REFORMASI BIROKRASI SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR MELALUI PENEMPATAN PEJABAT STRUKTURAL DI LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH PROPINSI SUMATERA BARAT: SUATU KAJIAN PENDAHULUAN

Roni Ekha Putera

Mahasiswa Program Doktor Ilmu Administrasi Publik, FISIP, UNPAD, Bandung dan Dosen Pada Jurusan Ilmu Administrasi Negara FISIP, Unand, Padang

e-mail: roniekhaputera@fisip.unand.ac.id

Abstrak. Sesuai dengan tuntutan reformasi birokrasi, yang menghendaki terwujudnya pemerintahan yang bersih, berwibawa, transparan dalam menjalankan tugas pelayanan publik guna terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik. Maka untuk semua itu, pemerintah harus melakukan peningkatan kualitas profesionalisme Aparatur agar memiliki keunggulan kompetitif dan memegang teguh etika birokrasi dalam memberi pelayanan yang sesuai dengan tingkat kepuasan dan keinginan masyarakat atau yang lebih dikenal dengan pemberian pelayanan prima. Untuk membangun sosok Aparatur sebagaimana tersebut di atas, Pemerintah perlu membina aparatur secara terus menerus dengan jelas, terarah, transparan dan sebagai salah satu jalur adalah melalui Pengembangan Pola Karier Pegawai Negeri Sipil. Dengan pola karier yang jelas, terarah dan transparan akan dapat merangsang pegawai untuk mengembangkan karier dan profesionalisme. Untuk pemerintah provinsi Sumatera Barat salah satu kebijakan yang diambil dalam pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural adalah dengan cara pemetaan potensi pegawai dan penilaian Kinerja. Sehingga pegawai yang menduduki jabatan struktural diharapkan aparatur yang benar-benar profesional di bidangnya.

Kata kunci: Reformasi Birokrasi, Aparatur, penilaian kinerja dan potensi pegawai

1. Pendahuluan

Kewenangan yang lebih besar yang diterima oleh pemerintah daerah harus diikuti dengan peningkatan kemampuan sumber daya aparatur untuk melaksanakan pekerjaan yang selama ini menjadi urusan pusat. Penataan birokrasi sumber daya aparatur (baca: reformasi birokrasi) menjadi agenda penting pemerintah dalam rangka menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik. Untuk itu dalam hal ini pembaharuan birokrasi selain perlu dilakukan melalui penataan ulang sistem, yang menyangkut kelembagaan dan tata dan cara kerjanya, yang utama adalah menerapkan budaya atau semangat birokrasi yang tepat, serta membangun kualitas Sumber Daya Aparatur yang lebih profesional dengan reformasi birokrasi. Program reformasi birokrasi dijalankan berdasarkan Undang-Undang No. 17 tahun 2007 tentang rencana pembangunana jangka panjang nasional 2005-2025 serta melalui keputusan menteri pemberdayaan aparatur Negara dan reformasi birokrasi No. 15/M.PAN/2008 tentang pedoman umum reformasi birokrasi. PER/ 15/ M.PAN/ 7/ 2008 Tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi, selain itu Presiden juga mengeluarkan Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010 tentang grand design reformasi birokrasi 2010-2025 dan diikuti oleh Peraturan Menetri Negara Pendayagunaan Aparatur Negaradan Reformasi Birokrasi No. 20 Tahun 2010 Tentang Roap Map Reformasi Birokrasi 2010-2014. Pada dasarnya atauran-aturan tersebut

mengatakan bahwa reformasi birokrasi adalah strategi untuk membangun aparatur negara agar lebih berdayaguna dan berhasil guna dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional. Selain itu, dengan sangat pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi informasi dan komunikasi, serta perubahan lingkungan strategis menuntut birokrasi pemerintahan untuk direformasi dan disesuaikan dengan dinamika tuntutan masyarakat. Oleh karena itu, harus segera diambil langkah-langkah yang bersifat mendasar, komprehensif, dan sistemik, sehingga tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan efektif dan efisien.

Dengan demikian, aturan tersebut menjadi sebuah perubahan paradigma dan tata kelola pemerintahan Indonesia. Sehingga birokrasi dapat berfungsi sebagai ujung tombak upaya menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi bangsa dewasa ini, dan membangun masa depan yang lebih baik dan dapat terpelihara kesinambungannya. Berkaitan dengan itu, Salah satu pemerintah daerah yang sedang giat-giatnya melaksanakan penataan ulang (reformasi) tata kelola pemerintahannya saat sekarang ini adalah pemerintah propinsi Sumatera Barat. Reformasi birokrasi di lingkungan Pemprov Sumbar tertuang dalam Peraturan Gubernur Nomor 24 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Sumatera Barat Tahun 2011-2015. Lahirnya Peraturan Gubernur tersebut dengan harapan terwujudnya tata pemerintahan yang baik, bersih dan profesional. Penyelenggaraan pemerintahan daerah sepenuhnya memberikan pelayanan terhadap pemenuhan kebutuhan masyarakat dan memulihkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan daerah, dan memenuhi harapan masyarakat yang besar terhadap penyediaan layanan yang cepat, tepat dan murah sesuai dengan standarisasi.

Penataan birokrasi aparatur ini juga didasari oleh rendahnya kualitas dan kompetensi pegawai di Lingkungan Pemerintah Propinsi Sumatera Barat. Hal ini terungkap dari test kompetensi pegawai yang diadakan oleh Pemerintah Propinsi sendiri yang bekerjasama dengan Universitas Indonesia. Dari test yang diadakan hasilnya tidak menggembirakan, seperti yang diungkapkan oleh Gubernur Sumatera Barat Irwan Prayitno berikut ini:

“baru mencapai 30% PNS yang masuk kategori punya komitmen dan dedikasi untuk melaksanakan reformasi birokrasi saat ini, sehingga sulit bagi saya melakukan penempatan sesuai dengan kemampuan pegawai dalam tugas, kondisi ini mesti kita pacu peningkatannya untuk mewujudkan pelayanan prima tersebut”¹

Secara teoritis istilah reformasi birokrasi menurut Tamin² adalah penataan ulang secara bertahap sehingga pendayagunaan aparatur negara semakin meningkat, meliputi kelembagaan yang efisien, tata laksana yang jelas, sumber daya manusia yang profesional, yang mempunyai akuntabilitas yang tinggi kepada masyarakat serta menghasilkan pelayanan publik yang prima. Definisi tersebut senada dengan Komaruddin³ bahwa reformasi birokrasi diartikan sebagai perubahan signifikan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, dilakukan pada berbagai aspek

¹ <http://www.jurnas.com/halaman/16/2011-12-20/192990>, Pemprov Sumbar Deklarasikan Reformasi Birokrasi, akses tanggal 12 April 2015

² Tamin, Feisal. 2004. *“Reformasi Birokrasi Analisis Pendayagunaan Aparatur Negara”*. Jakarta: Blantika.

³ Komaruddin. 2007. “Penegakan Prinsip-prinsip Good Governance “ dalam *makalah disajikan pada Pembekalan Nasional: "Pelaporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, Membangun Harmonisasi Pembangunan Daerah Menuju Kemandirian dan Daya Saing Daerah*

aparatur negara antara lain kelembagaan, sumber daya manusia aparatur, ketatalaksanaan atau manajemen, akuntabilitas aparatur, pengawasan, dan pelayanan publik yang berkualitas serta perubahan *mind-set* dan *culture-set* ke arah makin efisien, efektif dan produktif. Dari ke-dua definisi di atas tercermin bahwa tujuan dilakukannya reformasi birokrasi adalah untuk peningkatan kualitas kinerja organisasi publik kearah yang makin efisien, efektif dan produktif.

Sehingga reformasi birokrasi bukanlah sekedar perubahan struktur dan reposisi. lebih dari itu reformasi birokrasi harus meliputi perubahan sistem politik dan hukum secara menyeluruh, perubahan sikap mental dan budaya birokrat dan masyarakat, serta perubahan mindset dan komitmen pemerintah serta partai politik⁴. Reformasi disini merupakan proses pembaharuan yang dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan, tidak termasuk upaya dan/ atau tindakan yang bersifat radikal dan revolusioner. Peraturan Presiden RI Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010– 2025 menyebutkan bahwa reformasi birokrasi bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara.

Reformasi Birokrasi harus dimulai dari penataan kelembagaan dan segera disusul dengan pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia aparatur. Langkah selanjutnya adalah membuat pengaturan, sistem, dan prosedur yang sederhana tidak berbelit-belit, menegakkan akuntabilitas aparatur, meningkatkan dan menciptakan pengawasan yang komprehensif, dan meningkatkan kualitas pelayanan publik menuju pelayanan publik yang berkualitas dan prima. Dan untuk mewujudkan pelayanan prima perlu dukungan fasilitas teknologi informasi dan juga komitmen pemerintah dengan dukungan anggaran yang cukup.

Dalam hal ini yang menjadi titik tekan dalam reformasi birokrasi adalah pada aspek sumber daya manusia. Manusia adalah unsur terpenting dalam keberhasilan suatu organisasi. Menurut Susanto⁵ bahwa aset organisasi yang paling penting dan harus diperhatikan oleh manajemen adalah manusia (sumber daya manusia atau *human resources*). Hal ini bermuara pada kenyataan bahwa manusia merupakan elemen yang selalu ada dalam setiap organisasi. Sedangkan menurut Irianto⁶, ada dua elemen mendasar yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia, yaitu pendidikan dan ketrampilan yang dimiliki oleh pegawai, karena kedua elemen ini berhubungan dengan perencanaan karir pekerja dan pada akhirnya bermuara pada kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia mempunyai peran sentral dan paling menentukan. Karena sumber daya manusia (SDM) merupakan penggerak organisasi pemerintah untuk dapat melaksanakan kebijakan dan tugas-tugasnya Sehingga pemanfaatan sumber daya manusia secara efisien menjadi penting demi tercapainya tujuan organisasi. Untuk itu, perlu dilakukan pola pengembangan sumber daya aparatur. Pengembangan sumber daya aparatur dalam suatu organisasi

⁴ Eko Prasojjo dan Teguh Kurniawan, 2008, *Reformasi Birokrasi dan good governance: best Practices dari sejumlah daerah di Indonesia, disampaikan dalam the 5 th International Symposium of Jurnal Antropologi Indonesia*, Banjarmasin, 22-25 Juli 2008, hal 4

⁵ Susanto. 1997. "*Budaya Perusahaan*". Jakarta: Elex Media Komputindo, hlm: 13

⁶ Irianto, Yusuf. 2001. "*Tema-tema pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*". Jawa Timur: Insan Cendekia, hlm: 92

adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan⁷.

Pengembangan sumber daya manusia aparatur ditujukan untuk mewujudkan manusia pembangunan yang berbudi luhur, tangguh cerdas, terampil, mandiri, dan memiliki rasa kesetiakawanan, bekerja keras, produktif, kreatif dan inovatif, berdisiplin serta berorientasi ke masa depan untuk menciptakan kehidupan yang lebih baik. Peningkatan kualitas sumber daya manusia diselaraskan dengan persyaratan keterampilan, keahlian, dan profesi yang dibutuhkan dalam semua sektor pembangunan⁸.

Untuk itu, Bryant & White⁹ mengungkapkan bahwa terdapat empat aspek yang terkandung dalam pengembangan sumber daya manusia, yaitu : Pertama, memberikan penekanan pada kapasitas (*capacity*), yaitu upaya meningkatkan kemampuan beserta energi yang diperlukan untuk itu. Kedua, penekanan pada aspek pemerataan (*equity*) dalam rangka meng-hindari perpecahan di dalam masyarakat yang dapat menghancurkan kapasitasnya. Ketiga, pemberian kekuasaan dan wewenang (*empowerment*) yang lebih besar kepada masyarakat. Dengan maksud agar hasil pembangunan dapat benar-benar ber-manfaat bagi masyarakat, karena aspirasi dan partisipasi masyarakat terhadap pembangunan dapat meningkat. Di samping adanya wewenang untuk memberikan koreksi terhadap keputusan yang diambil tentang alokasi *resources*.

Keempat, pembangunan mengandung pengertian kelangsungan pembangunan yang harus diperhatikan mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Secara khusus, Schuler & Youngblood¹⁰ mengungkapkan bahwa pengembangan sumber daya manusia pada suatu organisasi akan melibatkan berbagai faktor, seperti: pendidikan dan pelatihan; perencanaan dan manajemen karir; peningkatan kualitas dan produktivitas kerja; serta peningkatan kesehatan dan keamanan kerja.

Dari kajian atas berbagai teori di atas, sebenarnya pengembangan sumber daya manusia tidak terlalu jauh berbeda dengan harapan atas atribut-atribut profesionalisme, yaitu : (1) seseorang memiliki ketrampilan dan keahlian teoritis ilmiah tertentu sesuai dengan bidang pekerjaan yang akan digelutinya; (2) harus mampu menyumbangkan ilmu dan tenaganya secara optimal untuk kelan-caran usaha tempat kerjanya; (3) harus dapat mendorong peningkatan produktivitas yang berkelanjutan; (4) memiliki sikap untuk terus menerus memperbaiki dan mening-katkan keahlian dan ketrampilannya; (5) disiplin dan patuh pada aturan main profesi dan tempat kerjanya; (6) memiliki kesiapan untuk berubah atau melakukan penyesuaian terhadap perubahan-perubahan yang tengah berlangsung atau bahkan mampu menciptakan perubahan.

Potensi SDM merupakan kondisi riil yang dimiliki oleh suatu pemerintah daerah dalam kurun waktu tertentu. Kondisi tersebut menyangkut jumlah pegawai yang dimiliki untuk kemudian dipetakan berdasarkan jenis kelamin, tingkat pendidikan, umur, pengalaman kerja, jenjang kepangkatan, bidang keahlian, dan termasuk pula persebaran pegawai tersebut dalam pembagian wilayah dalam suatu daerah. Analisis

⁷ Hasibuan, Sayuti, 1992. "Sumber Daya Manusia dan Model Pemecahan Masalah", dalam Pedoman Pelatihan Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Tingkat Propinsi, Bappenas, Jakarta

⁸ Kartasmita, G., 1995. *Ekonomi Rakyat : Memadukan Pertumbuhan dan Pemerataan*. Cides, Jakarta

⁹ Bryant C. & White, L.G., 1982. *Managing Development in The Third World*. Boulder, Colorado: Westview Press, Inc.

¹⁰ Schuler, R.S. & Youngblood, S.A., 1986. *Effective Personnel Management*. West Publishing Co., USA.

penting berikutnya justru dilakukan dengan mempetakan potensi SDM tersebut dengan potensi wilayah untuk menilai derajat kesesuaian persebaran antara potensi SDM dengan potensi wilayah yang ada. Jika hal demikian telah dapat dilakukan maka akan dengan mudah diketahui apa yang kurang dan apa yang telah memadai dalam menyelenggarakan otonomi daerah. Situasi ini akan sangat berguna bagi perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan perbaikan atas pelayanan kepada masyarakat serta pembangunan.

Dengan demikian, menjadi suatu hal yang penting disini untuk mengkaji apa yang sudah dilakukan oleh pemerintah provinsi guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur melalui reformasi birokrasi yang sudah dicanangkan sebelumnya. Peningkatan kapasitas SDM Aparatur menjadi penting karena (1) jumlah PNS yang belum sesuai dan komposisi yang tidak memadai. Kecenderungan pengadaan PNS yang tidak didasarkan pada kebutuhan untuk mewujudkan visi dan misi organisasi, (2) kemampuan pegawai yang relatif masih rendah (3) Sistem pengembangan karier atau *career path* yang belum jelas, (4) sistem penggajian yang kurang mendukung¹¹. Oleh karena itu masalah penelitian yang dikaji adalah reformasi birokrasi dalam rangka menentukan pola karir PNS melalui penempatan pejabat struktural. Pola karir PNS merupakan salah satu yang termasuk ke dalam aspek reformasi birokrasi sumber daya manusia aparatur. Sekaitan dengan itu reformasi birokrasi dilakukan karena selama ini dirasakan jenjang karir (pola karir) seorang pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Propinsi Sumatera Barat kurang jelas, sehingga dengan demikian perlu lebih lanjut mengenai hal ini.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *deskriptif interpretatif*¹². Selain melakukan evaluasi, penelitian ini juga diharapkan bisa menjelaskan beberapa langkah strategi dan kebijakan yang terkait dengan reformasi birokrasi Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Daerah Propinsi Sumatera Barat. Sedangkan sumber data ada dua yaitu **Data primer** yaitu data yang diperoleh melalui wawancara mendalam dengan responden dan dari hasil pengamatan yang dilakukan dilapangan terhadap fenomena-fenomena empiris yang terjadi berkaitan dengan reformasi birokrasi Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Daerah Propinsi Sumatera Barat. Serta **Data sekunder** yaitu data yang diperoleh sudah diolah seperti dokumen-dokumen tertulis dan studi kepustakaan dalam bentuk peraturan perundang-undangan, contohnya keputusan gubernur, peraturan daerah serta data lain yang terdokumentasikan yang terkait dengan pencapaian maksud dari penelitian yang dilakukan ini. Adapun Teknik Pengumpulan Data dengan cara Wawancara mendalam (*in depth interview*) diantaranya sekretaris BKD Propinsi Sumatera Barat, Kepala Bidang Mutasi Pegawai BKD Propinsi Sumatera Barat.

Sedangkan teknik Analisis data analisis deskriptif, analisis dilakukan berdasarkan pandangan-pandangan informan (*emik*) yang sudah divalidasi dengan menggunakan metode triangulasi data. Kesimpulan dari analisis yang dilakukan terkait pada gabungan data yang didapat dari informan (*emik*) dan interpretasi peneliti (*etic*) terhadap data lapangan tersebut. Data-data sudah dianalisis tersebut disusun dalam satuan-satuan yang dikategorikan untuk lebih mudah di *coding* serta mengadakan

¹¹ Faisal Tamin, (2004). "Reformasi Birokrasi Analisis Pendayagunaan Aparatur Negara". Jakarta: Blantika.hal. 95-96

¹² Denzim, Norman K. and Yvonna S. Lincoln (ed), 1994, *Handbook of Qualitative Research*, USA: Sage Publications, hal 266

pemeriksaan keabsahan data yang selanjutnya dilengkapi dengan data analisis statistik deskriptif guna penulisan laporan¹³.

2. Pembahasan

Fenomena Reformasi birokrasi dalam abad 21 akan sangat tergantung kepada kemampuan sumber daya manusianya dalam mengarungi lautan kompetisi global. Saefullah¹⁴ mengemukakan bahwa secara politis era globalisasi ditandai dengan dua kekuatan utama. *Kekuatan pertama*, negara-negara maju yang menguasai modal dan teknologi modern mempengaruhi negara-negara lainnya untuk membangun dengan pola pikir dan fasilitas yang mereka miliki. *Kekuatan kedua*, negara-negara yang masih dikategorikan negara berkembang yang walaupun memiliki sumber daya alam dan sumber daya manusia yang cukup tetapi belum mempunyai kemampuan untuk mengembangkannya. Akibatnya, negara-negara berkembang tadi bergantung pada negara-negara maju yang menguasai modal dan teknologi.

2.1 Pembinaan Pola Karier Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Daerah Propinsi Sumatera Barat

Penempatan pegawai pemerintah provinsi belum menempatkan pegawai-pegawainya dalam posisi-posisi ideal atau pada jenis pekerjaan yang sesuai dengan tingkat keahlian, pendidikan dan kompetensi yang dimilikinya. Justru yang terjadi ialah mereka yang ditempatkan yang bukan pada kriteria-kriteria yang telah ditetapkan dalam peraturan pemerintah mengenai masalah pengangkatan pegawai pada suatu posisi atau jabatan. Dan untuk mengantisipasi hal ini maka perlu penegasan dalam membuat peraturan yang lebih jelas dan akurat mengenai penempatan, promosi dan mutasi pegawai tanpa campur tangan politik. Hal ini dapat dilakukan dalam memberikan *reward and punishment* kepada mereka yang memiliki kinerja yang baik diberikan penghargaan dan pemberian sanksi berupa pemindahan (mutasi) jika tidak bekerja dengan baik dengan penilaian objektif. Penempatan pegawai yang tepat dan benar pada dasarnya sebagai upaya untuk memotivasi pegawai, baik dengan uang, kebutuhan untuk berafiliasi, kebutuhan untuk berprestasi dan ingin memberikan sesuatu yang berarti di dalam pekerjaannya.

Jadi jika penempatan pegawai pada jenjang jabatan secara benar, dampaknya akan memberikan motivasi kepada pegawai lainnya serta memberikan penilaian positif terhadap sistem yang diterapkan oleh instansi. Metode yang terbaik untuk memotivasi pegawai adalah memberikan penekanan pada kebutuhan sosialnya, oleh karenanya menjadi tanggung jawab pimpinan untuk menjadikan pegawai lebih berguna dan merasa dipentingkan dalam suatu jabatan, dengan cara memberikan fasilitas yang memuaskan kebutuhan sosialnya melalui penempatan jabatan yang tepat dan benar. Hal yang harus menjadi perhatian Pemerintah Daerah adalah bahwa para pegawai mulai menekankan bahwa pekerjaan perlu diintegrasikan secara efektif dengan kebutuhan manusia untuk

¹³ Miles, Matthew B. And Michael Huberman, (1992), *Analisis Data Kualitatif*. (Tjmh), Jakarta: UI Press, hal 16

¹⁴ H.A. Djadja Saefullah, (2007). *Pemikiran Kontemporer Administrasi Publik (Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Era Desentralisasi*. Bandung: LP3AN FISIP UNPAD.

pertumbuhan pribadi, harapan keluarga, dan persyaratan etika masyarakat. Jadi karier merupakan serangkaian pengalaman kerja yang sungguh-sungguh berurutan menuju ketinggian tanggungjawab, status, kekuasaan, dan penghargaan yang lebih besar. sekretaris daerah propinsi. Pengangkatan pegawai dalam jabatan struktural dilakukan dengan mempertimbangkan faktor-faktor pendidikan dan pelatihan jabatan, kompetensi, serta masa jabatan seorang sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun.

Sebagai negara yang memperjuangkan semangat reformasi birokrasi, hal yang perlu dilakukan ialah aktualisasi konsep penempatan pegawai pada tempatnya dalam mewujudkan pemerintahan yang efektif. Hal ini digambarkan dengan aturan tentang kepegawaian tentang pengangkatan pegawai yang menjelaskan bahwa seorang pegawai yang diangkat atau ditempatkan pada posisinya jika memiliki kompetensi, tingkat pendidikan dan keahlian yang dimiliki sehingga mampu untuk menempati suatu jabatan atau posisi dalam pemerintahan.

Pengangkatan seorang pejabat tentunya harus berdasarkan kompetensi yang dimiliki dengan kedudukan yang tepat pada tempatnya atau jabatan yang tepat pula. Penataan organisasi dalam lingkup pemerintah propinsi maupun termasuk penempatan pegawai dalam jabatan struktural pada esensinya merupakan bagian integral dari upaya reformasi birokrasi yang dilakukan oleh pemerintah daerah untuk mewujudkan *'good govermance'* di suatu pemerintahan, yang bertumpu pada reformasi organisasi, sumber daya manusia dan manajemen birokrasi.

Dibalik penataan birokrasi di jajaran Pemerintahan daerah, tentunya harus dipahami juga seseorang pejabat akan bekerja secara berdayaguna dan berhasil apabila mengetahui dengan jelas posisinya dalam suatu organisasi kerja. Kejelasan itu sangat penting artinya bagi setiap pejabat karena memungkinkan mengetahui peranan dan sumbangan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan kerja secara keseluruhannya. Seorang pejabat harus ditempatkan dengan posisi dan peranannya yang lebih jelas di dalam organisasi kerja.

Oleh karena itu dalam penempatan pejabat perlu diperhatikan persyaratan kesesuaian antara minat, bakat, pengetahuan, ketrampilan dan keahlian pegawai dengan jenis dan tingkat pekerjaan/jabatan yang dipercayakan kepadanya. Dalam fungsi manajemen bahwa penempatan karyawan (pegawai) disebut dengan *staffing*. Penempatan tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru akan tetapi berlaku pula bagi pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi, Sebagaimana halnya dengan pegawai baru, pegawai lama pun perlu direkrut secara internal, perlu dipilih dan biasanya juga menjalani program pengenalan sebelum mereka ditempatkan pada posisi baru dan melakukan pekerjaan baru pula. Penempatan pegawai merupakan mengisi lowongan pekerjaan yang tersedia dalam organisasi, agar orang yang ditempatkan itu tidak terombang-ambing lagi dalam menunggu tempat dan apa yang akan dikerjakan serta menempatkan orang yang tepat pada posisi dan tempat yang tepat, agar organisasi dapat bertindak efisien dengan memanfaatkan sumber daya manusia yang berhasil direkrut".

Sebenarnya dalam organisasi Pemerintah pembinaannya SDM-nya dimungkinkan secara formal dilakukan melalui jabatan struktural dan fungsional. Sesuai dengan PP 100 Tahun 2000, jabatan struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang PNS dalam rangka memimpin suatu organisasi negara. Secara tegas jabatan struktural merupakan suatu jabatan yang secara tegas ada pada struktur organisasi bagi PNS yang memiliki potensi

dominan untuk memimpin, sehingga dengan demikian perlu dilihat bagaimana pola karir pegawai tersebut dalam menduduki jabatan struktural.

Untuk di lingkungan Pemerintah Propinsi Sumatera Barat, Badan Kepegawaian Daerah berinisiatif untuk menyusun pola karier Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Propinsi Sumatera Barat dalam rangka memenuhi kebutuhan terhadap pengelolaan dan pengembangan karir PNS yang dirasakan semakin mendesak. Pola karir ini pada dasarnya memuat lima dimensi pokok, yaitu dimulai dari pengadaan PNS, perencanaan karir, pengangkatan PNS ke jabatan struktural, pengangkatan PNS ke dalam jabatan fungsional dan pengembangan karir. Namun dalam penulisan ini hanya melihat kepada satu dimensi saja yaitu dimensi pengangkatan PNS ke jabatan struktural. Dalam melihat dimensi tersebut maka dilakukan pemetaan struktur organisasi dan jabatan yang ada saat ini, pemetaan dan analisis terhadap data analisis jabatan (Anjab) yang sudah dilakukan, pemetaan syarat kompetensi jabatan untuk masing-masing jabatan, pemetaan dan penyusunan pola karir pegawai pada masing-masing rumpun SKPD dan integrasi pola karir di lingkungan Pemerintah Propinsi Sumatera Barat.

Kondisi existing berdasarkan data rekapitulasi PNS dari BKD Propinsi Sumatera Barat per tanggal 7 November 2012, di lingkungan Pemprov terdapat sekitar 8.168 orang, dengan rincian 233 golongan I, 2278 Golongan 2, 4856 Golongan 3 dan 801 Golongan 4. Dengan potensi pegawai yang sedemikian besar maka perlu langkah yang hati-hati oleh pemerintah dalam mengelola dan memperhatikan pola karir PNS di Lingkungan Pemerintah propinsi Sumatera Barat, sehingga mendapatkan pejabat yang benar-benar kompeten di bidangnya.

Untuk mencapai sasaran pejabat yang memenuhi kriteria dalam hal ini Kepala Bidang Mutasi Pegawai BKD Propinsi Sumatera Barat mengatakan bahwa dalam rangka pengangkatan PNS ke dalam Jabatan struktural maka diterbitkanlah Peraturan Gubernur Sumatera Barat Nomor 61 Tahun 2011. Dalam aturan tersebut dijelaskan bahwa ada dua aspek dalam pengangkatan PNS ke Jabatan Struktural disamping syarat administratif kepegawaian yang dilihat yaitu pemetaan potensi pegawai dan penilaian kinerja pegawai, Begitu PNS yang akan mendapat promosi atau jabatan tertentu. Ia harus lulus seleksi fit dan proper test serta ujian pemetaan potensi. Selain itu persyaratan administrasi dan mengikuti jenjang karir sesuai aturan yang berlaku juga harus diikuti.

Lebih lanjut Sekretaris BKD Propinsi Sumatera Barat menambahkan bahwa dalam pemetaan potensi pegawai di lingkungan Pemrov Sumbar maka melakukan kerjasama dengan Universitas Indonesia, jadi segala instrument untuk penilaian potensi pegawai telah disiapkan oleh Universitas Indonesia. Dalam pemetaan potensi tersebut ada 3 hal yang dinilai yaitu aspek kognitif, aspek perilaku dan aspek minat, sementara itu untuk penilaian kinerja pegawai diatur dalam peraturan Gubernur Sumatera Barat Nomor 42 tahun 2011. Dimana dalam aturan tersebut tercantum indikator penilaian kinerja pegawai.

Sehingga dengan adanya pemetaan potensi pegawai dan penilaian kinerja ini maka diharapkan PNS yang menjabat di jabatan struktural merupakan orang yang tepat di bidang ilmunya, harapan ini sesuai dengan pertanyaan Gubernur Sumatera Barat Bapak Irwan Prayitno

“uji kompetensi dan pemetaan potensi menjadi dasar untuk menempatkan pegawai atau pejabat pada posisi yang tepat. Melalui pemetaan potensi, dapat dilihat kemampuan dan kualitas pegawai serta tepat dalam menempatkan posisinya. Jadi, tolak ukur pemberlakukan rotasi, mutasi dan promosi PNS di lingkungan Pemprov Sumbar, melalui proses pemetaan potensi dan uji

komptensi, bukan dikarenakan adanya unsur-unsur kepentingan lain. Saya tidak mengganti 'kabinet' tanpa mengacu pada hasil pemetaan potensi. Bahkan bagi yang berkemampuan dan loyal tetap ditempatkan pada SKPD dipimpinnya¹⁵”

Jadi, mutasi atau rotasi pejabat atau pegawai di lingkungan Pemprov Sumbar bukan dikarenakan adanya unsur politis, karena jabatan di SKPD bukan politis tetapi struktural. Apalagi dengan adanya UU Aparatur Sipil Negara (ASN) No. 5 Tahun 2014 mengharuskan manajemen ASN berbasis merit sistem. Dengan demikian pola rekrutmen pejabat harus berbasis kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Sebagaimana tersirat dalam UU ASN, manajemen ASN harus berbasis merit sistem. Ini artinya seluruh jabatan struktural harus melalui proses promosi terbuka (*open bidding*) namun juga open bidding diarahkan untuk jabatan pimpinan tinggi (eselon satu dan dua). Namun untuk di daerah, bagi yang ingin memulai pada tingkatan jabatan eselon empat, tidak masalah asalkan seluruh proses rekrutmen melalui assesment. Bagi mereka yang diberi amanah sebagai pejabat eselon II, III atau IV juga jangan cepat puas dulu, karena ada penilaian kinerja bagi mereka. Jika dalam waktu 6 bulan tidak menunjukkan prestasi kerja, jangan menyesal jika digantikan oleh yang lain, sehingga PNS sebagai pelayan masyarakat bisa melayani masyarakat secara maksimal. Tidak ada lagi istilah karyawan yang menganggur, tidak ada lagi pejabat yang tidak paham dengan pekerjaan yang harus dia kerjakan.

3. Kesimpulan dan Saran

Dengan adanya reformasi birokrasi di lingkungan pemerintah Propinsi Sumatera Barat terutama yang terkait dengan sumber daya aparatur dalam hal ini manajemen pola karir penempatan PNS di Jabatan Struktural telah diatur dalam Peraturan Gubernur Sumatera Barat Nomor 61 Tahun 2011. Dalam manajemen pola karir ini terdapat nilai positif yang dapat diambil dimana penempatan pejabat berdasarkan indikator pemetaan potensi pegawai dan penilaian kinerja pegawai membawa dampak yang cukup signifikan terhadap pegawai yang mendapat amanah menjabat di pemerintahan. Pegawai yang diangkat menjadi pejabat struktural merupakan orang-orang yang secara potensi bagus dan memiliki kinerja yang baik juga. Jadi yang selama ini asumsi awal masyarakat bahwa pengangkatan pejabat di lingkungan pemerintah propinsi Sumatera barat berdasarkan kedekatan atau unsur politis menjadi sedikit terbantahkan dengan adanya aturan pola karir ini.

Kedepannya untuk penempatan PNS dalam jabatan struktural ini hendaknya dalam pemetaan potensi pegawai yang dinilai, maka perlu diumumkan kepada semua pegawai atau masyarakat umum berapa nilai dari calon-calon PNS yang akan di promosikan di jabatan struktural, sehingga calon-calon yang tidak lolos nantinya mereka tahu alasannya kenapa mereka tidak lulus. selain itu perlu dipertimbangkan memberikan izin untuk lanjut studi pegawai negeri, karena sekarang ini pendidikan lanjutan yang dilakukan oleh pegawai banyak yang kurang sinkron dengan bidang pekerjaannya dan cenderung pegawai hanya “mencari ijazah saja” tanpa mempertimbangkan manfaat keilmuan dari hasil studinya kelak.

¹⁵ http://www.sumbarprov.go.id/detail_news.php?id=3590 400 Pegawai Ingin Masuk ke Pemprov Sumbar, Diakses Tanggal 11 April 2015

Daftar Pustaka

- Bryant C. & White, L.G., 1982. *Managing Development in The Third World*. Boulder, Colorado: Westview Press, Inc.
- Denzim, Norman K. and Yvonna S. Lincoln (ed), 1994, *Handbook of Qualitative Research*, USA: Sage Publications
- Eko Prasajo dan Teguh Kurniawan, 2008, Reformasi Birokrasi dan good governance: best Practices dari sejumlah daerah di Indonesia, disampaikan dalam the 5 th International Symposium of Jurnal Antropologi Indonesia, Banjarmasin, 22-25 Juli 2008
- H.A. Djadja Saefullah, (2007). *Pemikiran Kontemporer Administrasi Publik (Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Era Desentralisasi*. Bandung: LP3AN FISIP UNPAD.
- Hasibuan, Sayuti, 1992. "Sumber Daya Manusia dan Model Pemecahan Masalah", dalam Pedoman Pelatihan Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Tingkat Propinsi, Bappenas, Jakarta
- <http://www.jurnas.com/halaman/16/2011-12-20/192990>, Pemprov Sumbar Deklarasikan Reformasi Birokrasi, akses tanggal 12 April 2015
- http://www.sumbarprov.go.id/detail_news.php?id=3590 400 Pegawai Ingin Masuk ke Pemprov Sumbar, Diakses Tanggal 11 April 2015
- Irianto, Yusuf. 2001. "*Tema-tema pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*". Jawa Timur: Insan Cendekia,
- Kartasmita, G., 1995. *Ekonomi Rakyat : Memadukan Pertumbuhan dan Pemerataan*. Cides, Jakarta
- Komaruddin. 2007. "Penegakan Prinsip-prinsip Good Governance " dalam makalah disajikan pada Pembekalan Nasional: "Pelaporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, Membangun Harmonisasi Pembangunan Daerah Menuju Kemandirian dan Daya Saing Daerah
- Miles, Matthew B. And Michael Huberman, (1992), *Analisis Data Kualitatif*. (Tjmh), Jakarta: UI Press
- Schuler, R.S. & Youngblood, S.A., 1986. *Effective Personnel Management*. West Publishing Co., USA.
- Susanto. 1997. "*Budaya Perusahaan*". Jakarta: Elex Media Komputindo,
- Tamin, Feisal. 2004. "Reformasi Birokrasi Analisis Pendayagunaan Aparatur Negara". Jakarta: Blantika.