



DESAIN SIMULASI PENEMPATAN PEGAWAI DALAM JABATAN STRUKTURAL BERBASIS KOMPETENSI (Studi pada Jabatan Camat di Pemerintah Kabupaten/Kota)

Budi Setiawan

Dosen STIA LAN Bandung

Romi Irawan

Pegawai BKD Pemerintah Kabupaten Lampung Barat

Abstrak

Sejalan dengan semangat reformasi birokrasi yang bertujuan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, maka salah satu upaya adalah penataan organisasi. Upaya penataan organisasi ini tentunya tidak terlepas dari penempatan atau pengangkatan pegawai.

Organisasi pemerintah sebagai institusi penyedia jasa layanan (*institutional service providers*) kepada masyarakat harus dapat melakukan perubahan dalam upaya peningkatan pelayanan kepada masyarakat. Peningkatan pelayanan kepada masyarakat merupakan salah satu upaya dalam mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) sebagai paradigma baru dalam penyelenggaraan pemerintahan. Untuk menciptakan *good governance* dalam penyelenggaraan pemerintahan dapat dimulai dari penyelenggara pemerintahan yang baik, yaitu yang mengerti tentang tugas dan tanggung jawab, serta memiliki kemampuan yang baik dalam pelaksanaan tugasnya.

Kompetensi merupakan karakter dasar individu yang berhubungan sebab akibat terhadap *criteria* efektif dan/atau *performansi* unggul dalam suatu pekerjaan dan situasi (*Spencer & Spencer : 1993*). Untuk mendapatkan aparatur pemerintah yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan tugasnya, Badan Kepegawaian Negara (BKN) mengeluarkan peraturan tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil dengan Peraturan Kepala BKN Nomor 7 Tahun 2013 yang terdiri dari 33 Jenis Kompetensi.

Desain Simulasi Penempatan Pegawai Dalam Jabatan Struktural Berbasis Kompetensi ini dilaksanakan dengan 3 (tiga) pertimbangan, yaitu Pertimbangan Masa Lalu yang isinya mengenai persyaratan administrasi seperti Pangkat, Pendidikan, Penilaian Kinerja, Kesehatan, dsb, pertimbangan Masa Sekarang seperti Kecocokan Kompetensi Jabatan dengan Kompetensi Individu, Pengetahuan dan Keterampilan, serta Pertimbangan Masa Depan yang isinya Visi Misi dan Komitmen Calon Camat. Dari beberapa indikator diatas, maka didapat nilai masing-masing kandidat untuk selanjutnya di ranking dan diusulkan oleh Baperjakat kepada Bupati untuk diangkat atau ditetapkan menjadi Camat.

Kata kunci: Penempatan Pegawai, Kompetensi

THE SIMULATION DESIGN PLACEMENT OFFICER IN STRUCTURAL POSITION BASE COMPETENCE (STUDY OF THE POSITION SUB DISTRICT IN DISTRICT/CITY)

Abstract

In line with the spirit of bureaucratic reform that aims to achieve good governance, then one is structuring organizational efforts. Organizational structuring effort is certainly not independent of the placement or removal of employees. Government organizations as *institutional service providers* (*institutional service providers*) to the community should be able to make changes in an effort to improve service to the community. Improved service to the community is one of the efforts in realizing good governance (*good governance*) as a new paradigm in governance. To establish good governance in governance can be started from the organizers of good governance, namely the understanding of the duties and responsibilities, as well as having good ability in the performance of its duties. Competence is the basic character of individuals linked to the *criteria* of causation effective and / or *performansi* excel in a job and situation (*Spencer & Spencer: 1993*). To get a government apparatus that has competence in accordance with its duties, the Civil Service Agency (BKN) issued regulations on Managerial Competency Standards Guidelines for Preparation of the Civil Service Regulation No. 7 Year Head BKN 2013 that consists of 33 competency type. Simulation Design Placement Officer In Competency-Based Structural Position is implemented with three (3) consideration, namely the Past Consideration is about administrative requirements such as Rank, Education, Performance Assessment, Health, etc, considerations such as suitability of the Present Position Competency with Individual Competence, knowledge and Skills, as well as the contents Considerations Future Vision, Mission and Commitment district head candidate. From some of the above indicators, the importance of the value of each candidate to the next in rank and proposed by Baperjakat to the Regent to be appointed or designated sub-district.

Keywords: Staffing, Competence

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Sejalan dengan semangat reformasi birokrasi yang bertujuan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, maka salah satu upaya adalah penataan organisasi. Upaya penataan

organisasi ini tentunya tidak terlepas dari penempatan atau pengangkatan pegawai. Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999, Pasal 17 ayat 2 menyatakan bahwa pengangkatan pegawai negeri sipil dalam suatu jabatan



dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya, tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras dan golongan.

Dalam konteks penempatan ini berfokus pada jabatan struktural, karena jabatan struktural secara tegas tertera dalam struktur organisasi dan masing-masing saling berhubungan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam jabatan struktural juga melekat suatu tanggung jawab kepemimpinan, karena setiap jabatan struktural memiliki unsure atasan dan bawahan. Sehingga orang-orang yang akan ditempatkan di dalam jabatan tersebut harus memiliki kemampuan teknis maupun manajerial (kompetensi), agar mampu menggerakkan organisasi dengan baik dan melaksanakan fungsi pelayanan public yang lebih berkualitas.

Pelayanan publik merupakan salah satu fungsi utama dalam penyelenggaraan pemerintahan yang menjadi kewajiban setiap aparatur pemerintah. Berdasarkan Keputusan Menpan No. 63/Kep/M.PAN/7/2003 tertanggal 10 Juli 2003 pada paragraph 1 butir c menyebutkan pengertian pelayanan umum adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah sebagai upaya pemenuhan kebutuhan orang, masyarakat, instansi pemerintah dan badan hukum maupun sebagai pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, disebutkan bahwa pelayanan kepada masyarakat sekurang-kurangnya memenuhi standar dasar hukum; persyaratan; sistem; mekanisme, dan prosedur; jangka waktu penyelesaian; biaya/tarif; produk pelayanan; sarana, prasarana, dan/atau fasilitas; kompetensi Pelaksana; pengawasan internal; penanganan pengaduan, saran, dan masukan; jumlah pelaksana; jaminan pelayanan yang memberikan kepastian waktu; jaminan keamanan dan keselamatan; serta evaluasi kinerja pelaksana.

Oleh karena itu, organisasi pemerintah sebagai institusi penyedia jasa layanan (*service institution*) kepada masyarakat harus dapat melakukan perubahan dalam upaya peningkatan pelayanan kepada masyarakat. Peningkatan pelayanan kepada masyarakat merupakan salah satu upaya dalam mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) sebagai paradigma baru dalam

penyelenggaraan pemerintahan. Untuk menciptakan *good governance* dalam penyelenggaraan pemerintahan dapat dimulai dari penyelenggara pemerintahan (SDM) yang baik, yaitu yang mengerti tentang tugas dan tanggung jawab, serta memiliki kemampuan (kompetensi) yang baik dalam pelaksanaan tugasnya tersebut.

Kaitan dengan hal di atas, pemerintah terus melakukan perbaikan dalam manajemen sumber daya aparturnya. Salah satunya dengan diterbitkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Dalam Undang-Undang ini disebutkan bahwa yang menjadi dasar diterbitkannya peraturan ini adalah:

- a. Bahwa dalam rangka pelaksanaan cita-cita bangsa sebagaimana tercantum dalam pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, perlu dibangun aparatur sipil negara yang profesional, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan public bagi masyarakat serta mampu menjalankan peran sebagai perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
- b. Bahwa pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara belum berdasarkan perbandingan antara kompetensi dan kualifikasi yang diperlukan oleh jabatan dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki calon dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik.
- c. Bahwa Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sudah tidak sesuai dengan penyelenggaraan kepegawaian sehingga perlu di ganti.

Karena pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi khususnya pemerintah daerah, maka sangat perlu dilakukan perbaikan dalam manajemen sumber daya manusia. Salah satu usaha dalam perbaikan manajemen sumber daya manusia dapat dilakukan dengan melakukan seleksi dalam menempatkan seorang



pegawai untuk menduduki suatu jabatan, dimaksudkan agar diperoleh seorang pegawai yang tepat untuk menduduki jabatan tersebut.

Dalam kaitannya dengan pelayanan kepada masyarakat, seleksi dalam menempatkan pegawai yang tepat untuk suatu jabatan, khususnya yang langsung memberikan pelayanan kepada masyarakat sangat perlu dilakukan. Dengan menempatkan pegawai yang tepat maka diharapkan akan menghasilkan kinerja yang baik dalam bidang tugasnya.

Salah satu ujung tombak pemerintah daerah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat adalah kecamatan. Kecamatan dikatakan sebagai ujung tombak pemberi pelayanan kepada masyarakat karena merupakan perangkat daerah kabupaten yang langsung bersentuhan dengan masyarakat. Sebagai organisasi yang langsung memberikan pelayanan kepada masyarakat, kecamatan memiliki beban yang sangat berat yaitu menjadi cermin pelayanan pemerintah daerah terhadap masyarakat.

Organisasi Kecamatan di sebuah Kabupaten/Kota disusun dengan berpedoman pada Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah yang dituangkan dalam masing-masing Peraturan Daerah Kabupaten/Kota tentang Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Kecamatan dan Kelurahan. Dalam peraturan daerah ini terdapat kedudukan tugas pokok dan fungsi pemerintah kecamatan yang harus dilaksanakan. Dalam beberapa peraturan daerah yang ada ada pasal yang mengatur tentang Camat yang mempunyai tugas pokok melaksanakan kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh bupati/walikota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah, diantaranya:

- a. Mengoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat.
- b. Mengoordinasikan penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum.
- c. Mengoordinasikan penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan.
- d. Mengoordinasikan pemeliharaan sarana dan fasilitas pelayanan umum.
- e. Mengoordinasikan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di tingkat kecamatan.
- f. Membina penyelenggaraan pemerintahan desa dan/atau kelurahan.
- g. Melaksanakan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan/atau yang belum dapat dilaksanakan pemerintah desa dan/atau kelurahan.

Dalam rangka menyelenggarakan tugas pokok tersebut, Pemerintah Kecamatan mempunyai fungsi:

- a. Penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan, kependudukan dan kemasyarakatan.
- b. Penyelenggaraan pembinaan ketentraman dan ketertiban umum.
- c. Penyelenggaraan kewenangan lingkup pertanian.
- d. Pelaksanaan pembinaan pembangunan yang meliputi sarana dan prasarana umum, lingkungan hidup, serta perekonomian dan industri.
- e. Pelaksanaan pembinaan dibidang kesejahteraan masyarakat dan pelayanan umum.
- f. Pelaksanaan penyusunan perencanaan, administrasi kepegawaian dan keuangan.
- g. Pelaksanaan tugas-tugas tertentu yang diberikan oleh bupati.

Untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi organisasi kecamatan tersebut, seorang Camat sebagai manifestasi dari kecamatan melakukan hubungan kerja dengan berbagai instansi. Hubungan kerja tersebut menurut Wasistiono (2002: 32-33) dilakukan dengan:

1. Hubungan kerja secara hirarkis dengan Bupati/Walikota melalui Sekretaris Daerah sebagai atasan dan Lurah sebagai bawahan Camat,
2. Hubungan secara koordinatif dan teknis fungsional dengan Dinas Daerah dan atau Lembaga Teknis Daerah,
3. Hubungan secara koordinatif dan fasilitatif dengan Kepala Desa
4. Hubungan secara koordinatif dengan Instansi Vertikal dan Dinas Daerah yang ada di kecamatan bila ada pendelegasian kewenangan dari Bupati.

Karena penting dan kompleksnya tugas seorang camat, maka untuk mendapatkan pegawai yang tepat untuk jabatan tersebut harus diperoleh melalui proses seleksi, baik seleksi akademis maupun psikologis. Seleksi ini dimaksudkan agar pegawai tersebut nantinya setelah menduduki jabatan dan melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya mempunyai kinerja yang baik.

Untuk memperoleh kinerja aparatur pemerintah yang baik, maka pemerintah menjadikan kompetensi sebagai salah satu syarat dalam pengangkatan pegawai dalam suatu jabatan. Persyaratan ini dapat dilihat dalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun



2002 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural (Lembaran Negara RI Tahun 2002 Nomor 33, Tambahan Lembaran Negara RI Nomor 4194), pasal 5 huruf e yang berbunyi: "memiliki kompetensi jabatan yang ditentukan".

Sebagai wujud dari usaha untuk mendapatkan aparatur pemerintah yang berperformansi kerja yang baik, Pemerintah Kabupaten/Kota sudah seharusnya melakukan seleksi dalam penempatan pegawai untuk jabatan Camat. Seleksi ini dilakukan untuk mendapatkan Camat yang diharapkan mampu menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan kinerja yang lebih baik.

Berdasarkan pengamatan di lapangan, masih dijumpai beberapa fenomena masalah yang berkaitan dengan penempatan pegawai khususnya untuk jabatan camat. Hal tersebut dapat dilihat dari adanya ketidaksesuaian antara kebutuhan kompetensi jabatan dengan kualifikasi yang dimiliki oleh pegawai. Keadaan ini disebabkan belum adanya standar kompetensi jabatan yang seharusnya sudah dibuat dan ditentukan. Selain standar kompetensi jabatan yang belum ada, pemenuhan persyaratan sebagaimana yang telah dituangkan dalam peraturan perundang-undangan tentang pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural serta organisasi pemerintah kecamatan masih belum diikuti dan dilaksanakan sepenuhnya. Salah satunya dapat dilihat dalam contoh kasus untuk

tingkat pendidikan para camat di sebuah kabupaten seperti tercantum dalam Tabel 1.

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa pengangkatan atau penempatan pegawai khususnya camat belum sesuai dengan latar belakang pendidikan. Padahal dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2008 pasal 25 disebutkan bahwa syarat camat adalah pegawai negeri sipil yang memiliki klasifikasi pendidikan diploma/sarjana di bidang pemerintahan. Dalam peraturan ini juga disebutkan, jika pejabat camat yang ada bukan dari diploma/sarjana pemerintahan maka perlu diberikan diklat teknis pemerintahan. Akan tetapi, dari informasi sementara yang peneliti dapatkan hingga saat ini diklat teknis yang dimaksud belum pernah ada atau belum dilaksanakan sesuai ketentuan yang berlaku. Adapun jenis diklat yang telah dilaksanakan, hanya terbatas pada diklat kepemimpinan eselon III (Diklat PIM III) saja.

Secara umum jika kondisi di atas tetap dibiarkan, dikhawatirkan akan membawa image buruk masyarakat terhadap kinerja pemerintah daerah dalam menjalankan roda pemerintahan. Bahwa dalam pelaksanaan tugas khususnya pada jabatan camat, dibutuhkan pegawai yang mempunyai kemampuan multitasking (serba bisa), karena di lapangan tugas camat bukan hanya mengurus administrasi perkantoran saja, akan tetapi tugas-tugas lain yang memerlukan wawasan luas serta kemampuan yang menunjang tugas-tugas tersebut.

Dari informasi yang penulis dapatkan, bahwa dalam pelaksanaan penempatan pegawai

Tabel 1. Latar Belakang Pendidikan Camat

PEJABAT CAMAT	Latar Belakang Pendidikan			
	D3	S1	S2	S3
Camat Sumber Jaya	-	Hukum	-	-
Camat Kebun Tebu	-	Pendidikan	-	-
Camat Gedung Surian	-	Pendidikan Agama	-	-
Camat Air Hitam	-	Sospol	-	-
Camat Way Tenong	-	Sospol	-	-
Camat Pagar Dewa	-	Hukum	-	-
Camat Sekincau	Pemerintahan	Ekonomi	-	-
Camat Suoh	-	Ekonomi	Hukum	-
Camat Bandar N Suoh	-	Sospol	-	-
Camat Belalau	-	Pendidikan	-	-
Camat Batu Ketulis	-	Sospol	Pertanian	-
Camat Batubrak	-	Sospol	-	-
Camat Balik Bukit	-	Sospol	-	-
Camat Sukau	-	Pemerintahan	-	-
Camat Lumbok S	-	Sospol	-	-

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Lampung Barat 2013



hususnya jabatan camat selama ini masih dilakukan berdasarkan pertimbangan subyektif bupati dan teknisnya masih sebatas pemenuhan persyaratan yang tertuang dalam peraturan perundang-undangan (PP Nomor 13 tahun 2002) saja, belum ada pelaksanaan test atau seleksi dalam penempatannya. Selain itu dalam persyaratan belum ada penjelasan secara rinci mengenai persyaratan kompetensi dan standar kompetensi apa saja yang harus dipenuhi, untuk dijadikan bagian dari persyaratan dalam penempatan pegawai tersebut.

Untuk itu, perlu dibuat suatu desain penempatan atau pengangkatan pegawai yang berbasis kompetensi. Desain tersebut didasarkan atas implementasi peraturan perundang-undangan yang dikaitkan dengan teori-teori kompetensi. Desain penempatan ini perlu dibuat, mengingat pentingnya untuk mendapatkan seorang camat yang dapat menghasilkan kinerja yang baik, sehingga fungsi utama pemerintah daerah sebagai pelayan masyarakat dapat dijalankan, walaupun baru sebatas di lingkup kecamatan saja. Peningkatan kualitas pelayanan umum ini tentunya akan memberikan kontribusi yang cukup besar pada peningkatan kesejahteraan masyarakat.

B. KONSEP PEMERINTAHAN DAERAH

Pemberian otonomi yang luas kepada daerah kabupaten/kota merupakan hal yang sangat penting. Pentingnya pemberian otonomi yang luas ini didasari oleh beberapa pendapat, Andrew (2006: 3-4) mengatakan bahwa pentingnya pemberian otonomi luas ini dikarenakan:

- a. semakin langkanya sumberdaya yang dimiliki oleh pemerintah pusat untuk menyelenggarakan pelayan publik dan pembangunan,
- b. mengurangi ketergantungan pemerintah daerah terhadap pemerintah pusat dalam pelaksanaan pembangunan.

Pencapaian tujuan otonomi daerah harus sejalan dengan proses penyelenggaraan pemerintahan di daerah, yang sangat ditentukan oleh beberapa faktor seperti kemampuan aparatur, kemampuan keuangan daerah, struktur organisasi pemerintah daerah, partisipasi masyarakat, kemampuan sumberdaya alam dan sebagainya. Hal ini dipertegas oleh Iglesias dalam Kaho (1995 : 59), yang menyatakan bahwa keberhasilan dari pelaksanaan otonomi daerah ditentukan oleh

beberapa faktor, yaitu:

1. Resources, yaitu berkaitan dengan kemampuan berbagai sumberdaya baik manusia, dana, sarana, perlengkapan dan sebagainya.
2. Structur, yaitu berkaitan dengan peranan dan hubungan organisasional yang berkaitan dengan program.
3. Technology, yaitu berkaitan dengan pengetahuan dan perilaku yang dimiliki badan-badan yang mendukung kegiatan organisasi.
4. Support, yaitu menunjuk kepada dukungan secara keseluruhan dari setiap pegawai yang terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi.
5. Leadership, yaitu kepemimpinan merupakan faktor yang dominan, yaitu menunjuk kepada kemampuan dalam memanfaatkan masukan secara kritis.

Dengan demikian terdapat dua faktor yang sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah, yaitu organisasi dan resources sebagai mesin penggerak pelaksanaan otonomi daerah. Kedua faktor ini dipandang sebagai determinan utama dalam pelaksanaan otonomi daerah, karena organisasi dan kemampuan sumber daya daerah mencerminkan kondisi riil yang ada di daerah yang sangat menentukan lancar serta efektif tidaknya mekanisme pelaksanaan otonomi daerah.

Menurut Kats dan Kahn (Steen, 1985 : 135) bahwa untuk memastikan keberhasilan suatu organisasi harus dapat memenuhi tiga persyaratan perilaku penting, yaitu:

1. Organisasi harus mampu membina dan mempertahankan suatu armada kerja yang mantap, terdiri dari personil terampil;
2. Organisasi harus dapat menikmati prestasi peranan yang dapat diandalkan dari para personilnya, dalam hal ini setiap personil bukan saja dituntut untuk bersedia berkarya, tetapi juga harus melaksanakan tugas khusus yang menjadi tanggungjawab utamanya;
3. Para personil harus mengusahakan bertingkah laku yang spontan dan inovatif, dengan demikian setiap personil jangan hanya bertingkah laku secara pasif saja.

Wasistiono (2002: 28) mengemukakan bahwa: "Kecamatan sebagai unsur lini kewilayahan dikepalai oleh seorang camat yang menjalankan tugas pokok sebagai unsur lini yaitu to do, to ac, artinya kegiatan camat beserta jajarannya bersifat operasional, memberikan pelayanan



langsung kepada masyarakat”.

Camat bekerja atas dasar pelimpahan sebagian kewenangan pemerintahan dari Bupati/Walikota. Hal ini dapat dilihat dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah Pasal 126 ayat (2) yang mengatakan bahwa:

"Camat yang dalam pelaksanaan tugasnya memperoleh pelimpahan sebagian wewenang dari Bupati atau Walikota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah".

Selain tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (2) Undang-Undang 32 Tahun 2004, camat juga menyelenggarakan tugas umum pemerintahan meliputi:

1. Mengoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat,
2. Mengoordinasikan upaya penyelenggaraan keamanan dan ketertiban umum,
3. Mengoordinasikan penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan,
4. Mengoordinasikan pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum,
5. Mengoordinasikan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di tingkat kecamatan,
6. Membina penyelenggaraan pemerintahan desa/kelurahan,
7. Melaksanakan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan/atau yang belum dapat dilaksanakan pemerintahan desa atau kelurahan.

Kewenangan yang diberikan oleh Bupati kepada Camat untuk tiap daerah berbeda, tergantung oleh beban kerja dan tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh camat. Kewenangan yang diterima oleh Camat, digunakan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Agar pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya dapat berjalan dan menghasilkan kinerja yang baik, maka seorang camat harus memiliki kemampuan yang sesuai dengan bidang tugasnya.

C. KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Kusumastuti (2007) menyatakan lebih jauh bahwa: "Manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian keputusan untuk mengelola system kepegawaian (calon pegawai, pegawai, dan pensiunan) secara optimal mulai dari rekrutmen, seleksi, penempatan, pemeliharaan (kompensasi dan kesejahteraan) dan pengembangan (karir, pendidikan dan

latihan) serta terminasi, untuk mencapai tujuan organisasi pemda memelihara dan meningkatkan kinerja”.

Dengan demikian pengelolaan sumber daya manusia haruslah diformulasikan dalam suatu kerangka manajerial organisasi, yang pada dasarnya merupakan bagian dari fungsi manajemen, sebagaimana dikemukakan oleh Dessler (1997: 2) bahwa fungsi manajemen meliputi:

1. Perencanaan: Menetapkan tujuan dan standar, mengembangkan standar dan prosedur, mengembangkan rencana dan peramalan atau memproyeksi beberapa peristiwa dimasa yang akan datang.
2. Pengorganisasian: Memberikan setiap bawahan suatu tugas khusus, membangun departemen, mendelegasikan wewenang kepada bawahan, menetapkan saluran wewenang dan komunikasi, mengkomunikasikan kerja bawahan.
3. Penstafan: Memutuskan tipe atau jenis orang yang akan dipekerjakan, merekrut calon karyawan, mengevaluasi kinerja, menyuluh karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan.
4. Pemimpin: Membuat orang lain menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan semangat kerja, memotivasi bawahan.
5. Pengendalian: Menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar mutu, atau tingkat produksi, melakukan pengecekan untuk melihat bagaimana perbandingan antara kinerja actual dengan standar ini, mengambil tindakan perbaikan sesuai dengan kebutuhan.

Diantara fungsi manajemen tersebut, yang secara spesifik mengelola sumber daya manusia adalah fungsi staf (staffing). Fungsi manajemen inilah yang mengatur praktek kebijakan dan strategi pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi. Dengan demikian tujuan dari staffing adalah memperoleh, memajukan dan memanfaatkan tenaga kerja yang kompeten sedemikian rupa sehingga tenaga kerja tersebut dapat mewujudkan tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Tujuan manajemen sumber daya manusia dapat dijabarkan dalam empat tujuan yang lebih operasional sebagai berikut:

1. Tujuan Masyarakat (*Social Objective*)
Untuk bertanggung jawab secara social, maka organisasi yang berada di tengah-tengah masyarakat diharapkan membawa manfaat



dan keuntungan bagi masyarakat. Oleh sebab itu suatu organisasi mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negative terhadap masyarakat.

2. Tujuan Organisasi (*Organization Objective*)

Berkaitan dengan eksistensinya, maka manajemen sumber daya manusia perlu memberikan kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu suatu unit atau bagian manajemen sumber daya manusia disuatu organisasi diadakan untuk melayani bagian-bagian lain organisasi tersebut.

3. Tujuan fungsi (*Functional Objective*)

Secara fungsional tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk memelihara kontribusi bagian-bagian lain agar sumber daya manusianya dapat melaksanakan tugas secara optimal. Dengan kata lain setiap sumber daya manusia dalam organisasi itu menjalankan fungsinya dengan baik.

4. Tujuan Personil (*Personel Objective*)

Untuk membantu karyawan dan pegawai dalam mencapai tujuan/kebutuhan pribadinya, dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, karena pemenuhan tujuan/kebutuhan pribadi dalam organisasi sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan (*maintain*) dari organisasi terhadap karyawan. (Notoatmodjo, 1998: 110)

Dengan manajemen sumber daya manusia yang baik dalam mengelola unsur manusia dengan segala potensinya, maka akan diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*) dan memuaskan (*satisfactory*) bagi organisasi.

Semua pihak mulai menyadari bahwa tanpa manajemen sumber daya manusia, maka sumber daya lainnya seperti mesin, material, modal dan sebagainya tidak akan berarti bagi kemajuan organisasi, sehingga tidak heran jika akhir-akhir ini semua organisasi mulai berusaha membenahi diri melalui manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitas dan profesionalisme SDMnya dengan berbagai penyelenggaraan seminar, pelatihan, loka karya dan sejenisnya untuk mengkaji pengelolaan sumber daya manusia melalui manajemen yang baik.

D. KONSEP PROMOSI DAN PENEMPATAN PEGAWAI

Penempatan atau pengangkatan pegawai

dalam jabatan merupakan salah satu dari kegiatan pembinaan dan pengembangan pegawai, kegiatan ini juga merupakan pembinaan terhadap karir. Penempatan pegawai sebagai bentuk pergeseran atau perpindahan terdapat istilah yang digunakan yaitu, promosi, rotasi, dan demosi.

Pergeseran pegawai pada hakekatnya adalah kegiatan mutasi atau transfer, pergeseran yang bersifat vertical, horizontal yang dilakukan dalam suatu organisasi.

Program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan dasar sebagai pertimbangan untuk mempromosikan seorang karyawan di dalam perusahaan tersebut. Hal ini penting agar karyawan mengetahui dan memperjuangkan nasibnya. Adapun dasar-dasar promosi sebagaimana dikemukakan oleh Fathoni (2006 : 167) diantaranya adalah:

1. Pengalaman

Orang yang terlama dalam perusahaan mendapat prioritas utama dalam tindakan promosi.

2. Kecakapan

Orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas utama untuk dipromosikan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan.

3. Kombinasi pengalaman dan kecakapan

Cara ini adalah dasar promosi yang paling baik dan tepat mempromosikan orang berdasarkan pengalaman dan kecakapan.

Penempatan pegawai berarti mengalokasikan karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi bagi karyawan baru. Kepada karyawan lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk kedalam fungsi penempatan karyawan dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain. Lebih lanjut Rivai (2009 : 198) mengatakan bahwa: "Dalam penempatan pegawai terdapat tiga jenis kegiatan penting dari penempatan yaitu promosi, transfer dan demosi".

Sedangkan Sikula (Yuniarsih dan Suwanto, 2009 : 115) mengemukakan:

"Placement means matching or fitting a persons qualifications and jobs requirement, (penempatan berarti menyesuaikan atau mencocokkan kualifikasi individu dengan tuntutan pekerjaan)".

Melihat apa yang telah dikemukakan tersebut



dapat dikatakan bahwa penempatan pegawai merupakan kegiatan yang sangat penting dalam upaya pengembangan pegawai, karena dengan penempatan yang tepat sesuai dengan kemampuan keterampilan serta keahliannya akan menumbuhkan gairah dan semangat kerja, hal tersebut dikarenakan apabila seseorang menguasai bidang tugasnya serta menyenangkannya maka akan meningkatkan kinerja pegawai yang bersangkutan.

Pendapat tersebut sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Wether dan Davis (1982 : 225):

“Placement is assignment of new employe to a new different job includes the initial assignment of new employe and the promotion, transfer, or demotion of present employee, (Penempatan tenaga kerja atau yang menyangkut pegawai baru artinya pengaturan awal bagi suatu jabatan, sedangkan bagi pegawai lama mengandung arti promosi, mutasi, dan demosi)”.

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa penempatan (placement) pegawai adalah merupakan kegiatan yang bertujuan untuk mengisi setiap posisi jabatan pekerjaan di dalam organisasi dengan orang-orang yang memenuhi syarat untuk jangka waktu tertentu. Penempatan yang tepat ini penting karena betapapun baiknya tugas-tugas dirancang untuk mencapai sasaran organisasi, jika orang-orang yang menduduki posisi dan menjalankan tugasnya tersebut tidak memiliki kualifikasi yang dibutuhkan oleh jabatan yang dipangkunya, maka sasaran atau tujuan organisasi tidak akan dapat dicapai secara optimal.

Adapun konsep-konsep penempatan menurut Siagian (2002 : 169) mencakup:

1. Promosi, adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hirarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya besar pula.
2. Alih tugas, meliputi dua bentuk, bentuk pertama adalah penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hirarki jabatan dan penghasilan yang relative sama dengan statusnya yang lama. Bentuk lain adalah alih tempat dimana seorang pekerja melakukan pekerjaan yang sama atau sejenis, penghasilannya tidak berubah dan tanggung jawabnyapun relative sama, hanya secara fisik lokasi tempatnya bekerja yang lain dari sekarang.
3. Demosi, berarti bahwa seseorang karena berbagai pertimbangan mengalami penurunan pangkat atau jabatan dan

penghasilan serta tanggung jawab yang semakin kecil.

E. KONSEP KARIR PEGAWAI

Berbicara masalah karir, maka karir masing-masing orang berjalan melalui beberapa tahap yang mempengaruhi pengetahuan dan pilihan untuk berbagai kedudukan. Dalam hal ini Dessler (1997 : 47) mengemukakan tahap-tahap utama dari siklus karir seseorang sebagai berikut:

- 1) Tahap Pertumbuhan
Periode dari lahir sampai usia 14 tahun ; dalam periode ini orang mengembangkan konsep diri dengan mengidentifikasi diri dan berinteraksi dengan orang lain seperti keluarga, teman dan guru.
- 2) Tahap Penjelajahan
Periode dari usia 15 - 24 tahun dimana seseorang secara serius menjelajahi berbagai alternative kedudukan, berusaha untuk mencocokkan alternative-alternatif ini dengan minat dan kemampuannya.
- 3) Tahap Penetapan
Periode kira-kira dari usaha 24 - 44 tahun, yang merupakan jantung dari kehidupan kerja kebanyakan orang. Selama periode ini, diharapkan satu kedudukan yang layak diperoleh dan orang yang melibatkan diri di dalam kegiatan-kegiatan ini membantunya memperoleh satu tempat yang tetap di situ.
- 4) Tahap pemeliharaan
Periode dari usia 45 - 60 tahun ; selama periode ini orang terutama menciptakan satu tempat di dunia kerja dan kebanyakan usaha sekarang diarahkan pada pemeliharaan tempat itu.
- 5) Tahap Kemosrotan
Pada periode ini banyak orang menghadapi prospek harus menerima berkurangnya level kekuasaan dan tanggung jawab serta belajar untuk menerima dan mengembangkan peran baru sebagai mentor dan mempercayakan tugas-tugas sebelumnya kepada orang yang lebih muda.

Dalam pasal 12 Undang-undang Nomor 43 tahun 1999, dimana tujuan dari manajemen PNS ditetapkan sebagai berikut:

- 1) Manajemen Pegawai Negeri Sipil diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna.
- 2) Untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas



pemerintahan dan pembangunan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), diperlukan pegawai negeri sipil yang profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan system prestasi-prestasi kerja dan system karir yang dititikberatkan pada system prestasi kerja.

Pada ayat (2) Undang-undang Nomor 43 tahun 1999, menjelaskan tentang sistem karir PNS yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Adapun sistem karir yang dimaksud disini ditetapkan dengan pola karir PNS sebagaimana tertuang dalam PP Nomor 100 Tahun 2000 pasal 1 ayat (9), yaitu: "Pola karir adalah pola pembinaan PNS yang menggambarkan alur pengembangan karir yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan latihan jabatan, kompetensi, serta masa jabatan seseorang PNS sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun". Uraian tersebut mengindikasikan bahwa proses pengangkatan pegawai dalam suatu jabatan tertentu dilingkungan pemerintahan telah menggunakan prinsip profesionalisme, dimana selain berdasarkan pangkat, pendidikan dan persyaratan lainnya juga telah mengarah kepada penerapan konsep kompetensi.

F. KONSEP BAPERJAKAT

Baperjakat berkedudukan sebagai Badan yang membantu Bupati atau Pejabat lain yang ditentukan dalam Peraturan Perundang-undangan yang berlaku dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dari dan dalam jabatan struktural/fungsional, pengangkatan dalam pangkat, serta penunjukan Pegawai Negeri Sipil untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan struktural di lingkup pemerintah baik pusat maupun daerah.

a. Susunan Organisasi Baperjakat

Adapun susunan organisasi baperjakat untuk tingkat Kabupaten/Kota sebagai berikut:

Pengarah:

1. Bupati/Walikota
2. Wakil Bupati/Walikota

Ketua Merangkap Anggota:

Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota

Sekretaris Bukan Anggota:

Kepala Bidang Mutasi Pegawai Badan Kepegawaian Daerah

Anggota :

1. Kepala BKD
2. Asisten Administrasi Umum
3. Asisten Pemerintahan
4. Inspektur

Staf Sekretariat:

1. Sekretaris BKD
2. Para Kepala Bidang di BKD
3. Para Kepala Sub. Bidang pada Bidang Mutasi Pegawai

b. Tupoksi Baperjakat

Baperjakat bertugas memberikan pertimbangan kepada Bupati dalam:

- ▶ Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dalam dan dari Jabatan Struktural Eselon II, Eselon III dan Eselon IV; dan
- ▶ Penunjukan Pegawai Negeri Sipil untuk mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Struktural yang disyaratkan untuk pengangkatan dalam jabatan struktural di Lingkup Pemerintah Kabupaten.

c. Pertimbangan Baperjakat

Pertimbangan Baperjakat disampaikan secara tertulis kepada Bupati dan tembusannya disampaikan kepada Wakil Bupati meliputi:

- ▶ Pertimbangan pengangkatan/pemindahan dalam dan dari jabatan struktural;
- ▶ Pertimbangan pemberhentian dari jabatan struktural;
- ▶ Pertimbangan pemberian kenaikan pangkat bagi yang menduduki jabatan struktural atau karena prestasi kerja luar biasa baiknya atau menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi Negara; dan
- ▶ Pertimbangan perpanjangan batas usia pensiun bagi Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan struktural eselon II.

G. KONSEP KOMPETENSI

McClelland (Alain Mitrani, 1994: 27-28) mendefinisikan kompetensi:

"a competency is defined as an underlying characteristic of an individual which is casually related to effective or superior performance in a job differentiating competencies distinguish superior from average performance, (Kompetensi adalah karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap



atau dapat memprediksikan kinerja yang baik)“.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa kompetensi adalah seperangkat karakteristik yang dimiliki individu yang berdampak pada kinerja yang bersangkutan, sehingga dapat dibedakan individu yang cakap dengan yang tidak cakap. Ini memperlihatkan bahwa kompetensi sangat berpengaruh terhadap kinerja. Kompetensi berkaitan dengan pengetahuan, kemampuan, dan karakteristik individu yang lain.

Menurut Spencer dan Spencer (1993 : 32), kompetensi dapat dibagi atas dua kategori yaitu *threshold and differentiating*.

1. *Threshold Competencies* (Kompetensi Ambang) adalah karakteristik utama (biasanya pengetahuan dan keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Tetapi tidak membedakan tenaga kerja dengan kinerja superior dengan rata-rata.
2. *Differentiating Competencies* (Kompetensi Pembeda) adalah kompetensi yang membedakan individu yang berkinerja superior dengan kinerja rata-rata.

Suatu Kompetensi dijadikan dasar dalam penempatan seorang pegawai dalam jabatan, merupakan pelaksanaan dari Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural. Peraturan Pemerintah ini memuat syarat untuk menempatkan pegawai dalam suatu jabatan struktural. Kompetensi merupakan salah satu syaratnya, sebagaimana dapat dilihat pada pasal 5 huruf (e) PP ini yang berbunyi: "Memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan". Oleh karena itu, dengan mempertimbangkan kompetensi dalam penempatan pegawai untuk jabatan camat, maka akan diperoleh camat yang lebih baik. seleksinya.

Setiap jabatan atau pekerjaan memiliki standar kompetensi masing-masing. Sebagai pedoman dalam menyusun standar kompetensi jabatan, pemerintah telah menetapkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil. Dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) ini, Standar

Kompetensi Manajerial digunakan untuk menjamin objektivitas, keadilan dan transparansi pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam jabatan dan guna mewujudkan pemerintahan yang bersih dan berwibawa serta menjamin keberhasilan pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan. Kompetensi Manajerial adalah *Soft Competency* yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap sesuai tugas dan fungsi jabatan.

H. MODEL SIMULASI

Model kerangka simulasi dalam Penempatan Pegawai untuk Jabatan Struktural berbasis Kompetensi pada Jabatan Camat di Pemerintah Kabupaten/Kota adalah pada Gambar 1.

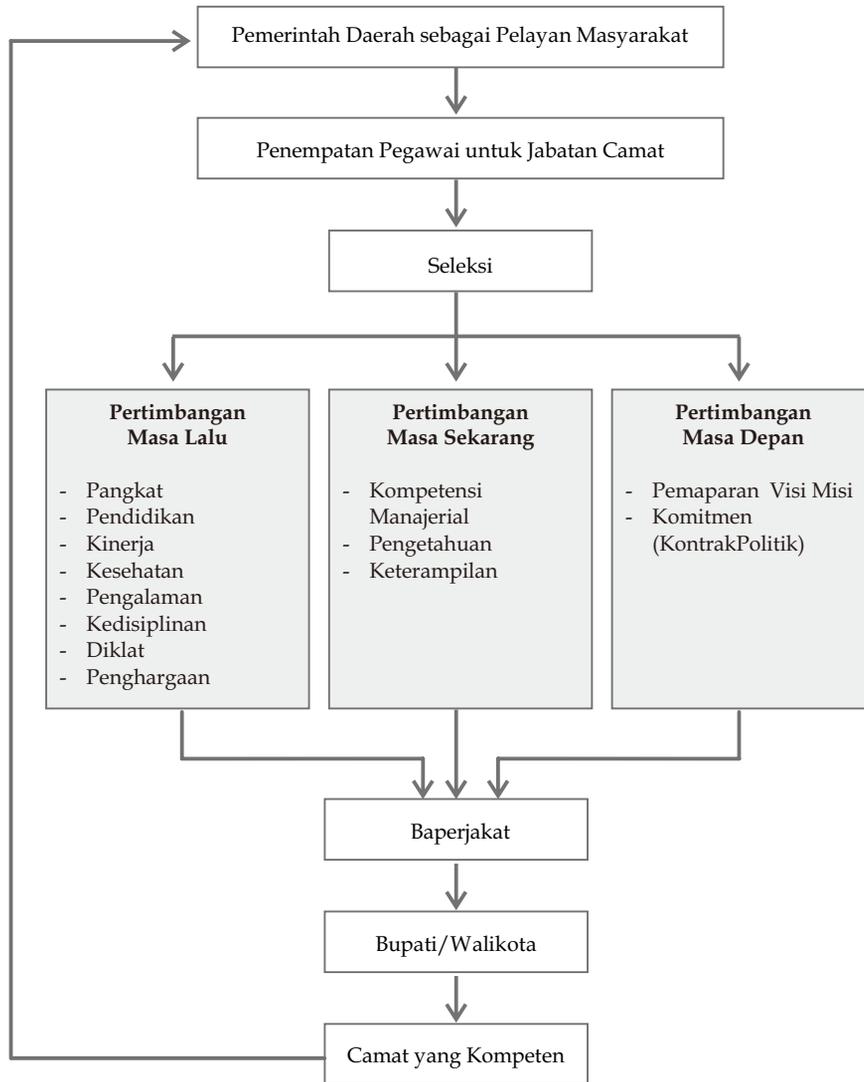
I. ANALISIS PERMASALAHAN UNTUK PEMODELAN SIMULASI

Berdasarkan fenomena serta pengalaman yang penulis temui dilapangan, maka kiranya dapat mengajukan sebuah rancangan penempatan pegawai yang ideal yang berbasis kompetensi dan tentunya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Ada beberapa langkah atau tahapan yang harus dilakukan seperti menentukan kriteria efektif camat, penilaian standar kompetensi jabatan hingga simulasi dalam kegiatan seleksi nya, yang semuanya dapat peneliti jelaskan dalam uraian berikut:

a. Kriteria Efektif Camat

Salah satu informan selaku Wakil Bupati dan juga merupakan pensiunan birokrat yang dalam kegiatannya merupakan atasan camat, diperoleh informasi mengenai kriteria efektif seorang camat, yaitu:

1. Disiplin
Yang dimaksud dengan disiplin adalah disiplin yang dinilai dari berbagai bidang, seperti disiplin waktu, mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan pegawai negeri sipil serta mentaati prosedur dalam bekerja.
2. Mempunyai Sifat Kepemimpinan
Yaitu mampu memimpin bawahannya dalam menjalankan tugas dan mampu mengarahkan masyarakat di lingkungan kerjanya.
3. Menunjukkan Prestasi Kerja yang Baik
Yaitu kualitas pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan dan tanggap



Gambar 1.
Model Simulasi

terhadap tugas yang diberikan.

4. Bertanggung Jawab
Bertanggung jawab atas semua pekerjaan yang dilakukan.
5. Mampu memberikan Pelayanan Prima
Yaitu Pelayanan yang baik, cepat serta sesuai dengan prosedur yang ditetapkan.

Dari contoh kasus untuk 15 (lima belas) orang camat yang ada di Kabupaten/Kota tertentu, diperoleh 6 (enam) orang yang masuk ke dalam kriteria efektif atau superior dan 9 (sembilan) orang masuk ke dalam kriteria rata-rata atau average. Pengelompokan ini dilakukan oleh Wakil Bupati sendiri dari hasil pengamatan selama ini berdasarkan kriteria di atas. Lebih jelasnya dapat dilihat dalam Tabel 2.

Tabel 2. Pengelompokan Kriteria Camat

Pejabat Camat	Kriteria
Camat A	Superior
Camat B	Superior
Camat C	Superior
Camat D	Superior
Camat E	Superior
Camat F	Superior
Camat G	Average
Camat H	Average
Camat I	Average
Camat J	Average
Camat K	Average
Camat L	Average
Camat M	Average
Camat N	Average
Camat O	Average



b. Penentuan Kebutuhan Kompetensi Jabatan Camat

1. *Hard Competency*

Hard competency merupakan kompetensi yang tampak dari seseorang/individu, biasanya berupa pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh seseorang. Dalam kaitannya dengan kompetensi Camat, *hard competency* yang dibutuhkan untuk jabatan camat adalah pengetahuan dan keterampilan. Pengetahuan dapat diperoleh dari pendidikan formal maupun informal, sedangkan keterampilan dapat diperoleh dari pendidikan dan pelatihan (diklat) yang diikuti oleh seorang pegawai sebelum ataupun setelah yang bersangkutan menduduki jabatan, maupun keterampilan lainnya yang dimiliki oleh seorang pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan tugasnya.

► Pengetahuan

Pengetahuan merupakan aspek penting dan sangat mendukung seseorang dalam pelaksanaan pekerjaan, terutama pengetahuan-pengetahuan yang sesuai dengan bidang tugasnya. Begitu pula untuk seorang Camat, harus memiliki pengetahuan yang mendukung pelaksanaan tugasnya.

Pendapat di atas sesuai dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 158 Tahun 2004 tentang Pedoman Organisasi Kecamatan yang memuat rincian sebagian kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh Bupati/Walikota kepada Camat. Dalam keputusan tersebut terdapat 5 bidang kewenangan yang dilimpahkan, yaitu:

1. Bidang Pemerintahan
2. Bidang Ekonomi dan Pembangunan
3. Bidang Pendidikan dan Kesehatan
4. Bidang Sosial dan Kesejahteraan Rakyat
5. Bidang Pertanahan.

Berpedoman pada Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 158 Tahun 2004 dapat diketahui bahwa, pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang camat adalah terdiri dari:

1. Pengetahuan tentang Manajemen Pemerintahan
2. Pengetahuan tentang Peraturan/Undang-Undang Pertanahan
3. Pengetahuan tentang Organisasi Sosial dan Kemasyarakatan.

► Keterampilan

Sama halnya dengan pengetahuan,

keterampilan juga sangat menunjang dalam pelaksanaan tugas. Camat berhubungan langsung dengan masyarakat di wilayah kerjanya, sehingga sangat memerlukan keterampilan teknis dan praktis. Keterampilan ini dapat diperoleh dari pendidikan dan latihan (diklat) yang diikuti maupun dari pengalaman.

Keterampilan dalam menyampaikan informasi dengan berpidato didepan masyarakat perlu dikuasai oleh seorang camat. Keterampilan ini terlihat mudah untuk dilakukan, tetapi tidak semua orang bisa menyampaikan informasi dengan baik melalui pidato. Keterampilan berpidato seringkali digunakan oleh camat dalam pelantikan kepala desa, pertemuan dan rapat.

Seorang camat sering dihadapkan pada banyak permasalahan. Permasalahan yang paling sering muncul adalah permasalahan dalam masyarakat. Hal ini dikarenakan, seorang camat memiliki wilayah kerja yang luas dan langsung berhubungan dengan masyarakat. Camat sering sekali diminta bantuannya oleh masyarakat untuk menyelesaikan masalah, apalagi kalau masalah itu tidak dapat diselesaikan di tingkat desa.

Kemampuan pengambilan keputusan yang tepat sangat dibutuhkan oleh seorang camat. Tidak hanya terbatas pada masalah - masalah dalam masyarakat tetapi masalah lainnya yang membutuhkan kemampuan tersebut.

Secara umum bahwa seorang Camat haruslah mampu menyampaikan informasi atau arahan kepada masyarakat dengan baik. Seorang Camat juga harus dapat mengambil keputusan yang tepat serta harus mampu bersosialisasi dengan masyarakat.

Beberapa keterampilan penting yang harus dimiliki oleh seorang Camat adalah:

1. Keterampilan Berpidato/Public Speaking yang baik
2. Keterampilan dalam Pengambilan Keputusan.
3. Keterampilan dalam Bersosialisasi.

2. *Soft Competency*

Penyusunan kebutuhan *soft competency* jabatan camat ini berpedoman pada Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil. Adapun kebutuhan *soft competency* untuk



jabatan camat, dapat diuraikan seperti di bawah ini.

Untuk menentukan standar kompetensi jabatan camat, langkah pertama adalah dengan menguraikan analisis jabatan yang berisikan uraian tugas camat untuk disesuaikan dan dicari jenis kompetensinya. Adapun uraian tugas camat di Kabupaten/Kota sesuai dengan Peraturan yang ada tentang Perincian Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Pemerintah Kecamatan dan Kelurahan, sebagai berikut:

- a. Menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahan umum, pembinaan keagrarian dan pembinaan politik dalam negeri dalam wilayah kecamatan;
- b. Melaksanakan pembinaan ketentraman dan ketertiban wilayah kecamatan;
- c. Melaksanakan pembinaan perekonomian dan pembangunan yang meliputi pembinaan sarana dan prasarana perekonomian, produksi, distribusi, kesejahteraan sosial dan lingkungan hidup;
- d. Melaksanakan pembinaan pemberdayaan dan partisipasi aktif masyarakat dalam pembangunan daerah;
- e. Mengkoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat;
- f. Mengkoordinasikan upaya penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban masyarakat;
- g. Mengkoordinasikan penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan;
- h. Mengkoordinasikan pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum;
- i. Mengkoordinasikan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di tingkat kecamatan;
- j. Melaksanakan koordinasi dan pembinaan pemerintahan pekon/kelurahan dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan umum;
- k. Menyusun pelaksanaan program, pembinaan administrasi, ketatausahaan dan rumah tangga kecamatan;
- l. Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan terhadap pelaksanaan tugas dan kegiatan yang telah dilakukan kepada atasan;
- m. Menilai prestasi kerja bawahan di lingkup Kecamatan berdasarkan hasil kerja yang telah dicapai untuk dipergunakan sebagai bahan dalam meningkatkan karir atau penilaian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) Pegawai Negeri Sipil;
- n. Melaksanakan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan/atau yang belum dapat dilaksanakan pemerintah pekon atau kelurahan;

- o. Melaksanakan sebagian kewenangan yang dilimpahkan oleh Bupati kepada Camat sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku;
- p. Melakukan tugas dinas lainnya sesuai dengan perintah atasan untuk kelancaran pelaksanaan tugas berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan Peraturan Kepala BKN Nomor 7 Tahun 2013 dari beberapa uraian tugas yang ada hanya diambil antara (10) sepuluh sampai 15 (lima belas) kompetensi saja. Adapun prosesnya diawali dengan melakukan identifikasi kompetensi manajerial dengan langkah yaitu menemukan kata kunci dari uraian tugas camat yang dimaksudkan untuk menentukan jenis kompetensi jabatan camat. Selanjutnya dilakukan penentuan level kompetensinya berdasarkan kuesioner yang telah dibagikan penulis kepada responden.

Dari beberapa uraian tugas camat di atas, maka penulis kelompokkan terlebih dahulu, untuk selanjutnya dicari kata kunci dan jenis kompetensi camat berdasarkan kamus kompetensi yang ada dalam Peraturan Kepala BKN Nomor 7 Tahun 2013 adalah sebagai berikut:

1. Point (a, b, c, d) uraian tugasnya adalah menyelenggarakan tugas pemerintahan, pembinaan dan pemberdayaan serta peningkatan partisipasi aktif masyarakat.
2. Point (e, f, g, h, i, j) uraian tugasnya adalah menyelenggarakan koordinasi, pengarahan dan pembinaan desa/kelurahan.
3. Point (k) uraian tugasnya adalah menyusun pelaksanaan program, pembinaan administrasi dan tata usaha.
4. Point (l, m) uraian tugasnya adalah monitoring, evaluasi, pelaporan serta penilaian prestasi kerja bawahan.
5. Point (n) uraian tugasnya adalah pelaksanaan tugas pelayanan atau tugas lain yang belum dapat dilaksanakan pemerintah desa/kelurahan.
6. Point (o, p) uraian tugasnya adalah melaksanakan perintah atasan atau tugas lain yang diamanatkan dalam peraturan perundang-undangan.

Penjelasan mengenai kelompok dan jenis kompetensi hasil dari uraian tugas camat di Pemerintah Kabupaten/Kota dapat dilihat dalam Tabel 3.



Tabel 3. Identifikasi Kompetensi Manajerial Jabatan Camat di Kabupaten/Kota

Uraian Tugas	Kegiatan Utama	Kompetensi
Menyelenggarakan tugas pemerintahan, pembinaan pemberdayaan dan partisipasi aktif masyarakat.	► Melaksanakan kegiatan adm perkantoran dan pembinaan kepada bawahan atau masyarakat	► Kepemimpinan (Kpp) ► Interaksi Sosial (IS)
Menyelenggarakan koordinasi, pengarahan dan pembinaan desa/kelurahan.	► Membangun <i>networking</i> dan memberi arahan (masuk atau petunjuk)	► Komunikasi Lisan (Komlis) ► Membangun Hubungan Kerja (MHK)
Menyusun pelaksanaan program, pembinaan administrasi dan tata usaha.	► Mengumpulkan data secara lengkap; ► Membuat rencana kerja berdasarkan prioritas ► Pembimbingan pelaksanaan kerja	► Pencarian Informasi (PI) ► Perencanaan (Per) ► Berorientasi pada Kualitas (BpK)
Monitoring, evaluasi, pelaporan kinerja kecamatan serta penilaian prestasi kerja bawahan	► Memeriksa hasil kerja bawahan dan kinerja kecamatan ► Memberi koreksi dan petunjuk perbaikan terhadap kesalahan ► Memastikan kembali hasil evaluasi	► Berorientasi pada Kualitas (BpK) ► Berpikir Analisis (BA) ► Pengambilan Keputusan (PK)
Pelaksanaan tugas pelayanan kecamatan atau tugas lain yang belum dapat dilaksanakan pemerintah desa/kelurahan.	► Memastikan prosedur sudah baik ► Mengawasi proses/kegiatan pelayanan ► Evaluasi hasil kegiatan pelayanan	► Perencanaan (Per) ► Pengorganisasian (P) ► Berorientasi pada Kualitas (BpK)
Melaksanakan perintah atasan atau tugas lain yang diamanatkan dalam peraturan perundang-undangan.	► Melaksanakan perintah atau tugas sesuai etika kerja dan aturan yang berlaku	► Integritas (Int)

Dari penjelasan tersebut, proses selanjutnya adalah mencari level dari masing-masing kompetensi yang hasilnya akan di dapat dari kuesioner yang diberikan. Setiap camat atau calon camat harus memiliki kompetensi-kompetensi di atas. Dengan memiliki kompetensi yang sesuai, diharapkan dapat melaksanakan tugas dan menunjukkan kinerja yang baik.

Dalam menyusun data mengenai kompetensi manajerial untuk Jabatan Camat dilakukan dengan langkah - langkah sebagai berikut:

1. Menentukan level-level kompetensi setiap

camat dari hasil kuesioner yang disebarakan.

2. Menentukan level kompetensi yang dibutuhkan oleh Jabatan Camat dari hasil level kompetensi camat.

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Level Kompetensi Camat

Langkah ini merupakan penentuan level kompetensi tiap camat berdasarkan jawaban-jawaban dari angket setelah item-item pertanyaan diurutkan sesuai dengan urutan level kompetensinya. Cara penentuan level kompetensinya adalah Jika terdapat 1 jawaban

Tabel 4. Jenis dan Kelompok Kompetensi

Jenis Kompetensi	Kelompok Kompetensi
Berpikir Analisis (BA)	Kemampuan Berpikir (KB)
Integritas (Int)	Mengelola Diri (MD)
Kepemimpinan (Kpp)	Mengelola Orang Lain (MOL)
Membangun Hubungan Kerja (MHK)	Mengelola Tugas (MT)
Pencarian Informasi (PI)	
Komunikasi Lisan (Komlis)	
Pengambilan Keputusan (PK)	
Pengorganisasian (P)	
Perencanaan (Per)	
Berorientasi pada Kualitas (BpK)	Mengelola Sosial Budaya (SB)
Interaksi Sosial (IS)	



Tabel 5. Level Kompetensi Jabatan Camat

Kelompok Kompetensi	Kelompok Kompetensi	Level Kompetensi
Kemampuan Berpikir (KB)	Berpikir Analisis (BA)	1
Mengelola Diri (MD)	Integritas (Int)	3
Mengelola Orang Lain (MOL)	Kepemimpinan (Kpp)	2
Mengelola Tugas (MT)	Membangun Hubungan Kerja (MHK)	1
	Pencarian Informasi (PI)	3
	Komunikasi Lisan (Komlis)	4
	Pengambilan Keputusan (PK)	3
	Pengorganisasian (P)	2
	Perencanaan (Per)	2
Mengelola Sosial Budaya (SB)	Berorientasi pada Kualitas (BpK)	3
	Interaksi Sosial (IS)	3

pertanyaan dengan skor likert tertinggi pada suatu dimensi kompetensi, maka pilih level kompetensi tersebut.

2. Level Kompetensi Jabatan Camat

Setelah diketahui level kompetensi tiap camat, selanjutnya ditentukan level kompetensi jabatan camat. Level-level kompetensi tiap responden (camat) diolah sehingga diperoleh level tertentu untuk setiap kompetensi. Cara memperoleh level kompetensi jabatan camat dilakukan dengan merata - ratakan nilai (level) kompetensi semua responden (camat). Level kompetensi ini ditentukan dengan pembulatan

ke bawah dari nilai (level) rata-rata tiap kompetensi. Pembulatan kebawah dilakukan dengan pertimbangan bahwa level kompetensi tersebut dapat dicapai oleh seluruh camat. Penentuan level kompetensi untuk jabatan camat ini dapat dilihat pada lampiran.

Dari hasil pengolahan data diperoleh level kompetensi jabatan camat pada Tabel 5.

Sesuai dengan aturan yang ada dalam Peraturan Kepala BKN Nomor 7 Tahun 2013, setelah level kompetensi diketahui proses selanjutnya adalah menentukan nilai prioritas (bobot kepentingan) dari masing-masing kompetensi. Langkah yang dilakukan yaitu

Tabel 6. Kebutuhan Kompetensi (*Hard & Soft*) Jabatan Camat

Kompetensi Manajerial	Deskripsi Perilaku	Level
Berpikir Analisis (BA)	Memahami permasalahan yang terjadi dalam pekerjaannya.	1
Integritas (Int)	Mengingatkan orang lain untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi.	3
Kepemimpinan (Kpp)	Membina bawahan dalam penyelesaian pekerjaan	2
Membangun Hubungan Kerja (MHK)	Menjalin hubungan kerja antar unit dalam satu organisasi yang berdampak pada pencapaian tujuan organisasi.	1
Pencarian Informasi (PI)	Menguji kesahihan data atau informasi yang terkumpul.	3
Komunikasi Lisan (Komlis)	Mengajukan pertanyaan untuk menggali informasi dari orang lain.	4
Pengambilan Keputusan (PK)	Membuat keputusan yang dapat mengakomodir kepentingan semua pihak.	3
Pengorganisasian (P)	Melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala selama kegiatan berlangsung.	2
Perencanaan (Per)	Menyusun rencana kegiatan sesuai dengan rencana operasional.	2
Berorientasi pada Kualitas (BpK)	Memperbaiki/menelaah ulang proses kerja untuk mendapatkan hasil kerja yang lebih baik.	3
Interaksi Sosial (IS)	Menghargai dengan melakukan toleransi antar individu maupun kelompok.	3
	Jumlah	27
Pengetahuan Manajemen Pemerintahan Peraturan Pertanahan Organisasi Sosial dan Masyarakat	Keterampilan Berpidato Pengambilan Keputusan Sosialisasi dengan Masyarakat	



melalui kompetensi jabatan camat yang telah diperoleh, dikonfirmasi dengan atasan camat untuk dilakukan verifikasi. Berdasarkan hasil konfirmasi, kompetensi jabatan ditentukan urutan nilai prioritas dari yang mutlak, penting dan perlu. Adapun pengertian mutlak, penting dan perlu ini berdasarkan Peraturan Kepala BKN Nomor 7 Tahun 2013 adalah:

- Mutlak, artinya kompetensi tersebut harus ada karena ketiadaan kompetensi ini akan menyebabkan pelaksanaan tugas tidak efektif, karena ketiadaan kompetensi ini tidak dapat diganti dengan kompetensi lain.
- Penting, artinya ketiadaan kompetensi ini tidak menyebabkan pelaksanaan tugas tidak efektif, karena dapat diganti/diwakili oleh kompetensi lain.
- Perlu, artinya kompetensi ini baik tetapi tidak begitu diperlukan dalam jabatan yang bersangkutan, tanpa kompetensi ini tidak berpengaruh pada pelaksanaan tugas.

Berdasarkan hasil konfirmasi tersebut, maka peneliti melambangkan nilai prioritas (bobot kepentingan) kompetensi dengan angka 3 untuk kompetensi mutlak, angka 2 untuk kompetensi penting dan angka 1 untuk kompetensi perlu. Bobot Kepentingan tersebut dapat dilihat dalam Tabel 7.

D. DESAIN SIMULASI PENEMPATAN PEGAWAI UNTUK JABATAN CAMAT

Menurut Achmad S. Ruky (2003 : 173 - 174), mengatakan bahwa:

“Semua metode seleksi pada dasarnya sama yaitu meramalkan sukses seseorang dimasa

mendatang dalam suatu pekerjaan atas dasar sukses yang telah dicapai pada masa lalu dan sekarang”.

Sehingga dalam desain penempatan pegawai untuk jabatan camat ini terdapat tiga aspek penilaian terhadap kandidat/calon camat. Ketiga aspek tersebut adalah masa lalu, masa sekarang dan masa depan. Pertimbangan masa lalu seorang kandidat dapat juga diartikan sebagai kualifikasi kandidat yang didalamnya memuat faktor-faktor seperti kepangkatan, pendidikan, kesehatan, penilaian kinerja, pengalaman dan penghargaan. Pertimbangan masa sekarang diartikan sebagai kemampuan yang dimiliki kandidat atau bisa juga dikatakan kesesuaian antara kompetensi yang dimiliki oleh kandidat terhadap kebutuhan kompetensi jabatan. sedangkan pertimbangan masa depan diartikan sebagai cara pandang atau visi misi dari seorang kandidat/calon camat.

Berpedoman pada hasil wawancara khusus yang dilakukan peneliti dengan beberapa Camat dengan kriteria superior serta verifikasi dari atasan langsung Camat, maka didapat besaran persentase masing-masing aspek (pertimbangan). Besarnya persentase tersebut dapat bervariasi, sesuai dengan tingkat kepentingan serta situasi dan kondisi yang ada. Dari ketiga aspek tersebut. dapat diberikan persentase seperti dibawah ini:

1. Pertimbangan Masa Lalu, diberi bobot sebesar 50%

Pembobotan sebesar 50% ini diberikan dengan pertimbangan bahwa, dalam proses penempatan selama ini masih melihat kualifikasi dari pegawai yang bersangkutan, dan berpegangan pada persyaratan yang

Tabel 7. Bobot kepentingan Kompetensi Jabatan Camat

Kompetensi Manajerial	Kategori	Bobot Kepentingan
Berpikir Analisis (BA)	Penting	2
Integritas (Int)	Mutlak	3
Kepemimpinan (Kpp)	Mutlak	3
Membangun Hubungan Kerja (MHK)	Mutlak	3
Pencarian Informasi (PI)	Perlu	1
Komunikasi Lisan (Komlis)	Penting	2
Pengambilan Keputusan (PK)	Penting	2
Pengorganisasian (P)	Mutlak	3
Perencanaan (Per)	Mutlak	3
Berorientasi pada Kualitas (BpK)	Mutlak	3
Interaksi Sosial (IS)	Penting	2
Jumlah		27



termuat dalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002. Selain itu belum adanya seleksi atau tes kompetensi menjadikan aspek ini menjadi faktor utama atau memberi perhatian lebih terhadap pertimbangan pengangkatan yang dilakukan Baperjakat dalam menempatkan pegawai

2. Pertimbangan Masa Sekarang, diberi bobot sebesar 30%

Walaupun belum pernah dilaksanakan seleksi atau tes kompetensi dalam penempatan pegawainya. Akan tetapi, aspek ini perlu diberikan perhatian yang cukup karena kompetensi merupakan bagian penting yang harus dijadikan pertimbangan kedepannya.

3. Pertimbangan Masa Depan, diberi bobot sebesar 20%

Pembobotan sebesar 20% ini diberikan dengan pertimbangan bahwa masa depan yang dicita-citakan berupa visi sangat dipengaruhi oleh upaya yang dilakukan saat ini untuk mencapai visi tersebut. sehingga bobot yang diberikan tidak terlalu besar.

Penilaian atau pembobotan ini dapat berubah, sangat tergantung dari keadaan sumber daya manusia serta situasi dan kondisi yang ada di setiap Pemerintah Kabupaten/Kota. Adapun gambar atau bagan pertimbangan penempatan pegawai untuk jabatan camat, dapat dilihat Gambar 2.

Dalam penilaian seorang kandidat/calon camat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Menilai setiap faktor dari masing-masing pertimbangan, misalnya faktor Penilaian kinerja dari pertimbangan masa lalu. Faktor

ini diberikan nilai dari nilai tertinggi 4 sampai terendah 1. Setiap faktor dari masing-masing pertimbangan memiliki nilai tertinggi yang berbeda, tergantung dengan banyaknya variasi setiap faktor.

2. Seluruh nilai (faktor-faktor) yang diperoleh calon camat dari satu pertimbangan dijumlahkan seluruhnya.
3. Hasil penjumlahan tersebut dikalikan dengan persentase nilai pertimbangan tersebut.
4. Nilai yang diperoleh dari masing-masing aspek (pertimbangan) dijumlahkan untuk mendapatkan nilai total seorang calon camat.

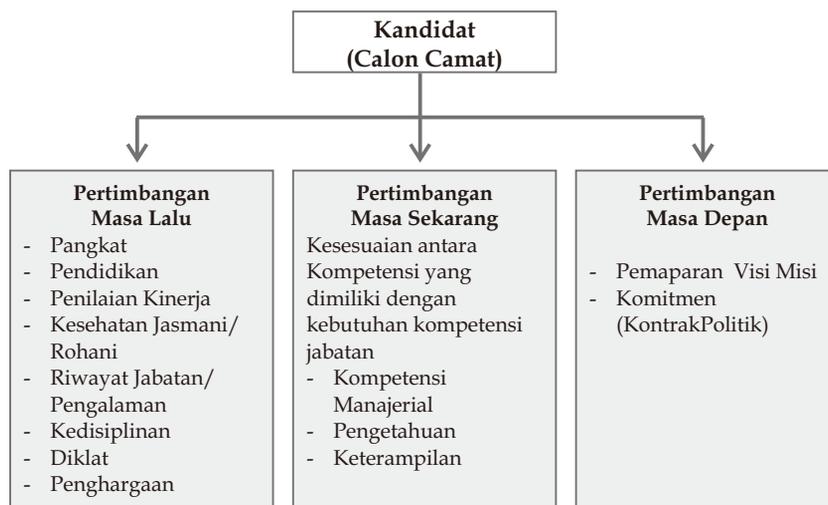
Untuk mengetahui nilai dan system penilaian setiap faktor dari masing-masing pertimbangan, dapat dilihat dari simulasi dibawah ini.

1) Penilaian Pertimbangan Masa Lalu

Masa lalu merupakan hal-hal yang dimiliki atau diperoleh seorang kandidat/calon camat sebelum yang bersangkutan mengikuti seleksi jabatan camat. Masa lalu berkaitan erat dengan kemampuan seseorang untuk saat ini dan yang akan datang. Apabila seorang pegawai memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda dengan latar belakang pendidikan yang dibutuhkan oleh suatu jabatan, maka yang bersangkutan akan mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas.

Faktor-faktor yang dijadikan penilaian dalam pertimbangan masa lalu ini terdiri dari:

- a. Persyaratan Administrasi
 - ▶ Pangkat
 - ▶ Pendidikan
 - ▶ Penilaian Kinerja



Gambar 2.
Bagan Pertimbangan Penempatan Camat



- Sehat Jasmani dan Rohani
- b. Riwayat Jabatan (Pengalaman)
- c. Kedisiplinan
- d. Diklat Struktural
- e. Penghargaan

Setiap faktor di atas akan dinilai untuk setiap kandidat/calon camat. Dalam melakukan penilaian tentunya harus ada standar penilaian, sehingga faktor-faktor tersebut dapat benar-benar terukur. Sistem penilaian untuk setiap faktor dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Persyaratan Administrasi

Penentuan persyaratan Administrasi ini berpedoman pada Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 sebagai perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural. persyaratan tersebut diantaranya:

► Pangkat

Dalam setiap jabatan struktural memiliki pangkat terendah dan pangkat tertinggi. Seorang pegawai negeri sipil (PNS) dapat diangkat dalam suatu jabatan struktural meskipun yang bersangkutan memiliki pangkat dibawah pangkat terendah. Pangkat terendah untuk jabatan camat adalah IV/a, dan pangkat tertinggi IV/b, sedangkan pangkat satu tingkat dibawah pangkat terendah adalah III/d.

Sehingga dalam penilaian dapat dibagi menjadi tiga kriteria penilaian dengan nilai terendah adalah 1 dan nilai tertinggi adalah 3. Pemberian nilai tersebut adalah sebagai berikut:

- Apabila seorang calon camat memiliki pangkat tertinggi (IV/b), maka diberi nilai 3
- Apabila seorang calon camat memiliki pangkat terendah (IV/a), maka diberi nilai 2
- Apabila seorang calon camat memiliki pangkat satu tingkat dibawah pangkat terendah (III/d), maka diberi nilai 1

Misalnya seorang calon camat A memiliki pangkat Pembina (IV/a), maka dalam penilaian pangkat dapat diberi nilai 2.

► Pendidikan

Klasifikasi pendidikan yang dibutuhkan untuk jabatan camat dapat dilihat dalam bab sebelumnya yaitu sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2008 pasal 25 disebutkan bahwa salah satu syarat camat

adalah pegawai negeri sipil yang memiliki klasifikasi pendidikan diploma/sarjana di bidang pemerintahan ataupun sarjana umum lainnya yang diberikan diklat teknis pemerintahan.

Jelaslah bahwa untuk menjadi seorang camat terdapat urutan prioritas. Urutan prioritas ini dapat dijadikan kriteria penilaian. Berdasarkan klasifikasi pendidikannya, kandidat camat dapat dinilai, penilaian tersebut sebagai berikut:

- Apabila seorang calon camat memiliki ijazah sarjana/diploma pemerintahan maka diberi nilai 3
- Apabila seorang calon camat memiliki ijazah sarjana/diploma umum lainnya tetapi telah mengikuti diklat teknis pemerintahan maka diberi nilai 2
- Apabila seorang calon camat memiliki ijazah sarjana/diploma umum lainnya tetapi belum mengikuti diklat teknis pemerintahan maka diberi nilai 1

Misalnya seorang calon camat A memiliki latar belakang pendidikan pemerintahan (baik IPDN ataupun Sarjana Pemerintahan dari Universitas lain), maka dalam penilaian pendidikan dapat diberi nilai 3.

► Penilaian Kinerja

Dalam penilaian kinerja seorang PNS saat ini masih menggunakan standar penilaian yang disebut DP3, walaupun kini telah terbit peraturan baru mengenai system penilaian kinerja yang disebut Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), akan tetapi belum dapat diterapkan karena masih dalam tahap sosialisasi. Dalam penilaian kinerja seorang pegawai terdapat empat kriteria penilaian yaitu kurang, cukup, baik dan amat baik. Namun dalam menilai calon camat tidak hanya atas dasar penilaian dalam satu tahun saja. Hal ini dikarenakan syarat seorang pegawai untuk diangkat dalam jabatan struktural, minimal mendapatkan kriteria baik dua tahun terakhir. Sehingga kriteria yang dijadikan penilaian adalah baik dan amat baik.

Pemberian nilai untuk calon camat berdasarkan penilaian kinerjanya (DP3) adalah sebagai berikut:

- Apabila seorang calon camat memiliki nilai DP3 dengan kriteria amat baik dalam dua tahun terakhir, maka diberi nilai 3.
- Apabila seorang calon camat memiliki nilai DP3 dengan kriteria amat baik dan baik dalam dua tahun terakhir, maka



diberi nilai 2.

- Apabila seorang calon camat memiliki nilai DP3 dengan kriteria baik dalam dua tahun terakhir, maka dapat diberi nilai 1.

Misalnya seorang calon camat A memiliki nilai DP3 dengan predikat baik selama dua tahun terakhir, maka dalam penilaian kinerja (DP3) dapat diberi nilai 1.

► Sehat Jasmani dan Rohani

Sehat jasmani dan rohani disyaratkan dalam jabatan struktural karena seseorang yang akan diangkat dalam jabatan tersebut harus mampu menjalankan tugas secara profesional, efektif dan efisien. Sehat jasmani diartikan secara fisik seorang pegawai negeri sipil tidak dalam keadaan sakit-sakitan sehingga mampu menjalankan tugas dalam jabatannya dengan baik. Sehat rohani diartikan bahwa secara rohani seorang pegawai negeri sipil tidak dalam keadaan terganggu mental dan jiwanya, sehingga mampu berfikir baik dan rasional.

Faktor ini hanya memiliki dua kriteria yaitu sehat jasmani dan rohani serta tidak sehat jasmani dan rohani. Yang dijadikan syarat dalam penempatan pegawai dalam jabatan struktural adalah sehat jasmani dan rohani. Namun apabila seorang pegawai dinyatakan oleh dokter yang berwenang tidak sehat jasmani dan rohani maka secara langsung pegawai tersebut dinyatakan gugur dari seleksi calon camat.

Sehingga kriteria ini hanya diberikan nilai 1, yaitu sehat jasmani dan rohani.

Misalnya seorang calon camat A sehat jasmani dan rohaninya berdasarkan surat keterangan dokter yang ditentukan, maka dalam penilaian kesehatan dapat diberi nilai 1.

b. Riwayat Jabatan

Mengetahui riwayat jabatan seorang calon camat sangat penting dilakukan untuk mengetahui apakah yang bersangkutan memiliki pengalaman dalam pelaksanaan tugas-tugas yang memiliki karakteristik serupa dan yang berhubungan dengan jabatan camat. Hal ini akan memudahkan dalam pelaksanaan tugas sebagai camat nantinya. Apabila calon camat memiliki pengalaman dalam pelaksanaan tugas yang memiliki karakteristik serupa dengan jabatan camat, maka tentunya yang bersangkutan memiliki nilai lebih. Hal tersebut sesuai dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri

Nomor 71 Tahun 1998 tentang Pengangkatan dan Pemindahan Camat pada Pasal 3 huruf b Nomor 2, disebutkan bahwa pernah menjabat:

- Kepala Kelurahan
- Sekretaris Kecamatan
- Camat Pembantu
- Wakil Camat khusus untuk DKI Jakarta

Jabatan-jabatan di atas selain jabatan wakil camat, dapat dijadikan faktor penilaian dengan penjelasan sebagai berikut:

- Apabila seorang calon camat pernah menjabat sebagai kepala kelurahan, sekretaris kecamatan dan camat pembantu, maka diberi nilai 4.
- Apabila seorang calon camat pernah menjabat (dua) dari jabatan kepala kelurahan, sekretaris kecamatan dan camat pembantu, maka diberi nilai 3.
- Apabila seorang calon camat pernah menjabat salah satu dari jabatan kepala kelurahan, sekretaris kecamatan dan camat pembantu, maka diberi nilai 2.
- Apabila seorang calon camat tidak pernah menjabat salah satu dari jabatan kepala kelurahan, sekretaris kecamatan dan camat pembantu, maka diberi nilai 1.

Misalnya seorang calon camat A pernah menjabat sebagai kepala kelurahan, maka dalam penilaian pengalaman dapat diberi nilai 2.

c. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu faktor yang penting bagi seorang pegawai negeri sipil. Pengaturan tentang disiplin pegawai negeri sipil terdapat dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Apabila seorang PNS melakukan pelanggaran, maka yang bersangkutan diberi hukuman disiplin. Tingkatan hukuman terbagi dalam tiga tingkatan yaitu ringan, sedang dan berat. Jenis hukuman tingkat berat salah satunya dibebaskan dari jabatan, sehingga apabila seorang PNS dikenakan hukuman disiplin tingkat berat maka yang bersangkutan tidak diperbolehkan untuk diangkat dalam suatu jabatan. Namun apabila seorang PNS dikenakan hukuman disiplin tingkat ringan dan sedang, yang bersangkutan masih dapat diangkat dalam suatu jabatan.

Salah satu faktor kedisiplinan seorang PNS dapat dilihat dari tidak pernahnya seorang PNS mendapatkan hukuman disiplin. Sehingga kriteria ini dapat dinilai dengan penjelasan



sebagai berikut:

- Apabila seorang calon camat tidak pernah terkena hukuman disiplin, maka akan diberi nilai 4
- Apabila seorang calon camat pernah terkena hukuman disiplin tingkat ringan satu kali, maka akan diberi nilai 3
- Apabila seorang calon camat pernah terkena hukuman disiplin tingkat ringan dua kali atau tingkat sedang satu kali, maka akan diberi nilai 2
- Apabila seorang calon pernah terkena hukuman disiplin tingkat ringan dan sedang masing-masing satu kali, maka akan diberi nilai 1

Misalnya seorang calon camat A pernah menerima hukuman disiplin tingkat ringan satu kali, maka dalam penilaian kedisiplinan diberi nilai 3.

d. Diklat Struktural

Diklat struktural atau diklat kepemimpinan adalah diklat yang diselenggarakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. diklat ini dapat diikuti oleh PNS sebelum menduduki ataupun sesudah menduduki suatu jabatan. Untuk jabatan camat, diklat struktural atau kepemimpinan yang disyaratkan adalah Diklatpim III atau SPAMA. Diklat ini merupakan salah satu kompetensi dari hard competencies yang dibutuhkan untuk jabatan camat. Keikutsertaan seorang calon camat dalam diklat yang disyaratkan dalam jabatan ini dapat dijadikan criteria penilaian calon camat. Penilaian ini dapat dilakukan sebagai berikut:

- Apabila seorang calon camat telah mengikuti dan lulus diklat kepemimpinan yang disyaratkan, maka diberi nilai 2
- Apabila seorang calon camat belum mengikuti diklat kepemimpinan yang disyaratkan, maka diberi nilai 1.

Misalnya seorang calon camat A memiliki Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Latihan (STTPL) SPAMA. Maka dalam penilaian diklat struktural dapat diberi nilai 2.

e. Penghargaan

Banyaknya penghargaan yang pernah diterima calon camat dalam pelaksanaan pekerjaan terutama penghargaan di bidang pemerintahan, dapat dijadikan pertimbangan

Tabel 8. Penjumlahan Nilai Faktor Pertimbangan Masa Lalu

Faktor Pertimbangan Masa Lalu	Nilai
Pangkat	2
Pendidikan	3
Penilaian Kinerja (DP3)	1
Kesehatan	1
Pengalaman	2
Kedisiplinan	3
Diklat Struktural	2
Penghargaan	2
Jumlah	16

penilaian bagi calon camat yang bersangkutan. Akan tetapi, untuk sementara ini penulis baru menggolongkan faktor ini menjadi 2 (dua) kriteria penilaian yaitu:

- Apabila seorang calon camat pernah menerima penghargaan khususnya di bidang pemerintahan, maka diberi nilai 2
- Apabila seorang calon camat tidak pernah menerima penghargaan khususnya di bidang pemerintahan, maka diberi nilai 1

Misalnya seorang calon camat A pernah menerima penghargaan dalam hal Kepuasan Masyarakat terhadap Pelayanan atau Kinerja Kelurahan (jika calon camat adalah seorang Lurah), maka dalam penilaian penghargaan diberi nilai 2.

Setelah dilakukan penilaian terhadap seluruh faktor dari pertimbangan masa lalu, maka hasil dari tiap faktor penilaian selanjutnya dijumlahkan. Dapat dilihat dalam Tabel 8.

Hasil penjumlahan tersebut dikalikan dengan bobot persentase dari pertimbangan masa lalu yaitu 50%. Sebagai ilustrasi penghitungan, dapat dilihat sebagai berikut:

Jumlah nilai yang diperoleh calon camat A adalah 16. Jumlah nilai tersebut dikalikan dengan persentase pertimbangan masa lalu yaitu 50%, maka nilai pertimbangan masa lalu seorang calon camat adalah: $16 \times 50\% = 8$

Dari penghitungan tersebut diperoleh nilai pertimbangan masa lalu seorang calon camat A sebesar 8.

2) Penilaian Pertimbangan Masa Sekarang

Penilaian kemampuan adalah penilaian terhadap kompetensi yang dimiliki oleh seorang calon camat. Kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang calon camat seperti yang telah



dijelaskan pada sub bab sebelumnya. Penilaian terhadap kompetensi ini terbagi menjadi 3 faktor penilaian yang merupakan kebutuhan kompetensi jabatan camat, diantaranya:

- a. Kompetensi Manajerial
- b. Pengetahuan
- c. Keterampilan

Khusus untuk penilaian kompetensi manajerial, terlebih dahulu dicari nilai kompetensi jabatan camat berdasarkan kamus kompetensi, dan nilai kompetensi calon camat dari hasil tes kompetensi yang dilaksanakan. Setelah nilai kompetensi jabatan dan calon camat diperoleh, maka nilai kompetensi calon camat dicocokkan dengan nilai kompetensi jabatan. Teknik penilaian dengan mencocokkan nilai kompetensi ini berasal dari metode Job-Person Matching Methods Spencer dan Spencer dalam bukunya "*Competence at Work*" (1993:254).

Adapun tahapan dan cara penilaiannya dapat dijelaskan di bawah ini.

- a. Kompetensi Manajerial

untuk memudahkan memahami perhitungan nilai kompetensi manajerial, dilakukan dengan langsung mencocokkan/memberi nilai yang telah diperoleh calon camat dalam tes kompetensi (seolah-olah telah mengikuti tes kompetensi). Adapun nilai kompetensi jabatan dan kompetensi calon camat seperti di bawah ini:

Misalnya seorang Calon Camat A telah mengikuti tes kompetensi dan memiliki nilai kompetensi seperti dalam Tabel 9.

Untuk mengetahui kecocokan nilai kompetensi calon camat A dengan kompetensi jabatan, terlebih dahulu dicari selisih (GAP)

antara nilai kompetensi calon camat A dengan standar kompetensi jabatan, dengan ketentuan jika nilai kompetensi individu (calon camat A) melebihi nilai standar kompetensi jabatan maka diberi angka 0 (nol) atau dengan kata lain terdapat kecocokan.

Adapun selisih antara nilai Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) dengan kompetensi Calon Camat A, dapat dilihat pada Tabel 10.

Dari penjelasan di sub bab sebelumnya, hasil wawancara yang dilakukan penulis dengan informan telah menetapkan bobot kepentingan dari kompetensi manajerial camat dan untuk selanjutnya dikalikan dengan persentase per kompetensi. Adapun penjelasannya dapat dilihat pada Tabel 11.

Selisih (GAP) ini juga dapat diartikan sebagai ketidakcocokan. Sehingga untuk mengetahui persentase (GAP) ketidakcocokan tersebut didapat dengan cara membagi nilai GAP dengan interval level maksimal kompetensi dan dikalikan persentase bobot kepentingan kompetensi manajerial.

Misalnya mencari GAP ketidakcocokan kompetensi Pencarian Info (PI) dengan langkah berikut:

$$\begin{aligned} \text{GAP Ketidakcocokan (PI)} &= \frac{\text{Selisih (GAP)}}{\text{Interval Level Maksimal Kompetensi}} \times 11,1\% \\ &= \frac{1}{4} \times 11,1\% = 2,7\% \end{aligned}$$

Kecocokan nilai kompetensi calon camat dengan kompetensi jabatan dilakukan dengan cara yang dapat dilihat dalam Tabel 12.

Dari hasil pengolahan di atas didapat persentase ketidakcocokan (GAP) sebesar 5,4 %.

Tabel 9. Nilai (Level) Kompetensi Jabatan dan Calon Camat

Kompetensi Manajerial	Nilai Maks. Kompetensi (1-5)	Nilai Standar Kompetensi Jabatan	Nilai Tes Kompetensi Calon Camat A
Berpikir Analisis (BA)	5	1	3
Integritas (Int)	5	3	5
Kepemimpinan (Kpp)	5	2	3
Membangun Hubungan Kerja (MHK)	5	1	1
Pencarian Informasi (PI)	5	3	2
Komunikasi Lisan (Komlis)	5	4	4
Pengambilan Keputusan (PK)	5	3	3
Pengorganisasian (P)	5	2	3
Perencanaan (Per)	5	2	5
Berorientasi pada Kualitas (BpK)	5	3	5
Interaksi Sosial (IS)	5	3	2
Jumlah	55	27	36



Tabel 10. Selisih Nilai Standar Kompetensi Jabatan dan Calon Camat A

Kompetensi Manajerial	Nilai Standar Kompetensi Jabatan	Nilai Tes Kompetensi Calon Camat A	Selisih
Berpikir Analisis (BA)	1	3	0
Integritas (Int)	3	5	0
Kepemimpinan (Kpp)	2	3	0
Membangun Hubungan Kerja (MHK)	1	1	0
Pencarian Informasi (PI)	3	2	1
Komunikasi Lisan (Komlis)	4	4	0
Pengambilan Keputusan (PK)	3	3	0
Pengorganisasian (P)	2	3	0
Perencanaan (Per)	2	5	0
Berorientasi pada Kualitas (BpK)	3	5	0
Interaksi Sosial (IS)	3	2	1
Jumlah	27	36	2

Tabel 11. Bobot Kepentingan Kompetensi Manajerial

Kompetensi Manajerial	Persentase Kompetensi Manjerial		Bobot Kepentingan	Persentase
Berpikir Analisis (BA)	1	3,7 %	2	7,4%
Integritas (Int)	3	11,1%	3	33,3%
Kepemimpinan (Kpp)	2	7,4 %	3	22,2%
Membangun Hubungan Kerja (MHK)	1	3,7 %	3	11,1%
Pencarian Informasi (PI)	3	11,1%	1	11,1%
Komunikasi Lisan (Komlis)	4	14,8%	2	29,6%
Pengambilan Keputusan (PK)	3	11,1%	2	22,2%
Pengorganisasian (P)	2	7,4 %	3	22,2%
Perencanaan (Per)	2	7,4 %	3	22,2%
Berorientasi pada Kualitas (BpK)	3	11,1%	3	33,3%
Interaksi Sosial (IS)	3	11,1%	2	22,2%
Jumlah	27	100 %	27	236,8%

Tabel 12. Kecocokan Nilai Kompetensi

Kompetensi Manajerial	Nilai SKJ	Bobot Kepentingan	Kompetensi Calon Camat A	GAP	GAP Ketidakcocokan
Berpikir Analisis (BA)	1	2	3	0	
Integritas (Int)	3	3	5	0	
Kepemimpinan (Kpp)	2	3	3	0	
Membangun Hubungan Kerja (MHK)	1	3	1	0	
Pencarian Informasi (PI)	3	1	2	1	2,7%
Komunikasi Lisan (Komlis)	4	2	4	0	
Pengambilan Keputusan (PK)	3	2	3	0	
Pengorganisasian (P)	2	3	3	0	
Perencanaan (Per)	2	3	5	0	
Berorientasi pada Kualitas (BpK)	3	3	5	0	
Interaksi Sosial (IS)	3	2	2	1	2,7%
Jumlah	27	27	36	2	
Jumlah Ketidakcocokan (GAP)					5,4%



Selanjutnya menentukan persentase kecocokan yang dijelaskan seperti dibawah ini :

$$\begin{aligned} \text{Persentase kecocokan} &= 100 \% - \text{persentase ketidakkcocokan} \\ &= 100 \% - 5,4 \% \\ &= 94,6 \% \end{aligned}$$

Besarnya interval nilai yang dapat diberikan sebagai berikut:

Nilai Kecocokan (dalam %):	
80 - 100	= 4
65 - 79	= 3
50 - 64	= 2
< 50	= 1

Dari hasil perhitungan kecocokan nilai kompetensi calon camat A mencapai 94,6 %, maka ia mendapatkan nilai 4.

b. Pengetahuan

Penilaian pengetahuan didasarkan oleh kebutuhan *hard competency* jabatan camat. Seperti telah dibahas dalam sub bab sebelumnya, bahwa kebutuhan *hard competency* jabatan camat yang berupa pengetahuan berjumlah 3 (tiga) bidang pengetahuan. Pengetahuan tersebut adalah:

1. Pengetahuan tentang Manajemen Pemerintahan
2. Pengetahuan tentang Peraturan/Undang-Undang Pertanahan
3. Pengetahuan tentang Organisasi Social dan Kemasyarakatan

Setiap pengetahuan di atas, dilakukan tes sehingga masing-masing memiliki nilai. Teknik untuk mengetahui kompetensi calon camat yang berupa pengetahuan dapat dilakukan dengan wawancara maupun tes tertulis. Skala penilaian untuk masing-masing pengetahuan di atas adalah sama sebagai berikut:

Nilai :	
80 - 100	= 4
65 - 79	= 3
50 - 64	= 2
< 50	= 1

Misalnya seorang calon camat A telah mengikuti tes pengetahuan. Dari masing-masing

tes tersebut kandidat mendapatkan nilai di Tabel 13.

c. Keterampilan

Sama halnya dengan kompetensi pengetahuan, kompetensi keterampilan ini didasarkan pada kebutuhan *hard competency* jabatan camat. Seperti telah dibahas dalam sub bab sebelumnya bahwa, kebutuhan *hard competency* jabatan camat yang berupa keterampilan berjumlah 3 (tiga) bidang keterampilan. Keterampilan tersebut adalah:

1. Keterampilan Berpidato/Public Speaking
2. Keterampilan dalam Pengambilan Keputusan
3. Keterampilan Bersosialisasi dengan Masyarakat

Setiap keterampilan tersebut, dilakukan tes sehingga masing-masing keterampilan memiliki nilai. Teknik untuk mengetahui kompetensi kandidat yang berupa keterampilan dapat dilakukan dengan wawancara dan tertulis untuk keterampilan pengambilan keputusan, dan simulasi berupa peragaan untuk keterampilan berpidato dan sosialisasi dengan masyarakat. Skala penilaian untuk masing-masing keterampilan di atas adalah sama sebagai berikut:

Nilai :	
80 - 100	= 4
65 - 79	= 3
50 - 64	= 2
< 50	= 1

Misalnya seorang calon camat A telah mengikuti tes keterampilan. Dari masing-masing tes tersebut calon camat A mendapatkan nilai pada Tabel 14.

Setelah dinilai seluruh faktor penilaian dari pertimbangan masa sekarang, maka hasil dari penilaian untuk setiap calon camat dijumlahkan. Misalnya seorang calon camat A telah dinilai kompetensi yang dimilikinya, maka nilai dari pertimbangan masa sekarang adalah ada pada Tabel 15.

Hasil penjumlahan tersebut dikalikan dengan persentase nilai pertimbangan masa

Tabel 13. Penilaian Pengetahuan

Pengetahuan	Nilai Tes	Nilai Pengetahuan
Manajemen Pemerintahan	82	4
Peraturan Pertanahan	75	3
Organisasi Sosial dan Kemasyarakatan	78	3



Tabel 14. Penilaian Ketrampilan

Ketrampilan	Nilai Tes	Nilai Ketrampilan
Berpidato/ <i>Public Speaking</i>	65	3
Pengambilan Keputusan	72	3
Sosialisasi dengan Masyarakat	85	4

Tabel 15. Penjumlahan Nilai Faktor Pertimbangan Masa Sekarang

Kompetensi Calon Camat	Nilai
Kompetensi Manajerial	4
Pengetahuan Manajemen Pemerintahan	4
Pengetahuan Peraturan Pertanahan	3
Pengetahuan Organisasi Sosial dan Kemasyarakatan	3
Keterampilan Berpidato	3
Keterampilan Dalam Pengambilan Keputusan	3
Keterampilan Sosialisasi dengan Masyarakat	4
Jumlah	24

sekarang yaitu 30%. Sebagai ilustrasi penghitungan, dapat dilihat sebagai berikut:

Jumlah nilai yang diperoleh kandidat adalah 24. Jumlah nilai tersebut dikalikan dengan persentase pertimbangan masa sekarang yaitu 30%, maka nilai pertimbangan masa sekarang seorang calon camat adalah: $24 \times 30\% = 7,2$.

Dari penghitungan tersebut diperoleh nilai Pertimbangan Masa Sekarang seorang calon camat A sebesar 7,2.

3) Penilaian Pertimbangan Masa Depan

Penilaian masa depan adalah penilaian tentang hal-hal yang akan dilakukan oleh seorang calon apabila terpilih menjadi seorang camat di masa datang. Faktor yang dinilai dari pertimbangan masa depan adalah pemamparan visi misi calon camat.

Dari ciri-ciri visi yang baik dapat dijadikan acuan dalam pemamparan visi oleh seorang calon camat, sehingga dalam pemaparan visi misi dapat dijadikan salah satu penilaian. Penilaian nya dilihat dari penyajian, kesesuaian visi calon dengan visi pemerintah daerah serta memenuhi kriteria visi yang baik. Nilai yang dapat diberi untuk kandidat sebagai berikut:

- Nilai 4 untuk visi dan misi yang sangat baik
- Nilai 3 untuk visi dan misi yang baik
- Nilai 2 untuk visi dan misi yang cukup
- Nilai 1 untuk visi dan misi yang kurang

Misalnya seorang calon camat A telah memaparkan visi misi sesuai dengan ciri-ciri visi yang baik dan sesuai dengan visi pemerintah daerah serta dalam penyajiannya sangat baik

maka dapat diberi nilai 4.

Selain pemamparan visi misi, dalam penilaian aspek ini juga dinilai keseriusan akan komitmen para calon camat. Dapat dilihat dari adanya keberanian dari calon camat untuk membuat sebuah komitmen yang tertuang dalam sebuah kontrak politik yang dapat dijadikan bukti mengenai keseriusan dan kesiapan calon camat dalam mengemban tugas jabatan camat.

Untuk saat ini penulis baru bisa menggolongkan faktor ini menjadi 2 (dua) kriteria penilaian yaitu:

- Apabila seorang calon camat siap/sanggup untuk membuat dan menjalankan kontrak politik (komitmen), maka diberi nilai 1
- Apabila seorang calon camat belum siap/sanggup untuk membuat dan menjalankan kontrak politik (komitmen), maka diberi nilai 0

Untuk faktor komitmen ini panitia seleksi tidak akan memerintahkan secara langsung kepada para calon untuk membuat sebuah kontrak politik, karena panitia seleksi ingin melihat sejauh mana inisiatif dan keseriusan dari para calon camat.

Misalnya calon camat A dalam pemamparan visi misinya menyampaikan mengenai komitmennya dalam pelaksanaan tugas camat kedepan disertai dengan rencana target serta konsekuensi yang diterima jika target tersebut tidak tercapai.

Dari ilustrasi di atas maka Calon Camat A diberi nilai tambahan 1.



Tabel 16. Nilai Total Calon Camat

Aspek (Pertimbangan) Penilaian	Nilai
Masa Lalu	8
Masa Sekarang	7,2
Masa Depan	1
Nilai Total	16,2

Hasil penjumlahan dari nilai faktor di atas, selanjutnya dikalikan dengan persentase nilai dari pertimbangan masa depan yaitu 20%. Sebagai ilustrasi penghitungan, dapat dilihat sebagai berikut:

Jumlah nilai yang diperoleh kandidat adalah 5. Jumlah nilai tersebut dikalikan dengan persentase pertimbangan masa depan yaitu 20%, maka nilai untuk pertimbangan masa depan seorang calon camat A adalah: $5 \times 20\% = 1$.

Dari penghitungan tersebut diperoleh nilai pertimbangan masa depan calon camat sebesar 1.

Setelah seluruh nilai pertimbangan calon camat diperoleh (Pertimbangan masa lalu, sekarang, dan masa depan), maka selanjutnya seluruh nilai tersebut dijumlahkan. Hasil penjumlahan ini merupakan nilai total seorang calon camat.

Misalnya seorang calon camat A telah dinilai seluruh aspek pertimbangan (masa lalu, sekarang, dan masa depan), maka ia memperoleh nilai dari seluruh aspek penilaian seperti pada Tabel 16.

Hasil penjumlahan ini merupakan nilai total seorang calon camat A. Untuk mendapatkan camat yang dibutuhkan dapat dilihat calon camat yang memiliki nilai total tertinggi. Nilai total ini juga dapat digunakan untuk menentukan peringkat calon camat.

Dalam menentukan calon camat yang akan diusulkan untuk diangkat sebagai camat dapat dilihat dalam simulasi berikut.

Tabel 18. Calon Camat yang Diusulkan

Peringkat	Nama Calon	Nilai Total
I	Camat C	16,3
II	Camat A	16,2
III	Camat D	16,1

SIMULASI SELEKSI CALON CAMAT

Dalam seleksi yang diikuti oleh 5 (lima) orang calon camat telah diperoleh nilai dari seluruh aspek. Dari kelima calon camat ini, yang akan dijadikan camat sebanyak satu orang terbaik. Sehingga untuk menentukan peringkat calon camat tersebut dapat dilihat pada Tabel 17.

Dari simulasi di atas telah diketahui peringkat masing-masing calon camat. Dari kelima calon camat ini diambil tiga orang yang memiliki peringkat teratas. Tiga orang calon camat yang memiliki peringkat teratas ada pada Tabel 18.

Dari beberapa kandidat/calon camat tersebut selanjutnya diusulkan oleh baperjakat kepada Bupati/Walikota untuk diambil satu calon camat yang akan diangkat dan ditetapkan sebagai Camat dengan Surat Keputusan Bupati/Walikota.

D. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil analisis tersebut mengenai desain simulasi penempatan pegawai dalam jabatan struktural berbasis kompetensi di Kabupaten/Kota, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan penempatan pegawai khususnya jabatan camat selama ini dilakukan masih berdasarkan pertimbangan subyektif bupati/walikota dan teknisnya masih sebatas pemenuhan persyaratan yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Penempatan

Tabel 17. Nilai Total Calon Camat

Nama Calon	Nilai Aspek (Pertimbangan)			Nilai Total	Peringkat
	Masa Lalu (50%)	Masa Sekarang (30%)	Masa Depan (20%)		
Camat A	8	7,2	1	16,2	II
Camat B	7,7	7	0,6	15,3	V
Camat C	8	7,5	0,8	16,3	I
Camat D	7,8	7,7	0,6	16,1	III
Camat E	7,5	7,4	0,6	15,5	IV



Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural, sehingga belum ada pelaksanaan seleksi atau tes kompetensi.

2. Alasan mengapa belum dilaksanakan seleksi atau tes kompetensi dalam penempatan pegawainya khususnya jabatan camat, yaitu:

- Belum adanya keinginan dari para stakeholder untuk melakukan kegiatan ataupun proses seleksi dalam penempatan pegawainya.
- Belum adanya dasar hukum atau kebijakan dari pimpinan mengenai kegiatan seleksi pegawai atau tes kompetensi.
- Alasan terakhir yaitu alasan politis.

3. Kriteria efektif camat dari hasil penelitian diperoleh gambaran sebagai berikut:

- Disiplin, yang dinilai dari berbagai bidang seperti disiplin waktu, mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan pegawai negeri sipil serta mentaati prosedur dalam bekerja.
- Mempunyai sifat kepemimpinan, yaitu mampu memimpin bawahannya dalam menjalankan tugas dan mampu mengarahkan masyarakat di lingkungan kerjanya.
- Menunjukkan prestasi kerja yang baik, yaitu kualitas pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan serta tanggap terhadap setiap tugas yang diberikan.
- Bertanggung jawab, yaitu bertanggung jawab atas semua pekerjaan yang dilakukan.
- Mampu memberikan pelayanan prima, yaitu pelayanan yang baik, cepat serta sesuai dengan prosedur yang ditetapkan.

4. Kebutuhan Kompetensi Jabatan Camat terdiri dari *hard* dan *soft competency*, dengan uraian sebagai berikut:

- a. *Hard Competency* Jabatan Camat:

- Pengetahuan terdiri dari: Pengetahuan Manajemen Pemerintahan, Pengetahuan Peraturan Pertanahan dan Pengetahuan Organisasi Sosial dan Masyarakat
- Keterampilan terdiri dari: keterampilan berpidato, bersosialisasi dengan masyarakat, pengambilan keputusan dan keterampilan sosialisasi dengan masyarakat.

- b. *Soft Competency* Jabatan Camat terdiri dari 11 Kompetensi Manajerial sesuai PerKa BKN Nomor 7 Tahun 2013, yaitu:

- Berpikir Analisis level (1), dengan deskripsi perilaku: M e m a h a m i permasalahan yang terjadi dalam pekerjaannya.
- Integritas level (3), deskripsi perilaku: Mengingatkan orang lain untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi.
- Kepemimpinan level (2), deskripsi perilaku: Membina bawahan dalam penyelesaian pekerjaan.
- Membangun Hubungan Kerja level (1), deskripsi perilaku: Menjalin hubungan kerja antar unit dalam satu organisasi yang berdampak pada pencapaian tujuan organisasi.
- Pencarian Info level (3), deskripsi perilaku: Menguji kesahihan data atau informasi yang terkumpul
- Komunikasi Lisan level (4), deskripsi perilaku: Mengajukan pertanyaan untuk menggali informasi dari orang lain.
- Pengambilan Keputusan level (3), deskripsi perilaku: Membuat keputusan yang dapat mengakomodir kepentingan semua pihak.
- Pengorganisasian level (2), deskripsi perilaku: Melakukan evaluasi dan monitoring secara berkala selama kegiatan berlangsung.
- Perencanaan level (2), deskripsi perilaku: Menyusun rencana kegiatan sesuai dengan rencana operasional.
- Berorientasi pada Kualitas level (3), deskripsi perilaku: Memperbaiki/ menelaah ulang proses kerja untuk mendapatkan hasil kerja yang lebih baik.
- Interaksi Sosial level (3), deskripsi perilaku: Menghargai dengan melakukan toleransi antar individu maupun kelompok.

5. Desain simulasi penempatan pegawai dalam jabatan struktural berbasis kompetensi ini dibagi kedalam 3 (tiga) aspek/pertimbangan diantaranya pertimbangan masa lalu, masa sekarang dan masa depan, adapun penjelasan sebagai berikut:

- a. Pertimbangan Masa Lalu

- Persyaratan Administrasi terdiri dari: Pangkat, Pendidikan, Penilaian Kinerja, dan Kesehatan
- Pengalaman



- ▶ Kedisiplinan
- ▶ Diklat Struktural
- ▶ Penghargaan
- b. Pertimbangan Masa Sekarang
 - ▶ Kompetensi Manajerial
 - ▶ Pengetahuan
 - ▶ Keterampilan
- c. Pertimbangan Masa Depan
 - ▶ Pemaparan Visi Misi
 - ▶ Komitmen (Kontrak Politik)

Untuk Model Simulasi ini dilengkapi dengan sistem penilaian sebagai berikut:

- ▶ Setiap aspek penilaian (pertimbangan masa lalu, masa sekarang dan masa depan) diberikan persentase penilaian masing-masing sebesar 50%, 30%, dan 20%.
 - Pertimbangan Masa Lalu, diberi bobot sebesar 50%

Pembobotan sebesar 50% ini diberikan dengan pertimbangan bahwa, untuk proses penempatan selama ini masih melihat kualifikasi dari pegawai yang bersangkutan, dan berpegangan pada persyaratan yang termuat dalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002. Selain itu belum adanya seleksi atau tes kompetensi menjadikan aspek ini menjadi faktor utama atau memberi perhatian lebih terhadap pertimbangan pengangkatan pegawai
 - Pertimbangan Masa Sekarang, diberi bobot sebesar 30%

Pertimbangannya adalah aspek ini perlu diberikan perhatian yang cukup karena kompetensi merupakan bagian penting yang harus dijadikan pertimbangan kedepannya.
 - Pertimbangan Masa Depan, diberi bobot sebesar 20%

Pembobotan sebesar 20% ini diberikan dengan pertimbangan bahwa masa depan yang dicita-citakan berupa visi sangat dipengaruhi oleh upaya yang dilakukan saat ini untuk mencapai visi tersebut. sehingga bobot yang diberikan tidak terlalu besar.
- ▶ Memberikan nilai 1 sampai 4 untuk setiap faktor yang dinilai (setiap faktor jumlah nilainya berbeda tergantung sub faktor atau jumlah indikator yang ada).
- ▶ Menjumlahkan seluruh nilai yang diperoleh kandidat.
- ▶ Mengalikan seluruh nilai yang diperoleh dengan persentase penilaian masing-masing

aspek (pertimbangan).

- ▶ Menjumlahkan nilai setiap aspek yang dinilai.

Dari penilaian ini diperoleh peringkat calon, untuk menentukan calon yang diusulkan kepada Bupati/Walikota.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka penulis dapat memberikan rekomendasi sebagai berikut:

1. Proses penempatan pegawai ke depan diharapkan agar lebih selektif, terutama mengenai pemenuhan persyaratan administrasi seperti kualifikasi pendidikan, penilaian kinerja dan lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan, agar dipatuhi sebagai itikad awal dari usaha perbaikan manajemen sumber daya aparatur ke depan.
2. Untuk memenuhi kebutuhan kompetensi jabatan camat berupa pengetahuan dan keterampilan yang saat ini dinilai masih kurang, untuk itu kompetensi-kompetensi tersebut dapat dijadikan salah satu diklat teknis dalam meningkatkan kualitas camat di Kabupaten/Kota, seperti Diklat Manajemen Pemerintahan, Keagrariaan, Public Speaking, dan Diklat Kepribadian lainnya.
3. Apabila kualitas sumber daya manusia Pemerintah Kabupaten/Kota sudah meningkat, maka persentase penilaian aspek (3 pertimbangan) sebaiknya di tingkatkan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada, sebagai upaya peningkatan kualitas SDM secara terus menerus. Terutama persentase masa sekarang berupa penilaian kompetensi yang ke depan diharapkan menjadi prioritas dibandingkan aspek lainnya
4. Dengan adanya perancangan simulasi penempatan pegawai ini ke depan peran Baperjakat agar lebih dioptimalkan. Misalnya jika sebelumnya Baperjakat hanya memberi usulan kepada Bupati/Walikota dari data yang sudah didapat dari panitia teknis (BKD), akan tetapi ke depan Baperjakat ikut dilibatkan mulai dari penentuan persyaratan (diluar yang ada dalam PP 13/2002), penentuan standar kompetensi, serta tahapan seleksi seperti pemaparan visi misi dan lainnya, sehingga dari kegiatan tersebut nama-nama yang akan diusulkan kepada Bupati/Walikota jelas kompetensinya dan mendapat jaminan bahwa itu merupakan kandidat-kandidat yang terbaik. Nilai lainnya adalah Pejabat Pembina



Kepegawaian dalam hal ini Bupati/Walikota bisa melihat jelas hasil kompetensi para kandidat atau calon camat.

5. Dari hasil pengamatan ini diharapkan ke depan Pemerintah Kabupaten/Kota terutama Panitia Penempatan Pegawai sudah dapat membuat dan menjelaskan rincian mengenai pertimbangan serta faktor-faktor dalam kegiatan penempatan pegawai, seperti persyaratan, standar kompetensi yang harus dipenuhi maupun tahapan-tahapan pelaksanaannya untuk diketahui semua pihak, sehingga prosesnya lebih transparan, terukur dan profesional.

REFERENSI

A. Buku

- Andrew, Mac Colin. 1996. *Hubungan Pusat dan Daerah dalam Pembangunan*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Kaho, Yosef R. 1995. *Prospek Otonomi Daerah di Negara RI: Identifikasi beberapa faktor yang mempengaruhi penyelenggaraannya*. Bandung : Raja Grafindo.
- Steers, Richard M. 1985. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Wasistiono, Sadu. 2002. *Menata Ulang Kelembagaan Pemerintah Kecamatan*. Bandung : Citra Pindo.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kesatu. Jogjakarta : Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Kusumastuti, Dyah. 2007. *Lokakarya Implementasi MSDM Berbasis Kompetensi*. Jakarta.
- Dessler, Garry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management)*, Alih bahasa Drs. Benyamin Molan, Edisi Bahasa Indonesia Jilid II. Jakarta : PT. Prehallindo.
- Fathoni, Abdurrahman. 2006. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Rivai Veithzal dan Sagala Ella Jauvani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Yuniarsih Tjutju dan Suwanto. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori Aplikasi dan Isu Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- Manthis, Robert L and Jackson. 2006. *Human Resource Management*. South Western. Australia.
- Werther, William and Davis, Keith. 1982. *Personal Management and Human Resource*. Tokyo : Mc.Graw Hill Kogokusha.
- Herdiansyah, Haris. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Siagian, SP. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Mitrani, et al. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia berdasarkan Kompetensi (Terjemahan)*. Jakarta : Pustaka Utama Grafiti.

Lyle M and Signe M Spencer. 1993. *Competence at Work : Model for Superior Performance*. USA : John Wiley and Sons Inc.

Muins, Sutan Makmur. 2000. *Standar Kompetensi Tenaga Kerja Indonesia, dalam Manajemen Pembangunan*. Jakarta : LAN.

B. Peraturan Perundang-undangan

- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah
- Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 sebagaimana perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural
- Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2008 tentang Kecamatan
- Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Kepala BKN Nomor 7 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial PNS
- Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 71 Tahun 1998 tentang Pengangkatan dan Pemindahan Camat
- Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 158 Tahun 2004 tentang Pedoman Organisasi Kecamatan
- Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 63/Kep/M.PAN/7/2003 tentang Pelayanan Publik