

Gambaran Analisis Jabatan, Rekrutmen, Seleksi, Penempatan Dan Promosi Pegawai Pada Jabatan Struktural Dinas Kesehatan Kota Gorontalo Tahun 2014

Overview of Analysis Job, Recruitment, Selection, Placement and Promotion Officer In Structural Position Gorontalo City Health Department 2014.

Youke L. H. Lumataw¹⁾ R. G. A. Massie²⁾ J. M. L. Umboh³⁾

¹⁾ Dinas Kesehatan Kota Gorontalo

²⁾ Balitbang Kementerian Kesehatan Republik Indonesia

³⁾ Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Sam Ratulangi Manado

Abstrak

Faktor-faktor yang menghambat dalam penerapan analisis jabatan meliputi terbatasnya kewenangan yang dimiliki dan adanya keterikatan dengan Badan Kepegawaian Daerah, serta tidak adanya sinkronisasi antar kedua lembaga tersebut, yang memungkinkan penempatan pegawai tidak memenuhi kualifikasi yang diharapkan. Selain itu adanya intervensi dari pemegang otoritas dengan tim Baperjakat sehingga menghasilkan keputusan yang tidak sejalan dengan penerapan analisis jabatan serta masih kuatnya ikatan primordial sehingga pengangkatan dalam jabatan kurang objektif. Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk memperoleh informasi dan gambaran tentang proses pelaksanaan analisis jabatan rekrutmen, seleksi, penempatan dan promosi pejabat pada Dinas Kesehatan Kota Gorontalo. Hasil penelitian menunjukkan Proses penetapan analisis jabatan pada Dinas Kesehatan Kota Gorontalo telah dilaksanakan, proses penetapan persyaratan jabatan pada Dinas Kesehatan Kota Gorontalo belum sepenuhnya dilaksanakan, proses rekrutmen pada Dinas Kesehatan Kota Gorontalo lebih mengutamakan persyaratan administrasi kepegawaian, proses seleksi calon pejabat pada Dinas Kesehatan Kota Gorontalo belum sepenuhnya memenuhi kriteria normatif, proses penempatan dan promosi pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Gorontalo belum sepenuhnya memenuhi kriteria normatif

Kata Kunci : Analisis Jabatan, Persyaratan Jabatan, Rekrutmen,

Abstract

Factors that hinder the application of job analysis include the limited authority possessed and attachment with the Regional Employment

Board, as well as the lack of synchronization between the two institutions, which allows placement of the employee is not qualified to be expected. In addition, the intervention of the authorities with the team Baperjakat resulting in decisions that are not consistent with the application of job analysis as well as the strength of primordial ties that appointment in office less objective. The purpose of intending reached from this study is to obtain information and an overview of the implementation process of job analysis of officials at the City Health Office of Gorontalo. The results showed the determination of the job analysis process at the Department of Health Gorontalo City been implemented, the process of defining the requirements of the post in Gorontalo City Health Department has not fully implemented, the process of recruitment in Gorontalo City Health Department personnel administration prioritizes requirements, the candidate selection process at the Department of Health officials Gorontalo not fully meet the normative criteria, the placement and promotion of employees in Gorontalo City Health Department has not fully meet the normative criteria.

Keywords : Job Analysis, The Requirements Of The Post, Recruitment

Pendahuluan

Setiap organisasi tentunya mempunyai berbagai tujuan yang hendak dicapai. Tujuan tersebut diraih dengan mendayagunakan sumber-sumber daya yang ada. Kendati berbagai sumber daya yang ada penting bagi organisasi, satu-

satunya faktor yang menunjukkan keunggulan kompetitif potensial yakni sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya itu dikelola.

Analisis jabatan sangat penting dalam organisasi untuk menempatkan orang pada suatu jabatan/pekerjaan tertentu. Kenyataannya ada organisasi tidak merasa perlu untuk membuat analisis jabatan dan spesifikasi jabatan karena beranggapan bahwa semua karyawan pasti tahu apa yang akan di kerjakan.

Profesionalisme tenaga kesehatan mempunyai peranan penting dalam mewujudkan pelayanan kesehatan yang bermutu. Untuk itu pengembangan sumber daya manusia kesehatan melalui pemantapan Manajemen Sumber Daya Manusia(MSDM) dan penajaman konsep profesionalisme kedokteran dan kesehatan perlu mendapat perhatian serius (Depkes RI, 1999).

Masalah di bidang ketenagaan kesehatan masih ada beberapa tenaga potensial yang belum dimanfaatkan keahliannya secara optimal sedang untuk kelanjutan tugas pokok dan fungsi Dinas Kesehatan di daerah masih belum dilaksanakan sebagaimana mestinya misalnya bimbingan pengendalian, pengawasan obat, makanan dan bahan berbahaya bagi kesehatan.

Sebagaimana pelaksanaan proses manajemen sumber daya manusia khususnya analisis jabatan di Dinas Kesehatan Kota Gorontalo ditinjau dari penyusunan perencanaan SDM ditentukan langsung oleh pihak Badan Kepegawaian Daerah meskipun dari pihak Dinas Kesehatan telah mengajukan usulan tetapi kebutuhan ketenagaan di Dinas Kesehatan belum dapat memenuhi *need assesment* dalam pelaksanaan programnya.

Sistem rekrutmen di tingkat Dinas Kesehatan, dilaksanakan dengan membuka formasi pendaftaran dalam proses pelaksanaannya tidak adanya penyampaian informasi terhadap kebutuhan tenaga itu

sendiri. Sehingga penerimaan tenaga pegawai hanya diketahui oleh pihak tertentu dan hal ini akan mempengaruhi kebutuhan tenaga yang tidak berdasarkan *job analisis* dan *job description* yang sesuai.

Menurut Stoner (1996), sistem rekrutmen harus didahului dengan analisis pekerjaan (*job analisis*) untuk memperoleh informasi tentang uraian pekerjaan dan uraian posisi sehingga jenis dan banyaknya SDM yang diperlukan sesuai dengan kebutuhan dan kualifikasi yang diinginkan organisasi. Sistem seleksi kepegawaian di tingkat Dinas Kesehatan masih bersifat sentralistik berasal dari pusat sehingga berbagai kebijakan dan putusan tentang pegawai yang diterima tidak dapat menjawab kebutuhan kerja ditingkat dinas. Dampaknya adalah berbagai pelaksanaan program kesehatan belum dapat mencapai sasaran yang diharapkan organisasi.

Sistem penempatan dan promosi di tingkat Dinas Kesehatan Kota Gorontalo masih belum menjawab tuntutan kualitas dan kinerja dimana pihak yang mendapatkan penempatan dan promosi jabatan dipengaruhi oleh kebijakan secara struktural oleh pemerintah daerah. Hal ini tentunya memberi pengaruh pada persaingan yang tidak sehat dalam pencapaian jabatan yang tidak menjawab tingkat kebutuhan dan keberhasilan pencapaian kinerja dari pegawai.

Menurut Aryani(2010), Sistem promosi jabatan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan, secara berturut-turut dari yang paling besar, yaitu asas promosi jabatan, dasar promosi jabatan, prosedur promosi jabatan, syarat promosi jabatan, dan tujuan promosi jabatan.

Seluruh jabatan struktural pada Dinas Kesehatan Kota Gorontalo telah terisi, namun demikian terdapat masalah pada beberapa jabatan seperti pada jabatan eselon III dari empat kepala bidang hanya tiga memenuhi syarat pendidikan yaitu

kepala bidang farmamin, kepala bidang P2M-PL, dan Kepala Bidang Binkesmas sedangkan Kepala Bidang Yankesdas berpendidikan Sarjana Ilmu Pemerintahan. Untuk eselon IV dari 15 jabatan yang ada, tiga kasubag, dan tujuh kepala seksi yang memenuhi syarat pendidikan dan kepangkatan sedangkan lima kepala seksi tidak memenuhi persyaratan pendidikan yakni kepala seksi yankes khusus dan swasta (Sarjana Pendidikan), Kepala Seksi Yankes Luar Gedung (Sarjana Pendidikan), Kepala Seksi Makmin Batra (Sarjana Administrasi Publik), Kepala Seksi Surveillance dan Imunisasi (SPK), dan Kepala Seksi Penyehatan Lingkungan (Sarjana Komputer).

Ditinjau dari persyaratan pendidikan dan pelatihan hanya dua orang yang telah mengikuti Diklat Kepemimpinan yakni kasubag kepegawaian dan kepala bidang farmamin dan selebihnya belum mengikuti diklat kepemimpinan. Masalah lain yakni ada beberapa pegawai yang ada di Dinas Kesehatan Kota yang sudah memiliki pangkat dan pendidikan tinggi untuk diangkat dalam suatu jabatan struktural tetapi tidak menduduki jabatan. Situasi tersebut menggambarkan belum efektif dan terstruktur pengelolaan SDM di Dinas Kesehatan Kota Gorontalo serta belum adanya kewenangan yang diberikan kepada Dinas Kesehatan sebagai wujud kemandirian dalam penerapan otonomi daerah untuk memutuskan perencanaan pegawai yang meliputi rekrutmen, seleksi, penempatan dan promosi di Dinas Kesehatan Kota Gorontalo. Belum efektif berarti proses yang dilaksanakan belum memberi hasil yang diharapkan sedangkan belum terstruktur berarti proses yang dilaksanakan belum mengacu pada mekanisme yang tepat. Situasi tersebut tentunya akan menjadi penghambat untuk mencapai tujuan dan visi dan misi Kementerian Kesehatan RI.

Menurut Djaja(2013), *Administrative Reform* Faktor-faktor yang menghambat dalam penerapan analisis jabatan meliputi

terbatasnya kewenangan yang dimiliki dan adanya keterikatan dengan Badan Kepegawaian Daerah, serta tidak adanya sinkronisasi antar kedua lembaga tersebut, yang memungkinkan penempatan pegawai tidak memenuhi kualifikasi yang diharapkan. Selain itu adanya intervensi dari pemegang otoritas dengan tim Baperjakat sehingga menghasilkan keputusan yang tidak sejalan dengan penerapan analisis jabatan serta masih kuatnya ikatan primordial sehingga pengangkatan dalam jabatan kurang objektif

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah Proses pelaksanaan analisis jabatan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan promosi pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Gorontalo belum sepenuhnya dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor PP Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas PP Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural dan Keputusan Kepala BKN Nomor 43/KEP/2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural PNS.

Adapun tujuan penelitian yang akan dicapai dari penelitian ini adalah memperoleh informasi dan gambaran tentang proses pelaksanaan analisis jabatan rekrutmen, seleksi, penempatan dan promosi pejabat pada Dinas Kesehatan Kota Gorontalo.

Metode

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Kesehatan Kota Gorontalo pada bulan Juli sampai dengan bulan Agustus 2014. Informan penelitian yaitu terdiri dari 5 informan pejabat struktural Dinas Kesehatan Kota Gorontalo mencakup Kepala Dinas Kesehatan, Sekretaris Dinas, Kasubag Kepegawaian, 1 orang Kepala Bidang, 1 orang kepala seksi serta 3

informan anggota BAPERJAKAT terdiri atas Ketua, Sekretaris dan 1 anggota BAPERJAKAT yang lebih banyak mengetahui informasi tentang proses pelaksanaan analisis jabatan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan promosi pada Jabatan struktural pada Dinas Kesehatan Kota Gorontalo. Tehnik pengumpulan data dalam penelitian ini ialah: wawancara mendalam, yaitu mendapatkan data dengan cara tanya jawab dan berhadapan langsung dengan responden. Selaku pewawancara dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri, sedangkan terwawancara adalah informan.

Hasil dan Pembahasan

Jawaban dari informan yang telah penulis simpulkan yaitu Baperjakat sangat berperan karena kami yang mengkaji, memberikan pertimbangan, kemudian dirapatkan untuk selanjutnya Bapak Walikota mengeluarkan Surat Keputusan Pengangkatan dalam jabatan struktural. Setelah keluar SK Walikota tentang pengangkatan ke dalam jabatan struktural, maka baik untuk Eselon II, III dan IV di lantik oleh Walikota Gorontalo. Hasil observasi dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Observasi Penelitian

NO	Aspek yang Diamati Dalam Analisis Jabatan	Hasil Pengamatan		
		Ada Lengkap	Tidak Lengkap	Tidak Ada
1	Struktur Organisasi	√		
2	Pedoman Analisis Jabatan		√	
3	Daftar Isian Analisis Jabatan		√	
4	Uraian Tugas / Uraian Jabatan Masing-Masing Pegawai		√	
5	SOP Rekrutmen Pegawai			√
6	SOP Seleksi Pegawai			√
7	SOP Penempatan dan Promosi Pegawai			√
8	Daftar Nominatif Pegawai	√		
9	Daftar Urut Kepangkatan (DUK)	√		
10	Perhitungan Kebutuhan Tenaga Berdasarkan ABK		√	

1. Analisis Jabatan Pada Dinas Kesehatan Kota Gorontalo

Berdasarkan definisi operasionalnya analisis jabatan adalah proses mengumpulkan informasi tentang suatu jabatan, tugas-tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh seseorang dalam

jabatannya pada Dinas Kesehatan Kota Gorontalo.

Proses analisis jabatan pada Dinas Kesehatan Kota Gorontalo dimulai dengan mempelajari tugas-tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang ada pada struktur organisasi dinas, mempelajari tugas pokok fungsi dinas kesehatan dikombinasikan

dengan Kepmendagri Nomor 50 Tahun 2000, PP Nomor 25 Tahun 2000, UU Nomor 32 Tahun 2004 serta pertimbangan sumber daya manusia yang ada pada Dinas Kesehatan.

Menurut hemat penulis pelaksanaan analisis jabatan tersebut sudah baik namun belum sepenuhnya dilaksanakan berdasarkan konsep PP Nomor 84 Tahun 2000 Bab II pasal 2 ayat 2 dan Bab IV pasal 8 ayat 3 dan konsep teori khususnya tentang prinsip-prinsip analisis jabatan.

Prinsip-prinsip analisis jabatan meliputi : a). Dapat memberikan semua fakta yang penting, b). Dapat memberikan informasi atau fakta untuk banyak tujuan, c). Sering ditinjau kembali, d). Dapat memberikan informasi yang tepat, lengkap dan dapat dipercaya, sedangkan prosedur analisis jabatan meliputi tahap persiapan, pengumpulan data, pengolahan data, dan diskusi hasil pengolahan.

Oleh karena itu dalam melakukan analisis jabatan ada dua tahap yang patut dilaksanakan yaitu :

- a. Analisis internal kegiatannya meliputi penentuan arah dan tujuan organisasi melalui survey kebutuhan masyarakat akan pelayanan kesehatan yang paripurna atau secara menyeluruh, kemudian hasil survey dikaji secara mendalam untuk dijabarkan secara lebih rinci dan tajam dalam uraian tugas dan persyaratan jabatan.
- b. Analisis eksternal bertujuan untuk menyamakan persepsi mengenai kebutuhan pelayanan kesehatan antara Dinas Kesehatan sebagai pelaksanaan dengan pemerintah daerah sebagai pemilik organisasi, mengetahui kemampuan dan ketersediaan dana untuk dinas kesehatan dan bagaimana dukungan legislatif sebagai wakil rakyat terhadap program kesehatan

Berdasarkan hasil wawancara kedua tahap ini telah dilaksanakan oleh Dinas Kesehatan Kota Gorontalo, namun belum optimal. Hal ini dapat dilihat dari

penetapan uraian jabatan (tupoksi) yang belum terinci secara tajam dan jelas untuk setiap jabatan yang ada pada dinas kesehatan. Keadaan ini menunjukkan bahwa belum ada kesamaan persepsi antara pemilik organisasi dalam hal ini pemerintah daerah dengan Dinas Kesehatan sebagai pelaksana program.

2. Penetapan Uraian Jabatan Pada Dinas Kesehatan Kota Gorontalo

Dalam rangka efisiensi dan efektivitas pelaksanaan Perda Nomor 3 Tahun 2008, diperlukan uraian jabatan yang lebih memenuhi syarat kualifikasi untuk setiap jabatan yang ada pada Dinas Kesehatan Kota Gorontalo. Menurut Moekijat (2008) dalam bukunya analisis jabatan bahwa dalam membuat uraian jabatan hal yang perlu diperhatikan adalah a). Uraian jabatan harus jelas dan ringkas, b). Terfokus pada apa yang harus dikerjakan oleh jabatan tersebut, c). Jelaskan apa, mengapa dan bagaimana, d). Tidak keluar dari tujuan organisasi. Dengan demikian uraian jabatan lebih efektif jika dibuat oleh pemilik jabatan.

Berdasarkan hasil wawancara tentang proses penetapan analisis jabatan diperoleh informasi bahwa mulai dari proses sampai dengan keluarnya Surat Keputusan Walikota Gorontalo Nomor 13 Tahun 2008 tentang Pelaksanaan Perda Nomor 3 Tahun 2008 semua pihak yang berkepentingan (tim yang dibentuk, instansi pengusul dan stakeholder) telah berperan dengan baik, namun demikian masih ada satu informan yang mengatakan bahwa dalam menyusun analisis jabatan belum melibatkan semua pejabat struktural yang ada di Dinas Kesehatan.

Adapun dasar yang dipakai dalam proses penetapan analisis jabatan tersebut lebih cenderung pada Kepmendagri Nomor 50 Tahun 2000 dan Perda Nomor 3 Tahun 2008. Dengan demikian menurut penulis bahwa proses penetapan analisis

jabatan pada Dinas Kesehatan Kota Gorontalo belum sepenuhnya sesuai proposisi studi yaitu berdasarkan PP Nomor 3 Tahun 2008 dan konsep teori.

PP Nomor 84 Tahun 2000 Bab IV pasal 8 ayat 2 dijelaskan bahwa Dinas Kabupaten/Kota mempunyai tugas melaksanakan kewenangan otonomi daerah dalam rangka pelaksanaan tugas desentralisasi dan ayat 3 menjelaskan bahwa salah satu fungsi Dinas Kabupaten/Kota adalah perumusan kebijakan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya. Sedangkan menurut konsep teori syarat kualifikasi suatu uraian jabatan meliputi sistematis, jelas, ringkas, tepat, taat asas dan akurat.

Keadaan tersebut didukung pula Pasinringi, dkk (2002) dalam laporan hasil review dan perumusan pengembangan organisasi dinas kesehatan Kabupaten Kendari, Kabupaten Buton dan Provinsi Sulawesi Tenggara menyatakan bahwa terdapat beberapa kelemahan dalam analisis jabatan yaitu ketidakjelasan uraian tugas dan fungsi disetiap bagian dan bidang sehingga pejabat struktural menginterpretasikan sendiri tugas pokok dan fungsinya. Demikian dalam lampiran LAKIP tentang pedoman penyusunan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah pada romawi I tentang pedoman umum, angka 4 tentang ruang lingkup, pada huruf a dijelaskan bahwa sistem LAKIP dilaksanakan atas semua kegiatan utama instansi pemerintah melalui kegiatan yang menjadi perhatian utama mencakup tugas pokok fungsi dari instansi pemerintah.

3. Proses Penetapan Persyaratan Jabatan Pada Dinas Kesehatan Kota Gorontalo

Setelah membuat uraian jabatan, maka langkah selanjutnya adalah membuat syarat-syarat jabatan. Penetapan persyaratan jabatan harus sesuai dengan situasi dan kondisi sumber daya yang ada serta peraturan hukum yang berlaku, bila

tidak demikian akan menimbulkan kesulitan dalam pelaksanaan tugas nanti. Persyaratan jabatan lebih menonjolkan karakter manusia yang diperlukan sedangkan uraian jabatan lebih pada profil suatu pekerjaan. (Sondang Siagian, 2002).

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh informasi bahwa proses penetapan persyaratan jabatan pada Dinas Kesehatan Kota Gorontalo telah dilaksanakan berdasarkan tingkatan kewenangan yaitu dimulai dari dinas pengusul, kemudian diteruskan ke tingkat Baperjakat untuk di proses lebih lanjut.

Demikian pula dasar yang dipakai dalam penetapan persyaratan jabatan umumnya telah mengarah pada PP Nomor 100 Tahun 2000 ditambah dengan pertimbangan senioritas, profesionalitas dan moralitas. Namun demikian pertimbangan yang paling menonjol pada persyaratan jabatan sesuai dengan PP Nomor 100 Tahun 2000 Bab III pasal 5 hanya huruf b yaitu syarat pangkat dan golongan.

Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya beberapa pejabat yang diangkat dalam jabatan struktural Dinas Kesehatan Kota Gorontalo hanya karena telah memenuhi persyaratan pangkat, namun tidak mempunyai kompetensi terhadap jabatan yang didudukinya.

Menurut penulis hal ini dapat diminimalisir kalau Dinas Kesehatan Kota Gorontalo sebagai pihak pengusul lebih mengutamakan profesionalisme dan mendahulukan kepentingan umum serta melakukan fit and profer test kepada seluruh pegawai yang memenuhi syarat baik kepangkatan maupun kemampuan individu, namun belum mendapat kesempatan untuk menduduki jabatan struktural.

4. Rekrutmen Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kota Gorontalo

Rekrutmen merupakan proses mendapatkan persediaan sebanyak mungkin dari para calon pejabat yang memungkinkan organisasi melakukan pilihan atas penerimaan yang dilakukan berdasarkan kebutuhan organisasi (Gomes, 2003).

Oleh sebab itu dalam rekrutmen aparatur, terutama pada jabatan-jabatan yang bersifat teknis perlu diperhatikan pertimbangan kemampuan profesionalisme. Langkah ini diperlukan karena dalam suasana titik berat otonomi yang diletakkan pada daerah kabupaten/kota, maka setiap aparatur harus dipacu secara maksimal mendukung setiap segi dari penyelenggaraan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Untuk mendukung konsep pembinaan aparatur itu diperlukan tenaga-tenaga yang memiliki potensi kreativitas sehingga dapat secara langsung mengikuti berbagai jenjang pendidikan dan latihan yang dibutuhkan oleh bidang tugasnya .

Asas desentralisasi pengelolaan bidang kesehatan itu, keberhasilannya sangat tergantung pada kualitas sumber daya kesehatan yang ada, terutama sumber daya manusia yang bersifat *competency based*. Guna mencapai percepatan dalam pencapaian tujuan pembangunan kesehatan tersebut, khususnya yang dapat meningkatkan pemberian pelayanan kesehatan yang bermutu, merata dan terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat

Perubahan struktur organisasi sangat penting artinya bagi peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi, oleh karenanya perlu merekrut pegawai yang siap menghadapi perubahan, tantangan dan tuntutan peningkatan organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh informasi bahwa selama era desentralisasi sampai saat ini rekrutmen pegawai pada dinas kesehatan hanya bersifat rekrutmen internal yaitu merekrut pegawai yang berasal dari dalam dinas kesehatan maupun dari puskesmas dengan

tujuan untuk mengisi jabatan yang lowong. Rekrutmen dilakukan secara terbuka yaitu kepala dinas meminta masukan dari sekretaris yang membutuhkan tenaga kemudian didiskusikan untuk memperoleh kesepakatan bersama.

Dasar yang dipakai sebagai pertimbangan utama adalah syarat pangkat dan golongan, pendidikan, kemampuan/keahlian, prestasi kerja dan loyalitas dari pegawai yang bersangkutan. Menurut penulis rekrutmen pegawai yang dilakukan oleh dinas kesehatan belum sepenuhnya sesuai proposisi studi yaitu berdasarkan pada uraian jabatan dan persyaratan jabatan serta PP Nomor 100 Tahun 2000 Bab III pasal 5 huruf a sampai huruf f. Alasannya karena dalam proses rekrutmen pegawai menjadi pertimbangan utama adalah pangkat dan golongan, hal ini sebetulnya hanya sebagai salah satu syarat dari PP 100 tahun 2000 agar supaya pejabat tersebut berhak menerima tunjangan jabatan, sementara syarat lain yang tak kalah penting masih kurang mendapat perhatian yaitu berdasarkan hasil uraian jabatan dan persyaratan jabatan.

Menurut Sondang Siagian (2002) dalam proses rekrutmen perlu dikaitkan dengan dua hal yaitu 1). Perlu mengaitkan identifikasi lowongan dengan informasi tentang analisis jabatan yang mengandung uraian tugas, 2). Mensyaratkan bahwa dalam rekrutmen pegawai hendaknya direktur pegawai yang punya kompetitif untuk dipekerjakan dalam organisasi. Dampak lain yang ditimbulkan dari cara yang demikian adalah puskesmas sebagai ujung tombak pelayanan kesehatan akan kehilangan sumber daya manusia yang berkualitas dimasa yang akan datang.

Menurut Gomes (2003) bahwa pelaksanaan rekrutmen dipengaruhi oleh keadaan lingkungan tidak hanya mencakup aspek nilai-nilai tetapi juga kondisi-kondisi ekonomi termasuk tunjangan jabatan, sosial dan politik. Sehingga pelaksanaan rekrutmen hanya ditujukan

pada pihak-pihak tertentu. Misalnya pada aspek politik, rekrutmen hanya diberikan pada pihak-pihak yang dianggap menunjang politik pemerintahan.

Sedangkan pada aspek ekonomi (tunjangan) akan mempengaruhi penentuan penawaran bagi calon pejabat pemerintah. Perekonomian yang stabil akan mengurangi pemberhentian-pemberhentian pada sektor pemerintahan sedangkan pada keadaan resesi ekonomi akan terjadi peningkatan jumlah pelamar pada pelayanan sektor publik yang lebih aman dan kurang berisiko (Gomes, 2003).

Adanya pengaruh dari kebijakan-kebijakan tersebut sehingga penentuan pegawai yang terpilih tidak sesuai dengan standar kebutuhan yang telah ditentukan sehingga terdapat pejabat yang memegang suatu jabatan tidak sesuai dengan latar belakang keilmuannya seperti tenaga surveilans ditangani oleh tenaga administrasi.

5. Seleksi Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kota Gorontalo

Seleksi merupakan langkah selanjutnya dalam analisis jabatan setelah melalui jalur rekrutmen berupa penentuan pejabat yang terpilih sebagai calon pejabat yang akan menduduki jabatan struktural.

Proses seleksi merupakan bagian yang sangat penting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia. Dikatakan demikian karena untuk memenuhi kualitas pegawai sebagaimana tuntutan organisasi sangat tergantung pada kecermatan proses seleksi itu sendiri. Oleh karena itu tidaklah berlebihan untuk mengatakan bahwa seleksi adalah kunci sukses manajemen sumber daya manusia dan bahkan sukses organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh informasi bahwa setiap calon pejabat yang diusulkan dilakukan seleksi terlebih dahulu, untuk eselon II dan III metode seleksi adalah fit and profer test

dilaksanakan oleh pemerintah daerah, sedangkan untuk eselon IV metodenya adalah seleksi administrasi kepegawaian meliputi DUK, DP3 selama 2 tahun terakhir, pendidikan dan moral.

Menurut penulis proses seleksi calon pejabat struktural di dinas kesehatan Kota Gorontalo, telah dilaksanakan walaupun masih ada 2 informan mengatakan tidak tahu dengan seleksi. Namun demikian belum sesuai dengan proposisi studi penelitian ini karena belum sepenuhnya berdasarkan uraian jabatan dan persyaratan jabatan serta PP 100 Tahun 2000.

Berdasarkan PP 100 Tahun 2000 Bab III pasal 5 huruf a sampai dengan huruf f dijelaskan bahwa persyaratan untuk diangkat dalam jabatan struktural adalah : a). Berstatus sebagai PNS, b). Serendah-rendahnya menduduki pangkat satu tingkat dibawah jenjang pangkat yang ditentukan, c). Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan, d). Semua unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 tahun terakhir, e). Memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan serta f). Sehat jasmani dan rohani.

Pasal 6 dijelaskan disamping persyaratan tersebut perlu memperhatikan faktor senioritas dalam kepangkatan, umur, pendidikan dan pelatihan jabatan serta pengalaman kerja. Alasannya adalah dinas kesehatan merupakan instansi teknis, sehingga kalau hanya dilakukan seleksi administrasi kepegawaian dan fit and profer test, dan lebih mengutamakan persyaratan kepangkatan maka efektivitas dan nilai dari seleksi tersebut menjadi berkurang. Karena tujuan dari seleksi adalah untuk mendapatkan orang tepat pada tempat yang tepat dalam arti dinamis bukan hanya dibutuhkan masa sekarang tetapi juga untuk masa yang akan datang.

Sedarmayanti (2007), menyatakan bahwa proses seleksi ditujukan untuk memutuskan tenaga yang akan diterima akan menduduki jabatan struktural

bergantung pada masukan dari informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia dan rekrutmen. Sehingga dengan adanya informasi tentang analisis jabatan akan membantu untuk menentukan pilihan tenaga yang akan diterima untuk menduduki suatu jabatan.

Menurut Nitisemito (1996) untuk dapat memilih karyawan yang tepat sebenarnya tidak semata-mata tergantung pada metode seleksi yang tepat, melainkan juga tergantung pada ketepatan dalam membuat analisis jabatan. Kalau syarat-syarat personalia yang ditetapkan dalam analisis jabatan tidak tepat, maka organisasi tersebut tidak akan mendapatkan karyawan yang tepat. Oleh karena itu dalam seleksi calon pejabat hendaknya didasarkan pada uraian jabatan dan persyaratan jabatan yang dibuat dengan tepat.

Jadi uraian jabatan, persyaratan jabatan dan seleksi merupakan dua hal yang saling tergantung satu sama lain sebab metode yang tepat harus ditunjang dengan analisis jabatan yang tepat dan analisis jabatan yang tepat harus diikuti oleh seleksi yang tepat pula. Lebih lanjut dikatakan bahwa sampai saat ini di Indonesia masih banyak instansi pemerintah melakukan seleksi pegawai kurang obyektif karena dipengaruhi oleh koneksi dan relasi.

6. Penempatan dan Promosi Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kota Gorontalo

Promosi, transper, demosi dan PHK merupakan bentuk tindakan disiplin yang diberikan kepada setiap pegawai atas keberhasilan mereka dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan. Pemberian tindakan disiplin ini diarahkan untuk memberikan tindakan atas keberhasilan ataupun pelanggaran yang telah dilakukan pegawai (Simamora, 2004).

Menurut Sondang Siagian (2002), mengatakan bahwa penempatan tidak hanya pada pegawai baru, akan tetapi

berlaku pula pada pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Dengan demikian bahwa konsep penempatan mencakup promosi, transper dan bahkan demosi sekalipun. Berdasarkan konsep tersebut maka penelitian ini penulis lebih cenderung memasukan promosi sebagai bagian dari penempatan pegawai, mengingat para pejabat yang ada di dinas kesehatan Kota Gorontalo saat ini adalah pegawai lama yang pernah memegang jabatan struktural.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan diperoleh informasi bahwa proses penempatan dan promosi pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Gorontalo telah dilakukan melalui proses pentahapan dimulai dari pengusulan oleh Kepala Dinas Kesehatan kepada Walikota Gorontalo, kemudian diserahkan ke Baperjakat untuk dikaji dan diteliti satu per satu calon pejabat yang diusulkan, setelah diseleksi dengan cermat, maka keluarlah SK Walikota Gorontalo tentang pengangkatan pejabat struktural dilanjutkan dengan pelantikan oleh Walikota Gorontalo.

Dasar yang dipakai pada penempatan dan promosi pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Gorontalo yang utama adalah syarat kepangkatan, selain itu senioritas, profesionalisme, kinerja, loyalitas dan PP 100 Tahun 2000 Bab III pasal 5 huruf a sampai huruf f.

Menurut penulis proses penempatan dan promosi pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Gorontalo sudah dilaksanakan, namun demikian belum sepenuhnya berdasarkan rekrutmen, seleksi dan persyaratan jabatan serta PP 100 tahun 2000 Bab III pasal 5 huruf a sampai f. Persyaratan utama yang digunakan pada penempatan dan promosi jabatan adalah pangkat dan golongan (pasal 5 huruf b), sementara kualifikasi pendidikan dan kompetensi jabatan yang diperlukan belum mendapat perhatian khusus.

7. Kendala yang dijumpai dalam proses penetapan analisis jabatan dan penetapan persyaratan jabatan

Menurut M.D Dunnette dalam Moekijat (2008) masalah-masalah yang biasanya dijumpai dalam melakukan analisis jabatan adalah pertama perubahan yang ditentukan oleh waktu meliputi kewajiban atau tugas yang berhubungan dengan jabatan yang hanya kadang-kadang atau pada jarak waktu yang lama. Kedua perubahan yang ditentukan pegawai dalam hal ini suatu jabatan mungkin sulit menggambarkan pegawai yang berlainan dalam jabatan yang sama, mungkin melaksanakan tugas yang agak berbeda tergantung kepada kecakapan, pengalaman dan minat. Ketiga perubahan yang ditemukan oleh situasi, hal ini berarti bahwa isi jabatan dapat berubah sebagai akibat kekuatan fisis atau manusia dalam lingkungan kerja.

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh informasi bahwa kendala-kendala yang dijumpai dalam proses analisis jabatan adalah kurangnya dana, kurangnya tenaga analisis, membutuhkan waktu yang panjang, kurangnya buku referensi, karena luasnya bidang tugas kesehatan.

Bila dikaji lebih lanjut kendala-kendala yang disampaikan oleh informan tidak berbeda dengan konsep teori sebelumnya. Berdasarkan penuturan informan walaupun ada kendala-kendala yang dijumpai, namun proses penetapan analisis jabatan dan penetapan persyaratan jabatan tetap dapat dilaksanakan walaupun masih terdapat kelemahan dan kekurangannya.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa :

1. Proses penetapan analisis jabatan pada Dinas Kesehatan Kota Gorontalo telah

dilaksanakan dengan menggunakan acuan pada Perda Nomor 3 Tahun 2008 dan Kepemendagri Nomor 50 tahun 2000

2. Proses penetapan persyaratan jabatan pada Dinas Kesehatan Kota Gorontalo belum sepenuhnya berdasarkan PP Nomor 100 Tahun 2000 Bab II pasal 5 huruf a sampai f. Demikian pula dengan konsep teori belum memperhatikan tingkat pendidikan, ketrampilan, daya nalar dan tanggung jawab.
3. Proses rekrutmen pada Dinas Kesehatan Kota Gorontalo lebih mengutamakan persyaratan administrasi kepegawaian misalnya kepangkatan kemudian pendidikan.
4. Proses seleksi calon pejabat pada Dinas Kesehatan Kota Gorontalo belum sepenuhnya memenuhi kriteria normatif yaitu harus berdasarkan PP 100 Tahun 2000 Bab III pasal 5 huruf a sampai f yang dilakukan selama ini seleksi disesuaikan dengan eselonisasi.
5. Proses penempatan dan promosi pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Gorontalo belum sepenuhnya memenuhi kriteria normatif yaitu harus berdasarkan PP 100 Tahun 2000 Bab III pasal 5 huruf a sampai f yang dilakukan selama ini hanya mengutamakan pangkat dan golongan, seyogyanya dilihat secara keseluruhan dari persyaratan jabatan.

Saran

Saran yang bisa diberikan dari penelitian ini adalah :

1. Proses penetapan analisis jabatan dimasa mendatang sebaiknya mengacu pada PP Nomor 84 Tahun 2000 Bab II pasal 8 ayat 3.
2. Proses penetapan persyaratan jabatan dimasa yang akan datang hendaknya mengacu pada PP Nomor 100 Tahun

2000 Bab II pasal 5 huruf a sampai f dengan mempertimbangkan *intelegence, leadership, ability, communication ability, logical approach to problem, cultural interest, moral vitues, good judgment and initiative.*

3. Proses rekrutmen lebih akomodatif sesuai kebutuhan, berdasarkan analisis jabatan dan persyaratan jabatan yaitu deskriptif generik dan persyaratan jabatan induktif untuk mencari karakteristik suatu jabatan disesuaikan dengan kondisi SDM Dinas Kesehatan Kota Gorontalo serta disesuaikan dengan PP Nomor 100 Tahun 2000 Bab II pasal 5 huruf a sampai f.
4. Proses seleksi calon pejabat sebaiknya lebih tepat orang dan tepat tempat, didasarkan pada uraian jabatan dan persyaratan jabatan serta PP Nomor 100 Tahun 2000 Bab II pasal 5 huruf a sampai f.
5. Menempatkan dan mempromosikan pegawai lebih efektif dengan mempertimbangkan *intelegence, leadership, ability, communication ability, logical approach to problem, cultural interest, moral vitues, good judgment and initiative,*serta harus berdasarkan PP 100 Tahun 2000 Bab III pasal 5 huruf a sampai f.
6. Untuk meminimalisir kendala-kendala yang dijumpai pada proses penetapan analisis jabatan dan penetapan jabatan

hendaknya sudah direncanakan kebutuhan dana yang cukup, pelatihan tenaga analisis jabatan disetiap dinas minimal 2 orang dan penambahan buku referensi.

Daftar Pustaka

- Departemen Kesehatan RI , 1999. Konsep dan Pelaksanaan Paradigma Sehat dalam Pembangunan Kesehatan, Jakarta.
- Moekjijat 1998. Manajemen Kepegawaian, Mandar Maju, Jakarta Analisis Jabatan, Edisi Kedelapan, CV Mandar Maju, Bandung
- Nitisemito, 1996, Manajemen Personalialia, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Sedarmayanti, 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. PT Refika Aditama, Bandung.
- Siagian, P.S. 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia, PT Bumu Aksara, Jakarta
- Simamora.H 2004, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi III, STIE YKPN, Yogyakarta
- Stoner 1996, Manajemen, Edisi Bahasa Indonesia, PT Prenhallindo, Jakarta.