

Kajian Implementasi Rekrutmen Pejabat Struktural Pada Jabatan Karir
Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Bolaang Mongondow Utara

Sarfan Tabo
Patar Rumapea

Absrtact: *The purpose of this study was to describe, analyze, and interpret: 1). Competencies and skills of structural, 2). Recruitment process of structural, 3). Constraints encountered in implementation of the recruitment of structural. This study is a qualitative research through observation, interviews and documentation. Methods of analysis was performed by qualitative data analysis techniques.*

The results show that the competence and expertise possessed by each employee was still low, because of most the Class III employees were recruited, but was dominated by the functional employee, such as teachers, doctors and nursing. There were some positions to be filled in the structural level that have not been occupied, because no employees were eligible for the positions, particularly with respect to rank. In addition, the competence of the recruited employees, have not been met. However, when viewed from the other side, that the authority is generally performed when a person who occupies a particular position can not afford to run a good job, so the Government Regulation No. 9 of 2003 can be implemented. This has been one of the Regents authority.

It can be concluded that there were three major obstacles in the implementation of structural recruitment of officials in the District of North Bolaang Mongondow, namely human resources, conditions of employment facilities, and work programs that provide such a huge impact on the performance of the institution. North Bolaang Mongondow Regency has limited capacity of the division of human resources that are competent, ie the number of local government officials that were recruited were not based on the analysis of the needs of each Unit (SKPD), and also the competence and skills did not become the main consideration in the recruitment process. It is thus recommended to optimize the process of recruiting officials in North Bolaang Mongondow Regency necessary to optimize the implementation of Government Regulation No. 13 of 2003, as well as provide input to the head area as the party's decision to give a person to occupy certain positions.

Key Words: *The Recruitment in the Bureaucracy Structural Post, Officer Resource Development*

Kebijakan rekrutmen pengangkatan pejabat di birokrasi pemerintahan daerah mengacu pada Undang-Undang No 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, yaitu pembinaan pegawai negeri sipil dilakukan berdasarkan perpaduan sistem prestasi kerja dan sistim karier. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan peluang bagi pegawai negri sipil yang berprestasi secara profesional.

Sarfan Tabo adalah Lulusan Program Studi PSP Pascasarjana Unsrat

Patar Rumapea adalah dosen Program Studi Administrasi Negara Fisip Unsrat

Operasionalisasi rekrutmen secara normatif diatur berdasarkan Peraturan Pemerintah No 100 Tahun 2000 Jo Peraturan Pemerintah No 13 Tahun 2002 tentang pegawai negeri sipil dalam struktural. Dimana setiap pimpinan dalam instansi harus menetapkan pola karier pegawai negeri sipil yang memuat teknik dan metode penyusunannya menggunakan unsur-unsur pendidikan, pendidikan dan pelatihan, usia, masa kerja, pangkat golongan ruang, dan tingkat jabatan. Kemudian, kebijakan ini secara hierarki dijabarkan sampai di tingkat pemerintah daerah. Arini (2003) mengatakan bahwa rekrutmen merupakan proses penarikan sekelompok kandidat untuk mengisi posisi yang lowong. Sedangkan Kartasmita (1995) mengatakan bahwa rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi.

Berdasarkan pengamatan dilapangan sistem rekrutmen jabatan struktural di Kabupaten Bolaang Mongondow Utara menyisahkan berbagai persoalan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan kinerja maupun program pengembangan sumber daya aparatur kedepan. Kondisi inilah yang mengakibatkan motivasi pegawai kurang terdorong untuk tercapainya efektivitas organisasi. Sehingga dengan diterapkan pengembangan sumber daya aparatur maka diharapkan bisa tercapai efektivitas kerja yang maksimal. Menurut Minto (2003) "administrasi publik pada awal pertumbuhannya, didefinisikan sebagai administrasi publik kini menekankan bahwa keberadaan administrasi publik diarahkan untuk melayani masyarakat"

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif di mana informan dijadikan sebagai sumber informasi. Pengumpulan data lebih mengutamakan wawancara mendalam berdasarkan pedoman wawancara (Moleong, 2009). Fokus penelitian ialah: kompetensi dan ketrampilan pejabat struktural, kesesuaian rekrutmen pejabat struktural, dan kendala-kendala yang dihadapi oleh Pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara.

Lokasi penelitian di Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) di Kabupaten Bolaang Mongondow Utara. Sumber data terdiri dari informan, dokumen dan peristiwa. Penetapan informan penelitian dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, oleh karena penetapan informan didasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2008).

Teknik pengumpulan datanya dilakukan dengan wawancara mendalam kepada setiap informan berdasarkan pedoman wawancara (Sugiyono, 2008). Setelah dilakukan pengujian keabsahan data selanjutnya dianalisis. Teknik analisis data ada beberapa tahap yaitu: mengorganisasikan Data, pengelompokan berdasarkan tema dan pola jawaban, menguji asumsi atau permasalahan yang ada terhadap data, mencari alternatif penjelasan bagi data, dan menulis hasil penelitian

HASIL PENELITIAN

1. Kompetensi dan Ketrampilan Pejabat Struktural di Kabupaten Kabupaten Bolaang Mongondow Utara

Terkait dengan kompetensi dan keahlian yang dimiliki oleh setiap pegawai, khususnya di Kabupaten Bolaang Mongondow Utara yang juga

merupakan daerah pemekaran baru yang ada di Provinsi Sulawesi Utara. Dapatlah dikatakan masih rendah, alasannya adalah sejauh ini banyak pegawai Golongan III yang di rekrut, tetapi didominasi oleh tenaga fungsional, seperti guru dan dokter serta keperawatan. Sehingga ada beberapa jabatan yang harus di isi level struktural belum ditempati, karena belum ada pegawai yang memenuhi syarat untuk posisi tersebut khususnya terkait dengan kepangkatan. Argumentasi tersebut di dukung oleh hasil *interview* peneliti dengan Sekertaris BKD, berikut kutipan wawancaranya:

“... 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”.
(Dra Helpia Mokodompit)

Penggunaan tenaga guru tersebut hanya didasarkan oleh kebutuhan daerah, di sisi lain Kabupaten Bolaang Mongondow Utara masih kekurangan tenaga guru, sehingga setiap tahun, tenaga guru lebih besar kuotanya bila di banding tenaga teknis. Di samping itu, tenaga teknis yang tersedia di dominasi 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. Hal ini dibenarkan oleh Sekertaris BKD

Dengan demikian, jelas bahwa pegawai yang ada di Kabupaten Bolaang Mongondow 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 di anggap kurang.

2. Proses Rekrutmen Pejabat Struktural di Kabupaten Bolaang Mongondow Utara

Melihat fenomena di Pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow 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 Bolaang Mongondow Utara yang menyatakan sebagai berikut:

“...Mekanismenya yang kami jalankan dalam melakukan rekrutmen pejabat struktural mengacu pada PP 13 tahun 2002 disamping juga melihat layak kepangkatan, kompetensi serta disiplin dan loyalitas. Prosesnya dilakukan berdasarkan usulan dari pimpinan unit Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kepada bupati cq 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. Pertimbangan Baperjakat sangat strategis karena secara tupoksi memberikan masukan dan rekomendasi kepada bupati. Setelah mendapatkan pertimbangan dari Baperjakat, bupati menunjuk dan mengeluarkan surat

keputusan yang berisi mengangkat pejabat yang bersangkutan untuk mengisi jabatan yang kosong (Drs. Hi. Jusuf Lakoro)”.

Kemampuan kompetensi seseorang menjadi pertimbangan utama untuk menempati sebuah jabatan, karena memang secara teknis dan kemampuan khususnya pada bidang tertentu, seorang pejabat akan memahami tugas. Penekanan tersebut menurut Asisten Ekonomi Pembangunan, Drs, Gusnar Gobel sangat diperlukan agar dalam penempatan pegawai tidak mengalami masalah dan tidak melanggar aturan.

3. Kendala-Kendala yang Dihadapi dalam Pelaksanaan Rekrutmen Pejabat Struktural di Kabupaten Bolaang Mongondow Utara

Bila hal ini dikolaborasikan dengan fenomena yang ada di lokasi penelitian, khususnya dilingkungan birokrasi, maka yang terpenting adalah kemampuan individu tersebut dalam segala aspek, sehingga seseorang dalam menempati jabatan tertentu tidak terlepas dari disiplin ilmu yang dimiliki. Hal ini sebagaimana pernyataan Sekertaris BKD, bahwa:

“Dalam organisasi dikenal penempatan orang itu didasarkan kemampuan masing-masing atau biasa dikenal *the right man in ther right job* atau *the right man in the right place*. Acuan kita adalah PP No. 13, sehingga penempatan seseorang pada tempatnya tersebut tetap menjabarkan PP tersebut, sehingga tidak ada kesan untuk melakukan pelanggaran dalam pelaksanaan aturan”(Dra Helpia Mokodompit)

Hal ini senada dengan apa yang disampaikan oleh Drs. Lexi Talibo, mantan kepala BKD.

“Penempatan orang pada tempatnya adalah suatu keharusan bila seseorang tersebut telah memenuhi syarat secara kepangkatan. Namun yang ada di Kabupaten Bolaang Mongondow Utara, sebagian besar pegawai belum memenuhi syarat untuk dipromosikan menempati jabatan tertentu, bahkan secara kepangkatan ada, tetapi tingkat pendidikan masih setingkat SMA, ini menjadi persoalan kompleks yang ada di lingkugan BKD, sehingga itu dalam arti secara umum kemampuan SDM masih rendah dan ini menunjukkan sistem penempatan pejabat pada jabatan tertentu akan terganggu”

Di sisi lain, tentu ada langkah-langkah konkrit dalam rangka mengantisipasi, agar klaim bahwa masalah sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor utama yang menghambat proses perekrutan dilingkungan pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara.

PEMBAHASAN

1. Kompetensi dan Ketrampilan Pejabat Struktural

Berdasarkan pada data hasil penelitian, Kabupaten Bolaang Mongondow Utara telah menerapkan program pengembangan sumber daya aparatur melalui rekrutmen dalam jabatan struktural. Dalam hal rekrutmen dalam jabatan struktural pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara mengalami kesulitan kapasitas sumber daya aparatur, sehingga berimplikasi pada rekrutmen jabatan struktural. Akan tetapi, dengan kekuatan otonom dan bupati sebagai kepala daerah yang memiliki kewenangan otoritas melakukan kebijakannya sendiri, diantaranya untuk memenuhi kebutuhan daerah, bupati melalui proses rekrutmen para pegawai baik dalam birokrasi pemerintah

maupun di luar pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara untuk mengisi formasi jabatan. Dasar pertimbangan idealnya dilakukan oleh Baperjakat akan tetapi pada akhirnya Bupati yang memiliki kewenangan untuk memutuskan siapa yang searah/sepaham dengannya, maka pejabat itulah yang di tunjuk dan di lantik untuk mengisi formasi jabatan tersebut.

Ketidakpastian penerapan terhadap proses rekrutmen dalam jabatan struktural yang terjadi ketika Pegawai Negeri Sipil yang di angkat belum memenuhi persyaratan administratif, tetapi bahkan yang bersangkutan belum mencapai kepangkatan minimal yang dipersyaratkan. Misalnya, seorang staf yang masih memiliki kepangkatan/Golongan 111b mendapat promosi jabatan pada Eselon III, secara normatif formasi jabatan tersebut ditempati oleh Pegawai Negeri Sipil dengan kepangkatan minimal IVa dan telah mengikuti Diklatpim III/spama. Kondisi yang juga menjadi temuan dilapangan bahwa teradapat juga beberapa jabatan yang sangat strategis misalnya Kepala Dinas Pendidikan Nasional ditempatkan oleh Pegawai Negeri Sipil yang masih memiliki Golongan IIIId dan belum mengikuti diklat penjenjangan.

Rekrutmen pegawai negeri dalam jabatan struktural dilingkungan pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara tidak semuanya mengikuti aturan sebagaimana yang sudah ditetapkan oleh pemerintah pusat yaitu PP No 13 Tahun 2002. Hal ini dapat dibuktikan dengan banyaknya pejabat strategis yang ditemukan hampir pada semua Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD) baik badan, dinas maupun kantor ditempati oleh aparatur yang secara normatif maupun kompetensi belum sesuai. Kenyataanya kondisi ini tetap menjadi suatu pilihan dalam hal penataan kepegawaian dilingkungan pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara dengan model yang berbeda dan tidak melanggar aturan normatif yang telah diatur.

2. Proses Rekrutmen Pejabat Struktural di Kabupaten Bolaang Mongondow Utara

Fenomena pola rekrutmen pejabat struktural di Kabupaten Bolaang Mongondow Utara sebagaimana diungkapkan di atas kurang memperhatikan sepenuhnya mekanisme Peraturan Pemerintah No 13 Tahun 2002, dalam hal ini PP hanya diterapkan sebatas memperhatikan sisi kepangkatan saja, padahal dalam aturan dijelaskan bahwa di samping melihat kepangkatan, juga memperhatikan kompetensi dan diklat kepemimpinan. Berdasarkan kajian di lokasi bahwa bentuk penerapan rekrutmen pejabat struktural di Kabupaten Bolaang Mongondow Utara sepertinya lebih mengarah pada nuansa politis daripada aturan yang berlaku.

Mendukung pendapat Islamy (2002) dan Asnawaty (2003) yang mengatakan bahwa gejala pengangkatan atau pemilihan pejabat birokrasi nampaknya sudah menghilangkan prinsip *merit system*, sehingga, kebiasaan asal mengangkat tanpa didasari catatan karier seseorang calon harus diakhiri.

Pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara dalam merekrut Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam jabatan struktural masih mengacu pada pangkat, jabatan, masa kerja, latihan jabatan, pendidikan dan usia. Peran Baperjakat hanya sebatas membahas calon pejabat yang akan di rekrut dalam jabatan struktural, keputusan siapa yang akan di rekrut sangat ditentukan oleh Bupati. Peranan Bupati selaku pejabat pembina kepegawaian Kabupaten dan juga

sebagai pejabat politis, sangat dominan dalam merekrut Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam jabatan struktural, karena Bupati dapat menentukan lain atau berpendapat lain, bahkan menyimpang dari pertimbangan dan saran Baperjakat. Baperjakat dalam hal ini, merupakan instrumen politik oleh penguasa untuk mempertahankan/melanggengkan kekuasaannya dengan mendikte hasil sidang Baperjakat. Mekanisme rekrutmen dalam jabatan struktural nama-nama calon pejabatnya diserahkan kepada pengambil kebijakan (Bupati) dan Baperjakat.

Dalam hal ini, pendapat yang dikemukakan oleh Woodrow Wilson menjadi perlu untuk dicermati. Woodrow Wilson dalam Frederickson (2003) yang merupakan ahli pertama yang meletakkan dikotomi antara politik dan administrasi. Beliau berpendapat bahwa politik tidak seharusnya mencampuri administrasi dan sebaliknya. Artinya bahwa antara politik dan administrasi ada pemisahan yang jelas. Dengan demikian, selama teori administrasi masih tidak bisa di pisahkan oleh politik maka penerapan administrasi khususnya administrasi kepegawaian yang dalam hal ini berhubungan dengan rekrutmen pejabat tidak akan berjalan dengan semestinya bahkan dapat berdampak pada profesionalnya pejabat yang direkrut.

3. Kendala-Kendala yang Dihadapi oleh Pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara dalam Pelaksanaan Rekrutmen Pejabat Struktural

Berdasarkan data hasil penelitian sebagaimana yang dijelaskan bahwa pengembangan sumber daya aparatur di daerah pemekaran jauh lebih sulit jika dibandingkan dengan Kabupaten atau Provinsi lain yang bukan hasil pemekaran. Kabupaten Bolaang Mongondow Utara sebagai daerah transisi pasca dimekarkan dari Kabupaten Bolaang Mongondow mengalami problem terutama dalam hal penataan sumber daya aparatur, dimana Kapasitas sumber daya aparatur yang tersedia sangat terbatas. Berangkat dari problem ini, pemerintah daerah telah melakukan upaya-upaya dengan kegiatan pengembangan sumber daya aparatur. Pelaksanaan program pengembangan sumber daya aparatur selama ini belum dapat menjawab persoalan yang dihadapi oleh pemerintah daerah, hal ini disebabkan oleh adanya faktor-faktor yang menjadi kendala baik faktor internal maupun faktor eksternal.

Pengembangan sumber daya aparatur di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara dapat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Yang di maksud dengan faktor internal yakni mencakup keseluruhan kehidupan organisasi yang dapat dikendalikan baik oleh pemimpin maupun oleh anggota organisasi yang bersangkutan, sedangkan faktor eksternal ialah faktor yang di luar dari organisasi tetapi tidak terlepas dari pengaruh lingkungan di mana organisasi berada.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Pada proses penetapan, sebagai seorang pejabat setelah melalui tahapan Baperjakat yang sepenuhnya adalah kewenangan kepala daerah, hal ini mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003. Namun, dalam menjalankan kewenangan tersebut seringkali tidak didasarkan pada masukan atau proses yang telah dilakukan oleh Baperjakat, tetapi kepentingan ‘tertentu’ lebih dominan,

seperti senioritas, hubungan kekerabatan dan koalisi kepentingan antara pejabat kepala daerah dan pengusaha yang merupakan, yang merupakan sumber dukungan utama dalam hal finansial, sehingga terkadang yang terjadi adalah calon pejabat yang diusulkan tidak ditetapkan, dan yang ditetapkan adalah orang lain

B. Saran

Pemerintah terus mengoptimalkan pelaksanaan diklat PIM III dan IV, serta bagi pegawai yang ingin melanjutkan studi, perlunya di buka kesempatan sebesar-besarnya, mengurangi motif politis dalam penempatan jabatan, khususnya pada jabatan struktural bagi setiap pegawai yang ada. Pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara perlu melakukan beberapa hal dalam rekrutmen pejabat struktural dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya aparatur, yaitu menjalankan pola kemitraan strategis dengan seluruh *stakeholders* yang ada

DAFTAR PUSTAKA

- 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
- Islamy, M. I., 2002. *Manajemen Sumber Daya Aparatur*. Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya. Malang
- Kartasasmita, G. 1995. *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.
- 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. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rosda Karya : Jakarta.