



ISSN:

E-ISSN:

PENEMPATAN PEGAWAI PADA JABATAN STRUKTURAL

(Studi Deskriptif Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Kabupaten Bengkulu Tengah Tahun 2015)

*Suratno*¹⁾

*Kahar Hakim*²⁾

¹⁾ Magister Public Administration, Faculty of Social Science And Political Science, University of Bengkulu

²⁾ Magister Public Administration, Faculty of Social Science And Political Science, University of Bengkulu

¹ E-mail: suratno1431@gmail.com ² E-mail: drs.kahar.msi@gmail.com

ARTICLE HISTORY

Received: February 00, 00

Revised: March 00, 00

Accepted: March 00, 00

Available online: April 00, 00

KEYWORDS

Department Auction; High Leader

This is an open access article under the
CC-BY-SA license



ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah: (1) untuk mengetahui pelaksanaan penempatan pegawai pada jabatan struktural eselon pada program lelang lelang di lingkungan Pemerintah Bengkulu Tengah dan (2) mengetahui faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pelaksanaan lelang eselon II. Program di lingkungan Kabupaten Bengkulu Tengah. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Jenis data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh melalui wawancara. Responden atau informan dalam penelitian ini adalah pegawai yang mengikuti lelang jurusan, panitia seleksi dan tenaga ahli. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif. Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa: (1) Pelaksanaan persyaratan administrasi dalam penyelenggaraan Eselon II di Kabupaten Bengkulu Tengah telah sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan di bidang perorangan pegawai yang diangkat menjadi eselon II di Kabupaten Bengkulu Tengah berpendidikan sarjana, dan bagi seorang pegawai pernah menduduki jabatan tertentu sebelum diangkat menjadi eselon II di Kabupaten Bengkulu Tengah dan memiliki masa kerja yang relatif lama dan (2) Pelaksanaan persyaratan kompetensi pegawai dalam penempatan Eselon II di Kabupaten Bengkulu Tengah sudah normatif dan mengacu pada Keputusan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 dan Keputusan Kepala BKN Nomor 7 Tahun 2013, namun secara empiris. masih ada kecurangan dan penyimpangan aturan.

ABSTRACT

The objectives of this research are: (1) to know the implementation of employee placement for echelon structural position in auction auction program in the environment of Central Bengkulu Government and (2) to know the factors that support and inhibit the implementation of echelon II auction program in the environment of Bengkulu Regency Central. This type of research is descriptive qualitative. The type of data used is the primary data obtained through the interview. Respondents or informants in the research are employees who follow the auction of departments, selection committee and experts. Data analysis method used is descriptive qualitative analysis. Based on the results of the data analysis, it was found that: (1) The implementation of administrative requirements in the deployment of Echelon II in Central Bengkulu Regency was in accordance with the rules and conditions in the field, where individual employees appointed to echelon II in Central Bengkulu Regency had undergraduate education, and in the case of an officer has occupied certain positions before being elected to echelon II in Central Bengkulu Regency and has a relatively long working period and (2) The implementation of the requirements of competence of employees in the deployment of Echelon II in Central Bengkulu Regency has been normative and refer to the Decision of Government Number 13 of 2002 and the Decision of the Head of BKN Number 7 Year 2013, but at empirical level there is still a fraud and deviation of rules.

PENDAHULUAN

Salah satu persoalan mendasar yang masih dihadapi oleh berbagai organisasi pemerintahan di Indonesia adalah penerapan prinsip-prinsip good governance dalam kebijakan penempatan aparatur dalam jabatan, terutama di level jabatan struktural. Prinsip-prinsip good governance, adalah : partisipasi (Participatory), aturan hukum (rule of law), transparansi (transparency), responsif (responsive), berorientasi kesepakatan (consensus orientation), kesetaraan (equity), efektif dan efisien, akuntabilitas (accountability), tenggang gugat, dan visi strategis (strategic vision).

Penerapan prinsip-prinsip good governance dalam penempatan jabatan struktural semakin penting disinergikan dengan PP No.13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil (PNS), mengenai syarat umum pengangkatan PNS. Realitas yang berkembang bahwa, penempatan aparatur dalam jabatan masih banyak yang tidak berpedoman kepada atau mengabaikan beberapa ketentuan pada kebijakan yang berlaku, atau belum sepenuhnya berpedoman kepada prinsip-prinsip good governance, kurang menerapkan job description dan job specification yang dipersyaratkan.

Pimpinan atau pelaku pengambil kebijakan seringkali sengaja memilih

orang-orang yang disukai atau memiliki hubungan kedekatan/kekerabatan dengannya untuk diangkat atau ditunjuk menempati suatu jabatan struktural strategis dengan mengabaikan prinsip job description dan job specification analysis. Sikap keputusan tersebut seringkali hanya dimaksudkan untuk melancarkan praktek kolusi dan nepotisme, termasuk kemungkinan melancarkan konspirasi bagi-bagi proyek dan perilaku korup.

Sikap keputusan yang demikian, tentunya sangat merugikan aparatur atau pejabat struktural lainnya, sebab hak-haknya untuk dipromosikan dan mengembangkan karier serta menduduki jabatan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, dengan mudah termentahkan oleh suatu keputusan yang bernuansa politik transaksional dan selera kepentingan pribadi oknum pengambil kebijakan atau keputusan. Implikasi luas pada pendistribusian SDM yang cenderung tidak didasarkan pada pendekatan profesionalisme, melainkan lebih dominan kepada pendapatan politik semata. Hal ini membawa kerugian yang sifatnya materi maupun immateri dalam organisasi birokrasi pemerintahan dan pribadi individu unsur-unsur SDM.

Implikasi lainnya bahwa kinerja organisasi pemerintahan daerah semakin tidak efektif akibat inefisiensi atau salah kelola dalam penataan SDM aparatur pada formasi jabatan yang ada. Ketidakefektifan tersebut akan menimbulkan kesulitan bagi perwujudan visi dan misi organisasi

pemerintahan daerah, sedangkan inefisiensi akan menimbulkan kerugian pada pembengkakan anggaran untuk membiayai SDM yang tidak profesional, kerugian uang negara akibat ketidakcakapan aparatur mengelola keuangan daerah bahkan akan semakin berpotensi menimbulkan perilaku menyimpang.

Keseluruhan perilaku, sikap dan tindakan keputusan dalam penempatan aparatur dalam jabatan yang kurang atau tidak berpedoman kepada kebijakan UU No. 43 Tahun 1999, PP No.13 Tahun 2002 dan kebijakan lainnya serta prinsip job description dan job specification analyses yang demikian, tentunya sulit diharapkan akan terbangunnya birokrasi yang profesional. PP No.101 Tahun 2001 tentang Diklat PNS, menekankan bahwa, setiap aparatur yang hendak menempati suatu jabatan, maka harus mengikuti Diklat PIM IV, III, II, I dan ADUM terlebih dahulu. Kebijakan ini seringkali digunakan oleh pimpinan untuk mempersiapkan aparatur tertentu yang akan diangkat menduduki jabatan dalam unit kerja organisasinya. Keputusan-keputusan pengangkatan yang lebih mengedepankan faktor like (suka) and dislike (tidak suka) seperti memilih pejabat berdasarkan golongan dan kesukian, loyalty and dis-loyalty seperti 'memberi sejumlah uang sogokan' dan lebih bernuansa kepentingan politik pribadi, akan sulit mewujudkan right men in right place, right men in right time untuk tujuan pembangunan birokrasi yang professional.

Kondisi demikian tentu saja mengkesampingkan kompetensi pegawai dalam penempatan jabatan struktural

tertentu. Padahal, pegawai dengan kompetensi kerja yang rendah akan membuat efektivitas kerja pegawai yang bersangkutan menjadi tidak baik, karena sering membuat keputusan yang tidak tepat, tergesa-gesa dan cenderung tidak aspiratif.

Dalam rangka meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi, peran sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting terutama dalam kaitannya dengan peningkatan kualitas pelayanan yang disediakan oleh pemerintah itu sendiri. Kualitas pelayanan tentu akan sangat di tentukan oleh kesiapan dalam menyiapkan sumber daya manusia yang di butuhkan, baik dari segi kuantitas maupun dari segi kualitas. Oleh karena itu, pemilihan dan penempatan aparatur yang memiliki kompetensi dan keahlian pelayanan akan menentukan tingkat keberhasilan pelayanan itu sendiri.

Berdasarkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara antara lain mengamanatkan bahwa Pengisian jabatan pimpinan tinggi utama dan madya pada kementerian kesekretariatan lembaga negara, lembaga nonstruktural, dan Instansi Daerah dilakukan secara terbuka dan kompetitif di kalangan PNS dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan latihan, rekam jejak jabatan, dan integritas serta persyaratan lain yang dibutuhkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan dilakukan pada tingkat nasional.

Pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama dilakukan secara terbuka dan kompetitif di kalangan PNS dengan memperhatikan syarat kompetensi,

kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan pelatihan, rekam jejak jabatan, dan integritas serta persyarata jabatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang dilakukan secara terbuka dan kompetitif pada tingkat nasional atau antarkabupaten/kota dalam 1 (satu) provinsi.

Sunyoto (2008) menjelaskan bahwa seleksi merupakan usaha menjaring dari mereka yang dianggap nantinya bias menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang ditawarkan, mereka dianggap dapat memperlihatkan unjuk kerja yang diharapkan oleh pimpinan organisasi. Fuad et.al (2005) menyatakan bahwa seleksi merupakan serangkaian kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar ditolak atau diterima. Senada dengan pendapat sebelumnya, Wiludjeng (2007) menyatakan bahwa seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan seseorang yang paling cocok atau memenuhi syarat dari beberapa calon yang ada untuk jabatan tertentu.

Seleksi untuk setiap perekrutan karyawan baru dilaksanakan secara cermat jujur dan objektif, supaya diperoleh karyawan yang *qualified* dan penempatannya yang tepat, sehingga pembinaan, pengembangan pengendalian dan pengaturan karyawan relatif mudah dalam mencapai sasaran yang diinginkan.

Setiap organisasi senantiasa berusaha untuk melakukan seleksi dengan cara efektif dan efisien sehingga mencapai hasil akhir yang maksimal. (Hasibuan, 2005)

Program Lelang Jabatan yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Bengkulu Tengah merupakan perwujudan dari amanat Undang-Undang Nomor 5

Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), bahwa pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama dilakukan secara terbuka dan kompetitif di kalangan PNS dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan pelatihan, rekam jejak jabatan dan integritas serta persyaratan jabatan lain sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.

Program serupa juga pernah dilaksanakan oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta untuk pengisian jabatan lurah. Hasilnya, kegiatan program lelang jabatan lurah di Pemprov DKI Jakarta mampu menurunkan “kegiatan jual beli kekuasaan” yang selama ini dikeluhkan oleh masyarakat.

(Wartakota.tribunnews.com) diakses 13 September 2016.

Terkait dengan program Seleksi Jabatan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bengkulu Tengah terdapat lima jabatan pimpinan tinggi pratama yang akan diisi melalui program lelang jabatan, yakni Jabatan Sekretaris Daerah dan 4 Jabatan Pimpinan Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Perubahan paradigma penyelenggaraan birokrasi pemerintahan yang terjadi menjadi titik perubahan bagi penyediaan apatur negara yang kompeten, akuntabel dan mampu melaksanakan tugas-tugas pelayanan publik secara baik dan berkualitas.

Berdasarkan observasi penulis di lapangan diketahui bahwa pelaksanaan penempatan pegawai pada jabatan struktural di Kabupaten Bengkulu Tengah telah dilakukan melalui Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama. Dalam program seleksi jabatan terbuka tersebut, penentuan persyaratan pegawai peserta

lelang jabatan dikelompokkan ke dalam dua persyaratan, yakni persyaratan individual dan persyaratan kedinasan. Pada persyaratan individual, pegawai yang diangkat menjadi pejabat struktural haruslah memiliki tingkat pendidikan yang sesuai atau minimal sarjana. Jika dilihat di pada kondisi empiris, rata-rata pejabat struktural di Kabupaten Bengkulu Tengah telah memiliki jenjang pendidikan sarjana. Selain memenuhi persyaratan administrative, para peserta juga harus memiliki kompetensi bidang tugas melalui uji fit and proper test yang cukup ketat. Tim penilai adalah panitia seleksi kabupaten dan tim independen yang berasal dari unsur Departemen Pertahanan Nasional dan unsur profesional serta unsur akademisi.

Berdasarkan uraian yang telah diungkapkan tersebut, maka fokus masalah dalam penelitian ini adalah mendeskripsikan secara kualitatif tentang pelaksanaan penempatan pegawai untuk jabatan struktural di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bengkulu Tengah, sehingga penelitian ini diberi judul "Analisis Penempatan Pegawai Pada Jabatan Struktural (Studi Deskriptif Seleksi Terbuka Jabatan Tinggi Pratama di Kabupaten Bengkulu Tengah Tahun 2015)".

Perencanaan Sumber Daya Manusia Menurut Handoko (2006:53) perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut. Sedangkan menurut

Siagian (2004:44) perencanaan sumber daya manusia tidak bisa dipercayakan hanya tenaga-tenaga professional yang menangani masalah-masalah kepegawaian saja, melainkan harus dilibatkan para manajer yang memimpin satuan-satuan kerja yang menyelenggarakan fungsi utama.

Berkaitan dengan perencanaan sumber daya manusia, Hasibuan (2010:25) menjelaskan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Seleksi Terbuka

Menurut Sunyoto (2008) seleksi merupakan usaha menjaring dari mereka yang dianggap nantinya bias menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang ditawarkan, mereka dianggap dapat memperlihatkan unjuk kerja yang diharapkan oleh pimpinan organisasi. Fuad et.al (2005) menyatakan bahwa seleksi merupakan serangkaian kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar ditolak atau diterima. Hal senada juga diungkapkan oleh Alfajar (2010:44) yang menjelaskan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah proses penentuan kebutuhan sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang menjamin bahwa memiliki jumlah serta kualifikasi orang yang tepat dalam pekerjaan serta tepat pada waktu yang tepat.

Perencanaan sumber daya manusia akan dapat dilakukan dengan baik dan benar jika perencananya mengetahui apa dan bagaimana sumber daya itu. Sumber daya manusia atau man power (SDM) memiliki kemampuan dari daya pikir dan daya

fisiknya. SDM menjadi unsur pertama dan utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang andal/canggih tanpa peran aktif SDM, tidak berarti apa-apa.

Seleksi untuk setiap perekrutan karyawan baru dilaksanakan secara cermat, jujur dan objektif supaya diperoleh karyawan yang qualified dan penempatannya yang tepat, sehingga pembinaan, pengembangan, pengendalian dan pengaturan karyawan relative mudah dalam mencapai sasaran yang diinginkan. Setiap organisasi senantiasa berusaha untuk melakukan seleksi dengan cara-cara efektif dan efisien sehingga mencapai hasil akhir yang maksimal (Hasibuan, 2005).

Seleksi terbuka atau sering disebut dengan istilah job tender sebenarnya bukan hal baru dalam perspektif administrasi publik. Dalam konsep New Public Management (NPM), seleksi terbuka sudah dikenalkan dan dipraktekkan di negara-negara Barat, dengan istilah yang berbeda-beda. Tujuannya adalah untuk memilih aparatur yang memiliki kapasitas, kompetensi dan integritas yang memadai untuk mengisi posisi/jabatan tertentu sehingga dapat menjalankan tugas yang lebih efektif dan efisien. Seleksi terbuka merupakan salah satu cara untuk memperkecil potensi korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) karena rekrutmen jabatan dilakukan secara transparan, menggunakan indikator tertentu dan dilakukan oleh pihak yang netral dan kompeten melakukan seleksi.

Dalam tahapan-tahapan seleksi, Notoatmodjo (2003) mengemukakan terdapat beberapa langkah atau tahapan yang dilaksanakan dalam seleksi, yakni:

1) Penerimaan pendahuluan

Seleksi dimulai dengan kunjungan calon pelamar, ke kantor personalia atau dengan permintaan tertulis untuk aplikasi. Pada penerimaan pendahuluan ini pelamar telah membentuk pendapatnya tentang perusahaan. Jika pelamar datang sendiri maka wawancara pendahuluan dapat dilakukan. Dalam wawancara ini pelamar ditanya alasan mereka melamar pekerjaan tersebut dan mungkin tentang besarnya gaji yang diinginkan pelamar. Jika melalui tahap ini pelamar dinyatakan memenuhi syarat, maka ia berhak ikut serta dalam seleksi tahap kedua. Kegiatan penerimaan meliputi penerimaan berkas pelamar, kelengkapan berkas dan diakhiri dengan seleksi administrasi.

2) Tes penerimaan

Tes penerimaan yang dapat dilakukan dalam melaksanakan seleksi adalah:

a) Tes tertulis, dilaksanakan meliputi psikotes, tes kompetensi teknis, kompetensi bidang, kompetensi manajerial dan sebagainya. Tes tertulis dilakukan dengan memberikan soal-soal tertulis kepada pelamar untuk dijawab. Teknis dari soal-soal tertulis tersebut tergantung pada keperluan dan keinginan organisasi yang melakukan seleksi. Soal-soal tertulis dapat berupa multiple choice (jawaban tertutup) maupun essay (jawaban terbuka).

b) Tes wawancara, dilaksanakan dengan melakukan sesi tanya jawab secara langsung. Wawancara merupakan suatu cara seleksi yang paling banyak dipergunakan.

Hal ini dimungkinkan karena wawancara mempunyai tingkat fleksibilitas yang tinggi dan dapat diterapkan baik terhadap calon karyawan manajerial maupun karyawan operasional. Disamping itu

teknik ini juga memungkinkan pertukaran informasi dua arah yaitu pewawancara mempelajari pelamar dan pelamar mempelajari perusahaan. Akan tetapi kejelekan teknik ini menyangkut validitas dan rehabilitas. Maksudnya informasi yang diperoleh melalui wawancara ini sering bervariasi dari pewawancara yang satu dengan pewawancara yang lainnya, juga hasil wawancara tidak dapat mengungkapkan potensi pelamar yang sesungguhnya. Walaupun demikian hal ini tergantung kepada si pewawancara untuk mengajukan pertanyaan yang tepat dan mudah di mengerti oleh yang di wawancarai.

3) Evaluasi referensi

Pemeriksaan referensi ini bertujuan untuk mengetahui tipe dan kepribadian pelamar. Hal ini dapat diketahui dengan pemeriksaan referensi pelamar yang diperoleh dari keluarga atau teman dekat pelamar yang ditunjuk sendiri oleh pelamar atau mungkin juga diminta oleh organisasi.

Evaluasi referensi yang dilaksanakan dalam proses seleksi meliputi evaluasi medis dan evaluasi rekam jejak pelamar.

Pada umumnya evaluasi medis ini mengharuskan pelamar untuk menunjukan informasi tentang kesehatannya. Pemeriksaan kesehatan ini bisa dipercayakan kepada dokter diluar perusahaan atau oleh tenaga medis perusahaan sendiri. Tujuannya adalah untuk mencegah kemungkinan diperolehnya karyawan yang sering sakit, sehingga perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya pengobatan yang tinggi.

Pada evaluasi rekam jejak pelamar, diperuntukkan jika seleksi dilakukan

untuk jabatan yang strategis yang membutuhkan pengalaman kerja seseorang. Jika pelamar suatu jabatan tertentu, tentu saja diutamakan oleh pelamar yang memiliki pengalaman yang sesuai dengan kebutuhan jabatan yang dilamar.

4) Keputusan penerimaan

Pengambilan keputusan penerimaan dan penetapan pelamar pada jabatan atau pekerjaan yang dilamar berdasarkan hasil penilaian setiap tahapan seleksi. Keputusan penerimaan merupakan berakhirnya proses seleksi. Hendaknya perusahaan memberitahukan pelamar yang tidak diterima sesegera mungkin dan dengan cara yang halus. Tindakan seperti ini dianggap etis karena dengan demikian perusahaan menunjukkan kepeduliannya terhadap nasib orang pencari kerja.

METODE PENELITIAN

Analisa terhadap data yang terkumpul dengan penelitian tentang pelaksanaan penempatan pegawai untuk jabatan struktural eselon II di Kabupaten Bengkulu Tengah dilakukan dengan analisis deskriptif kualitatif melalui model interaktif yang di kembangkan Milles and Huberman (1992:23). Analisis data dalam model ini terdiri dari empat komponen yang saling berinteraksi, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan dan verifikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa pelaksanaan seleksi terbuka jabatan tinggi pratama di Kabupaten Bengkulu Tengah pada tahun 2015 telah dilakukan

sesuai mekanisme yang berlaku. Dalam mekanisme seleksi, telah dilaksanakan melalui beberapa tahapan, yakni seleksi administrasi, seleksi kompetensi anajerial, seleksi kompetensi bidang, analisis rekam jejak dan penempatan pegawai pada jabatan yang ditawarkan. Hal ini sejalan dengan pendapat Notoatmodjo (2003) yang mengemukakan terdapat beberapa langkah atau tahapan yang dilaksanakan dalam seleksi, yakni: Penerimaan pendahuluan. Seleksi dimulai dengan kunjungan calon pelamar, ke kantor personalia atau dengan permintaan tertulis untuk aplikasi. Pada penerimaan pendahuluan ini pelamar telah Membentuk pendapatnya tentang perusahaan. Jika pelamar datang sendiri maka wawancara pendahuluan dapat dilakukan. Dalam wawancara ini pelamar ditanya alasan mereka melamar pekerjaan tersebut dan mungkin tentang besarnya gaji yang diinginkan pelamar. Jika melalui tahap ini pelamar dinyatakan memenuhi syarat, maka ia berhak ikut serta dalam seleksi tahap kedua . Kegiatan penerimaan meliputi penerimaan berkas pelamar, kelengkapan berkas dan diakhiri dengan seleksi administrasi.

Tes penerimaan. Tes penerimaan yang dapat dilakukan dalam melaksanakan seleksi adalah: Tes tertulis, dilaksanakan meliputi psikotes, tes kompetensi teknis, kompetensi bidang, kompetensi manajerial dan sebagainya. Tes tertulis dilakukan dengan memberikan soal-soal tertulis kepada pelamar untuk dijawab. Teknis dari soal-soal tertulis

tersebut tergantung pada keperluan dan keinginan organisasi yang melakukan seleksi. Soal-soa tertulis dapat berupa multiple choice (jawaban tertutup) maupun essay (jawaban terbuka); Tes wawancara,

dilaksanakan dengan melakukan sesi tanya jawab secara langsung. Wawancara merupakan suatu cara seleksi yang paling banyak dipergunakan. Hal ini dimungkinkan karena wawancara mempunyai tingkat fleksibilitas yang tinggi dan dapat diterapkan baik terhadap calon karyawan manajerial maupun karyawan operasional. Disamping itu teknik ini juga memungkinkan pertukaran informasi dua arah yaitu pewawancara mempelajari pelamar dan pelamar mempelajari perusahaan. Akan tetapi kejelekan teknik ini menyangkut validitas dan rehabilitas. Maksudnya informasi yang diperoleh melalui wawancara ini sering bervariasi dari pewawancara yang satu dengan pewawancara yang lainnya, juga hasil wawancara tidak dapat mengungkapkan potensi pelamar yang sesungguhnya. Walaupun demikian hal ini tergantung kepada si pewawancara untuk mengajukan pertanyaan yang tepat dan mudah di mengerti oleh yang di wawancarai.

Evaluasi referensi. Pemeriksaan referensi ini bertujuan untuk mengetahui tipe dan kepribadian pelamar. Hal ini dapat diketahui dengan pemeriksaan referensi pelamar yang diperoleh dari keluarga atau teman dekat pelamar yang ditunjuk sendiri oleh pelamar atau mungkin juga diminta oleh organisasi. Evaluasi referensi yang dilaksanakan dalam proses seleksi meliputi evaluasi medis dan evaluasi rekam jejak pelamar.

Pada umumnya evaluasi medis ini mengharuskan pelamar untuk menunjukkan informasi tentang kesehatannya. Pemeriksaan kesehatan ini bisa dipercayakan kepada dokter diluar

perusahaan atau oleh tenaga medis perusahaan sendiri. Tujuannya adalah untuk mencegah kemungkinan diperolehnya karyawan yang sering sakit, sehingga perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya pengobatan yang tinggi. Pada evaluasi rekam jejak pelamar, diperuntukkan jika seleksi dilakukan untuk jabatan yang strategis yang membutuhkan pengalaman kerja seseorang. Jika pelamar suatu jabatan tertentu, tentu saja diutamakan oleh pelamar yang memiliki pengalaman yang sesuai dengan kebutuhan jabatan yang dilamar.

Keputusan penerimaan. Pengambilan keputusan penerimaan dan penetapan pelamar pada jabatan atau pekerjaan yang dilamar berdasarkan hasil penilaian setiap tahapan seleksi. Keputusan penerimaan merupakan berakhirnya proses seleksi. Hendaknya perusahaan memberitahukan pelamar yang tidak diterima sesegera mungkin dan dengan cara yang halus.

Seleksi penempatan pegawai dalam jabatan strategis, seperti pimpinan tinggi pratama, dilakukan untuk mencari SDM-SDM potensial yang profesional, sehingga dapat melaksanakan tugas dan amanah sesuai kemampuan dan kompetensinya. Oleh karena itu, program seleksi tersebut harus direncanakan dan dilaksanakan sesuai mekanisme yang berlaku.

Berkaitan hal tersebut, perencanaan dan mekanisme pelaksanaan jabatan tersebut sejalan dengan pendapat Handoko (2006) yang menyebutkan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk

memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut.

Siagian (2004:44) perencanaan sumber daya manusia tidak bisa dipercayakan hanya tenaga-tenaga profesional yang menangani masalah-masalah kepegawaian saja, melainkan harus dilibatkan para manajer yang memimpin satuan-satuan kerja yang menyelenggarakan fungsi utama. Hal senada juga diungkapkan oleh Alfajar (2010:44) yang menjelaskan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah proses penentuan kebutuhan sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang menjamin bahwa memiliki jumlah serta kualifikasi orang yang tepat dalam pekerjaan serta tepat pada waktu yang tepat.

Program seleksi terbuka merupakan usaha menjaring dari mereka yang dianggap nantinya bisa menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang ditawarkan, mereka dianggap dapat memperlihatkan unjuk kerja yang diharapkan oleh pimpinan organisasi (Sunyoto, 2008). Fuad et.al (2005) menyatakan bahwa seleksi merupakan serangkaian kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar ditolak atau diterima. Senada dengan pendapat sebelumnya, Wiludjeng (2007) menyatakan bahwa seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan seseorang yang paling cocok atau paling memenuhi syarat dari beberapa calon yang ada untuk jabatan tertentu. Seleksi untuk setiap perekrutan karyawan baru dilaksanakan secara cermat, jujur dan objektif supaya diperoleh karyawan yang qualified dan penempatannya yang tepat, sehingga pembinaan, pengembangan, pengendalian dan pengaturan karyawan relative mudah

dalam mencapai sasaran yang diinginkan. Setiap organisasi senantiasa berusaha untuk melakukan seleksi dengan cara-cara efektif dan efisien sehingga mencapai hasil akhir yang maksimal (Hasibuan, 2005).

Dari hasil penyebaran wawancara diketahui bahwa persepsi responden terhadap persyaratan administratif penempatan pegawai untuk jabatan eselon II di Kabupaten Bengkulu Tengah di Kabupaten Bengkulu Tengah mencapai angka rata-rata sebesar 3,94. Nilai tersebut berada pada kategori baik. Makna dari jawaban responden tersebut adalah secara administratif pegawai yang diangkat menjadi eselon II di Kabupaten Bengkulu Tengah di Kabupaten Bengkulu Tengah telah memenuhi persyaratan administratif yang ditentukan. Hal ini juga diikuti dengan hasil wawancara dengan informan penelitian yang menegaskan hasil jawaban kuesioner bahwa pelaksanaan penetapan persyaratan administrasi telah dilakukan dengan baik.

Dalam persyaratan administratif dikelompokkan ke dalam dua persyaratan, yakni persyaratan individual dan persyaratan kedinasan. Pada persyaratan individual, pegawai yang diangkat menjadi Eselon II di Kabupaten Bengkulu Tengah haruslah memiliki tingkat pendidikan yang sesuai atau minimal sarjana. Jika dilihat di pada kondisi empiris, memang seluruh Eselon II di Kabupaten Bengkulu Tengah yang ada di Kabupaten Bengkulu Tengah telah memiliki jenjang pendidikan sarjana, namun dari 9 orang Eselon II di Kabupaten Bengkulu Tengah di Kabupaten Bengkulu Tengah hanya 2 orang saja yang berkualifikasi sarjana ilmu pemerintahan sedangkan 7 orang lainnya adalah sarjana

ekonomi, sarjana sosial, dan sarjana hukum.

Selanjutnya, dalam persyaratan kedinasan, pegawai yang diangkat menjadi eselon II di Kabupaten Bengkulu Tengah haruslah berpangkat terendah III/d dan setinggi-tingginya adalah IV/a dan pernah menduduki jabatan tertentu di bidang pemerintahan. Jika dilihat dari kondisi lapangan, diketahui bahwa kesembilan eselon II di Kabupaten Bengkulu Tengah di Kabupaten Bengkulu Tengah telah memenuhi kriteria persyaratan kedinasan, yakni telah memiliki pangkat/golongan minimal IV/a. Selain itu, jika dilihat dari masa kerjanya, pegawai yang diangkat menjadi eselon II di Kabupaten Bengkulu Tengah telah memiliki masa kerja terendah adalah 16 tahun dan tertinggi adalah 33 tahun.

Dari data-data persyaratan administrasi pegawai baik individual maupun kedinasan seluruh eselon II di Kabupaten Bengkulu Tengah telah memenuhi kriteria yang ditetapkan pemerintah yakni mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 dan Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2013, sehingga dapat disimpulkan bahwa penempatan pegawai dalam jabatan eselon II di Kabupaten Bengkulu Tengah telah sesuai atau telah mengikuti aturan yang ada

Selanjutnya persyaratan kompetensi penempatan pegawai untuk jabatan eselon II di Kabupaten Bengkulu Tengah di Kabupaten Bengkulu Tengah berada pada kategori baik. Makna dari jawaban responden tersebut bahwa pelaksanaan penetapan persyaratan kompetensi pegawai yang diangkat menjadi eselon II di Kabupaten Bengkulu Tengah di Kabupaten Bengkulu Tengah telah dilakukan dengan

baik. Hal ini tentu saja sangat normatif dan perlu dilakukan cross check kembali melalui triangulasi.

Hasil wawancara dengan Bapak “K” yang merupakan mantan Kepala BKD Kabupaten Bengkulu Tengah, ternyata pengangkatan eselon II di Kabupaten Bengkulu Tengah di Kabupaten Bengkulu Tengah tidak sepenuhnya didasarkan pada persyaratan administrasi dan persyaratan kompetensi pegawai. Beberapa eselon II di Kabupaten Bengkulu Tengah yang menduduki jabatan saat ini diketahui dahulunya merupakan ‘tim sukses’ saat kampanye pemilihan kepala daerah, sehingga pengangkatan pegawai terkesan sebagai sarana ‘balas jasa’ atau ‘utang budi’. Hal ini terbukti dari sembilan eselon II di Kabupaten Bengkulu Tengah yang ada, beberapa orang di antaranya tidak memiliki keahlian bidang sebagaimana yang dipersyaratkan oleh Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 dan Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2013.

Indikasi masih terjadinya ‘jual-beli pangkat/jabatan’ dan ‘kkn’ untuk pengangkatan pegawai dalam jabatan yang masih marak terjadi saat ini, disebabkan karena arus reformasi yang keblablasan. Fenomena ini terjadi tidak terlepas dari kegiatan money politic dalam kampanye akan membuat pasangan calon terpilih akan berupaya untuk mengembalikan ‘dana kampanye’ yang telah dikeluarkan saat kampanye. Hal ini tentu saja tidak hanya terjadi di Kabupaten Bengkulu Tengah saja namun terjadi di hampir seluruh wilayah Indonesia.

Penempatan pegawai dalam jabatan seharusnya didasarkan pada kompetensi dan profesionalisme pegawai.

Hal ini dikarenakan kompetensi aparatur merupakan salah satu upaya yang wajib dilakukan bagi terciptanya aparatur didaerah yang berkualitas, memiliki kemampuan, memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.

Pengembangan kompetensi aparatur di daerah untuk dapat memenuhi tantangan peningkatan perkembangan yang semakin pesat, efisien dan produktif, perlu dilakukan secara terus menerus sehingga menjadikan aparatur daerah yang produktif.

Pengembangan kompetensi yang dimaksud adalah pengembangan kompetensi jabatan, yang merupakan suatu proses yang tidak bisa dipisahkan dari pengembangan karir individu PNS. Artinya, penempatan seseorang pada suatu jabatan struktural tertentu hanya dilakukan jika PNS tersebut telah memiliki kompetensi individu yang memadai, sehingga dapat menjalankan fungsi yang melekat pada jabatan tersebut. Dengan kata lain pengembangan karir akan sangat menentukan tinggi rendahnya kompetensi PNS, baik sebagai individu maupun sebagai pejabat (struktural maupun fungsional). Pada gilirannya kompetensi PNS akan berkontribusi secara positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berkaitan dengan penempatan pegawai untuk jabatan struktural, Kepala BKN telah menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 dan Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2013 yang mengatur standar kompetensi penempatan aparatur dalam jabatan struktural di Indonesia, termasuk di Kabupaten Bengkulu Tengah melalui mekanisme uji kompetensi

pegawai dianggap sebagai mekanisme yang ideal untuk mewujudkan transparansi sebelum usulan pegawai yang memenuhi persyaratan masuk ke Bapenjakat untuk diseleksi kembali.

Dalam pelaksanaan uji kompetensi tersebut dilakukan dengan mewajibkan calon pemangku jabatan memaparkan visi dan misi, program dan kegiatan, target-target sasaran dan pencapaian, target kinerja dan prestasi, model kepemimpinan yang akan diterapkan dalam unit kerja yang dipimpinnya, jumlah anggaran yang dibutuhkan dan target keuntungan-manfaat, serta menguji pemahaman dan komitmen tentang penerapan penerapan prinsip efektivitas dan efisiensi dalam seluruh pelaksanaan tugas dan fungsinya.

Pemerintah daerah melalui Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (BAPERJAKAT) Kabupaten Bengkulu Tengah dan pejabat berwenang lainnya perlu bekerjasama dengan perguruan tinggi atau lembaga yang berkompeten lainnya untuk formulasi standar atau desain mengenai batas-batas penerapan prinsip transparansi di organisasi publik. Hal ini harus dilakukan dikarenakan di lingkungan internal Pemerintah Kabupaten Bengkulu Tengah khususnya Baperjakat, masih kesulitan menerapkan aturan hukum secara utuh dalam penempatan aparatur pada jabatan struktural, karena beberapa alasan antara lain: lemahnya komitmen pejabat dalam menerapkan aturan hukum dan ketentuan perundang-undangan, keterbatasan SDM berkualitas dan profesional, adanya political will yang didominasi oleh kepentingan politik, lemahnya sistem rekrutmen dan seleksi, rendahnya

kesadaran hukum dan iklim organisasi yang kurang kondusif.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik beberapa kesimpulan, yakni:

1. Pelaksanaan penetapan persyaratan administrasi dalam penempatan Jabatan Eselon II di Kabupaten Bengkulu Tengah telah sesuai dengan aturan dan kondisi nyata di lapangan, di mana secara individual pegawai yang diangkat menjadi eselon II di Kabupaten Bengkulu Tengah telah memiliki pendidikan sarjana, dan secara kedinasan pegawai pernah menduduki beberapa jabatan tertentu sebelum diangkat menjadi eselon II di Kabupaten Bengkulu Tengah serta memiliki masa kerja yang relatif lama.

2. Pelaksanaan penetapan persyaratan kompetensi pegawai dalam penempatan Jabatan Eselon II di Kabupaten Bengkulu Tengah secara normatif telah sesuai dan mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 dan Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2013, namun pada tataran empirik masih terjadi kecurangan dan penyimpanan aturan.

REFERENSI

- Abdullan dan Bary, 2006. *Good Governance dan Reformasi Birokrasi*, Remadja Rosdakarya, Bandung.
- Alfajar, J., 2010. *Administrasi Pemerintahan dalam Pembangunan Nasional*, CV Hajimasagung. Jakarta
- Arikunto, Suharsimi, 2002. *Metode Penelitian*, LP3ES, Jakarta
- Fuad, A, Afdhal dan Aminudin, 2005. *Tips dan Trik Public Relation*, Grasindo, Jakarta
- Handoko, T. Hani, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.

- Hasibuan, SP. Malayu, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Hendri, 2010. Kompetensi kerja terhadap Kemampuan kerja pegawai STAIN Curup Kabupaten Rejang Lebong, *Tesis Program Magister Manajemen*, Universitas Bengkulu, tidak dipublikasi.
- Miles, F. dan Huberman, D., 1992. *Qualitative Research Methods*, Prentice Hall, New Jersey.
- Moleong, Lexy J., 2002. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung, Remadja Rosdakarya.
- Nasir, Muhammad, 2003. *Metode Penelitian*, BPFE, Yogyakarta.
- Nasution, 2007. *Metode Research: Penelitian Ilmiah*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Notoatmodjo, S., 2003. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, LP3ES, Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Tugas, Tanggungjawab, Wewenang dan Hak Pegawai Negeri Sipil, LAN, Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil, LAN, Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2007 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil, LAN, Jakarta.
- Saleh, GS, Bailusy, MK, & Haning, T, 2012. Prinsip-prinsip *Good Governance* Dalam Penempatan Aparatur Dalam Jabatan Struktural di Sekretariat Daerah Kabupaten Puhuwato, *Jurnal Administrasi Publik Vol. 1*, Universitas Hasanuddin, Makassar
- Sanjaya, Ade, 1996. *Manajemen Administrasi Publik*, LP3ES, Jakarta
- Saprida, Meri, 2010. Kompetensi kerja pada Peningkatan Kemampuan Kerja Bidan dan Perawat pada RSUD Arga Makmur, *Tesis Program Magister Manajemen*, Universitas Bengkulu, tidak dipublikasi
- Sastrohadiwiryono, 2002. *Manajemen Organisasi Publik*, BPFE, Yogyakarta.
- Saydam, B., 1996. *Manajemen Pemerintahan*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Schuller, Randall S, 1997. *Human Resources Management*, Prentice Hall, New Jersey
- Siagian, P. Sondang, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta
- Sugiyono, 2010. *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung
- Suhur, Nuzwar, 2003. Analisis Pengaruh Pendidikan, Latihan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kemampuan Karyawan Pada Dinas Pendapatan Kabupaten Bengkulu Tengah, *Tesis Program Magister Manajemen*, Universitas Bengkulu, tidak dipublikasi.
- Sunyoto, Agus, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Badan Penerbit IPWI, Jakarta
- Tjokroamidjojo, Bimantoro, 2001. *Good Governance (Paradigma Baru Manajemen Pembangunan)*. Universitas Indonesia (UI Press), Jakarta
- Undang-undang Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS), LAN, Jakarta.
- Undang-undang Nomor 41 Tahun 1999 tentang Pegawai Negeri Sipil (PNS), LAN, Jakarta.
- Wiludjeng, Sri, 2007. *Pengantar Manajemen*, Erlangga, Jakarta
- Woworuntu, J., 1997. *Kapita Selekta Manajemen Pemerintahan Daerah*. CV. Fokusmedia, Bandung