

## **EVALUASI PENEMPATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM JABATAN STRUKTURAL DI KABUPATEN KENDAL TAHUN 2013**

Oleh :

Nisria Fairuz Husna – 14010111130083

Mahasiswa Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Diponegoro Semarang

Jalan Prof.H Soedarto, SH, Tembalang, Semarang. Kotak Pos 1269

Website : <http://www.fisip.undip.ac.id/> Email : [fisip@undip.ac.id](mailto:fisip@undip.ac.id)

### **ABSTRACT**

*Structural local government official have important and strategic role in order to guarantee the success of government's job, development and service to the people, therefore implementation of civil servant appointment and placement in structural position must comply with regulations to ensure quality, objectivity and transparency of the policy. In Kendal, there are some civil servants who placed in structural position which are considered less appropriate between their structural position and formal educational backgrounds.*

*This research aims to find out and evaluate placement of civil servant in structural position in Kendal regency based on Regional Regulation (Perda) of Kendal No. 2 of 2012. The method of this research is qualitative descriptive using interviews and document study as data collection techniques.*

*The results of this research described that civil servant placement process in structural position in Kendal is not fully appropriate with Regional Regulation (Perda) of Kendal No. 2 of 2012. Civil servant placement in structural position also describe that the process lack of transparent and not implemented yet merit system purely. Furthermore there are some civil servants who placed in structural position that is not appropriate with educational term which is prioritize in competency standards of structural position, due to the lack of civil servants who have an educational background in specific sector.*

*Keywords: Civil servant, structural position, placement, structural local government official*

### **PENDAHULUAN**

Keberhasilan suatu daerah dalam menjalankan roda pemerintahannya sangat tergantung terutama pada Sumber Daya Manusia (SDM) yang menjabat sebagai aparatur negara karena mereka berperan penting dalam menggerakkan pemerintahan daerah serta mengelola sumber daya yang dimiliki daerah. Untuk menciptakan suatu pemerintahan daerah yang mumpuni, diperlukan pegawai yang

berkualitas dan mempunyai kompetensi yang sesuai dengan jabatan yang diemban sehingga dapat melaksanakan tugasnya secara profesional dalam sistem kepegawaian Negara.

Sejak Indonesia menerapkan sistem penyelenggaraan pemerintahan secara desentralisasi yang dimulai pada era formasi, ditandai dengan dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah pada tanggal 7 Mei 1999 yang kemudian pada tahun 2004 diganti dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004, daerah otonom diberi kewenangan seluas-luasnya untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahannya serta kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Oleh karena itu, sejak desentralisasi penempatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural merupakan kewenangan Pemerintah Daerah secara penuh. Kepala Daerah selaku pejabat Pembina kepegawaian Daerah memiliki hak *prerogative* menentukan siapa saja pegawai negeri sipil yang akan ditempatkan untuk mengisi jabatan struktural pada instansi-instansi di daerah tersebut sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Peraturan mengenai jabatan struktural telah diatur pemerintah melalui Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural, yang kemudian diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 Tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural serta Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2002 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural Sebagaimana Telah Diubah Dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002. Hal ini dilakukan dengan harapan penempatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural sesuai dengan prinsip *the right man on the right place*.

Pemerintah Kabupaten Kendal memandang pentingnya peran pejabat struktural dalam birokrasi daerah. Pejabat struktural mempunyai peranan penting dan strategis guna menjamin keberhasilan tugas pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat sehingga pelaksanaan pengangkatan serta

penempatannya harus sesuai dengan tuntutan peraturan perundang-undangan untuk menjamin kualitas, objektivitas dan transparansi kebijakan tersebut sehingga proses untuk menetapkan pegawai negeri sipil sebagai pejabat struktural harus diatur sedemikian rupa agar mendapatkan pejabat struktural yang berkompeten. Hal ini lah yang kemudian melatarbelakangi Pemerintah Kabupaten Kendal untuk mengatur mengenai pengangkatan pejabat struktural di lingkungan SKPD Kabupaten Kendal dengan menerbitkan Peraturan Daerah Kabupaten Kendal Nomor 2 Tahun 2012 Tentang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah Dalam dan Dari Jabatan Struktural Kabupaten Kendal, sebagai acuan penempatan.

Peraturan Daerah Kabupaten Kendal Nomor 2 Tahun 2012 serta keputusan Kepala BKN Nomor 13 Tahun 2002 jelas menyebutkan bahwa pendidikan seorang PNS merupakan salah satu hal penting yang harus diperhatikan ketika akan diangkat dalam jabatan struktural karena pada dasarnya kualifikasi dan tingkat pendidikan akan mendukung pelaksanaan tugas dalam jabatannya secara profesional, khususnya dalam upaya penerapan kerangka teori, analisis maupun metodologi pelaksanaan tugas dalam jabatannya. Namun, Berdasarkan data pejabat struktural di Kabupaten Kendal pada tahun 2013 yang diperoleh dari Subbidang Jabatan dan Karir Pegawai BKD Kabupaten Kendal, ada beberapa pejabat yang ditempatkan pada suatu jabatan namun jika dilihat dari latar belakang pendidikan formalnya dianggap kurang sesuai dengan jabatan yang diembannya. Hal ini tentu saja menjadi tanda tanya di kalangan masyarakat mengapa hal tersebut dapat terjadi dan bagaimana prosesnya. Di sisi lain, hal tersebut menimbulkan kekhawatiran akan adanya intervensi dari pihak lain yang ikut mempengaruhi penempatan pejabat struktural tersebut.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti serta mengevaluasi proses penempatan pejabat struktural di Kabupaten Kendal pada tahun 2013. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengevaluasi proses penempatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural di Kabupaten Kendal tahun 2013. Teori yang digunakan adalah dalam penelitian ini adalah evaluasi kebijakan dan rekrutmen.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan menekankan pada penelitian deskriptif analitis. Lokasi penelitian ini adalah di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kendal. Data-data yang diperoleh yaitu berupa data primer dan data sekunder yang penulis peroleh melalui wawancara dan studi dokumen, kemudian penulis menalisis dan menginterpretasi data yang diperoleh dengan melakukan reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Penempatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural di Kabupaten Kendal**

Penempatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural merupakan pemberian tugas dan tanggung jawab kepada pegawai negeri sipil yang telah memenuhi persyaratan untuk menduduki suatu jabatan struktural sesuai peraturan yang berlaku. Tata cara penempatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural di Kabupaten Kendal telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 100 tahun 2000, Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 serta dijelaskan secara lebih rinci melalui Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2002 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural Sebagaimana Telah Diubah Dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2000 serta Peraturan Daerah Kabupaten Kendal Nomor 2 tahun 2012.

Proses penempatan dalam jabatan struktural seharusnya mulai menerapkan *prinsip the right man on the right place* dengan memperhatikan beberapa faktor berikut:

- a. penempatan yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan;
- b. adanya persaingan yang terbuka dan obyektif sehingga terjadi kompetisi yang sehat diantara para calon pejabat struktural yang akan menempati suatu jabatan;
- c. memenuhi standar kompetensi jabatan minimal berupa pengetahuan, keahlian atau ketrampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya

d. mempunyai prestasi kerja yang baik serta memperhatikan senioritas kepangkatan.

Hal ini bertujuan agar pegawai negeri sipil yang terpilih benar-benar memiliki kapasitas yang memadai untuk mengisi suatu jabatan struktural sehingga dapat menjalankan tugas jabatannya dengan baik dan diharapkan dapat memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat.

Penempatan pejabat struktural yang selama ini dilakukan di Kabupaten Kendal dapat dikatakan belum sepenuhnya menerapkan prinsip *the right man on the right place*. Hal ini salah satunya ditunjukkan dengan tidak adanya persaingan yang terbuka antar pegawai negeri sipil untuk menduduki jabatan struktural karena penempatan dalam jabatan struktural sepenuhnya merupakan kewenangan Bupati Kendal.

## **2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Penempatan Penempatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural**

Seorang pegawai negeri sipil tidak dapat diangkat dalam jabatan struktural tanpa adanya faktor yang meletarbelakangi penempatannya. Faktor yang paling utama yang harus diperhatikan dalam penempatan pejabat struktural di Kabupaten Kendal yang pertama yaitu kesesuaian dengan aturan yang berlaku, dalam arti persyaratan-persyaratan dalam peraturan tersebut harus dipenuhi, dan syarat paling utama yang harus dicukupi yaitu golongan dan pendidikan. Pegawai negeri sipil yang akan ditempatkan pada suatu jabatan struktural harus memiliki golongan dan pangkat yang disyaratkan. Apabila belum memenuhi golongan dan pangkat yang dipersyaratkan untuk suatu jabatan struktural, maka pegawai negeri sipil tidak dapat ditempatkan pada jabatan struktural tersebut.

Pertimbangan utama selanjutnya yaitu pendidikan, Pasal 5 huruf (c) Peraturan Daerah Kabupaten Kendal Nomor 2 Tahun 2012 menyebutkan pegawai negeri sipil yang akan menduduki jabatan struktural adalah yang memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan pendidikan yang diperlukan. Meskipun menjadi salah satu faktor utama, namun tidak dijelaskan secara lebih spesifik seperti apa kualifikasi dan tingkat pendidikan yang dimaksud. Di dalam standar kompetensi jabatan Kabupaten Kendal juga tidak menunjuk latar belakang pendidikan secara

spesifik yang harus dimiliki calon pejabat struktural pada suatu jabatan, hanya menyebutkan latar belakang yang menjadi prioritas dari jabatan tersebut, dengan alasan keterbatasan sumber daya manusia yang dimiliki. Faktor yang menjadi pertimbangan lainnya yaitu senioritas dalam kepangkatan, pendidikan dan pelatihan (diklat), serta pengalaman kerja.

Faktor lainnya yang juga penting menjadi pertimbangan penempatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural di Kabupaten Kendal, yaitu kompetensi jabatan. Kabupaten Kendal memiliki landasan hukum yang mengatur mengenai kompetensi jabatan tertuang dalam Peraturan Bupati Kendal Nomor 58 Tahun 2013 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kendal. Pengetahuan yang diperlukan untuk menduduki jabatan struktural. Untuk memperoleh data atau informasi yang menunjukkan kompetensi manajerial pemegang jabatan struktural atau calon pemegang jabatan struktural, Pemerintah Kabupaten Kendal melakukan penilaian kompetensi yang disebut tes penilaian kompetensi pegawai atau ada yang menyebutnya dengan *Quasi Assessment Program* (QAP) yang dilaksanakan sejak tahun 2013. Hasil tes kompetensi tersebut dapat digunakan untuk mengetahui mana pejabat struktural yang memiliki kompetensi baik dan mana pejabat struktural yang memiliki kompetensi kurang baik.

### **3. Evaluasi Penempatan Pejabat struktural Kabupaten Kendal tahun 2013**

Dalam penelitian ini, evaluasi terhadap penempatan pejabat struktural di Kabupaten Kendal, mengacu pada empat indikator pokok evaluasi yang dikemukakan Bridgman dan Davis, yaitu indikator masukan (input), indikator proses (process), indikator hasil (output), dan indikator dampak (outcome).

#### **a. Indikator Masukan**

Indikator masukan dalam penempatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural Kabupaten Kendal terdiri dari landasan hukum, aktor-aktor yang terlibat dalam proses penempatan, dan sumber daya manusia. Di Kabupaten kendal, landasan hukum yang digunakan sebagai dasar penempatan pejabat struktural yaitu:

1. Peraturan Pemerintah Nomor 100 tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural.
2. Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000.
3. Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 tahun 2002 tanggal 17 Juni 2002 tentang ketentuan pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural Sebagaimana Telah Diubah Dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002.
4. Perda Kabupaten Kendal Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengangkatan, Pemindehan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah dalam dan dari Jabatan Struktural.
5. Peraturan Bupati Kendal Nomor 58 Tahun 2013 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kendal.

Pemerintah Kabupaten Kendal menerbitkan Peraturan Daerah Kabupaten Kendal Nomor 2 tahun 2012 agar Kabupaten Kendal memiliki pedoman sendiri dalam melaksanakan pengangkatan pejabat struktural disamping peraturan yang diterbitkan oleh pemerintah pusat. Guna menjamin kualitas, objektivitas dan transparansi kebijakan dimaksud, maka pelaksanaan pengangkatan pejabat struktural harus dilakukan sesuai dengan tuntutan peraturan perundang-undangan tersebut. Selain Peraturan Daerah tersebut, Pemerintah Kabupaten Kendal juga menetapkan mengenai standar kompetensi jabatan di lingkungan instansi Kabupaten Kendal sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Pemerintah yaitu berupa Peraturan Bupati Kendal Nomor 58 Tahun 2013 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kendal.

Sementara itu, terdapat 2 aktor yang terlibat dalam penempatan pejabat struktural, yaitu Pejabat Pembina Kepegawaian dan Baperjakat. Pejabat Pembina kepegawaian memiliki peran sangat besar, beliau memilih dan menentukan pegawai negeri sipil yang diusulkan oleh Baperjakat sebagai calon pejabat struktural untuk menempati suatu jabatan struktural di lingkungan SKPD

Kabupaten Kendal. Pejabat Pembina Kepegawaian juga tidak berkewajiban untuk menyampaikan alasan apa yang menjadi dasar dalam menentukan salah satu calon untuk menempati suatu jabatan struktural kepada siapapun, bahkan kepada Baperjakat sekalipun. Sedangkan Baperjakat memiliki peran untuk memberikan pertimbangan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian melalui usulan nama-nama pegawai yang dapat dipertimbangkan untuk diangkat sebagai pejabat struktural. Baperjakat Kabupaten Kendal telah melaksanakan perannya dalam penempatan pejabat struktural sesuai dengan ketentuan yaitu dengan memberikan pertimbangan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian terkait penempatan pejabat struktural. Namun, peran yang dijalankan sangat terbatas karena Baperjakat hanya memberikan pertimbangan usulan dan keputusan untuk menentukan sepenuhnya merupakan kewenangan Pejabat Pembina Kepegawaian.

#### **b. Indikator Proses**

Proses penempatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural di Kabupaten Kendal berawal ketika Pejabat Pembina Kepegawaian menginginkan perubahan formasi pejabat struktural termasuk untuk mengisi jabatan yang kosong. Kemudian sekretaris Baperjakat menyiapkan data-data pegawai negeri sipil baik yang diusulkan oleh instansi maupun dari data yang dimiliki oleh BKD Kabupaten Kendal. Data tersebut kemudian diserahkan kepada Baperjakat untuk dibahas dalam sidang baperjakat. Pada sidang Baperjakat, Baperjakat memberikan pertimbangan 3 calon untuk setiap jabatan struktural untuk diserahkan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian. Nominasi calon pejabat tersebut diserahkan kepada pejabat pembina kepegawaian disertai dengan alasan penunjukannya. Setelah itu, Pejabat Pembina Kepegawaian menentukan pejabat struktural berdasarkan pertimbangan yang diberikan Baperjakat maupun berdasarkan pilihannya sendiri. Pejabat Pembina Kepegawaian tidak dituntut untuk mengemukakan alasan penunjukan terhadap pegawai negeri sipil untuk menduduki jabatan struktural. Apabila yang diangkat bukan dari pertimbangan yang diusulkan Baperjakat, maka harus dipertimbangkan kembali kepada



Baperjakat. Jika memenuhi syarat, calon tersebut dapat diangkat untuk menempati jabatan struktural.<sup>1</sup>

Penempatan pejabat struktural di Kabupaten Kendal belum sepenuhnya menerapkan sistem merit karena penempatan pejabat struktural tidak berdasarkan seleksi atau tes kompetitif yang dapat menunjukkan kemampuan calon pejabat struktural, tetapi ditentukan dan dipilih oleh pejabat Pembina kepegawaian. Pelaksanaan tes hanya dilakukan untuk mengetahui kompetensi yang dimiliki pejabat struktural melalui tes kompetensi jabatan. Hasil tes tersebut tidak menjadi satu-satunya faktor pertimbangan penempatan pejabat struktural, melainkan hanya menjadi salah satu faktor yang ikut dipertimbangkan bagi penempatan pejabat struktural untuk melihat tepat atau tidaknya penempatan pegawai negeri sipil pada suatu jabatan, karena pada dasarnya penempatan pejabat struktural di Kabupaten Kendal masih sangat menitikberatkan pada faktor senioritas dalam kepangkatan serta pengalaman kerja dari calon pejabat struktural, sehingga pemilihan nominasi pegawai negeri sipil oleh Baperjakat yang akan diusulkan kepada pejabat Pembina kepegawaian lebih mengutamakan pegawai negeri sipil yang lebih senior.

Di sisi lain, proses penempatan pejabat struktural yang dilaksanakan di Kabupaten Kendal bisa dikategorikan masih kurang transparan. Proses yang kurang transparan tersebut ditunjukkan dengan tidak adanya alasan yang dikemukakan oleh pejabat Pembina Kepegawaian terkait penunjukkan seorang pegawai negeri sipil baik dari pertimbangan yang diberikan Baperjakat maupun di luar dari pertimbangan yang telah diberikan oleh Baperjakat untuk menempati jabatan struktural. Padahal salah satu tujuan diterbitkannya peraturan daerah Kabupaten Kendal Nomor 2 Tahun 2012 adalah untuk menjamin transparansi dalam kebijakan penempatan pejabat struktural. Hal ini menunjukkan bahwa tujuan dari peraturan daerah tersebut belum sepenuhnya tercapai.

---

<sup>1</sup> Data diperoleh dari wawancara informan penelitian pada SKPD Kabupaten Kendal dalam bulan Mei 2015

### **c. Indikator Output**

Setelah melalui rangkaian proses yang dilakukan oleh Baperjakat dan Pejabat Pembina Kepegawaian, terpilihah pegawai negeri sipil yang ditempatkan dalam jabatan struktural. Tahun 2013, perombakan formasi pejabat struktural di Kabupaten Kendal dilakukan sebanyak 2 (dua) kali. Pertama, 21 Februari 2013, sebanyak 244 pejabat struktural mengalami pergeseran jabatan, terdiri dari eselon II, eselon III, eselon IV. 172 orang pejabat mengalami mutasi, sedangkan yang mengalami promosi jabatan berjumlah 72 orang. Kedua, 24 Juli 2013, pejabat maupun staf yang mengalami pergeseran jabatan berjumlah 136 yang terdiri dari eselon III, eselon IV, dan eselon V, pejabat yang dimutasi berjumlah 86 orang dan yang mengalami promosi yaitu 48 orang, serta 2 pejabat struktural mengalami demosi atau penurunan jabatan.

Sementara itu dari beberapa pejabat struktural yang mengalami pergeseran jabatan pada periode pelantikan bulan Februari dan Juli 2013, terdapat beberapa pejabat yang ditempatkan pada jabatan baru yang kurang sesuai dengan latar pendidikan yang dimiliki pejabat tersebut. Pejabat tersebut antara lain sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Daftar beberapa pejabat struktural Kabupaten Kendal Tahun 2013**  
**yang ditempatkan pada jabatan kurang sesuai dengan latar belakang**  
**pendidikan**

No	Nama	Jabatan Lama	Jabatan Baru	Periode Perombakan
1	Rahmawati, S.H.	Kepala Subbagian TU UPTD Pendidikan Kecamatan Kota Kendal pada Dinas Pendidikan	Kepala subbagian TU pada UPTD Pendidikan Kecamatan Kaliwungu	Juli 2013
2	Umar Khalil S.Ag.	Staf pada Kecamatan Brangsong	Kepala Subbagian Perencanaan dan Keuangan pada Kecamatan brangsong	Juli 2013
3	drh.Septiana Wulandari	Staf pada Dinas Pertanian, Peternakan, Perkebunan dan Kehutanan	Kepala Subbidang Pengembangan Sumber Daya Manusia Penyuluhan pada Badan Ketahanan Pangan dan Pelaksana Penyuluhan	Juli 2013
4	Harija Sena Soejoedana, S.H., M.M.	Sekretaris Kecamatan Patean	Kepala Bidang Teknik dan Sarana pada Dinas Perhubungan	Juli 2013
7	Heri Kunto Wibisono, S.H., M.H.	Kepala Seksi Pemberdayaan Potensi dan Sumber Kesejahteraan Sosial pada Dinas Sosial	Kepala Seksi Kebersihan dan Pengelolaan Sampah pada Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang	Februari 2013

Sumber: Subbidang Jabatan dan Karir Pegawai BKD Kabupaten Kendal, tahun 2015

Disebutkan dalam Peraturan daerah Kabupaten Kendal Nomor 2 tahun 2012 bahwa calon pejabat struktural harus memenuhi kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan. Kualifikasi pendidikan untuk jabatan struktural di Kabupaten Kendal dijelaskan secara rinci dalam Peraturan Bupati Kendal Nomor 58 tahun 2013 yang menyebutkan prioritas pendidikan untuk setiap jabatan struktural. Faktanya, beberapa nama-nama pejabat yang telah disebutkan dalam tabel diatas masih terdapat beberapa yang tidak sesuai dengan pendidikan yang diprioritaskan berdasarkan analisis jabatan Kabupaten Kendal yang juga tercantum dalam Peraturan Bupati Kendal Nomor 58 tahun 2013.

. Misalnya Jabatan Kepala Seksi Kebersihan dan Pengelolaan Sampah pada Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang kurang tepat diduduki oleh Heri Kunto

Wibisono, S.H., M.H. karena yang bersangkutan memiliki latar belakang pendidikan di bidang hukum, seharusnya jabatan tersebut lebih tepat diduduki oleh pegawai yang memiliki latar belakang di bidang teknik lingkungan yang lebih menguasai masalah di bidang tersebut. Berdasarkan analisis jabatan yang dilakukan oleh tim analisis jabatan Kabupaten Kendal, jabatan tersebut diutamakan untuk pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan teknik lingkungan, teknik planologi, teknik sipil, dan teknik arsitektur.

Berdasarkan keterangan yang diperoleh dari BKD Kabupaten Kendal, penempatan pejabat struktural yang kurang relevan dengan latar belakang pendidikannya disebabkan kurangnya sumber daya manusia yang dimiliki Kabupaten Kendal karena jumlah pegawai negeri sipil di Kabupaten Kendal memiliki jumlah yang tidak seimbang antar bidang sehingga sulit menempatkan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural yang relevan dengan latar belakang pendidikan pegawai tersebut.<sup>2</sup> Apabila dilihat dari sisi politik, penempatan pegawai yang kurang sesuai antara latar belakang pendidikan pejabat dengan kualifikasi jabatannya, dapat menimbulkan suatu anggapan mengenai adanya pengaruh dari unsure eksternal atau pihak-pihak lain yang memiliki kepentingan dalam penempatan pejabat struktural tersebut. Proses penempatan pejabat struktural memiliki peluang yang sangat besar bagi para pihak-pihak tertentu untuk ikut terlibat terutama pihak-pihak yang memiliki kedekatan dengan Pejabat Pembina Kepegawaian, karena pada dasarnya pedoman penempatan pejabat struktural hanya mengatur ketentuan sampai pada proses pengusulan calon pejabat struktural oleh Baperjakat kepada Pejabat Pembina Kepegawaian, kemudian keputusan selanjutnya merupakan wewenang Pejabat Pembina Kepegawaian. Beberapa Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten secara tersirat menyatakan bahwa hal tersebut masih terjadi di Kendal.

---

<sup>2</sup> Data diperoleh dari wawancara informan penelitian pada SKPD Kabupaten Kendal dalam bulan Mei 2015

#### **d. Indikator Outcomes**

Dampak yang ditimbulkan dari penempatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural antara lain yaitu pegawai negeri sipil yang menempati jabatan baru, harus menyesuaikan diri dengan lingkungan yang baru serta mempelajari tugas, tanggung jawab, serta fungsi jabatannya. Bagi pegawai negeri sipil yang menempati jabatan struktural yang relevan dengan pendidikannya, akan lebih mudah untuk mempelajari tugas jabatannya dibandingkan pegawai negeri sipil yang memiliki latar pendidikan kurang relevan dengan jabatan, yang kemungkinan membutuhkan waktu yang lebih lama. Penempatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural juga berdampak pada berjalannya gerbong pengembangan karir pegawai negeri sipil di lingkungan pemerintah Kabupaten Kendal.

#### **4. Kendala Penempatan Pejabat Struktural di Kabupaten Kendal**

Kendala yang dihadapi dalam Proses penempatan pejabat struktural di Kabupaten Kendal, antara lain :<sup>3</sup>

- a. Belum adanya *database* terkait dengan informasi PNS (pangkat/golongan, pendidikan formal, diklat dan pengalaman kerja), informasi jabatan (anjab), Standar Kompetensi Jabatan (SKJ), Penilaian Kinerja PNS dalam Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian yang integral.
- b. Keterbatasan Sumber Daya Manusia.
- c. Peran Pejabat Pembina Kepegawaian yang lebih besar dalam penempatan pejabat struktural.

#### **KESIMPULAN**

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa proses penempatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural di Kabupaten Kendal belum

---

<sup>3</sup> Data diperoleh dari wawancara informan penelitian pada SKPD Kabupaten Kendal dalam bulan Mei 2015

menerapkan sistem merit secara murni, hal ini ditunjukkan dengan tidak adanya seleksi atau tes kompetitif yang dilaksanakan untuk menempatkan pejabat struktural. Pelaksanaan tes dilakukan untuk mengetahui kompetensi yang dimiliki pejabat struktural melalui tes kompetensi jabatan. Hasil tes tersebut memang menjadi salah satu pertimbangan penempatan pejabat struktural, namun pertimbangan yang diberikan lebih mengutamakan pada faktor senioritas pegawai, yaitu pegawai yang memiliki pangkat dan golongan lebih tinggi.

Proses penempatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural di Kabupaten Kendal masih menggambarkan suatu proses yang kurang transparan, yang berarti tujuan Pemerintah Kabupaten Kendal menerbitkan Peraturan Daerah Kabupaten Kendal Nomor 2 Tahun 2012 untuk menjamin transparansi dalam kebijakan penempatan pejabat struktural belum tercapai. Pada proses tersebut, penunjukan pegawai negeri sipil yang akan menempati jabatan struktural secara mutlak merupakan kewenangan Bupati Kendal selaku Pejabat Pembina Kepegawaian di Kabupaten Kendal. Namun, Bupati tidak mengemukakan alasan penunjukan pegawai negeri sipil untuk menempati jabatan struktural. Pihak baperjakat juga tidak berinisiatif untuk menanyakan alasan penunjukan pejabat struktural oleh pejabat Pembina Kepegawaian dengan alasan adanya rasa *ewuh pakewuh*. Padahal sebenarnya hal tersebut bisa dilakukan apabila memang ada kemauan dari pihak yang bersangkutan untuk menjadikan proses tersebut menjadi lebih transparan.

Selain itu, masih ditemukan beberapa pegawai negeri sipil yang ditempatkan dalam jabatan struktural yang kurang sesuai dengan syarat pendidikan yang diprioritaskan di dalam Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) struktural Kabupaten Kendal yang diatur dalam Peraturan Bupati Kendal Nomor 58 Tahun 2013.

## DAFTAR PUSTAKA

### **Buku**

- Badjuri, Abdulkahar, dan Teguh Yuwono. 2002. *Kebijakan Publik: Konsep dan Strategi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. Hani. 2008. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Lembaga Administrasi Negara. 2003. *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia (SANKRI) Buku I Prinsip-prinsip Penyelenggaraan Negara*. Jakarta: Lembaga Administrasi negara.
- Nugroho, Riant. 2006. *Kebijakan Publik untuk Negara Berkembang*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Setiyono, Budi. 2012. *Birokrasi dalam Perspektif Politik & Administrasi*. Bandung: Nuansa Cendekia.
- Siagian. 1996. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Subarsono. 2012. *Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Surbakti, Ramlan. 1992. *Memahami Ilmu Politik*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta: Grasindo
- Thoha, Miftah. 1983. *Administrasi Kepegawaian Daerah*. Yogyakarta : Ghalia Indonesia.
- Thoha, Miftah. 2011. *Birokrasi dan Politik di Indonesia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibawa, Samodra. 2011. *Politik Perumusan Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Winarno, Budi. 2008. *Kebijakan Publik: Teori dan Proses*. Yogyakarta: Media Pressindo.

### **Landasan Hukum**

- Peraturan Pemerintah Nomor 100 tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural.
- Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000.
- Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 tahun 2002 tentang ketentuan pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000

tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural Sebagaimana Telah Diubah Dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002.

Peraturan Daerah Kabupaten Kendal Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah dalam dan dari Jabatan Struktural.

Peraturan Bupati Kendal Nomor 58 Tahun 2013 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kendal.

### **Jurnal & Tesis**

Mashuri. 2007. *Penetrasi Politik dalam Rekrutmen Elit Birokrasi: Studi Kasus Penataan Jabatan Struktural di Kabupaten Kendal*. Tesis. Semarang: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro.

Dwi Satrio Sepriyanto, Wijaya Kusuma, Azrita Mardhalena. 2013. *Pelaksanaan Pengangkatan Pejabat Struktural Kelurahan Di Lingkungan Kota Singkawang*. Jurnal Tesis PMIS-UNTAN-PSIAN-2013 diunduh dalam [jurnal.untan.ac.id/index.php/jpmis/article/download/1376/pdf](http://jurnal.untan.ac.id/index.php/jpmis/article/download/1376/pdf) pada 20 November 2013 pukul 10:43 WIB.

### **Internet**

Edp. 2013. Dua Pejabat Diturunkan dari jabatannya. Dalam <http://www.beritakendal.com/2013/07/24/dua-pejabat-diturunkan-dari-jabatannya/>. Diakses pada tanggal 17 September pukul 10.00 WIB

Solikhah. 2013. *Bupati Lantik 136 Pejabat Baru*. Dalam <http://www.kendalkab.go.id/weblama/index.php/berita/item/883-bupati-lantik-136-pejabat-baru>. Diakses pada tanggal 2 November 2013 pukul 22.30 WIB

Solikhah. 2013. *Kendal Kekurangan Pegawai*. Dalam <http://www.kendalkab.go.id/weblama/index.php/berita/item/953-kendal-kekurangan-pegawai>. Diakses pada tanggal 30 Mei 2015 pukul 20.50 WIB

Solikhah. 2013. *Pelantikan Pejabat Struktural di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kendal*. Dalam <http://www.kendalkab.go.id/weblama/index.php/kegiatan/item/885-pelantikan-pejabat-struktural-di-lingkungan-pemerintah-kabupaten-kendal>. Diakses pada tanggal 2 November 2013 pukul 22.30 WIB