

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Birokrasi modern adalah upaya penataan sistem administrasi Pemerintahan yang lebih reformis dan dinamis berdasarkan pada prinsip-prinsip profesionalitas yang menghendaki adanya transparansi, kualifikasi, dan kompetensi personal, serta akuntabilitas publik yang tinggi. Hal ini menjadi sangat penting maknanya untuk menciptakan perubahan pelayanan birokrasi yang lebih baik karena selama ini mayoritas sistem pelayanan pada berbagai institusi pemerintah cenderung dikeluhkan masyarakat karena berbagai alasan seperti tidak ramah, berbelit-belit, bahkan tidak profesional. Hal ini menjadi sebuah masalah yang sangat fenomenal diberbagai lembaga dan instansi karena dari tahun ke tahun cenderung menunjukkan tidak ada perbaikan dari segi kualitas penataan birokrasi pemerintah dalam menciptakan kualitas pelayanan birokrasi yang prima. Permasalahan yang muncul merupakan dampak langsung dari rendahnya sumber daya manusia yang ada di birokrasi pemerintahan khususnya di Sekretariat Daerah Kabupaten Bima.

Pemberlakuan Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah yang bersifat desentralistik juga telah menciptakan berbagai fenomena dan masalah baru bagi pegawai negeri sipil dimana tata kelola birokrasi sepenuhnya dikendalikan sesuai selera dan pilihan Bupati sebagai kepala

cenderung membuat kebijakan seperti mutasi yang mengarah pada politisasi birokrasi dan mempromosikan jabatan pegawai negeri sipil tertentu yang dianggap memiliki jasa dan memberikan dukungan politik yang besar terhadap Bupati, sedangkan pegawai yang sebenarnya lebih memiliki kemampuan dan keahlian dalam bidangnya diabaikan karena berbeda pilihan politik dengan Bupati sehingga dalam prosesnya hal ini menjadi masalah karena terkadang pegawai yang ditunjuk untuk mengisi jabatan yang diberikan Bupati adalah pegawai negeri sipil yang rendah sumber daya manusiannya dan tidak memiliki kompetensi yang disyaratkan oleh jabatan yang ada. Fenomena ini di Sekretariat Daerah Kabupaten Bima menjadi problem yang sangat kronis. Setiap pergantian kepala Daerah masalah ini selalu muncul dan mengakibatkan polemik yang berkepanjangan hal ini disebabkan oleh banyaknya pejabat pesanan Bupati yang tidak mampu bekerja secara profesional dengan kemampuan yang terbatas.

Idealnya penempatan pegawai negeri sipil dalam jabatannya harus mengacu pada UU Nomor 100 Tahun 2000 tentang pengangkatan pegawai negeri sipil untuk menduduki jabatan yang bersifat struktural yang diperkuat oleh BAPERJAKAT (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan). Aturan normatif inilah yang seharusnya menjadi kerangka dasar dalam penempatan jabatan untuk seluruh pegawai negeri sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Bima, namun dalam kenyataannya masih banyak ditemukan penempatan pegawai yang mengabaikan aturan normatif sehingga menciptakan aparat

birokrasi yang tidak profesional karena Bupati lebih mempertimbangkan aspek politis dibanding kualitas pegawai yang diberi jabatan.

Dampak yang sangat luas sebagai akibat dari banyaknya pegawai negeri sipil yang menduduki jabatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Bima tanpa ditunjang oleh profesionalitas yang meliputi keahlian, intelektualitas, juga kompetensi dapat dilihat pada ketidakmampuan mereka dalam menyusun berbagai program kerja yang produktif untuk masyarakat, disamping itu rendahnya etos dan kualitas kerja seperti ketidakmampuan membuat evaluasi dari indikator keberhasilan dan kegagalan program dan yang lebih buruk lagi adalah rendahnya disiplin dan prestasi kerja serta akuntabilitas penyusunan laporan anggaran kerja. Problem ini sebagai dampak sistemik dari politisasi birokrasi penempatan pegawai negeri sipil yang memiliki mutu rendah pada berbagai SKPD di Sekretariat Daerah.

Salah satu cara untuk mengoptimalkan kinerja pegawai negeri sipil adalah dengan melakukan penyesuaian penempatan jabatan dalam bidang keahlian yang dimiliki oleh masing-masing pegawai negeri sipil. Hal ini dapat dilakukan secara internal atau eksternal. Pada lingkup internal dapat melihat data kolektif yang menyangkut seluruh pegawai negeri sipil secara lengkap termasuk potensi dan kompetensinya yang sudah tersedia pada bagian OPA (Organisasi dan Pendayagunaan Aparatur) tinggal berkoordinasi dengan BAPERJAKAT dan BKD untuk menentukan pegawai negeri sipil mana yang dapat dipromosikan menduduki jabatan-jabatan strategis yang tepat sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Usaha ini dapat dimulai dengan

mengidentifikasi berbagai dokumen tentang pegawai tersebut, seperti surat lamarannya dahulu, riwayat pekerjaan, penilaian atasan atas kemampuannya melaksanakan tugas, dedikasi dan loyalitas, kedisiplinan, kualifikasi akademik dan kompetensi moral, program pendidikan dan pelatihan jabatan yang pernah ditempuh, penghasilan sekarang, jumlah tanggungan, masa kerja dan lain sebagainya. Kewenangan ini dimiliki oleh Bupati dan aparat terkait sebagaimana diatur oleh Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 pada Bab VII Kepegawaian Daerah Pasal 76 yang merupakan landasan gerak dalam rangka pelaksanaan pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia yang harus secara kontinyu dan konsisten.

Kondisi sumber daya manusia dan penempatan pegawai negeri sipil di Sekretariat Kabupaten Bima dipandang dari sisi penempatan belum sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengetahuan, keterampilan, kemampuan, keahlian, maupun pendidikan dan pelatihan yang dimiliki oleh pegawai. Salah satu kasus yang menonjol adalah adanya inkonsistensi kebijakan dalam menempatkan personil pegawai negeri sipil pada bagian-bagian dan dinas-dinas di hampir seluruh SKPD Kabupaten Bima seperti Kabag Keuangan dengan latar belakang pendidikan Administrasi Pemerintah, Kabag Kesra dengan latar belakang Pendidikan Agama, Kepala Dinas Pariwisata dengan latar belakang Pendidikan Kimia, staf bagian Ekonomi, staf Administrasi Kesra, staf bagian Organisasi dan Pendayagunaan Aparatur yang pada

Fenomena ini berimplikasi pada tidak optimalnya kinerja pegawai negeri sipil karena kebanyakan diantara mereka yang ditempatkan pada bagian-bagian tertentu tidak memahami secara mendasar aspek-aspek penting dari pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Kondisi ini juga turut diperparah oleh kebijakan mutasi yang dilakukan oleh Bupati yang cenderung berdasarkan pada selera dan prinsip suka tidak suka dan dekat tidak dekatnya oknum pegawai negeri sipil yang dipromosikan Bupati. Akibatnya sebagian personil pegawai negeri sipil baik yang menjadi Kepala Dinas, Kasubag, Sekretaris Camat pada SKPD di Kabupaten Bima umumnya adalah pegawai yang tidak memiliki kesesuaian latar belakang pendidikan dan dan keahlian yang sama dengan jabatan yang diberikan.

Penempatan pegawai yang terjadi di sekretariat Daerah Kabupaten Bima dengan pola demikian tentunya menyalahi aturan yang termuat dalam Undang-undang No. 43 Tahun 1999 Pasal 17 ayat 2 yang secara tegas ditetapkan prinsip pengangkatan PNS dalam jabatan yaitu berdasarkan profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, jenjang pangkat, dan syarat objektif lainnya serta tidak membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras, dan keturunan. Dalam penjelasan ditegaskan, bahwa yang dimaksud dengan syarat objektif lainnya adalah disiplin kerja, kesetiaan, pengabdian, pengalaman, kerjasama, dan dapat dipercaya.

Pola penempatan pegawai negeri sipil yang tidak tepat dan cenderung politis dengan tidak memperhatikan prinsip birokrasi yang ideal di Sekretariat Daerah Kabupaten Bima dimasa depan akan membahayakan pelaksanaan

administrasi Pemerintahan dimana akuntabilitas dan profesionalitas birokrasi akan menjadi rendah karena dipengaruhi oleh rendahnya mutu pejabat dan staf padahal Sekretariat Daerah Kabupaten Bima merupakan *leading sector* dan induk dari seluruh dinas-dinas dan SKPD.

Petunjuk teknis lain yang dapat digunakan sebagai acuan dalam penataan pegawai pada jabatan struktural adalah Surat Menteri Dalam Negeri dan Otonomi Daerah Nomor : 811.212.2/007321/Sj tanggal 6-11-2000, yaitu dengan mencermati identitas personil PNS yang meliputi : kemampuan manajerial, pengalaman, kemampuan teknis, kepangkatan, pendidikan, diklat jabatan, integritas, dan kesehatan. Disamping untuk mengetahui bakat, minat, kepribadian, konsistensi, dan pola tindak dalam bekerja. Para calon pejabat diwajibkan mengikuti tes psikologi. Langkah tersebut ditempuh untuk mendapatkan kualifikasi personil yang tepat untuk ditempatkan pada tempat yang tepat (*the right man on the right place*) sesuai dengan kompetensi masing-masing personil.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis dapat merumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana kesesuaian antara orang-pekerjaannya di Sekretariat Daerah Kabupaten Bima NTB ?
2. Bagaimana kesesuaian antara orang-organisasinya di Sekretariat Daerah

3. Faktor-faktor apa saja yang menghambat pelaksanaan kesesuaian antara orang-pekerjaan dan orang-organisasi di Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Bima Nusa Tenggara Barat ?
4. Strategi apa yang digunakan dalam pelaksanaan kesesuaian antara orang-pekerjaan dan orang-organisasi di Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Bima Nusa Tenggara Barat ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berkaitan dengan permasalahan yang telah dirumuskan, peneliti mempunyai tujuan adalah

1. Mengetahui kesesuaian antara orang dengan pekerjaannya di Sekda Bima NTB.
2. Mengetahui kesesuaian antara orang dengan organisasinya di Sekretariat Daerah Kabupaten Bima Nusa Tenggara Barat.
3. Mengetahui Faktor-faktor apa saja yang menghambat pelaksanaan kesesuaian antara orang-pekerjaan dan orang-organisasi di Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Bima Nusa Tenggara Barat.
4. Mengetahui Strategi apa yang digunakan dalam pelaksanaan kesesuaian antara orang-pekerjaan dan orang-organisasi di Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Bima Nusa Tenggara Barat.

## 1.4 Manfaat Penelitian

### 1.4.1 Manfaat Teoritis

Umumnya sebuah penelitian ilmiah dilakukan dalam rangka memecahkan berbagai fenomena dan persoalan sosial budaya yang terjadi dalam masyarakat sehingga output yang dihasilkan dari penelitian ini juga akan mampu memberikan banyak manfaat bagi banyak kalangan. Demikian juga dalam penelitian ini diharapkan manfaatnya sebagai berikut :

- a. Dapat menambah khazanah intelektual dalam rangka pengayaan teori dan konsep-konsep baru yang mendorong peningkatan mutu dan kemajuan ilmu pengetahuan dalam bidang-bidang sosial budaya dan kemasyarakatan.
- b. Sebagai bukti empiris untuk melihat kesesuaian pendidikan dan pelatihan dalam penempatan pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bima.
- c. Sebagai kontribusi ilmiah yang dapat memberikan inspirasi bagi peneliti lain yang memiliki ketertarikan dalam meneliti problem pegawai negeri sipil terutama yang menyangkut aspek ketidakkonsistenan pemerintah dalam menempatkan personil pegawai berdasarkan pada keahlian, keilmuan, keahlian dan



#### 1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini merupakan sesuatu yang tidak saja memiliki manfaat yang bersifat teoritis melainkan juga sisi lain yang bersifat praktis terutama untuk menciptakan perbaikan-perbaikan dalam penataan administrasi pemerintah. Beberapa manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Sebagai bahan masukan bagi Pemerintah Daerah khususnya Sekretariat Daerah Kabupaten Bima, mengenai strategi pengembangan sumber daya manusia dalam rangka optimalisasi kerja pegawai negeri sipil khususnya kebijakan diklat dan penempatan jabatan.
- b. Sebagai sumbangan pemikiran bagi peningkatan pengetahuan masyarakat khususnya bagi perencanaan pembangunan (pemerintah) dalam menentukan arah dan kebijakan terhadap pegawai negeri sipil sebagai abdi negara dalam rangka meningkatkan kinerja dan tanggungjawabnya secara profesional.
- c. Menambah referensi tesis Magister Manajemen Muhammadiyah Yogyakarta.
- d. Menambah wawasan peneliti khususnya yang berhubungan dengan kesesuaian dalam hal penempatan jabatan pegawai negeri sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Bima