

Model Kebijakan Implementasi Rekrutmen Pejabat Struktural pada Jabatan Karir Pegawai Negeri Sipil

Nur Istiyan Harun, S.IP., MA.

Ferdi Gani, S.Sos., M.Si.

Program Studi Ilmu Pemerintahan, Universitas Gorontalo

Jalan A. A. Wahab No. 247, Limboto

isty.harunc@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to describe and analyze how structural structuring patterns exist in North Bolaang Mongondow district. The aspects seen in the context of structural structuring are three aspects, namely; competencies of structural officials, structural official recruitment processes and constraints faced in structural official recruitment in North Bolaang Mongondow Regency. This study uses a case study method as a step to assist researchers in recording and in data retrieval. With this method researchers can familiarize themselves with research subjects directly in a certain time by applying data collection techniques through observation, documentary and in-depth interviews.

The results of the study show that: 1). The competencies and expertise possessed by each employee are still low. 2). The process of recruiting echelon officials technically still refers to Government Regulation Number 13 of 2002 which regulates the mechanism of appointment of structural officials. 3) There are 3 main obstacles in the implementation of structural official recruitment in Bolmong Utara District, namely human resources (HR), conditions of work facilities, and work programs that have such a large impact on institutional performance.

Keywords: Policy Implementation Model, Structural Official Recruitment, Civil Servants

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan serta menganalisis bagaimana pola penataan jabatan struktural yang ada di kabupaten Bolaang Mongondow Utara. Adapun aspek yang dilihat dalam konteks penataan jabatan struktural ini ada tiga aspek yakni; kompetensi dari pejabat struktural, proses rekrutmen pejabat struktural dan kendala yang dihadapi dalam rekrutmen pejabat struktural di Kabupaten Bolaang Mongondow Utara. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus sebagai langkah untuk membantu peneliti dalam merekam dan dalam pengambilan data. Dengan metode ini peneliti dapat mengakrabkan diri dengan subyek penelitian secara langsung dalam waktu tertentu dengan menerapkan teknik pengumpulan data melalui observasi, dokumenter dan wawancara mendalam.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1). Kompetensi dan keahlian yang dimiliki oleh setiap pegawai masih rendah. 2). Proses perekrutan pejabat eselon secara teknis tetap mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 yang mengatur tentang mekanisme pengangkatan pejabat struktural. 3) Terdapat 3 kendala utama didalam pelaksanaan rekrutmen pejabat struktural di Kabupaten Bolmong Utara, yaitu sumber daya manusia (SDM), kondisi fasilitas kerja, dan program kerja yang memberikan dampak yang begitu besar terhadap kinerja institusi.

Kata Kunci : Model Implementasi Kebijakan, Rekrutmen Pejabat Struktural, Pegawai Negeri Sipil

1. PENDAHULUAN

Perjalanan sejarah politik dan pemerintahan di negara Indonesia mencatat bahwa desentralisasi merupakan suatu pilihan bagi bangsa Indonesia. Hal ini dapat dilihat dari berbagai proses pergantian peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang penyelenggaraan pemerintahan daerah dan berbagai pelaksanaannya. Dalam penyelenggaraan pemerintahan, daerah diberikan kesempatan dan keleluasaan untuk menyelenggaraan otonomi daerah seluas-luasnya sebagaimana dimaksud pada pasal 18 ayat (5) UUD 1945. Otonomi daerah dalam pandangan seperti ini sangat mengedepankan keberadaan dan kepentingan masyarakat daerah untuk menjadi sumber inspirasi utama dalam setiap kebijakan pemerintah baik dari aspek pengaturan maupun pelayanan masyarakat.

Namun disisi lain, keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah juga sangat tergantung pada manusia pelaksana harus baik, keuangan harus cukup baik, peralatannya harus cukup dan baik serta organisasi dan manajemennya harus baik. Dari berbagai faktor tersebut, faktor manusia yang menjadi faktor utama dan esensial, karena manusia disamping menjadi objek juga sebagai subjek dalam segala aktivitas pemerintahan.

Masalah utama dalam pelaksanaan otonomi daerah yang paling dominan adalah terletak pada faktor peningkatan kualitas sumber daya manusia. Di Indonesia masalah sumber daya manusia baru mulai diperhatikan lebih serius pada tahun 1970-an. Hal ini dibuktikan dengan munculnya Undang-Undang tentang tenaga kerja, peraturan upah minimum, kesejahteraan pegawai dan sebagainya.

Kualitas sumber daya manusia ini menyangkut dua aspek, yaitu aspek fisik dan aspek non fisik, yang menyangkut kemampuan bekerja, berpikir dan ketrampilan-ketrampilan lain, oleh sebab itu upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia ini juga dapat diarahkan kepada kedua aspek tersebut. Untuk meningkatkan kualitas fisik dapat diupayakan melalui program-program kesehatan dan gizi, sedangkan untuk meningkatkan kualitas atau kemampuan-kemampuan non fisik tersebut, maka upaya pendidikan dan pelatihan adalah yang penting diperlukan. Upaya inilah yang disebut dengan pengembangan sumber daya manusia.

Pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*) ini dalam cakupan atau ruang lingkupnya dapat dibedakan atas dua hal, yang pertama terkait pengembangan sumber daya secara makro dan kedua pengembangan sumber daya manusia secara mikro. Pengembangan sumber daya secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa. Proses peningkatan disini mencakup perencanaan, pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia. Sedangkan pengembangan sumber daya manusia secara mikro, dalam arti dilingkungan suatu unit kerja (departemen atau lembaga-lembaga yang lain) maka sumber daya yang dimaksud adalah tenaga kerja, karyawan atau pegawai.

Penempatan pegawai harus didasarkan pada kemampuan dan keahlian yang dimiliki. Artinya pegawai yang mampu mencari terobosan baru ke arah yang lebih baik, mampu berfikir yang inovatif, kreatif, menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga mampu menghasilkan kinerja pegawai yang efektif,

efisien dalam proses pembangunan maupun dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat. Pegawai seperti disebutkan diatas akan terwujud jika pemimpin daerah (selanjutnya bupati) mempertimbangkan peraturan pemerintah Republik Indonesia nomor 13 tahun 2002 tentang pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural ketika melakukan rekrutmen pejabat struktural di daerah terkait dan harus mengabaikan budaya paternalistik dalam birokrasi yang masih menjadi landasan dalam rekrutmen pejabat struktural. Bentuk seperti ini lebih halus bila dibandingkan dengan pola hubungan *patron client* atau *patronage system*. Sistem ini bisa dikatakan perpaduan dua sistem rekrutmen yaitu *spoil system* dan *nepotism system*.

Sebagaimana data yang didapatkan dilapangan bahwa ada 5 (lima) orang pejabat struktural yang tidak sesuai latar belakang pendidikannya dengan instansi yang dipimpin. Seperti kabid perbendaharaan, kabid ketahanan pangan, kepala Dinas Pemuda dan Olahraga, camat Bintauna dan camat Sangkub. Kelima pejabat tersebut bergelar sarjana pendidikan. Oleh karena itu studi ini menjadi penting untuk dilakukan, mengingat pengangkatan pejabat struktural di Kabupaten Bolaang Mongondow Utara kurang memperhatikan peraturan pemerintah nomor 13 tahun 2002 tentang pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural hal ini terlihat dari beberapa SKPD yang dipimpin oleh pegawai yang latar belakang pendidikannya tidak sesuai dengan penempatan kerjanya.

2. METODE PENELITIAN

a. Jenis Penelitian dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dan sumber data yang digunakan meliputi data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari pejabat-pejabat terkait di lingkungan Pemerintah Daerah Bolaang Mongondow Utara. Sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen berupa laporan.

b. Teknik pengumpulan data dan Analisis Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga tehnik. 1). Dengan teknik wawancara, bisa diharapkan akan diperoleh informasi dan data mengenai proses rekrutmen pejabat struktural serta kendala yang dihadapi, oleh karena itu unit analisis dari penelitian ini adalah individu. 2) Observasi digunakan dalam pengambilan data dengan pengamatan dan pencatatan sistematis di lapangan untuk memperoleh data yang diperlukan tetapi tidak diperoleh dalam wawancara. Dan yang ke-3) dokumenter dimana peneliti dalam pengambilan data dengan mempelajari berbagai dokumen yang terkait.

3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

a. Model Kebijakan Rekrutmen Pejabat Struktural di Kabupaten Bolmong Utara

Dari hasil penelitian terkait dengan model rekrutmen dan keahlian yang dimiliki oleh setiap pegawai di Kabupaten Bolmong Utara diketahui masih belum maksimal, hal ini karena banyak pegawai Golongan III yang direkrut, tetapi didominasi oleh tenaga fungsional, seperti guru dan dokter serta keperawatan. Sehingga ada beberapa jabatan yang harus diisi level struktural belum ditempati, karena belum ada pegawai yang memenuhi syarat untuk posisi

tersebut, khususnya terkait dengan kepangkatan. Hal tersebut didukung oleh hasil *interview* peneliti dengan Sekertaris BKD, beliau mengatakan:

“... kami akui memang, pegawai yang direkrut setiap tahun anggaran lebih dominan tenaga guru, dokter dan keperawatan, dan mereka sebagian besar golongan III. Sementara tenaga struktural sangat sedikit khususnya Golongan III, sehingga langkah yang ditempuh oleh pihak BKD adalah mengusulkan orang-orang untuk menempati jabatan tertentu dengan memanfaatkan tenaga Guru, selanjutnya sambil menunggu pegawai yang akan memenuhi syarat untuk itu”.(Wawancara bulan Juni Tahun 2018 : Tetriko Talibo)

Penggunaan tenaga guru tersebut hanya didasarkan oleh kebutuhan daerah, disisi lain Kabupaten Bolmong Utara masih kekurangan tenaga guru, sehingga setiap tahun, tenaga guru lebih besar kuotanya bila dibanding tenaga teknis. Di samping itu, tenaga teknis yang tersedia didominasi oleh Golongan II, sehingga berdasarkan aturan sekalipun sudah lama bekerja, tetapi golongan belum memenuhi syarat untuk menempati jabatan. Alternatif adalah guru sebagai pengganti atau saat ini diperbantukan dan lebih banyak juga berstatus pelaksana tugas belum definitif (PTT).

Hal tersebut juga dibenarkan oleh *stakeholders* di lingkungan Baperjakat, mereka melihat bahwa kebutuhan jabatan yang ada di Kabupaten Bolmong Utara masih sangat kurang, hal ini terkait dengan kurangnya sumber daya manusia (SDM) yang secara kepangkatan memenuhi syarat untuk jabatan tertentu. Berikut kutipan wawancara dengan Asisten Bidang Tata Pemerintahan:

“... Secara teknis memang kami tidak mengetahui, tetapi semua itu dibawah kewenangan BKD. Karena yang bertindak sebagai pihak penganalisa jabatan adalah mereka, kami hanya mengkaji dan menilai. Memang dari pernyataan BKD tenaga pegawai yang menempati beberapa posisi jabatan struktural berasal dari elemen guru, tetapi itu dengan dasar tingkat kebutuhan, karena kekurangan pegawai yang siap secara kepangkatan untuk jabatan tertentu. Sehingga yang kami sepakati adalah cukup hanya pelaksana tugas pada jabatan tersebut, dalam rangka mengisi kekosongan jabatan”.
(Wawancara bulan Juli Tahun 2018 : Faridudin Gumohung)

Dengan demikian, jelas bahwa pegawai yang ada di Kabupaten Bolmong Utara memiliki kekurangan, khusus pegawai yang dapat diproyeksikan sebagai pejabat. Memang secara kuantitas, pegawai yang memiliki golongan III sejauh ini cukup besar, apalagi ada beberapa orang yang telah mengikuti Diklat PIM IV. Dan sekarang sementara menempati posisi jabatan eselon IV, dan untuk eselon di atasnya masih dianggap kurang. Jadi, memang keterbatasan ini yang dinilai oleh BKD maupun pihak Baperjakat mendorong untuk merekrut tenaga dari luar serta guru-guru yang secara kepangkatan dapat memenuhi syarat untuk jabatan tertentu. Sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala BKD :

“Didasarkan data yang ada, pegawai golongan III yang ada di Kab. Bolmong Utara cukup banyak, tetapi masih banyak yang berstatus CPNS, dalam arti belum mencapai PNS. Disamping itu, BKD telah mengikutkan kurang lebih 80 orang golongan III, untuk mengikuti PIM IV selama dua periode, hal ini dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pejabat ditingkatan tersebut. Tidak semua yang mengikuti diklat PIM tersebut secara langsung dijadikan pejabat, harus dipertimbangkan

kemampuan dan profesionalismenya, sehingga benar-benar memiliki kemampuan untuk melaksanakan tanggungjawab yang diberikan. Selanjutnya terkait dengan perekrutan tenaga guru, itu memang disesuaikan dengan kebutuhan, karena sebagian besar pegawai hanya golongan III/A, maka guru yang memiliki kemampuan tertentu kita promosikan untuk menempati jabatan di struktural” .(Wawancara bulan Juli Tahun 2018 : Maskun Antongio).

Namun demikian, bukan berarti semua guru yang sudah memiliki persyaratan tersebut langsung direkrut, tetapi didasarkan pertimbangan tertentu, misalnya saja tracrecordnya selama menjadi guru memiliki kemampuan memimpin, atau dengan kata lain dapat bekerja pada bidang tertentu, dengan dasar itulah, pihak BKD dan Baperjakat memutuskan untuk mengangkat tenaga pengajar dan mempromosikan sebagai pejabat eselon tertentu.

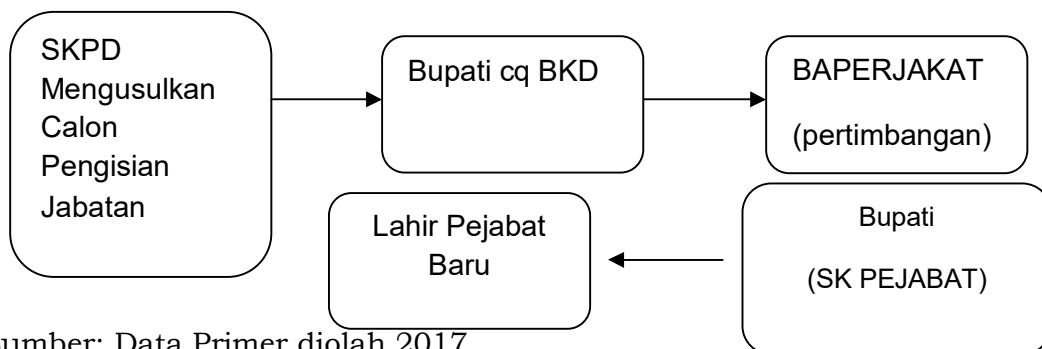
b. Proses Rekrutmen Pejabat Struktural di Kabupaten Bolaang Mogondow Utara

Idealnya, bila birokrasi pemerintah dijalankan sebagaimana tuntutan undang-undang, patologi birokrasi yang terjadi selama ini tidak akan terjadi, misalnya yang santer dilingkungan sosial, yakni masalah korupsi yang indetik dengan birokrasi bisa dihindari. Namun, aturan lebih berlaku pada orang-orang yang tidak memiliki kemampuan serta koneksi dengan pimpinan.

Melihat fenomena di Pemerintah Kabupaten Bolmong Utara, bahwa dalam proses perekrutan pejabat eselon, tetap mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 yang mengatur tentang mekanisme pengangkatan pejabat struktural. Hal ini terekam dalam wawancara peneliti dengan kepala BKD Kabupaten Bolmong Utara yang menyatakan sebagai berikut:

“...Proses serta Mekanismenya yang kami jalankan dalam melakukan rekrutmen pejabat struktural mengacu pada PP 13 tahun 2002 disamping juga melihat layak kepangkatan, rekrutmen serta disiplin dan loyalitas. Prosesnya dilakukan berdasarkan usulan dari pimpinan unit Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kepada bupati dalam hal ini di tangani oleh Badan Kepegawaian Daerah. Setelah usulan dari SKPD mengenai nama-nama calon, BKD merumuskan di badan kepegawaian, nama-nama calon yang layak sesuai kriteria sebagai pejabat struktural akan diajukan ke Baperjakat. (wawancara Bulan Juli Tahun 2018 : Maskun Antongio)”.

Gambar 1. Alur Proses rekrutmen pejabat struktural di Kabupaten Bolmong Utara



Sumber: Data Primer diolah 2017

Melihat Proses dan model rekrutmen pejabat struktural di Kabupaten Bolmong Utara, mekanismenya berdasarkan pengusulan jabatan dari tiap-tiap SKPD dimana unit tersebut lebih mengetahui jabatan-jabatan yang kosong, setelah itu pimpinan SKPD mengusulkan kepada Bupati melalui Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah, selanjutnya, Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah menganalisis nama-nama calon yang akan dipromosikan berdasarkan mekanisme aturan yang ada. Kemudian berkas dokumen calon pejabat tersebut dibawa ke Baperjakat untuk diminta pertimbangan kepangkatan dan jabatan sesuai aturan yang berlaku. Setelah prosedur di baperjakat rampung maka Baperjakat mengajukan kepada bupati sebagai pembina kepegawaian daerah serta yang memiliki kewenangan penuh terhadap pengangkatan pejabat serta menerbitkan SK kepada pejabat yang diangkat. Alur rekrutmen tersebut diatas dirasakan mampu meningkatkan citra layanan sipil dan citra organisasi pada pemerintahan daerah. Salah satu alasan yang jelas adalah peningkatan kualitas layanan publik lokal yang berkualitas. Sebagaimana diungkapkan oleh Muttalib dan Ali Khan didalam bukunya yang berjudul *theory of local government* (1982), juga dimaksudkan, agar tidak mengalami hal yang sama seperti contohnya yang dialami oleh negara bagian Amerika Serikat yang menderita akibat rampasan layanan sipil yang berubah menjadi layanan politik.

Bila mencermati alur pikir proses rekrutmen pejabat struktural di Kabupaten Bolmong Utara, menunjukkan bahwa penguasa, dalam hal ini kepala daerah sangat dominan didalam menentukan proses rekrutmen pejabat struktural. Kekuasaan politik yang dimiliki kepala daerah selaku penguasa, menjadi faktor penentu bagi birokrasi. Di tambah pula, birokrasi di daerah yang merupakan warisan kolonial, yang sangat kental dengan nuansa politiknya. Keputusan mengenai rekrutmen pejabat struktural dicapai oleh para pejabat politik dengan sedikit partisipasi dan pengaruh dari pegawai negeri sipil yang pada saat bersamaan tidak berperan dalam perangkat partai.

Terlepas dari pengaruh perpolitikan yang ada di Kabupaten Bolaang Mongondow Utara, proses rekrutmen diakui masih mempertimbangkan pengalaman kerja calon pejabat yang akan diangkat. sebagaimana disampaikan oleh Drs. Hi Lexi Talibo (mantan Kepala BKD).

“BKD itu hanya mengusulkan dengan pertimbangan sesuai dengan kriteria yang telah diatur. Apalagi rekrutmen seperti yang anda katakan, itu yang menjadi pertimbangan termasuk trackrecord, karena ketika menjadi pejabat harus menjadi teladan bagi anak buahnya. Selanjutnya secara kewenangan yang menentukan adalah pihak Baperjakat.”

Cukup jelas memang, bahwa ketentuan peraturan pemerintah sebagaimana telah diamanatkan harus dijalankan dengan benar. Namun, yang menarik dari pernyataan dalam wawancara peneliti dengan para informan tersebut, biasanya ketika Surat Keputusan (SK) berbeda dengan usulan yang disampaikan oleh pihak BKD atau Baperjakat sebagai insitusi yang menilai dan mempertimbangkan kepangkatan. Perbedaan yang dimaksud adalah orang lain yang tidak ada diusulan. Menanggapi hal ini, seperti yang disampaikan oleh asisten Bidang Ekonomi Pembangunan.

“Memang hal tersebut terjadi, misalnya ketika BKD telah mengusulkan nama-nama tertentu untuk menempati jabatan tertentu. Dan

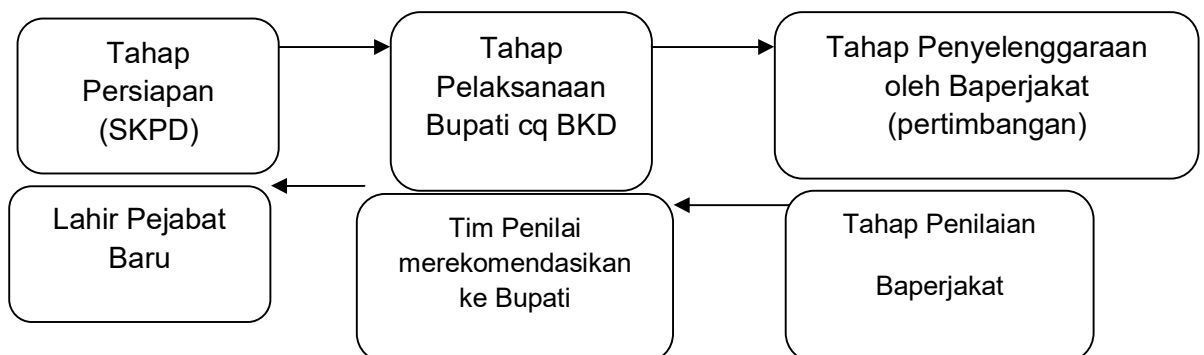
selanjutnya diseleksi dan dipertimbangkan oleh Baperjakat, tetapi SK tiba-tiba berubah nama dari usulan, ini kan aneh, tapi dalam dunia politik itu bisa saja terjadi. Hal ini dibenarkan juga oleh peraturan yang memberikan kewenangan kepada Bupati selaku kepala daerah untuk menempatkan seseorang dalam jabatan. PP yang saya maksud adalah PP No. 9 Tahun 2003.”

Berdasarkan data yang didapatkan dari hasil wawancara, maka diketahui bahwa dalam dunia birokrasi khususnya pengangkatan seseorang menjadi pejabat dalam lingkungan unit kerja tertentu, yang memiliki kewenangan adalah pihak Baperjakat atas usulan yang disampaikan oleh BKD. Secara teknis, pihak BKD yang menyeleksi, sementara pihak Baperjakat yang mempertimbangkan dari berbagai aspek termasuk tingkat loyalitas, yang selanjutnya diserahkan kepada bupati selaku kepala daerah untuk menetapkan. Namun disisi lain, dalam pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tersebut tidak berjalan sendiri sebagai indikator baku dalam pengangkatan pejabat struktural karena Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 juga digunakan sebagai dasar pengangkatan pejabat struktural. Dimana bupati selaku kepala pemerintahan memiliki kewenangan untuk menetapkan dan menonaktifkan seseorang sebagai pejabat tanpa harus memperimbangkan masukan dan proses oleh Baperjakat. Dan hal tersebut lebih dominan karena faktor politis daripada prosedur rekrutmen yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan.

c. Kendala dalam Proses Rekrutmen

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti mendapatkan 3 (tiga) kendala utama didalam pelaksanaan rekrutmen pejabat struktural di Kabupaten Bolmong Utara , yaitu sumber daya manusia (SDM), kondisi fasilitas kerja, dan program kerja yang memberikan dampak yang begitu besar terhadap kinerja institusi. Kabupaten Bolmong Utara sebagai daerah pemekaran terdapat keterbatasan kapasitas sumber daya manusia (SDM) yang kompeten, yakni banyaknya aparatur pemerintah daerah yang di rekrut tidak berdasarkan analisis kebutuhan masing-masing di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), di tambah pula kompetensi dan keterampilan tidak menjadi pertimbangan utama di dalam proses perekrutan.

d. Model Kebijakan Implementasi Rekrutmen Pejabat Struktural



1. Tahap Persiapan

- a. Adanya lowongan jabatan structural yang kosong dan harus diisi. Dan pelaksanaannya adalah bagian tata usaha (Sub Bagian Kepegawaian).
- b. Terhadap jabatan yang kosong, kepala dinas mengirimkan surat edaran seluruh unit kerja (UPTD, Sub Dinas dan Tata Usaha) untuk mengajukan personil-personil yang dianggap memenuhi persyaratan administrasi dan berdasarkan penilaian yang dilakukan oleh masing-masing unit kerja yang dianggap mempunyai kemampuan serta potensi untuk berkembang untuk diajukan sebagai pejabat structural.
- c. Berdasarkan Surat Edaran Kepala Dinas, Kepala Unit Kerja (UPTD, Sub Dinas dan Tata Usaha) mengirimkan nama-nama personil disertai dengan beberapa persyaratan yang dibutuhkan untuk menduduki jabatan structural eselon IV, termasuk Surat Pernyataan Kesiediaan dari personil yang bersangkutan : (a) ditempatkan di seluruh wilayah Propinsi Jawa Timur, dan (b) ditugaskan diseluruh bagian atau Unit Kerja yang ada dalam struktur organisasi Dipenda
- d. Nama-nama yang diajukan oleh masing-masing Kepala Unit Kerja, oleh Bagian Tata Usaha (Sub Bagian Kepegawaian) dihimpun, dikategorisasikan dan dilengkapi dengan persyaratan administratif yang bersumber dari data-data historis yang ada, seperti kepangkatan, pendidikan formal, diklat structural, diklat fungsional serta pengalaman kerja. Persyaratan administratif menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam pelaksanaan test pada tahap berikutnya oleh Tim Penilai.
- e. Kepala Dinas mengirimkan Surat Panggilan kepada para calon pejabat structural yang telah memenuhi persyaratan melalui Kepala Unit Kerja masing-masing untuk melaksanakan serangkaian test pada tempat dan waktu yang telah ditentukan

2. Tahap Pelaksanaan Rekrutmen

- a. Pelaksanaan test dilakukan secara tertulis (cheklist dan essay), dan secara lisan yang mencakup wawancara, diskusi dan presentasi (penyajian makalah individual dan kelompok dengan topik yang telah ditentukan).
- b. Pelaksanaan test untuk calon pejabat eselon III dan IV tidak selalu bersamaan, baik waktu maupun tempat. Hal ini harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi serta kebutuhan Dipenda
- c. Pelaksanaan test dapat dilakukan secara manual atau secara interaktif dengan menggunakan fasilitas komputer. Dengan asumsi bahwa tingkat penguasaan pengoperasian teknologi komputer masih belum merata, disarankan pada tahap awal pelaksanaan test dilakukan secara manual. Pada tahap berikutnya pelaksanaan test tertulis seluruhnya dapat memanfaatkan fasilitas komputer secara interaktif, sehingga lebih efisien dari segi waktu maupun biaya serta proses perhitungan nilai akan lebih cepat dan akurat.
- d. Seluruh calon pejabat structural eselon III maupun IV pada dasarnya mengikuti semua materi test yang sama. Unsur penilaian terletak pada besar atau kecilnya bobot yang diberikan pada masing-masing indikator. Misalnya, untuk eselon III lebih ditekankan pada variabel kompetensi manajerial, kompetensi sosial dan kompetensi stratejik, untuk eselon IV lebih ditekankan pada variabel kompetensi teknis

- e. Pelaksanaan test dapat bersifat individual maupun kelompok. Tujuannya, untuk melihat kerjasama individu dalam kelompoknya, kemampuan individu mengungkapkan pendapat dalam kelompok, dan kemampuan berargumentasi dalam kelompok atas pertanyaan kelompok lain.

3. Tahap Penyelenggaraan

- a. Tahap pertama : Test tertulis yang mencakup materi soal seluruh kompetensi yang ada.
- b. Tahap kedua : Test wawancara dengan Tim Penguji
- c. Tahap Ketiga : Pembuatan makalah individual yang dipresentasikan didepan Tim Penguji. Untuk eselon III tahapan ini bersifat wajib dilaksanakan, sedangkan untuk eselon IV bersifat pilihan, tergantung dari jumlah peserta dan lamanya waktu yang disediakan dalam pelaksanaan test
- d. Tahap Keempat : Pembuatan makalah kelompok yang dipresentasikan didepan kelompok lain dan Tim Penguji untuk didiskusikan. Tahap ini bersifat wajib dilaksanakan, bagi seluruh calon pejabat struktural eselon III maupun eselon IV.
- e. Tahap Kelima : Test Psikologi. Pelaksanaan test ini dilakukan oleh pihak konsultan psikologi dan wajib diikuti seluruh calon pejabat struktural eselon III maupun eselon IV
- f. Tahap Keenam : Wawancara atau diskusi dengan pimpinan (Kepala Dinas). Untuk Eselon III bersifat wajib, sedangkan untuk eselon IV tergantung dari kebutuhan Dipenda. Tahap ini pada dasarnya merupakan bagian tidak terpisahkan dari rangkaian test dalam proses rekrutmen, namun demikian elaksanaannya dapat dilakukan setelah semua rangkaian test sebelumnya diselesaikan, atau setelah semua nilai masing-masing peserta dikumpulkan. Posisi pimpinan (kepala Dinas) sesuai dengan kapasitasnya menjadi penentu besaran nilai dan skor serta ranking yang diperoleh masing-masing peserta

4. Tahap Penilaian

- a. Mengumpulkan hasil penilaian dari serangkaian tahapan test sebelumnya, yang meliputi : (1) penilaian administratif, (2) kompetensi teknis, (3) kompetensi manajerial, (4) kompetensi sosial dan (5) kompetensi stratejik
- b. Melakukan konversi nilai, perhitungan skor dari seluruh peserta
- c. Penilaian oleh Pimpinan (Kepala Dinas), setelah semua nilai dari test sebelumnya telah dihitung. Penilaian ini difokuskan pada sejauhmana komitmen masing-masing peserta terhadap visi dan misi organisasi, serta loyalitasnya terhadap kebijakan pimpinan dan organisasi . Hal-hal lain yang dapat juga dikaitkan adalah mengetahui kondisi rumah tangga termasuk dukungan keluarga dan tingkat kesejahteraan mereka
- d. Menentukan kandidat pejabat struktural yang memiliki ranking tertinggi, setelah semua nilai dikumpulkan, termasuk penilaian dari Pimpinan (Kepala Dinas). Dalam menentukan ranking terbesar, formulasi yang dipergunakan adalah: Jumlah Lowongan Dikali Dua.Artinya, kalau lowongan yang akan diisi sebanyak 5 jabatan, maka ranking terbesar yang diambil adalah 10 besar, demikian seterusnya. Formulasi tersebut

mempunyai implikasi bahwa pengajuan calon peserta oleh masing-masing Kepala Unit Kerja harus melebihi lowongan jabatan yang diisi

- e. Proses pengumpulan, pengolahan dan penyajian laporan seluruh hasil test tertulis dan test lisan dilakukan oleh Bagian Tata Usaha (Sub Bagian Kepegawaian)

5. Tim Penilai dan Rekomendasi

Tim Penilai atau Tim Penguji adalah orang atau kelompok orang atas nama pribadi atau lembaga/unit kerja yang ditugaskan secara resmi berdasarkan Surat Keputusan Kepala Dinas untuk melaksanakan penilaian dari serangkaian test tertulis dan test lisan (wawancara, diskusi dan persentasi) terhadap seluruh calon yang diikutsertakan dalam proses rekrutmen pejabat struktural eselon III dan IV.

Menurut Sarlito Wirawan (2004) profesionalisme dapat didefinisikan sebagai kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai dengan tuntutan profesinya, termasuk penguasaan telematika, kedisiplinan dan keteraturan kerja, sikap yang rasional dan tidak emosional, dedikasi, loyalitas pada tugas, semangat, kesabaran, ketekunan, kreativitas dan sebagainya. Pengertian di atas apabila dikaitkan dengan fungsi Dipenda, maka peningkatan profesionalisme berarti peningkatan kemampuan dan kompetensi seluruh pegawai Dipenda, sehingga mampu melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai aparat pemungut sumber-sumber pendapatan asli daerah serta aparat yang melayani masyarakat dengan sebaik-baiknya. Sehubungan dengan hal tersebut, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara telah merumuskan beberapa faktor kunci peningkatan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil.

Pengertian dasar kompetensi (competency) adalah kemampuan atau kecakapan seseorang terhadap bidang tugas yang ditekuninya. Menurut Usman (2000) kompetensi dapat didefinisikan sebagai perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Dengan pengertian di atas, maka pengertian kompetensi berhimpitan dengan pengertian profesionalisme. Dengan perkataan lain, kompetensi adalah prasyarat utama untuk menjadikan seorang pegawai negeri menjadi profesional. Artinya tanpa memiliki kompetensi, seseorang pegawai negeri masih belum dapat dikatakan memiliki profesionalisme. Berkaitan dengan hal tersebut, Badan Kepegawaian Negara (BKN) telah menerbitkan Keputusan Nomor 43/Kep/2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural yang mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keahlian dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya. Standar kompetensi, dibagi dua, yaitu : (1) Kompetensi Umum , yaitu kemampuan dan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan dan perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatan struktural yang dipangkunya, (2) Kompetensi Khusus , yaitu kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa keahlian untuk melaksanakan tugas jabatan Struktural yang dipangkunya.

4. PENUTUP

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1). Terkait dengan kompetensi dan keahlian yang dimiliki oleh setiap pegawai, dapatlah dikatakan masih rendah,

alasan adalah sejauh ini banyak pegawai Golongan III yang direkrut, tetapi didominasi oleh tenaga fungsional, seperti guru dan dokter serta keperawatan. Sehingga ada beberapa jabatan yang harus diisi level struktural belum ditempati, karena belum ada pegawai yang memenuhi syarat untuk posisi tersebut, khususnya terkait dengan kepangkatan. 2). Proses perekrutan pejabat eselon secara teknis tetap mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 yang mengatur tentang mekanisme pengangkatan pejabat struktural.3) Terdapat 3 kendala utama didalam pelaksanaan rekrutmen pejabat struktural di Kabupaten Bolmong Utara, yaitu sumber daya manusia (SDM), kondisi fasilitas kerja, dan program kerja yang memberikan dampak yang begitu besar terhadap kinerja institusi. Kabupaten Bolmong Utara adalah kabupaten yang sementara membangun karena baru dimekarkan pada tahun 2007, sebagai daerah pemekaran terdapat keterbatasan kapasitas sumber daya manusia (SDM) yang kompeten, yakni banyaknya aparatur pemerintah daerah yang di rekrut tidak berdasarkan analisis kebutuhan masing-masing di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), di tambah pula kompetensi dan keterampilan tidak menjadi pertimbangan utama di dalam proses perekrutan.

REFERENSI

- Adolberto.L, 1974. *The Beginning of Colonization: Puerto Rico 1493-1800*. In Adolbertolopez (ed). *Puerto Rico and Puerto Ricans. Studies In History and Society*. Schenkman Publishing Company. New York.
- Afan.G, 1988. *Partai Politik, Elit dan Masa dalam Pembangunan Nasional*. Fisipol-UGM. Yogyakarta.
- Arini.H, 2003. *Analisis Jabatan pada Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Pada Jabatan Struktural Era Otonomi Daerah (Studi di Sekertariat Kabupaten Kutai Timur)*. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Brawijaya. Malang.
- Asnawaty, 2003. *Pemberdayaan Sumber Daya Aparatur Pemerintah dalam Perspektif Otonomi Daerah*. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Brawijaya. Malang.
- Bottomore, TB. 1965. *Elites and Society*. Basic Books Inc. Publisher. New York
- Colle, M. and G Boyne. 1995. *Presidential Leadership and the Rerurgence of Trust in Government* British Journal of Political Science.No 16.
- Creswell, J.W, 1994. *Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches* New Delhi. Sage Publication inc Thousand Oaks. London.
- Dimock., Marshall E., and Gladys O. D. 1978. *Administrasi Negara*. Penerbit Aksara Baru. Jakarta
- Drucker, P. F. 1985. *Inovation and Entrepreneurship*. New York Harper and Row.
- Fernando.C, 1979. "On the Charecerization of Authoritarian in Latin America" *In Davit Collier (ed) The New Authorianism in Latin America*, Prencetion Univercity Press. New Jersey.
- Gabriel. A.1996. *Comparative Politics Today: A Word View*, Six edition: Harper Colins College Publishers. New York.
- Haedar.A, 2002. *Pokoknya Kualitatif, Dasar-Dasar Merancang dan Melakukan Penelitian Kualitatif*. Pustaka Jaya. Jakarta.
- Hanafiah, M.A. 2003. *Mekanisme Anggota Legislatif (DPRD)*. Samarinda. Tesis. Pascasarjana Universitas Brawijaya. Malang.

- Harold D.L, 1974. *The Future of World Politics and Society in Wilbur Schramm and Daniel Lemer (ed). Communication and Change the Last Ten Years and the Next*. The University Press of Hawaii
- Heryanto.M, 2010. *Rekrutmen Pejabat Struktural Dalam Rangka Peningkatan Kualitas Sumber Daya Aparatur pemerintah Daerah (Studi di Kabupaten Bolmong Utara)*. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Brawijaya. Malang
- Ichsan, M, 1995. *Peningkatan Kualitas Manusia yang Berwawasan Kelautan ,Ginanjart Kartasasmita dkk, Manajemen Sumber Daya Manusia, Masalah, Tantangan, dan Strategi Pengembangan*. FIA Unibraw dan IKIP. Malang.
- Irfan.M.I, 2000. *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*, Bumi Aksara. Jakarta.
-, 2001. *Policy Analysis*. Program Pascasarjana Universitas Brawijaya. Malang.
-2002. *Manajemen Sumber Daya Aparatur*. Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya. Malang.
-1998. *Agenda Kebijakan Reformasi Administrasi Negara*, Pidato Pengukuhan Guru Besar Ilmu Kebijakan Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Malang.
- Kartasasmita, G. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ginanjart Kartasasmita dkk, Manajemen Sumber Daya Manusia, Masalah, Tantangan, dan Strategi Pembangunan. FIA Unibaw dan IKIP. Malang.
- LAN-RI dan BPKP. 2000. *Akuntabilitas Kinerja Istansi Pemerintah (AKIP)*, LAN-RI dan PBKP. Jakarta.
- Milless, MB dan Huberman, M. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. UI Pres. Jakarta.
- Minto.H, 2003. *Rekrutmen Elit Birokrasi Studi tentang Implementasi Kebijakan Rekrutmen Elit Birokrasi di Pemerintah Kota Malang*. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Brawijaya. Malang
- Moleong, L. J. 1985. *Metodelogi Penelitian Kualitatif*, Remaja Karya, Bandung
-2008. *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi.PT Remaja Rosadakarya. Bandung.
- Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung:Refika Aditama.
- Winarno,Budi.2014. *Kebijakan Publik (Teori, Proses, dan Studi Kasus)*. Yogyakarta: CAPS (Center of Academic Publishing Service).
- Yuniarsih,Tjutju,dkk.2016.*Manajemen Sumber Daya Manusia*.Bandung:Alfabeta
- Wawancara dengan Tetriko Talibo.
- Wawancara dengan Faridudin Gumohung.
- Wawancara dengan Maskun Antongio.
- Wawancara dengan Lexi Talibo.