PROSES PENGANGKATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM JABATAN STRUKTURAL
(Suatu Penelitian di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang)

APPOINTMENT PROCESS CIVIL SERVANTS IN STRUCTURAL POSITIONS
(A study at the Department of Education Sintang Regency)

Herkolanus1, Syamsuni Arman2, Sugito,3

Program Studi Ilmu Administrasi Negara
Program Magister Ilmu Sosial Universitas Tanjungpura

ABSTRAK

Penempatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural harus mempertimbangkan aspek kompetensi dan kinerja yang telah dilakukannya. Kebijakan pemerintah tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 antara lain menyatakan bahwa seseorang yang diangkat dalam jabatan struktural harus memiliki prestasi kerja yang baik dan memenuhi persyaratan kompetensi jabatan yang diperlukan. Tesis ini bertujuan untuk mengetahui proses pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural dan menganalisis faktor kompetensi dan kinerja serta faktor penghambat proses pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Hasil penelitian memperlihatkan secara umum pengangkatan PNS dalam Jabatan Strukutral telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dari aspek kompetensi disimpulkan bahwa masih terdapat pejabat yang kurang memenuhi persyaratan jabatan seperti ketrampilan, pengetahuan, peran sosial, citra diri, sikap atau perilaku, dan motivasi. Dari aspek kinerja yaitu kualitas pelayanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas terjadi peningkatan, namun belum mampu memenuhi harapan masyarakat. Sedangkan faktor penghambat pengangkatan dalam jabatan struktural terjadi karena faktor internal seperti aplikasi program sistem informasi pegawai (SIMPEG) dan penilaian kinerja yang belum optimal maupun faktor eksternal seperti pengangkatan yang masih memberikan pertimbangan politis (*spoil system*).
Kata Kunci: Seleksi, Jabatan Struktural, Kompetensi, Kinerja, PNS.

[1] PNS Kab. Sintang
[2] Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura, Pontianak
[3] Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura, Pontianak

ABSTRACT

The civil servant appointment in a structural position should consider competency and performance has done. Government policy on the appointment of civil servants in a structural position as set out in government regulation number 13 in 2002, among other things, that the person raised in a structural position must have a good work performance by metting the requirements competencies required position. The Thesis aims to determine the appointment of civil servants in the structural position and analyze the factors inhibiting the appointment process civil servants in a structural position in Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. The result of the research showed that generally civil servant appointment in a structural position had been performed suitably as it is ruled. From competency aspect, it can be conclude that there still functionaries who less meet the competency prerequisite in his/her position such as skill, knowledge, social roles, self-image, anttitude or behavior, and motivation. From performance aspects of quality of service, responsiveness, responsibility and accountability, improvement are occurred, but do not meet the public expectation yet. While the removal of the inhibiting factors in the structural position due to internal factors such as personnel information system application program so is not optimal and external factors such as the appointment is still giving political considerations (spoil system).
Keywords : selection, structural position, competence, performance, civil servants

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Salah satu faktor penting dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia Aparatur adalah pelaksanaan dalam pengangkatan dan pemempatan dalam jabatan baik struktural maupun fungsional. Proses seleksi Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural yang baik akan menghasilkan penyelenggaraan organisasi yang sehat, namun sebaliknya kesalahan dalam proses pengangkatan dalam jabatan struktural akan memberikan dampak yang tidak sehat antara lain tidak tercapainya tujuan organisasi, hubungan kerja yang tidak harmonis, cara kerja yang tidak efektif dan efisien, serta penyimpangan prosedur kerja. Oleh karena itu kegiatan pengangkatan dalam jabatan struktural haruslah mengambil semangat "*The right man on the right place*".

Untuk mendukung proses rekrutmen pejabat struktural, sebenarnya faktor kompentensi menjadi bagian penting untuk diperhatikan. Kompetensi seorang PNS terlihat melalui pengetahuan, ketrampilan dan motivasi yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatan sehingga pegawai negeri sipil tersebut dapat melaksanakan tugas secara profesional, efektif dan efisien. Pengetahuan dapat dilihat dari latarbelakang pendidikan, sedangkan ketrampilan dapat diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan tentunya bertujuan agar sumber daya aparatur sebagai pelaksana pembangunan memiliki ketrampilan, kecerdasan, produktif, kreatif dan inovatif. Namun pada kenyataannya pendidikan dan pelatihan baik Diklat Prajabatan, Diklat Kepemimpinan Tingkat IV (DIKLAT PIM IV) bagi pejabat struktural eselon IV, Diklat Kepemimpinan Tingkat III (DIKLAT PIM III) bagi pejabat struktural eselon III, maupun Diklat Kepemimpinan Tingkat II (DIKLAT PIM II) bagi pejabat struktural eselon II yang merupakan salah satu syarat menduduki jabatan masih terlihat ada

kelemahannya. Kelemahan tersebut antara lain dalam proses rekuitmen calon peserta diklat, kurikulum, widyaiswara, sarana dan prasarana serta profesionalisme pengelola diklat. Aspek lain yang menjadi pertimbangan seseorang untuk diangkat dalam jabatan struktural adalah prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu yang telah ditentukan. Dalam mempehatikan prestasi kerja di lingkungan PNS dilihat dari Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP-3) yang selama ini cenderung bersifat subjektif, serta Daftar Urut Kepangkatan yang tidak mempertimbangkan aspek sesorang disebut berprestasi atau tidak berprestasi. Berkaitan dengan pengangkatan dalam jabatan struktural maka seharusnyalah seorang pemimpin mampu untuk memberikan pemahaman kepada bawahan agar dapat mengembangkan diri secara optimal. Seseorang akan terus berupaya untuk mengembangkan kompetensi diri untuk mencapai jalur karier yang diharapkannya dengan memperhatikan rasionalitas target yang harus dicapai agar setiap orang yang akan diangkat dalam jabatan yang lebih tinggi tidak merasa terdapat perlakuan yang tidak adil dalam proses pengangkatan dalam suatu jabatan. Aspek kemampuan individu yang dilatarbelakangi oleh pengalaman dan ketrampilan yang dimiliki, motivasi dan komitmen yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan hingga tuntas, serta etika moral yang berkaitan dengan kejujuran, disiplin dan tanggungjawab terhadap terlaksananya suatu pekerjaan dapat menjadi pertimbangan.

Fenomena di atas sering menimbulkan masalah kepegawaian antara lain rasa tidak senang dengan pejabat yang diangkat karena merasa pengangkatan tersebut tidak adil. Rasa tidak senang ini sering kali berakibat pada menurunnya tingkat kerjasama dengan pejabat yang bersangkutan sehingga akhirnya pekerjaan yang menjadi tanggungjawab bersama antara pegawai dengan pejabat lain menjadi kurang baik hasilnya. Selain itu sering ada rasa kurang puas dari pegawai yang lain yang akhirnya berakibat pada menurunnya prestasi kerja.

Berdasarkan latarbelakang di atas dan dalam rangka memberikan sumbangan pemikiran guna perbaikan atau penyempurnaan pengelolaan sumber daya aparatur di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul proses pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang

2. Ruang Lingkup Masalah

Ruang lingkup penelitian ini mengenai prestasi kerja dan kompetensi yang dimiliki pejabat struktural di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang periode 2009 – sekarang atau sejak ditetapkannya Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2008 tentang Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Sintang

3. Perumusan Masalah

Dirumuskan masalah dalam penelitian ini : “Bagaimana proses pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang periode 2009 – sekarang dan dan hambatan apa saja yang ada dalam prosesnya?

4. Tinjauan Pustaka

Pada dasarnya manajamen dibutuhkan oleh organisasi karena merupakan suatu rangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengembangkan termasuk di dalamnya mengatur dan mendayagunakan SDM, sarana dan prasarana untuk

mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Manajemen Sumber Daya Manusia akan mampu untuk melaksanakan peran strategis antara lain dengan menempatkan orang yang benar pada pekerjaan yang tepat, melatih dan meningkatkan kinerja setiap orang yang ada dalam organisasi, mengendalikan setiap biaya yang dikeluarkan, menyusun prosedur yang standar sehingga dapat digunakan oleh setiap orang, serta mempertahankan semangat kerja.

Gibson (1992: 52) menyatakan bahwa ada 3 (tiga) faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi yaitu (1) faktor individu yakni kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh individu dalam melaksanakan tugas, (2) faktor Psikologis yang berkaitan dengan persepsi, sikap, kepribadian dan motivasi dan (3) faktor organisasi yaitu sumber daya, kepemimpinan, struktur organisasi. Apabila memperhatikan pendapat yang dikemukakan diatas maka dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia mempunyai peran yang kuat dalam suatu organisasi. Oleh karena itu pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan keharusan bagi organisasi untuk dilaksanakan dengan baik melalui perencanaan yang matang sehingga mampu menghadapi tuntuan tugas masa sekarang dan untuk menjawab tantangan dimasa yang akan datang.Andrew E. Sikula (dalam Susilo Martoyo, 1994: 60) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan produktivitas, menjaga kualitas organisasi, memelihara semangat dan iklim organisasi, menjaga kesehatan mental dan fisik, mencegah merosotnya kemampuan personil serta meningkatkan kemampuan personil. Sehubungan dengan hal tersebut maka dapat dikatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah upaya manajerial dengan fokus pada pengembangan pengetahuan, mengubah sikap dan meningkatkan ketrampilan serta segala upaya yang dilakukan untuk menghadapi tantangan lingkungan yang bergerak secara lebih cepat.

Salah satu kegiatan yang paling penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan untuk menempatkan personil dalam organisasi yang tepat, karena untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan personil yang cakap, trampil dan berkualitas serta kuantitasnya yang sesuai dengan kebutuhan. Perekrutan merupakan suatu kegiatan untuk memperoleh sumber daya manusia dari berbagai sumber sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan sehingga mampu mencapai visi dan misi organisasi. Dubois dalam Suwanto dan Priansa (2011:63) menyatakan bahwa rekrutmen adalah proses menarik sebanyak mungkin kualifikasi pelamar untuk lowongan yang ada dan bukan antisipasi. Ini merupakan pencarian bakat, pengejaran kelompok terbaik pelamar untuk posisi yang tersedia.Beranjak dari filosofi yang ada dalam Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok kepegawaian dimana dinyatakan bahwa pengangkatan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan prinsip profesionalisme. Berkaitan dengan prinsip profesionalisme maka upaya pembinaan karier khususnya penempatan pegawai dalam suatu jabatan haruslah dimulai dari analisis jabatan. Hal ini sejalan dengan pendapat Rivai (dalam Suwanto dan Priansa, 2011:65) menyatakan bahwa dalam rangka mengidentifikasi kebutuhan dan persyaratan kerja analisis jabatan dan deskripsi pekerjaan. Analisis jabatan merupakan suatu proses pengumpulan, penganalisaan dan penyusunan informasi tentang isi pekerjaan dalam rangka memberikan dasar bagi sebuah deskripsi pekerjaan dan data untuk perekrutan, pelatihan. Informasi mengenai analisis jabatan dimaksud dapat meberikan gambaran mengenai klasifikasi pekerjaan serta menentukan karyawan yang tepat yang mampu mencapai tujuan yang diberikan oleh organisasi.

Sedangkan deskripsi jabatan menurut Dubois (dalam Suwanto dan Priansa, 2011:85) merupakan upaya untuk menujukkan apa yang dilakukan oleh pemegang jabatan serta memberikan persyaratan minimum yang dibutuhkan untuk memenuhi syarat pekerjaan.

Deskripsi jabatan lebih memberikan gambaran kepada kemampuan kompetensi teknis yang meliputi kemampuan pengetahuan dan ketrampilan yang harus dimiliki individu sehingga menjadi sangat penting dilakukan dalam proses rekrutmen dan seleksi untuk mencapai suatu kinerja yang baik.

Melalui analisis jabatan dan deskripsi jabatan maka akan diperoleh informasi tentang spesifikasi jabatan yang harus dimiliki seseorang agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik dan benar. Spesifikasi dimaksud akan memunculkan antara lain persyaratan pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, serta kemampuan fisik. Untuk mencapai tujuan diatas maka Dessler (1997: 132-133) menyatakan bahwa informasi hal-hal yang perlu untuk dipertimbangkan ketika akan merekrut suatu karyawan dalam jabatan yakni (1) pengalaman kerja yakni suatu gambaran pekerjaan yang pernah dilakukannya dari awal hingga pada saat akan dilakukan proses rekrutmen, (2) pendidikan formal yaitu pendidikan yang pernah diikuti, gelar yang diraih, tahun tamat dan lamanya mengikuti pendidikan formal. (3) kursus/pelatihan yaitu pelatihan yang pernah diikuti dalam upaya mendukung kemampuan individu, (4) minat karier yaitu dorongan/keinginan untuk melakukan suatu pekerjaan sehingga dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik.

Proses seleksi adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan dalam penyaringan terhadap calon pejabat yang memenuhi persyaratan dalam jabatan sehingga layak atau tidak layak untuk diterima atau ditempatkan dalam suatu jabatan. Langkah yang dilakukan adalah mencocokkan antara pekerjaan dan calon pemegang jabatan. Seleksi berpegang pada hipotesis bahwa semakin cocok kompetensi yang dimiliki oleh seseorang dengan kompetensi yang dipersyaratkan dalam jabatan, maka semakin baik kinerja seseorang. Hal ini disampaikan oleh Spencer (dalam Moerheriono, 2010: 8) yang menyatakan bahwa hubungan antara kompetensi karyawan dan kinerja sangat erat dan penting sekali. Apabila ingin meningkatkan kinerja seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya.

Selanjutnya Sedarmayanti mengemukakan pendapat (2010: 129) keuntungan menggunakan kompetensi dalam proses rekrutmen dan seleksi adalah menghindari kesalahan dalam perekrutan dan biaya yang sia-sia, proses belajar yang lebih cepat dari karyawan baru, dasar pengambilan keputusan yang kuat, terkait jelas dengan persyaratan jabatan. Hal lain yang perlu untuk mendapatkan perhatian adalah peran manajemen kinerja untuk menjadi lebih optimalnya roda organisasi. Hal ini senada dengan pendapat Enni Irianti dkk (2009: 7) yang menyatakan bahwa setidaknya ada 2 (dua) metode proses seleksi pegawai yang akan dipromosikan yakni manajemen kinerja dan manajemen sumber daya manusia berbasis kompentensi.

Menurut Handoko (1987:85-87) proses seleksi juga dipengaruhi oleh beberapa tantangan antara lain (1) tantangan suplay maksudnya adalah semakin banyak calon yang memenuhi persyaratan dalam jabatan maka akan semakin baik proses seleksi. Keterbatasan dalam ketersediaan Sumber Daya Manusia akan menyebabkan organisasi sulit untuk menentukan pilihan yang baik. Keterbatasan suplay dapat ditunjukkan dengan rasio jumlah pelamar/calon untuk suatu jabatan. Apabila rasio kecil maka proses seleksi menjadi rendah, (2) tantangan etnis sering muncul dalam proses seleksi antara lain family system/ sistem kekeluargaan atau seleksi yang dipengaruhi oleh unsur SARA (suku, agama, ras dan golongan). Apabila hal sebagaimana dikemukan diatas mempengaruhi proses seleksi maka dapat diduga proses seleksi untuk mendapatkan sumber daya manusia tidak tepat, (3) tantangan organisasi, biasanya muncul antara lain seperti keterbatasan anggaran yang berakibat pada proses seleksi tidak optimal atau tidak berjalan sesuai dengan standar yang diharapkan.

Berkaitan dengan kebijakan pengangkatan Pegawai Negeri Dalam Jabatan Strukutral telah diterbitkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 100 Tahun 2000 sebagaimana telah diubah dengan PP Nomor 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural, dinyatakan bahwa pola pembinaan karier Pegawai Negeri Sipil menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan jabatan, kompetensi dan masa jabatan seorang pegawai Negeri Sipil sejak pengangkatan pertama dalam jabatan sampai dengan pensiun. Hal ini senada dengan pendapat Gibson dkk (1992: 206) yang menyatakan bahwa karier tercermin dalam gagasan bergerak keatas pada lini kerja pilihan seseorang. Bergerak ke atas berarti berhak atas pendapatan yang lebih besar, memikul tanggungjawab yang lebih besar, serta mendapatkan status prestise dan kuasa lebih besar. Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa karier adalah suatu kemungkinan yang akan dilalui oleh seseorang dalam organisasi dalam meniti pangkat/jabatan sesuai dengan kemampuan dan persyaratan yang ditetapkan. Sehingga setiap individu dalam organisasi dapat mempunyai suatu rangkaian urutan pekerjaan dalam pola kemajuan tertentu pada kehidupannya dalam organisasi.

Pada dasarnya Jabatan Stuktural adalah jabatan karier artinya jenjang jabatan yang diperuntukan akan diarahkan pada jenjang yang lebih tinggi dalam organisasi. Oleh karena itu, Jabatan Struktural sangat diperlukan kematangan psikologis, disamping kemampuan pribadi masing-masing. Suhadak dan Suradji (2001: 61) menyatakan ”jabatan struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggungjawab, wewenang, dan hak seorang PNS dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara. Kedudukan tersebut bertingkat dari terendah eselon IV.b sampai dengan tingkat tertinggi Eselon I.a”.

Kualifikasi pendidikan pada dasarnya akan mendukung kemampuan sesorang dalam menjalankan fungsinya secara profesional, namun demikian Peraturan Pemerintah tidak mengatur secara jelas mengenai pendidikan yang harus dimiliki oleh pejabat ketika menduduki suatu tingkatan dalam jabatan struktural. Sebenarnya sangat memungkinkan bagi Pemerintah daerah untuk menyusun kualifikasi pendidikan sebagai syarat pengangkatan dalam jabatan struktural. Thoha (2009: 122) mengatakan bahwa ada 3 (tiga) jalur pengembangan karier PNS (1) jalur I: dimasukki oleh PNS yang berijasah S-3 (doktor) yang terakreditasi baik dari luar maupun dari dalam negeri. Bisa untuk jalur eselon I, (2) jalur II: dimasukki tamatan S-2 (magister), bisa mengembangkan diri sampai dengan eselon II. Jalur ini bisa dimasukki oleh S-3 tetapi tertutup untuk S-1, (3) jalur III: jalur untuk tamatan S-1 yang bisa mengembangkan diri sampai dengan eselon III. Jalur ini tertutup untuk SD, SLTP dan SLTA. Pengembangan karier melalui jenjang pendidikan dapat saja dilakukan pada daerah-daerah tertentu dimana kesiapan sumber daya manusia sudah tersedia dengan baik dan didukung dengan kualitas pendidikan yang baik khususnya berkaitan dengan jurusan pendidikan yang beragam. Permasalahannya adalah belum beragamnya latarbelakang pendidikan sehingga belum memenuhi semua jenjang jabatan yang diperlukan oleh suatu organisasi.

Pada dasarnya penilaian prestasi kerja adalah suatu evaluasi terhadap perilaku, prestasi kerja karyawan dan potensi pengembangan yang dilakukan oleh atasan terhadap kemampuan yang dimiliki karyawannya untuk dikembangkan. Penilaian tersebut adalah dengan membandingkan realitas nyata dengan standar yang seharusnya dicapai oleh karyawan dimaksud. Birokrasi merupakan organisasi yang bersifat netral dalam menjalankan fungsi pelayanan kepada masyarakat. Karenanya pengangkatan personil yang ada dalam birokrasi termasuk pejabat strukturalnya harus dilaksanakan atas dasar objektivitas tanpa dipengaruhi oleh faktor lain yang mengarah pada nilai subjektivitas, sehingga netralitas fungsi pelayanan

birokrasi lebih dapat terjamin. Pengangkatan pejabat struktural dalam birokrasi dapat dilakukan secara lebih selektif dengan mempertimbangkan keahlian dan kompetensi dalam jabatan. Namun dalam pelaksanaannya hal tersebut sangat sulit untuk dilaksanakan. Birokrasi berada ditengah masyarakat, dan personil yang ada di birokrasi merupakan bagian dari sebuah komunitas masyarakat. Sehingga dalam menempatkan suatu jabatan dalam birokrasi pemerintahan terjadi duplikasi antara kepentingan orang-orang tertentu yang menduduki jabatan yang sangat strategis sehingga terjadi kebijakan dalam penempatan suatu jabatan dilingkungan birokrasi yang tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Hasibuan (2011: 89) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu. Selanjutnya August W. Smith (dalam Suwanto dan Priansa, 2011:196) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil suatu proses yang dilakukan oleh manusia. Sedangkan Mainer menyatakan bahwa prestasi kerja atau kinerja sebagai suatu kesuksesan yang dihasilkan oleh seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Berdasarkan pendapat diatas maka dapat dikemukakan bahwa prestasi kerja atau kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh individu dalam waktu tertentu dan ukuran tertentu yang berkenaan dengan pekerjaan, perilaku dan tindakan secara efisien dan efektif. Berdasarkan hal dimaksud maka dapat dikatakan bahwa kinerja bukanlah suatu yang berdiri sendiri melainkan sesuatu yang melibatkan organisasi tempatnya bekerja. Zeit (dalam Umam, 2010: 199) mengatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor organisasional yang meliputi imbal jasa, kualitas pengawasan, beban kerja, nilai, dan minat serta kondisi fisik dari lingkungan kerja serta Faktor personal yaitu ciri sifat kepribadian, senioritas, masa kerja, kemampuan, ketrampilan. Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson (dalam Umam, 2010) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja individu yaitu (1) kemampuan yakni kemampuan intelegensi (IQ), kemampuan yang diperoleh melalui pendidikan yang diterima sehingga perlu untuk mendapatkan SDM pada tempat yang tepat, (2) motivasi yakni faktor yang dipengaruhi oleh sikap SDM terhadap pekerjaan dan situasi kerja. Dorongan/keinginan SDM dalam mencapai tujuan pekerjaannya, (3) dukungan yang diterima yaitu faktor-faktor eksternal yang berpengaruh terhadap individu untuk berupaya mencapai potensi kerja secara maksimal, (4) keberadaan pekerjaan yaitu bagaimana persepsi individu tentang pekerjaan yang dilakukannya sehingga yang bersangkutan berupaya untuk melakukan yang terbaik bagi organisasi, (5) hubungan mereka dengan organisasi. Apabila hubungan dengan organisasi berjalan dengan baik maka individu akan berupaya seotimal mungkin memaksimalkan semua potensi yang dimilikinya untuk organisasi. Sedangkan Gibson berpendapat faktor yang mempengaruhi kinerja adalah (1) faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latarbelakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang, (2) faktor psikologi: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja, (3) faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan sistem penghargaan. Dari pendapat tokoh diatas maka dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang akan berasal dari dirinya sendiri serta faktor-faktor yang berasal dari luar dirinya.

Konsep kinerja sebagaimana dikemukakan oleh tokoh diatas akan sangat membutuhkan manajemen agar tujuan organisasi tercapai. Pendapat beberapa tokoh menyatakan bahwa manajemen kinerja akan mampu mendorong agar organisasi agar terus meningkatkan kompentensi dan mampu bersaing secara sehat. Demikian halnya dengan instansi pemerintah, dalam menghadapi tantangan yang semakin kompleks dewasa ini haruslah mempersiapkan kinerja sumber daya aparaturnya sehingga mampu untuk memberikan pelayanan yang terbaik

pada masyarakat. Dengan demikian maka suatu manajemen kinerja akan sangat tergantung pada perencanaan yang matang dan penetapan target yang tepat, pemantauan terhadap realisasi kinerja dan penilaian terhadap kinerja.

Perencanaan kinerja dalam organisasi sangat penting untuk menentukan indikator keberhasilan. Penentuan indikator yang terukur secara kuantitatif dan dapat dimengerti oleh semua orang akan melihat sesuatu target telah atau belum tercapai. Sedangkan penantauan kinerja akan melihat sejauh mana perkembangan kinerja yang dicapai antara target dan realisasi. Pemantauan kinerja dilihat pada saat masih berlangsungnya suatu pekerjaan. Sedangkan penilaian kinerja sejauhmana hasil kerja telah dicapai. Penilaian kinerja dilakukan setelah semua pekerjaan selesai dikerjakan. Hasibuan (2011: 89) menyatakan bahwa tujuan penilaian kinerja antara lain digunakan sebagai (1) dasar pengambilan keputusan promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa, (2) untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan sukses melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan (Sedarmayanti, 2010: 264) menyatakan bahwa tujuan Penilaian Kinerja adalah untuk (1) mengetahui ketrampilan dan kemampuan karyawan, (2)sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin sehingga dapat diarahkan kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan, (3) mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan, (4) mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian khususnya kinerja karyawan.

Sistem penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil yang berlaku hingga saat ini kepada PNS adalah Daftar Penilaian Pekerjaan (DP3) yang bersumber dari Surat Edaran Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara Nomor 2/SE/1980 tanggal 11 Pebruari 1980, dengan unsur-unsur penilaian sebagai berikut: Kesetiaan, Prestasi, Tanggungjawab, Ketaatan, Kejujuran, Kerjasama, Prakarsa dan, Kepemimpinan. Dwiyanto (2008: 50-51) indikator yang biasa digunakan untuk mengukur Kinerja birokrasi publik, yaitu : Kualitas pelayanan, Responsivitas, Responsibilitas, dan Akuntabilitas. Sistem pengukuran kinerja terhadap pegawai belum tentu efektif hal ini terjadi karena ada beberapa penyebab sebagaimana dikemukakan oleh Moeheriono sebagai berikut:

1. Tidak memenuhi syarat kinerja yang baik;
2. Tidak ditetapkan sistem evaluasi kinerja dengan baik;
3. Tidak dikomunikasikan dengan baik;
4. Tidak cocok dan tidak tepat dengan organisasi yang bersangkutan;
5. Tidak didukung oleh seluruh SDM.

Berkaitan dengan kompetensi pada Pegawai Negeri Sipil, maka Badan Kepegawaian Negara telah menyusun standar kompentensi jabatan struktural PNS, yang dibedakan menjadi 2 (dua) yaitu (1) kompetensi dasar yaitu kompetensi yang wajib dimiliki oleh setiap orang yang berada pada level eselonnya sama/setara walaupun substansi/tugas pokoknya berbeda namun jenis kompetensi yang diperlukan dapat disamakan. serta (2) kompetensi bidang yaitu setiap satuan organisasi tidak dapat disamakan jenisnya, karena latarbelakang sustantif. Mc. Clelland mengemukakan bahwa terdapat 6 (enam) indikator seseorang disebut memiliki kompetensi, yaitu: ketrampilan, pengetahuan, peran sosial, citra, sifat/sikap, motivasi. Berkaitan dengan kompetensi yang telah dikemukakan diatas maka dapat dipahami beberapa hal bahwa (1) kompetensi harus dimunculkan dalam perilaku, bukan hanya sekedar pengetahuan saja. Seseorang disebut memiliki kompentensi bukan karena mengetahuinya, tetapi karena mampu untuk melakukan suatu pekerjaan, (2) kompetensi akan berkaitan langsung dengan kinerja individu yang memuaskan, sehingga tidak mengenal tingkatan, hanya mengenal kompenten atau

tidak kompeten, (3) kompetensi memiliki standar yang jelas, yang dapat diukur. Standar ini dikeluarkan oleh suatu organisasi, (4) perlu dilakukan perencanaan yang matang melalui indentifikasi jabatan, serta untuk mengembangkan SDM Aparatur yang berkompenten dapat dilakukan melalui Assesment Center serta pendidikan dan pelatihan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini tergolong adalah deskriptif, yang mengambarkan bagaimana situasi sebagaimana memahami fenomena-fenomena tentang proses pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang dan Faktor-faktor yang menjadi penghambat di lokasi penelitian yaitu Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Dalam penelitian ini subjek penelitian adalah Tim Baperjakat Pemerintah Kabupaten Sintang yakni Sekretaris Daerah Kabupaten Sintang, Kepala BKD Kabupaten Sintang, Inspektur Kabupaten Sintang, Asisten Administrasi Sekda Kabupaten Sintang, Kepala Bidang Data dan Pengembangan Pegawai BKD Kabupaten Sintang serta pejabat Struktural di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Untuk mendapatkan data yang benar dan tepat sesuai dengan harapan maka peneliti menggunakan teknik pengumpulan data wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah model analisis data menurut Miles dan Huberman. Aktivitas pengolahan data dilakukan secara terus menerus sampai tuntas dan dilakukan dalam beberapa tahap yaitu (1) Reduksi data, (2) Display data, dan (3) kesimpulan.

HASIL PENELITIAN

A. Proses Pengangkatan PNS Dalam Jabatan Struktural Ditinjau Dari Aspek Kompetensi

Pengukuran kompetensi jabatan merupakan proses membandingkan atau menyamakan antara kompetensi jabatan yang dipersyaratkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh seseorang yang menduduki jabatan dimaksud apakah telah sesuai dengan kriteria. Merujuk pendapat Mc. Clelland (dalam Sedarmayanti, 2010: 127) kompetensi selalu akan berkaitan dengan kinerja, ada terdapat 5 (lima) faktor kompetensi, yaitu:

1. Ketrampilan

Tingkatan Diklat PIM tersebut disesuaikan dengan tingkatan eselon yang akan dan/atau telah dijabat oleh Pegawai Negeri Sipil. Seperti bagi Pegawai Negeri Sipil yang akan menduduki jabatan eselon IV, maka setidaknya dia harus memiliki sertifikat Diklat PIM IV, atau pejabat eselon IV tersebut telah dilantik tetapi yang bersangkutan belum melaksanakan jenjang Diklatpim IV, demikian dan seterusnya. Berdasarkan data yang diperoleh pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang maka dapat dikemukakan bahwa pejabat struktrual yang telah mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Jabatan sesuai dengan jenjang eselonering yang dipersyaratkan untuk itu. Dapat diketahui bahwa pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang masih terdapat relatif banyak para pejabat struktrualnya yang belum mengikuti diklat kepemimpinan sesuai dengan eseloneringnya, yakni lebih dari separuhnya yaitu 11 (sebelas) pejabat dari 20 (dua puluh) pejabat yang ada. Adapun yang telah mengikuti jenjang Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklat Pim) II adalah 1 (satu) orang, yang dalam hal ini telah dilaksanakan/diikuti oleh Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Sedangkan untuk jabatan eselon III, dari 5 (lima) jabatan terdapat 2 (dua) orang yang telah mengikuti Diklat PIM III, sedangkan 3 (tiga) orang lainnya belum mengikuti Diklat PIM III. Untuk jabatan Struktural Eselon IV, dari 14 (empat belas) jabatan hanya 6 (enam) orang telah mengikuti Diklat PIM IV,

sedangkan 8 (delapan) orang lainnya belum mengikuti Diklat PIM IV. Jika memperhatikan kurikulum atau materi yang diajarkan dalam penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan, maka telah memuat 4 (empat) aspek ketrampilan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, yaitu: 1). Keterampilan Administratif, yang diperoleh melalui materi: Sistem Administasi Negara RI; Dasar-dasar Administrasi Publik; Dasar-dasar Kepemerintahan yang baik; dan Kertas Kerja Perorangan. 2). Keterampilan Manajerial, diperoleh melalui materi: Etika kepemimpinan Aparatur; Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan, serta koordinasi dan hubungan kerja dan Pola Kerja Terpadu. 3). Keterampilan Teknis, diperoleh melalui materi: Operasionalisasi Pelayanan Prima; Teknik komunikasi dan presentasi yang efektif; serta Pengelolaan Informasi dan Teknik Pelaporan. 4). Keterampilan Sosial, diperoleh melalui materi: kepemimpinan di alam terbuka; pengenalan dan pengukuran potensi diri; kecerdasan emosional.

Hanya saja fenomenanya/gejalanya menunjukkan bahwa kegiatan diklat PIM cenderung terkesan bersifat formalitas belaka, hal ini terlihat dari kegiatan diklat selalu meluluskan seluruh peserta yang mengikuti keseluruhan kegiatan, sedangkan capaian terhadap hasil yang muncul dari materi diklat yang diikuti kurang berkorelasi secara positif. Suatu keberhasilan penyelenggaraan Kegiatan Diklat Kepemipinan dapat mencapai hasil yang maksimal apabila didukung oleh Widyaiswara, peserta diklat, serta pengelola diklat ditambah prasarana dan sarana diklat yang baik pula. Hal lain yang dirasakan perlu untuk menjadi catatan, bahwa penyelenggaraan diklat kepemimpinan hanya dapat dilakukan oleh/pada lembaga diklat yang telah terakreditasi oleh Lembaga Administrasi Nasional. Adapun penjelasan yang diperoleh dari hasil wawancara terhadap Kepala Badan Kepegawaian Dearah Kabupaten Sintang, mengungkapkan, bahwa: "…untuk penyelenggaraan kegiatan Diklat dilaksanakan melalui sistem satu pintu, yakni melalui Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sintang. Sedangkan masih banyaknya pejabat yang telah menduduki jabatan namun belum mengikuti pelatihan Diklat Kepemimpinan sesuai dengan jenjang eseloneringnya, khususnya pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang karena keterbatasan dana yang dialokasikan untuk kegiatan diklat dimaksud, dalam pelaksanaannya selama tahun ini hanya untuk satu Angkatan, dengan alokasi peserta sebanyak 40 orang/Tahun Anggaran bagi seluruh SKPD yang ada di Kabupaten Sintang…"
Berdasarkan hasil wawancara terhadap Sekretaris Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, terungkap bahwa: "…sulit sekali Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang untuk memenuhi personil dan menempatkannya dalam jabatan ini karena standar kelulusan yang berat, sehingga belum mampu memenuhi standar dari Bappenas…". Tentu saja hal ini menunjukkan perlu adanya perhatian khusus dari Kepala Dinas pada Bidang dimaksud agar kegiatan dapat berjalan dengan baik, dan memenuhi persyaratan sebagaimana yang telah ditentukan.

2. Pengetahuan

Pengetahuan adalah informasi atau ilmu yang dimiliki/dikuasai oleh seseorang dalam bidang tertentu. Dalam pelaksanaan Sidang Baperjakat Pemerintah Kabupaten Sintang untuk menempatkan seseorang PNS dalam jabatan struktural tertentu, sangat mempertimbangkan aspek pengetahuan ini dalam memberikan pertimbangan jabatan yang akan ditempati. Penjelasan oleh Sekretaris Daerah Kabupaten Sintang dalam wawancara, mengungkapkan hal ini: "…Unsur ini peranannya lebih besar dan strategis dalam penentuan penempatan seseorang PNS dalam jabatan. Hal ini karena pengetahuan yang diperoleh melalui pendidikan formal dan diklat akan berkorelasi positif terhadap kemampuan seseorang melaksanakan tugasnya.

Indikator terhadap pengetahuan juga jelas yakni dengan melihat ijasah yang diperoleh atau sertifikat jenis pendidikan dan pelatihan yang pernah diikutinya…".

Pernyataan senada juga diungkapkan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sintang dalam suatu kesempatan wawancara, yang menyatakan: "…pengetahuan dapat dilihat dari tingkatan pendidikannya, kita relatif akan lebih mudah mengetahui kompetensi pengetahuan yang bersangkutan karena adanya ijazah yang diperolehnya, dan penempatannyapun tentu akan lebih mendekati harapan yang kita inginkan sesuai dengan bidang pekerjaannya pula…". Untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi secara baik dan benar, tingkat pendidikan merupakan salah satu faktor penting dalam keberhasilan pelaksanaannya. Tinggi atau rendahnya pendidikan akan memberikan dampak terhadap wawasan dalam pelaksanaan tugas, seperti dalam hal: kemampuan melakukan analisis, mengiterpretasi, melaksanakan serta melakukan inovasi pekerjaan juga sangat ditentukan melalui pendidikan. Dengan demikian dapat juga dikatakan, jika semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang pejabat, maka akan semakin tinggi pula kemampuannya dalam melakukan pembagian tugas pekerjaan atau mendelegasikan tugas kepada bawahan, dan dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi.

Diketahui bahwa dari 20 jabatan yang ada dilingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang terdapat 16 jabatan telah memenuhi persyaratan pendidikan atau dengan kata lain hampir semua jabatan telah memenuhi kualifikasi pendidikan yang dipersyaratkan dalam analisis jabatan. Hanya pada bidang tertentu saja yang belum sesuai dengan harapan, seperti pada Bidang Sarana dan Prasarana Pendidikan yang mensyaratkan sesorang yang menduduki jabatan tersebut adalah PNS yang memiliki latarbelakang pendidikan S-1 Teknik Sipil. Menurut Kepala Bidang Data dan Pengembangan Pegawai BKD Kabupaten Sintang dalam penjelasannya, mengungkapkan: "…persyaratan ini sulit untuk dipenuhi karena keterbatasan kita terhadap PNS yang memiliki latar belakang pendidikan S-1 Teknik Sipil. Tenaga yang ada telah ditempatkan diberbagai SKPD yang ada, seperti di Dinas Pekerjaan Umum, di Bappeda yang juga memerlukan tenaga teknis seperti Bidang Fisik dan Prasarana, di Badan Pengelola Perbatasan Kabupaten Sintang untuk Bidang Pengelolaan Infrastruktur Kawasan, di Dinas Kebersihan, Pertamanan dan Pemadam Kebakaran untuk Bidang Tata Kotanya…". Berkaitan dengan itu dirasakan perlu untuk dilakukan peningkatan kualitas pendidikan bagi beberapa pejabat Struktural di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, dan secara umum untuk penambahan kuantitas PNS yang memiliki latar belakang teknis seperti Teknik Sipil yang mungkin saja dapat dilakukan melalui program tugas belajar atau izin belajar.

3. Peran sosial

Peran sosial biasanya muncul melalui kegiatan aktivitas sosial kemasyarakatan. Berkaitan dengan peran sosial ini, menurut penjelasan dari Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sintang, bahwa: "…aspek ini sangat sulit untuk dilakukan pemantauan dan sulit untuk menyusun kriterianya. Namun hal yang dilakukan oleh Tim Baperjakat adalah dengan melakukan monitoring secara umum khususnya pada PNS yang terlibat aktif dalam kegiatan sosial tersebut, misalnya aktif di kegiatan keagamaan, memiliki organisasi seperti sanggar seni, dan organisasi kemasyarakatan lainnya. Kegiatan seperti itu tentu menjadi nilai tambah bagi yang bersangkutan selain aspek latar belakang pendidikan dan persyaratan lainnya yang telah memenuhi syarat dalam jabatan…".

4. Citra diri

Masih tertanamnya image negatif terhadap citra PNS dimasyarakat tidak terlepas dari peran PNS yang belum diimbangi oleh profesionalisme, dan citra diri positif dalam melakukan pelayanan publik. Sosok Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai unsur aparatur penyelenggara negara, dimana fungsi utamanya adalah dalam rangka memberikan pelayanan terhadap masyarakat secara prima, sudah seharusnya mempunyai kompetensi bukan saja dari aspek profesionalisme, namun yang paling penting seorang Pegawai Negeri Sipil harus mempunyai citra diri yang positif dimata masyarakat, sehingga kepercayaan publik sebagai pihak yang dilayani akan menciptakan hubungan timbal balik yang positif. Beberapa langkah yang dapat dilakukan dalam rangka membangun diri yang positif, antara lain berusaha jujur dan berani menerima tanggungjawab, mengembangkan nilai positif pada diri sendiri, berani mengambil risiko yang masuk akal, memiliki cara pandang positif, bersemangat, optimis, dan bertanggungjawab.

5. Sikap/Perilaku

Menurut pendapat Sekretaris Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang: "...pada dasarnya kami berusaha untuk membangun suasana kerja yang baik di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, namun harus kami akui bahwa volume tugas yang relatif tinggi pada masing-masing bidang membuat kami kurang memberikan perhatian terhadap pembinaan hubungan personal terhadap pegawai untuk memelihara semangat kerjanya. Mereka membangun kerjasama antar pegawai juga dilakukan mereka secara mandiri khususnya dalam mencapai target kerjanya..." Pendapat ini menegaskan apa yang telah disampaikan oleh Blum dan Naylor (Umam, 2010: 184) yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi sikap kerja antara lain "...situasi kerja yang meliputi lingkungan fisik dan lingkungan sosial yang menjamin akan mempengaruhi kenyamanan dalam bekerja serta adanya teman sekerja yang dapat bekerja sama sangat mendukung kualitas dan prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan". Berkaitan dengan itu maka diperlukan sikap kerja yang positif agar pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik. Chapman (1987:17) menyatakan bahwa ada 4 (empat) penyebab sikap positif perlu dilingkungan kerja:

- Bagi banyak orang pekerjaan bukanlah suatu yang sangat mereka sukai. Bekerja didekat orang yang positif membuat pekerjaan lebih ternikmati.
- Beberapa rekan sekerja mungkin mempunyai masalah-masalah pribadi di rumah. Tempat kerja mungkin merupakan satu-satunya tempat di mana mereka dapat menjumpai orang-orang positif dan melupakan sebagian masalah mereka.
- Para penyelia mengandalkan sikap positif dari bawahan guna membina semangat kelompok. Sikap positif membuat pekerjaan setiap orang sedikit lebih mudah.
- Hampir separuh dari waktu jaga seseorang dihabiskan di tempat kerja. Tanpa sikap yang positif, waktu itu akan terasa sangat panjang.

6. Motivasi

Untuk itu menjadi tugas pimpinan agar pegawai memiliki semangat kerja dan moril yang tinggi serta ulet dalam bekerja. Biasanya pegawai yang puas dengan apa yang diperolehnya akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan ia akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya pegawai yang kepuasan kerjanya rendah, cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjemukan dan membosankan, sehingga ia bekerja dengan terpaksa dan asal-asalan. Untuk itu merupakan keharusan bagi organisasi untuk mengenali faktor-faktor yang membuat pegawai merasa puas dalam bekerja. Pemahaman tentang jenis atau

tingkat kebutuhan perorangan karyawan oleh organisasi menjadi hal mendasar untuk meningkatkan motivasi. Citra diri, sikap/perilaku dan motivasi sebagaimana telah dikemukakan di atas sebenarnya merupakan bagian penting dalam melihat aspek kompetensi seorang PNS. Namun sepertinya aspek ini sebagai suatu yang saat ini agak relatif sulit dan belum sepenuhnya menjadi bahan pertimbangan dalam menempatkan PNS dalam Jabatan. Sebagaimana hasil wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sintang pada hari Rabu, 29 Agustus 2012 yang menyatakan: "…unsur-unsur ini agak sulit memang untuk mengidendifikasikannya dan belumlah sepenuhnya menjadi pertimbangan dalam menduduki suatu jabatan. Namun demikian kedepannya direncanakan untuk menggali aspek ini kita usahakan melakukan kerjasama dengan lembaga/instansi yang memiliki instrumen dan sumber daya yang dapat melaksanakan ini. Penjajakan kerjasama sudah mulai kita rintis ke Badan Kepegawaian Negara, khususnya pada Divisi Assesment Centre"….

Apabila memperhatikan informasi, fakta dan data yang yang diperoleh maka dapat disimpulkan bahwa pengangkatan dalam jabatan struktural di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang belumlah optimal. Hal ini dapat dibuktikan dengan masih relatif banyak pejabat telah diangkat dalam jabatan namun belum mengikuti diklat struktural yang dipersyaratkan, terdapat beberapa jabatan yang ditempati oleh personil yang tidak sesuai dengan latarbelakang pendidikan serta aspek kompetensi lain seperti Citra diri, sikap/perilaku dan motivasi yang belum menjadi bahan pertimbangan dalam mengambil suatu keputusan penempatan jabatan. Meskipun demikian, upaya optimalisasi pengangkatan berdasarkan kompetensi terus dilakukan terutama untuk melihat aspek Citra diri, sikap/perilaku dan motivasi yang akan dilaksanakan pada tahun yang akan datang. Dalam reformasi birokrasi yang terjadi saat ini menuntut jabatan dalam birokrasi untuk diisi oleh personil yang memiliki kopetensi jabatan dan dedikasi yang tinggi agar dapat memberikan kontribusi nyata dalam bertugas. Namun demikian didalam pelaksanaannya hal tersebut harus dihadapkan dengan pertimbangan atau kebijakan pemerintah. Faktor kebijakan dari Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah mungkin saja dapat dengan mudah melakukan penyimpangan dalam pengangkatan pejabat struktural dimaksud karena produk peraturan perundangan di bidang kepegawaian yang memiliki celah ataupun memiliki peluang untuk disiasati dalam rangka mendukung kekuatan dan keinginan Pejabat Pembina Kepegawaian.

Perekrutan calon pejabat struktural merupakan satu kegiatan dalam manajemen kepegawaian yang semestinya dilaksanakan dengan baik dan benar. Tetapi fakta kasus yang ada di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sintang menunjukkan, bahwa dalam pelaksanaannya juga tidak terlepas dari adanya pertimbangan lain di luar aturan formal yang berlaku atau dengan kata lain kebijakan, termasuk di dalamnya seperti unsur kedekatan, kekeluargaan, suku, politik, dan lainnya. Masuknya pertimbangan tersebut dapat dilihat pada proses penetapan jabatan struktural mulai dari tahap awal kegiatan sampai dengan penetapan hasil sidang Baperjakat.
Kenyataan sebagaimana tersebut di atas diungkapkan sebagaimana fakta pada kasus pengangkatan dalam Jabatan Struktural Eselon III.b yang terjadi di Lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, data menunjukkan terdapat penyimpangan dari ketentuan yang berlaku. Hal ini sebagaimana tertulis dalam surat Sdr. MWD tanggal 25 Oktober 2011, yang antara lain menyatakan: "… mohon kepada Yth. Bapak-bapak yang ada di pemerintah Pusat untuk melakukan pemantauan di Kabupaten Sintang agar ke depan penempatan posisi jabatan karier atau jabatan struktural tidak dilatarbelakangi oleh SARA dan kepentingan politik (team sukses Pemilu), sehingga benar-benar didasarkan atas prosedur dan peraturan yang berlaku…". Menindaklanjuti atas laporan dimaksud, Kepala Badan Kepegawaian Negara melalui Surat

bernomor F.II.26-30/V.48-3/53, tanggal 8 Pebruari 2012, hal: Klarifikasi mutasi jabatan di Lingkungan Pemkab Sintang, yang antara lain pada point 1 huruf c menyatakan "Dalam Pasal 33 Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 Tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil dinyatakan, bahwa Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat lebih rendah tidak boleh membawahi Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat lebih tinggi, kecuali membawahi Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan fungsional tertentu". Selanjutnya pada point 2 dikemukakan "Sehubungan dengan hal tersebut di atas, dimohon dengan hormat kiranya Saudara dapat meneliti permasalahan yang dilaporkan dan mengambil langkah-langkah penyelesaian sesuai kewenangan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku" . Disini dapat dilihat bahwa wewenang seorang pejabat sangat mudah dilakukan atau di salah gunakan demi kepentingan pribadi/kelompok sehingga perangkat kepegawaian daerah harus bekerja keras menutupi aturan main yang dilakukan oleh pejabat tersebut dengan pandai mensiasati celah yang terdapat dalam peraturan kepegawaian.

Secara normatif pengangkatan PNS dalam jabatan struktural harus di dasarkan pada sistem prestasi kerja (merit system), artinya pengangkatan berdasarkan kecakapan, bakat, pengalaman, dan lainnya sesuai dengan ketentuan PP Nomor 13 Tahun 2002, namun dalam implementasinya masih ditemukan terjadinya penyimpangan dari pola rekruitmen yang telah digariskan. Pengangkatan pegawai dalam jabatan diduga masih terdapat alasan yang didasarkan atas adanya hubungan subyektif, yaitu hubungan satu suku, agama, ras dan golongan. Jika pengangkatan jabatan lebih mengedepankan pada pendekatan atau sistem primordialisme, maka pada dasarnya terdapat beberapa hubungan yang bersifat subyektif, antara lain: Hubungan yang bersifat politik (spoil System) - Hubungan yang non politik (nepotism).

B. Proses Pengangkatan PNS Dalam Jabatan Struktural Ditinjau Dari Aspek Kinerja

Bagian lain yang penting dalam proses pengangkatan dalam Jabatan Strukutural seorang PNS adalah kinerja yang dapat ditunjukkan oleh yang bersangkutan. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja yang pernah dicapai oleh yang bersangkutan dan tentu akan berdampak pada kinerja yang dibangun saat ini.

1. Kualitas layanan

Menurut Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, bahwa "…kualitas pelayanan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang pada saat ini umumnya tergolong cukup baik, hal ini ditunjukkan dengan relatif banyaknya prestasi yang telah dicapai oleh siswa-siswi SD, SMP, SMA/SMK baik ditingkat Provinsi, maupun Nasional. Hal yang sama juga dicapai oleh guru berprestasi baik tingkat Provinsi maupun Nasional. Bahkan pada tahun ini kita memiliki Kepala Sekolah yang setelah mengikuti seleksi terpilih menjadi Kepala Sekolah Internasional di Davo, Manila, Philipina. Hal ini tentu tidak lepas dari hasil kerja keras yang dilakukan oleh masing-masing bidang, utamanya seksi tenaga teknis dalam pencapaian peningkatan mutu siswa, pendidik dan tenaga kependidikan..." .

Fenomena berbeda nampak dalam proses pelayanan yang dilakukan sehari-hari oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang yakni masih seringnya pejabat atau aparatur pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang meninggalkan tugas pokok pelayanan, hal ini terutama berkaitan dengan tugas tambahan seperti menghadiri rapat atau mengikuti sosialisasi. Meskipun kegiatan tersebut merupakan dukungan terhadap proses penyelenggaraan kegiatan di kantor, namun hal tersebut tentu juga mengganggu kualitas pelayanan yang diberikan. Alasan yang diberikan atas

tindakan penugasan kepada pejabat untuk menghadiri rapat atau sosialisasi antara lain adalah terbatasnya personil yang ada pada Dinas Pendidikan. Hal tersebut dapat saja memberikan kesan bahwa pelayanan yang diberikan masih kurang sesuai dengan harapan masyakat. Dalam hal itu, dapat saja masyakarat beranggapan bahwa pelayanan yang diberikan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang masih terkesan tidak memberikan kepastian waktu terhadap hasil yang diharapkan. Hal yang sama juga menjadi penghambat atau membuat lemahnya proses pelayanan yakni masih rendahnya ketaatan pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan untuk melaksanakan ketentuan tentang disiplin pegawai. Berdasarkan informasi yang diterima dari Sekretaris Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, terdapat beberapa hal catatan yang berkaitan dengan tingkat disiplin yang sering dilanggar yaitu : terlambat masuk kantor tanpa alasan yang jelas dan masuk akal, pulang lebih awal dari jam kerja tanpa memberitahukan pimpinan, keluar dari kantor pada jam kerja untuk kegiatan yang tidak berkaitan dengan tugas pekerjaan, mangkir/tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas, berkaitan dengan jam kerja dengan datang terlambat atau pulang lebih awal dari waktu yang telah ditentukan.

Apabila memperhatikan hal yang telah dikemukakan oleh Sekretaris Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang di atas tentu menunjukkan bahwa semangat kerja dalam birokrasi pelayanan masih jauh dari harapan. Kesannya masyarakat harus memahami bahwa aparatur memiliki alasan-alasan tertentu untuk datang terlambat atau pulang cepat. Sebaliknya aparatur yang datang terlambat atau pulang cepat atau mangkir tanpa alasan yang jelas tidak mau mengerti perasaan dan kepentingan masyarakat yang memerlukan pelayanan. Permasalahan yang dihadapi di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, khususnya berkaitan dengan disiplin PNS, dapat dipahami sebagai pengaruh pembiaraan terhadap pelanggaran yang dilakukan selama ini sehingga akan memberikan persepsi bahwa pelanggaran yang dilakukan sebagai sesuatu yang masih dalam batas toleransi. Lingkungan kerja, khususnya pimpinan mempunyai peran penting untuk mengambil sikap tegas atas permasalahan dimaksud. Teguran atas ketidak disiplinan yang dilakukan aparatur harus dilakukan oleh pimpinan sehingga aparatur tersebut benar-benar memahami bahwa pada dasarnya keterlambatan, pulang cepat atau tidak hadir tanpa alasan yang jelas akan mengganggu proses pelayanan yang seharusnya berjalan dengan baik dan memenuhi harapan masyarakat. Berkaitan dengan hal tersebut, yang perlu dilakukan adalah bagaimana mengimpelementasi Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, agar dapat terlaksana dengan baik sehingga dapat memberikan efek jera dan merupakan proses pembinaan agar kesalahan yang sama tidak dilakukan dimasa yang akan datang.

Disisi lain, berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pendidikan Dasar Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang dikemukakan bahwa "... saat ini kami belum memiliki prosedur standar dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Kegiatan pelayanan dilakukan dengan berdasarkan uraian tugas pada masing-masing baik pada level Kabid, Kasi atau pada staf. Secara umum sebenarnya Tugas Pokok dan Fungsi telah dibagi habis pada uraian tugas sehingga seharusnya proses pelayanan dapat terlaksana dengan baik..." 12. Apabila memperhatikan penyataan yang dikemukakan di atas menimbulkan kesan bahwa kualitas pelayanan yang dilakukan pada Dinas Pendidikan relatif belum memenuhi harapan dari masyakat karena dapat saja terjadi prosedur pelayanan menjadi berbelit-belit, tidak ada kepastian waktu pelayanan. Hal ini menunjukkan suatu gejala ketidakpastian administastif.

Pada aspek lain, kualitas pelayanan dapat dilihat juga melalui tingkat kerjasama yang dilakukan di lingkungan Dinas Pendidikan. Kerjasama adalah kemampuan untuk mengetahui secara mendalam mengenai bidang tugas lain yang ada hubungan dengan bidang tugasnya, menghargai

pendapat orang lain, dengan cepat dapat menyesuaikan pendapatnya dengan pendapat orang lain apabila yakin bahwa pendapat orang lain benar. Berdasarkan informasi yang melalui Kasi Tenaga Teknis SLTP/SLTA "...dilingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang pada dasarnya kebanyakan individu di dalamnya bersedia untuk mempertimbangkan dan menerima usul yang baik dari rekan kerjanya baik dari atasan ke bawahan atau dari bawahan ke atasan, dan mampu untuk bekerja sama dalam satu tim untuk mengerjakan tugas dengan waktu telah ditentukan oleh pimpinan...". Hal ini menunjukkan apabila dikaitkan dengan kesiapan aparatur dalam membangun kerjasama maka kegiatan pelayanan dapat berjalan dengan baik dan lancar.
Apabila memperhatikan secara keseluruhan melalui indikator kualitas pelayanan maka dapat disimpulkan bahwa dari aspek kualitas pelayanan yang dilakukan oleh pejabat di lingkungan Dinas Pendidikan belumlah sepenuhnya memenuhi harapan masyarakat. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Surjadi, 2012, h. 69 menyatakan bahwa untuk mencapai pelayanan yang baik maka perlu adanya standar pelayanan minimal, yang meliputi prosedur pelayanan, waktu penyelesaian, biaya pelayanan, produk pelayanan, sarana dan prasarana serta kompetensi petugas pelayanan. Disamping itu, aparatur ideal dalam pelayanan haruslah apatur yang tidak dibebani oleh tugas-tugas lain di luar tugas pelayanan kepada masyarakat, tidak terikat dengan pekerjaan sambilan di luar pekerjaan kantor yang dimungkinkan untuk mengganggu proses pelayanan. Dwiyanto (2009, h. 70) menyatakan bahwa kinerja aparatur akan optimal apabila semua waktu dan konsentrasi aparur benar-benar tercurah untuk melayani masyarakat pengguna jasa.

C. Responsivitas (ketanggapan)

Responsivitas adalah kemampuan birokrasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, serta mengembangkan program-program pelayanan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Dalam hal ini responsivitas adalah kemampuan daya tanggap yang dilakukan aparatur dalam menyelaraskan antara harapan masyarakat dengan perencanaan pengelolaan Sumber Daya Aparatur di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Responsivitas, merupakan langkah penataan aparatur dalam mencapai misi yang telah ditetapkan sekaligus memenuhi kebutuhan masyarakat.

Sebagaimana dikemukakan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sintang, bahwa "…pada dasarnya penempatan dalam jabatan struktural yang dilakukan selama ini dengan memperhatikan latarbelakang pendidikan, pengalaman dan kompetensi yang dimiliki dengan tetap mempehatikan aspirasi yang berkembang di masyarakat…"14. Selanjutnya diperoleh keterangan dari Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang yang mengemukakan bahwa "…usulan yang dilakukan khususnya dalam pengangkatan dalam jabatan struktural pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang yang pernah kami sampaikan kepada Tim Baperjakat melalui Badan Kepegawaian Daerah sangat memperhatikan keluhan masyakat sekaligus merupakan respon guna melakukan perbaikan penyelenggaraan pelayanan pada masa yang akan datang…".

Hal ini menunjukkan bahwa kegiatan pengangkatan dalam jabatan struktural juga memperhatikan harapan dari masyarakat, sehingga diharapkan personil yang menempati jabatan struktural dimaksud disamping memiliki kompetensi di bidangnya juga mendapat dukungan penuh dalam penyelenggaraan kegiatan. Keluhan yang disampaikan oleh masyarakat terhadap Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang merupakan indikator bahwa penataan aparatur yang dilakukan belum memenuhi harapan dari masyarakat pada umumnya. Tingginya keluhan dari masyarakat terhadap Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang menujukkan kemampuan

responsivitas Sumber Daya Aparatur dalam mengantisipasi berbagai keluhan masih sangat lemah. Contoh aktual masih lemahnya resposivitas Sumber Daya Aparatur adalah pernyataan Kepala Bidang Pendidikan Menengah dan Tinggi pada harian Kapuas Post hari Rabu, 10 Oktober 2012 yang menyatakan bahwa "…Dinas Pendidikan tidak memiliki data angka anak putus sekolah…". Meskipun kemudian dibantah oleh Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang melalui harian yang sama pada hari kamis, tanggal 11 Oktober 2012 yang menyatakan "…tak mungkin kami tidak memiliki data jumlah siswa yang putus sekolah. Apalagi data tersebut berkaitan dengan dunia pendidikan di Sintang… selanjutnya dikatakan … silahkan buka data Dapodik di internet, kemudian memilih info pendataan dikdas. Data yang berkaitan dengan pendidikan setiap Provinsi termasuk Kabupaten Sintang bisa diakses. Demikian juga data siswa putus Sekolah setiap sekolah di masing-masing kecamatan. Kami juga selalu mengupdate informasi terbaru melalui sekolah-sekolah yang ada..." .

Masih tingginya tingkat keluhan yang disampaikan oleh masyarakat terhadap Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang menunjukkan bahwa pada satu sisi kualitas pelayanan yang diberikan oleh Sumber Daya Aparatur masih belum memenuhi harapan masyarakat, namun disisi lain, nampak terlihat semakin tumbuh kesadaran masyakat untuk menuntut hak-haknya mendapatkan pelayanan terbaik. Namun demikian, meningkatnya kesadaran masyarakat belum diimbangi dengan kemampuan daya tanggap aparatur pelaksanana. Kebanyakan keluhan yang disampaikan oleh masyarakat ditampung, dijanjikan untuk diselesaikan dan kadang kala dilemparkan kepada pihak lain. Sebagai salah satu contoh rendahnya responsivitas terhadap tuntutan masyarakat dapat terlihat dari lambannya penanganan kasus pengaduan masyarakat terhadap perilaku Kepala Sekolah yang diduga melakukan penyalahgunaan wewenang. Laporan dari masyakarat baik dari aparat desa maupun dari komite sekolah kurang mendapat tanggapan khususnya oleh Kepala seksi Tenaga Teknis TK/SD, bahkan sampai pada keinginan anggota masyarakat untuk melakukan audiensi dengan DPRD. Penanganan terhadap kasus sebagaimana yang dikemukakan di atas berakibat semakin berkembangnya permasalahan yang menimbulkan persepsi yang kurang baik pada Dinas Pendidikan dalam memberikan pelayanan.

Rendahnya resposivitas aparatur dalam menghadapi keluhan masyarakat tidak sepenuhnya muncul karena faktor aparatur, namun juga kadang muncul justru dari pengguna jasa itu sendiri. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Kabid. Pendidikan Dasar yang menyatakan bahwa "…untuk kegiatan seperti memfasilitasi sertifikasi guru dalam jabatan, biasanya Pemerintah Pusat memerlukan data-data persyaratan yang diperlukan dan harus dikumpulkan dalam waktu yang relatif singkat, namun kenyataannya guru yang seharusnya melengkapi tidak dapat memenuhi waktu yang telah ditetapkan. Informasi yang kadang memang terlambat datang kepada yang bersangkutan karena jarak tempuh/lokasi tempat tugas yang sangat jauh yang berakibat pada keterlambatan mereka datang untuk melengkapi berkas. Hal ini tentu akan memperlambat proses pemberkasan yang diperlukan dan kadang mau tidak mau dokumen mereka terpaksa harus ditinggalkan…"18. Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, dapat dipahami bahwa aparatur dalam melaksanakan fungsinya tidak bersandarkan pada pelayanan bagi pengguna jasa, namun lebih menekankan pada aspek ketentuan yang berlaku karena batasan waktu yang telah ditetapkan sehingga terkesan kaku. Rendahnya resposivitas dan lambannya pelayanan bukan hanya bisa sebabkan oleh inisiatif petugas pelayanan sebagaimana dikemukakan diatas, hal lain bisa saja terjadi lebih kuatnya orientasi pada pemenuhan ketentuan daripada misi untuk melayani masyarakat secara baik (Dwiyanto, 2011).

Resposibilitas dapat dilihat dari kualitas kegiatan yang dilaksanakan pada lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Apakah dalam proses pelaksanaannya kegiatan telah memenuhi seluruh ketentuan serta diterima oleh masyarakat. Berdasarkan keterangan yang diperoleh dari Kepala Bidang di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, bahwa program kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang bertujuan untuk memfasilitasi 5 (lima) Agenda Pokok Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Peningkatan kualitas tenaga kependidikan menjadi modal utama dalam peningkatan pendidikan secara umum. Tenaga Kependidikan yang berkualitas akan mampu untuk mendorong terciptanya iklim belajar yang baik, kreatif dan inovatif sehingga siswa akan semakin meningkat dan mampu bersaing pada level yang lebih tinggi. Selanjutnya apabila memperhatikan data di atas maka dapat dikatakan bahwa responsibilitas Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang secara umum memang telah dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau bertanggungjawab Hal ini memberikan gambaran bahwa sesungguhnya ada upaya untuk terus memperbaiki kualitas pelayanan dengan menyusun perencanaan yang matang guna tercapainya tujuan organisasi.

Diketahui bahwa, pada dasarnya penempatan dalam jabatan struktural pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang khususnya untuk eselon IV.a dengan merekrut Kepala Sekolah atau Pengawas Sekolah yang berprestasi sehingga mereka disatu sisi dapat lebih mengembangkan diri dan disisi lain merupakan penghargaan atas prestasi yang selama ini mereka miliki. Penjelasan sebagaimana dikemukakan di atas memberikan konsekuensi bahwa prestasi yang telah mereka capai di Sekolah atau sebagai pengawas sekolah harus dapat dikembangkan pada sekolah-sekolah lainnya. Dengan demikian dalam hal ini masyarakat juga memiliki hak untuk memberikan penilaian atas penghargaan yang telah diberikan tersebut apakah layak atau tidak. Apabila memperhatikan pendapat Kepala Bidang Data dan Pengembangan Pegawai BKD, serta memperhatikan LAKIP Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang Tahun 2011, bahwa akuntabilitas kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang adalah sebagai berikut:

a. Atas Pencapaian sasaran 1 yakni terjadinya peningkatan prosentase pendidikan anak usia dini tahun 2011 sebesar 16,03 % jika dibandingkan dengan tahun 2010 sebesar 14, 67 %. Pencapaian sasaran kegiatan pendidikan sebagaimana dimaksud diperoleh melalui langkah-langkah yang dilakukan seperti pembangunan ruang sekolah, penambahan ruang sekolah, rehabilitasi bangunan sekolah, penyelenggaraan pendidikan olah raga siswa taman kanak-kanak dan penyelenggaraan PAUD, TK Negeri dan Swasta. Meskipun capaian program tersebut masih jauh dari harapan namun dapat dilihat bahwa secara kuantitas terjadi peningkatan atau jumlah peserta didik untuk mengikuti Pendidikan Anak Usia Dini mengalami peningkatan. Berkaitan dengan hal tersebut dapat dilihat bahwa peran kelompok masyarakat dalam pembangunan pendidikan belum mengarah pada output yang diharapkan.
b. Atas pencapaian sasaran 2: meningkatnya prosentase penduduk yang berusia lebih dari 15 tahun melek huruf (bisa baca) pada tahun 2011 sebesar 98 % dibandingkan dengan tahun 2010 sebesar 95,61 %. Atas peningkatan kinerja pada program Pendidikan Non Formal dimaksud dilakukan melalui pengembangan pendidikan keaksaraan, pelaksanaan ujian nasional Paket A, Paket B dan Paket C, pemberdayaan masyarakat melalui kursus dan penyediaan sarana/media pembelajaran pelatihan pendidikan di Sanggar Kegiatan Belajar (SKB). Berkaitan dengan belum tercapainya jumlah penduduk yang melek huruf (bisa baca) memang menjadi permasalahan yang harus segera untuk diatasi. Hal ini dapat dilakukan dengan lebih meningkatkan peran ketersediaan, keterjangkauan dan kualitas pendidikan

kesetaraan. Hal ini penting karena melek huruf (bisa baca) menjadi landasan pengembangan kemampuan di bidang lainnya.

c. Atas Pencapaian sararan 3: meningkatnya kualitas Pendidikan Dasar 9 tahun.

Apabila memperhatikan apa yang telah dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang sebagaimana dikemukakan di atas maka meskipun secara umum terjadi peningkatan namun pelayanan yang dilakukan tersebut belumlah memenuhi harapan sebagaimana telah ditetapkan melalui rencana strategis Dinas Pendidikan, terutama apabila dikaitkan dengan masih relatif rendahnya kualitas tenaga kependidikan. Hal ini penting mengingat peningkatan kualitas tenaga kependidikan akan mampu mendorong terciptanya kualitas pelayanan secara umum di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Selanjutnya kualitas sumber daya manusia yang belum optimal akan sulit untuk mendorong terciptanya akuntabilitas kinerja sebagaimana dikemukan oleh Surjadi (2012, h. 66) bahwa dalam mencapai akuntabilitas yang baik maka standar pelayanan harus ditetapkan secara terbuka, baik kepada publik maupun kepada atasan atau pimpinan unit pelayanan instansi pemerintah. Rendahnya kualitas Sumber Daya Manusia semakin menghambat proses pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, hal ini terjadi antara lain karena masih kurang mampu untuk melakukan inovasi terhadap tugas dan lebih mengedepankan petunjuk dari atasan sehingga akan menjadi semakin lama dalam pelayanan.

Berkaitan dengan kinerja Pegawai maka harus diakui bahwa masih terdapat faktor penghambat yang secara internal mempengaruhi pelaksanaan pengangkatan PNS dalam jabatan struktural. Faktor tersebut terutama termuat dalam 2 (dua) hal yakni Aplikasi Program Sistem Informasi Kepegawaian (SIMPEG) dan penilaian kinerja PNS.

Diketahui juga bahwa aplikasi Sistem Informasi Pegawai (SIMPEG) yang belum mampu sepenuhnya untuk menampilkan data secara baik, khususnya Daftar Urut Kepangkatan. Kesulitan tersebut terutama karena sistem aplikasi yang ada tidak mampu untuk mengurutkan Pangkat, jabatan, masa kerja, latihan jabatan, pendidikan, pendidikan, usia. "…aplikasi program yang ada saat ini belum begitu mampu membaca misalnya apabila ada pangkat yang sama, jabatan dalam eselon yang sama, tetapi TMT menduduki jabatannya berbeda. Seharusnya kalau aplikasinya baik, tentu dapat membaca urutan-urutan tersebut, dengan demikian dalam DUK pegawai yang di atas pastilah PNS yang memiliki TMT jabatan yang lebih dulu…"21.

Hal lain yang belum dilakukan berkaitan dengan Daftar Urut Kepangkatan adalah apabila DUK tidak sesuai, seharusnya PNS dapat mengajukan keberatan secara tertulis sesuai dengan hierarki dalam kurun waktu 30 hari terhitung tanggal penetapan DUK, yang terjadi selama ini adalah tidak ada pemberitahuan kepada PNS setelah DUK ditetapkan.

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3) merupakan dokumen yang sangat penting dalam rangka pengukuran kinerja pegawai sehingga dokumen ini semestinya disakralkan oleh para pegawai dan para penilai baik atasan langsung maupun sebagai pertanggungjawaban pegawai kepada masyarakat. Kinerja pegawai merupakan upaya peningkatan hasil kerja sehingga memberikan prestasi yang memuaskan sesuai dengan standar minimal yang tertuang dalam uraian kerja. Kinerja akan berdampak kepada kepuasan organisasi satuan kerja yang pada akhirnya kepada kepuasan pelayanan masyarakat. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan adalah bersifat "rahasia". Pejabat penilai baru dapat melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan, apabila ia telah membawahi PNS yang bersangkutan sekurang-kurangnya 6 bulan. Apabila PNS yang dinilai berkeberatan atas nilai dalam daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan, maka ia dapat mengajukan keberatan disertai dengan alasan-alasannya, kepada atasan pejabat penilai melalui hierarki dalam jangka watu 14 hari sejak diterimanya daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan tersebut.

Sistem pengangkatan dalam Jabatan Struktural ini sangat dipengaruhi oleh kinerja yang ditujukkan sehari-hari seorang PNS. Penilaian kinerja PNS selama ini dilaksanakan berdasarkan DP-3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang merupakan suatu daftar yang memuat hasil penilaian pekerjaan seorang PNS dalam jangka waktu 1 (satu) tahun yang dibuat oleh Pejabat Penilai. Tujuan dari DP-3 PNS adalah untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang objektif dalam pembinaan PNS, termasuk di dalamnya adalah proses pengangkatan dalam jabatan struktural yang mewajibkan DP-3 pada 2 (dua) tahun terakhir baik. Hanya saja, DP-3 tidak menjadi dokumen pendukung pelaksanaan pengangkatan dalam jabatan. Artinya bahwa sejauh pengamatan dari Tim Baperjakat bahwa yang bersangkutan tidak pernah melanggar peraturan dan tidak pernah dihukum disiplin maka yang bersangkutan dianggap DP-3nya "baik".

Berkaitan dengan sistem karier yang masih memperhatikan Daftar urut Kepangkatan sebagaimana dimaksud maka akan menghambat proses karier bagi orang yang memiliki kompetensi dan kinerja yang baik. Ketika akses berkarier lebih mengedepankan aspek senioritas, masa kerja dan kepangkatan bukan keahlian dan kompetensi serta kinerja aparatur maka sistem tersebut akan tidak mampu mendorong terciptanya daya saing. Dwiyanto (2011, h. 298) menyatakan bahwa sudah saatnya reformasi aparatur daerah mengenal sistem manajemen berdasarkan jabatan, dimana penempatan seseorang pada jabatan ditentukan oleh kompetensi dan kinerja. Untuk itu, sudah saatnya promosi dalam suatu jabatan bukan atas dasar kepercayaan pimpinan yang mengacu pada loyalitas dan senioritas namun akan lebih baik apabila memperhatikan prestasi kerja yang telah dicapai selama melaksanakan tugas.

Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil yang akan efektif dilakukan pada 1 Januari 2014, dimungkinkan akan menjadi lebih baik. Hal ini sesuai dengan peraturan dimaksud telah menempatkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sebagai prioritas atau 60 % mempengaruhi penilaian kinerja, sedangkan 40 % memberikan pertimbangan aspek perilaku. Sasaran kinerja pegawai adalah rencana dan target kerja pegawai yang telah disepakati pada awal tahun dan menjadi bahan evaluasi kinerja pada akhir tahun. Sasaran Kinerja Pegawai disusun dan ditetapkan sebagai rencana operasional pelaksanaan kegiatan tugas pokok jabatan, mengacu pada Rencana strategis dan Renja tahunan organisasi berisi tentang hal-hal yang akan dilakukan, apa saja yang akan dicapai, berapa yang akan dihasilkan dan kapan harus selesai. Setiap kegiatan tugas pokok jabatan yang akan dilaksanakan merupakan target harus diwujudkan dengan mempertimbangkan aspek kuantitas/output, kualitas, waktu dan juga biaya maksudnya yaitu :

Aspek kualitas (target kualitas) menetapkan target kualitas (TK) harus memprediksi pada mutu hasil kerja yg terbaik, nilai yg diberikan 100 dengan sebutan Sangat Baik. Aspek waktu (target waktu) menetapkan target waktu (TW) harus memperhitungkan berapa waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, misalnya satu bulan, triwulan, catur wulan, semester, satu tahun Aspek biaya (target biaya) menetapkan target biaya (TB) harus memperhitungkan berapa biaya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam satu tahun, misalnya Jutaan, ratusan juta, milyaran dan lain-lain.

Perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap dan tindakan yang dilakukan PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Penilaian perilaku kerja meliputi aspek : orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan. Hasil penilaian prestasi kerja PNS sebagai dasar pertimbangan penetapan keputusan kebijakan pengelolaan karier PNS, yang berkaitan dengan kebijakan perencanaan kuantitas dan kualitas SDM PNS, serta kegiatan perancangan

pekerjaan PNS dalam organisasi (*job design*), proses rekrutmen, seleksi dan penempatan PNS dalam jabatan, sesuai dengan kompetensi dan prestasi kerjanya, dasar pertimbangan pengembangan karier dan pengembangan kemampuan serta keterampilan PNS yang berkaitan dengan pola karier dan program diklat organisasi pemberian penghargaan dengan berbasis prestasi kerja seperti kenaikan pangkat, kenaikan gaji atau tunjangan prestasi kerja, promosi atau kompensasi lainnya (*performance related pay*).

PENUTUP

Berdasarkan uraian yang telah penulis kemukakan pada bab-bab sebelumnya dan berdasarkan hasil penelitian, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

a. Proses pelaksanaan pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural secara umum telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Namun apabila memperhatikan kompetensi pejabat yang mendudukinya masih belum memenuhi persyaratan jabatan sebagaimana dikemukakan dalam analisis jabatan.
b. Penilaian kinerja seperti kualitas pelayanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas meskipun secara umum terdapat peningkatan kinerja namun belum sepenuhnya mampu memenuhi harapan layaknya seseorang untuk dipertimbangkan dalam jabatan. Belum terdapat prosedur standar dalam memberikan pelayanan dan kurang disiplinnya PNS masih merupakan bagian hambatan peningkatan kinerja. Hal lain yang juga perlu untuk mendapatkan perhatian adalah tingkat responsivitas dalam memerikan pelayanan kepada masyarakat pada umumnya.
c. Masih ada faktor penghambat pengangkatan dalam jabatan struktural baik berasal dari dalam organisasi seperti program aplikasi komputer yang belum mampu untuk memberikan informasi yang akurat data riwayat jabatan dan daftar urut kepangkatan. Sedangkan faktor eksternal adalah masih terdapat intervensi terhadap pengangkatan dalam jabatan struktural melalui pertimbangan politis (*spoil system*).

Adapun rekomendasi dari hasil penelitian yang dapat penulis kemukakan diantaranya :

a. Perlu dilakukan peningkatan terhadap kompetensi pejabat struktural yang ada dilingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang dengan mengikutsertakan dalam diklat struktural dan diklat teknis sesuai dengan persyaratan jabatan.
b. Harus ada komitmen yang kuat untuk melaksanakan Peratuan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil yang akan efektif dilakukan pada 1 Januari 2014 sehingga diharapkan lebih baik karena akan mempertimbangkan realisasi kerja yang telah dilakukan oleh PNS sesuai dengan beban kerja yang telah diberikan kepadanya.
c. Perlu untuk dipertimbangkan pelaksanaan pengangkatan dengan melibatkan pihak eksternal. Badan Kepegawaian Negara merupakan salah satu alternatif karena memiliki pengalaman dan memiliki unit layanan seleksi berbasis kompetensi yakni "devisi assesment center".

DAFTAR PUSTAKA

Afifuddin dan Beni Ahmad Saebani. 2009. Metode Penelitian Kualitatif. Bandung: Pustaka Setia.

Azhari. 2011. Mereformasi Birokrasi Publik Indonesia (Studi Perbandingan Intervensi Pejabat Politik Terhadap Pejabat Birokrasi Di Indonesia dan Malaysia). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Chapman Elwood N. 1987. SIKAP. Kekayaan Anda Yang Paling Berharga. Jakarta. Bina Rupa Aksara

Dessler Gary. 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prenhallindo.

Dwiyanto dkk. 2008. Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Dwiyanto. 2011. Mengembalikan Kepercayaan Publik Melalui Reformasi Birokrasi. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Enni Irianti, dkk. 2009. Pengembangan Model Seleksi "Fit and Proper Test" Bagi Pejabat Publik. Bandung: Lembaga Administrasi Negara.

Gibson, Ivancevich, Donnelly. 1992. Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses. Erlangga: Jakarta

Hani Handoko. 2008. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE UGM.

Harsono. 2011. Sistem Administrasi Kepegawaian. Bandung: Fokusmedia.

Hasibuan H. Malayu S.P. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.

Irham Fahmi. 2010. Manajemen Kinerja, Teori dan Aplikasi. Bandung: Alfabeta.

Mahmudi. 2010. Manajemen Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Manullang dan Marihot Manullang. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.

Moleong Lexy J. 2010. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Moeheriono. 2010. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompentensi. Bogor: Ghalia Indonesia.

Rayanto, Tavip Agus. 2009. Menggagas Arah Strategi Reformasi Birokrasi untuk Mewujudkan Pemerintahan Efektif dan Akuntabel, Dalam Agus Pramusinto dan Erwan Agus Purwanto, Reformasi Birokrasi, Kepemimpinan dan Pelayanan Publik: Kajian Tentang Pelaksanaan Otonomi Daerah. Yogyakarta: Gava Media.

Sedarmayanti. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Bandung: Refika Aditama.

Simanjuntak Payaman J. 2005. Manajemen dan Evaluasi Kinerja. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Sinambela Lijan Poltak. 2012. Kinerja Pegawai. Teori, Pengukuran dan Implikasi. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sofian Effendi. 2010. Reformasi Tata Kepemerintahan. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Sudarmanto. 2009. Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Suhadak dan Suradji. 2001. Administrasi Kepegawaian Negara. Jakarta.

Sulistyo Agustinus. 2009. Pengelolaan Kepegawaian (PNS) sebagai Key Leverage Reformasi Birokrasi di Indonesia. Dalam Agus Pramusinto dan Wahyudi Kumorotomo, Governance Reform di Indonesia: Mencari arah kelembagaan Politik yang Demokratis dan Birokrasi yang Profesional. Yogyakarta: Gava Media.

Susilo Martoyo. 1987. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.

Surya Dharma. 2012. Manajemen Kinerja. Falsafah, Teori dan Penerapannya. Yogyakarta.

Suryobroto. 1990. Beberapa Aspek Dasar Kependidikan. Jakarta: Rineka Cipta.

Suwanto dan Priansa Donni Juni. 2011. Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis. Bandung: Alfabeta.

Sri Hadiati dan Sukadarto. 2008. Manajemen SDM, Keuangan dan Materiil. Jakarta: Lembaga Administasi Negara.

Subarsono. 2010. Analisis Kebijakan Publik. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Sugijono. 2006. Metode Penelitian Administrasi. Bandung: Alfabeta.

----------. 2010. Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta.

Suraji. 2012. Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik. Bandung: Refika Aditama.

Thoha, Miftah. 2009. Birokrasi Indonesia di Era Reformasi. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

----------. 2010. Birokrasi dan Politik Indonesia. Jakarta, Rajawali Press.

Umam, Khaerul. 2010. Perilaku Organisasi. Bandung: Pustaka Setia.

Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok kepegawaian.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 1979 tentang Daftar Urut Kepangkatan

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 12 tahun 2002 tentang Kenaikan pangkat PNS

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2002 tentang Pengangkatan PNS Dalam Jabatan Struktural.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 49 Tahun 2011 tentang Pakta Integritas.

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2002 tentang Ketentuan Pelaksana Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural Sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002.

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46 A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil.