

**PERANAN
BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
DALAM PENEMPATAN PEJABAT STRUKTURAL DI KABUPATEN ALOR
PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR**

Yeti Fatimah

Institut Pemerintahan Dalam Negeri

yetifa@peg.ipdn.ac.id

ABSTRACT

Employee placement in Indonesia has not yet fully applied the principle of "The Right Man On The Right Place". This causes the performance of government employees and organizations are not optimal. On this basis, the author wants to know the role of the Human Resources and Human Resources Development Agency in the placement of Structural Officials, the obstacles encountered and efforts to overcome these problems based on the Law of the Republic of Indonesia number 5 of 2014 and the opinion of Soekanto 2009 (212-213) relating to the role of the Personnel Agency and the Development of Apparatus Resources in the placement of structural officials. This research uses a qualitative method with an inductive approach. Data collection uses observation, interview and documentation techniques. While in analyzing data, the authors use data education techniques, data display and verification. Results of the Discussion, the Human Resources and Human Resources Development Agency of Alor Regency of NTT has performed its role well, namely to propose the placement of employees according to their competence and educational background. However, there are still obstacles faced by the intervention of the authority of the Regional Head in the placement of employees. The Human Resources and Human Resources Development Agency has made efforts to overcome these obstacles both formally and informally.

Keywords: *placement, human resources.*

ABSTRAK

Penempatan pegawai di Indonesia belum sepenuhnya menerapkan prinsip "The Right Man On The Right Place". Hal ini menyebabkan kinerja dari pegawai pemerintah dan organisasi tidak maksimal. Atas dasar tersebut penulis ingin mengetahui peran Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam penempatan Pejabat Struktural, kendala yang dihadapi serta upaya untuk mengatasi masalah tersebut berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia nomor 5 Tahun 2014 dan pendapat Soekanto 2009 (212-213) yang berkaitan dengan peranan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Aparatur dalam penempatan pejabat struktural.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan induktif. Pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan dalam menganalisis data, penulis menggunakan teknik reduksi data, display data dan verification.

Hasil Pembahasan, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia kabupaten Alor NTT telah melakukan perannya dengan baik yaitu memberikan usulan penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi dan latar belakang pendidikan. Namun demikian masih terdapat kendala yang dihadapi adalah intervensi atas kewenangan Kepala Daerah dalam penempatan pegawai. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia telah melakukan upaya-upaya untuk mengatasi kendala tersebut baik secara formal maupun informal.

Kata kunci: penempatan, SDM.

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara yang kaya, baik dalam budaya, sumber daya alam maupun sumber daya manusia. Terkait dengan sumber daya manusia, Indonesia merupakan salah satu negara dengan jumlah penduduk terbesar di dunia. Dalam pelaksanaan pemerintahan sumber daya manusia menjadi salah satu unsur terpenting untuk mencapai tujuan negara dan pemerintah baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Penerapan konsep "*The right man on the right place*" berperan penting untuk pencapaian tujuan organisasi dan pelayanan terhadap masyarakat.

Menurut Jeddawi:

Banyak praktik penempatan pegawai, masih seperti yang dulu, faktor kedekatan, klik, dan siapa mendapat apa (*who gets what*), masih dominan walau praktik tersebut dibungkus prosedural aturan demokrasi. Sentralisasi dan otoritarian pada pemerintah pusat, dengan desentralisasi manajemen kepegawaian daerah, pada beberapa kasus tertentu melahirkan sentralisme dan otoritarian baru di daerah. Dengan demikian substansi desentralisasi

dan otonomi daerah antara lain, untuk kelancaran pelayanan dan pengelolaan kepegawaian tidak dapat diwujudkan. Dalam praktiknya, keadaan tersebut hanya bergeser dari pusat ke daerah.¹

Praktik Penempatan Pegawai seperti yang disebutkan di atas membuat pola karier pegawai menjadi tidak menentu. Penempatan pegawai, yang merupakan kewenangan dari Kepala Daerah selaku Pembina Kepegawaian, memiliki banyak faktor lain di luar dari kompetensi pegawai tersebut. Penempatan pegawai yang dianggap kurang tepat, selama ini juga berkontribusi terhadap kekisruhan menyangkut rendahnya kinerja Pegawai Negeri Sipil. Banyak Kepala Dinas/ Kepala Kantor/ Kepala Badan yang harus menerima pegawai dengan keahlian yang tidak sesuai kebutuhan mereka karena kebijakan penempatan pegawai yang kurang tepat ini.

Wirman Syafri dan Alwi berpendapat bahwa:

Manusia pada dasarnya memang penuh dengan atau memiliki banyak

¹ Jeddawi, Murtir. 2010. *Karier PNS di Persimpangan Jalan*. Yogyakarta: Gallery Ilmu. Hal. 137.

potensi; seseorang bisa berenang, lari, bermain catur, badminton, tenis meja, menyanyi, bermain drama dan lain-lain tetapi belum tentu yang bersangkutan dapat menjadi juara/berprestasi atau memenangkan suatu kontes yang diselenggarakan pada bidang-bidang tersebut. Prestasi tentu akan muncul pada potensi-potensi yang terpuruk dan dikembangkan secara baik sehingga akan melahirkan profesionalitas dan keunggulan.²

Demikian juga dalam penempatan pegawai. Setiap pegawai dapat ditempatkan di Dinas/Badan/Kantor atau Instansi mana saja karena dianggap oleh pimpinan memiliki potensi, namun di atas itu tetap harus diperhatikan disiplin ilmu dari pegawai yang bersangkutan yang sudah dipelajari dan dikembangkan serta pendidikan dan pelatihan.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pada paragraf 4 Pasal 69, menjelaskan bahwa pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi pemerintah. Dan dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas.³ Masih dalam Undang-Undang yang sama pada paragraf 6 Pasal 72 juga dijelaskan tentang promosi bahwa

Promosi Pegawai Negeri Sipil dilakukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi,

dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan, penilaian atas prestasi kerja, kepemimpinan, kerja sama, kreativitas, dan pertimbangan dari tim penilai kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Instansi Pemerintah, tanpa membedakan gender, suku, agama, ras, dan golongan⁴.

Ini sejalan dengan Peraturan Presiden nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025* yang menjelaskan bahwa pengangkatan Pegawai Negeri Sipil pada masa yang akan datang meninggalkan prinsip lama yaitu senioritas, akan tetapi lebih mengacu pada kompetensi dan prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil, sehingga sumber daya aparatur yang ada dalam pemerintahan benar-benar memiliki kompetensi dan *skill* dalam kinerjanya.

Penempatan Pegawai Negeri Sipil yang asal-asalan dan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan juga akan berpengaruh pada pendidikan di negara ini. Orang akan lebih memilih menempuh jalur pendidikan yang lebih mudah dan cepat walaupun tidak mendapatkan kompetensi dari hasil pendidikan tersebut karena pada akhirnya karier dan jabatan tidak ditentukan oleh latar belakang pendidikan dan kompetensi yang dimiliki. Seseorang yang telah menempuh pendidikan dalam bidang studi tertentu selama bertahun-tahun secara serius, ilmu dan keahliannya menjadi tidak termanfaatkan dan sia-sia karena ditempatkan pada jabatan yang tidak sesuai dengan ilmu dan keahlian yang telah dipelajari.

2 Syafri, Wirman dan Alwi. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*. Jatinangor: IPDN Press. Hal. 104.

3 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

4 *Ibid.*

Selain itu, penempatan Pegawai Negeri Sipil yang asal-asalan ini juga berpengaruh pada keuangan negara serta daya saing negara di mata dunia, terlebih lagi dengan adanya Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) pada saat ini yang membuat keadaan di Indonesia lebih mudah ter-*expose* ke negara-negara lain.

Menurut Syafri dan Alwi:

”Penempatan awal Pegawai Negeri Sipil mpenempatan dalam jabatan struktural tertentu berdasarkan jenis pekerjaan yang sesuai dengan persyaratan pekerjaan/keahlian yang dimilikinya bukan saja mendorong Pegawai Negeri Sipil untuk berkinerja baik tetapi juga menghindari inefisiensi keuangan negara dan mendukung sistem pendidikan yang *link and match*”⁵.

Ketidaksesuaian penempatan Pegawai Negeri Sipil yang sangat menarik perhatian adalah penempatan pejabat struktural pada jabatan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya.

Toha mengatakan bahwa:

Dalam hal penempatan pegawai dalam jabatan banyak dijumpai ketidaksesuaian antara keahlian dengan jabatan yang diembannya. Hal ini terlihat dari sistem karier dan pengaderan pegawai yang tidak fokus dan terarah. Banyak pejabat yang setelah mengikuti diklat perjenjangan tidak seluruhnya bisa diangkat dalam jabatan yang dipersyaratkat dalam jabatan melalui diklat⁶.

Kasus seperti ini sangat sering terjadi, misalnya seorang sarjana pendidikan yang setelah mengikuti diklat untuk suatu jabatan tertentu dalam lingkup dinas pendidikan tetapi ditempatkan pada dinas pariwisata atau seorang sarjana dalam bidang kesehatan yang diangkat menjadi kepala dinas pendidikan.

Sesuai dengan struktur kepegawaian, Kepala Daerah merupakan Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah dan penempatan pegawai dan sebagai Pembina Kepegawaian Daerah. Dengan demikian, penempatan pegawai di daerah merupakan kewenangan dari Kepala Daerah.

Pada Pasal 8 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 63 Tahun 2009 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, Dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil menjelaskan “Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Kabupaten/ Kota menetapkan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil Daerah dan Pegawai Negeri Sipil yang diperbantukan di lingkungannya untuk menjadi Juru Muda Tingkat I golongan ruang I/b sampai dengan Penata Tingkat I golongan ruang III/d”⁷. Dan dijelaskan pada peraturan pemerintah yang sama pada Pasal 1 bahwa “Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Kabupaten/Kota adalah Bupati/ Walikota”⁸. Dengan kewenangan

Kencana. Hal. 262.

7 Peraturan Pemerintah RI Nomor 63 Tahun 2009 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah RI Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.

8 *Ibid.*

5 *Ibid.* Hal 104.

6 Toha, Miftah. 2008. *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Jakarta:

tersebut, karier Pegawai Negeri Sipil menjadi tergantung pada Kepala Daerah. Kepala Daerah bebas memilih pegawai mana yang akan ditempatkan pada jabatan tertentu. Dengan kondisi ini Kepala Daerah dapat memanfaatkan kewenangannya untuk kepentingan politik dalam mempertahankan kekuatan politiknya dan sekaligus sebagai cara untuk “balas jasa” kepada orang-orang yang berperan dalam membantunya menjadi Kepala Daerah.

Menurut Jeddawi:

Diperlukan peraturan yang jelas mengenai persyaratan pengangkatan dan pemberhentian dari jabatan struktural, tanpa pelanggaran disiplin atau pelanggaran lainnya berdasarkan keputusan pejabat berwenang yang bersifat tetap. Selain pangkat, seperti kompetensi minimal yang harus dipenuhi calon pejabat struktural dengan jabatan yang dipromosikan, serta harmonisasi antar peraturan yang mengatur mengenai kepegawaian negara. Dengan persyaratan yang limitatif tersebut, sekaligus akan mereduksi atau dapat mengurangi penempatan pejabat struktural yang tidak sesuai dengan kompetensinya. Serta pembina kepegawaian akan terbatas akan penggunaan kewenangan yang berlebihan, atau dapat terhindar dalam praktik *like and dislike*, sekalipun kewenangan pengangkatan tersebut pada pejabat pembina kepegawaian.⁹

Peraturan yang jelas tentang pengangkatan dan pemberhentian pegawai seperti yang dikemukakan oleh Jeddawi dianggap penting agar penempatan pejabat struktural dapat dilaksanakan sesuai dengan kompetensi dari aparatur sipil negara. Dalam pelaksanaan penempatan pegawai, Kepala Daerah dibantu oleh Badan Kepegawaian Daerah yang kini berganti menjadi Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia masing-masing daerah.

Sesuai dengan Peraturan Bupati Alor Nomor 18 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Fungsi Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Alor, Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan unsur penunjang kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan, dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia mempunyai tugas dan kewajiban membantu Bupati dalam penyusunan kebijakan dan mengoordinasikan urusan penunjang pemerintahan bidang kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan yang diberikan kepada daerah.

Kenyataan pada saat ini, penempatan pegawai di Indonesia belum sepenuhnya sesuai dengan prinsip *The Right Man On The Right Place*, terutama pada penempatan pejabat struktural. Hal ini terjadi hampir di seluruh daerah di Indonesia. Ini terbukti dengan masih adanya penempatan pejabat struktural

9 *Ibid.* Hal 158

yang tidak sesuai dengan kompetensi, latar belakang pendidikan serta pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti.

Penempatan Pejabat Struktural di Kabupaten Alor juga belum sesuai dengan prinsip *The Right Man On The Right Place* tersebut. Hal tersebut terjadi karena berbagai alasan. Seorang pejabat struktural dengan latar belakang pendidikan sebagai sarjana pendidikan dan telah mengikuti pendidikan dan pelatihan dalam lingkup dinas pendidikan malah ditempatkan di Dinas Kesehatan sedangkan yang menjadi Kepala Dinas Pendidikan adalah seorang pejabat yang kenyataannya masih kurang atau kalah dalam senioritas dalam kepangkatan, usia, pendidikan dan pelatihan jabatan, dan pengalaman yang dimiliki. Hal ini jelas tidak sesuai dengan ketentuan pada Pasal 6 Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural yang mengatakan bahwa "di samping persyaratan yang dimaksud dalam Pasal 5, Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah perlu memperhatikan faktor senioritas dalam kepangkatan, usia, pendidikan dan pelatihan jabatan, dan pengalaman yang dimiliki"¹⁰.

Berdasarkan data yang penulis dapatkan, dari 25 jabatan Kepala Dinas/ Badan/Kantor, sekitar 36% di duduki oleh pejabat dengan latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan jabatan tersebut. Dengan persentase yang cukup besar ini, tentunya jika

para pejabat tersebut tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan maksimal akan sangat memengaruhi jalannya roda pemerintahan di Kabupaten Alor. Menurut data awal, Salah satu pejabat yang menduduki jabatan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya misalnya, seorang Sarjana Teknik Pertanian yang menduduki jabatan sebagai Kepala Dinas Kearsipan dan Perpustakaan. Hal tersebut, terjadi karena Kepala Daerah memiliki kewenangan penuh atas penempatan pejabat. Penempatan pejabat juga tidak jarang dijadikan sebagai alat politik bagi Kepala Daerah, padahal jabatan struktural bukanlah jabatan politik dan jabatan struktural memiliki persyaratan khusus untuk dapat mendudukinya.

Penempatan pejabat struktural yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan itu sendiri tidak sesuai dengan Huruf C Pasal 5 Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Pada Jabatan Struktural yang menjelaskan bahwa salah satu syarat untuk dapat diangkat pada jabatan struktural adalah memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan¹¹.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana peran Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam penempatan Pejabat Struktural di Kabupaten Alor?
2. Apa saja permasalahan yang menghambat Badan Kepegawaian

10 Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural.

11 *Ibid.*

Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Penempatan Pejabat Struktural?

3. Bagaimana upaya Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam mengatasi permasalahan Penempatan Pejabat Struktural yang terjadi?

Lokasi Penelitian

Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Alor Jl. Bukit Ayalom-Batu Nirwala, Kalabahi, Alor, Nusa Tenggara Timur.

Maksud dan Tujuan

Maksud penelitian untuk menggali, mencari data-data dan fakta-fakta yang terjadi di lapangan kemudian mengkaji secara ilmiah berhubungan dengan Peranan Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam penempatan pejabat struktural di Kabupaten Alor.

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui Peranan Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam penempatan pejabat struktural di Kabupaten Alor.
2. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi kendala yang menghambat Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam penempatan pejabat struktural di Kabupaten Alor.
3. Untuk mengetahui upaya apa yang dilakukan Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Alor dalam menyikapi persoalan Penempatan

pejabat struktural di Kabupaten Alor.

Kegunaan Penelitian

Kegunaan Teoretis diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan masukan bagi khasanah ilmu pengetahuan terutama bagi Pemerintah Daerah dalam menetapkan kebijaksanaan, dalam mengatasi kendala yang muncul dalam kaitannya dengan implementasi kebijakan pemerintah menempatkan para pejabatnya yang sesuai dengan bidang serta keahliannya.

Kegunaan Praktis Bagi Kabupaten Alor diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran untuk Pemerintah Daerah Kabupaten Alor dalam hal menciptakan tata kelola pemerintahan dan manajemen sumber daya aparatur yang baik dan benar.

LANDASAN TEORI DAN NORMATIF

Landasan Normatif

Peranan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Penempatan Pejabat Struktural di Kabupaten Alor Provinsi Nusa Tenggara Timur memiliki berbagai landasan normatif agar penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan oleh penulis. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Alor melaksanakan tugasnya berdasarkan Peraturan Bupati Alor Nomor 18 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Fungsi Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia ini pada awalnya bernama Badan Kepegawaian Daerah (BKD).

Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah di Seluruh Indonesia sendiri dilaksanakan berdasarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 159 Tahun 2000 tentang Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah. Dan tugas Badan Kepegawaian Daerah secara umum sesuai dengan Pasal 3 Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 159 Tahun 2000 tentang Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah adalah Membantu Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah dalam melaksanakan manajemen pegawai negeri sipil daerah¹². Dalam Keputusan Presiden yang sama diatur fungsi Badan Kepegawaian Daerah yaitu: Dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3, BKD menyelenggarakan fungsi:

- a. penyiapan penyusunan peraturan perundang-undangan daerah di bidang kepegawaian sesuai dengan norma, standar, dan prosedur yang ditetapkan Pemerintah;
- b. perencanaan dan pengembangan kepegawaian daerah;
- c. penyiapan kebijakan teknis pengembangan kepegawaian daerah;
- d. penyiapan dan pelaksanaan pengangkatan, kenaikan pangkat, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma, standar, dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan;
- e. pelayanan administrasi kepegawaian dalam pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian

dalam dan dari jabatan struktural atau fungsional sesuai dengan norma, standar, dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan;

- f. penyiapan dan penetapan pensiun Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma, standar, dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan;
- g. penyiapan penetapan gaji, tunjangan, dan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma, standar, dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan;
- h. penyelenggaraan administrasi Pegawai Negeri Sipil Daerah;
- i. pengelolaan sistem informasi kepegawaian daerah; dan
- j. penyampaian informasi kepegawaian daerah kepada Badan Kepegawaian Negara¹³.

Jabatan struktural menurut Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Dalam Jabatan Struktural adalah "suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka memimpin suatu organisasi negara"¹⁴. Selanjutnya, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menjelaskan tentang pegawai ASN dan Pegawai Negeri Sipil yang di jelaskan pada Pasal 1 yaitu:

1. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut pegawai

12 Keppres Nomor 159 Tahun 2000 tentang Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah.

13 *Ibid.*

14 Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Penempatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural.

ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

2. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan¹⁵.

Penempatan Pegawai pada jabatan struktural seharusnya mengikuti prinsip *The Right Man On The Right Place* atau menempatkan pegawai yang tepat pada jabatan yang tepat yang sesuai dengan latar belakang pendidikan, kompetensi dan juga pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti. Berkaitan dengan masalah kesesuaian penempatan pejabat struktural dengan pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti, pelaksanaannya harus sesuai dengan peraturan yang berlaku yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural yang dalam Pasal 7 berbunyi:

1. **Ayat (1):**

Pegawai negeri sipil yang akan atau telah menduduki jabatan

struktural harus mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan untuk jabatan tersebut.

2. **Ayat (2):**

Pegawai negeri sipil yang telah memenuhi persyaratan kompetensi jabatan struktural tertentu dapat diberikan sertifikat sesuai dengan pedoman yang ditetapkan oleh instansi pembina dan instansi pengendali serta dianggap telah mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan yang dipersyaratkan untuk jabatan tersebut.¹⁶

Dalam peraturan tersebut, jelas bahwa seorang pegawai negeri sipil, untuk dapat menduduki suatu jabatan tertentu harus mengikuti dan lulus dalam pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kompetensi untuk jabatan tersebut. pendidikan dan pelatihan tersebut dapat diikuti sebelum atau setelah menduduki jabatan namun harus sesuai dengan kompetensi untuk jabatannya.

Penempatan pegawai dalam jabatan struktural seharusnya mengikuti prinsip *The Right Man On The Right Place* yaitu penempatan pegawai yang tepat pada suatu jabatan yang tepat yang sesuai dengan latar belakang pendidikan serta kompetensi yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Persyaratan-persyaratan dalam pelaksanaan penempatan pejabat struktural telah diatur dan dilaksanakan

15 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2015 tentang Aparatur Sipil Negara.

16 Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural.

dalam peraturan pelaksana untuk penempatan pegawai dalam jabatan struktural yaitu pada Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural Pasal 5 dan Pasal 6 yang menjelaskan tentang persyaratan untuk dapat diangkat dalam jabatan struktural yaitu:

1. Pasal 5:

Persyaratan untuk dapat diangkat dalam jabatan struktural, adalah:

- a. Berstatus Pegawai Negeri Sipil;
- b. S e r e n d a h - r e n d a h n y a menduduki pangkat 1 (satu) tingkat di bawah jenjang pangkat yang ditentukan;
- c. Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan;
- d. Semua unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir;
- e. Memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan; dan
- f. Sehat jasmani rohani.

2. Pasal 6

Di samping persyaratan yang dimaksud dalam Pasal 5, Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah perlu memperhatikan faktor senioritas dalam kepengkatan, usia, pendidikan dan pelatihan jabatan, dan pengalaman yang dimiliki¹⁷.

Manajemen penempatan pegawai sendiri terdiri dari promosi dan mutasi. Secara sederhana, promosi

adalah penempatan pegawai ke suatu jabatan yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya, sedangkan mutasi adalah penempatan pegawai pada jabatan yang sama dengan jabatan sebelumnya tetapi pada tempat/bagian/bidang/ instansi yang berbeda dari sebelumnya. Pelaksanaan promosi dan mutasi ini memiliki dasar perundang-undangan yaitu terdapat dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 72 dan Pasal 73 tentang promosi dan mutasi, dalam pasal ini dijelaskan bahwa:

1. Pasal 72 ayat (1) tentang promosi:

Promosi PNS dilakukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan, penilaian atas prestasi kerja, kepemimpinan, kerja sama, kreativitas, dan pertimbangan dari tim penilai kinerja PNS pada Instansi Pemerintah, tanpa membedakan jender, suku, agama, ras, dan golongan.

2. Pasal 73 ayat (1) tentang mutasi:

Setiap PNS dapat dimutasi tugas dan/atau lokasi dalam 1 (satu) Instansi Pusat, antar-Instansi Pusat, 1 (satu) Instansi Daerah, antar-Instansi Daerah, dan ke perwakilan Negara Kesatuan Republik Indonesia di luar negeri.

3. Pasal 73 ayat (2) tentang mutasi:

Mutasi PNS dalam satu Instansi pusat atau Instansi Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian¹⁸.

17 *Ibid.*

18 *Ibid.*

LANDASAN TEORETIS

Peranan

Dalam penyelenggaraan pemerintahan tidak akan lepas dari peranan dari beberapa pihak yang turut terlibat secara langsung maupun dalam mencapai sebuah tujuan yang ditetapkan. Peranan berbagai pihak ini juga sangat menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan pemerintahan.

Peran menurut Soekanto adalah proses dinamis kedudukan (status). Apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, dia menjalankan suatu peranan. Perbedaan antara kedudukan dengan peranan adalah untuk kepentingan ilmu pengetahuan¹⁹.

Soekanto kemudian membagi Peran dibagi dalam dua jenis, yaitu: **Pertama**, Peran Formal (Peran yang Nampak jelas) yaitu sejumlah perilaku yang bersifat homogen. Peran formal yang standar terdapat dalam keluarga, Atau antara lain;

- Keterlibatan dalam keputusan: mengambil dan menjalankan keputusan.
- Bentuk kontribusi: seperti gagasan, tenaga, materi dan lain-lain.
- Organisasi kerja: bersama setara (berbagi peran).
- Penetapan tujuan: ditetapkan kelompok bersama pihak lain.
- Peran masyarakat: sebagai subjek.

Kedua, Peran Informal (Peran tertutup), yaitu suatu peran yang bersifat implisit (emosional) biasanya tidak

tampak ke permukaan dan dimainkan hanya untuk memenuhi kebutuhan emosional individu dan untuk menjaga keseimbangan. Pelaksanaan peran-peran informal yang efektif dapat mempermudah peran-peran formal²⁰.

Selanjutnya, menurut Merton dalam Raho mengatakan bahwa:

Peran didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang diharapkan masyarakat dari orang yang menduduki status tertentu. Sejumlah peran disebut sebagai perangkat peran (*role-set*). Dengan demikian perangkat peran adalah kelengkapan dari hubungan-hubungan berdasarkan peran yang dimiliki oleh orang karena menduduki status-status social khusus²¹.

Aan Seidmen dalam Salim memberikan dimensi peranan menurut mereka yaitu meliputi "*Rule* (peraturan), *Opportunity* (kesempatan), *capacity* (kemampuan), *communication* (komunikasi) dan *process* (proses)"²².

Penempatan Pegawai

Penempatan pegawai dalam jabatan struktural seharusnya mengikuti prinsip *The Right Man On The Right Place* yaitu penempatan pegawai yang tepat pada suatu jabatan yang tepat yang sesuai dengan latar belakang pendidikan serta kompetensi yang dimiliki oleh pegawai tersebut.

20 *Ibid.*

21 Raho, Bernard. 2007. *Teori Sosiologi Modern*. Jakarta: Prestasi Pustakarya. Hal. 67.

22 Salim. 2013. *Hukum penyesuaian sengketa pertambangan di Indonesia*. Bandung: Pustaka Reka Cipta. Hal. 48.

19 Soekanto, Soerjono. 2012. *Sosiologi, Suatu Pengantar*. Jakarta: Rajawali Pers. Hal 212-213.

Menurut A.W. Widjaja dalam Hartini dkk. yang mengemukakan bahwa prinsip Penempatan Pegawai adalah *the right man on the right place* (penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat). Untuk dapat melaksanakan prinsip ini dengan baik, ada dua hal yang perlu diperhatikan, yaitu

1. Adanya Analisis Tugas Jabatan (*job analysis*) yang baik, suatu analisis yang menggambarkan tentang ruang lingkup dan sifat-sifat tugas yang dilaksanakan sesuatu unit organisasi dan syarat-syarat yang harus dimiliki oleh pejabat yang akan menduduki jabatan dalam unit organisasi itu.
2. Adanya Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (kecakapan pegawai) dari masing-masing pegawai yang terpelihara dengan baik dan terus-menerus. Dengan adanya penilaian pekerjaan ini dapat diketahui tentang sifat, kecakapan, disiplin, prestasi kerja, dan lain-lain dari masing-masing pegawai²³.

Penempatan pegawai juga berbicara tentang kecocokan antara pegawai dengan tugas yang akan dilaksanakan oleh pegawai tersebut. Supriatna dan Sukiasa mengemukakan pendapat mereka mengenai penempatan bahwa

Penempatan sumber daya manusia harus dilihat sebagai proses pencocokan, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaan akan memengaruhi jumlah dan kualitas kerja karyawan. Individu-individu yang tidak mampu menghasilkan kuantitas

dan kualitas kerja yang diharapkan dapat menimbulkan uang dan waktu dengan jumlah yang sangat besar bagi organisasi. Aktivitas seleksi dan penempatan biasanya berfokus pada pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan para pelamar²⁴.

Penempatan pegawai yang tepat, maka pegawai akan lebih mengerti dan mendapat kejelasan tentang apa yang harus dikerjakan. Sedarmayanti mengemukakan bahwa “penempatan adalah penempatan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat. Kesesuaian orang dan pekerjaan adalah mencocokkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan orang dengan karakteristik pekerjaan”²⁵. Selanjutnya Sedarmayanti memberikan indikator penempatan pegawai yaitu:

1. Promosi: penempatan pegawai pada jabatan yang lebih tinggi dengan wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi dan penghasilan yang lebih tinggi pula.
2. Mutasi: penempatan pegawai di mana secara prinsip sama dengan alih tugas hanya pada hal ini secara fisik lokasi tempat kerja berbeda dari yang semula.
3. Demosi: penempatan pegawai karena beberapa pertimbangan mengalami penurunan pangkat atau jabatan dengan tanggung jawab dan penghasilan yang lebih kecil²⁶.

23 Hartini, Sri dkk. 2014. *Hukum Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: Sinar Grafika. Hal. 97.

24 Supriatna, Tjahya dan Arjono Sukiasa. 2010. *Manajemen Kepemimpinan dan Sumberdaya Aparatur*. Bandung: CV. Indra Prahasta. Hal. 147.

25 Sedarmayanti. 2014. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama. Hal. 39

26 *Ibid*. Hal 375.

Indikator penempatan pegawai yang dijelaskan oleh Sedarmayanti lebih banyak diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Berkaitan dengan promosi dan mutasi, terdapat perbedaan mendasar antara promosi dan mutasi. Secara sederhana, promosi berarti kenaikan pangkat sedangkan mutasi berarti perpindahan tugas dengan jabatan yang sama. Pemindahan tugas dalam mutasi dapat juga berarti pemindahan ke suatu tempat kerja yang baru atau hanya diberikan tugas yang baru dalam tempat kerja yang sama. Menurut Saydam dalam Kadarisman mengungkapkan bahwa:

Mutasi dalam manajemen sumber daya manusia dapat mencakup dua pengertian, yaitu:

- a) kegiatan pemindahan pegawai dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang baru dan sering disebut dengan "alih tempat" (*tour of area*);
- b) kegiatan pemindahan pegawai dari tugas yang satu ke tugas yang lain dalam satu unit kerja yang sama, atau dalam organisasi, yang sering disebut dengan istilah "alih tugas" (*tour of duty*)²⁷.

Mutasi sendiri dilakukan dengan berbagai tujuan. Selain bertujuan untuk mengembangkan pegawai, mutasi juga bertujuan untuk menghindarkan pegawai dari kejenuhan. Hal ini perlu dilakukan karena pekerjaan sebagai pegawai yang kadang hanya monoton dan tidak bervariasi dapat membuat

para pegawai jenuh. Dengan mutasi, diharapkan dapat meningkatkan semangat pegawai karena mendapat suatu pekerjaan yang baru dan tidak monoton. Menurut Hasibuan dalam Kadarisman, tujuan mutasi adalah sebagai berikut.

- a. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
- b. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan/jabatan.
- c. Memperluas atau menambah pengetahuan pegawai.
- d. Menghilangkan rasa bosan/jemu terhadap pekerjaannya
- e. Memberikan perangsang agar pegawai mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.
- f. Pelaksanaan hukuman/sanksi atas pelanggaran yang dilakukan.
- g. Memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya.
- h. Alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka.
- i. tindakan pengamanan yang lebih baik.
- j. Menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik pegawai.
- k. Mengatasi perselisihan antara sesama pegawai²⁸.

Mutasi juga dapat menjadi jalan untuk penempatan pegawai yang sesuai dengan kompetensi, kualifikasi dan latar belakang pendidikan. Dengan mutasi, pegawai yang sebelumnya sudah "salah ditempatkan" pada jabatan yang tidak sesuai dengan kompetensi, kualifikasi

27 Kadarisman. 2013. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 69.

28 *Ibid.* Hal. 80.

dan latar belakang pendidikannya dapat dipindahkan dan dikembalikan pada pekerjaan yang sesuai dengan bidangnya. Dengan berbagai alasan, pegawai meminta mutasi agar ditempatkan daerah yang lebih dekat atau di kota-kota. Hal ini tentu tidak sejalan dengan prinsip pegawai negeri sipil yang seharusnya siap ditempatkan di mana saja oleh negara.

Selanjutnya, Nitisemo dalam Kadarisman mengemukakan bahwa:

Promosi adalah kegiatan pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Selanjutnya, pada umumnya promosi juga diikuti dengan peningkatan *income* serta fasilitas yang lain. Tetapi, promosi itu sendiri sebenarnya mempunyai nilai, karena promosi adalah merupakan bukti pengakuan antara lain terhadap prestasinya. Akhirnya seseorang yang dipromosikan, pada umumnya dianggap prestasinya adalah baik di samping pertimbangan-pertimbangan yang lain, meskipun mungkin oleh pimpinan prestasinya yang ada belum memuaskan²⁹.

Promosi dilaksanakan sebagai suatu bentuk pengakuan dan kepercayaan terhadap seorang pegawai. Promosi pada umumnya diberikan kepada seorang pegawai yang dianggap memiliki kompetensi yang lebih dari pegawai yang lain. Namun tidak jarang,

promosi hanya diberikan bagi pegawai yang memiliki kedekatan dengan pimpinan, baik itu keluarga maupun kerabatnya. Menurut Samsudin dalam Kadarisman bahwa:

Promosi bagi seseorang dalam suatu organisasi harus berdasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang seobjektif mungkin. Karena objektivitas suatu promosi akan membawa dampak positif bagi tumbuhnya motivasi ataupun semangat kerja bagi anggota-anggota lainnya dalam organisasi yang bersangkutan. Bagi penentu kebijakan dalam suatu organisasi, tentunya lebih cenderung menggunakan kecakapan kerja atau merit sebagai dasar suatu promosi. Kompensasi yang baik adalah dasar untuk kemajuan seseorang. Namun umumnya anggota organisasi atau pegawai lebih cenderung atas dasar senioritas karena mereka berpendapat, bahwa makin lama masa kerja seseorang, kecakapan kerja mereka akan lebih baik. Mereka menganggap bahwa dasar kecakapan kerja masih mengandung *judgement* sehingga masih dianggap belum objektif. Begitupun dasar senioritas dianggap lebih objektif. Pada kenyataannya, mengukur objektivitas promosi tersebut tidaklah semudah yang diduga. Pada umumnya terdapat dua dasar untuk mendapatkan promosi, yaitu kecakapan kerja (*merit*) dan senioritas³⁰.

Faktor penilaian subjektif kadang tidak dapat dipisahkan dari promosi. Siapa yang lebih mampu mendekati diri dengan pimpinan, itulah yang memiliki peluang lebih besar untuk dipromosikan. Hal ini karena adanya

29 *Ibid.* Hal. 131

30 *Ibid.* Hal. 147.

pertimbangan dapat lebih mudah dan sejalan dalam koordinasi. Namun hal ini tetaplah tidak sesuai dengan apa yang seharusnya dilakukan.

Kompetensi dan kualitas pegawaiilah yang akan menentukan apakah pegawai tersebut dapat menduduki jabatan tersebut atau tidak, bukannya penilaian-penilaian subjektif seperti faktor kedekatan dan lain-lain. Menurut Sedarmayanti bahwa:

Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang pegawai negeri dalam rangka susunan suatu satuan organisasi negara. Penempatan pegawai negeri dalam jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat objektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan³¹.

Kesejahteraan masyarakat merupakan tujuan akhir dari pelayanan publik karena memang sudah menjadi tugas dari Aparatur Sipil Negara untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat. Oleh karena itu, segala yang dilakukan oleh para pembuat kebijakan dan para pejabat seharusnya mengutamakan kepentingan masyarakat untuk tercapainya kesejahteraan, termasuk juga dalam hal penempatan pegawai dalam jabatan struktural ini.

Penempatan Pejabat Struktural yang dilakukan dengan profesional dan

objektif akan menghasilkan pejabat yang berkualitas dan berkompetensi untuk suatu jabatan yang dipegang. Hal inilah yang seharusnya menjadi tujuan dan prioritas bagi setiap organisasi publik sehingga kesejahteraan masyarakat dapat dicapai.

Tabel 1
Operasionalisasi Fokus Magang

Fokus	Dimensi	Indikator
1. Peranan	1. Peranan Formal	1. Keterlibatan Dalam Keputusan 2. Bentuk Kontribusi
	2. Peranan Informal	1. Penetapan Tujuan bersama pihak lain 2. Tidak tampak ke permukaan, dimainkan hanya untuk memenuhi kebutuhan individu
2. Penempatan dan Kompetensi Pegawai	1. Penempatan Pegawai	1. Promosi 2. Mutasi 3. Demosi

Sumber: Soekanto(2009:212-213) dan Sedarmayanti (2014:375).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dan ditambah oleh penulis dengan menggunakan teorisasi induktif. Sugiyono mengatakan:

Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme,

31 Sedarmayanti. 2014. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama. Hal. 375.

digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah, (sebagai lawannya eksperimen) di mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada *generalisasi*³².

Pendekatan kualitatif lebih cenderung digunakan untuk penelitian yang berkaitan dengan masalah sosial karena dalam penelitian kualitatif data dan penelitian lebih ditekankan pada pendapat dan pikiran manusia. Menurut Parsudi Suparlan dalam Patilima “pendekatan kualitatif seringkali juga dinamakan sebagai pendekatan humanistik, karena dalam pendekatan ini cara pandang, cara hidup, selera, ataupun ungkapan emosi dan keyakinan dari warga masyarakat yang diteliti sesuai dengan masalah yang diteliti, juga termasuk data yang perlu dikumpulkan”³³.

Menurut Merriam yang dikutip oleh John W. Creswell dalam Patilima bahwa ada enam asumsi dalam pendekatan kualitatif yang perlu di perhatikan oleh peneliti yaitu:

1. Peneliti kualitatif lebih menekankan pada proses, bukan pada hasil atau produk.
2. Peneliti kualitatif tertarik pada makna, bagaimana orang membuat hidup, pengalaman, dan struktur kehidupannya masuk akal.

3. Peneliti kualitatif merupakan instrumen pokok untuk pengumpulan dan analisis data. data didekati melalui instrumen manusia, bukan melalui inventaris, daftar pertanyaan atau alat lain.
4. Peneliti kualitatif melibatkan kerja lapangan. Peneliti secara fisik berhubungan dengan orang, latar belakang, lokasi atau institusi untuk mengamati atau mencatat perilaku dalam latar alamiahnya.
5. Peneliti kualitatif bersifat deskriptif dalam arti peneliti tertarik proses, makna dan pemahaman yang didapat melalui kata atau gambar.
6. Proses peneliti kualitatif bersifat induktif, peneliti membangun abstrak, konsep, proposisi dan teori³⁴.

Teknik Pengumpulan Data

Suatu data dapat dikatakan data yang baik jika data tersebut dapat memenuhi syarat-syarat berikut. Objektif, Representatif, Memiliki Sampling Error yang kecil, *Up to date* dan Relevan. Teknik pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai *setting*, dengan berbagai sumber dan berbagai cara. Adapun untuk memperoleh data dalam penulisan Laporan Akhir ini, penulis menggunakan Teknik Pengumpulan Data dengan Observasi, Wawancara pada enam narasumber secara terstruktur dan beberapa narasumber Lain secara tidak terstruktur antara lain: Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Alor, Sekretaris Badan Kepegawaian dan

32 Sugiyono. 2014. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&B. Bandung: Alfabeta. Hal. 9.

33 Patilima, Hamid. 2013. Metode Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta. Hal. 2.

34 *Ibid.* Hal. 3.

Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Alor, Kepala Bidang Mutasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Alor dan tiga Pejabat Struktural yang penempatannya tidak sesuai dengan ketentuan serta beberapa narasumber Lain baik secara terstruktur maupun tidak terstruktur.

Teknik Analisis Data

Teknik yang digunakan Sesuai dengan analisis data Miles And Huberman, langkah-langkah analisis data adalah sebagai berikut. Reduksi Data, Display Data (Penyajian Data), *Conclusion Drawing/Verification*.

Adapun jadwal penelitian dilakukan dari September 2017 sampai dengan April 2018.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peran BKPSDM dalam Penempatan Pejabat Struktural di Lapangan secara Normatif dan Teoretis

Peran formal

Pada Pasal 3 dalam Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 159 Tahun 2000 tentang Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah, disebutkan bahwa salah satu fungsi dari Badan Kepegawaian Daerah adalah penyiapan dan pelaksanaan pengangkatan, kenaikan pangkat, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma, standar, dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan. Artinya dalam peranannya secara formal Badan Kepegawaian Daerah memiliki wewenang salah satunya dalam penempatan pegawai yang

memenuhi persyaratan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Persyaratan yang dimaksud terdapat dalam Pasal 5 dan Pasal 6 Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000. Pelaksanaan penempatan pegawai juga harus berdasar pada Undang-Undang RI Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yaitu pada Pasal 72 dan Pasal 73.

Dalam pelaksanaan penempatan pejabat struktural di Kabupaten Alor, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia telah melakukan peranannya yaitu memberikan rekomendasi untuk penempatan pegawai kepada Bupati melalui Tim Penilai Kinerja PNS dan menyelenggarakan Seleksi Terbuka untuk Jabatan Pimpinan Tinggi. Namun keputusan untuk pelaksanaan penempatan pejabat struktural merupakan kewenangan dari Bupati sebagai Pejabat Pembina Kepegawaian di Daerah.

Simpulan dari hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis, yaitu peran BKPSDM hanya memberikan *draft* rekomendasi kepada Bupati melalui Baperjakat yang sekarang disebut Tim Penilai Kinerja PNS sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi pegawai serta kebutuhan di lapangan untuk eselon III dan IV. Setelah disetujui oleh Tim Penilai Kinerja PNS, kemudian diberikan kepada Bupati sebagai bahan pertimbangan. Namun keputusan tetap pada Bupati apakah disetujui atau dilakukan perombakan oleh Bupati. Jadi peran BKPSDM hanya mengusulkan *draft* yang disusun sesuai dengan kemampuan pegawai dan keadaan di lapangan dengan memperhatikan prinsip *The Right Man On The Right Place*.

Sedangkan untuk JPT, rekomendasi diberikan oleh pansel dari KASN dan *assessor* dari BKN setelah dilaksanakan seleksi terbuka untuk pejabat eselon II. Tapi kembali lagi, keputusan tergantung Bupati untuk memilih 1 dari 3 nama yang diusulkan oleh pansel dan *assessor*.

Peran Informal

Simpulan hasil wawancara bahwa peran Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia secara informal telah memberi dan menerima masukan secara lisan tentang kepribadian dan lain-lain calon pejabat yang di usulkan hal ini untuk menunjang peran formalnya. Peran informal ini dapat menunjang pelaksanaan peran formal Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam pelaksanaan penempatan pejabat strukturan di Kabupaten Alor.

Selanjutnya, berdasarkan wawancara dengan Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dn Kepala Bidang Mutasi dan Promosi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, diketahui bahwa penempatan pegawai yang sering di laksanakan di Kabupaten Alor adalah Promosi dan Mutasi sedangkan Demosi sangat jarang bahkan mungkin tidak pernah dilakukan di Kabupaten Alor.

Promosi

Promosi cukup sering dilaksanakan di Kabupaten Alor, tergantung pada kebijakan Kepala Daerah. Promosi yang dilaksanakan diusahakan agar tetap sesuai dengan peraturan yang berlaku. BKPSDM juga mengusahakan agar selalu memberikan *draft* rekomendasi

yang sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi pegawai serta keadaan yang terjadi di lapangan. Berdasarkan wawancara tersebut, diketahui bahwa promosi dilaksanakan berdasarkan kebijakan dari Bupati selaku Kepala Daerah di Kabupaten Alor. Bupati melaksanakan promosi berdasarkan *draft* rekomendasi yang diberikan oleh Badan Kepegawaian Dana Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Mutasi

Simpulan hasil wawancara. Mutasi juga cukup sering kita laksanakan, sama seperti promosi. Mutasi kita laksanakan sesuai dengan kebijakan Bupati ataupun berdasarkan permintaan dari pegawai dengan persetujuan Bupati. Mutasi paling sering dilaksanakan pada saat pergantian Bupati untuk menyesuaikan dengan kepemimpinan Bupati yang baru.

Dalam pelaksanaan mutasi, kita juga memberikan *draft* rekomendasi kepada bupati seperti pada pelaksanaan promosi.

Demosi

Simpulan hasil wawancara bahwa, demosi, sangat jarang dilaksanakan di Kabupaten Alor bahkan mungkin tidak pernah dilaksanakan.

Permasalahan yang Dihadapi

Permasalahan utama Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam penempatan pegawai adalah hanya memberikan *draft* rekomendasi untuk penempatan pegawai dan tidak memiliki kewenangan untuk langsung melaksanakan penempatan

pejabat. Selain itu, dalam pelaksanaan perannya ini, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia juga mengalami hambatan yaitu adanya "titipan" untuk penempatan pegawai oleh oknum yang memanfaatkan jabatan dan kedekatannya dengan Kepala Daerah. Kewenangan Bupati yang begitu besar sebagai Pejabat Pembina Kepegawaian di Daerah dalam penempatan pegawai, membuat Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia harus dapat menerima apa adanya. Hal ini adalah salah satu faktor penyebab presentase terjadinya penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kompetensi dan latar belakang pendidikan di Kabupaten Alor cukup besar.

Simpulan hasil wawancara, berdasarkan data yang penulis dapatkan, dari 25 jabatan Kepala

Dinas/Badan/Kantor, sekitar 36% di duduki oleh pejabat dengan latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan jabatan tersebut. Pejabat yang menduduki jabatan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya ini memiliki kemungkinan yang lebih besar tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan maksimal.

Dengan persentase yang cukup besar ini, akan sangat memengaruhi jalannya roda pemerintahan di Kabupaten Alor. Pejabat dengan jabatan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dapat dilihat dari tabel 2.

Kemudian faktor lain yang menghambat Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk melaksanakan perannya dalam penempatan pegawai adalah pola pikir pegawai yang masih mementingkan individu dan menganggap dokumen

Tabel 2

Nama dan Jabatan Yang Tidak Sesuai Dengan Latar Belakang Pendidikan

NO.	NAMA	JABATAN BARU	PENDIDIKAN
1	EPHANETUS E BERY, S.TP	Kepala Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kabupaten Alor	Sarjana Teknik Pertanian
2	K. LALANG PULING, S.T.P	Kepala Dinas Perindustrian Kabupaten Alor	Sarjana Teknik Pertanian
3	FLORENCE S. Y. GORANGMAU, SH	Kepala Dinas Pariwisata Kabupaten Alor	Sarjana Hukum
4	AMIRULLAH, SH, MAP	Kepala Dinas Perhubungan Kabupaten Alor	Sarjana Hukum
5	MARZUKI NAMPIRA, SH	Kepala Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Alor	Sarjana Hukum
6	IR. IMANUEL M. LAUKAMANG	Kepala Dinas Pengendalian Penduduk dan KB Kabupaten Alor	Sarjana Teknik
7	IR. JOHANNIS B. N. FRANCIS	Kepala Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Alor	Sarjana Teknik
8	MUHAMMAD BERE, SH	Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Alor	Sarjana Hukum
9	YERMIAS BLEGUR, SH	Kepala Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Alor	Sarjana Hukum

Sumber: BKPSDM Kabupaten Alor Tahun 2018

Tabel 3
Jabatan Yang Tidak Terisi Di Kabupaten Alor

NO	JABATAN BARU	JUMLAH JABATAN	JENJANG JABATAN / ESELON
1	Staf Ahli pada Sekretariat Daerah Kabupaten Alor	1	JPT Pratama (II/b)
2	Kepala Seksi pada Kecamatan	10	Pengawas (IV/b)
3	Kepala Sub Bagian pada Kecamatan	2	Pengawas (IV/b)
4	Kepala Seksi pada Kelurahan	4	Pengawas (IV/b)
5	Kepala Sub pada UPT di Kecamatan	24	Pengawas (IV/b)

Sumber: BKPSDM Kabupaten Alor Tahun 2018.

kinerja sebagai formalitas hal ini tercantum dalam Rencana Strategis Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Tahun 2015-2019. Faktor penghambat lainnya adalah kurangnya loyalitas dari Pegawai Negeri Sipil untuk bersedia ditempatkan di mana saja. Kebanyakan Pegawai Negeri Sipil lebih memilih untuk ditempatkan di wilayah perkotaan, sedangkan pada saat ditempatkan di wilayah yang jauh dari perkotaan, Pegawai tersebut akan melakukan berbagai cara dengan berbagai alasan untuk di pindahkan ke wilayah perkotaan. Dari faktor-faktor penghambat di atas membuat banyak jabatan yang mengalami kekosongan. Berdasarkan data yang penulis dapatkan, sekitar 41 jabatan yang tidak terisi. Jabatan-jabatan tersebut seperti tampak pada tabel 3 di atas.

Upaya Untuk Mengatasi Permasalahan

Upaya untuk mengatasi permasalahan di atas adalah Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia juga melakukan upaya informal yaitu pendekatan kepada Kepala Daerah agar penempatan

pegawai dilaksanakan sesuai dengan rekomendasi yang disampaikan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia atau setidaknya sesuai dengan kompetensi dan latar belakang pendidikan, upaya lain yang dilakukan dalam mengatasi permasalahan tentang pola pikir dan loyalitas pegawai seperti yang disebutkan di atas memberi simpulan bahwa:

untuk masalah laporan kinerja itu, kita laksanakan pendampingan dalam mengisi dokumen kinerja jadi saat ada pegawai datang langsung kita jelaskan cara pengisiannya, kita juga lebih teliti kalau periksa dokumen, kalau ada dokumen kurang atau yang kita tahu tidak sesuai, kita langsung telpon orangnya dan di suruh untuk diperbaiki. Sedangkan untuk masalah pegawai yang tidak mau ditempatkan di kecamatan yang jauh, kita sesuaikan dengan peraturan yang berlaku, dan kita juga memperhatikan keadaan di lapangan dalam rekomendasi untuk penempatan pegawai.

Upaya Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk mengatasi permasalahan-

permasalahan di atas adalah dalam penempatan pejabat struktural, peran kita secara formal adalah membuat *draft* rekomendasi sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi pegawai serta kebutuhan di lapangan kemudian diserahkan kepada Tim Penilai Kinerja PNS dan Bupati dan itu sudah kita lakukan sesuai peraturan yang berlaku. Kemudian untuk menunjang peran formal itu, secara informal, kita menerima dan memberi masukan secara lisan kepada pihak lain untuk mendukung jalannya peran formal tadi.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis penulis bahwa Peran Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Penempatan Pejabat Struktural secara formal adalah memberikan rekomendasi kepada Kepala Daerah terkait penempatan pejabat struktural melalui Tim Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil untuk Pejabat Struktural eselon III dan IV. Sedangkan untuk Pejabat eselon II, peran Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah menyelenggarakan dan memfasilitasi Seleksi Terbuka. Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia juga memiliki peran secara informal yaitu memberikan serta menerima masukan dan pendapat dari pihak lain dalam pelaksanaan penempatan pejabat struktural.

Keputusan akhir tentang penempatan pejabat struktural adalah kewenangan Kepala Daerah sebagai Pejabat Pembina Kepegawaian di Daerah. Kepala Daerah berhak untuk menerima atau tidak menerima usulan dari Badan Kepegawaian dan

Pengembangan Sumber Daya Manusia. Dalam pelaksanaan penempatan pejabat struktural di Kabupaten Alor, yang sering dilaksanakan adalah mutasi dan promosi sedangkan demosi belum pernah dilaksanakan.

Permasalahan yang dihadapi oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah banyaknya "titipan" dalam penempatan Pejabat Struktural. Selain itu, adanya pola pikir bahwa dokumen kinerja adalah formalitas juga menjadi penghambat bagi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam melaksanakan perannya.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Aparatur sudah melakukan upaya-upaya untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi baik secara formal maupun informal.

SARAN

Saran penulis bagi Kabupaten Alor adalah Kepala Daerah harus lebih memperhatikan rekomendasi dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam penempatan pejabat struktural yang di berikan berdasarkan kompetensi pegawai serta keadaan di lapangan dengan tetap memperhatikan faktor-faktor lain yang mendukung jalannya pemerintahan. Pengangkatan pegawai harus berdasarkan uji kompetensi yang berdasarkan disiplin ilmu yang dibutuhkan. Hindari "jual-beli" jabatan. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia harus menyusun rekomendasi penempatan pejabat struktural dengan berdasarkan pada kompetensi dan keadaan di lapangan daripada berdasarkan dengan "titipan"

dari orang-orang yang memanfaatkan jabatannya. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia harus lebih aktif dalam mensosialisasikan pentingnya laporan kinerja kepada Pegawai Negeri Sipil lainnya serta melaksanakan pendampingan dalam pengisian laporan kinerja yang formatnya sering berubah-ubah.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Hartini, Sri dkk. 2014. *Hukum Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Jeddawi, Murtir. 2010. *Karier PNS di Persimpangan Jalan*. Yogyakarta: Gallery Ilmu.
- Kadarisman. 2013. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Patilima, Hamid. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Raho, Bernard. 2007. *Teori Sosiologi Modern*. Jakarta: Prestasi Pustakarya.
- Sedarmayanti. 2014. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Silalahi, Ulber. 2012. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Soehartono, Irawan. 2011. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Soekanto, Soerjono. 2012. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta.
- Supriatna, Tjahya dan Arjono Sukiasa. 2010. *Manajemen Kepemimpinan dan Sumberdaya Aparatur*. Bandung: CV. Indra Prahasta.
- Syafri, Wirman dan Alwi. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*. Jatinangor; IPDN Press.
- Thoha, Miftah. 2008. *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Jakarta: Kencana.

Peraturan Perundang-Undangan

- Undang-Undang RI Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 63 Tahun 2009 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, Dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural.
- Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural.
- Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 159 Tahun 2000 tentang Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah
- Peraturan Daerah Kabupaten Alor Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Penyusunan Perangkat Daerah Kabupaten Alor.

Peraturan Bupati Alor Nomor 48 Tahun 2007 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah.

Peraturan Bupati Kabupaten Alor Nomor 18 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Fungsi Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Sumber **Lain**

<http://materitastistik.blogspot.co.id/2014/03/syarat-data-yang-baik-data-yang-baik.html>. Syarat Data Yang Baik. Diakses pada Sabtu, 29 Oktober 2016.

