

# **Manajemen Kepegawaian Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Kepulauan Sangihe**

## **(Studi Tentang Pengangkatan Pejabat Struktural Eselon IV)**

**AGUSTIEN AHUNGSEHIWU ALING**  
**DAUD M. LIANDO**  
**VERY Y. LONDA**

### *Abstract :*

*The changing work environment is so dynamic, many faced by every organization. Organizations and structures are always required to adapt and move with those changes, automatically changes in the organizational structure also have an impact on the career development of individual employees. In the case of regional personnel, in the implementation of personnel management, especially promotion, mutation and demotion is a phenomenon that often occurs in a regional organization.*

*The process of appointment of echelon IV structural officials in their implementation is technically less relevant to the qualifications required by the organization. The irrelevance of the the position and educational background and the expertise of the appointed officials so it deemed necessary to examine why the personnel management of the regional personnel agency, education and training of the Sangihe islands districts on the appoinment of the echelon IV structural officials has not gone well*

*This research is descriptive qualitative research using POAC management function theory proposed by George R.Terry as the guideline of this research, but the problems encountered in the related field are the indicators of planning and organizing while the indicators of actuating and controlling there is no problem in the field.*

*The results showed that the implementation of the appoinment of echelon IV structural officials was not fully in accordance with the mechanism and procedure of appointment of civil servants in structural positions as regulated in the government regulation because in the process of conducting the assesment subjectively, and not apart from the policy of position consideration agency and the rank and officer of staffing officers who accommodate officials through the proximity of the relationship and family*

*From the results of this study then suggested some things include : local government sangihe archipelago should minimize the policies and interventions that cause the appoinment of structural officials to be not objective. Staffing officers should develop the mechanism of appoinment of officials through the stages in accordance with existing rules by merit system, by placing the right people, and optimizing the implementation of education and training for stuctural officials by allocating more funds for education and training activities so that through the provision of education and training will be positively correlated to impact on improvements to quality improvement, the ability of echelon IV structural officials in carrying out the work so as to give a tangible contribution to the region.*

*Keyword : Management, Staffing Agencies Staffing areas, education and training*

### **PENDAHULUAN**

Manajemen kepegawaian di Indonesia secara umum memiliki pola/siklus yang baku, prosedural. Pada tahap awal didahului oleh Proses Pengadaan Pegawai (antara lain meliputi perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi,

dan orientasi), Proses Pengembangan Pegawai (meliputi pelatihan dan pengembangan, promosi dan mutasi, serta pengembangan karier), Pengelolaan Kinerja (meliputi pengelolaan insentif, penilaian kinerja, pembinaan disiplin dan kode etik), dan Pemeliharaan Hubungan Kerja (meliputi kesehatan dan

keselamatan kerja, pembinaan hubungan kepegawaian, serta fasilitas dan pelayanan kesejahteraan).

Manajemen Pegawai Negeri Sipil menurut UU Nomor 43 tahun 1999 pasal 1 angka (8) adalah keseluruhan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian.(Sedarmayanti, 2009:371).

Tujuan manajemen Pegawai Negeri Sipil yaitu untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasilguna dengan dukungan PNS yang profesional, bertanggungjawab, jujur, dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karir yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja.(Sedarmayanti, 2009:371).

Perubahan lingkungan kerja yang begitu dinamis banyak dihadapi oleh setiap organisasi. Organisasi dan strukturnya selalu di tuntut untuk dapat beradaptasi dan bergerak dengan perubahan itu, secara otomatis perubahan dalam struktur organisasi juga memberikan dampak pada pengembangan karier individu pegawai. Dalam hal kepegawaian daerah, pada pelaksanaan manajemen kepegawaian khususnya promosi, mutasi dan demosi merupakan fenomena yang sering terjadi di sebuah organisasi perangkat daerah.

Untuk kelancaran manajemen pegawai negeri sipil daerah, di bentuk Badan Kepegawaian Daerah yang

merupakan perangkat pemerintah daerah dan merupakan Instansi yang mengurus administrasi kepegawaian pemerintah daerah kabupaten/kota maupun pemerintah daerah provinsi. Pembentukan BKD pada umumnya didasarkan pada peraturan daerah masing-masing. Sebelum pelaksanaan otonomi daerah semua urusan kepegawaian berada di pemerintah pusat adapun yang ada di daerah hanya sebagai pelaksana administrasi kepegawaian dari kebijakan pemerintah pusat. (Thoah, 2010:18). Pada prinsip nya tugas pokok dan fungsi BKD adalah (1). BKD berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah, (2). Tugas Pokok BKD adalah membantu pejabat Pembina kepegawaian daerah dalam melaksanakan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah. (Sedarmayanti,2009:374). Sesuai dengan UU nomor 23 tahun 2014 tentang pemerintah daerah bahwa kewenangan mengatur kepegawaian mulai dari rekrutmen sampai dengan pensiun berada di kabupeten/ kota.

Peraturan perundang-undangan Nomor 43 tahun 1999 pasal 17 ayat (2) menyebutkan bahwa pengangkatan PNS dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama,ras atau golongan dan menurut UU Nomor 5 tahun 2014 pasal 108 tentang pengisian jabatan pimpinan dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan pelatihan, rekam jejak jabatan, dan integritas serta persyaratan

jabatan lain sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. (Galus, 2014:476).

Prinsip ini bertolak belakang dengan fakta yang terjadi di Indonesia, dimana pengangkatan seorang PNS dalam suatu jabatan kadang tidak mengikuti aturan yang ditetapkan oleh pemerintah. Pejabat struktural yang ada banyak yang ditempatkan tidak sesuai dengan latar belakang kemampuan, keahlian, pengalaman, dan pendidikan. Ironisnya, hal ini dilakukan bukan karena terbatasnya sumber daya manusia yang ada, tetapi lebih berdasarkan kepentingan politik, serta adanya imbalan jasa dari salah satu pejabat tinggi kepada PNS tersebut. Pengangkatan pejabat struktural sering pula hanya berdasarkan pertimbangan karena orang tersebut termasuk kerabat dari pemimpin, sehingga mengakibatkan terhambatnya pelaksanaan tugas pemerintahan. (Hartini, 2014:39-40).

Pada Birokrasi publik khususnya, pemimpin memegang peranan yang sangat strategis, berhasil tidaknya birokrasi publik menjalankan tugas-tugas pelayanan sangat ditentukan oleh kualitas pemimpinnya. Apabila pemimpin tidak memiliki kemampuan kepemimpinan, maka tugas-tugas yang sangat kompleks tidak dapat dikerjakan dengan baik, dalam kenyataannya tidak sedikit pemimpin birokrasi publik dipelbagai tingkatan (level) yang tidak memiliki kemampuan untuk menjadi pemimpin yang baik. (Pasolong, 2008:115)

Proses Pengangkatan Pejabat atau Pengembangan Pegawai (meliputi pelatihan dan pengembangan, promosi dan mutasi, serta pengembangan karier). dalam Manajemen Kepegawaian yang ada di Kabupaten Kepulauan Sangihe,

khususnya pada pengangkatan pejabat struktural eselon IV. Dalam pelaksanaannya, secara teknis kurang relevan dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi. Akibatnya, timbul permasalahan baru sebagai akibat proses tersebut diantaranya :

1. Tidak sesuai antara jabatan dengan kapasitasnya, ini disebabkan latar belakang keilmuan serta pengetahuannya yang tidak sesuai dengan unit kerjanya. Kondisi ini menyebabkan pelaksanaan tugas-tugas dapat terhambat. Misalnya seorang Lurah yang berlatar belakang pendidikan sarjana Pertanian, seorang Kepala sub bidang kesehatan berlatar belakang pendidikan sarjana pendidikan.
2. Tidak sinkron pelaksanaan tugas pada jabatan yang lama dengan pelaksanaan tugas pada Jabatan yang baru karena tidak sesuai dengan latar belakang keilmuan, dapat menimbulkan ketidak sesuaian dalam pelaksanaan tugas pada unit kerja yang baru tersebut. Hal ini tentunya dapat berakibat pada penempatan seorang pegawai pada suatu posisi yang tidak didasarkan pada hasil penilaian/ telaahan unit kerja serta pertimbangan yang dilakukan oleh tim Baperjakat, sehingga berujung pada kemunduran kinerja organisasi akibat penempatan yang tidak sesuai antara kapasitas pegawai tersebut dengan kebutuhan riil organisasi. Contohnya Seorang Kepala Sub Bidang di Bappeda (Eselon IV a) mempunyai staf yang memiliki golongan/ruang IV b, ada juga dari segi disiplin, seorang PNS yang tidak masuk kantor selama enam bulan,

tetapi mendapat promosi Jabatan menjadi seorang Lurah, hal ini tentunya sudah menyalahi aturan yang ada.

Unsur subjektivitas juga masih mendominasi dalam setiap pengisian jabatan, Untuk menempatkan seorang pegawai dalam jabatannya lebih ditentukan oleh *like or dislike* dari atasan atau pejabat politik. (Thoha,2007:121). Beberapa penempatan Pejabat Struktural eselon IV yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dapat dilihat seperti pada Tabel.1 ( lihat dalam lampiran)

Dampak dari sistem yang keliru ini melahirkan pegawai-pegawai pemerintah yang kurang kompeten ataupun jika mempunyai kompetensi namun masih belum memenuhi standar kompetensi yang dipersyaratkan dalam jabatannya. Akibatnya keberadaan PNS dirasakan belum memberikan manfaat yang optimal kepada masyarakat. Dalam pengisian jabatan pemerintahan, kewenangan pejabat politik selaku Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) begitu besar.

Dalam Pelaksanaan Pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural Pemerintah Daerah Kabupaten Kepulauan Sangihe dilakukan dengan mempedomani peraturan perundang-undangan. Untuk menduduki jabatan struktural ada kriteria syarat-syarat yang digunakan berdasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 untuk dapat diangkat dalam jabatan struktural seorang pegawai negeri sipil harus memenuhi syarat yaitu :

a. Berstatus pegawai negeri sipil, serendah-rendahnya memiliki pangkat 1 (satu) tingkat di bawah jenjang pangkat yang ditentukan,

- b. Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan,
- c. Semua unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam dua tahun terakhir,
- d. Memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan serta sehat jasmani dan rohani.

Disamping persyaratan tersebut ada faktor yang lain yang harus diperhatikan dalam pengangkatan pejabat yaitu: senioritas dalam kepangkatan, usia, pendidikan dan pelatihan (Diklat) jabatan, pengalaman jabatan sebelumnya. Meskipun kriteria syarat yang digunakan oleh Kabupaten Kepulauan Sangihe dalam pelaksanaan pengangkatan pejabat sesuai dengan syarat yang terdapat pada peraturan tersebut namun pada kenyataannya tidak berjalan sesuai dengan aturan yang ada.

Beberapa hal manajemen kepegawaian terkait dengan pengangkatan pejabat struktural eselon IV yaitu :

Perencanaan merupakan langkah konkrit yang pertama-tama Badan Kepegawaian Daerah melakukan pemetaan jabatan melalui analisis jabatan, analisis beban kerja,tugas pokok dan fungsi (tupoksi) unit kerja yang akan diisi, *hard skill* (ketrampilan), *soft skill* (kemampuan), struktur atau kebutuhan jabatan yang lowong kemudian melakukan pengusulan ke Baperjakat (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan) yang terdiri dari : Ketua yaitu Sekretaris Daerah, Sekretaris yaitu Kepala Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat, Anggota terdiri dari Assisten I, dan Assisten III, Inspektorat dan Kepala Badan Kesbang dan Kabid Mutasi.

Menjadi Permasalahan yang ada di lapangan adalah setelah melakukan proses

penempatan yang kadang tidak sesuai dengan perencanaan awal. Misalnya seorang pegawai yang telah direncanakan tersebut mengalami pergeseran artinya gagal untuk dilantik di karenakan ada pejabat yang lain yang menurut Baperjakat lebih layak untuk dilantik, walaupun kenyataannya tidak sesuai dengan perencanaan awal yang diusulkan oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat karena orang lain yang tidak ada dalam usulan akhirnya yang dilantik yang notabene merupakan kerabat dari pimpinan dalam hal ini usulan pengangkatan pejabat dibawah ke ranah pribadi atau kepentingan pribadi, sehingga pegawai yang di Acc atau disetujui untuk menentukan posisi jabatannya karena faktor kedekatan seseorang dengan pejabat yang berwenang. Hal ini berkaitan dengan proses lanjutan setelah perencanaan, walaupun usulan dari SKPD terkait yang mengusulkan perencanaan pegawai yang akan diangkat menjadi pejabat telah dilakukan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Selain itu pegawai yang diangkat menjadi pejabat harus benar-benar melakukan prosedur dan mekanisme yang sesuai dengan aturan dan idealnya pegawai tersebut harus mengetahui prosesnya, dan syarat apa saja yang harus dipenuhi. Nyatanya dilapangan para pegawai yang akan diangkat menjadi pejabat harus di putuskan oleh Tim Baperjakat dan keputusan dari Pejabat Pembina Kepegawaian sehingga menerbitkan SK. Kemudian dalam proses penerimaan usulan daftar Pejabat struktural eselon IV sampai dikeluarkannya Surat Keputusan (SK) oleh BKDD, lalu diserahkan ke Baperjakat, semua dokumen yang telah dirapatkan Baperjakat bersifat rahasia.

Rahasia disini dimaksudkan karena selain usulan tersebut, ada pertimbangan-pertimbangan khusus yang menjadi penilaian tersendiri bagi Tim Baperjakat yang kadang telah terkontaminasi oleh hal yang bersifat sistem nepotisme dan sistem spoil pada hal-hal yang sesungguhnya bersifat administratif . misalnya adalah seorang guru, melalui kedekatan dengan Baperjakat atau pejabat yang berwenang inilah, guru tersebut boleh diangkat menjadi Lurah. Fenomena *mismatch* yang ada karena adanya tenaga guru yang masuk dalam jabatan struktural, penempatan guru menjadi lebih mudah karena umumnya memiliki pangkat yang tinggi, namun disisi lain tidak memiliki kualifikasi untuk menduduki jabatan struktural. Selanjutnya, ada kepala seksi kefarmasian dan kepala seksi pengendalian dan pemberantasan penyakit yang berlatar belakang pendidikan sarjana pendidikan (S.Pd) yang di tempatkan pada Dinas Kesehatan, dalam pelaksanaannya kekeliruan dalam Daftar Urut Kepangkatan (DUK), latar belakang pendidikan, antara senior atau tidak, dan semua hal yang terkait dengan standar kompetensi dan penempatan Pejabat tetapi pada akhirnya semua di tentukan oleh Baperjakat, walaupun BKDD telah melakukan perencanaan pemetaan jabatan struktural Eselon IV sesuai aturan yang ada, dalam hal ini sebagai fungsi administrasi yang tugasnya melaksanakan manajemen kepegawaian termasuk memberikan pertimbangan kepada PNS yang akan di promosikan untuk menjadi pejabat, ini akan mengalami kelemahan fungsinya hanya di karenakan pada intinya dimana kewenangan mengangkat pejabat ada pada kepala daerah yang

notabene sebagai pembina kepegawaian daerah, sehingga bisa saja pegawai yang akan diangkat dan di promosikan menjadi pejabat struktural oleh BKDD belum tentu disetujui oleh kepala daerah sebab pada akhirnya kembali lagi kepada Tim Baperjakat dan Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) sebagai penentu akhir, sehingga memiliki Banyak resiko karena bersifat subjektivitas, bukan berdasarkan pada penilaian dan kebutuhan SKPD terkait dalam perencanaannya, dalam prakteknya istilah “*The Right man in the right place*” pada kenyataannya masih belum sesuai. Beberapa permasalahan yang ditemui di lapangan ini, maka dinilai perlu dilakukan penelitian tentang pengangkatan pejabat struktural eselon IV pada pemerintah daerah Kabupaten Kepulauan Sangihe yaitu di Badan Kepegawaian Daerah Pendidikan dan Pelatihan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **A. Teori Manajemen**

Manajemen berasal dari bahasa Inggris “*management*” dengan kata kerja *to manage* yang secara umum berarti mengurus. Pengertian Manajemen menurut beberapa ahli, Dalam arti khusus manajemen dipakai bagi pimpinan dan kepemimpinan, yaitu orang-orang yang melakukan kegiatan memimpin, disebut “manajer”. (Irawan, 2004:1). Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata (George R. Terry, Leslie W.Rue, 2016:1).

Manajemen adalah suatu proses penyelenggaraan berbagai kegiatan dalam

rangka penerapan tujuan dan sebagai kemampuan atau ketrampilan orang yang menduduki jabatan manajerial untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain (Feriyanto, Triana, 2015:4).

Manajemen adalah Ilmu dan Seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Hasibuan, 2016:2).

### **A. Manajemen Kepegawaian Berdasarkan Kebijakan Undang-Undang ASN**

Dalam Undang-Undang No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Penyelenggaraan kebijakan dan manajemen ASN berdasarkan pada asas: (1) Kepastian hukum; (2) Profesionalitas; (3) Proporsionalitas; (4) Keterpaduan; (5) Delegasi; (6) Netralitas; (7) Akuntabilitas; (8) Efektif dan efisien; (9) Keterbukaan; (10) Nondiskriminatif; (11) Persatuan dan kesatuan; (12) Keadilan dan kesetaraan; dan (13) Kesejahteraan.

Pegawai ASN berfungsi, sebagai: (1) Pelaksana kebijakan publik; (2) Pelayan publik; dan (3) Perikat dan pemersatu bangsa, yang bertugas: (1) Melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; (2) Memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas; dan (3) Mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dengan peran sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum

pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Dengan adanya Undang-Undang tersebut membawa perubahan dalam manajemen kepegawaian serta pengembangan kapasitas pegawai di Indonesia yang berdampak pada kinerja pegawai ASN yang diukur setiap tahun secara individual dan sistem penggajian yang berdasar pada beban kerja yang diberikan. Alasan lain pembuatan UU ASN ini juga karena di era sekarang kebanyakan birokrasi lebih mengabdikan pada kepentingan politik yang sedang berkuasa, bukan untuk melayani kepentingan public, Padahal pada hakekatnya birokrasi merupakan abdi negara yang memenuhi dan melayani kepentingan publik.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

### **A. Jenis Penelitian**

Sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, maka penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif, yaitu jenis penelitian yang dimaksudkan untuk eksplorasi mengenai suatu fenomena/kenyataan sosial. Karena penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tentang mengapa manajemen kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Kepulauan Sangihe dalam pengangkatan pejabat struktural eselon IV belum berjalan dengan baik, maka metode yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif.

### **B. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Kepulauan Sangihe, di Dinas Pendidikan dan di Dinas Kesehatan Kabupaten Kepulauan Sangihe, terkait dengan persoalan bentuk/mekanisme Manajemen Kepegawaian (studi tentang pengangkatan pejabat structural eselon IV) di Badan Kepegawaian Daerah Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Kepulauan Sangihe. Penelitian ini dilaksanakan pada tahun 2017, (Jadwal matrix lampiran 2)

### **C. Fokus Penelitian**

Adapun fokus penelitian menggunakan variabel utama manajemen kepegawaian yang diukur dari indikator POAC indikator yang dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai pelaksanaan manajemen kepegawaian, yang diselaraskan dengan fungsi manajemen menurut George R. Terry (1977:34) tapi dalam penelitian dengan lebih memfokuskan pada permasalahan yang ada di daerah diukur dari indikator yaitu :

1. *Planning* (Perencanaan), dan
2. *Organizing* (Pengorganisasian).

### **D. Sumber Data**

Adapun Sumber data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Data Umum/Sekunder

Yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dengan cara mengutip atau mencatat dari dokumen-dokumen yang berupa arsip-arsip, laporan-laporan, hasil rapat, suratkeputusan, gambar dan grafik yang diperoleh di

tempat penelitian yang dianggap relevan.

## 2. Data Khusus/Primer

Data primer yang dimaksudkan pada penelitian ini merupakan data yang berupa pendapat-pendapat dan anggapan tentang berbagai factor yang ada kaitannya langsung dengan penelitian ini yaitu data-data tentang proses Manajemen Kepegawaian Badan Kepegawaian Daerah Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Kepulauan Sangihe studi kasus pada pengangkatan pejabat struktural eselon IV.

### **E. Informan Penelitian**

Adapun yang akan menjadi informan berjumlah 15 orang dengan perincian

### **F. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan adalah proses pengadaaan data yang diperlukan untuk mendukung argumen-argumen dan asumsi-asumsi dalam membuktikan kebenaran penelitian tersebut, oleh karena itu data harus mempunyai standar penelitian Oleh karena itu untuk menjaga validitasnya, penelitian ini menggunakan beberapa teknik pengumpulan data yang terdiri dari wawancara, pengamatan (*observasi*) dan dokumentasi

### **G. Teknik Pengolahan dan Analisis data**

Spardley J. dalam (Sugiyono, 2007:253), membagi analisis data dalam penelitian kualitatif berdasarkan tahapan dalam penelitian kualitatif. Proses penelitian kualitatif setelah memasuki lapangan, di mulai dengan menetapkan informan “Kunci” yang merupakan informan yang dipercaya mampu

“membuka pintu” kepada peneliti untuk memasuki objek penelitian. Informan “kunci” dalam penelitian ini terkait dengan persoalan penelitian yaitu di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Kepulauan Sangihe. Peneliti melakukan wawancara mendalam kepada informan tersebut terkait dengan manajemen kepegawaian Badan Kepegawaian Daerah pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Kepulauan Sangihe studi kasus pada pengangkatan pejabat struktural eselon IV. Kegiatan selanjutnya yaitu melakukan reduksi, yaitu mencatat dan menyederhanakan hasil wawancara sebagaimana hasil di lapangan. Kesimpulan akhir setelah tahap pengumpulan data berakhir, setelah melakukan penampilan data selanjutnya yaitu verifikasi data. Verifikasi data dalam penelitian kualitatif dilakukan secara terus menerus sepanjang proses penelitian berlangsung sejak awal dan selama proses pengumpulan data, peneliti menganalisis data-data yang dikumpulkan, yaitu mencari pola, tema, hubungan persamaan hal-hal yang sering timbul dan berkaitan dengan masalah yang menjadi fokus penelitian.

### **PEMBAHASAN**

Pengangkatan Pejabat struktural merupakan fenomena yang sering terjadi bagi setiap Pegawai Pemerintah Kabupaten Kepulauan Sangihe yaitu perpindahan tempat kerja dari bidang satu ke bidang yang lain atau dari SKPD ke SKPD yang lain sesuai dengan kebutuhan dari masing-masing instansi terkait. Sejalan dengan hal tersebut perlu diperhatikan kualitas profesionalisme dalam memberikan pelayanan yang sesuai

dengan tingkat kepuasan dan keinginan masyarakat. Seiring dengan peningkatan profesionalisme sebagai pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural diperlukan Manajemen Kepegawaian yang memegang peranan yang sangat penting, dalam hal ini kegiatan Manajemen Kepegawaian meliputi perencanaan, pengorganisasian pegawai negeri sipil sehingga dapat menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien.

Menurut Musanef (1992:14) Tugas Manajemen Kepegawaian adalah untuk melaksanakan kegiatan dengan menitikberatkan pada usaha-usaha :

- a. Mendapatkan pegawai yang cakap sesuai dengan kebutuhan organisasi
- b. Menggerakkan pegawai untuk tercapainya tujuan organisasi
- a. Memelihara dan mengembangkan kemampuan pegawai untuk mendapatkan prestasi kerja yang sebaik-baiknya

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa tujuan Manajemen Kepegawaian adalah :

- a. Memanfaatkan secara optimal sumber tenaga pegawai dalam organisasi dengan penempatan pegawai yang layak dan menjamin kerja yang efektif
- b. Kesemuanya mencakup kerjasama dengan mempertimbangkan hubungan antar manusia dan kebutuhan perorangan serta kelompok, sehingga setiap pegawai terdorong untuk memberikan sumbangan yang terbaik bagi efektifnya pelaksanaan pekerjaan.

Adapun tahap-tahap dalam suatu proses perencanaan sebagai berikut :

- a. Tinjauan keadaan  
Tinjauan keadaan/*review* ini dapat berupa tinjauan sebelum memulai suatu rencana (*review before take off*)

atau suatu tinjauan tentang pelaksanaan rencana sebelumnya (*review of performance*). Dengan kegiatan ini diusahakan dapat dilakukan dan diidentifikasi masalah-masalah pokok yang masih dihadapi, seberapa jauh kemajuan telah dicapai untuk menjamin kontinuitas kegiatan-kegiatan usaha, hambatan-hambatan yang masih ada.

- b. Perkiraan masa yang akan dilalui rencana  
Sering juga disebut *fore casting*. Dalam hal ini diperlukan data-data statistik, berbagai hasil penelitian dan teknik-teknik proyeksi, mekanisme informasi untuk mengetahui kecenderungan-kecenderungan perspektif masa depan
- c. Penetapan tujuan rencana (*Plan objectives*) dan pemilihan cara-cara pencapaian tujuan rencana tersebut. Dalam hal ini seringkali nilai-nilai politik, sosial masyarakat, memainkan peranan yang cukup penting. Secara teknis hal ini didasarkan kepada tinjauan keadaan dan perkiraan tentang masa yang akan dilalui rencana. Dilihat dalam suatu kerangka yang lebih luas berdasarkan konsistensi dan prioritas menyeluruh atau kerangka makro
- d. Identifikasi kebijaksanaan dan/atau kegiatan

Usaha yang perlu dilakukan dalam rencana. Suatu kebijakan atau *policy* mungkin perlu didukung oleh program-program untuk bisa lebih operasionalnya rencana kegiatan-kegiatan usaha ini perlu dilakukan berdasarkan pemilihan alternatifnya yang terbaik. Hal ini dilakukan

berdasarkan *opportunity cost* dan skala prioritas.

- e. Tahap terakhir dari pada penyusunan rencana ini merupakan tahap persetujuan rencana. Proses pengambilan keputusan disini mungkin bertingkat-tingkat, dari putusan di bidang teknis kemudian memasuki wilayah proses Baperjakat dan selanjutnya PPK Kabupaten Kepulauan Sangihe.

Dalam penelitian ini, peneliti ingin menjelaskan dan mendeskripsikan kondisi yang ada di lapangan dengan tahapan :

Perencanaan merupakan langkah konkret yang pertama-tama dalam usaha pencapaian tujuan. Di lapangan peneliti menemukan bahwa perencanaan yang ditetapkan oleh BKDD hanya saja yang akan menjadi masalah selanjutnya adalah setelah melakukan proses penempatan pegawai yang kadang-kadang tidak sesuai dengan perencanaan awal. Contohnya seseorang yang direncanakan tersebut mengalami pergeseran artinya gagal untuk dilantik dikarenakan ada pejabat lain yang menurut Baperjakat lebih layak untuk dilantik namun ada pejabat yang tidak ada dalam usulan tetapi kemudian dilantik. Hal ini berkaitan dengan proses lanjutan setelah perencanaan, walaupun usulan dari SKPD terkait yang mengusulkan perencanaan pegawai yang akan diangkat menjadi pejabat telah dilakukan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Selain itu pegawai yang diangkat menjadi pejabat harus benar-benar melakukan prosedur dan mekanisme yang sesuai dengan aturan dan idealnya pegawai tersebut harus mengetahui prosesnya, dan syarat apa saja yang harus dipenuhi. Nyatanya dilapangan para pegawai yang akan diangkat menjadi pejabat harus di

putusan oleh Tim Baperjakat dan keputusan dari Pejabat Pembina Kepegawaian sehingga menerbitkan SK. Keputusan ini merupakan keputusan pemegang kebijakan secara penuh beserta tim baperjakat yang secara khusus mengolah data yang diusulkan tidak akan menghasilkan dampak yang signifikan terhadap perencanaan kepegawaian daerah.

Tim Baperjakat dalam menginformasikan hasil rekapan PNS dari sekian banyak yang mengusulkan berdasarkan kualifikasi pendidikan dan pengalaman yang telah dikonsepsikan dalam forum Baperjakat sebelum pelantikan dilaksanakan. Kegiatan ini merupakan bagian dari pengorganisasian, BKDD Kabupaten Sangihe tinggal menerima surat usulan jabatan dari masing-masing SKPD sesuai usulan masing-masing, setelah itu disposisi dokumen masuk kepada kepala BKDD, sekretaris memberikan arahan dan langsung dikonsepsikan nama usulan jabatan, apabila memenuhi syarat selanjutnya di rekap untuk dilakukan rapat Baperjakat, sampai bisa mengeluarkan SK untuk mempersiapkan pelantikan yang telah disetujui oleh Bupati, dan semua ini bersifat rahasia. Rahasia disini dimaksudkan karena selain usulan tersebut, ada pertimbangan-pertimbangan khusus yang menjadi penilaian tersendiri bagi Tim Baperjakat dan pemegang kebijakan dalam hal ini Bupati serta menghindari terjadinya pro kontra antar pegawai/pejabat.

Tahapan penentuan pejabat ini rentan sekali dengan sistem nepotisme atau hubungan kekeluargaan, dan sistem spoil atau kedekatan karena kawan atau politik, namun hal tersebut bukan

merupakan hal yang dominan, karena pegawai tersebut dipertimbangkan oleh tim baperjakat, selain itu indikator yang dijadikan tolak ukur penilaian syarat kualifikasi mutu aparatur didalam pengangkatan pejabat, diperlukan kriteria sebagai berikut:

1. Kemampuan
2. Kecakapan kerja
3. Ketrampilan
4. Kepribadian
5. Sikap
6. Organisasi

Dari ke 6 (enam) kriteria dimaksud, dapat dilihat klasifikasi jabatan yang akan di dudukinya sesuai dengan kompetensi dan pengalaman serta bakat yang ia miliki berdasarkan penilaian pimpinan.

Selain itu unsur yang tak kalah penting dalam proses pengangkatan pejabat adalah keseluruhan usaha, cara, teknik, dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien, efektif dan ekonomis. Ini bertujuan dalam pengembangan karir pegawai menguji loyalitas dan pengabdian sebagai abdi negara.

Pengangkatan pejabat tidak diperuntukan untuk semata-mata hanya ingin mengejar posisi jabatan yang nyaman, namun harus mempunyai keinginan untuk meningkatkan kinerja dan meningkatkan kompetensi yang dimiliki agar berkembang dan tidak mengalami kejenuhan dalam posisi kerja, selain itu Pemda juga mempunyai tujuan dilakukannya pengangkatan pejabat baik mutasi maupun promosi salah satunya menghindari KKN, karena jika pegawai tersebut sudah terlalu lama dalam jabatan

sebelumnya dimungkinkan pegawai tersebut sudah mengetahui jalan atau cara untuk melakukan KKN.

Pengembangan karier seorang pegawai perlu dilakukan karena seorang pegawai bekerja dalam suatu organisasi tidak hanya ingin memperoleh apa yang dipunyai hari ini, tetapi juga mengharapkan ada perubahan, ada kemajuan, ada kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik.

Jabatan selalu melekat dengan persyaratan yang diperlukan untuk melakukan tugas dalam jabatan tersebut dan kondisi lingkungannya dimana pekerjaan tersebut akan dilakukan, karena sebelum pejabat-pejabat itu dilantik. Hal yang utama dilakukan yaitu analisis jabatan dulu untuk bahan pertimbangan karena analisis jabatan ini sebagai salah satu prosedur dalam manajemen sumberdaya manusia menyangkut aspek keahlian, kualitas, karakteristik, motivasi, pengetahuan, atau tugas yang diperlukan untuk suksesnya suatu pekerjaan.

Jika Tim Baperjakat yang mempunyai kewenangan dalam menentukan posisi jabatan pegawai yang diusulkan oleh masing-masing SKPD memiliki banyak resiko karena bersifat subjektifitas dan bisa saja berdasarkan atas "kepentingan" bukan berdasarkan pada kebutuhan SKPD terkait. Contoh pada Dinas Pendidikan yang mengusulkan pegawai fungsional menjadi pejabat struktural yang mana jika di analisis masih banyak pegawai struktural yang lebih layak untuk diusulkan mengingat DUK (Daftar urut kepangkatan) yang dimiliki pegawai satu sama lain yang sama persis, hanya yang membedakan posisi kerja yang sebelumnya antar jabatan struktural

dan fungsional, tetapi alangkah baiknya pimpinan mengusulkan pegawai yang berada di struktural agar pegawai tersebut bisa mengembangkan kompetensinya sesuai yang dibutuhkan, karena pada dasarnya untuk dapat diangkat menjadi pejabat struktural adalah sangat terbatas dan sangat selektif. Dalam hal ini jangan sampai terjadi perpindahan tersebut hanya untuk mengejar pangkat, jabatan. Alasan tersebut karena adanya faktor kepentingan sehingga unsur seperti *like or dislike* dalam pekerjaan.

Pengorganisasian merupakan proses mengatur dan mengalokasikan pekerjaan, wewenang, dan sumber daya diantara anggota organisasi sehingga mereka dapat mencapai sasaran organisasi. Salah satu elemen yang penting dari upaya untuk membangun pilar organisasi agar dapat berfungsi dengan baik adalah masalah penempatan SDM atau pegawai. Menyangkut pemilihan orang-orang yang tepat untuk mengisi posisi-posisi yang ada dalam organisasi serta unit-unit yang ada di dalamnya. Dalam hal ini asas yang harus di pakai adalah *the right man on the right place* artinya pimpinan organisasi harus mampu memilih aparatur yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan tugas dan tanggung jawab bagi pencapaian tupoksi dari unit-unit dimana mereka akan di tempatkan

Ada 6 hal yang perlu dilakukan dalam aktivitas “*organizing*” (*how to organize*) yaitu :

a. *Know the organization's objectives* (mengetahui tujuan organisasi); usaha pengorganisasian harus sejalan dengan pekerjaan yang akan dikerjakan atau diselesaikan. Oleh sebab itu, mengetahui atau

menetapkan ‘tujuan’ organisasi merupakan langkah yang sangat penting, oleh karena ‘tujuan’ merupakan syarat yang mendasar dalam melakukan pengorganisasian.

- b. *Breakdown the work to be done into component activities*; susunlah secara berurutan kegiatan/ pekerjaan yang akan dilaksanakan (*procedural*)
- c. *Group the activities into practical unit* (mengelompokkan kegiatan pada unit/bagian/bidangnya masing-masing)
- d. *Define clearly the duties to be carried out and indicate by whom*. Uraikan atau definisikan dengan jelas tugas yang harus dilaksanakan dan catat *person* yang diindikasikan sesuai atau sangat pantas dikerjakan oleh *person* tersebut
- e. *Assign qualified personnel*; setelah tugas dipahami, tentukan orang/staff/pejabat yang akan melaksanakan. Apabila organisasi ingin mencapai tujuannya dengan efektif, efisien, dan rasional maka penentuannya tidak lagi didasarkan pada *family, approach, money approach or political or political approach*. Melainkan didasarkan pada kesesuaian antara kompetensi yang di miliki oleh orang/staff/pejabat dengan tugas yang akan dilaksanakan. Oleh sebab itu sebelum menentukan siapa yang akan melaksanakan pekerjaan atau tugas tersebut calon pejabat menjalani *psychotest* atau *potential academic test*. Melalui hasil test itulah akan mudah diketahui pekerjaan atau tugas yang sesuai dengan calon pejabat yang akan melaksanakan tugas tersebut.

f. *Delegate the require authority to theassigned personnel.*

Mendelegasikan kewenangan atau kekuasaan kepada *person* (staff atau pejabat) yang telah ditunjuk untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan. (Torang, 2016:171-172)

Berdasarkan peraturan Pemerintah nomor 13 tahun 2002, untuk menduduki jabatan struktural diperlukan jenjang kepangkatan yang memadai. Dengan dimilikinya jenjang kepangkatan yang memadai Pegawai negeri sipil yang akan diangkat/ditempatkan untuk menduduki formasi jabatan struktural yang bertujuan untuk mewujudkan Aparatur daerah yang mampu menjaga persatuan dan kesatuan bangsa, profesional dan bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas-tugas nya.

Dasar atau kriteria penilaian pegawai untuk ditempatkan dalam suatu jabatan sesuai dengan aturan yang ada berdasarkan pertimbangan berikut : pendidikan, pengalaman kerja, pendidikan dan pelatihan, penilaian DP3/ SKP, dan senioritas juga dijadikan pertimbangan. Menurut Gibson (1992: 52) menyatakan bahwa ada 3 (tiga) faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi yaitu (1) faktor individu yakni kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh individu dalam melaksanakan tugas, (2) faktor Psikologis yang berkaitan dengan persepsi, sikap, kepribadian dan motivasi dan (3) faktor organisasi yaitu sumber daya, kepemimpinan, struktur organisasi. Apabila memperhatikan pendapat yang dikemukakan diatas maka dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia mempunyai peran yang kuat dalam suatu organisasi. Oleh karena itu pengembangan Sumber

Daya Manusia merupakan keharusan bagi organisasi untuk dilaksanakan dengan baik melalui perencanaan yang matang sehingga mampu menghadapi tuntutan tugas masa sekarang dan untuk menjawab tantangan dimasa yang akan datang.

Menurut analisis yang dilakukan, pelaksanaan pengangkatan pejabat struktural eselon IV di Kabupaten Kepulauan Sangihe masih belum berjalan dengan baik, penempatan pegawai di lingkungan Pemda Kabupaten kepulauan Sangihe masih di warnai terjadinya *mismatch* antara kualifikasi pegawai dengan posisi atau jabatan yang ditempati. Seringkali sebuah posisi atau jabatan diisi oleh pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan dan ketrampilan teknis yang kurang relevan dengan kualifikasi yang dibutuhkan.tetapi di lain pihak masih ada pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, namun itu semua terjadi karena keterbatasan Sumber daya PNS yang ada, walaupun sekarang banyak pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai namun belum tentu pegawai tersebut mampu dan layak, karena itu terjadi atas penilaian pimpinan SKPD masing-masing dan pengalaman kerja yang ditempuh masing-masing pegawai.

Pejabat struktural eselon IV dinilai oleh pejabat struktural eselon III dan II secara selektif dengan spesifikasi bagi yang mempunyai kemampuan untuk mengarahkan dan menetapkan kebijakan dibidang tugas masing-masing, sejalan dengan misi instansi dan arah kebijakan pejabat pembina kepegawaian disamping dimensi kerjanya pejabat yang bersangkutan.

Dengan adanya kekuatan otonom dengan Bupati sebagai kepala daerah yang

memiliki kewenangan otoritas melakukan kebijakannya sendiri, diantaranya untuk memenuhi kebutuhan daerah melalui proses pengangkatan pejabat struktural, dasar pertimbangan idealnya dilakukan oleh Baperjakat akan tetapi pada akhirnya PPK yaitu Bupati yang memiliki kewenangan untuk memutuskan siapa yang ditunjuk dan dilantik untuk mengisi formasi jabatan tersebut.

Bila mencermati alur pikir proses pengangkatan pejabat struktural, menunjukkan bahwa penguasa, dalam hal ini kepala daerah sangat dominan didalam menentukan proses pengangkatan pejabat struktural. Sudah bukan merupakan rahasia umum yang ada di berbagai daerah bahwa rezim politik kepala daerah selaku penguasa, menjadi faktor penentu bagi birokrasi, keputusan mengenai pengangkatan pejabat struktural dapat dicapai oleh para pejabat politik dengan sedikit partisipasi dan pengaruh dari pegawai negeri sipil yang ada pada saat bersamaan tapi tidak berperan dalam perangkat partai.

Kondisi tersebut mengharuskan Pemerintah Daerah untuk mengembangkan sumberdaya aparatur yang ada dengan cara melakukan kegiatan pendidikan dan pelatihan sehingga dapat menambah pengetahuan, membentuk intelektual dan kepribadian dari pejabat tersebut. Secara teoritis pendidikan dan pelatihan menurut Leopold dalam Tabo (2012:119) Pendidikan adalah kegiatan yang bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan, ketrampilan, moral dan pemahaman yang dibutuhkan untuk semua aspek kehidupan dan bukan hanya pengetahuan dan ketrampilan yang berkaitan dengan bidang kegiatan tertentu terbatas. Sedangkan pelatihan merupakan

kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja melalui pengetahuan praktis dan penerapannya dalam usaha tujuan dengan meningkatkan penguasaan atas berbagai ketrampilan dan teknik penguasaan kerja tertentu, pelatihan adalah model pendidikan jangka pendek bagi pegawai untuk meningkatkan kemampuan aparatur, khususnya ketrampilan teknis. Dengan adanya diklat ini maka dapat memberi peluang bagi aparatur untuk dapat meningkatkan kemampuan dan ketrampilan yang dapat dimanfaatkan dalam bidang yang berkaitan dengan kepemimpinan (*leadership*), pengelolaan (*managerial*), pengawasan (*supervisory*) dan teknis (*technical*). Tujuan diklat ini agar pegawai tersebut mampu untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Pendidikan dan pelatihan PNS merupakan transformasi kualitas sumberdaya manusia aparatur negara yang menyentuh empat dimensi utama, yaitu dimensi spiritual, intelektual, mental dan phisikal yang terarah pada perubahan-perubahan mutu dari keempat dimensi sumber daya manusia aparatur negara tersebut. (Sedarmayanti 2010:379) tetapi yang menjadi hambatan di daerah adalah keterbatasannya anggaran untuk pelaksanaan diklat-diklat tersebut.

Fenomena pola pengangkatan pejabat struktural di Kabupaten Kepulauan Sangihe, dilihat masih belum berjalan dengan baik, karena kurang memperhatikan sepenuhnya mekanisme Peraturan Pemerintah No. 13 tahun 2002, dalam hal ini PP hanya diterapkan sebatas memperhatikan sisi kepangkatan saja, padahal dalam aturan dijelaskan bahwa disamping melihat kepangkatan, juga

memperhatikan kompetensi, pendidikan dan diklat, karena standar kompetensi sangat penting untuk dijadikan pedoman dalam menetapkan apakah seseorang bisa atau pantas menduduki suatu jabatan struktural tertentu, kendala dalam penyusunan standar kompetensi adalah pada kesulitan menerjemahkan kompetensi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu tugas, sebab nanti yang dihasilkan adalah kompetensi yang masih sangat umum belum bisa mencerminkan kompetensi yang spesifik yang bisa membedakan masing-masing jabatan dan sejauh ini dalam pengukuran kinerja dan kompetensi pegawai yang digunakan sebagai indikator adalah pengamatan dari atasan langsung saja (Thoha, 2007:120) . berdasarkan kajian di lapangan bahwa bentuk penerapan pengangkatan pejabat sepertinya mengarah pada sistem nepotisme dan sistem spoil daripada aturan yang berlaku.

Menurut pendapat Thoha (2007;121) yang mengatakan bahwa gejala pengangkatan pejabat birokrasi nampaknya sudah menghilangkan prinsip *merit system*, sehingga kebiasaan asal mengangkat tanpa disadari catatan karier seseorang calon harus diakhiri, Calon bukan diangkat hanya mengandalkan kharisma atau karena kolusi koncoisme, melainkan benar-benar diangkat berdasarkan sistem merit.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **A. Kesimpulan**

Mengacu pada hasil pembahasan tersebut diatas, maka penulis dapat

menyimpulkan hasil penelitian ini, sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*); Proses pengangkatan PNS dalam Jabatan struktural eselon IV di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Kepulauan Sangihe belum sepenuhnya berjalan dengan baik sesuai dengan mekanisme dan prosedur sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah. Sebagaimana dalam analisis jabatan dan bahan usulan yang di mulai dari perencanaan masing-masing SKPD yang melakukan pengusulan calon pejabat, kemudian dibuat secara teknis oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat untuk dibahas dalam sidang Baperjakat, namun dalam pelaksanaan pada pembahasan sidang memang tidak luput dari adanya kebijakan pejabat Pembina Kepegawaian yang mengusulkan calon pejabat yang ada hubungan kedekatan dengan Baperjakat maupun Pejabat Pembina Kepegawaian tersebut baik itu melalui hubungan perkawanan maupun hubungan kekeluargaan dengan melakukan penilaian yang subjektif, sehingga PNS yang sebenarnya memiliki potensi kadang tidak diakomodir untuk diangkat menjadi pejabat. Sistem pengangkatan pada jabatan struktural yang berdasarkan *merit system* yang merupakan kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, Masih belum sepenuhnya di jalankan dengan baik.

2. Pengorganisasian (Organizing); Pengangkatan pejabat struktural pada prinsipnya belum berjalan dengan baik karena masih ada pejabat yang diangkat dalam jabatan namun belum mengikuti diklat struktural yang dipersyaratkan, terdapat beberapa jabatan yang ditempati oleh personil pejabat yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, serta aspek kompetensi yang belum menjadi bahan pertimbangan dalam mengambil suatu keputusan penempatan jabatan, sehingga harus dilakukan penambahan kualitas pendidikan dan pelatihan bagi pejabat, tetapi yang menjadi kendala adalah masalah anggaran. Dana untuk penyelenggaraan Diklat sangat minim hingga kegiatan Diklat masih belum dapat berjalan dengan baik.

## **B. Saran**

Didasarkan pada hasil temuan dalam penelitian ini, maka selanjutnya peneliti dapat memberikan beberapa rekomendasi dalam rangka mengoptimalkan proses pengangkatan pejabat struktural eselon IV di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kepulauan Sangihe adalah sebagai berikut :

1. Pada perencanaan (*planning*) pengangkatan pejabat struktural eselon IV, Pemerintah daerah Kabupaten Kepulauan Sangihe harus meminimalisir kebijakan-kebijakan dan intervensi yang menyebabkan proses pengangkatan pejabat menjadi tidak objektif, perlu adanya penerapan peraturan pemerintah dengan sebaik-baiknya dan pejabat pembina kepegawaian seyogyanya mengembangkan mekanisme

pengangkatan pejabat melalui tahapan-tahapan sesuai aturan yang ada. Agar dapat menciptakan iklim organisasi yang dinamis dengan menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat. Komitmen bersama dari para aktor (SKPD, BKDD, Baperjakat, serta Pejabat pembina kepegawaian) yang terlibat pada proses pengangkatan dan penempatan PNS dalam jabatan struktural harus lebih mengedepankan kepentingan pemerintah daerah. Kebijakan pemerintah daerah Kabupaten Kepulauan Sangihe pada pengangkatan pejabat struktural hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip *merit system* dengan mempertimbangkan kemampuan, pengetahuan, kompetensi, sikap dan perilaku dari PNS yang bersangkutan sehingga akan didapat SDM yang profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil serta tangguh dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Juga harus menyusun pola perencanaan kepegawaian yang komprehensif dalam rangka pengembangan potensi masing-masing PNS dan memberikan kesempatan yang sama kepada semua PNS untuk dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam usaha pencapaian tujuan organisasi melalui sistem pangkat, sistem diklat, sistem karier dan sistem prestasi kerja yang baik. Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan keharusan bagi organisasi untuk dilaksanakan dengan baik melalui perencanaan yang matang sehingga mampu menghadapi tuntutan tugas masa sekarang dan

untuk menjawab tantangan dimasa yang akan datang.

2. Pada Pengorganisasian pengangkatan pejabat struktural eselon IV, hendaknya pejabat yang diangkat dalam jabatan mengikuti diklat struktural yang dipersyaratkan, dan untuk penempatan pejabat harus ditempati oleh personil pejabat yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya, serta aspek kompetensi menjadi bahan pertimbangan dalam mengambil suatu keputusan penempatan jabatan. Harus dilakukan penambahan kualitas pendidikan dan pelatihan bagi pejabat, mengoptimalkan penyelenggaraan Diklat bagi pejabat struktural dengan mengalokasikan dana yang lebih untuk kegiatan Diklat di daerah. Karena untuk melaksanakan tupoksi secara baik dan benar boleh didapat melalui tingkat pendidikan dan pelatihan yang merupakan salah satu faktor penting dalam keberhasilan pelaksanaan tugas. Tinggi atau rendahnya pendidikan dan pelatihan akan berkorelasi positif memberikan dampak terhadap kemampuan dan wawasan sehingga dapat memberi kontribusi dalam bertugas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andri Feriyanto dan Endang Shyta Triana, 2015. *Pengantar Manajemen (3 In 1) untuk Mahasiswa dan Umum*, Mediatara, Yogyakarta.
- Ben Galus, 2014. *Menalar Negara : Prespektif Politik, Birokrasi, Pendidikan, Lingkungan hidup dan kebudayaan*, Beta, Yogyakarta.
- Eko Prasodjo dan Laode Rudita, 2014, Undang-Undang Aparatur Sipil Negara: Membangun Profesionalisme Aparatur Sipil Negara *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, Vol. 8, No.1, Juni 2014, ISSN: 1978-7103
- George R. Terry, Leslie W. Rue, 2016. *Dasar-Dasar Manajemen*. PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Hartini, Sri, 2014. *Hukum Kepegawaian di Indonesia*, Sinar grafika, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016, *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Edisi Revisi cetakan kedua belas, Bumi Aksara, Jakarta.
- H. Sadili Samsudin, 2006. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. CV Pustaka setia, Bandung
- Harbani Pasolong, 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*. Alfabeta, Bandung.
- Miftah Thoha, 2007. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Miftah Thoha, 2010. *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Kencana, Jakarta.
- Musanef, 1992. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Gunung Agung, Jakarta
- Parestya Irawan, 2004. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, STIA- LAN, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2009. *Manajemen Sumber daya manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. PT. Refika Aditama, Bandung

Sugiyono, 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, Bandung.

Terry R. George, 1977. *Principles of Management*, Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois 60430 Irwin-Dorsey Limited Georgetown, Ontario.

### **Peraturan perundang-undangan**

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999  
Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974  
Tentang Pokok-Pokok  
Kepegawaian.

PP. No. 100 Tahun 2000 tentang  
Pangkat PNS dalam Jabatan  
struktural.

Keputusan Kepala BKN No. 13 tahun  
2002 tentang Ketentuan  
Pelaksanaan PP No. 100 tahun 2000  
jo PP No. 13 tahun 2002 tentang  
Pangkat PNS dalam Jabatan  
Struktural.

Peraturan Kepala BKN Nomor 23 tahun  
2011 Tentang Pedoman Penilaian  
Kompetensi PNS

Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014  
Tentang Aparatur Sipil Negara