. Kreteria penempatan yang diberlakukan dengan memperhatikan korelasi antara formasi atas lowongan, pekerjaan atau jabatan, dengan disertai kemampuan yang dimiliki oleh pegawai atau penempatan didasrkan pada penempatan yang sesuai dengan kemampuan seorang pegawai. Kreteria ini tentunya memiliki dasar yang kuat dimana pegawai diharapkan dapat menjadi sosok yang cakap dalam menjalankan tugasnya. Pegawai memiliki profesionalisme yang tinggi serta dapat menciptakan perkembangan yang baik bagi institusi. Kreteria tersebut juga mengandung arti bahwa penempatan pegawai disesuaikan dengan tingkat pendidikan, masa kerja, pengalaman kerja keperibadian pegawai sampai pada keadaan fisik pegawai.

Tolak ukur yang dapat menjadi pijakan penting dalam kreteria penempatan pegawai adalah ketrampilan dan pengalaman kerja pegawai, sifat kepribadian dan intelegensi, umur, jenis kelamin dan kedewasaan pegawai itu sendiri. Penempatan pegawai pada tugas yang tepat akan sangat berpengaruh terhadap produktivitas kerja dan kinerja yang dihasilkan. Pola penempatan pegawai pada kantor Camat Binjai Hulu secara umum ditemukan kelemahan bahwa penempatan pegawai belumlah sesuai dengan latar belakang pendidikan dan disiplin ilmu yang dimilikinya. Pola penempatan pegawai pada saat ini masih kurang sesuai dengan latar belakang pendidikan dan disiplin ilmu yang dimiliki oleh pegawai. Namun Kepala Badan yakin dan percaya kalau pegawai yang ditempatkan untuk menduduki jabatan atau posisi tertentu adalah pegawai yang betul-betul mampu untuk mengemban tugas dan tanggung jawab tersebut. Kepala Badan sudah melakukan penilaian seobyekif mungkin sebelum menetapkan seorang pegawai untuk menduduki suatu jabatan.

Tingkat disiplin kerja pegawai di kantor Camat Binjai Hulu masih dirasa kurang optimal, terutama ketepatan waktu masuk kerja. Padahal, Pemerintah Kabupaten Sintang telah memberlakukan jam kerja pegawai setiap harinya yaitu mulai pukul 07.30 WIB sampai dengan pukul 15.00 WIB dengan dasar Peraturan Bupati Sintang Nomor 42 Tahun 2009. Namun setiap harinya masih banyak pegawai kantor Camat Binjai Hulu yang datang terlambat dengan berbagai alasan dan kepentingan. Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Camat Binjai Hulu diperoleh keterangan bahwa secara umum tingkat kedisiplinan pegawai pada kantor camat Binjai Hulu masih kurang. Misalnya saja dalam pelaksanaan apel pagi sangat jarang dapat dihadiri oleh seluruh pegawai Camat

Binjai Hulu, pasti ada saja pegawai yang terlambat dan tidak mengikuti apel pagi. Hal-hal semacam ini yang sangat memerlukan pembinaan dan perbaikan ke arah yang lebih baik. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggungjawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Hal ini mendorong gaerah kerja, semangat kerja dan mendukung terwujudnya tujuan pemerintahan, pegawai dan masyarakat. Pemahaman pegawai terhadap disiplin kerja yang telah ditetapkan oleh Camat Binjai Hulu belum dilaksanakan sebagaimana mestinya. Hal ini dikarenakan masih ada beberapa pegawai yang sering meninggalkan kantor dan tidak dalam rangka kepentingan dinas. Sebagai dampak perilaku pegawai yang tidak bersungguh-sungguh dan disiplin dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan, ternyata mempunyai dampak yang cukup serius terhadap pelayanan kepada masyarakat maupun terhadap hasil pekerjaan di kantor. Upaya-upaya yang dilakukan oleh Camat Binjai Hulu untuk meningkatkan kemampuan dan profesionalisme pegawainya dalam rangka melakukan pembinaan adalah Memberikan Kesempatan Kepada Pegawai Untuk Mengikuti Program Pendidikan dan Pelatihan. Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu bentuk upaya pembinaan terhadap pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Barat disamping upaya-upaya lainnya. Pendidikan dan pelatihan dilaksanakan sebagai proses belajar mengajar dalam rangka peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang profesional dan berkualitas dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Berdasarkan Pasal 2 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, dijelaskan bahwa tujuan dan sasaran Diklat adalah untuk Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi; Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa; Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat, dan menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan.

Profesionalisme pegawai dibangun melalui pembinaan dan pelatihan yang berkesinambungan. Sasaran Diklat adalah terwujudnya pegawai negeri sipil yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing terdiri dari : Diklat Penjurangan, Diklat penjurangan yang telah dilaksanakan dan diikuti oleh pegawai Camat Binjai Hulu selama tahun 2019 adalah sebagai berikut :Diklat Kepemimpinan Tingkat IV,Diklat Kepemimpinan Tingkat IV adalah Diklatpim yang

dilaksanakan bagi PNS yang menduduki jabatan struktural eselon IV atau PNS yang akan dipromosikan untuk menduduki jabatan struktural eselon IV. Peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat III bukan hanya berasal dari pegawai Camat Binjai Hulu saja, tetapi adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil yang ada di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sintang yang memenuhi syarat untuk mengikuti Diklat tersebut. Tujuan pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III ini adalah untuk meningkatkan kinerja aparatur yang profesional dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat menuju pelayanan prima. Diklat Kepemimpinan Tingkat IV, Diklat Kepemimpinan Tingkat IV adalah Diklatpim IV yang dilaksanakan bagi PNS yang menduduki jabatan struktural eselon IV atau PNS yang dipromosikan untuk menduduki jabatan struktural eselon IV. Peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat IV ini juga bukan hanya berasal dari pegawai Camat di Kabupaten Sintang saja, tetapi seluruh PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sintang berhak untuk mengikuti Diklat tersebut dengan syarat harus memenuhi persyaratan yang telah ditentukan dan lulus seleksi tes.

Diklat Teknis Fungsional, Selanjutnya jenis Diklat Teknis Fungsional yang diikuti oleh pejabat/staf Camat Binjai Hulu pada tahun 2019 dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Pengiriman pegawai untuk mengikuti program tugas belajar, dalam rangka meningkatkan sumber daya aparatur pemerintah Kecamatan Binjai Hulu, khususnya pegawai Camat Binjai Hulu, maka pada tahun 2019 telah diberikan kesempatan kepada beberapa orang pegawai Camat Binjai Hulu untuk mengikuti program pendidikan program sarjana pada Universitas Kapuas Sintang dan Tanjung Pura Pontianak. Selain tingkat pendidikan dan kemampuan dalam menopang birokrasi pemerintahan, unsur lainnya yang harus diperhatikan dalam penempatan pegawai pejabat birokrasi Kecamatan adalah pengalaman kerja. Karena hal ini berkaitan dengan aturan-aturan main yang berhubungan dengan tanggung jawab pejabat dalam berbagai jenjang kedudukan, hubungan antar mereka, koordinasi tentang tugas-tugas yang berbeda serta menjamin keserasian pelaksanaan kegiatan. Pengalaman kerja pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan merupakan faktor yang sangat penting untuk menduduki suatu jabatan, disamping faktor-faktor pendukung lainnya. Pengalaman kerja sangat menentukan hasil kerja setiap pegawai di kantor maupun dilapangan. Masing masing pegawai kecamatan Binjai Hulu telah menduduki berbagai jabatan yang bervariasi baik jabatan dengan golongan rendah ataupun tinggi di Kabupaten Sintang. Jabatan yang telah dilalui di berbagai kantor baik di Kecamatan yang ada di Binjai Hulu maupun yang ada di Kabupaten Sintang. Ini menunjukkan pegawai sebelum

ditempatkan di Binjai Hulu sudah memiliki pengalaman yang cukup.

Penempatan pegawai dalam teknis pelaksanaannya dilakukan dengan berbagai tahapan-tahapan seperti tingkat pendidikan, kemampuan dan pengalangan kerja supaya proses pelaksanaan proses penempatan pegawai sesuai dengan bidang dan keahlian masing-masing. Selain itu pemimpin yang terlibat dalam penempatan pegawai dapat menempatkan seseorang sesuai dengan bidang dan keahliannya masing-masing. Dengan adanya penempatan pegawai yang sesuai akan tercipta sesuai birokrasi mendukung atau memajukan sebuah pendidikan secara menyeluruh. Kebijakan penempatan pegawai dilingkungan pemerintah Kecamatan Binjai Hulu tidak dilakukan melalui proses seperti diuraikan diatas, sehingga yang terjadi penempatan pegawai banyak tidak sesuai dengan aturan yang berlaku. Kebijakan penempatan pegawai, khususnya Kecamatan Binjai Hulu tidak direncanakan secara terpadu dan komprehensif, karena penempatan tidak sesuai dengan kenyataan riil yang ada, untuk itu penempatan pegawai harus sesuai aturan yang ada. Kebijakan penempatan pegawai di lingkungan pemerintah Kecamatan Binjai Hulu tidak dilaksanakan melalui kerja sama yang baik, sehingga terkesan penentuan/penempatan pegawai yang ada di Kecamatan Binjai Hulu adalah faktor-faktor di luar prosedural. Dalam penentuan jabatan teknis tentu dilakukan melalui promosi jabatan dengan berpedoman pada peraturan pemerintah yang berlaku sebagai dasar untuk mempromosikan staf yang bersangkutan karena memiliki kemampuan teknis untuk dipromosikan dalam jabatan strategis tertentu. Adapun teknis promosi dapat dilakukan dengan cara intern yaitu pegawai yang dipromosikan berasal dari dalam organisasi bersangkutan, sedangkan promosi jabatan dengan cara aktern apabila pegawai yang dipromosikan dalam jabatan tersebut berasal dari luar unit organisasi. Kemampuan yang dimiliki seorang pejabat ataupun pejabat dibawahnya di dalam melaksanakan tugas, akan mempermudah dalam menterjemahkan kebijakan umum yang berkaitan dengan bidang tugasnya. Dengan demikian implementasi kebijakan penempatan pegawai dilingkungan pemerintah Kecamatan Binjai Hulu Kabupaten Sintang dalam penempatan pegawai harus memiliki kemampuan manajemen pengelolaan administrasi pendidikan dan kebudayaan, terutama yang berhubungan dengan kebijakan pendidikan.

#### KESIMPULAN DAN SARAN

Penempatan jabatan pegawai dilingkungan pemerintah Kecamatan Binjai Hulu sudah sesuai dengan beban tugas yang diberikan kepada pegawai, dan dapat dilihat dari kemampuan pegawai dalam menyelesaikan target pekerjaan

yang telah ditentukan pimpinan. Penempatan jabatan masih ada yang belum sesuai dengan pengalaman kerja pegawai, dikarenakan faktor pendidikan dan usia pegawai yang tidak memungkinkan untuk seorang untuk menduduki suatu jabatan. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Penempatan pegawai dilingkungan pemerintah Kecamatan Binjai Hulu di antaranya: Pengalaman kerja aparatur, dan keahlian aparatur. Pendidikan pegawai Camat Binjai Hulu yang rata-rata lulusan Sekolah Menengah Atas dan Deploma I dan II, hanya sedikit yang Sarjana tentu sangat berpengaruh pada hasil kinerja, dimana pengetahuan akan pekerjaannya menjadi terhambat. Sebaliknya pendidikan yang tinggi disertai pengalaman kerja yang lama juga akan berpengaruh pada kemampuan seseorang. Penempatan pegawai dalam suatu jabatan, hendaknya selalu berpedoman pada prinsip dan ketentuan. Kemampuan kerja pegawai dapat ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan, ataupun kursus-kursus yang langsung berhubungan dengan pekerjaannya. Demikian juga disiplin pegawai dan pembinaan pegawai sangat penting di tingkatkan, karena berdampak pada hasil kerja. Penempatan pegawai, hendaknya selalu memperhatikan pengalaman kerja yang akan menduduki suatu jabatan-jabatan sesuai dengan pengalaman yang pernah dialami oleh pegawai itu. Pegawai yang memiliki sikap loyalitas dan sikap terhadap pelaksana pekerjaan perlu diberikan penghargaan, agar pegawai merasa pekerjaan yang telah dilaksanakannya tidak sia-sia. Penghargaan ini dapat berupa ucapan terima kasih, dan promosi yang merupakan kompensasi simbolik yang akan mempengaruhi produktifitas kerja pegawai.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Hidayat, 1993. *Pemimpin yang Efektif*. Jakarta: PT. Haji Mas Agung.
- Hasibuan, 2001. *Kepemimpinan dan Kebijakan Yang Visioner*. Bandung: Gramedia
- Koeswadoyo, 1995. *Kemampuan Dalam Mengambil Keputusan*. Surabaya Group.
- Nawawi. 1998. *Motivasi dan Kontribusinya bagi Organisasi*. PT. Media Group.
- Peraturan Pemerintah Nomor: 13 Tahun 2002 *Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktur*
- Peraturan Pemerintah Nomor 43: Tahun 2003 *Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian* Jakarta: PT. Media Group
- Poerwadarminta 1991. *Sepuluh Sifat Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Media Group.
- Soemitro 1993. *Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Yang Berkualitas*. CV. Aksara Prima.