

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Kualitas Sumber Daya Manusia BKD Kabupaten Pulau Morotai

Upaya Peningkatan Kualitas SDM di BKD diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan, pengalaman dan ketaatan pegawai BKD. Jumlah pegawai BKD Kabupaten Pulau Morotai ada 45 orang terdiri dari 24 orang PNS dan 21 pegawai tidak tetap dengan kualifikasi sebagai berikut.

##### 5.1.1. Pendidikan

**TABEL 4.8 Komposisi PNS Menurut Tingkat Pendidikan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pulau Morotai.**

No.	Pendidikan	Jumlah
1.	Pasca Sarjana	-
2.	Sarjana	14
3.	D – III	1
4.	D – II	-
5.	D – I	8

6.	SLTA	2
7.	SLTP	-
	Jumlah	24

Tingkat pendidikan pegawai BKD Kabupaten Pulau Morotai adalah sarjana strata 1 sebanyak 14 orang, Diploma III ada 1 orang, Diploma I ada 8 orang dan SLTA ada 2 orang. Pegawai dengan latar belakang pendidikan S1 dibandingkan dengan keseluruhan jumlah pegawai maka yang berpendidikan sarjana hanya sebesar 40% dari 45 pegawai. Meskipun aparatur yang berpendidikan sarjana (S1) jumlahnya mencapai 40%, namun komposisinya menurut bidang-bidang keahlian belum seimbang, sehingga banyak jabatan yang diduduki oleh aparatur yang kurang tepat kompetensinya. Kualitas SDM dilihat dari pendidikan pegawai BKD tampak dalam kutipan wawancara berikut.

Bagaimana bekal pendidikan yang dimiliki pegawai BKD Kabupaten Pulau Morotai? *Para pegawai sudah banyak yang sarjana ada 14 orang yang 10 menjabat di struktural dan 4 di jabatan fungsional. Pegawai yang lain ada yang D3 dan D1 serta SMA. Bekal pendidikan tentu masih kurang. bagi yang D3 dan D1 itu kan mestinya minimal sarjana juga (hasil wawancara 2016).*

Pendidikan pegawai pada umumnya menjadi bagian yang tidak terpisahkan dengan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya pengembangan sumber daya manusia, terutama untuk pengembangan aspek kemampuan intelektual dan kepribadian manusia (Notoatmodjo, 1992:27). Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam instansi atau organisasi biasanya disatukan menjadi Diklat. Khusus mengenai pendidikan dan pelatihan pegawai, Pendidikan dan latihan yang biasa disingkat dengan istilah diklat merupakan bagian dari proses peningkatan mutu sumber daya manusia dalam suatu instansi. Pelatihan adalah aktivitas merancang dengan menyediakan para pelajar dengan ilmu pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk pekerjaan di masa sekarang (Mondy, 2010: 254).

### **5.1.2. Pelatihan**

Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai di lingkungan BKD merupakan proses dalam rangka meningkatkan kemampuan pengetahuan, wawasan sikap dan moral Pegawai Negeri Sipil di lingkungan BKD. Pelatihan merupakan bagian dari pengadaan SDM yang bermutu. Pelatihan dan pengembangan SDM tidak dapat dipisahkan. Aktivitas pelatihan dan pengembangan sangatlah perlu dan akan terus berlanjut karena kemajuah teknologi dan semakin kompleksnya tugas manajerial (Simmamora, 2006: 41-42).

Pelatihan di BKD meliputi pendidikan dan pelatihan terdiri dari diklatpim II, diklatpim III, diklatpim IV, diklat teknis, dan diklat fungsional. Ada satu pegawai yang telah mengikuti diklatpim II, ada satu pegawai yang telah mengikuti diklatpim III. Diklatpim diikuti oleh pegawai struktural setingkat kepala bagian atau kepala bidang. Informasi tentang pelatihan bagi pegawai BKD diungkapkan dalam kutipan wawancara berikut.

Pelatihan apa saja yang telah diikuti oleh para pegawai BKD ini? Berapa banyak yang telah mengikuti pelatihan-pelatihan tersebut? *Macam-macam pelaihannya. Untuk pelatihan struktural, ada diklatpim II, diklatim III, dan diklatpim IV ada juga diklat teknis. Di BKD ada satu yang sudah ikut diklatpim II dan ada satu yang sudah ikut diklatpim III. Kepala sub bagian telah ikut diklat teknis ada sekitar 6 orang dan pejabat fungsional juga telah ikut pelatihan jabatan fungsional.* (wawancara 15 Agustus 2016).

Pelatihan yang diikuti pegawai di eselon III dan IV yaitu diklat teknis yaitu diklat yang berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan dan fungsi-fungsi ini mekekat terhadap pelaksanaan tugas pokok administrasi. Jumlah pegawai BKD yang telah mengikuti diklat teknis ini ada 6orang. Pegawai BKD yang ada di jabatan fungsional juga telah mengikuti diklat fungsional.



Gambar 5.1. Diklat fungsional Pegawai BKD Kab. Pulau Morotai

Sumber: Dokumen BKD Kab. Pulau Morotai

Kualitas SDM di BKD Kabupaten Pulau Morotai masih kurang dilihat dari pelatihan yang diikuti. Belum semua kepala bidang atau kepala bagian mengikuti diklatpim III. Tujuan dan sasaran Diklatpim Tk. III adalah kompetensi kepemimpinan taktikal yaitu kemampuan menjabarkan visi dan misi instansi ke dalam program instansi dan memimpin keberhasilan pelaksanaan program yang telah ditetapkan.

Pelatihan dan pengembangan merupakan hal berbeda, tetapi sangat berkaitan. Pelatihan bertujuan untuk membantu meningkatkan kemampuan para pegawai melakukan tugas sekarang, sedangkan pengembangan lebih berorientasi pada peningkatan produktivitas kerja para pekerja di masa depan. Pelatihan dapat bersifat mengembangkan bagi pegawai yang bersangkutan karena mempersiapkannya memikul tanggung jawab yang lebih besar di

kemudian hari (Siagian, 1997: 182-183). Jadi, pada intinya baik pelatihan maupun pengembangan kesemuanya bermuara pada peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan.

Pelatihan sangat bermanfaat dalam situasi saat para pegawai kekurangan kecakapan dan pengetahuan. Pelatihan tidak dimaksudkan untuk menggantikan kriteria seleksi yang tidak memadai, ketidaktepatan rancangan pekerjaan atau imbalan organisasi yang tidak memadai. Pelatihan lebih sebagai sarana yang ditujukan pada upaya untuk mengaktifkan kerja anggota organisasi yang kurang aktif sebelumnya, mengurangi dampak negative yang disebabkan karena rendahnya pendidikan dan pengalaman yang terbatas (Gomez, 2003: 198).

#### 5.1.1. Pengalaman

Pengalaman merupakan hasil dari proses belajar secara mental dalam menjalani tugas-tugas dalam kurun waktu tertentu. Pengalaman disamping diukur dari lamanya bekerja, juga dari pengalaman mental yang didapat. Dalam hal ini, pegawai BKD masih belum memiliki pengalaman yang memadai. Terkait dengan pengalaman ini, tampak pada kutipan wawancara berikut.

Apakah pegawai BKD ini diisi orang-orang yang sudah berpengalaman?  
*“Pegawai yang sudah berpengalaman dalam arti pengalaman menjalankan tugas-tugas ada sebagian kecil. Sebagai kabupaten baru,*

*tentu pengisian pegawai BKD yang berpengalaman juga berproses”* (hasil wawancara dengan pegawai BKD Kab. Pulau Morotai 2016).

Kekurang pengalaman pegawai BKD selalu dicarikan pembenaran dengan kondisi umur Kabupaten Pulau Morotai yang masih muda. Jumlah pegawai yang terbatas di BKD dari sisi pengalaman belum disikapi dengan memberikan pelatihan-pelatihan yang memadai. Menurut Matutina (2001: 205), kualitas sumber daya manusia mengacu pada pengetahuan, keterampilan dan kemampuan. Pengetahuan (*Knowledge*) yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelejensi dan daya fikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan. Keterampilan (*Skill*), kemampuan dan penguasaan teknis operasional di bidang tertentu yang dimiliki karyawan. Kemampuan (*Abilities*) yaitu kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerjasama dan tanggung jawab.

#### 5.1.2. Ketaatan

Ketaatan pegawai BKD diukur dari ketaatan pada aturan perundang-undangan yang berlaku, taat kepada tata tertib, dan taat kepada pimpinan. Terkait dengan ketaatan kepada aturan perundang-undangan, terungkap dalam kutipan wawancara berikut.

Bagaimana tingkat ketaatan pegawai BKD ini terhadap aturan perundang-undangan? *Kalau itu, seluruh pegawai pasti patuh sebagai konsekuensi dirinya menjadi PNS. Memang dalam pelaksanaannya kan tidak kaku, karena saat yang sama ada kebijakan dari pimpinan yang juga harus ditaati. Apa yang dikatakan pimpinan ya harus ditaati* (wawancara 26 agustus 2016 jam 10.00 wit).

Ketaatan pada aturan perundang-undangan ditaati dengan mengikuti perintah atau arahan pimpinan. Suatu aturan perundang-undangan dilaksanakan melalui prosedur sebagaimana tugas pokok dan fungsi masing-masing. Masalahnya, tidak banyak pegawai yang memahami peraturan perundang-undangan sehingga lebih banyak menyandarkan pada arahan dari pimpinan atau pejabat di atasnya.

Informasi tentang ketaatan pada pimpinan diungkap dalam kutipan wawancara berikut.

Bagaimana ketaatan pegawai kepada atasannya? Kami kan pelaksana saja, arahan dari atasan akan kami laksanakan sebisa kami. Masalahnya, tidak semua staf itu bisa bekerja dengan baik karena keterbatasan kemampuannya. Akhirnya, tugas-tugas sering menumpuk pada beberapa staf saja. Akibatnya, ada saja pekerjaan yang tidak dapat dituntaskan sehingga ada kesan kurang taat pada pimpinan (wawancara 26.agustus 2016 jam 10.00 wit).

Ketaatan kepada pimpinan atau atasan terlihat dari sikap pegawai dalam melaksanakan tugas. Ada pegawai yang menyatakan sanggup mengerjakan tetapi tidak dilemparkan kepada pegawai lain dengan alasan tidak mampu. Masih adanya pegawai yang tidak dapat menyelesaikan tugas sehingga beban kerja menumpuk pada beberapa orang mencerminkan sikap kerja yang tidak baik. Sebagian pegawai yang tidak bisa tersebut justru menggunakan waktu



kerjanya untuk melakukan kegiatan lain yang tidak sesuai dengan arahan pimpinan.

Ketaatan mencerminkan disiplin kerja. Dengan kata lain, disiplin pegawai dapat dilihat dari ketaatan pegawai bersangkutan. Ketaatan padasegala apa yang menjadi ketentuan dalam organisasi, baik tertulis maupun tidak tertulis mencerminkan adanya kedisiplinan. Tanpa ketaatan maka segala apa yang menjadi tujuan organisasi tidak akan tercapai (Wursanto, 2004: 23). Ketaatan tersebut dimanifestasikan dalam wujud tingkah laku dan perbuatan, sehingga aturan-aturan, patokan-patokan, norma-norma atau tata tertib yang berlaku dilaksanakan secara sadar (Triyaningsih, 2014: 33).

## **5.2 Faktor-Faktor apa yang mempengaruhi Upaya Peningkatan Sumber Daya Manusia Di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pulau Morotai?**

### **5.2.1 Kualitas**

Kualitas hasil kerja BKD masih jauh dari harapan publik Kabupaten Morotai maupun ketentuan perundang-undangan. BKD belum secara objektif menjalankan tugas sesuai dengan peran dan fungsinya sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan. BKD lebih banyak menjalankan tugas sesuai dengan pesanan dari bupati. Akibatnya, produk yang dihasilkan BKD tidak akurat dan tidak sesuai dengan undang-undang. Kasus pengangkatan sejumlah kepala SKPD di Kabupaten Pulau

Morotai yang kemudian dibatalkan sudah membuktikan rendahnya kualitas kerja BKD.

#### Ketepatan waktu dari hasil (Efektifitas Layanan Publik)

Pulau Morotai masih berada di zona merah atau belum patuh terhadap Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik. BKD maupun SKPD di Kabupaten Pulau Morotai belum menyusun standar pelayanan. Standar pelayanan adalah tolok ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur. Dalam hal ini, BKD belum memberikan pembinaan kepada SKPD-SKPD tentang bagaimana menerapkan Undang Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik.

Penyusunan dan penetapan standar pelayanan publik sesuai pasal 21 Undang Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik. Di antaranya perbaikan sistem dan prosedur pelayanan publik, peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dalam memberikan pelayanan serta perbaikan fasilitas pelayanan.

Layanan BKD masih belum efisien. Pegawai yang membutuhkan layanan dari BKD seperti untuk mengurus kepangkatan, ijin belajar, tugas

belajar, mutasi, pensiun ataupun urusan yang lainnya. Ketidakefisienan ini terjadi karena sistem administrasi kepegawaian di BKD belum terintegrasi dengan SKPD-SKPD di kabupaten Pulau Morotai.

Tidak jarang terjadi keterlambatan pemenuhan terhadap berbagai hak layanan kepegawaian. Disisi lain, untuk memenuhi berbagai kelengkapan persyaratan berbagai layanan, PNS masih selalu dibebani dengan kewajiban yang terus berulang guna melengkapi berbagai berkas kepegawaian, mulai dari fotocopy Karpeg, SK pangkat awal, SK pangkat terakhir, SK jabatan, STTPL Diklatpim, ijazah hingga DP3 dan sebagainya. Hal ini dikemukakan informan dari BKD sebagai berikut.

Pemerintah sudah mensyaratkan adanya elektronik government dalam penyelenggaraan pemerintahan, tetapi belum berjalan dengan baik di Pulau Morotai. Hal ini tidak lepas dari minimnya dukungan SKPD-SKPD dalam memberikan data-data secara akurat. Selain itu, sarana internet juga terbatas (wawancara tanggal 28 Januari 2017).

Kondisi tersebut membuktikan masih rendahnya efisiensi pelayanan BKD. Menurut Dwiyanto, dkk (2008:76) Efisiensi pelayanan adalah perbandingan terbaik antara *input* dan *output* pelayanan. Secara ideal, pelayanan akan efisien apabila birokrasi pelayanan dapat menyediakan *input* pelayanan, seperti biaya dan waktu pelayanan yang meringankan masyarakat pengguna jasa. Birokrasi secara ideal harus dapat memberikan

produk pelayanan yang berkualitas, terutama dari aspek biaya dan waktu pelayanan.

Sejumlah faktor yang mempengaruhi kinerja SDM di BKD Kabupaten Kepulauan Morotai dapat dikelompokkan ke dalam faktor internal dan faktor eksternal.

- a. Struktur organisasi sebagai hubungan internal yang berkaitan dengan fungsi yang menjalankan aktivitas organisasi

Kedudukan BKD berada di bawah bupati. Salah satu tugas dan fungsi BKD sendiri adalah membantu bupati. Namun BKD sering diperalat oleh bupati sehingga dalam proses pengangkatan, pengembangan, maupun mutasi sangat ditentukan oleh bupati. Hal ini menjadi persoalan internal birokrasi di lingkup Pemerintah Kabupaten (Pemkab) Pulau Morotai.

Kondisi internal di birokrasi pemerintahan Kabupaten Pulau Morotai menjadikan kinerja birokrasi termasuk BKD lebih banyak berorientasi pada kekuasaan. Hal ini dikemukakan oleh informan dari BKD sebagaimana tampak pada kutipan wawancara berikut.

Kita kerja sesuai tugas yang diatur dalam perundang-undangan. Peraturan sudah memberikan bidang kerja masing-masing, jadi itu yang dikerjakan. Karena semua itu bagian dari semacam kabinetnya pak bupati, ya kita ikuti petunjuk dan perintah bupati. Jadi dua ukuran, peraturan bagaimana yang harus diikuti, dan

bagaimana keputusan bupati (wawancara tanggal 20 Januari 2017).

b. Kebijakan pengelolaan, berupa visi dan misi organisasi

Visi dan misi dapat menjadi spirit bagi BKD untuk meningkatkan kinerjanya. Visi memberi arah dan tujuan sehingga tugas-tugas yang dikerjakan menjadi bermakna bagi para pegawainya. Adapun visi dan misi BKD Kabupaten Pulau Morotai sangat baik.

▪ Visi :

“Terwujudnya Peningkatan Kompetensi Aparatur Pemerintahan Daerah Melalui Penataan Manajemen Kepegawaian yang Profesional Dalam Rangka Reformasi Birokrasi dan Berdaya Saing”

Peningkatan kompetensi pegawai menjadi prioritas utama BKD sebagai bagian dari reformasi birokrasi. Pada kenyataannya, visi tersebut hanya menjadi jargon tanpa ada aksi nyata. Hal ini tampak dari kinerja BKD yang kurang akuntabel. Demikian pula terkait dengan misi BKD hanya menjadi slogan tanpa ada upaya serius untuk menjalankan misi tersebut

▪ Misi :

1. Meningkatkan pelayanan administrasi kepegawaian secara cepat, tepat akuntabel
2. Mewujudkan pencapaian karier PNS mulai CPNS sampai dengan pensiun
3. Menyediakan data dan mengembangkan sistem informasi kepegawaian yang komprehensif dan kondusif
4. Meningkatkan pembinaan dan pengawasan serta kesejahteraan PNS

Ketidakkonsistenan aparatur BKD antara visi dan misi dengan kinerja dalam memberikan pelayanan publik tidak lepas dari adanya faktor lain yang mempengaruhi kinerja BKD seperti kualitas SDM dan faktor politik di Kabupaten Pulau Morotai.

Visi dan misi lebih banyak kesampingkan daripada diikuti. Orientasi pada kekuasaan yang amat kuat selama ini telah membuat birokrasi menjadi semakin jauh dari misinya untuk memberikan pelayanan public. Birokrasi dan pejabatnya lebih menempatkan dirinya sebagai penguasa daripada sebagai pelayan masyarakat. Akibatnya sikap dan perilaku birokrasi dalam penyelenggaraan pelayanan public cenderung mengabaikan aspirasi dan kepentingan masyarakat.

- c. Sumber daya manusia, yang berhubungan dengan kualitas karyawan untuk bekerja dan berkarya secara optimal;

Jumlah Pegawai di BKD Kabupaten Pulau Morotai sebanyak 45 (empat puluh lima) orang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil(PNS) sebanyak 25 (dua puluh lima)orang dan pegawai tidak tetap PTT sebanyak 20 (dua puluh) orang merupakan sumber daya Badan Kepegawaian Daerah yang harus menangani Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten Pulau Morotai pada tahun 2016 yang berjumlah 2.235 PNS.

Kualitas pegawai BKD dilihat dari tingkat pendidikan sudah memadai yaitu 14 (31%) berpendidikan sarjana. Pegawai BKD telah mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh Badan Diklat Departemen Dalam Negeri Regional Makassar. Namun dilihat dari kompetensi dalam arti kemampuan kerja, masih sangat kurang. Pengetahuan mereka sebagai sarjana belum diimbangi dengan tingkat rasionalitas yang tinggi, responsif, kompeten dalam menggunakan prinsip, metode dan teknik-teknik sesuai kebutuhan serta memiliki etika yang baik. Keban (2008:22) menggambarkan administrator yang ideal yakni yang memiliki :*Technical skill, Human skill, Conceptual skill*, responsif, berorientasi pada hasil, mampu mengembangkan jaringan kerja, memiliki kemampuan melakukan

komunikasi dan menjaga keseimbangan antara keputusan dan kegiatan.

- d. Sistem informasi manajemen, yang berhubungan dengan pengelolaan data base untuk digunakan dalam mempertinggi kinerja organisasi.

Sistem informasi manajemen pegawai di Kabupaten Pulau Morotai termasuk sangat lemah ditandai dengan data kepegawaian yang tidak akurat serta prosedur informasi yang tidak transparan. Hal ini dibuktikan dengan adanya mutasi pegawai kesehatan sebanyak 8 orang tanpa sepengetahuan BKD. Pihak BKD tidak mengetahui adanya kepindahan 8 pegawai dinas kesehatan ke Dinas Kesehatan di Cilacap Jawa Tengah dan Dinas Kesehatan Prov. Jawa Timur. Namun demikian, ke 8 pegawai tersebut terbukti telah memiliki dokumen mutasi lengkap sehingga diterima di instansi Dinas Kesehatan yang baru tersebut. BKD baru mengetahui telah adanya mutasi tersebut pada bulan Februari 2016 atau 8 bulan setelah adanya mutasi.

Sistem informasi manajemen yang lemah telah membuka peluang munculnya oknum di internal BKD maupun oknum pegawai Kabupaten Pulau Morotai untuk memanfaatkan kelemahan sistem tersebut demi keuntungan pribadi. Ketika pemerintah Kabupaten Morotai hendak mengikuti akurasi data pegawai melalui sistem yang



terintegrasi dengan pemerintah pusat, sulit diimplemtasikan karena kendala jaringan internet di kabupaten ini. Sistem informasi manajemen dan SDM tidak dapat dipisahkan untuk mencapai hasil kerja yang baik. Abdul Kadir (2003:82) menyatakan salah satu komponen sistem informasi adalah sumber daya manusia, baik SDM pemakai akhir dan spesialis yaitu orang yang mengoperasikan sistem informasi tersebut. Sumber daya manusia baik pemakai akhir maupun spesialis di BKD adalah pegawai yang mengelola atau berkaitan dengan kegiatan mengoperasikan dan memelihara sistem agar dapat berfungsi optimal dan berkesinambungan dalam sistem informasi manajemen pegawai di suatu unit organisasi.

Kualitas SDM yang rendah pada akhirnya menjadikan sistem informasi dan manajemen kepegawaian tidak maksimal. Data yang disajikan tidak lengkap, tidak akurat, dan tidak tepat waktu. Jhon Burch dan Gary Grudnitski ( dalam Jogiyanto, 2003:10) kualitas dari suatu informasi (*quality of information*) tergantung dari tiga hal, yaitu informasi harus akurat (*accurate*), tepat pada waktunya (*timeless*), dan relevan (*relevance*).

- e. Sarana dan prasarana yang dimiliki, yang berhubungan dengan penggunaan teknologi bagi penyelenggaraan organisasi pada setiap aktivitas organisasi.

Sarana teknologi informasi yang digunakan untuk mendukung sistem informasi manajemen masih sangat kurang. Secara fisik, komputer sudah tersedia, demikian pula dengan softwarena, tetapi BKD belum dapat menghadirkan data yang akurat dan real time atau nyata sesuai dengan waktunya. Sarana di BKD belum menerapkan Sistem Informasi Manajemen pegawai (SIMPEG) yang memuat prosedur pelayanan administrasi kepegawaian mulai dari kenaikan pangkat, mutasi pegawai, penyusunan daftar urut kepangkatan, pensiunan pegawai masih bersifat manual yaitu harus mengumpulkan kembali berkasberkas atau dokumen kepegawaian, yang kemudian baru diproses oleh masing-masing bidang yang bersangkutan, dimana dengan cara ini sangat tidak efektif karena membutuhkan proses waktu yang lama.

### **5.2.2. kuantitas**

Kuantitas dari hasil, (banyaknya produk layanan BKD)

BKD memberikan layanan berupa rekrutmen pegawai, pembinaan, pengangkatan, mutasi, pemberhentian atau pensiun serta peningkatan

kesejahteraan pegawai. Kuantitas layanan BKD tercermin dari bagaimana pelaksanaan tugas masing-masing unsur di dalam BKD. Kuantitas hasil kerja BKD dijelaskan oleh informan berikut ini.

Secara kuantitas, semua bagian di BKD sudah menjalankan tugasnya masing-masing. Bagian administrasi kepegawaian dan pengembangan sudah menghitung jumlah PNS yang dibutuhkan ada 1000 PNS baru yang harus dipenuhi, bidang mutasi dan kepangkatan juga sudah bekerja mengatur mutasi, bidang diklat juga sudah memberikan pelatihan atau merekomendasikan pegawai untuk mengikuti diklat-diklat yang diadakan provinsi maupun pemerintah pusat (wawancara tanggal 25 Januari 2017).

Terkait dengan rekrutmen pegawai tahun 2016, BKD telah mengusulkan formasi jabatan berjumlah lebih dari 1.000 orang. Berdasarkan dokumen BKD berupa surat pengumuman lowongan pekerjaan tahun 2016, jabatan yang dibuka adalah seperti Guru SD, Guru Agama Islam, Bidan, Perawat, Dokter Spesialis, Dokter Gigi, Ners, Analis Layanan KB, dan staf pegawai di sejumlah SKPD. Sosialisasi rekrutmen dilakukan melalui pengumuman penerimaan CPNS yang ditandatangani oleh Bupati Kabupaten Pulau Morotai dan diumumkan ke masyarakat umum. Pengumuman CPNS bisa dilihat di majalah dinding kantor BKD Kabupaten Pulau Morotai yang beralamat di Kota Daruba. Calon pelamar dapat melihat contoh Surat Lamaran CPNS, Surat Pernyataan, dan ketentuan-ketentuan lain dalam penerimaan CPNS.

BKD pada dasarnya memiliki tugas pokok membantu Bupati dalam menyelenggarakan pemerintah Daerah dibidang Kepegawaian. Namun dalam implementasinya, BKD melaksanakan tugas tersebut tidak berdasarkan undang-undang. Terkait dengan hal ini, informan dari BKD menjelaskan dalam kutipan wawancara berikut.

Kami kan bawahan bupati, jadi tugas kami melayani bupati dalam bidang administrasi kepegawaian. Memang kadang terpaksa tidak prosedural Kementerian Dalam Negeri agar dapat memenuhi keputusan bupati. Namun, saat yang sama dipandang tidak sesuai dengan perundang-undangan (wawancara tanggal 26 Januari 2017).

Temuan penelitian memperlihatkan BKD belum dapat menjabarkan perintah, disposisi atasan dan petunjuk pelaksanaan sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku dan sumber data yang tersedia sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan. Buktinya, proses mutasi dan pengangkatan pegawai di lingkungan pemerintah Kabupaten Pulau Morotai telah melanggar prosedur Kementerian Dalam Negeri sehingga dianulir oleh Pemerintah Provinsi Maluku Utara dan Menteri Dalam Negeri. Fakta mutasi dan pengangkatan pejabat yang tidak prosedural tersebut juga membuktikan bahwa BKD sangat kurang mempelajari dan menjabarkan petunjuk, disposisi atasan sehingga pelaksanaan tugas tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Terkait dengan pembinaan pegawai, BKD telah melakukan sejumlah tugas, di antaranya 1) menyiapkan bahan perencanaan kebutuhan dan formasi pegawai berdasarkan analisis jabatan untuk disusun dan ditetapkan menjadi formasi PNS di daerah; 2) menyiapkan bahan dan konsep petunjuk teknis pelaksanaan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dan Pegawai Tidak Tetap (PTT) sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku sebagai pedoman pelaksanaan tugas; 3) menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan dalam jabatan dan prajabatan, mengirimkan Pegawai Negeri Sipil untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk peningkatan pengetahuan dan ketrampilan pegawai dalam melaksanakan tugas, dan 4) Pengelolaan administrasi pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian tenaga Wiyata Bakti dan atau sejenisnya, 5) meneliti dan mengkaji usulan Kenaikan Gaji Berkala untuk diproses sesuai peraturan yang berlaku; 6) melaksanakan penelitian berkas dan pengurusan permohonan Karis/Karsu, Karpeg dan Taspem, tanda penghargaan, cuti, pengajuan dana bapertarum dan klaim asuransi sesuai dengan persyaratan yang sudah ditentukan.

Masih banyak tugas yang tidak terlaksana, misalnya tidak adanya pertimbangan jabatan dan kepangkatan. Intinya kalau bupati merasa cocok dengan kemampuan pegawai, apalagi pegawai tersebut adalah pendukung bupati, mudah dipromosikan (25 Januari 2017).

Namun, masih banyak tugas BKD yang tidak terlaksana. Sebagai contoh, dalam hal pengangkatan, mutasi pegawai dalam dan dari jabatan struktural, BKD tidak berdasarkan keputusan Baperjakat. Bukti lainnya, saat pengangkatan kepala SKPD yang baru, BKD tidak mengarahkan kegiatan penyelesaian administrasi pelantikan pejabat struktural. Pejabat yang dilantik ternyata belum menyelesaikan administrasi kepindahannya dari Provinsi Maluku Utara. BKD tidak meneliti dan mengkaji usulan pengangkatan Pelaksana Harian (PLH) dan Pelaksana Tugas (PLT) dari Satuan Kerja Perangkat Daerah untuk dibuatkan konsep surat keputusannya. BKD masih sangat lembah dalam pengelolaan data pegawai, Sistem Informasi Kepegawaian (Simpeg), arsip kepegawaian dan penyusunan Daftar Urut Kepangkatan (DUK). BKD tidak menyusun petunjuk teknis tentang pembinaan, kedudukan hukum pegawai daerah, pelayanan pengaduan masyarakat, pelayanan kesejahteraan dan penegakan disiplin pegawai sesuai dengan ketentuan yang berlaku sebagai bahan pertimbangan dalam penetapan keputusan. BKD juga tidak menyiapkan bahan penetapan kebutuhan diklat, usulan penetapan sertifikasi lembaga diklat untuk meningkatkan kualitas SDM Aparatur