

**MANAJEMEN PEMERINTAHAN PROVINSI KEPULAUAN RIAU
(STUDI TENTANG PENGANGKATAN DALAM JABATAN STRUKTURAL)**

**Hasim As'ari (hasim_asari75@yahoo.co.id)
Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM
Provinsi Kepulauan Riau**

Abstrak

Proses seleksi dan penempatan pegawai / Aparatur Sipil Negara (ASN) saat ini menjadi sorotan publik karena penilaiannya masih dinilai belum transparan dan akuntabel menjadi penilai terhadap penempatan pegawai dalam jabatan struktural di lingkungan Provinsi Kepulauan Riau mendapat berbagai tanggapan negatif dari berbagai instansi publik seperti Komisi Aparatur Sipil Negara.

Objek penelitian ini adalah proses seleksi dan penempatan pegawai Aparatur Sipil Negara dalam jabatan struktural di lingkungan pemerintah Provinsi Kepulauan Riau, penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif untuk menggambarkan hasil penelitian dengan teknik triangulasi untuk menganalisis data penelitian, penentuan informan menggunakan teknik snowball.

Hasil penelitian menggambarkan bahwa dalam proses seleksi dan penempatan pegawai/Aparatur Sipil Negara dalam jabatan struktural belum sepenuhnya memenuhi kriteria tuntutan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara merit system, karena penempatan dalam jabatan belum sepenuhnya mengacu kepada nilai-nilai profesionalitas berdasarkan pengalaman pendidikan, keahlian dan kemampuan pegawai.

Abstract

The process of selection and placement of civil servants / Indonesian Civil Service is currently in the public spotlight because his judgment is still not yet transparent and accountable to be an investigator of the placement of employees in structural positions within the Kepulauan Riau Province received various negative responses from various public institutions such as the Indonesian Civil Service Commission. The object of this research is the process of selection and placement of Indonesia Civil Service employees in structural positions within the Kepulauan Riau Province government, this research uses qualitative method with descriptive approach to describe the result of research with triangulation technique to analyze research data, The determination of informants using the snowball technique. The results of this study illustrate that in the process of selection and placement of employees / Indonesia Civil Service in structural positions not yet fully meet the criteria of the demands of the ASN merit system, because the placement in the position has not fully refers to the values of professionalism based on educational experience, expertise and employee skills.

I. Latar Belakang

Undang-Undang Otonomi Daerah yang terakhir dengan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014, tentang Pemerintahan Daerah, telah memberikan kewenangan kepada Provinsi/Kabupaten/Kota dalam penyelenggaraan pemerintahan di daerah, termasuk dalam pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN).

Manajemen Aparatur Sipil Negara sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Tujuan dari lahirnya Undang-Undang ASN bertujuan untuk menciptakan aparatur pemerintah profesional, berintegritas dan terhindar dari sistem politik praktis atau politisasi birokrasi sehingga UU ini mengalihkan pembina ke pegawai dari Kepala Daerah kepada Sekretaris Daerah.

Untuk mewujudkan ASN melaksanakan prinsip-prinsip tata kelola birokrasi tersebut UU ASN setidaknya mengamantkan peraturan penjabar untuk melaksanakan seperti Peraturan Pemerintah sekurang-kurangnya membutuhkan tujuh belas Peraturan pelaksana untuk dalam pelaksanaan efektif UU ASN tersebut. Selain itu pengangkatan dalam jabatan struktural diamanatkan proses seleksi terhadap para calon pejabat yang akan menempati jabatan administratif (eselon III), pimpinan pratama muda (eselon II) dan Pimpinan Pratama Madya (Eselon I b, Sekretaris Daerah Provinsi).

Aturan-aturan ini dibentuk dengan tujuan agar pemimpin yang duduk dalam jabatan adalah orang-orang yang mumpuni dalam menjalankan jabatannya sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Proses pengangkatan dalam jabatan struktural

seperti eselon III, II dan I di daerah sering kali menjadi sorotan publik, terhadap akuntabilitas proses seleksi dan penempatan ASN dalam jabatan tersebut termasuk di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau.

Selama tahun 2016 sampai Juli 2017, Pemerintah provinsi Kepulauan Riau telah empat kali melaksanakan pelantikan pejabat eselon IV, III dan II yakni pada tanggal 7 November 2016, 16 Januari 2017, 31 Mei 2017 dan 2 Juni 2017.

Jabatan struktural dalam sistem penyelenggaraan pemerintahan dan tata kelola manajemen pemerintahan menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014, dalam kedudukannya menunjuk pada tugas, tanggung jawab, wewenang Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, kewenangan dalam organisasi untuk dilaksanakan secara profesional dalam memberikan pelayanan dan pelaksanaan tugas pemerintahan.

Dari persyaratan yang dimuat dalam peraturan-peraturan tersebut, menggambarkan bahwa penempatan pegawai dalam jabatan struktural berdasarkan *merit system*, dengan demikian diharapkan dalam penempatan pegawai yang benar-benar sesuai dengan kemampuan.

Dalam pelaksanaannya, persyaratan dari penempatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural tersebut penekanannya lebih pada aspek formal seperti pendidikan, kepangkatan, senioritas, dan kepangkatan. Selain itu unsur kepentingan-kepentingan pribadi dan kelompok turut mewarnai penempatan pegawai dalam jabatan struktural (subyektif), kondisi ini akan membangun disharmonisasi

kepercayaan dalam penyelenggaraan pemerintahan karena penilaian bukan atas dasar kompetensi (*competency*) dan keterampilan manajemen (*mangement skill*).

II. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini untuk menganalisis apakah proses dan penempatan pegawai dalam jabatan struktural sudah sesuai dengan aturan, akuntabel dan menciptakan harmonisasi kerja pegawai berdasarkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai.

III. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan maka permasalahan dalam penelitian ini adalah apakah proses dan pengangkatan dalam jabatan sudah memenuhi kriteria kompetensi dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai dalam penempatan dalam jabatan struktural.

IV. Kajian Teoritik

Jabatan dapat dimaknai sebagai wadah dimana seseorang melakukan aktifitas dari sebuah fungsi kewenangan yang dijalankan, dengan demikian dapat juga diartikan jabatan adalah kumpulan tugas yang harus diselenggarakan oleh pemegang jabatan tersebut, maka dengan demikian seharusnya jabatan dipegang dengan kesesuaian hakekat posisi jabatan dengan ciri khas orang yang dinilai mampu dalam menjalankan jabatan atau menempati posisi tersebut (Prien & Ronan, 1971). Sehingga jika mengacu kepada pendapat tersebut sangat jelas bahwa sulit rasanya satu orang mengisi dua jabatan atau satu jabatan diisi oleh dua orang, sehingga prinsip jabatan idealnya satu orang memegang satu (*one for each person*).

Selain pendapat diatas (Lopez,1988), memberikan gambaran bahwa "jabatan" dapat didefinisikan sebagai suatu kumpulan atau grup dari posisi-posisi yang mempunyai fungsi serupa Pemegang jabatan (*job incumbent*) adalah karyawan yang menjalankan jabatannya. Maka dari kegiatan tersebut dapat diperoleh informasi, data terbaik termasuk apa saja yang harus dilaksanakan sesuai dengan kewenangan, tugas yang kumpul dalam jabatan (Gatewood dan Field,2001).

Berbagai pendapat tentang jabatan memiliki makna dan definisi yang berbeda-beda seperti yang diungkapkan para ahli diantaranya: (Syarif :1990), Jabatan adalah suatu kumpulan tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang untuk keseluruhannya dinyatakan sebagai beban yang dipikul pada perseorangan pekerja; (Musaneff :1996), jabatan adalah sekelompok tugas yang secara mapan dibebankan seseorang atau sekelompok orang; (Moekijat dalam Burhannudin, 1995), jabatan adalah sama dengan pekerjaan yang dilakukan oleh satu orang atau pekerjaan-pekerjaan yang hampir sama yang dilakukan oleh banyak orang, bukan orang atau orang-orangnya yang melakukan pekerjaan.

Menelaah berbagai teori yang dikemukakan para ahli ditujukan agar seseorang yang diangkat dalam jabatan dapat melaksanakannya secara profesional sesuai dengan tanggung jawab dan kewajiban yang harus dilaksanakan. Pentingnya pengangkatan ASN dalam jabatan harus dilakukan seleksi sesuai aturan tata laksana yang telah ditetapkan seperti tertuang dalam Peraturan menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan

Reformansi Birokrasi Nomor 13 Tahun 2014, sebagai pelaksana teknis dari UU Nomor 5 Tahun 2014. Peraturan ini mengisyaratkan bahwa pentingnya proses yang benar, akuntabel, profesional, bebas dari intervensi agar menghasilkan ASN yang duduk dalam jabatan, adalah ASN yang memiliki kompetensi dan keahlian manajerial organisasi dan orang untuk menggerakkan organisasi pemerintah.

Hal krusial dari manajemen pemerintah selain proses/rekrutmen jabatan adalah penempatan ASN dalam jabatan, karena salah dalam penempatan pegawai akan merugikan organisasi secara umum, juga merugikan ASN itu sendiri secara personal, karena akan melemahkan kinerja karena ASN merasa tidak cakap, kompeten. (Mathis & Jackson:2006) menyatakan bahwa: "Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang pegawai cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

Keterangan ini memberikan isyarat betapa pentingnya menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensi yang dimiliki sehingga pegawai merasa nyaman, menjadikan tanggungjawab jabatan sebagai ruh dalam pekerjaannya. Kesalah dalam penempatan pegawai akan berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan dan menurunkan tingkat kenyamanan dan semangat pegawai dalam bekerja.

Gambaran lain disampaikan oleh Sastrohadiryo (dalam Suwatno : 2003), bahwa Penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya". Pendapat

Sastrohadiryo ini sama dengan pendapat (Mathis & Jackson : 2006) yang memberikan penegasan bahwa dalam penempatan pegawai harus memperhatikan kesesuaian atau cocok dengan persyaratan jabatan sehingga mampu menampilkan produktivitas yang tinggi. Kedua ahli tersebut memberikan tergambaran betapa pentingnya penempatan pegawai pada kompetensi yang dimiliki dalam membangun, dan menciptakan organisasi pemerintah yang profesional dalam pengelolaan pemerintah, terutama pada era persaingan global saat ini dimana seluruh negara berlomba melakukan pelaksanaan manajemen pemerintah yang terbaik agar menciptakan kepercayaan global terhadap negara.

Hal lain dari pendapat ahli adalah pemahaman bahwa penempatan pegawai harus memperhatikan ketepatan atau kesesuaian seorang pejabat yang diangkat tersebut dengan jabatan yang diembannya. Dalam manajemen sumber daya manusia harus memenuhi prinsip penempatan orang yang tepat melakukan pekerjaan yang tepat dan pada waktu yang tepat pula (*the right man on the right place*) menjadi landasan dalam penempatan pegawai dalam jabatan.

Lebih lanjut konsep penempatan menurut (Siagian:1999), adalah Penempatan adalah penugasan seseorang untuk menduduki jabatan, menyelenggarakan fungsi, dan menjalankan aktivitas tertentu. Berdasarkan konsep teroi yang dikemukakan Siagian tersebut, dimaksudkan bahwa yang dimaksud dengan penempatan pegawai adalah pemberian tugas, tanggung jawab ataupun penugasan kepada seseorang

untuk menduduki jabatan tertentu atau fungsi tertentu.

Hal hampir senada juga dikemukakan oleh (2005) menyatakan bahwa penempatan pegawai tidak selalu berarti penempatan pegawai baru tetapi bisa pula berarti antara lain sebagai promosi. Artinya promosi adalah penempatan pegawai pada jabatan yang lebih tinggi. Berdasarkan pendapat kedua ahli bahwa penempatan pegawai pada jabatan struktural merupakan penempatan bagi pegawai berdasarkan penilaian yang sesuai dengan posisi jabatan dan kompetensi yang dimiliki dengan memperhatikan tata kelola manajemen SDM yang akuntabel sehingga tidak menghilangkan kepercayaan pegawai lain baik kepada pegawai yang diangkat maupun kepada pejabat berwenang dalam pengangkatan jabatan.

Setelah proses selesai maka selanjutnya ada penempatan pegawai merupakan proses penugasan atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda Hariandja (2002), memperhatikan pendapat ahli tersebut berarti penempatan pegawai merupakan usaha tindak lanjut dari proses seleksi yang lulus dalam seleksi pada jabatan yang dibutuhkan maupun menentukan pegawai apakah masih tetap atau tidak ditempatkan pada suatu jabatan tertentu berdasarkan pertimbangan tertentu dan mestinya pertimbangan kelulusan sedangkan penempatan memperhatikan hasil seleksi bukan atas dasar kepentingan yang lainnya.

Siagian (1999) dalam pandangan teorinya menyatakan teori manajemen sumber daya manusia yang mutakhir menekankan bahwa penempatan tidak

hanya berlaku bagi para pegawai baru akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi.

Berarti konsep penempatan mencakup promosi, transfer dan bahkan demosi maupun pemutusan hubungan kerja/pemberhentian, dengan demikian penempatan pegawai termasuk penempatan pegawai pada posisi tertentu, hal ini khusus terjadi pada pegawai dalam posisi baru. Kepada pegawai lama yang telah menduduki jabatan, penempatan pegawai dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi lain karena ada perubahan struktur organisasi karena pemisahan atau penggabungan. Tiga jenis dari penempatan pegawai dalam manajemen sumber daya manusia dikenal promosi, transfer, dan demosi (Rivai, 2004). Hal senada juga diungkapkan oleh Warther and Davis (1996) mengungkapkan bahwa konsep penempatan mencakup *Promotion*, *Demosion* dan *Seperation*.

Hal penting yang perlu dilakukan oleh pengelola SDM, Sebelum seorang pegawai ditempatkan maka organisasi harus mensosialisasikan pegawainya pada pekerjaan baru dan tugas fungsi melalui kegiatan orientasi ataupun pengenalan organisasi untuk meningkatkan dukungan kinerja efektif sehingga Orientasi menjadi penting untuk menciptakan iklim kerja harmonis dalam organisasi (Hasibuan: 2003).

Orientasi dapat dimaknai memberitahukan kepada pegawai baru tentang hak, kewajiban, tugas dan tanggung jawabnya, peraturan, sejarah dan struktur organisasi serta memperkenalkannya kepada pegawai lama terhadap tujuan yang diinginkan

dicapai oleh organisasi. Selain itu orientasi ini bertujuan agar pegawai baru merasa dirinya diterima dalam lingkungan organisasi sehingga tidak canggung untuk mengerjakan tugas-tugasnya.

Bagi seorang pegawai hal yang ditunggu dari masa-kemasa adalah promosi atau kenaikan dalam jabatan, karena promosi merupakan prestasi dan penghargaan yang diberikan organisasi kepada pegawai yang dinilai layak, patut, kapabel dan kompeten. Hasibuan (2007), menyatakan Promosi adalah perpindahan *authority* (kewenangan *responsibility* (tanggung jawab) karyawan ke jabatan yang lebih tinggi dalam suatu organisasi, sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar”.

Sehingga menjadi hal yang wajar jika seseorang yang mengalami promosi merasa bangga, bahkan terkadang berusaha mencari jabatan, padahal menurut teorinya jabatan adalah penghargaan karena prestasi dan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, tidak lebih dari itu, karena promosi akan menerima konsekuensi pertambahan tanggungjawab yang harus di pikul bukan karena bertambahnya penghasilan, seperti yang diungkap (Marihot:2002) promosi adalah menaikkan jabatan seseorang ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab lebih besar, gaji lebih besar dan pada level organisasi yang lebih besar.

Sedangkan (Nitisemito: 1986) menjelaskan mengenai adanya suatu nilai yang bertambah kedalam konsep promosi jabatan, yakni Promosi jabatan adalah proses pemindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang lebih tinggi.

Dari pemikiran Nitisemito tergambar bahwa promosi bukan saja

meningkatnya pegawai dalam satu jabatan, tetapi juga bertambahnya tugas tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang dimiliki sebelumnya, dan pada umumnya umumnya promosi juga diikuti dengan peningkatan *income* dan fasilitas lain. Tetapi promosi sendiri sebenarnya memiliki nilai karena promosi merupakan bukti pengakuan antara lain terhadap prestasi dan kompetensi yang dimiliki pegawai.

Konsep yang diungkapkan Nitisemito menegaskan bahwa promosi jabatan merupakan perpindahan jabatan ke jabatan yang lebih tinggi dengan tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi pula. Sedangkan Menurut Werther dan Davis (1996), menggambarkan promosi sebagai *A promotion occurs an employes is moved from a job to another position that is higher in pay, responsibility, and/or organizational level. Generally, it is given as a recognition of a person's past performance and future organization, there are fewer levels to which one can be promoted, prompting some to argue that "supervisors have a be more open-minded about job hunting by subordinates. Promotions usually are based on merit and/or seniority.*

Pendapat para ahli menggambarkan bahwa betapa pentingnya proses seleksi yang benar untuk menghasilkan kompetensi pegawai dan terukirnya kompetensi pegawai dalam jabatan yang dipromosikan, karena bagaimana pun seleksi dan promosi adalah seperti dua mata uang yang saling mengikat dalam memberikan nilai atau value terhadap hasil. Selain itu promosi juga sebagai upaya memberikan kesempatan pegawai untuk melakukan inovasi dalam pelaksanaan tugas dan

tanggungjawab yang dilaksanakan. Seperti halnya disampaikan (Newman:1959) Ada beberapa sebab mengapa di dalam setiap badan usaha perlu melakukan promosi, adalah pertama-tama untuk mempertinggi semangat kerja pegawai, dimana promosi direalisasikan kepada mereka yang menghasilkan prestasi kerja yang tinggi, selanjutnya promosi dilakukan untuk menjamin stabilitas kepegawaian. Newman (1959), Dalam perspektif Perilaku Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia, promosi itu tentu bukan hal biasa, apalagi dianggap sebagai sebuah rutinitas. Sehingga promosi bukan semata-mata memenuhi jabatan dalam organisasi, lebih dari itu promosi harus tujuan untuk peningkatan kinerja organisasi serta meningkatkan potensi dan karir pegawai.

Untuk menghasilkan pejabat yang kompeten diperlukan terobosan dan syarat lain yang biasa digunakan oleh penilai yang harus disesuaikan dengan bobot pekerjaan/jabatan yang bersangkutan termasuk kesesuaian pengetahuan yang diukur dari pendidikan formal. Menurut (Schuler & Jackson:1997) keputusan mengenai penempatan dimaksudkan untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat. Tetapi setidaknya penempatan seseorang tergantung pada kesesuaian antara pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang dan tuntutan jabatan.

V. Metodologi

Objek penelitian ini adalah manajemen pemerintah dalam proses dan pengangkatan dalam jabatan struktural di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau yang dinilai dari pespektif teori yang diungkap

oleh Denzim (1994) Informan dalam penelitian menggunakan teknik *snowball* berdasarkan temuan dilapangan dan kesesuaian sasaran penelitian berdasarkan teori yang dijadikan landasan penelitian, sampai informasi yang dibutuhkan mncukupi untuk menjawab permasalahan.

VI. Pembahasan

Berdasarkan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2014, sebagaimana petunjuk pelaksana yang tertuang dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 13 Tahun 2014 TentangTata cara pengisian jabatan pimpinan tinggi secara terbuka diLingkungan instansi pemerintah. PermenpanRB ini bertujuan agar dalam proses seleksi dan penempatan dalam jabatan tinggi dapat dilaksanakan secara transparan, akuntabel sehingga menciptakan iklim kinerja birokrasi yang dapat dipercaya publik.

Penempatan merupakan penugasan seseorang untuk menduduki jabatan, menyelenggarakan fungsi, dan menjalankan aktivitas tertentu. Penempatan Pegawai Negeri Sipil pada jabatan struktural di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau, berkaitan dengan kesesuaian antara seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya, agar pegawai dapat menampilkan kinerja yang baik dalam pencapaian tugas fungsi dan tujuan pemerintah daerah yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Menengah Provinsi Kepulauan Riau, sebagai capaian visi dan misi Gubernur terpilih

Sukses tidaknya capaian manajemen Pegawai yang baik, inovatif dan profesional, maka pemerintah daerah dalam melaksanakan kebijakan

pengangkatan jabatan perlu memperhatikan ketentuan-ketentuan atau persyaratan-persyaratan yang ditetapkan oleh pemerintah pusat, terutama dalam penempatan Pegawai Negeri Sipil pada setiap jabatan struktural, karena kedudukan seorang PNS sebagai pejabat dalam struktur organisasi pemerintahan sangat strategis guna terlaksananya sistem pemerintahan yang baik (*good govermance*) dan menciptakan kepercayaan masyarakat dan dunia usaha.

Penempatan Pegawai Negeri Sipil pada jabatan struktural di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau, ada yang berdasarkan hasil seleksi yang dilakukan pemerintah provinsi dan ada yang diangkat karena proses jabatan, karena pegawai yang bersangkutan menjabat eselon II di Kabupaten kemudian diangkat dalam jabatan eselon II di Provinsi.

Berdasarkan tingkat jabatan tentu ada eselon II di Kabupaten dan Provinsi berbeda. Eselon II di kabupaten setara Kepala dinas dan Badan adalah eselon IIb, sedangkan eselon kepala dinas dan badan di Provinsi adalah eselon IIa. Secara jenjang eselon terjadi perubahan, dalam kasus ini pengangkatan jabatan kepala badan dan dinas dilingkungan pemerintah Provinsi Kepulauan Riau banyak yang diangkat atas dasar pegawai tersebut adalah pejabat eselon II di kabupaten, kondisi ini yang menyebabkan sanggahan dan tanggapan dari berbagai pihak yang dinilai dipatuh aturan.

Selain ini adanya alih status kepegawaian yang belum selesai akan tetapi diangkat dalam jabatan eselon II dilingkungan pemerintah Provinsi Kepulauan Riau. kondisi tersebut telah

menimbulkan berbagai tanggapan dari berbagai kalangan terhadap pengangkatan dalam jabatan tersebut.

Diklat kepemimpinan merupakan pendidikan yang harus diikuti PNS yang telah atau akan diangkat dalam jabatan struktural untuk pertama kali atau setingkat lebih tinggi (perindahan jabatan secara vertikal) wajib dipertimbangkan terlebih dahulu setelah memenuhi persyaratan jabatan yang ditentukan, namun dalam pelaksanaannya banyak PNS yang sudah melaksanakan diklat dan sudah duduk dalam jabatan harus tergeser dan tidak lagi duduk dalam jabatan.

Kesesuaian penempatan pegawai dalam jabatan merupakan suatu hal yang penting karena dalam pelaksanaan pemerintahan dibutuhkan aparatur pemerintah yang memiliki kualifikasi profesionalisme yang sesuai. Oleh karenanya dalam penempatan pegawai harus tepat dan sesuai tuntutan pekerjaan dengan kualifikasi kemampuan dan profesionalismenya.

Seseorang akan bekerja secara berdayaguna dan berhasil guna apabila mengetahui dengan jelas posisinya dalam suatu organisasi kerja. Kejelasan itu sangat penting artinya bagi setiap pegawai karena memungkinkan mengetahui peranan dan sumbangan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan kerja secara keseluruhannya. Oleh karena itu sangat penting dalam penempatan jabatan dengan prinsip "*The right man on the right place*" yang merupakan dasar penempatan pejabat yang tidak bisa diabaikan.

Dengan demikian dalam melakukan penempatan pegawai yang sesuai dengan prinsip tersebut di atas pegawai cenderung bergairah bekerja, berperilaku positif, dan berusaha memberikan sumbangannya yang

paling maksimal kearah pencapaian visi dan misi pemerintah Provinsi Kepulauan Riau.

Berdasarkan hal tersebut maka sistem penempatan pejabat pada dinas, badan, biro sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah haruslah didasarkan pada suatu analisis serta kajian secara komprehensif dan profesional berdasarkan kondisi dan kebutuhan yang berlaku dengan mempertimbangkan syarat-syarat tertentu.

Pengetahuan seseorang dapat dilihat dari pendidikan formal yang dimiliki yang pada umumnya dibuktikan dengan sertifikat atau ijazah yang dimilikinya. Telah diketahui bersama bahwa produktivitas kerja seseorang pegawai akan tinggi bila kualifikasi pekerjaan yang dilakukannya sehari-hari sesuai dengan kualifikasi latar belakang pendidikan pegawai yang bersangkutan. Dengan demikian penempatan seseorang pegawai idealnya disesuaikan antara kualifikasi jabatan yang akan ditempati dengan kualifikasi pendidikan formal pegawai yang menempatinya.

Kondisi ini sesuai dengan pandangan Siagian (1999) tingkat pendidikanlah alat pengukur kemampuan yang paling terkenal, informasi tentang latar belakang pendidikan seseorang selalu menjadi dasar seleksi pegawai.

Profesional yang terbentuk oleh pegawaisalah satunya dapat diperoleh melalui pendidikan suatu bidang tertentu (Kartasasmita, 1995). Pendidikan merupakan indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat mengerjakan atau menjabat suatu jabatan, karena dengan latar belakang pendidikan ini dianggap seseorang akan mampu menjabat suatu

jabatan tertentu. Oleh karenanya pengembangan Sumber Daya Manusia dapat dilihat dari latar belakang pendidikan formalnya sebagai bukti pengakuan terhadap pengetahuan yang dimiliki.

Struktural birokrasi di lingkungan pemerintahan Provinsi Kepulauan Riau berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Kepulauan Riau Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan susunan Perangkat Daerah provinsi Kepulauan Riau, saat ini jumlah pejabat dilingkungan pemerintah Provinsi Kepulauan Riau terdiri dari 1 orang pejabat eselon 1b, 33 orang pejabat eselon IIa, 6 orang pejabat eselon IIb. 200 orang pejabat eselon IIIa. 10 eselon pejabat IIIb, serta 541 orang pejabat eselon IVa.

Berdasarkan informasi yang terhimpun dari informan, terdapat beberapa penempatan pejabat yang tidak sesuai dengan kompetensi pendidikan dalam jabatan, bahkan terindikasi adanya posisi jabatan yang di duduki tidak sesuai aturan yang mengatur jabatan Direktur dan Wakil Direktur Pelayanan Medik, karena dipersyaratkan dalam aturan lain, seperti posisi jabatan rumah sakit yang secara aturan pengisian jabatan harus mengacu kepada aturan jabatan yang diatur dalam undang-undang kesehatan dan peraturan menteri kesehatan tentang jabatan dilingkungan kementerian kesehatan seperti jabatan Direktur dan Wakil Direktur Pelayanan Medis pada Rumah sakit. Maka dapat dijelaskan penempatan pegawai pada jabatan struktural baik pada jabatan eselon II maupun eselon III masih belum sepenuhnya berdasarkan kualifikasi bidang ilmu yang dimiliki para pegawai dengan kata lain belum berdasarkan pengetahuan, seperti

penempatan seorang dokter dalam jabatan sekeretaris pada Organisasi Perangkat Daerah yang tidak berhubungan dan kesesuaian dengan kompetensi pendidikan, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai.

Pengangkatan dalam jabatan struktural, dalam prosesnya bermula dari seleksi yang dilakukan panitia seleksi, sehingga kondisi dengan adanya berbagai indikasi penyimpangan maka perlu dipertanyakan independensi dan kompetensi panitia seleksi jika terjadi ketidaksesuaian penempatan jabatan, maka pertanyaannya adalah apakah Panitia Seleksi (pansel) sudah bekerja sesuai aturan yang ditetapkan dalam menetapkan hasil seleksi sesuai kompetensi ataukah pansel hanya alat politik untuk kepentingan penguasa dalam menempatkan pegawai dalam jabatan tentu diperlukan penelitian lebih lanjut.

Aturan yang mengatur manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) secara keseluruhan tertuang dalam UU Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, namun dalam teknisnya belum semua aturan yang mengatur teknis pelaksanaannya lahir dan mengatur secara rinci termasuk proses dan pengangkatan pegawai dalam jabatan struktural masih mengacu kepada PermenpanRB Nomor 13 tahun 2014. Aturan ini masih dinilai lemah karena tidak mengatur teknis secara spesifik untuk mengatur dan terhindarnya mekanisme proses dan pengangkatan dari unsur poolitis dan politisasi jabatan atas kepentingan kekuasaan. Selain itu Amanat UU Nomor 5 tahun 2014 dalam pengawasan pengangkatan dalam jabatan belum mendapat

pengawasan secara maksimal dari Komisioner Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam upaya tindakan terhadap penyimpangan pelaksanaan Permenpan RB Nomor 13 tahun 2014 tersebut.

Pengkajian terhadap persyaratan pengangkatan dalam jabatan struktural menghendaki penempatan diisi oleh orang yang memiliki kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan tugas-tugas dalam jabatan tersebut dan kompetensi yang disyaratkan sehingga tidak mengganggu kinerja organisasi. Namun dalam implementasinya Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau dalam menempatkan pegawai dalam jabatan struktural belum memperlihatkan standar kompetensi yang di jadikan dasar dan acuan dalam pengangkatan dalam jabatan, apakah tingkat pendidikan, kualifikasi bidang ilmu sebagai dasar penilaian kompetensi. Kondisi ini meyebabkan pegawai yang memiliki kualifikasi bidang ilmu tertentu dan syarat-syarat yang dibutuhkan jabatan menjadi kurang sesuai atau salah melakukan penempatan pegawai sehingga pejabat yang diangkat harus memulai belajar dari nol untuk memahami tugas fungsi jabatan. Sehingga sangat memungkinkan intervensi dalam pengangkatan masih bersifat subyektif atau politik.

Latar belakang pendidikan pegawai sebagai menjadi dasar seleksi promosi pejabat struktural. Pendidikan merupakan suatu faktor yang menentukan keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugasnya, terutama pejabat yang menduduki jabatan struktural sebagai pimpinan suatu unit kerja harus mempunyai latar belakang yang sesuai dengan bidangnya, seseorang memangku jabatan yang tidak dapat melaksanakan ataupun

tidak ahli dalam bidang tersebut sulit untuk melaksanakan dengan sukses. Dengan demikian dalam penempatan pejabat birokrasi seharusnya di tempatkan orang-orang yang pendidikan formalnya sesuai dengan jabatannya agar pejabat tersebut dapat bekerja secara profesional dan proporsional agar tidak merasa asing dengan posisi jabatan yang ditempatinya, karena secara teori mereka sudah mengetahui apa yang seharusnya mereka kerjakan. Sebaliknya apabila pejabat birokrasi tersebut tidak menempati jabatan yang sesuai dengan pendidikan formalnya akan menyita banyak waktu untuk kembali mempelajari tentang apa yang harus di kerjakan dalam posisi jabatan yang di tempatinya.

Keterampilan perlu mendapat perhatian dalam seleksi pegawai untuk ditempatkan dalam suatu jabatan struktural, karena hal ini yang akan menentukan mampu atau tidaknya seseorang mengerjakan pekerjaan yang ditugaskannya kepadanya. Keterampilan biasanya dapat dilihat dari latihan-latihan yang pernah diikuti dan pengalaman kerjanya. Latihan membentuk dan meningkatkan keterampilan kerja, sebagaimana Indrawijaya (1983) mengemukakan bahwa keterampilan seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan sangat dipengaruhi oleh kuantitas dan kualitas latihan/ training yang telah dialami. Pendapat ini berarti bahwa pendidikan dan latihan banyak digunakan dalam peningkatan keterampilan pegawai agar dapat melaksanakan tugas jabatannya dan sebagai alat/ penilaian dalam penempatan.

Untuk dapat membentuk sosok PNS yang mempunyai kompetensi yang diindikasikan dari sikap dan

perilakunya yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan kepada negara, bermoral dan bermental baik, profesional, sadar akan tanggung jawabnya sebagai pelayan publik, serta mampu menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa, perlu dilaksanakan pembinaan melalui jalur pendidikan dan pelatihan (Diklat) yang mengarah kepada upaya peningkatan sikap pengabdian, kompetensi teknis dan manajemen kepemimpinan, mampu melakukan efektivitas pelaksanaan organisasi.

Oleh karena itu diklat perlu terus ditingkatkan agar Sumber Daya Manusia birokrasi benar-benar memiliki kompetensi dalam melaksanakan tugasnya secara profesional. Selain diklat perlu juga peningkatan kompetensi jabatan dengan cara kursus singkat sesuai dengan tugas jabatan terutama di luar negeri agar pejabat memiliki pengetahuan baru diluar lingkungan organisasinya. Hal ini penting untuk meningkatkan kinerja melalui inovasi yang dapat dikembangkan dari kursus singkat tersebut.

VII. Simpulan dan Saran

Simpulan

Manajemen sumber daya aparatur menjadi sangat penting dalam penyelenggaraan dan pelayanan pemerintah kepada masyarakat oleh karenanya proses penempatan pegawai dalam jabatan struktur sangat penting untuk menghasilkan kinerja organisasi pemerintah Provinsi Kepulauan Riau dalam menjalankan berbagai program kebijakan pemerintah.

Kesalahan dalam menempatkan pegawai dalam jabatan struktural akan berdampak pada menurunnya kinerja organisasi disebabkan oleh lemahnya

pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai. Oleh karena itu penempatan pegawai harus sesuai kompetensi yang dimiliki oleh pegawai sehingga proses seleksi yang akuntabel menjadi sangat penting dalam proses seleksi. Selain itu penempatan pegawai dalam jabatan harus memenuhi atauran yang berlaku sehingga tidak menimbulkan dampak kepada kesalahan manajemen.

Saran

Untuk menghasilkan pejabat struktural profesional dan akuntabel, pengambil

keputusan harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- a) Proses seleksi pegawai untuk duduk dalam jabatan struktural harus memenuhi prinsip-prinsip akuntabilitas;
- b) Penempatan pegawai dalam jabatan struktural harus memperhatikan kompetensi individu, pendidikan formal, pengalaman dan keterampilan;
- c) Proses seleksi dan pengangkatan dalam jabatan struktural harus memperhatikan peraturan perundang-undangan yang mengatur semua jabatan.

Daftar Pustaka

- Denzim, Norman, K dan Yvonna S. Lincoln. 1994. *Handbook of Qualitative Research*. California:Sage Publications Inc
- Gatewood C, P. And Fuld Condrey,2001. *Human Resource Management In Government (third edition)*. San Francisco USA: A Wiley Imprint, Jossey-Bass
- Hasibuan, Malayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indrawijaya,1989, *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*, Bandung: Sinar Baru
- Kartasmita, Ginandjar, Tantangan Dalam Administrasi Negara Peningkatan Pelayanan Masyarakat, Dalam Era Globalisasi, *Manajemen Pembangunan* No.11/III, 1995, h 10-11.
- Lopez, Brars, . 1988 *Human Resources Management*. (8th ed.). New York: McGraw-Hil.
- Marihot, Tua Efendi Hariandja. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana, Indonesia.
- Musanef. 1996. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: PT Toko Gunung Agung Newman, William H. 1959. *Administrative Action*, New Jersey:Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs.
- Nitisemito, 1986, *Manajemen Personalia*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Siagian, Sondang P, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan Ketujuh, Jakarta: Andi Offset.
- Suwantio. 2003. *Perencanaan Kepegawain* . Bandung : Fokusmedia
- Schuler, Rendall, S, dan Susan E Jackson, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke-21*, Terjemahan, Jakarta: Erlangga.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Prien, Joan E pyne.and David Ronan,1971. *Human Resources Management for Public and Nonprofit organization*. San Francisco: Jossy Bass
- Werther William B. Jr, and Keith Davis, 1998, *Human Resources And Personnel Management*, Fifth Edition, New York: Irwin Mc Graw-Hill.