

**PELAKSANAAN PENGADAAN SUMBER DAYA  
APARATUR PEMERINTAH DAERAH DALAM  
KERANGKA OTONOMI DAERAH**

(Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung)

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

ADISTYA CAHYANI  
NIM. 0610310006



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK  
KONSENTRASI ADMINISTRASI PEMERINTAHAN DAERAH  
MALANG  
2010**

# MOTTO

“Barang siapa menempuh suatu jalan untuk mencari ilmu maka Allah akan memudahkan padanya jalan menuju surga”

(H.R. Muslim)

- ❖ Kegagalan dan keberhasilan bukanlah takdir namun sebuah pilihan
- ❖ Kehidupan kan terasa nikmat manakala kita selalu berfikir cerdas
- ❖ Ubahlah cara berfikir anda maka anda akan berubah

Jangan takut untuk mengambil suatu langkah besar bila memang itu diperlukan. Manusia takkan bisa meloncati sebuah jurang dengan dua lompatan kecil

(Gay Talese, Sastrawan)

Sesungguhnya sholatku, ibadahku, hidupku dan matiku, hanya untuk Allah SWT Yang Maha Ghaib



## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : PELAKSANAAN PENGADAAN SUMBER DAYA APARATUR PEMERINTAH DAERAH DALAM KERANGKA OTONOMI DAERAH (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Bidang Pengembangan Kepegawaian Kabupaten Tulungagung)

Disusun Oleh : ADISTYA CAHYANI

NIM : 0610310006

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik

Konsentrasi : Administrasi Pemerintahan Daerah

Malang, Oktober 2010

### Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota

Dr. M.R. Khairul Muluk, M. Si

Ike Wanusmawatie, S. Sos, MAP

NIP. 19710510 199803 1 004

NIP. 19770101 200502 2 001



**TANDA PENGESAHAN**

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya pada:

Hari : Selasa  
 Tanggal : 23 November 2010  
 Jam : 08.00  
 Skripsi atas nama : Adistya Cahyani  
 Judul : Pelaksanaan Pengadaan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah Dalam Kerangka Otonomi Daerah (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung)

**dan dinyatakan LULUS**

**MAJELIS PENGUJI**

Ketua

Anggota

Dr. M.R. Khairul Muluk, M. Si  
 NIP. 19710510 199803 1 004

Ike Wanusmawatie, S. Sos, MAP  
 NIP. 19770101 200502 2 001

Anggota

Anggota

Dr. Moch. Makmur, M.S  
 NIP. 19511028 198003 1 002

Drs. Aspan Munadi, M.AP  
 NIP. 19460827 197302 1 001



## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini di gugurkan dan gelar Sarjana yang saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003 Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, Oktober 2010

Adistya Cahyani

0610310006

## RINGKASAN

Adisty Cahyani, 2010, Pelaksanaan Pengadaan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah Dalam Kerangka Otonomi Daerah (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Bidang Pengembangan Kepegawaian Kabupaten Tulungagung), Komisi pembimbing, ketua: Dr. M.R. Khairul Muluk, M. Si, anggota: Ike Wanusmawatie, S. Sos, MAP, 125 Hal. + xviii

Dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah yang terbaru tidak lagi dominan menerapkan sistem sentralisasi, melainkan desentralisasi dengan memberikan sebagian wewenang yang tadinya harus diputuskan pada pemerintah pusat kini dapat di putuskan di tingkat pemerintah daerah. Dengan adanya otonomi daerah, maka daerah dapat mengatur dan mengurus rumah tangga daerah di negara kesatuan meliputi segenap kewenangan pemerintahan kecuali beberapa urusan yang dipegang oleh Pemerintah Pusat. Oleh karena itu, untuk melaksanakan otonomi daerah yang luas, nyata dan bertanggungjawab diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas. Pada umumnya daerah memiliki sumber daya alam yang cukup memadai dan bahkan sangat potensial untuk menjadikan daerah yang lebih maju dan dapat mewujudkan tujuan-tujuan yang akan dicapai.

Proses pengadaan adalah salah satu dari pelaksanaan yang dilakukan daerah setelah adanya otonomi daerah untuk mendapatkan tenaga kerja untuk mengisi formasi yang lowong. Dengan adanya syarat-syarat yang ditentukan untuk mengikuti seleksi CPNS mulai dari perencanaan, pelamaran, penyaringan, pengangkatan CPNS, sampai dengan pengangkatan menjadi PNS. Dari situlah peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah Dalam Kerangka Otonomi Daerah”

Berlatar pada rumusan masalah tersebut, tujuan yang diharapkan adalah untuk mengetahui pelaksanaan manajemen sumber daya aparatur pemerintah daerah dalam kerangka otonomi daerah khususnya proses pengadaan CPNS yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Tulungagung. Sekaligus untuk mengetahui hasil dari proses pengadaan dari awal sampai dengan penempatan faktor-faktor yang menjadi kendala dalam proses pengadaan.

Adapun metode yang digunakan adalah metode penelitian dengan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif yang berarti memberikan gambaran secara sistematis, faktual dan akurat tentang pelaksanaan manajemen sumber daya aparatur pemerintah daerah dalam kerangka otonomi daerah. Untuk diambil kesimpulan yang dapat digeneralisasikan sedangkan analisis yang dipakai menggunakan model interaktif yang berarti kegiatan analisis merupakan proses proses, siklus dan interaktif yang berarti kegiatan reduksi, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.



Dalam penelitian ini, hasil penelitian yang dilakukan bahwa setelah otonomi daerah Pemerintah Kabupaten Tulungagung mampu mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat, sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Dengan mengedepankan Manajemen Sumber Daya Aparatur yang baik, berwawasan luas, dan lebih mengutamakan kerjasama untuk mewujudkan organisasi yang lebih maju. Akan tetapi tidak semua hal dapat dilakukan oleh daerah, ada beberapa hal yang masih melibatkan pusat. Proses pengadaan yang dilakukan Pemerintah Kabupaten Tulungagung mengalami kendala misalnya, dalam penentuan kebutuhan tenaga kerja, meskipun demikian dengan di dukung sumber daya apartur yang berkualitas dan dengan kerjasama yang baik antar panitia, maka dapat memperoleh CPNS yang berkualitas pula. Dan proses pengadaan yang dilakukan berjalan sesuai dengan yang diharapkan.



## SUMMARY

Adisty Cahyani, 2010, Implementation of Regional Official Apparatus Resource Management within Regional Autonomy Framework (Case Study at Badan Kepegawaian Daerah Bidang Pengembangan Kepegawaian Kabupaten Tulungagung), Supervisor: Dr. M.R Khairul Muluk, M. Si, Co Supervisor: Ike Wanasmawatie, S. Sos, MAP, 125. Hal + xviii

During recent regional government coordination there is no longer centralization system, rather it is using decentralization system by giving some authority into consideration of regional government and no longer become the authority of central government. After the existence of regional autonomy, therefore regional could arrange and manage regional domestic affair in state covering all government authority except several affair which still hold by central government. Therefore, in order to implement broad, riil and accountable regional autonomy, it would necessarily need qualified human resources. Basically regional area has adequate natural resources and highly potential to advance and enabling it in accomplishing its objectives.

Provisioning process is one provision which is done by regional government after the existence of regional autonomy in order to gain labor to fill vacant position. By several requirements determined to follow CPNS selection, started from planning, applying, selecting, appointing CPNS until PNS appointment. From here, author is interested in conducting a study entitled "Implementation of Regional Official Apparatus Resource Management within Regional Autonomy Framework".

Having that background above, expected objective would be to found out the implementation of regional official apparatus resource management within regional autonomy framework particularly in CPNS provisioning process done by government of Tulungagung regency. Also to found out about the result of provisioning process from the beginning until placement and to found out about some factor which become obstacles during the provisioning process.

Method used in this study is method using qualitative approach with descriptive type of study. It means that the study should illustrate systematically, factual and precise about the implementation of regional official apparatus resource management within regional autonomy framework. To withdraw any conclusion in general while analysis used in this study is using interactive model, it means that analysis activities is a process, cycle and interactive process which means reduction, data presentation and conclusion withdrawal.

Within this study, result showed that after the existence of regional autonomy government of Tulungagung Regency is able to manage local interest according community aspiration, in accord with the legislature. By having apparatus resource management, with broad knowledge and prioritizing



cooperation in order to create more advance organization. However, not all things can be done by regional government, there are several matters still involving central government's role. Provisioning process done by government of Tulungagung regency has several obstacles, such as, determining labor needs, however if being supported by qualified apparatus resource and good cooperation among committee, therefore it will collect qualified CPNS. And provisioning process will be able to be conducted according as plans.



## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pelaksanaan Pengadaan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Dalam Kerangka Otonomi Daerah (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung)”.

Tujuan penulisan skripsi ini adalah sebagai karya ilmiah dan salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Sumartono, M.S selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak M.R. Khairul Muluk, S. Sos, M.Si selaku ketua komisi dosen pembimbing skripsi yang telah menyediakan waktunya untuk membimbing, memberikan arahan dan perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
3. Ibu Wanusmawatie, S. Sos, MAP selaku ketua komisi dosen pembimbing skripsi yang telah menyediakan waktunya untuk membimbing, memberikan arahan dan perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak/Ibu Dosen Fakultas Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

- repository.ub.ac.id
5. Bapak Drs. Kusmadi, Msi selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung.
  6. Para staf atau pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung.
  7. Kedua orang tua, kakak dan seluruh keluarga yang senantiasa memberikan dukungannya kepada saya
  8. Teman-teman FIA Publik angkatan 2006, sahabat-sahabatku Good Gulz dan saudara-saudaraku Chikamland serta ibu dan ayah kost yang memberikan dukungan sehingga saya mampu menyelesaikan skripsi ini.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Oktober 2010

Penyusun



## DAFTAR ISI

MOTTO	
TANDA PENGESAHAN	
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	
RINGKASAN .....	viii
SUMMARY .....	x
KATA PENGANTAR .....	xii
DAFTAR ISI .....	xiv
DAFTAR TABEL .....	xvi
DAFTAR GAMBAR .....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xviii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Kontribusi Penelitian .....	6
1.5 Sistematika Penelitian .....	6
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Pemerintah Daerah dan Desentralisasi .....	8
2.1.1 Pengertian Pemerintahan Daerah .....	8
2.1.2 Pengertian Desentralisasi .....	10
2.1.3 Manfaat Desentralisasi .....	11
2.2 Otonomi Daerah .....	13
2.2.1 Pengertian Otonomi Daerah .....	13
2.2.2 Dasar Hukum Otonomi Daerah .....	14
A. Undang-undang Dasar.....	14
B. Ketetapan MPR-RI.....	14
C. Undang-undang .....	15
2.3 Pengadaan.....	15
2.3.1 Pengertian Pengadaan.....	15
2.3.2 Proses Pengadaan .....	17
A. Penentuan Kebutuhan Tenaga Kerja.....	17
B. Penarikan/Perekrutan .....	20
C. Seleksi .....	26
D. Penempatan .....	28
2.4 Pegawai Negeri Sipil .....	29
2.4.1 Pengertian PNS .....	29
2.4.2 Kedudukan dan Tugas PNS.....	31
2.5 Permasalahan Kepegawaian dalam Rangka Otonomi Daerah ...	32
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Jenis Penelitian .....	35
3.2 Fokus Penelitian .....	35
3.4 Lokasi dan Situs Penelitian .....	36
3.5 Jenis dan Sumber Data Penelitian .....	36

3.6 Teknik Pengumpulan Data .....	37
3.7 Instrumen Penelitian .....	38
3.8 Analisa Penelitian .....	39

## **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1 Hasil Penelitian .....	41
4.1.1 Gambaran Umum Kabupaten Tulungagung.....	41
A. Kondisi Geografis .....	41
B. Kondisi Demografis .....	43
C. Pemerintahan .....	45
4.1.2 Keadaan Kantor BKD Kabupaten Tulungagung.....	47
A. Gambaran Umum .....	47
B. Visi Misi .....	48
C. Kedudukan Fungsi dan Tugas .....	48
D. Struktur Organisasi .....	50
E. Tata Kerja .....	64
F. Keadaan Umum Pegawai.....	67
4.1.3 Proses Pengadaan .....	72
A. Penentuan Kebutuhan Tenaga Kerja.....	73
B. Perekrutan/Penarikan .....	76
C. Seleksi .....	82
D. Penempatan .....	92
4.1.4 Kendala-kendala Proses Pengadaan .....	95
A. Penentuan Kebutuhan Tenaga Kerja.....	95
B. Perekrutan/Penarikan .....	96
C. Seleksi .....	97
D. Penempatan .....	98
4.2 Pembahasan .....	98
4.2.1 Proses Pengadaan .....	98
A. Penentuan Kebutuhan Tenaga Kerja.....	100
B. Perekrutan/Penarikan .....	103
C. Seleksi .....	106
D. Penempatan .....	110
4.2.2 Kendala-kendala Proses Pengadaan .....	112

## **BAB V PENUTUP**

5.1 Kesimpulan .....	114
5.2 Saran .....	115

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>117</b>
-----------------------------	------------

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Judul</b>	<b>Hal.</b>
1	Kondisi Geografis Kab. Tulungagung	43
2	Kondisi Pemerintahan Kab. Tulungagung	47
3	Jadwal jam kerja kantor BKD Kab. Tulungagung	65
4	Inventarisasi kantor BKD Kab. Tulungagung	66
5	Keadaan pegawai berdasarkan tingkat/gol kepangkatan	68
6	Keadaan pegawai berdasarkan tingkat pendidikan	70
7	Keadaan pegawai berdasarkan status kepegawaian	71
8	Jumlah PNS yang dibutuhkan Kabupaten Tulungagung untuk Pelamar Umum	75
9	Daftar Jumlah Pelamar CPNS Kabupaten Tulungagung	81
10	Daftar Jumlah Pelamar yang Lulus seleksi CPNS Kab. Tulungagung untuk Pelamar Umum	90
11	Perbandingan Peluang Peserta Yang Lolos Seleksi Pengadaan PNS Di Pemerintah Kab. Tulungagung	91
12	Daftar jumlah pelamar CPNS yang ditempatkan untuk Pelamar Umum	94



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Hal.
1.	Susunan Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kab. Tulungagung	50



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Keterangan	Hal.
1.	Surat Ijin Penelitian / Survey	120
2.	Surat Keterangan telah melakukan Penelitian	122
3.	Curriculum Vitae	124



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Undang-undang nomor 22 tahun 1999 mengatur tentang penyelenggaraan pemerintah di daerah yang menekankan prinsip demokrasi, peran serta masyarakat, pemerataan dan keadilan, serta memperhatikan potensi dan keanekaragaman daerah. Hal-hal yang mendasar dalam UU ini adalah mendorong untuk memberdayakan prakarsa dan kreativitas, meningkatkan peran serta masyarakat, mengembangkan peran dan fungsi DPRD, untuk mewujudkan partisipasi publik dalam rangka menyelenggarakan pemerintahan di Indonesia melalui penguatan pemerintahan daerah. UU tersebut kini telah disempurnakan menjadi UU Nomor 32 Tahun 2004, prinsipnya mengedepankan masyarakat sebagai pihak utama dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah.

Dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah yang terbaru tidak lagi dominan menerapkan sistem sentralisasi, melainkan desentralisasi yaitu memberikan sebagian wewenang yang tadinya harus diputuskan pada pemerintah pusat kini dapat di putuskan di tingkat pemerintah daerah. Salah satu kelebihan dari sistem desentralisasi adalah sebagian besar keputusan dan kebijakan yang berada di daerah dapat diputuskan tanpa adanya dominasi intervensi dari pemerintah. Sedangkan salah satu kekurangannya adalah cenderung mementingkan kepentingan golongan dan kelompok dan dapat di salahgunakan untuk mengeruk keuntungan pribadi. Hal tersebut terjadi karena sulit untuk dikontrol oleh pemerintah di tingkat pusat.



Desentralisasi merupakan penyerahan kewenangan pemerintah pusat kepada pemerintah daerah untuk mengurus urusan rumah tangganya sendiri berdasarkan prakarsa dan aspirasi dari rakyatnya dalam kerangka negara kesatuan Republik Indonesia. Dengan adanya desentralisasi maka munculah otonomi bagi suatu pemerintahan daerah (<http://id.wikipedia.org/wiki/desentralisasi>).

Menurut Kaloh (2002:3) otonomi daerah adalah wewenang untuk mengatur dan mengurus rumah tangga daerah, yang melekat baik pada negara kesatuan maupun pada negara federasi. Di dalam negara kesatuan, otonomi daerah lebih terbatas dibandingkan di negara yang berbetuk federasi. Kewenangan mengatur dan mengurus rumah tangga daerah di negara kesatuan meliputi segenap kewenangan pemerintahan kecuali beberapa urusan yang dipegang oleh Pemerintah Pusat. Oleh karena itu, untuk melaksanakan otonomi daerah yang luas, nyata dan bertanggungjawab diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas.

Pada umumnya daerah memiliki sumber daya alam yang cukup memadai dan bahkan sangat potensial, namun masalah yang dihadapi adalah kemampuan sumber daya aparatur. Terdapat beberapa permasalahan sumber daya aparatur di daerah antara lain: tingkat pengetahuan dan kemampuan sumber daya manusia masih relatif rendah, adanya tuntutan organisasi terhadap perubahan, adanya perkembangan zaman yang sangat pesat, pengetahuan aparatur yang perlu pemuktahiran, dan resiko Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN). Agar aparatur pemerintah daerah mampu menunjukkan kinerja optimal sekaligus menepis kesan negatif tentang aparatur pemerintah selama ini, maka kemampuan aparatur perlu senantiasa ditingkatkan terutama dalam menyelenggaraan pemerintahan.

Aparatur birokrasi yang merupakan agen utama pembangunan daerah, baik sebagai pelaksana, maupun pembaharu sudah selayaknya mendapatkan perhatian utama dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia. Kedudukan aparatur birokrasi di daerah menjadi strategis, karena dalam pelaksanaan otonomi daerah nantinya pelaksanaan pembangunan di daerah sangat ditentukan oleh peran aktif aparatur daerah.

Menyadari peran dan kedudukan aparatur daerah yang strategis maka upaya pengembangan sumber daya aparatur harus selalu mengacu pada perwujudan tujuan pembangunan di daerah yang akan menentukan masa depan bangsa dan negara. Selain itu kebijakan sumber daya aparatur adalah peningkatan wawasan aparatur sebagai abdi negara dan abdi masyarakat dalam ukuran yang seimbang. Dalam pengembangan sumber daya aparatur diperlukan peningkatan kemampuan pegawai, baik kemampuan profesional, wawasan, kepemimpinan, maupun kemampuan pengabdianya. Menurut Musanef (1996:155) sebagai berikut:

Dengan meningkatkan pembangunan dewasa ini, maka setiap sektor dan sub sektor pemerintahan dihadapkan kepada keharusan untuk mengimbangi kemajuan teknologi modern yang menuntut tersedianya pegawai yang tangguh dan bermutu tinggi serta melaksanakan setiap pekerjaan atau tugas dengan sebaik-baiknya, sehingga perlu dilaksanakan usaha-usaha secara menyeluruh.

Dengan demikian dibutuhkan penanganan atau manajemen yang baik terhadap aparatur di daerah seperti halnya pelatihan, pengiriman tenaga kerja ke dalam maupun ke luar negeri. Semua ini perlu penanganan yang lebih serius, terencana, terprogram, terjadwal dan skala prioritas sesuai dengan kebutuhan. Sebelum otonomi daerah, manajemen sumber daya aparatur dilakukan oleh



pemerintah pusat. Sedangkan ketika otonomi daerah, manajemen sumber daya aparatur dilakukan oleh pemerintah daerah. Maka dibentuklah Badan Kepegawaian Daerah disetiap kabupaten atau kota.

Seperti halnya pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) di Kabupaten Tulungagung. Sejak otonomi di berlakukan BKD ini menangani urusan kepangkatan dan pensiun pegawai, mutasi pegawai, pengangkatan jabatan dan merencanakan adanya pegawai. BKD Tulungagung juga tidak luput dari berbagai permasalahan mendasar yaitu bagaimana meningkatkan perannya untuk meningkatkan sumber daya aparatur daerah. Selama ini sumber daya aparatur seringkali dikonotasikan dengan sumber daya manusia yang memiliki profesionalisme rendah, hal ini terlihat dari pelayanan yang kurang optimal, penyalahgunaan waktu kerja dan kurangnya prestasi pegawai pada instansi-instansi pemerintahan. Selain itu BKD Tulungagung juga dituntut untuk mengadakan penertiban terhadap pegawai yang mangkir dari pekerjaannya dengan mengadakan razia yang dilakukan oleh BKD beserta satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP) di pusat-pusat perbelanjaan yang ada di Kabupaten Tulungagung. Pada razia tersebut berhasil menjaring para abdi negara yang diduga keluyuran pada jam kerja. Dengan adanya otonomi daerah semakin memberikan keleluasaan dan kemandirian bagi BKD untuk mengelola aparatur daerah.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penelitian ini menarik untuk dikaji. Khususnya tentang pelaksanaan manajemen sumber daya aparatur pemerintah dalam kerangka otonomi daerah. Dengan demikian, maka ditarik judul **“Pelaksanaan Pengadaan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah Dalam**



## **Kerangka Otonomi Daerah (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung)”.**

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian yang telah diuraikan dalam latar belakang penelitian ini, maka permasalahan penelitian dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pelaksanaan pengadaan sumber daya aparatur pemerintah daerah dalam kerangka otonomi daerah di Kabupaten Tulungagung?
2. Faktor-faktor apa sajakah yang menjadi kendala dalam pelaksanaan pengadaan sumber daya aparatur pemerintah daerah dalam rangka otonomi daerah di Kabupaten Tulungagung?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sehubungan dengan permasalahan yang telah dikemukakan diatas maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pelaksanaan pengadaan sumber daya aparatur pemerintah daerah dalam kerangka otonomi daerah di Kabupaten Tulungagung.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor kendala dalam pelaksanaan pengadaan sumber daya aparatur pemerintah daerah dalam kerangka otonomi daerah di Kabupaten Tulungagung.

#### 1.4 Kontribusi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara praktis maupun akademis bagi pihak-pihak terkait sebagai berikut:

##### 1. Manfaat Akademis

- a. Diharapkan penelitian ini memberikan masukan dan pemikiran yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu administrasi publik khususnya bidang administrasi pemerintah daerah.
- b. Sebagai bahan informasi bagi penelitian berikutnya yang sejenis.

##### 2. Manfaat Praktis

Dengan adanya otonomi daerah diharapkan dapat terwujud manajemen sumber daya aparatur pemerintah daerah yang lebih berkualitas, khususnya dalam pengadaan CPNS.

#### 1.5 Sistematika Penelitian

Penulisan skripsi ini terdiri dari lima bab yang merupakan rangkaian antar bab yang satu dengan yang lainnya. Adapun penulisan sistematika ini adalah sebagai berikut:

- Bab I : Merupakan pendahuluan yang meliputi penjelasan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan, dan kontribusi, serta sistematika bahasan.
- Bab II : Merupakan penjelasan tentang kajian pustaka atau kajian teori yang berhubungan dengan obyek penelitian.
- Bab III : Menjelaskan tentang metodologi penelitian yang digunakan menyangkut jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs

penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, dan analisa data.

Bab IV : Menjelaskan mengenai hasil dan pembahasan yang memuat penyajian data dan analisa data.

Bab V : Merupakan penutup yang berisi kesimpulan dari hasil dan pembahasan, serta saran yang merupakan rekomendasi tentang studi lanjutan atau kebijakan-kebijakan yang akan datang.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA





## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Pemerintahan Daerah dan Desentralisasi

##### 2.1.1 Pengertian Pemerintahan Daerah

Menurut (Hanif, 2005:26) Pemerintahan daerah adalah pemerintahan yang diselenggarakan oleh badan-badan daerah yang dipilih secara bebas dengan tetap mengakui supremasi pemerintahan nasional. Pemerintahan ini diberi kekuasaan, diskresi (kebebasan mengambil kebijakan), dan tanggungjawab tanpa dikontrol oleh kekuasaan yang lebih tinggi.

Menurut (Djahja Supriatna dalam Hanif, 2005:26), menyebutkan unsur-unsur pemerintahan daerah sebagai berikut:

- a. Pemerintahan daerah adalah subdivisi politik dari kedaulatan bangsa dan negara.
- b. Pemerintahan daerah diatur oleh hukum.
- c. Pemerintahan daerah mempunyai badan pemerintahan yang dipilih oleh penduduk setempat.
- d. Pemerintahan daerah menyelenggarakan kegiatan berdasarkan peraturan perundangan.
- e. Pemerintahan daerah memberikan pelayanan dalam wilayah yurisdiksinya.

Menurut Undang-undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, pemerintahan daerah adalah pelaksanaan fungsi-fungsi pemerintahan daerah yang dilakukan oleh lembaga pemerintahan daerah yaitu pemerintahan daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD).

Menurut (Hossein dalam Muluk, 2009:57) mengungkapkan bahwa *local government* merupakan konsep yang dapat mengandung tiga pengertian sebagai berikut:

- a. Pemerintahan lokal yang kerap kali dipertukarkan dengan *local authority* yang mengacu pada organ, yakni *council* dan *mayor* dimana rekrutmen pejabatnya didasarkan pada pemilihan.
- b. Mengacu pada pemerintahan lokal yang dilakukan oleh pemerintah lokal. Arti kedua ini mengacu pada fungsi. Dalam menentukan fungsi yang menjadi kewenangan pemerintah daerah, terdapat dua prinsip yang lazim dipergunakan. *The ultra vires doctrine* menunjukkan bahwa pemerintah daerah dapat bertindak pada hal-hal tertentu atau memberikan pelayanan tertentu saja. Fungsi atau urusan pemerintahan bagi pemerintah daerah dirinci sedangkan fungsi pemerintahan yang tersisa menjadi kompetensi pemerintah pusat.
- c. Bermakna daerah otonom, bahwa pembentukan daerah otonom yang secara simultan merupakan kelahiran status otonomi berdasarkan atas aspirasi dan kondisi objektif dari masyarakat yang berada di wilayah tertentu sebagai bagian dari bangsa dan wilayah nasional. Masyarakat yang menuntut otonomi melalui desentralisasi menjelma menjadi daerah otonom sebagai kesatuan masyarakat hukum yang berwenang mengatur dan mengurus urusan pemerintahan menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat.

Dari keterangan di atas maka dapat disimpulkan bahwa, pemerintah daerah merupakan wujud penyelenggaraan pemerintahan bagi masyarakat daerah yang dapat berimplikasi pada efisiensi dan peningkatan respons pemerintah secara

keseluruhan. Hal ini karena pemimpin daerah yang dipilih secara langsung mengetahui konstituen mereka lebih baik daripada otoritas pada level nasional. Hal ini akan memposisikan dirinya dengan baik untuk memberikan pelayanan publik sesuai dengan apa yang diinginkan dan di butuhkan oleh masyarakat.

### 2.1.2 Pengertian desentralisasi

Menurut (Riant, 2000: 41-44) Desentralisasi adalah bagian dari strategi institusi yang berkehendak untuk tidak mati dalam persaingan global, strategi untuk menjadi kompetitif. Desentralisasi terbagi menjadi bagian-bagian kecil yang terintegrasi dan menjadi sebuah makhluk organik yang bergerak efisien mengatasi tantangan global. Secara umum, desentralisasi terbagi menjadi dua: desentralisasi tutorial atau kewilayahan berarti pelimpahan wewenang dari pemerintah pusat kepada wilayah di dalam negara. Desentralisasi fungsional berarti pelimpahan wewenang kepada organisasi fungsional yang secara langsung berhubungan dengan masyarakat.

Menurut Sarundajang dalam Riant, 2000:44 terdapat empat bentuk desentralisasi yaitu sebagai berikut:

1. sistem pemerintahan daerah yang menyeluruh (*Comprehensive Local Government System*), dalam hal ini pelayanan pemerintah daerah dilaksanakan oleh aparat-aparat yang mempunyai tugas bermacam-macam. Aparat daerah melakukan fungsi-fungsi yang diserahkan oleh pemerintah pusat. Kesempatan berprakarsa atau berinisiatif untuk melakukan pengawasan atas semua bagian terbuka dari aparat daerah maupun bagi aparat pusat. Aparat daerah melakukan pelayanan tugas-



tugas aparat pusat, terjadi pemindahan atau transformasi tugas-tugas dari aparat pusat kepada aparat daerah.

2. *Partnership system*, yaitu beberapa jenis pelayanan dilaksanakan langsung oleh aparat pusat dan beberapa jenis yang lain pula dilakukan oleh aparat daerah.
3. *Dual system*, yaitu aparat pusat melaksanakan pelayanan teknis secara langsung demikian juga aparat daerah.
4. *Integrated administrative system*, yaitu aparat pusat melaksanakan pelayanan teknis secara langsung di bawah pengawasan seorang pejabat koordinator. Aparat daerah hanya punya kewenangan kecil dalam melakukan kegiatan pemerintahan.

Desentralisasi dalam arti fungsional telah dilakukan oleh pemerintahan setiap negara termasuk yang dianggap paling sentralistik. Adanya departemen, kementerian, dan badan-badan pemerintah merupakan bukti nyata desentralisasi dalam fungsi. Dalam berbagai tingkatan, organisasi yang menerima pendelegasian fungsional tersebut memiliki jaringan kerja langsung ke masyarakat, ataupun yang tidak dan menyerahkan penyelenggaraan kepada masyarakat kepada organisasi kewilayahan.

### 2.1.3 Manfaat Desentralisasi

Menurut (Muluk, 2009:8) manfaat desentralisasi adalah sebagai berikut:

- a. Adanya daya tanggap publik terhadap preferensi individual. Barang dan pelayanan yang ditawarkan oleh pemerintah daerah, tidak seperti swasta, akan dinikmati oleh satu penduduk tidak akan mengurangi

jatah penduduk yang lain. Pemerintah daerah juga akan menjamin keterjangkauan biaya penyediaan barang dan pelayanan publik, yang apabila diberikan oleh swasta akan menjadi tidak efektif. Selain itu, *local government* juga memberikan cara agar preferensi penduduk dapat dikomunikasikan melalui pemilihan dan prosedur politik lainnya.

- b. *Local government* memiliki kemampuan untuk memenuhi permintaan akan barang-barang publik. *Demand* dalam preferensi pasar swasta lebih mudah diketahui melalui kemauan untuk membayar, akan tetapi dalam politik, ia sulit diidentifikasi karena relasi yang rumit antara barang, harga, pajak, pemilihan dan preferensi politik, partisipasi, dan kepemimpinan. Desentralisasi mampu mengurangi persoalan ini dengan meningkatkan jumlah unit-unit pemerintahan dan derajat spesialisasi fungsinya sehingga meningkatkan kemampuan pemerintah dalam memenuhi permintaan publik.
- c. Desentralisasi mampu memberikan kepuasan yang lebih baik dalam menyediakan penawaran barang-barang publik. Terdapat banyak persoalan jika penyediaan pelayanan dan barang publik diselenggarakan tersentralisasi. Semakin besar organisasinya maka semakin besar pula kecenderungannya untuk memberikan pelayanan. Semakin monopolistis pemerintah maka semakin kecil insentif dan inovatifnya. Berdasarkan pada teori, yurisdiksi akan lebih memberikan kepuasan kepada konsumen daripada kewenangan yang terkonsolidasi. Desentralisasi akan memberikan peluang antar yurisdiksi yang berbeda

untuk bersaing dalam memberikan kepuasan kepada publik atas penyediaan barang dan layanannya.

## 2.2 Otonomi Daerah

### 2.2.1 Pengertian Otonomi Daerah

Menurut (Widjaja, 2002:2) Inti dari proses pelaksanaan otonomi daerah, adalah upaya memaksimalkan hasil yang akan dicapai sekaligus menghindari kerumitan dan hal-hal yang menghambat pelaksanaan otonomi daerah. Dengan demikian, tuntutan masyarakat dapat diwujudkan secara nyata penerapan otonomi daerah luas dan kelangsungan pelayanan umum tidak diabaikan, serta memelihara kesinambungan fiskal secara nasional. Otonomi daerah adalah kewenangan daerah otonom untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat, sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Sedangkan daerah otonom merupakan kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai batas daerah tertentu yang berwenang mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat dalam ikatan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Otonomi daerah memiliki tujuan sebagai berikut:

- a. Mempercepat terwujudnya kesejahteraan, pemberdayaan dan peran serta masyarakat melalui peningkatan pelayanan dengan memperhatikan prinsip demokrasi.
- b. Meningkatkan daya saing daerah dengan potensi dan meningkatkan keistiweraan/kekhususan serta keadilan dan pemerataan dalam sistem NKRI.



## 2.2.2 Dasar hukum otonomi daerah

### A. Undang Undang Dasar

Sebagaimana telah disebut di atas Undang-undang Dasar 1945 merupakan landasan yang kuat untuk menyelenggarakan Otonomi Daerah. Pasal 18 UUD menyebutkan adanya pembagian pengelolaan pemerintahan pusat dan daerah. Pemberlakuan sistem otonomi daerah merupakan amanat yang diberikan oleh Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD 1945) Amandemen Kedua tahun 2000 untuk dilaksanakan berdasarkan undang-undang yang dibentuk khusus untuk mengatur pemerintahan daerah. UUD 1945 pasca-amandemen itu mencantumkan permasalahan pemerintahan daerah dalam Bab VI, yaitu Pasal 18, Pasal 18A, dan Pasal 18B. Sistem otonomi daerah sendiri tertulis secara umum dalam Pasal 18 untuk diatur lebih lanjut oleh undang-undang. Pasal 18 ayat (2) menyebutkan, "Pemerintahan daerah provinsi, daerah kabupaten, dan kota mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan." Selanjutnya, pada ayat (5) tertulis, "Pemerintahan daerah menjalankan otonomi seluas-luasnya kecuali urusan pemerintahan yang oleh undang-undang ditentukan sebagai urusan pemerintah pusat." Dan ayat (6) pasal yang sama menyatakan, "Pemerintahan daerah berhak menetapkan peraturan daerah dan peraturan-peraturan lain untuk melaksanakan otonomi dan tugas pembantuan."

### B. Ketetapan MPR-RI

Tap MPR-RI No. XV/MPR/1998 tentang penyelenggaraan otonomi daerah: Pengaturan, Pembagian dan Pemanfaatan Sumber Daya Nasional yang

berkeadilan, serta perimbangan keuangan Pusat dan Daerah dalam rangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

### **C. Undang-Undang**

Undang-undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah pada prinsipnya mengatur penyelenggaraan pemerintahan daerah yang lebih mengutamakan pelaksanaan asas desentralisasi. Hal-hal yang mendasar dalam UU No. 22 Tahun 1999 adalah mendorong untuk pemberdayaan masyarakat, menumbuhkan prakarsa dan kreativitas, meningkatkan peran masyarakat, meningkatkan peran dan fungsi DPRD. Namun, dianggap tidak sesuai lagi dengan perkembangan keadaan, ketatanegaraan, dan tuntutan otonomi daerah, maka dibentuk aturan baru untuk menggantikan UU tersebut. Pada 15 Oktober 2004, Presiden Megawati Soekarno Putri mengesahkan Undang-undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

Dari ketiga dasar perundang-undangan tersebut di atas tidak diragukan lagi bahwa pelaksanaan Otonomi Daerah memiliki dasar hukum yang kuat. Tinggal permasalahannya adalah bagaimana dengan dasar hukum yang kuat tersebut pelaksanaan Otonomi Daerah bisa dijalankan secara optimal.

## **2.3 Pengadaan**

### **2.3.1 Pengertian Pengadaan**

Pengadaan adalah fungsi operasional pertama MSDM. Pengadaan karyawan merupakan masalah penting, sulit, dan kompleks karena untuk mendapatkan dan menempatkan orang-orang yang kompeten dan, serasi, serta efektif tidaklah semudah membeli dan menempatkan mesin. Pengadaan



merupakan upaya untuk memperoleh jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang dibutuhkan guna mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini terutama menyangkut tentang penentuan kebutuhan tenaga kerja dan penarikannya, seleksi dan penempatannya. (Martoyo, 1987 : 15)

Sedangkan dalam Peraturan Pemerintah No. 98 tahun 2000, disebutkan bahwa Pengadaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah kegiatan untuk mengisi formasi yang lowong mulai dari perencanaan, pengumuman, pelamaran, penyaringan, pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil sampai dengan pengangkatan menjadi Pegawai Negeri Sipil. Lowongan formasi dalam satuan organisasi Negara pada umumnya disebabkan adanya Pegawai Negeri Sipil yang berhenti, meninggal dunia, mutasi jabatan, dan adanya pengembangan organisasi. Oleh karena itu pengadaan Pegawai Negeri Sipil adalah untuk mengisi formasi yang lowong, maka pengadaan dilaksanakan atas dasar kebutuhan, baik dalam arti jumlah dan mutu pegawai, maupun kompetensi jabatan yang diperlukan. Sehubungan hal tersebut, maka setiap warga Negara Indonesia yang memenuhi syarat yang ditentukan dalam Peraturan Pemerintah ini mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar dan diangkat menjadi PNS.

Hal ini berarti bahwa pengadaan Pegawai Negeri Sipil harus didasarkan pada kebutuhan dan dilakukan secara obyektif sesuai dengan syarat yang ditentukan. Untuk menjamin kualitas dan obyektivitas serta untuk mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, dipandang perlu mengatur kembali mengenai syarat dan tata cara pengadaan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Setiap warga Negara Indonesia mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar menjadi PNS setelah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam Peraturan



Pemerintah No. 11 tahun 2002 tentang perubahan Peraturan Pemerintah No. 98 tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil, yang menyebutkan bahwa lowongan formasi PNS diumumkan seluas-luasnya oleh pejabat yang berwenang yaitu pejabat Pembina kepegawaian. Ini berarti pengadaan pegawai harus dilakukan secara terbuka, melalui media masa atau bentuk lainnya agar dapat memberikan kesempatan kepada sebanyak mungkin warga Negara Indonesia untuk mengajukan lamaran dan memberikan lebih banyak kemungkinan bagi instansi untuk memiliki calon yang cakap.

### 2.3.2 Proses Pengadaan

Tata cara pengadaan PNS ditentukan dalam Peraturan Pemerintah No. 11 tahun 2002 tentang pengadaan PNS pasal 12 ayat (1) adalah pengadaan PNS dimulai dari perencanaan, pelamaran, penyaringan, pengangkatan CPNS, sampai dengan pengangkatan menjadi PNS.

Adapun proses pengadaan adalah;

- 1). Peramalan kebutuhan tenaga kerja,
- 2). Penarikan (*recruitment*),
- 3). Seleksi (*selection*), dan
- 4). Penempatan, orientasi, dan induksi karyawan. (Hasibuan, 2005 : 38)

#### A. Penentuan Kebutuhan Tenaga Kerja

Penentuan kebutuhan tenaga kerja sama istilahnya dengan perencanaan kebutuhan pegawai. Dimana, perencanaan merupakan unsur yang mengawali seluruh kegiatan administrasi kepegawaian. Berbagai masukan (input) dianalisa untuk memperoleh alternatif-alternatif yang terbaik. Dengan perencanaan akan

menentukan apakah seluruh proses administrasi akan mencapai susunannya atau tidak.

Perencanaan merupakan langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat, kesemuanya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan. (Siagian, 2005 : 41)

Sedangkan yang dimaksud dengan perencanaan kepegawaian adalah perkiraan yang sistematis tentang kebutuhan sumber daya manusia yang diperlukan oleh organisasi. (Tayibnapi, 1995 : 44)

Terdapat paling sedikit 6 (enam) manfaat dari proses perencanaan, antara lain:

- 1) Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik.
- 2) Melalui perencanaan sumber daya manusia secara matang, produktivitas kerja dari tenaga yang sudah ada dapat ditingkatkan.
- 3) Perencanaan berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja dimasa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak.
- 4) Salah satu segi MSDM yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan.
- 5) Salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan adalah penelitian.

- 6) Perencanaan sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam organisasi. (Siagian, 2005 : 44-48)

Dalam tahap perencanaan ini diperlukan suatu analisa kebutuhan pegawai untuk menentukan formasi yang kosong. Dimana menurut Peraturan Pemerintah No. 97 tahun 2000 pasal 1 ayat (1) yang disebut dengan formasi adalah jumlah dan susunan pangkat pegawai negeri sipil yang diperlukan dalam suatu satuan organisasi negara untuk mampu melaksanakan tugas pokok dalam jangka waktu tertentu.

Formasi Pegawai Negeri Sipil terdiri dari:

- 1) Pegawai Negeri Sipil Pusat
- 2) Pegawai Negeri Sipil Daerah

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 97 tahun 2000 pasal 3 ditentukan:

- 1) Formasi Pegawai Negeri Sipil Pusat untuk masing-masing satuan organisasi pemerintah pusat setiap tahun anggaran ditetapkan oleh menteri yang bertanggungjawab dibidang pendayagunaan aparatur negara, setelah mendapat pertimbangan kepala Badan Kepegawaian Negara berdasarkan usul dari pejabat pembina kepegawaian pusat.
- 2) Formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah untuk masing-masing satuan organisasi pemerintah daerah setiap tahun anggaran ditetapkan oleh Kepala Daerah.

Dalam menentukan formasi masing-masing satuan organisasi pemerintah / negara, disusun berdasarkan analisa kebutuhan, dan penyediaan pegawai sesuai



dengan jabatan yang tersedia, dengan memperhatikan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan oleh pemerintah, dalam menentukan formasi mempertimbangkan:

- 1) Jenis pekerjaan
- 2) Sifat pekerjaan
- 3) Pemikiran beban kerja dan pemikiran kapasitas seorang pegawai dalam jangka waktu tertentu
- 4) Pemikiran kapasitas pegawai
- 5) Kebijakan pelaksanaan pekerjaan
- 6) Jenjang serta jumlah jabatan dan pangkat
- 7) Peralatan yang tersedia
- 8) Kemampuan keuangan negara atau perusahaan atau kemampuan keuangan daerah.

Selain itu dalam tahap ini pejabat Pembina kepegawaian juga memuat jadwal kepegawaian yang akan dilaksanakan mengenai:

- 1) Investasi lowongan yang dibutuhkan dalam formasi
- 2) Syarat-syarat dalam menduduki jabatan
- 3) Persyaratan bagi pelamar
- 4) Materi ujian dan cara penyaringan
- 5) Pengangkatan menjadi CPNS
- 6) Pengangkatan menjadi PNS
- 7) Pengumuman pengangkatan

## **B. Perekrutan/Penarikan**

Rekrutmen merupakan kegiatan untuk mengundang tenaga kerja yang dibutuhkan melalui advertensi di dalam pers-media atau dalam lingkup terbatas

dilaksanakan melalui pengumuman di kantor yang terbaca oleh tenaga yang berkepentingan. (Tayibnapis, 1995 : 12)

Penarikan atau rekrutmen merupakan proses penarikan dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. (Handoko, 2000 : 69)

Rekrutmen adalah suatu usaha untuk mencari dan mendapatkan calon-calon pegawai yang melamar jabatan yang lowong / kosong, guna untuk mendapatkan sebanyak mungkin calon / pelamar yang memenuhi syarat-syarat menurut *job description* dan analisa yang diminta untuk jabatan yang lowong pada suatu organisasi. (Musanef, 1984 : 108)

Pada prinsipnya yang disebut dengan rekrutmen adalah proses mencari menemukan dan menarik para pelamar untuk menjadi pegawai pada dan oleh organisasi tertentu. Selanjutnya rekrutmen juga dapat didefinisikan sebagai sebagian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. (Sulistiyani, Rosidah, 2003 : 134)

Dari berbagai pengertian rekrutmen tersebut dapat disimpulkan bahwa rekrutmen adalah upaya untuk mendapatkan dan menemukan pelamar yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan. Pada dasarnya, sasaran akhir dan keberhasilan suatu proses penarikan diukur dengan didaptkannya calon yang sangat baik, dan ketidakberhasilan rekrutmen berarti tidak didaptkannya calon yang paling berpotensi. Oleh karena itu sebelum dilakukannya rekrutmen maka terlebih

dahulu dilakukan analisa pekerjaan yang harus dilakukan oleh organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Ada beberapa alasan yang mendorong organisasi melakukan rekrutmen pegawai antara lain:

- 1) Berdirinya organisasi baru
- 2) Adanya perluasan kegiatan organisasi
- 3) Terciptanya pegawai-pegawai dan kegiatan-kegiatan baru
- 4) Adanya pegawai yang pindah ke organisasi lainnya
- 5) Adanya pegawai yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat sebagai tindakan punitif.
- 6) Adanya pegawai yang berhenti karena memasuki usia pensiun
- 7) Adanya pegawai yang meninggal dunia

Sedangkan prinsip-prinsip dari rekrutmen itu sendiri adalah:

- 1) Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai. Untuk itu sebelumnya perlu dibuat:
  - a) Analisis pekerjaan
  - b) Deskripsi pekerjaan, dan
  - c) Spesifikasi pekerjaan
- 2) Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan job yang tersedia. Untuk mendapatkan hal tersebut perlu dilakukan:
  - a) Peramalan kebutuhan tenaga kerja
  - b) Analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja (*work force anaysis*)



- 3) Biaya yang diperlukan diminimalkan
- 4) Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan
- 5) Fleksibility
- 6) Pertimbangan-pertimbangan hukum.(Rivai, 2005 : 161)

Dalam Peraturan Pemerintah No. 98 tahun 2000 pasal 3, disebutkan setiap warga negara Republik Indonesia mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar menjadi PNS setelah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam peraturan pemerintah ini, yaitu:

- 1) Berdasarkan syarat-syarat yang obyektif. Dalam Peraturan Pemerintah No. 11 tahun 2002 disebutkan syarat-syarat yang harus dipenuhi setiap pelamar adalah:
  - a. Warga negara Indonesia.
  - b. Berusia serendah-rendahnya 18 (delapan belas) tahun dan setinggi-tingginya 35 (tiga puluh lima) tahun.
  - c. Tidak pernah dihukum penjara atau kurungan berdasarkan putusan pengadilan yang sudah mempunyai kekuatan hukum yang tetap, karena melakukan suatu tindak pidana kejahatan.
  - d. Tidak pernah diberhentikan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau tidak dengan hormat sebagai pegawai swasta.
  - e. Tidak berkedudukan sebagai calon atau pegawai negeri.
  - f. Mempunyai pendidikan, kecakapan, keahlian dan keterampilan yang diperlukan.
  - g. Berkelakuan baik.
  - h. Sehat jasmani dan rohani.

- i. Bersedia ditempatkan diseluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia atau negara lain yang ditentukan oleh pemerintah.
- j. Syarat lain ditentukan dalam persyaratan jabatan.

2) Tidak berdasarkan golongan, agama, atau ras. Prinsip tersebut sesuai dengan ketentuan pasal 17 ayat (2) Undang-Undang No. 43 tahun 1999 yang menyatakan:

“Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam setiap jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan.”

Sumber rekrutmen mengacu pada tempat atau lingkungan tempat calon pegawai didapatkan. Sumber tenaga kerja secara umum meliputi:

1) Sumber internal

Orang yang sudah menjadi pegawai perusahaan yang sudah menduduki jabatan tertentu yang mungkin dapat dipindahkan (transfer), dipromosikan (promosi), atau didemosi (demosi) untuk mengisi jabatan yang kosong melalui proses seleksi yang akan dilakukan.

2) Sumber eksternal

Orang-orang yang belum menjadi pegawai perusahaan, yang akan ditarik untuk menjadi calon pegawai. (Hariandja, 2002 : 107-108)

Selain itu metode penarikan juga sangat penting, karena metode penarikan akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang akan masuk ke dalam perusahaan. Metode penarikan antara lain:

1) Metode tertutup

Metode tertutup adalah penarikan hanya diformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya lamaran yang masuk relatif sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik sulit.

2) Metode terbuka

Metode terbuka adalah ketika penarikan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media masa, cetak maupun elektronik, agar tersebar luas ke masyarakat. Dengan metode terbuka lamaran diharapkan banyak yang masuk sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang qualified lebih besar. (Hasibuan, 2005 : 44)

Perekrutan pegawai yang dilakukan oleh organisasi publik maupun swasta mengenal teknik-teknik rekrutmen sebagai berikut:

1) Teknik Rekrutmen yang Disentralisasikan

Jika instansi tersebut mempunyai beberapa ribu pekerja, dan jika departemen-departemen yang berbeda yang merekrut sejumlah besar pekerja juru ketik atau teknis bagi tipe kedudukan yang sama, rekrutmen yang disentralisasikan akan lebih sering dipakai karena lebih efisien biayanya. Jika rekrutmen disentralisasikan, instansi yang mengelola sumber daya manusia itu akan bertanggungjawab untuk



meminta dari para manajer akan perkiraan-perkiraan periodik mengenai jumlah dan tipe pekerjaan-pekerjaan baru yang dibutuhkan diwaktu yang akan datang.

2) Teknik Rekrutmen yang Didesentralisasikan

Rekrutmen yang didesentralisasikan terjadi di instansi-instansi yang relatif lebih kecil, kebutuhan-kebutuhan rekrutmen terbatas dan dalam mana setiap instansi mempekerjakan berbagai tipe pekerja. Rekrutmen cara ini selalu dipakai untuk posisi-posisi khas profesional, ilmiah atau administratif bagi suatu instansi tertentu. Selama masa resesi, dimana permintaan akan pekerjaan-pekerjaan pemerintah meningkat tetapi lowongannya terbatas, maka penggunaan rekrutmen dengan cara ini lebih efektif.

3) *Name requets* : Gabungan Politik dan Pelayanan Sipil

Teknik kombinasi anatar politik dan sipil ini merupakan proses rekrutmen yang melibatkan nilai-nilai *political responsiveness* dan *efficiency*. Contoh: perekrutan berdasarkan pada kebutuhan pegawai dalam suatu instansi. Para pegawai yang terpilih meminta birokrat tertentu untuk melihat apakah seseorang sesuai dengan kualifikasi tertentu. Selanjutnya mereka akan dinasehati oleh birokrat. (Gomes, 2002 : 111)

### C. Seleksi

Seleksi adalah kegiatan untuk memilih tenaga-tenaga yang bermutu diantara pelamar yang mengikuti proses pengadaan. (Tayibnapis, 1995 : 131)

Dalam proses seleksi, setelah diketahui formasi Pegawai Negeri Sipil maka lowongan formasi tersebut diumumkan seluas-luasnya oleh Pejabat Pembina kepegawaian. Pengumuman dilakukan paling lambat 15 (lima belas) hari sebelum tanggal penerimaan lamaran, sebagaimana disebutkan dalam pasal 5 ayat (1) dan (2) Peraturan Pemerintah No. 98 tahun 2000.

Pengumuman pengadaan PNS dilakukan melalui media masa atau dalam bentuk pengumuman lainnya yang ditempatkan pada kantor-kantor instansi pemerintah terutama pada kantor departemen tenaga kerja setempat. Pengumuman pengadaan dilakukan dalam jangka waktu 15 hari sebelum tanggal penyaringan.

Isi pengumuman menurut Peraturan Pemerintah 11 2002 tentang pengadaan PNS terdiri dari:

- 1) Jumlah dan jenis jabatan yang lowong
- 2) Syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh setiap pelamar
- 3) Alamat dan tempat lamaran yang dituju
- 4) Lambat waktu pengajuan lamaran.

Penyaringan CPNS atau seleksi CPNS adalah kegiatan untuk memilih tenaga-tenaga yang bermutu diantara pelamar yang mengikuti proses pengadaan CPNS. Dalam tahap penyaringan ini berdasarkan pada pasal 7 Peraturan Pemerintah 11 tahun 2002 dilakukan oleh sebuah panitia penyaringan yang dibentuk oleh pejabat Pembina kepegawaian. Panitia ini terdiri sekurang-kurangnya tiga pejabat, yaitu seorang ketua merangkap anggota, sekretaris merangkap anggota, dan seorang anggota. Apabila jumlah anggota panitia lebih dari tiga orang, maka jumlahnya harus bilangan ganjil. Tugas panitia tersebut antara lain:

- 1) Menyiapkan bahan ujian
- 2) Menentukan pedoman pemeriksaan dan penilaian ujian
- 3) Menentukan tema dan jadwal ujian
- 4) Menyelenggarakan ujian
- 5) Memeriksa dan menentukan hasil ujian

Materi ujian meliputi:

- 1) Tes kompetensi
- 2) Psikotes

Proses selanjutnya setelah hasil ujian diperiksa, pejabat Pembina Kepegawaian menetapkan dan mengumumkan pelamar yang dinyatakan lulus ujian penyaringan dan yang bersangkutan diwajibkan menyerahkan kelengkapan administrasi sesuai ketentuan yang berlaku.

#### **D. Penempatan**

Penempatan adalah proses pendayagunaan pegawai dengan menempatkan calon pegawai pada unit kerja yang telah direncanakan menerima tambahan tenaga. (Tayibnapis, 1995 : 134)

Dalam proses penempatan, setelah dinyatakan lulus dan menyerahkan persyaratan administrasi serta diberi nomor identitas PNS, pelamar diangkat menjadi CPNS, dan ditetapkan sesuai dengan formasi yang diperuntukan padanya dengan memperhatikan pendidikan dan pengalaman yang dimilikinya. Dengan demikian penempatan yang bersangkutan didasarkan kebutuhan organisasi dan didasarkan *“the right man in the right place”*.



Pengangkatan CPNS tersebut ditetapkan dengan keputusan pejabat pembina kepegawaian yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah No. 98 tahun 2000 pasal 14 disebutkan bahwa CPNS yang telah menjalankan masa percobaan sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun dan paling lama 2 (dua) tahun, diangkat menjadi PNS oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dalam jabatan dan pangkat tertentu, apabila:

- 1) Unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik.
- 2) Telah memenuhi syarat kesehatan jasmani dan rohani untuk diangkat menjadi PNS.
- 3) Telah lulus pendidikan dan pelatihan prajabatan.

Banyak orang atau pimpinan yang berpendapat bahwa kebutuhan pegawai sekarang bisa diperoleh sekarang. Sedangkan apabila belum ada pegawai yang sesuai dengan kualifikasi, maka yang bersangkutan dididik dan dilatih justru pada saat memangku jabatan yang mensyaratkan jenis diklat tersebut. Dengan kata lain, tidak banyak pimpinan untuk menduduki jabatan yang nantinya memerlukannya.

## **2.4 Pegawai Negeri Sipil**

### **2.4.1 Pengertian PNS**

Pegawai Negeri Sipil adalah sumber daya manusia yang merupakan pemikir, perencana, dan pelaksana berbagai kebijakan pemerintah, pembangunan, dan pelayanan masyarakat dalam rangka mencapai tujuan nasional. Menurut Widjaja (1990:15), pegawai merupakan tenaga kerja manusia, jasmaniah maupun rohaniah (mental dan pikiran), yang senantiasa dibutuhkan dan karena itu menjadi

salah satu modal pokok dalam badan usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi).

Menurut Wojowasito (2000:283), dalam kamus bahasa Indonesia, kata pegawai berarti orang yang bekerja pada pemerintah (perusahaan dan sebagainya). Sedangkan pegawai negeri berarti, negara atau pemerintah. Jadi, pegawai negeri adalah orang yang bekerja pada pemerintah atau negara.

Menurut pasal 1 ayat (1) Undang-Undang No.43 tahun 1999 tentang perubahan atas UU No. 8 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, menyebutkan bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah setiap Warga Negara Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas Negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dari rumusan tentang Pegawai Negeri menurut pasal 1 ayat (1) Undang-Undang No. 43 tahun 1999 tersebut dapat ditarik unsur-unsur sebagai berikut:

- a. Setiap warga Negara yang memenuhi syarat yang ditentukan,
- b. Diangkat oleh pejabat yang berwenang
- c. Diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri atau tugas Negara lain.
- d. Mendapat gaji menurut perundang-undangan yang berlaku

Menurut pasal 2 ayat (2) Undang-Undang No. 43 tahun 1999 Pegawai Negeri Sipil (PNS) terdiri atas:

- a. Pegawai Negeri Sipil (PNS) pusat
- b. Pegawai Negeri Sipil (PNS) daerah

Adapun yang dimaksud dengan PNS pusat adalah PNS yang gajinya dibebankan pada APBN dan bekerja pada departemen, lembaga pemerintah non departemen, kesekretariatan, lembaga tertinggi/tinggi Negara, instansi vertical di daerah propinsi/kabupaten/kota, kepaniteraan pengadilan atau dipekerjakan untuk menyelenggarakan tugas Negara lainnya.

Sedangkan yang dimaksud PNS daerah adalah PNS daerah Propinsi/Kabupaten/Kota yang gajinya dibebankan pada APBD dan bekerja pada pemerintahan Daerah, atau dipekerjakan diluar instansi induknya. Jadi dapat diketahui bahwa PNS daerah adalah PNS daerah otonom.

Selain dari PNS pusat dan daerah apabila diperlukan maka pemerintah pusat atau pemerintah daerah dapat mengangkat pegawai tidak tetap hanya untuk jangka waktu tertentu guna melaksanakan tugas pemerintah dan pembangunan yang bersifat teknis profesional dan administrasi sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi. ketentuan pasal 1 Undang-Undang 43 tahun 1999 menentukan syarat-syarat yang harus dipenuhi untuk dapat disebut sebagai pegawai negeri itu adalah bersifat kumulatif dalam arti harus memenuhi keseluruhan unsur yang ditentukan sebagai pegawai negeri. Dan sebaliknya apabila seseorang tidak memenuhi unsur yang dimaksud, maka bukan sebagai pegawai negeri.

#### **2.4.2 Kedudukan dan Tugas PNS**

Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan unsur Aparatur Negara, abdi Negara dan abdi masyarakat yang dengan penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan pemerintah



menyelenggarakan tugas umum pemerintahan dan pembangunan. (LAN, 1997 : 162).

Berdasarkan Undang-Undang No. 43 tahun 1999 pasal 3 menyebutkan bahwa, Pegawai Negara berkedudukan sebagai unsur aparatur Negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara professional, jujur, adil, dan merata dalam menyelenggarakan tugas Negara, pemerintahan dan pembangunan. Dalam kedudukan dan tugas tersebut Pegawai Negeri harus netral dari semua golongan dan partai politik serta tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

### **2.5 Permasalahan Kepegawaian dalam Rangka Otonomi Daerah**

Pelaksanaan dari sistem Manajemen PNS didasarkan atas Undang-undang dan peraturan pemerintah, Undang-undang yang dimaksud adalah UN No. 43 Tahun 1999. Undang-undang ini diterbitkan untuk merevisi Undang-undang Kepegawaian sebelumnya, yakni UU No. 8 Tahun 1974. Undang-undang Tahun 1974 ini dibuat oleh Pemerintahan Orde Baru yang mempunyai kebijakan untuk memperkuat stabilitas sistem pemerintahan. Oleh karena itu perlu didukung oleh kepegawaian yang loyal kepada pemerintah. Administrasi kepegawaditungiannya diatur oleh pemerintah pusat.

Manajemen PNS yang dilaksanakan di daerah-daerah setidaknya bisa berjalan lancar sesuai dengan keinginan memberikan kewenangan yang lebih besar ke daerah, sebagai bukti bukti daerah masih banyak menggantungkan peran pemerintah pusat terutama mengenai dana yang dipergunakan menggaji pegawai. Banyak daerah yang kurang mampu menggaji dan menyejahterakan pegawainya,

mengingat sumber pendapatan asli daerah tidak mencukupi untuk keperluan meningkatkan kesejahteraan dan pendapatan pegawai. Manajemen kepegawaian seharusnya bisa mendukung terlaksananya kesatuan bangsa dalam sistem negara kesatuan RI. Namun karena ketidaksiapan daerah untuk melaksanakan otonomi daerah, maka manajemen kepegawaian (PNS) mengalami banyak persoalan di daerah yang tidak sesuai dengan kebijakan yang dituangkan dalam Undang-undang yang baru.

Aktivitas pengadaan pegawai hampir selama pelaksanaan otonomi daerah tidak berjalan. Hal ini disebabkan pemerintah daerah baru saja menerima pelimpahan jumlah pegawai yang besar dari pegawai-pegawai pemerintah pusat yang bekerja di daerah-daerah. Jika ada pemerintah daerah yang melakukan pengadaan pegawai baru, kegiatan ini masih dipandu oleh kebijakan pemerintah pusat. Misalnya, formasi pegawai untuk daerah ditentukan oleh pemerintah pusat. Transparansi proses pengadaan tidak mencerminkan sistem yang terbuka, sehingga membuka peluang adanya tuduhan kolusi, korupsi dan nepotisme.

Masalah kepegawaian dalam rangka otonomi daerah adalah sebagai berikut :

1. Sejak pelaksanaan otonomi daerah belum pernah melakukan pengadaan
2. Adanya isu suap dalam proses pengadaan pegawai
3. Perlunya *bargaining* dengan pemerintah pusat agar daerah diberi formasi untuk melakukan pengadaan
4. Ketidaktransparannya dalam proses seleksi yang menimbulkan *black market* dan *nepotism*

5. Kecilnya formasi pegawai yang ditetapkan oleh pemerintah pusat sehingga tidak sesuai dengan kebutuhan daerah
6. Rendahnya kualitas pelamar sehingga sulit untuk mendapatkan PNS yang berkualitas. Hal ini disebabkan pekerjaan sebagai PNS bukan menjadi pilihan utama melainkan menjadi pilihan alternatif ketika mencari pekerjaan di tempat lain tidak dapat
7. Banyaknya tekanan yang dilakukan pihak luar, seperti tekanan politik dari salah satu partai politik, tekanan dari pimpinan dewan atau fraksi di DPRD untuk mendapatkan PNS yang berkualitas.





## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Bertujuan untuk menggambarkan secara tepat sifat-sifat suatu individu, keadaan, gejala atau kelompok tertentu, untuk menentukan frekuensi atau penyebaran suatu gejala lain dalam masyarakat.

Pendekatan kualitatif dilakukan dengan metode pencatatan atas pengamatan fakta yang berhasil dilihat. Bogdan dan Taylor mendefinisikan metode kualitatif sebagai “ Produser penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa data tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati” (Moleong 2002:3).

Selain itu, pengumpulan data dilakukan melalui dokumen-dokumen maupun wawancara dalam memahami realitas. Dokumen diteliti dengan baik secara kontekstual. Untuk dapat menjelaskan berbagai makna data yang terkumpul maka penelitian ini bersifat analisis.

#### 3.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian menurut Moleong (2002: 62-63) mengemukakan bahwa maksud ditetapkannya fokus penelitian adalah: pertama, untuk dapat membatasi bidang studi. Kedua, berfungsi untuk memenuhi kriteria inklusi-eksklusi atau memasukkan-mengeluarkan (*inclusion-exclusion criteria*) suatu informasi yang

baru diperoleh di lapangan. Berdasarkan rumusan masalah, maka fokus penelitian adalah sebagai berikut:

1. Pelaksanaan pengadaan sumber daya aparatur pemerintah daerah dalam kerangka otonomi daerah dalam proses pengadaan, yaitu sebagai berikut:

1. Penentuan kebutuhan tenaga kerja
2. Perekrutan / penarikan
3. Seleksi
4. Penetapan

2. Faktor-faktor yang menjadi kendala dalam pelaksanaan pengadaan sumber daya aparatur pemerintah daerah dalam kerangka otonomi daerah di Kabupaten Tulungagung.

### **3.3 Lokasi dan Situs Penelitian**

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana penelitian dilakukan dan merupakan tempat yang dipilih sebagai obyek penelitian. Adapun lokasi penelitian yang akan dijadikan tempat penelitian adalah Kabupaten Tulungagung.

Situs penelitian adalah letak atau tempat peneliti mengungkapkan keadaan yang sebenarnya dari obyek yang diteliti. Dengan demikian situs dalam penelitian ini adalah Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Tulungagung di Jl. Ahmad Yani Timur No. 37 Tulungagung.

### **3.4 Jenis Penelitian**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kali. Dalam hal ini dapat berupa hasil wawancara dengan pihak-pihak terkait dengan peneliti. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dari informan yaitu data yang mengenai fokus penelitian ini.

2. Data Sekunder

Data ini diperoleh dari tangan kedua, ketiga artinya melewati satu atau lebih. Pihak yang bukan peneliti sendiri, bertujuan untuk mendukung data primer yang berupa dokumen-dokumen dan laporan-laporan yang berkaitan dengan fokus penelitian.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah langkah yang sangat penting dalam metode ilmiah, karena data yang dihasilkan ini diusahakan dapat dipergunakan untuk memecahkan masalah. Oleh karena itu, data tersebut harus valid, yaitu dengan menggunakan metode penelitian lapangan (*field research*). Adapun cara yang akan digunakan dalam pengumpulan data pada penelitian ini adalah:

1. Interview atau wawancara

Dalam penelitian ini digunakan pendekatan petunjuk umum wawancara. Jenis wawancara ini mengharuskan wawancara membuat kerangka dan garis besar pokok-pokok yang ditanyakan dalam proses wawancara (Moleong, 2002:136).

2. Observasi (Pengamatan)

Pengamatan merupakan metode yang pertama kali dalam penelitian ilmiah, dimana penelitian dapat secara langsung mengetahui sasaran yang diteliti.



Dalam hal ini penulis mentukan elemen-elemen utama yang menjadi sasaran pengamatan. Seperti halnya dalam interview penulis juga memakai observasi tak terstruktur, yaitu tidak mempersiapkan panduan secara baku tetapi akan mengembangkan fokus observasi pada waktu kegiatan penelitian berlangsung.

### 3. Dokumentasi

Pengumpulan data dengan cara pencatatan dan pemanfaatan data-data yang tersedia serta mengambil gambar yang berhubungan dengan penelitian ini.

### 3.6 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan untuk memperoleh atau mengumpulkan data dalam rangka memecahkan masalah dan mencapai tujuan penelitian. Dalam penelitian ini instrumen atau alat yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Peneliti, salah satu ciri penelitian kualitatif adalah memasukkan manusia atau peneliti sendiri sebagai alat pengumpul data utama dalam proses wawancara dan analisa data.
2. Pedoman-pedoman wawancara, hal yang berguna untuk membatasi dan mengarahkan peneliti dalam mencari data-data yang diperlukan guna kegiatan penelitian.
3. Perangkat penunjang yang meliputi, buku catatan dan alat tulis menulis yang dapat digunakan selama berada di lapangan.
4. *Camera Digital*, digunakan sebagai instrumen penunjang untuk mengambil gambar-gambar yang dapat dijadikan sebagai bukti penelitian sesuai dengan fokus yang diteliti.

### 3.7 Analisa Penelitian

Data yang diperoleh oleh peneliti tidak akan berguna jika tidak dianalisis. Analisis data merupakan tahapan yang penting dikarenakan berhubungan dengan kekuatan analisa dan kemampuan mendiskripsikan data, situasi, peristiwa, dan konsepsi yang merupakan bagian dari obyek penelitian. Kegiatan analisa data ini menunjukkan cara memanfaatkan data dalam usaha memecahkan masalah. Analisa data untuk data-data yang bersifat kualitatif dilakukan dengan cara menggambarannya dengan kata-kata atau kalimat yang sesuai dengan hasil data yang diperoleh. Menurut Bogdan dan Biklen, analisa data kualitatif adalah:

Upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisir data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensistensiskannya, mencari dan menentukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain (Moleong, 2004:248).

Analisis data kualitatif sebagaimana yang diungkapkan oleh Sanapiah Faizal (1999:256), terdiri dari tiga kegiatan yaitu:

#### 1. Reduksi Data

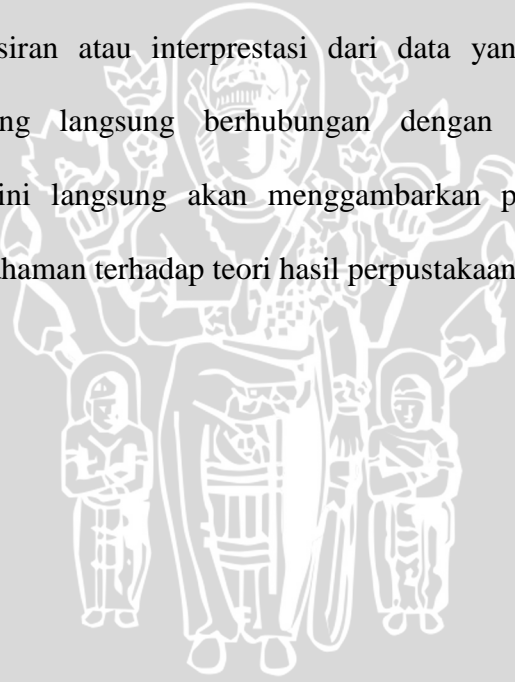
Reduksi data merupakan kegiatan untuk merangkum, mengikhtiarkan atau menyeleksi data yang terekam dari hasil wawancara, observasi atau dari sejumlah dokumen yang masing-masing dimasukkan ke dalam kategori tertentu.

## 2. Display Data

Display data adalah penyajian data ke dalam sejumlah kategori yang sesuai pada akhirnya akan memudahkan dalam rangka menurunkan, menyimpulkan dan menginterpretasikan data. Selain itu display data juga berfungsi sebagai daftar yang bisa secara tepat menunjukkan cakupan data yang telah dikumpulkan.

## 3. Penarikan Kesimpulan

Dalam kegiatan ini peneliti dapat mengambil kesimpulan-kesimpulan tertentu dari hasil pemahaman dan pengertiannya. Langkah-langkah selanjutnya adalah memberikan penafsiran atau interpretasi dari data yang telah diperoleh terutama data yang langsung berhubungan dengan fokus penelitian. Interpretasi data ini langsung akan menggambarkan pandangan peneliti sesuai dengan pemahaman terhadap teori hasil perpustakaan yang relevan.





## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Gambaran Umum Kabupaten Tulungagung

###### A. Kondisi Geografis

Kabupaten Tulungagung dengan luas wilayah yang mencapai 1.150,41 Km<sup>2</sup>. Terletak pada posisi 111° 43' sampai dengan 112° 07' bujur timur dan 7° 51' sampai dengan 8° 18' lintang selatan. Berbentuk daratan yang subur pada bagian utara, tengah dan timur, sebagian ada pegunungan dan samudra Indonesia sepanjang batas selatan. Kabupaten Tulungagung terletak 154 Km ke arah barat daya dari kota Surabaya.

Batas-batas wilayah administrasi Kabupaten Tulungagung:

- Sebelah utara berbatasan dengan Kabupaten Kediri tepatnya dengan Kecamatan Keras
- Sebelah timur berbatasan dengan Kabupaten Blitar
- Sebelah selatan berbatasan dengan Samudra Indonesia
- Sebelah barat berbatasan dengan Kabupaten Trenggalek

###### 1) Topografi

Kabupaten Tulungagung terbagi menjadi tiga dataran yaitu tinggi, sedang dan rendah. Dataran rendah merupakan daerah dengan ketinggian di bawah 500 m dari permukaan laut, daerah ini meliputi semua kecamatan tetapi tidak semua Desa untuk Kecamatan Pagerwojo dan Sendang hanya empat desa. Dataran sedang mempunyai ketinggian 500 m sampai dengan 700 m dari permukaan laut,

daerah ini meliputi Kecamatan Pagerwojo sebanyak 6 Desa dan Kecamatan Sendang 5 Desa. Sedangkan dataran tinggi merupakan daerah dengan ketinggian di atas 700 m dari permukaan air laut yaitu Kecamatan Pagerwojo sebanyak 1 Desa dan Kecamatan sebanyak 2 Desa. Daerah yang mempunyai wilayah terluas secara berurutan yaitu: Kecamatan Sendang, Kecamatan Tanggunggunung, Kecamatan Kalidawir, dan Kecamatan Pagerwojo.

## 2) Hari dan Curah Hujan

Hari dan curah hujan di Kabupaten Tulungagung antara lain dipengaruhi oleh keadaan iklim, keadaan topografi dan perputaran atau pertemuan arus udara. Hari hujan terbesar ada di bulan Maret, dan terkecil ada di bulan Juli, Agustus, dan September. Sedangkan curah hujan terbesar ada di bulan November dan terendah ada di bulan September. Rata-rata curah hujan di Kabupaten Tulungagung selama tahun 2008 adalah 145 Mm, ini berarti lebih tinggi di bandingkan tahun 2007 yang sebesar 135 Mm. Curah hujan dan hari hujan merata antar waktu dan daerah, sehingga mengakibatkan suatu keadaan yang saling bertentangan, yaitu misalnya terjadi banjir di suatu daerah sementara di daerah lain terjadi kekeringan pada saat yang sama. Oleh karena itu harus di waspadai bulan-bulan hari hujannya banyak dan sedikit, sehingga dapat diminimalkan terjadinya suatu bencana.

## 3) Sungai dan Jarak Antar Kecamatan

Hampir semua Kecamatan di Kabupaten Tulungagung dialiri sungai, kecuali Kecamatan Tanggunggunung dan Pucanglaban. Jumlah sungai kurang lebih ada 27 sungai, yang mana ada beberapa sungai yang melewati lebih dari 1 Kecamatan. Misalnya Sungai Parit Agung (melintasi selatan Kabupaten

Tulungagung), Sungai Song (melintasi barat Kabupaten Tulungagung) dan Sungai Brantas (melintasi utara Kabupaten Tulungagung). Sedangkan bila dilihat dari jarak rata-rata dari Kecamatan ke Ibu Kota Kabupaten yang memiliki jarak terjauh adalah Kecamatan pucangalaban sejauh 36 Km.

**Tabel 1****Kondisi Geografis Kabupaten Tulungagung**

<b>Kondisi Geografis</b>	<b>Luas/Jumlah</b>
Luas wilayah	1. 150, 41 Km <sup>2</sup>
Letak geografis	111° 43' – 112° 07' BT dan 7° 51' – 8° 18' LS
Curah hujan	145 Mm
Sungai	27 sungai

Sumber: Data sekunder yang diolah

**B. Kondisi Demografis**

Sasaran utama pembangunan sebagaimana tertuang dalam GBHN adalah mewujudkan kesejahteraan penduduk pembangunan yang dilaksanakan adalah dalam rangka membentuk manusia Indonesia seutuhnya dari seluruh masyarakat. Salah satu masalah sosial yang perlu diperhatikan dalam proses pembangunan adalah masalah kependudukan yang mencakup antara lain: jumlah, komposisi, dan penyebaran penduduk, serta masalah kualitas penduduk sebagai pendukung pembangunan. Jumlah penduduk yang besar bisa menjadi modal pembangunan apabila kualitasnya baik. Namun sebaliknya, dapat juga menjadi beban pembangunan apabila kualitasnya rendah. Peningkatan jumlah penduduk yang



tinggi menuntut penyediaan lapangan kerja dan fasilitas-fasilitas sosial, misalnya perumahan, kesehatan, dan pendidikan.

Pemerintah telah melaksanakan berbagai usaha dalam rangka memecahkan masalah tersebut. Usaha-usaha tersebut antara lain program KB untuk menghambat laju pertumbuhan penduduk, program transmigrasi yang mengarah pada pemerataan penyebaran penduduk, wajib belajar 9 tahun serta program-program lainnya. Selain itu dengan diberlakukannya otonomi daerah, maka daerah mempunyai kewenangan untuk mengatur daerahnya. Dalam arti program mana yang diutamakan untuk dapat mewujudkan kesejahteraan penduduk tersebut.

#### 1) Penduduk

penduduk Kabupaten Tulungagung menurut hasil registasi penduduk akhir tahun 2008 mengalami kenaikan 0,47 persen dibanding akhir tahun 2007, yaitu dari 1.020.034 jiwa di tahun 2007, yang terbagi atas laki-laki 511.213 jiwa dan perempuan 523.821 jiwa dengan tingkat kepadatan penduduk rata-rata 891 jiwa/km<sup>2</sup>. memang belum terjadi pemerataan penduduk di Kabupaten Tulungagung. Hal ini bisa dilihat adanya kesenjangan tingkat kepadatan penduduk antar Kecamatan. Di satu sisi ada yang tingkat kepadatannya di atas 6.000 jiwa/km<sup>2</sup> namun di sisi lain ada yang kurang dari 500 jiwa/km<sup>2</sup>.

#### 2) Tenaga Kerja

Salah satu tantangan besar bangsa ini adalah menciptakan lapangan kerja atau usaha yang layak bagi angkatan kerja yang besar dan cenderung terus meningkat karena perubahan struktur umur penduduk. Tantangan ini mencakup dua aspek sekaligus, penciptaan lapangan kerja baru bagi angkatan kerja yang

belum bekerja dan peningkatan kerja bagi mereka yang sudah bekerja sehingga memperoleh imbalan kerja yang memadai untuk dapat hidup layak. Oleh karena itu pemerintah perlu mengawasi pelaksanaan dari penerapan Upah Kerja Minimum.

Pencari kerja yang terdaftar di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi pada tahun 2008 sebesar 7.498 jiwa, yang didominasi lulusan SMA sebesar 37,10 persen. Pencari kerja yang telah disalurkan menurut lapangan pekerjaan terbesar di sektor kegiatan lainnya yaitu sebesar 76,86 persen.

### 3) Pegawai Negeri Sipil

di dalam era otonomi ini, kecepatan dan ketepatan pelayanan sangat diharapkan sebab hal ini akan menunjang tingkat keberhasilan pembangunan suatu daerah. PNS atau CPNS selaku abdi negara dan abdi masyarakat diuntut untuk selalu meningkatkan untuk kualitas individu untuk memberikan pelayanan prima.

Jumlah PNS Pemda Kabupaten Tulungagung pada tahun 2008 ini sebesar 13.512 jiwa yang berarti besar dibandingkan dengan tahun 2007 sebesar 12.319 jiwa, atau dapat dikatakan mengalami kenaikan 9,68 persen. Dari jumlah ini terbanyak ada di golongan III sebesar 63,46 persen, kemudian golongan II sebesar 26,90 persen, golongan IV sebesar 7,37 persen, dan golongan I sebesar 2,27 persen.

### C. Pemerintahan

Pemerintahan adalah suatu sistem yang mengatur segala kegiatan masyarakat dalam suatu daerah/wilayah/negara yang meliputi segala aspek kehidupan berdasarkan norma-norma tertentu. Kabupaten Tulungagung, sebagai



salah satu Kabupaten di Jawa Timur, mempunyai sistem pemerintahan yang sama dengan kabupaten/kota di Jawa Timur pada umumnya. Dengan diberlakukannya UU No. 32 Tahun 2004 tentang Otonomi Daerah, maka peran pemerintah Daerah menjadi lebih besar kewenangan dari Pemerintah Pusat dilimpahkan ke daerah sehingga tingkat keberhasilan pembangunan di daerah sangat tergantung dari situasi dan kondisi pemerintah Daerah yang bersangkutan. Oleh karena itu kondisi dan situasi yang kurang memadai dapat menjadi hambatan serius bagi Pemerintah Daerah dalam melaksanakan pembangunan jika tidak segera diatasi.

Unit Pemerintah Daerah di bawah Kabupaten secara langsung adalah Kecamatan. Sedangkan kecamatan terbagi habis ke dalam desa atau kelurahan. Kabupaten Tulungagung terbagi atas 19 Kecamatan, 257 Desa, 14 Kelurahan, 1.851 Rukun Warga (RW) dan 6.347 Rukun Tetangga (RT). Kecamatan yang mempunyai jumlah desa terbanyak adalah Gondang yaitu sebanyak 20 Desa, sedangkan Kecamatan yang mempunyai jumlah desa paling sedikit adalah Kecamatan Tanggunggunung yaitu sebanyak 7 Desa.

Pemerintah akan berjalan baik apabila tersedia aparatur pemerintah yang memadai. Yang di maksud dalam hal ini adalah dari segi jumlah. Tidak seluruh perangkat desa atau kelurahan terisi, namun hal ini bukanlah halangan untuk menjalankan roda pemerintahan dalam melaksanakan pembangunan, apabila tenaga yang ada di optimalkan, dan ini merupakan pemecahan masalah yang dilakukan saat ini. Pembangunan Nasional yang telah dilaksanakan selama ini tidak akan berhasil sepenuhnya apabila desa atau kelurahan sebagai satuan terkecil tidak pernah tersentuh dengan adanya pembangunan. Berdasarkan Inmendagri 8 Tahun 1996 tentang Junlak Kepmendagri 25 tahun 1996 tentang



Data Dasar Profil Desa atau Kelurahan Klasifikasi Desa atau Kelurahan di Tulungagung terdapat 216 desa swakarta dan 55 desa swasembada. Sebagai unit terkecil suatu pemerintahan, setiap desa mempunyai proyek pembangunan desa yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Pembangunan tersebut meliputi berbagai bidang, antara lain bidang sosial budaya, ketahanan masyarakat, usaha ekonomi rakyat, sumber daya pemukiman dan teknologi tepat guna.

Tabel 2

### Kondisi Pemerintahan Kabupaten Tulungagung

Kondisi Pemerintahan	Jumlah
Kecamatan	19 kecamatan
Desa	257 desa
Kelurahan	14 kelurahan
Rukun warga	1.851 RW
Rukun tetangga	6.347 RT

Sumber : Data sekunder yang diolah

#### 4.1.2 Keadaan Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung

##### A. Gambar dan Umum

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten tulungagung di bentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Tulungagung Nomor 57 tahun 2001, tepatnya pada tanggal 16 September 2001. Badan Kepegawaian Daerah di kepalai oleh seorang pejabat Eselon III yang dijabat oleh Drs. Kusmadi, Msi. Sebelum

berbentuk badan, BKD merupakan bagian kepegawaian yang tugas dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah sekarang.

### **B. Visi dan Misi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung**

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung mempunyai visi dan misi yang harus di wujudkan. Visi dari BKD adalah “Terwujudnya PNS yang berkualitas, bermoral tinggi, netral dari pengaruh politik dan mampu berperan sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa melalui pembinaan kepegawaian yang profesional”.

Adapun misi yang dicanangkan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung adalah sebagai berikut:

1. Mendorong terwujudnya akuntabilitas pemerintah serta terciptanya aparatur atau Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bersih dari KKN (Korupsi, kolusi, Nepotisme).
2. Mendorong dan memberikan kontribusi bagi terselenggaranya manajemen kepegawaian yang baik.
3. Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam rangka pengambilan keputusan dan peningkatan kinerja instansi pemerintah.
4. Menumbuh kembangkan rasa persatuan dan kesatuan di lingkungan Pegawai Negeri Sipil.

### **C. Kependudukan, Tugas, Fungsi Badan Kepegawaian Daerah**

Badan Kepegawaian Daerah merupakan unsur pendukung penyelenggaraan Pemerintah Daerah di bidang kepegawaian, di pimpin oleh Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepala Bupati.

Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas melakukan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan-kebijakan daerah di bidang kepegawaian. Dalam penyelenggaraan tugas pokok sebagaimana tersebut di atas Badan Kepegawaian Daerah mempunyai fungsi sebagai berikut:

1. Perumusan kebijakan teknis di bidang kepegawaian
2. Pemberian pendukung atas penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di bidang kepegawaian
3. Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang kepegawaian
4. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya

#### **D. Struktur Organisasi**

Pentingnya pengorganisasian suatu unit kerja adalah karena sangat menentukan sekali bagi kelancaran perencanaan dan pelaksanaan program kerja yang dapat dipandang sebagai pengaturan dan pembinaan kerja. Wewenang serta tanggungjawab orang-orang yang harus di tata dan di organisasikan antara orang yang satu dengan yang lainnya. Dengan demikian pengelompokan-pengelompokan atas dasar tugas dan fungsinya masing-masing sehingga dapat didistribusikan kepada setiap pegawai dalam suatu kelompok atas bagian yang menyangkut kedudukan, tugas, tanggungjawab, pekerjaan, siapa atasan dan bawahannya serta bagaimana antara pegawai yang satu dengan yang lainnya.

Susunan organisasi BKD Kabupaten Tulungagung tertuang dalam Peraturan Bupati Tulungagung Nomor 38 Tahun 2008, adalah sebagai berikut:



**GAMBAR 2  
SUSUNAN ORGANISASI  
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH  
KABUPATEN TULUNGAGUNG**



Sumber data : Arsip BKD Kabupaten Tulungagung Tahun 2009

Susunan organisasi BKD terdiri dari:

- a. Kepala Badan
- b. Sekretariat, membawahi:
  - 1) Sub Bagian Umum
  - 2) Sub Bagian Keuangan
  - 3) Sub Bagian Bina Program
- c. Bidang Pengembangan Kepegawaian, membawahi:
  - 1) Sub Bidang Perencanaan dan peningkatan Kinerja Pegawai
  - 2) Sub Bidang Pengadaan Pegawai
- d. Bidang Mutasi Kepegawaian, membawahi:
  - 1) Sub Bagian Kepangkatan dan Pensiun Pegawai
  - 2) Sub Bagian Pengangkatan Jabatan dan Pindahan Pegawai
- e. Bidang Diklat Aparatur, membawahi:
  - 1) Sub Bagian Pendidikan dan Pelatihan Struktural
  - 2) Sub Bagian Pendidikan dan Pelatihan Fungsional
- f. Bidang Informasi Kepegawaian, membawahi:
  - 1) Sub Bagian Pengelolaan Data dan Informasi Kepegawaian
  - 2) Sub Bagian Pengelolaan Dokumen dan Arsip Kepegawaian
- g. Kelompok Jabatan Fungsional

Adapun tugas dan fungsi masing-masing unsur yaitu sebagai berikut:

**a. Kepala Badan**

Kepala Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas:

- a) Memimpin, melakukan koordinasi, konsultasi, mediasi dan fasilitasi dalam penyelenggaraan kegiatan Kepegawaian Daerah

- b) Membuat laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan Badan Kepegawaian Daerah sesuai ketentuan yang berlaku
- c) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Bupati

Dalam menyelenggarakan tugas sebagaimana di maksud di atas Kepala Badan mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a) Perumusan kebijaksanaan teknis di bidang Kepegawaian
- b) Pelayanan penunjang penyelenggaraan pemerintah Kabupaten di Bidang manajemen Kepegawaian Daerah
- c) Pelaksanaan koordinasi, pengendalian, pengawasan dan evaluasi bidang kepegawaian

#### **b. Sekretariat**

Sekretariat mempunyai tugas sebagai berikut:

- a) Menyelenggarakan administrasi tata usaha dan kearsipan
- b) Melaksanakan pengelolaan administrasi dan penyusunan laporan kepegawaian, keuangan dan perlengkapan
- c) Menyusun program dan perencanaan Badan
- d) Menyusun dan melaksanakan pembinaan hukum, organisasi dan tata laksana Badan

Sekretariat sebagaimana dimaksud di atas di pimpin oleh seorang Sekretaris yang dalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab kepada kepala Badan. Untuk melaksanakan tugasnya Sekretariat mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a) Pengelolaan dan pembinaan urusan tata usaha dan tata kearsipan, rumah tangga dan keprotokolan Badan



- b) Penyusunan program dan perencanaan Badan
- c) Penyusunan dan pembinaan hukum, organisasi dan tata usaha laksana Badan
- d) Pengelolaan administrasi dan penyusunan laporan kepegawaian, keuangan, dan perlengkapan
- e) Pembinaan administrasi kepada Unit Pelaksanaan Teknis Badan
- f) Pelaksana tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya Sekretariat membawahi:

1) Sub Bagian Umum

Sub Bagian Umum mempunyai tugas:

- a) Melakukan urusan administrasi persuratan, kearsipan, perjalanan dinas, rumah tangga, dan keprotokolan
- b) Melakukan tata usaha dan administrasi kepegawaian
- c) Menyiapkan bahan pertimbangan hukum, organisasi dan ketatalaksanaan Badan
- d) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris

2) Sub Bagian Keuangan

Sub Bagian Keuangan mempunyai tugas:

- a) Melakukan tata usaha dan administrasi keuangan dan perlengkapan
- b) Menyusun analisa kebutuhan pengadaan dan melakukan administrasi barang
- c) Melakukan pembayaran gaji pegawai
- d) Melakukan tugas-tugas lain yang diberikan

3) Sub Bagian Bina Program

Sub Bagian Bina Program mempunyai tugas:

- a) Menyiapkan bahan penyusunan program dan perencanaan kegiatan Badan
- b) Menyiapkan bahan evaluasi dan pelaporan program dan perencanaan kegiatan Badan
- c) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris

Masing-masing Sub Bagian sebagai mana dimaksud di atas di pimpin oleh Kepala Sub Bagian yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Sekretaris.

### **c. Bidang Pengembangan Kepegawaian**

Bidang Pengembangan Kepegawaian mempunyai tugas merencanakan, menyusun, dan melaksanakan perencanaan dan pengembangan Kepegawaian. Untuk melaksanakan tugasnya, Bidang Pengembangan Kepegawaian mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a) Perumusan kebijakan teknis di bidang pengembangan kepegawaian
- b) Perencanaan kebutuhan Pegawai Negeri Sipil
- c) Pengadaan dan pengangkatan Pegawai Negeri Sipil
- d) Perencanaan dan pengangkatan Jabatan fungsional
- e) Menyusun Daftar Urut Kepangkatan dan Daftar Penilai Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) Pegawai Negeri Sipil
- f) Pemrosesan Tanda Kehormatan Satalencana Karya Satya dan tanda jasa lainnya
- g) Pemrosesan Surat Perjanjian Kontrak Kerja
- h) Perencanaan dan penyusunan petunjuk teknis peningkatan kinerja pegawai
- i) Penyusunan laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas sesuai bidangnya

j) Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang

Bidang Pengembangan Kepegawaian sebagaimana di jelaskan di atas di pimpin oleh seorang Kepala Bidang yang dalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab kepada Kepala Badan, Bidang Pengembangan Kepegawaian membawahi 2 Sub Bagian diantaranya sebagai berikut:

1) Sub Bagian Perencanaan dan Peningkatan Kinerja Pegawai

Sub Bagian Perencanaan dan Peningkatan Kinerja Pegawai mempunyai tugas:

- a) Menyusun dan merumuskan petunjuk peningkatan kinerja aparatur
- b) Merencanakan dan menyusun pola karir PNS
- c) Melaksanakan evaluasi hasil kinerja aparatur
- d) Menyusun Daftar Urut Kepangkatan PNS
- e) Memelihara Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) PNS
- f) Melaksanakan pemrosesan Tanda Kehormatan Satyalancana Karya Satya dan tanda jasa lainnya
- g) Melaksanakan proses pemberian sanksi administrasi atas pelanggaran aparatur
- h) Melaksanakan pengendalian dan pembinaan etos kerja aparatur
- i) Mengumpulkan dan menilai Dupak jabatan Fungsional
- j) Menyiapkan dan melaksanakan pengangkatan dari Jabatan Fungsional
- k) Melaksanakan Ujian Dinas Pegawai
- l) Menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas sesuai bidangnya
- m) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang

2) Sub Bidang Pengadaan Pegawai



Sub Bidang Pengadaan Pegawai mempunyai tugas:

- a) Menyiapkan materi penyusunan Peraturan Perundang-undangan Daerah di bidang pengembangan kepegawaian
- b) Melaksanakan penyusunan formasi pegawai
- c) Merencanakan dan menganalisa kebutuhan PNS
- d) Melaksanakan pengadaan dan pengangkatan PNS
- e) Memproses Pengusulan Kartu PNS
- f) Memproses Pengusulan Kartu Istri (KARIS) dan Kartu Suami (KARSU)
- g) Melaksanakan Sumpah atau Janji PNS
- h) Menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas sesuai bidangnya
- i) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang

**d. Bidang Mutasi Kepegawaian**

Bidang Mutasi Kepegawaian mempunyai tugas merencanakan dan melaksanakan serta menyiapkan mutasi dan pemberhentian PNS. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana di maksud di atas, Bidang Mutasi Kepegawaian mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a) Perumusan kebijakan teknis mutasi dan pemberhentian PNS
- b) Perencanaan pengangkatan atau pemindahan dalam jabatan struktural yang setara dan pemindahan PNS
- c) Pelaksanaan kenaikan pangkat, penetapan gaji dan pemberhentian atau pensiun
- d) Penyusunan laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas sesuai bidangnya

e) Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan

Bidang Mutasi Kepegawaian di pimpin oleh Kepala Bidang yang melaksanakan tugasnya bertanggungjawab kepada Kepala Bidang. Bidang Mutasi Kepegawaian membawahi 2 Sub Bidang yaitu sebagai berikut:

1) Sub Bidang Kepangkatan dan Pensiun Pegawai

Sub Bidang Kepangkatan dan Pensiun Pegawai mempunyai tugas:

- a) Menyiapkan dan memproses pelaksanaan kenaikan pangkat PNS
- b) Menyiapkan pelaksanaan kenaikan gaji berkala PNS
- c) Memproses tambahan masa kerja PNS
- d) Menyiapkan pelaksanaan pemberhentian dan pensiun PNS
- e) Menyiapkan cuti PNS
- f) Melaksanakan penyesuaian gaji atau impassing PNS
- g) Menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas sesuai bidangnya
- h) Melaksanakan tugas-tugas yang lain diberikan oleh Kepala Bidang

2) Sub Bidang Pengangkatan Jabatan dan Pemindahan Pegawai

Sub Bidang Pengangkatan Jabatan dan Pemindahan Pegawai mempunyai tugas:

- a) Menyiapkan dan melaksanakan peangkatan dalam jabatan struktural atau yang setara
- b) Menyiapkan dan melaksanakan pemindahan dalam jabatan struktural dan fungsional atau yang setara
- c) Menyiapkan dan melaksanakan pemindahan PNS antar instansi dan antar wilayah

- d) Menyiapkan dan memfasilitasi pelaksanaan pelantikan dan serah terima jabatan struktural dan yang setara
- e) Menyusun dan melaksanakan standarisasi dan kompetensi jabatan
- f) Menyiapkan melaksanakan pengembangan dalam jabatan
- g) Menyusun dan melaksanakan inventarisasi jabatan dan peta jabatan
- h) Menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas sesuai bidangnya
- i) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Masing-masing Sub Bidang di pimpin oleh Kepala Bidang yang berada di bawah pertanggungjawaban Kepala Bidang.

**e. Bidang Pendidikan dan Pelatihan Aparatur**

Bidang Pendidikan dan Pelatihan Aparatur mempunyai tugas menyusun program dan melaksanakan Pendidikan dan Aparatur. Dalam melaksanakan tugasnya, Bidang Pendidikan dan Pelatihan Aparatur mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a) Perumusan kebijakan teknis di bidang diklat
- b) Penyusunan program penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, evaluasi dan analisa kebutuhan pendidikan dan pelatihan
- c) Pembinaan, koordinasi, dan konsultasi program pelaksanaan pendidikan dan pelatihan aparatur
- d) Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan aparatur
- e) Pembinaan tenaga pengajar, peserta dan alumni pendidikan dan pelatihan
- f) Pelaksanaan evaluasi, hasil pendidikan dan pelatihan
- g) pengelolaan ketatausahaan pendidikan dan pelatihan



- h) Penyusunan laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas sesuai bidangnya
- i) Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan

Bidang Pendidikan dan Pelatihan Aparatur di pimpin oleh seorang Kepala Bidang yang dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya kepada Kepala Badan. Bidang Diklat Aparatur ini membawahi 2 Sub Bidang yaitu sebagai berikut:

- 1) Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Struktural

Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Struktural mempunyai tugas:

- a) Melakukan analisa kebutuhan diklat
- b) Melakukan latihan Prajabatan CPNS
- c) Menyusun rencana pelaksanaan dan penyelenggaraan diklat struktural anggaran diklat struktural
- d) Menyusun rencana anggaran diklat struktural
- e) Menentukan persyaratan peserta diklat dan menyebarkan informasi tentang diklat struktural
- f) Menyelenggarakan diklat bagi pimpinan instansi
- g) Menyelenggarakan diklat bagi anggota DPRD
- h) Menyiapkan dan menyelenggarakan diklat bagi Kepala Desa dan Anggota Badan Permusyawaratan Desa
- i) Menentukan dan menyiapkan sarana dan prasarana penyelenggaraan diklat struktural
- j) Menyelenggarakan pendidikan tenaga pengajar diklat struktural

- k) Mengembangkan sistem bimbingan dan penyuluhan bagi peserta diklat struktural yang mengalami kesulitan pembelajaran
  - l) Melaksanakan pengelolaan administrasi diklat struktural
  - m) Menyiapkan bahan-bahan pembelajaran diklat struktural
  - n) Melakukan evaluasi kediklatan
  - o) Menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas sesuai bidangnya
  - p) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang
- 2) Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Fungsional

Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Fungsional mempunyai tugas:

- a) Menyiapkan bahan untuk perumusan kebijakan diklat teknis dan fungsional
- b) Melakukan analisis kebutuhan teknis dan fungsional
- c) Melaksanakan peningkatan Sumber Daya Aparatur melalui pendidikan kedinasan dan pendidikan umum
- d) Menyusun rencana anggaran diklat teknis dan fungsional
- e) Menyusun rencana pelaksanaan dan penyelenggaraan diklat teknis dan fungsional
- f) Melaksanakan diklat bidang manajemen pemerintahan
- g) Melaksanakan diklat bagi PNS yang akan menduduki jabatan fungsional
- h) Melaksanakan diklat bagi perangkat desa
- i) Menentukan dan menyiapkan sarana prasarana penyelenggaraan diklat
- j) Menyelenggarakan penyediaan tenaga pengajar diklat tenaga fungsional

- k) Mengembangkan sistem bimbingan dan penyuluhan bagi peserta diklat yang mengalami kesulitan pembelajaran
- l) Melaksanakan pengelolaan administrasi diklat teknis dan fungsional
- m) Menyiapkan bahan-bahan pembelajaran diklat teknis dan fungsional
- n) Melakukan evaluasi kediklatan di bidang teknis dan fungsional
- o) Melaksanakan administrasi ijin belajar PNS
- p) Menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan sesuai bidangnya
- q) Melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh Kepala Bidang Masing-masing Sub Bidang sebagaimana di maksud di atas di pimpin oleh Kepala Bidang yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Badan.

#### **f. Bidang Informasi Kepegawaian**

Bidang Informasi Kepegawaian mempunyai tugas menyusun, mengolah, dan menyajikan serta menyimpan data dan dokumen kepegawaian. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud di atas, Bidang Informasi Kepegawaian mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a) Perumusan kebijakan teknis di bidang informasi Kepegawaian
- b) Pelaksanaan sistem lapotan manajemen kepegawaian PNS
- c) Pengumpulan penyusunan dan pengolahan dan kepegawaian
- d) Penyimpanan dan pemeliharaan dokumentasi kepegawaian
- e) Penyajian informasi data kepegawaian
- f) Penyajian atau penyampaian informasi tentang arsip kepegawaian



- g) Penyusunan laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas sesuai bidangnya
- h) Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala Badan

Bidang Informasi Kepegawaian di pimpin oleh seorang Kepala Bidang yang melaksanakan tugasnya bertanggungjawab kepada Kepala Badan. Bidang Informasi Kepegawaian membawahi 2 Sub Bidang yaitu:

- 1) Sub Bidang Pengolahan Data dan Informasi Kepegawaian

Sub Bidang Pengolahan Data dan Informasi Kepegawaian mempunyai tugas:

- a) Menyiapkan bahan perumusan kebijakan teknis informasi kepegawaian
- b) Menyusun perencanaan program pengembangan jaringan informasi kepegawaian
- c) Menyusun kebutuhan perlengkapan serta pemeliharaan peralatan komputer serta sistem perangkat pendukungnya
- d) Mengumpulkan, mengolah dan PNS Daerah secara rutin
- e) Melaksanakan koordinasi dan integrasi pembuatan program aplikasi pengolahan data
- f) Menyiapkan dan melaksanakan program dan koordinasi pelaksanaan sosialisasi dan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian
- g) Melaksanakan pelayanan informasi peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian
- h) Menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas sesuai dengan bidangnya
- i) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang

## 2) Sub Bidang Pengolahan Dokumen dan Arsip Kepegawaian

Sub Bidang Pengolahan Dokumen dan Arsip Kepegawaian mempunyai tugas:

- a) Menyiapkan dan merumuskan pembuatan kebijakan dokumentasi kepegawaian
- b) Melaksanakan pengumpulan dokumen kepegawaian dan perturan perundang-undangan di bidang kepegawaian
- c) Menyiapkan sarana prasarana pengolahan dokumen dan arsip kepegawaian
- d) melaksanakan pencatatan dan penataan arsip dan dokumentasi kepegawaian dan perundang-undangan di bidang kepegawaian
- e) Melakukan pemeliharaan dan penyimpanan arsip kepegawaian
- f) Penyusunan dan melaksanakan verifikasi dan evaluasi dokumen kepegawaian
- g) Melaksanakan pelayanan administrasi penyajian arsip dan dokumen kepegawaian
- h) Menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas sesuai bidangnya
- i) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang

Masing-masing Sub Bidang di pimpin oleh Kepala Bidang yang beda di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Badan

### **g. Kelompok Jabatan Fungsional**

- a) Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Pemerintah Daerah sesuai dengan keahlian dan kebutuhan

- b) Kelompok Jabatan Fungsional terdiri dari sejumlah karyawan dalam jenjang fungsional yang terbagi sesuai dengan bidang keahliannya dikoordinir oleh Tenaga Fungsional Senior
- c) Jumlah tenaga fungsional ditentukan berdasarkan kebutuhan dan beban kerja
- d) Pembinaan terhadap tenaga fungsional dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku

#### **E. Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung**

Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung adalah sebagai berikut:

- a) Dalam melaksanakan tugas setiap pemimpin unit organisasi di lingkungan BKD dan kelompok Jabatan Fungsional wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi baik dalam lingkungan Pemerintah Kabupaten serta dengan instansi lain di luar Pemerintah Kabupaten sesuai dengan tugas masing-masing.
- b) Setiap pimpinan satuan organisasi wajib mengawasi bawahannya dan mengambil langkah-langkah yang berlaku apabila terjadi penyimpangan
- c) Setiap pimpinan satuan organisasi bertanggungjawab atas pelaksanaan tugas dari bawahannya dan memberikan bimbingan serta petunjuk yang diperlukan
- d) Setiap pimpinan organisasi wajib mengikuti dan mematuhi petunjuk serta bertanggungjawab kepada atasannya dan menyiapkan laporan berkala yang tepat pada waktunya
- e) Setiap laporan yang di terima oleh pimpinan satuan organisasi dari bawahannya wajib diolah untuk digunakan sebagai bahan dalam penyusunan laporan dan sebagai bahan pembinaan kepada bawahannya



- f) Tembusan atas laporan kepada atasan wajib disampaikan pula kepada satuan organisasi lain yang secara fungsional mempunyai hubungan kerja
- g) Setiap pimpinan organisasi wajib mengadakan rapat secara berkala dalam rangka memberikan bimbingan kepada satuan organisasi bawahannya

Pelaksanaan tugas dan fungsi di BKD dilaksanakan di dalam jadwal kerja yang di atur sedemikian rupa, dengan demikian pelaksanaan pekerjaan yang berjalan dengan lima hari kerja tersebut akan berjalan dengan lancar. Adapun adanya jam kerja pada kator BKD Kabupaten Tulungagung adalah sebagai berikut:

**Tabel 3**  
**Jadwal Jam Kerja Pada Kantor**  
**Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung**

No	HARI	JAM KERJA	KETERANGAN
1.	Senin-Kamis	07.00-15.30 WIB	Memakai seragam PDH (Pakaian Dinas Harian)
2.	Jum'at	07.00-11.00 WIB Istirahat 13.00-14.30	Memakai pakaian batik

Sumber: Data sekunder yang diolah

Mengingat tugas kantor BKD yang begitu kompleks maka dibutuhkan aparat dengan latar belakang pendidikan formal yang memadai dan sesuai dengan jabatan dan tugas yang telah dipercayakan kepada mereka, kemudian tidak kalah pentingnya di sini guna menunjang kelancaran tugas di kantor BKD Kabupaten

Tulungagung dalam sehari-hari yaitu tersedianya sarana dan prasarana sebagai pendukung pelaksanaan tugas tersebut. Adapun jumlah sarana prasarana yang terdapat di kantor BKD adalah sebagai berikut:

**Tabel 4**  
**Inventarisasi Kantor BKD Kabupaten Tulungagung**

No	Nama Barang	Jumlah (Unit)
1	Mobil	1
2	Sepeda Motor	10
3	Rak Buku	12
4	Filling Kabinet	18
5	Almari	11
6	Meja	60
7	Meja Kursi Tamu	3
8	Kursi	91
9	Jam Dinding	10
10	AC	15
11	Lambang Garuda	1
12	Gambar Presiden	1
13	Gambar Bupati	1
14	Brankas	1
15	Telepon Fax	1
16	Mesin Tik	3
17	Kipas Angin	5
18	TV	3
19	Komputer	22
20	Printer	19
21	Laptop	4
22	LCD	2
23	OHP	1
24	Scanner	1

Sumber: Data sekunder yang diolah

Melihat dari tabel di atas, peralatan dan perlengkapan yang dimiliki oleh kantor BKD sebenarnya jika dilihat dari jumlah sudah memenuhi dan mencukupi apabila digunakan oleh aparat dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dari uraian tersebut dapat dilihat bahwa sarana dan prasarana yang mendukung kelancaran pelaksanaan tugas umumnya cukup memadai dan tentunya dapat membantu dan membuat para pegawai bekerja dengan penuh semangat dan lancar.

#### **F. Keadaan Umum Pegawai BKD Kabupaten Tulungagung**

Adanya unsur manusia dalam suatu organisasi adalah merupakan suatu hal yang sangat penting, karena manusialah yang mampu menggerakkan dan mengarahkan organisasi tersebut supaya lebih maju dan dapat mencapai tujuan yang di harapkan. Adanya unsur-unsur lain dalam organisasi, seperti metode, material dan lainnya, itu hanya diajukan sebagai pendukung kerja dari unsur-unsur selain manusia tersebut mampu bergerak dengan sendiri tanpa adanya campur tangan dari manusia dan dengan demikian jelas bahwa manusia mempunyai peran penting dalam suatu organisasi.

Keadaan pegawai pada kantor BKD merupakan hal yang perlu untuk diketahui, dikarenakan sangat menentukan di dalam proses penyelenggaraan tugas dan fungsi BKD. Dari keadaan pegawai inilah dapat diketahui jumlah pegawai berdasarkan tingkat atau golongan kepangkatan, jabatan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai, dan status kepegawaian untuk melakukan pembinaan terhadap pegawai sebagai upaya untuk meningkatkan prestasi pegawai.



Sebelum menjelaskan lebih lanjut keadaan pegawai ini, perlu dijelaskan bahwa kantor BKD mempunyai jumlah pegawai tetap sebanyak 57 orang, pegawai laki-laki sebanyak 37 orang dan pegawai perempuan sebanyak 7 orang.

a) Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat atau Golongan Kepangkatan

Pangkat atau golongan merupakan kedudukan yang menunjukkan tingkat pegawai dalam rangkaian susunan kepegawaian yang digunakan sebagai dasar penyajian serta pengangkatan dalam suatu jabatan. Untuk mengetahui keadaan pegawai menurut tingkat atau golongan kepangkatan dari jumlah pegawai tetap pada kantor BKD Kabupaten Tulungagung maka dapat dilihat dari tabel di bawah ini.

**Tabel 5**  
**Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat/Golongan Kepangkatan Pada Kantor BKD Kabupaten Tulungagung**

No	Pangkat	Golongan	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
1	Pembina utama muda	IV/C	-	-
2	Pembina tingkat I	IV/B	4	7%
3	Pembina	IV/A	1	2%
4	Penata tingkat I	III/D	4	7%
5	Penata	III/C	5	9%
6	Penata muda tingkat I	III/B	11	19%
7	Penata muda	III/A	13	23%
8	Pengatur tingkat I	II/D	1	2%
9	Pengatur	II/C	5	9%
10	Pengatur muda tingkat I	II/B	2	3%
11	Pengatur muda	II/A	11	19%
	<b>Jumlah</b>		<b>57</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data sekunder yang diolah

Pada tabel di atas dapat dilihat urutan pangkat pegawai pada kantor BKD, di sini yang tertinggi adalah pegawai dengan tingkat/golongan III/A dengan jumlah 13 orang dengan prosentase 23% dan yang terendah adalah pegawai dengan tingkat/golongan IV/A dan II/D dengan jumlah masing-masing 1 orang dan dengan prosentase 2%. Kenyataan ini dapat diketahui bahwa rata-rata pegawai pada kantor BKD Kabupaten Tulungagung sudah bekerja sesuai dengan tugas dan pekerjaannya, sehingga tidak ada kendala lagi bagi pimpinan dalam memanfaatkan pegawai untuk bekerja sesuai dengan tupoksi masing-masing.

b) Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan pegawai merupakan segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan sehingga semakin tinggi tingkat pendidikan maka semakin tinggi tingkat kemampuan yang dimiliki dalam melaksanakan tugas yang dibebankan organisasi kepada para pegawai. Dengan latar belakang yang dimiliki oleh pegawai dalam menduduki suatu jabatan tertentu, merupakan suatu cerminan kemampuan seorang untuk menyesuaikan suatu pekerjaan, dan dalam menugaskan seseorang pegawai harus disesuaikan dengan kemampuan yang dimilikinya. Adapun keadaan pegawai berdasarkan tingkat pendidikan di lingkungan kantor BKD dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 6**  
**Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Pendidikan	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
1	SD	1	2%
2	SLTP	2	3%
3	SLTA	23	36%
4	Sarjana Muda/D3	3	5%
5	D IV	4	6%
6	Sarjana/S1	27	42%
7	Magister/S2	4	6%
	<b>Jumlah</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data sekunder yang diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa jumlah pegawai yang berpendidikan Sarjana (S1) mencapai jumlah yang paling banyak dari keseluruhan pegawai yang ada di kantor BKD Kabupaten Tulungagung yaitu sebanyak 27 orang (42%) urutan yang kedua pegawai yang lulus dengan pendidikan formal yaitu SLTA sebanyak 23 orang (36%), di urutan ketiga yaitu pegawai dengan pendidikan terakhir D4 dan Magister (S2) yaitu masing-masing sebanyak 4 orang (5 %), pegawai dengan pendidikan terakhir D3 menempati urutan ke empat dengan jumlah 3 orang (5%), di urutan yang ke lima adalah pegawai dengan pendidikan formal SLTP yaitu sebanyak 2 orang (3%), dan yang terakhir adalah pegawai yang berasal dari jenjang pendidikan SD yaitu 1 orang (2 %).

Dari gambaran data tersebut dapat dijelaskan bahwa SDM berdasarkan tingkat pendidikan di kantor BKD Kanupaten Tulungagung tergolong cukup tinggi mengingat bertambah beratnya tugas dan tantangan para birokrat pada masa sekarang dan yang akan datang. Pemanfaatan pegawai dengan kondisi yang



sedemikian secara tepat oleh pimpinan dapat melancarkan tugas dalam organisasi ke arah pencapaian tujuan.

c) Keadaan Pegawai Berdasarkan Status Kepegawaian

Keadaan ini menunjukkan bahwa status kepegawaian yang ada di kantor BKD Kabupaten Tulungagung terdiri dari dua jenis yaitu pegawai tetap dan pegawai honorer. Pegawai tetap adalah pegawai yang telah di angkat menjadi PNS dengan memenuhi persyaratan tertentu, sedangkan pegawai honorer adalah pegawai yang di bayar oleh Pemerintah Daerah setempat dalam waktu tertentu yaitu 6 bulan dan jika Pemerintah Daerah masih membutuhkan maka masa kontraknya dapat diperpanjang lagi sesuai dengan kebutuhan Pemerintah Daerah yang bersangkutan. Pegawai honorer tidak memiliki masa kerja dan golongan/jabatan.

**Tabel 7**

**Keadaan Pegawai Berdasarkan Status Kepegawaian**

No	Status Kepegawaian	Jumlah (orang)
1	Pegawai Tetap	54
2	Pegawai Honorer	7
	Jumlah	64

Sumber: Data sekunder yang diolah

Berdasarkan pada tabel diatas menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai telah di angkat menjadi pegawai tetap hanya berjumlah 7 orang.

### 4.1.3 Proses Pengadaan

Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) merupakan suatu proses kegiatan untuk mengisi formasi yang lowong. Lowongnya formasi dalam suatu organisasi negara disebabkan oleh adanya PNS yang berhenti, meninggal dunia, mutasi jabatan, dan adanya pengembangan organisasi. Pengadaan dilaksanakan atas dasar kebutuhan baik dalam arti jumlah dan mutu pegawai maupun kompetensi jabatan yang diperlukan. Tujuan pengadaan CPNS khususnya di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tulungagung adalah dalam rangka memperoleh PNS yang profesional, jujur, bertanggungjawab, netral, dan memiliki kompetensi yang sesuai dengan tugas atau jabatan yang di duduki. Pengadaan pegawai di pemerintah Kabupaten Tulungagung dilaksanakan secara transparan dan bertanggungjawab didasarkan atas syarat-syarat yang telah ditentukan, serta tidak membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras, golongan atau daerah.

Prioritas PNS daerah ini disamping dari pelamar umum yang juga berasal dari tenaga honorer. Kebijakan ini dimaksudkan untuk mengurangi dan menghapus jumlah tenaga honorer yang ada. Prioritas tenaga yang dibutuhkan untuk pelamar umum adalah:

1. Tenaga Guru/Pendidik
2. Tenaga Kesehatan
3. Tenaga Teknis lainnya

Dalam pengadaan CPNS ini diatur dalam Peraturan Pemerintah yaitu Peraturan Pemerintah N0. 98 tahun 2000 dan Peraturan Pemerintah N0. 11 tahun 2002 tentang Pengadaan PNS.

## A. Penentuan Kebutuhan Tenaga Kerja

Penentuan kebutuhan tenaga kerja dipakai untuk menentukan formasi yang di butuhkan, guna lebih menjamin bagi organisasi untuk tersedianya tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat, semua itu dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan yang akan ditetapkan.

Sesuai dengan Peraturan pemerintah No.97 tahun 2000 pasal 3 formasi terdiri dari:

1. Formasi PNS untuk masing-masing satuan Organisasi Pemerintah Pusat setiap tahun anggaran ditetapkan oleh Menteri yang bertanggungjawab di bidang pendayagunaan aparatur negara, setelah mendapat pertimbangan Kepala Badan Kepegawaian Negara berdasarkan usul dari Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat.
2. Formasi PNS daerah untuk masing-masing satuan organisasi Pemerintah Daerah setiap tahun anggaran ditetapkan oleh Kepala Daerah.

Dalam menentukan formasi masing-masing SKPD pemerintah, disusun berdasarkan analisis kebutuhan dan penyediaan pegawai sesuai dengan jabatan yang tersedia dengan memperhatikan norma, standart, prosedur yang ditetapkan oleh pemerintah. Dalam menentukan formasi harus mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Jenis pekerjaan
2. Sifat pekerjaan



3. Analisis beban kerja dan pemikiran kapasitas seorang PNS dalam jangka waktu tertentu
4. Prinsip pelaksanaan pekerjaan
5. Peralatan yang tersedia

Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Priono selaku Kepala Sub Bidang Formasi dan Data Pegawai:

“Untuk menentukan kebutuhan pegawai, kami melakukan analisis kebutuhan pegawai masing-masing SKPD dengan melakukan koordinasi dengan SKPD. Untuk mengetahui formasi-formasi yang kosong atau yang dibutuhkan di masing-masing SKPD tersebut. Penentuan pegawai ini dilakukan setiap awal tahun anggaran dan setelah mendapatkan pertimbangan dari MENPAN serta ditetapkan oleh Bupati (sebagai Pejabat Pembina Kepegawaian di Daerah)”. (wawancara pada tgl 31 Agustus 2010)

Sama halnya yang diungkapkan oleh beberapa SKPD. Adapun hasil wawancara dengan beberapa SKPD adalah sebagai berikut:

“Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah (DPKD), untuk masalah kepegawaian khususnya penentuan kebutuhan pegawai, kita ditawari oleh BKD untuk mengajukan pegawai yang dibutuhkan”. (wawancara dengan Erlinda, Kasubag Kepegawaian DPKD, pada tgl 31 Agustus 2010)

“Untuk mendapatkan pegawai, kami mengusulkan kebutuhan pegawai ke BKD baru kami mendapatkan pegawai tersebut. Tetapi pegawai yang diusulkan tidak sepenuhnya dipenuhi”. (wawancara dengan M. Mahmud, Kepala Kantor Pelayanan Terpadu, pada tgl 31 Agustus)

“Masalah penentuan kebutuhan pegawai di Setda di koordinir oleh bagian umum, dengan meminta data pegawai yang dibutuhkan di masing-masing bagian. Kemudian diusulkan ke BKD”. (wawancara dengan Norman, Kasubag Tata Usaha Setda Kabupaten Tulungagung, pada tgl 31 Agustus 2010)

Berdasarkan beberapa pernyataan dari beberapa SKPD tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam proses penentuan kebutuhan pegawai/tenaga kerja, BKD melibatkan semua SKPD yang ada di Kabupaten Tulungagung untuk menentukan berapa banyak dan formasi apa saja yang dibutuhkan Kabupaten Tulungagung sesuai dengan pertimbangan-pertimbangan yang ada.

Jumlah formasi yang dibutuhkan tahun 2009 adalah 322 formasi dengan 125 formasi untuk Tenaga Honorer dan 197 formasi untuk pelamar umum. Adapun jumlah PNS yang dibutuhkan dalam proses pengadaan pada tahun anggaran 2005, 2008, dan 2009 adalah sebagai berikut:

**Tabel 8**  
**Jumlah PNS yang dibutuhkan Kabupaten Tulungagung untuk Pelamar Umum pada Tahun anggaran 2005, 2008, dan 2009**

No	Formasi	2005	2008	2009
1	Tenaga Guru/pendidik	192	220	30
2	Tenaga Kesehatan	101	68	104
3	Tenaga Teknis	99	43	63
	Jumlah	392	331	197

Sumber: Dokumen Sub Bidang Formasi dan Data Pegawai, BKD, 2009

Berdasarkan tabel diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa, jumlah PNS yang dibutuhkan pada tahun anggaran 2005 yaitu sebanyak 392 formasi. Dengan tenaga Guru/Pendidik sebanyak 192, Tenaga Kesehatan 101, dan Tenaga Teknis 99. untuk tahun anggaran 2008 yaitu sebanyak 331 formasi. Dengan Tenaga Guru/pendidik 220, Tenaga Kesehatan 168 dan Tenaga Teknis 43. Sedangkan tahun anggaran 2009 yaitu sebanyak 197 formasi. Dimana Tenaga Guru/Pendidik



merupakan kebutuhan yang terbanyak yaitu sebanyak 30 formasi, Tenaga Kesehatan 104 sedangkan Tenaga Teknis sebanyak 63 formasi. Dilihat dari tahun 2005, 2008, dan 2009 kebutuhan Tenaga Guru/Pendidik terbanyak pada tahun 2008 yaitu 220 formasi dan paling sedikit sebanyak 30 formasi pada tahun 2009. Untuk Tenaga Kesehatan kebutuhan terbanyak pada tahun 2008 sebanyak 104 formasi dan tahun 2008 paling sedikit sebanyak 68 formasi. Sedangkan untuk Tenaga Teknis tahun 2005 merupakan kebutuhan terbanyak dibandingkan dengan tahun 2005 dan 2008 yaitu sejumlah 68 formasi dan tahun 2008 paling sedikit kebutuhannya yaitu sejumlah 43 formasi. Secara umum pada tahun anggaran 2009 jumlah formasi yang dibutuhkan lebih sedikit jika dibandingkan dengan tahun anggaran 2005, akan tetapi lebih banyak daripada tahun anggaran 2008. Keterangan di atas menjelaskan bahwa jumlah PNS yang di butuhkan oleh Kabupaten Tulungagung untuk pelamar umum dari tahun 2005, 2008, dan 2009 semakin berkurang, misalnya pada formasi tenaga pendidik/guru pada tahun 2005 jumlah pelamar yang dibutuhkan 192, pada tahun 2008 jumlah yang dibutuhkan 220, dan pada tahun 2009 jumlah yang dibutuhkan adalah 30 hal ini disebabkan karena memang jumlah formasi yang di butuhkan dari tahun ke tahun tidak sama. Dari data yang telah di cantumkan pada halaman sebelumnya kurang lengkap, dikarenakan penyimpanan arsip pada kantor BKD kabupaten Tulungagung khususnya bidang Pengembangan Kepegawaian kurang tertata dengan rapi. Sehingga data pada tahun 2006 dan 2007 tidak dapat dicantumkan dalam tabel diatas.

## **B. Perekrutan/Penarikan**

### **1) Pengumuman**



Pengumuman mencakup segala sesuatu yang berkaitan dengan perekrutan PNS yang harus diinformasikan seluas-luasnya kepada masyarakat umum melalui media masa yang tersedia dari atau dalam bentuk lain yang memungkinkan. Disamping untuk memberikan kesempatan yang luas kepada Warga Negara Indonesia untuk mengajukan lamaran, juga memberikan lebih banyak kemungkinan bagi Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah untuk memilih calon yang cakap dalam melaksanakan tugas yang akan dibebankan padanya.

Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Priono, Kasubid Formasi dan Data Pegawai sebagai berikut:

“Di pengumuman kami mencantumkan persyaratan yang sesuai dengan peraturan yang berlaku, yang disebarkan lewat media masa yaitu surat kabar radar Tulungagung dan radio-radio besar atau ternama yang ada di wilayah Tulungagung, dan papan pengumuman. Selanjutnya pengumuman langsung disebarkan kepada masyarakat”. (wawancara pada tgl 1 September 2010)

Dari pernyataan tersebut dapat dilihat bahwa dalam pengumuman harus mencantumkan hal-hal yang sesuai dengan peraturan, yaitu mengenai:

- a. Jumlah dan jenis jabatan yang lowong
- b. Syarat yang harus dipenuhi oleh setiap pelamar
- c. Alamat dan tempat lamaran ditujukan
- d. Batas waktu pengajuan surat lamaran
- e. Lain-lain yang dipandang perlu

## 2) Pendaftaran

Dalam pendaftaran PNS, peserta mengajukan lamaran ditulis dengan tangan sendiri ditujukan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian dengan melampirkan:

- a. Fotocopy STTB/Ijasah yang disahkan oleh pejabat yang berwenang
- b. Kartu tanda pencari kerja dari Departemen/Dinas Tenaga Kerja
- c. Pas foto menurut ukuran dan jumlah yang ditentukan

Berdasarkan pengumuman yang dikeluarkan Tim Pengadaan tentang PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tulungagung, peserta harus memenuhi syarat-syarat yang ditentukan. Adapun syarat-syaratnya adalah sebagai berikut:

1. Warga Negara Republik Indonesia
2. Berusia serendah-rendahnya 18 tahun dan setinggi-tingginya 35 tahun per 31 Desember 2009
3. Khusus peserta yang berusia 35 tahun dan tidak lebih dari 40 tahun dapat mengikuti pendaftaran dengan syarat memenuhi ketentuan berikut:
  - Telah mengabdikan pada instansi Pemerintah / Swasta yang berbadan hukum selama 5 tahun terhitung sampai dengan tanggal 17 April 2002 dan secara terus-menerus melaksanakan tugas sampai dengan 31 Desember 2009 telah mempunyai masa kerja selama 12 tahun 9 bulan.
  - Masih melaksanakan tugas pada instansi Pemerintah / Swasta sebagaimana dimaksud di atas.
4. Surat keterangan bebas narkoba dari dokter
5. Sehat jasmani dan rohani yang dinyatakan oleh dokter
6. Tidak pernah diberhentikan dengan tidak hormat sebagai Pegawai Negeri atau Pegawai Swasta

7. Tidak pernah dihukum penjara berdasarkan putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap
8. Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah NKRI atau Negara lain yang ditentukan oleh Pemerintah
9. Berkelakuan baik yang dinyatakan dengan surat keterangan dari polisi
10. Tidak menjadi anggota politik atau pengurus partai politik
11. Sanggup dan bersedia ditempatkan diseluruh wilayah Indonesia

Sedangkan Tenaga Honorer yang dapat mengisi lowongan formasi adalah selain persyaratan secara umum yang harus dipenuhi juga mereka yang namanya tercantum dalam daftar nominatif Tenaga Honorer yang ditetapkan oleh Kepala BKN dari nama yang ada dalam *database* Tenaga Honorer BKN. Dengan pengangkatan Tenaga Honorer didasarkan pada usia dan masa kerja dengan perincian sebagai berikut:

- a. Tenaga Honorer yang berusia paling tinggi 46 tahun dan mempunyai masa kerja 20 tahun atau lebih secara terus menerus.
- b. Tenaga Honorer yang berusia paling tinggi 46 tahun dan mempunyai masa kerja 10 tahun atau lebih sampai dengan kurang dari 20 tahun secara terus menerus
- c. Tenaga Honorer yang berusia paling tinggi 40 tahun dan mempunyai masa kerja 5 tahun atau lebih sampai dengan kurang dari 10 tahun secara terus menerus
- d. Tenaga Honorer yang berusia paling tinggi 35 tahun dan mempunyai masa kerja 1 tahun atau lebih sampai dengan kurang dari 5 tahun secara terus menerus



Berikut pendapat peserta mengenai syarat-syarat tersebut adalah sebagai berikut:

“Syarat-syarat tersebut penting sekali karena dari syarat-syarat itu kita bisa tahu apa saja yang diperlukan untuk mendaftar menjadi PNS”. (wawancara dengan Yulia Safitri, peserta ujian CPNS di Pemerintah Kabupaten Tulungagung pada tgl 3 Agustus 2010)

“Syarat itu penting banget, karena itu merupakan seleksi tahap awal dan banyak sekali yang mendaftar tapi tidak lolos seleksi administrasi karena kurang sedikit syarat yang dipenuhi. Oleh karena itu syarat-syarat tersebut harus benar-benar diperhatikan”. (wawancara dengan Moch. Nasrul, peserta ujian CPNS di Pemerintah Kabupaten Tulungagung pada tgl 3 Agustus 2010)

Berdasarkan pendapat para peserta CPNS, bahwa syarat-syarat tersebut sangat penting dan bermanfaat. Hal ini dikarenakan agar para pelamar mengerti dan mengetahui kualifikasi yang dibutuhkan serta mengetahui proses-proses perekrutan CPNS secara transparan. Akan tetapi juga banyak diantara pelamar yang tidak melengkapi atau memenuhi persyaratan yang telah ditentukan.

Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Priono, Kasubid Formasi dan Data Pegawai sebagai berikut:

“Syarat-syarat yang sering tidak dipenuhi pelamar itu syarat-syarat umum yang harus dilampirkan oleh calon pelamar yang akan mendaftar untuk ujian CPNS. Dengan adanya hal tersebut panitia harus kerepotan untuk memilah-milah dan harus menghubungi calon pelamar. Kalau terdapat banyak calon pelamar yang kurang melengkapi syarat-syarat yang ditentukan biasanya panitia menempelkan nama-nama tersebut di papan pengumuman kantor BKD”. (wawancara dengan Bapak Kusmadi, Kepala BKD pada tgl 6 Oktober 2010)

Berikut adalah daftar pelamar CPNS di Pemerintah Kabupaten Tulungagung dari tahun 2004, 2005, dan 2008

Tabel 9

**Daftar Jumlah Pelamar CPNS Kabupaten Tulungagung 2005, 2008, dan  
2009**

No	Formasi	2005	2008	2009
1	Tenaga Guru/pendidik	1340	785	1589
2	Tenaga Kesehatan	615	620	1156
3	Tenaga Teknis	2975	3642	1980
	Jumlah	4930	5047	4725

Sumber: Dokumen Sub Bidang Formasi dan Data Pegawai, BKD, 2009

Dari tabel 9 dapat dilihat bahwa jumlah pelamar CPNS pada tahun anggaran 2005 yaitu sebanyak 4930 pelamar. Dari jumlah tersebut pelamar yang paling banyak yaitu untuk Tenaga Teknis dengan 2975 pelamar. Sedangkan yang paling sedikit adalah untuk pelamar Tenaga Kesehatan dengan 615 pelamar. Untuk pelamar CPNS pada tahun anggaran 2008 yaitu sebanyak 5047 pelamar. Dari jumlah tersebut pelamar yang paling banyak yaitu untuk Tenaga Teknis dengan 3642 pelamar. Sedangkan yang paling sedikit adalah untuk pelamar Tenaga Kesehatan dengan 620 pelamar. Sedangkan tahun anggaran 2009 yaitu sebanyak 4725. Dari jumlah tersebut pelamar yang paling banyak yaitu untuk Tenaga teknis dengan 1980 pelamar. Dan yang paling sedikit adalah untuk pelamar Tenaga Kesehatan dengan 1156 pelamar. Sedangkan untuk pelamar Tenaga Guru/Pendidik adalah sebanyak 1589. hal ini dapat disimpulkan bahwa dari tahun 2005, 2008, dan 2009 jumlah pelamar terbanyak terletak pada Tenaga Teknis. Dimana tahun 2008 jumlah pelamar terbesar dari Tenaga Teknis dengan jumlah 3642 pelamar. Sedangkan jumlah terkecil berasal dari Tenaga Kesehatan



pada tahun 2005, sejumlah 615 pelamar. Secara umum dimana tahun 2009 lebih sedikit jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

### C. Seleksi

Seleksi merupakan tahap terpenting dalam proses pengadaan PNS. Karena melalui tahap ini akan dihasilkan suatu pegawai yang mempunyai kualitas yang diharapkan untuk mengisi formasi yang kosong.

“Pengadaan CPNS dipegang oleh tim lainnya, dan dalam perekrutan CPNS Pemerintah Kabupaten tulungagung menggandeng pihak ketiga yakni Universitas Airlangga Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Pasalnya perekrutan diserahkan ke daerah. Universitas Airlangga Fakultas Ilmu Politik dan Ilmu Sosial dilibatkan terutama dalam pembuatan soal serta hal-hal yang berkaitan dengan soal. Kerjasama ini sudah cukup lama mulai adanya otonomi daerah sampai saat ini. Pemda sama sekali tidak ikut campur, bahkan guna menghindari hal-hal yang tidak diinginkan, tim pengadaan CPNS sebelumnya disumpah untuk menjalankan tugas dan wewenangnya dengan sebaik mungkin”. (wawancara dengan Bapak Kusmadi, Kepala BKD pada tgl 31 Agustus 2010)

Dari pernyataan tersebut dapat dilihat bahwa dalam tahap seleksi dilakukan oleh sebuah panitia seleksi yang dibentuk Pejabat pembina kepegawaian. Tim pengadaan ini di tingkat Pusat/Propinsi/Kabupaten/Kota paling kurang terdiri dari Ketua, Wakil Ketua, Sekretaris Tim, dan Sub Tim Seleksi Administrasi, Sub Tim Penyusun Materi Ujian dan Sub Tim Pemantau.

“Guna mempersempit gerak peserta usil, panitia CPNS Kabupaten Tulungagung menggerakkan pasukan pengawas. Dengan satu orang melibatkan Panitia Pemerintah, Tim akademi dari Universitas Tulungagung dan STAIN, termasuk diantaranya petugas keamanan dari Satpol PP dan Polres Tulungagung”. (wawancara dengan Bapak Kusmadi, Kepala BKD pada tgl 31 Agustus 2010)

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dilihat bahwa tim pengadaan mempunyai tugas dan tanggungjawab. Dimana tugas dan tanggungjawab Ketua,



Wakil Ketua, Sekretaris Tim ditetapkan oleh pejabat Pembina Kepegawaian.

Adapun tugas dan tanggungjawab tim seleksi yang lain adalah sebagai berikut:

1) Sub Tim Seleksi Administrasi

- a. Menyiapkan detail rencana tahapan setiap kegiatan dalam pelaksanaan pengadaan CPNS berdasarkan tenggang waktu yang ditetapkan
- b. Menyiapkan bahan dan melaksanakan pengumuman penerimaan lamaran
- c. Menerima, meneliti, dan menilai keabsahan kelengkapan administrasi
- d. Menyiapkan sarana dan prasarana pelaksanaan ujian
- e. Menyiapkan dan memberikan kartu/tanda peserta ujian
- f. Menyiapkan daftar hadir peserta ujian
- g. Menyampaikan jumlah peserta ujian kepada sub tim penyusun materi ujian dan pengelolaan materi ujian serta sub tim pelaksanaan ujian
- h. Menyiapkan tata tertib peserta ujian
- i. Mengumumkan kelulusan hasil ujian yang ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK)
- j. Menyiapkan dan mengirim surat panggilan kepada peserta yang dinyatakan lulus untuk melengkapi bahan-bahan administrasi.

2) Sub Tim Penyusunan Materi Ujian dan pengelolaan Hasil Ujian

- a. Menyiapkan materi soal ujian
  1. Tes Kemampuan Dasar (TKD) yang berpedoman pada kisi-kisi yang telah ditetapkan oleh BKN
  2. Tes kemampuan Bidang (TKB) yang dapat mengacu pada kisi-kisi dari instansi sektor yang secara teknis membidangi substansi yang bersangkutan

- b. Menggandakan soal ujian TKD dan TKB sesuai dengan jumlah peserta ujian yang disampaikan sub tim seleksi administrasi
- c. Menyiapkan kunci ujian TKD dan TKB soal ujian, membangun program aplikasi pengolahan komputer dan menjaga kerahasiaan
- d. Menyiapkan dan menggandakan formulir LJK (Lembar Jawaban Komputer)
- e. Menyerahkan soal ujian dan formulir LJK hasil ujian termasuk sisa formulir LJK dari sub tim pelaksanaan ujian
- f. Menerima kembali soal ujian dan LJK hasil ujian termasuk sisa formulir dari sub tim pelaksanaan ujian
- g. Melakukan pengolahan LJK hasil ujian dengan komputer. Bagi tim pengadaan CPNS tingkat instansi Pusat/Propinsi/Kabupaten/Kota yang tidak dapat melakukan sendiri pengolahan LJK hasil ujian, dapat melakukan sendiri pengolahan LJK hasil ujian, dapat bekerjasama dengan perguruan tinggi negeri
- h. Mengeluarkan hasil pengolahan LJK hasil ujian yang disusun dalam daftar sesuai dengan peringkat nilai tertinggi sampai dengan terendah
- i. Menyampaikan daftar peringkat nilai sebagaimana tersebut di atas kepada ketua tim pengadaan CPNS instansi Pusat/propinsi/Kabupaten/Kota untuk diteruskan kepada PPK instansi Pusat/propinsi/Kabupaten/Kota
- j. Melaksanakan pemusnahan naskah soal ujian serta sisa formulir LJK

### 3) Sub Tim Pelaksanaan Ujian

- a. Melakukan koordinasi dengan instansi atau pihak-pihak terkait, antara lain dalam hal kesiapan mengenai pengamanan, pencetakan, penentuan tempat, dan pengawasan terhadap peserta ujian
- b. Menerima soal ujian, daftar hadir dan formulir LJK, serta tata tertib pelaksanaan ujian dari Sub Tim penyusunan materi ujian dan Pengolahan Hasil Ujian
- c. Menyelenggarakan ujian sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan
- d. Membacakan tata tertib pelaksanaan ujian
- e. Membagikan soal ujian dan formulir LJK kepada peserta
- f. Mengedarkan daftar hadir agar ditandatangani oleh peserta
- g. Mengumpulkan daftar hadir, soal ujian bersama LJK hasil ujian dari peserta
- h. Memisahkan soal ujian yang telah selesai diujikan dengan LJK hasil ujian
- i. Membuat dan menandatangani berita acara yang meliputi:
  1. pelaksanaan ujian
  2. Jumlah peserta yang hadir dan tidak hadir
  3. Sisa soal ujian
  4. Sisa formulir LJK
- j. Menyerahkan soal ujian (sasi dan yang sudah digunakan) dan LJK hasil ujian serta sisa formulir LJK kepada Sub Tim Penyusunan Materi Ujian dan Pengolahan Hasil Ujian

### 4) Sub Tim Pemantau

- a. Melakukan pemantauan perencanaan pelaksanaan ujian, meliputi kegiatan:



1. Memantau pengumuman penerimaan CPNS
  2. memantau penyerahan soal ujian dan formulir LJK dari Sub Tim Penyusunan Materi Ujian dan Pengolahan hasil Ujian kepada Tim pelaksanaan Ujian
  3. memantau pengamanan terhadap penyiapan dan penggandaan soal ujian, pendistribusian soal ujian, dan formulir LJK
  4. Memantau pembangunan program aplikasi pengolahan LJK termasuk pemantauan terhadap pelaksanaan uji coba penggunaan program aplikasi pengolahannya
- b. Melakukan pemantauan pelaksanaan ujian, meliputi kegiatan:
1. Memantau penyerahan soal ujian dan formulir LJK dari Sub Tim Pelaksana Ujian kepada pengawas ujian
  2. memantau penyerahan kembali jumlah LJK hasil ujian dari Sub Tim Pelaksanaan Ujian kepada Sub Tim Penyusunan Materi Ujian dan Pengolahan hasil Ujian untuk diolah lebih lanjut dengan memperhatikan kesesuaian antara LJK hasil ujian dengan daftar hadir peserta ujian
  3. Memantau penyimpanan dan pengamanan sisa soal ujian dan sisa formulir LJK
  4. Memantau pemusnahan sisa naskah soal ujian dan naskah soal yang telah dipergunakan serta sisa formulir LJK
- c. Melakukan pemantauan terhadap pengolahan hasil ujian, meliputi kegiatan:

1. Memantau pelaksanaan *scanning*/perekaman data LJK hasil ujian dari seluruh peserta
  2. Memantau hasil pengolahan LJK yang disusun dengan peringkat nilai dengan daftar hadir peserta ujian
- d. Melakukan pemantauan terhadap pengumuman hasil ujian, meliputi kegiatan:
1. Memantau pengumuman penetapan kelulusan dan yang dinyatakan diterima oleh PPK dengan peringkat nilai hasil pengolahan LJK
  2. Memantau usul penetapan NIP dengan pengumuman yang dinyatakan lulus dan diterima oleh PPK

Selain itu proses seleksi dilakukan untuk memperoleh pegawai yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan yaitu melalui serangkaian tes. Untuk Tenaga Honorer seleksi yang dilakukan hanya melalui seleksi secara administratif, yaitu pemeriksaan berkas-berkas yang dikumpulkan untuk selanjutnya diajukan ke pusat. sedangkan dari pelamar umum melalui dua tahap secara administrasi dan ujian tulis.

“Setiap pelamar CPNS, harus melalui tahap-tahap seleksi yang telah ditentukan oleh panitia. Baik seleksi secara administrasi maupun ujian tulis. Hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan pegawai yang berkualitas”. (wawancara dengan Bapak Kusmadi, Kepala BKD pada tgl 31 Agustus 2010)

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dilihat bahwa tahapan dari seleksi itu sendiri meliputi:

- 1) Seleksi administrasi

- a. Setiap surat lamaran yang diterima diperiksa dan diteliti sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan dalam pengumuman, misalnya kualifikasi pendidikan, usia dan sebagainya
- b. Penerimaan terhadap surat lamaran tersebut dilakukan secara fungsional oleh pejabat yang diserahi urusan kepegawaian
- c. Surat lamaran yang tidak dipenuhi syarat yang ditentukan, dikembalikan kepada pelamar yang bersangkutan disertai dengan alasannya, misalnya tidak memenuhi syarat kualifikasi pendidikan
- d. Hasil seleksi administrasi akan diberitahukan melalui surat dinas yang dikirim melalui pos (menggunakan amplop balasan) dan yang dinyatakan lulus disertakan tanda peserta ujian
- e. Pelamar yang dinyatakan lulus seleksi administrasi berhak juga akan diberitahukan melalui media informasi lainnya, yaitu *wibesite* maupun papan informasi lainnya

## 2) Seleksi Ujian Tulis

Pelamar yang memenuhi persyaratan administrasi berhak untuk mengikuti ujian tulis dengan materi ujian disusun sedemikian rupa sehingga pelamar yang akan diterima benar-benar mempunyai kecakapan, keahlian, dan/atau keterampilan yang diperlukan.

Adapun materi ujian terdiri dari :

### a) Tes Kemampuan Dasar (TKD)

Materi TKD terdiri dari Tes Kemampuan Umum (TPU), Tes Bakat Skolastik (TBS) dan Tes Skala Kematangan (TSK), dibuat oleh masing-



masing Sub Tim Penyusun Materi Ujian dan Pengolahan Hasil Ujian Tingkat Instansi Pusat/Propinsi/Kabupaten/Kota berdasarkan kisi-kisi yang telah ditetapkan oleh BKN. TKD dimaksudkan untuk menggali kemampuan, keterampilan dan sikap/perilaku peserta ujian yang meliputi : wawasan nasional, regional dan internasional, maupun kemampuan verbal, kemampuan kuantitatif, kemampuan penalaran, kemampuan beradaptasi, pengendalian diri, semangat berprestasi, integritas dan inisiatif. Untuk itu dalam menyusun materi soal TKD harus disesuaikan dengan tingkat pendidikan dan mengacu pada unsur-unsur yang ditetapkan oleh Kepala BKN.

b) Tes Kemampuan Bidang (TKB)

Materi TKB dibuat oleh masing-masing Sub Tim Penyusunan Materi Ujian dan Pengolahan Hasil Ujian Tingkat Instansi Pusat/Propinsi/Kabupaten/Kota. TKB dimaksudkan untuk mengukur kemampuan dan atau keterampilan peserta ujian yang berkaitan dengan kompetensi jabatan atau pekerjaan yang dilamar. Untuk itu dalam penyusunan materi soal TKB harus disesuaikan dengan formasi jabatan atau pekerjaan. Dengan demikian, materi soal TKB untuk jabatan yang satu berbeda dengan jabatan yang lain.

Dalam menyusun materi ujian, Tim Pengadaan CPNS tingkat instansi Pusat/Propinsi/Kabupaten/Kota dapat bekerjasama dengan Perguruan Tinggi Negeri dengan persetujuan Pejabat Pembina Kepegawaian.

“CPNS tahun 2009 sebenarnya tidak beda jauh dengan tahun sebelumnya, yaitu persaingannya sama-sama ketat. Selain itu pengawasan pada saat ujian juga ketat. Dan, saya yakin kalau CPNS di Kabupaten Tulungagung tahun

ini benar-benar murni.” (wawancara dengan Moch. Nasrul, peserta ujian CPNS di Pemerintah Kabupaten Tulungagung pada tanggal 3 Agustus 2010) “Cukup ketat dan persaingannya juga banyak. Selain itu, setiap lima menit ada pengawas yang berjalan maju mundur mengawasi gerak-gerik peserta.” (wawancara dengan Yulia Safitri, peserta ujian CPNS di Pemerintah Kabupaten Tulungagung pada tanggal 3 Agustus 2010)

Menurut pernyataan dari peserta tersebut, pengadaan CPNS tahun ini maupun tahun sebelumnya, persaingannya cukup ketat pasalnya jumlah peserta tidak sebanding dengan jatah yang diberikan. Selain itu sistem pengawalannya juga ketat pada saat prosesi ujian berlangsung, sehingga sulit sekali terjadinya kecurangan-kecurangan.

Untuk mengetahui jumlah pelamar yang lulus seleksi dan yang diterima sesuai dengan kebutuhan pegawai dari pelamar yang mendaftar sebagai CPNS di Pemerintah Kota Blitar dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 10**

**Daftar Jumlah Pelamar yang Lulus seleksi CPNS Kabupaten Tulungagung  
untuk Pelamar Umum tahun 2005, 2008, dan 2009**

No	Formasi	2005	2008	2009
1	Tenaga Guru/Pendidik	140	28	130
2	Tenaga Kesehatan	78	63	70
3	Tenaga Teknis	65	29	44
	Jumlah	283	120	244

Sumber : Dokumen Sub Bidang Formasi dan Data Pegawai, BKD, 2009

Berdasarkan tabel 10 mengenai daftar Jumlah Pelamar yang Lulus seleksi CPNS Kabupaten Tulungagung tahun 2005, 2008, dan 2009 dapat dilihat bahwa jumlah pelamar CPNS yang lulus seleksi untuk tahun anggaran 2005 yaitu



sebanyak 283 peserta, dengan Tenaga Guru/Pendidik sebanyak 140 peserta, Tenaga Kesehatan 78 peserta dan Tenaga Teknis sebanyak 65 peserta. Untuk tahun anggaran 2008 yaitu 120 peserta, dengan Tenaga Guru/Pendidik sebanyak 28 peserta, Tenaga Kesehatan 63 peserta dan Tenaga Teknis sebanyak 29 peserta. Sedangkan tahun anggaran 2009 yaitu sebanyak 244 peserta, dengan Tenaga Guru/Pendidik sebanyak 130 peserta. Tenaga Kesehatan 70 peserta dan Tenaga Teknis sebanyak 44 peserta.

Berdasarkan tabel 8, 9, dan 10 dapat dilihat bahwa perbandingan peluang peserta lolos seleksi pada Pengadaan PNS di Pemerintah Kabupaten Tulungagung berdasarkan tahun anggaran 2008 sebagai berikut:

**Tabel 11**  
**Perbandingan Peluang Peserta Yang Lolos Seleksi Pengadaan PNS Di**  
**Pemerintah Kabupaten Tulungagung Tahun Anggaran 2009**

No	Formasi	Kebutuhan	Pelamar	Lulus	Peluang
1	2	3	4	5	6 = 3:4
1	Tenaga	30	1589	130	1 : 11
2	Guru/Pendidik	104	1156	70	1 : 17
3	Tenaga Kesehatan	63	1980	44	1 : 46
	Tenaga Teknis				

Sumber: Dokumen Sub Bidang Formasi dan Data Pegawai, BKD, 2009

Berdasarkan tabel 11 merupakan daftar perbandingan peluang peserta yang lolos seleksi pengadaan PNS Di Pemerintah Kabupaten Tulungagung tahun anggaran 2008. Dimana, untuk Tenaga Guru/Pendidik perbandingannya 1 : 11 hal ini menunjukkan 1 (satu) kursi atau formasi untuk tenaga guru diperebutkan 11



pelamar. Tenaga Kesehatan perbandingannya 1 : 17 hal ini menunjukkan 1 (satu) kursi atau formasi untuk Tenaga Kesehatan diperebutkan 17 pelamar. Sedangkan Tenaga Teknis perbandingannya 1 : 46, yaitu 1 (satu) kursi diperebutkan 46 pelamar. Jika dilihat secara keseluruhan, pada Tenaga Guru/Pendidik peluang peserta untuk lolos seleksi lebih besar dibandingkan dengan pada Tenaga Teknis. Hal ini juga menunjukkan bahwa, semakin besar tingkat perbandingannya maka semakin kecil peluang yang dimiliki peserta untuk lolos seleksi.

#### **D. Penempatan**

Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) yang ditunjuk, mengumumkan nama pelamar dan nomor peserta ujian yang dinyatakan lulus dan diterima melalui media cetak (surat kabar Radar Tulungagung), elektronik (radio-radio besar atau ternama di Kabupaten Tulungagung misalnya radio Joss, Perkasa Fm, Kembang sore dll.) dan atau dalam media lainnya. Apabila ada peserta yang telah dinyatakan lulus dan diterima, kemudian mengundurkan diri dengan alasan melakukan ujian tes CPNS hanya mencoba kemampuan diri dan alasan-alasan yang di rasa kurang kongkrit, maka dapat digantikan oleh peserta ujian sesuai peringkat nilai yang tertinggi berikutnya dalam tahun anggaran yang bersangkutan.

Bagi peserta yang telah dinyatakan lulus dan diterima tetapi tidak memenuhi syarat yang ditentukan dan/atau tidak memenuhi kelengkapan administrasi batas waktu yang ditentukan, yang bersangkutan tidak dapat diangkat sebagai CPNS dan formasinya tidak dapat digantikan peserta ujian lainnya. Sisa formasinya dapat diusulkan kembali untuk dipertimbangkan pada penetapan formasi tahun anggaran berikutnya.

Setelah dinyatakan lulus dan menyerahkan persyaratan administrasi serta diberi Nomor Identitas Pegawai (NIP) pelamar diangkat menjadi CPNS, dan ditempatkan sesuai dengan formasi yang dibutuhkan padanya dengan memperhatikan pendidikan dan pengalaman yang dimilikinya. Dengan demikian penempatan yang bersangkutan didasarkan kebutuhan organisasi, dimana disini yang dimaksud adalah Pemerintah Kabupaten Tulungagung.

Penempatan CPNS tersebut ditetapkan dengan keputusan Pejabat Pembina Kepegawaian, dengan masa percobaan sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun dan paling lama 2 (dua) tahun. Apabila dinilai prestasi kerjanya baik, serta memenuhi syarat kesehatan dan rohani untuk diangkat menjadi PNS dan yang bersangkutan telah lulus pendidikan dan pelatihan prajabatan maka yang bersangkutan dapat diangkat menjadi PNS.

Pelamar yang dinyatakan diterima, wajib melengkapi dan menyerahkan kelengkapan administrasi, yaitu:

- 1) Fotocopy STTB/Ijazah
- 2) Daftar riwayat hidup
- 3) Pas foto ukuran 3x4 sebanyak 6 lembar
- 4) Surat keterangan kelakuan baik
- 5) Surat keterangan sehat jasmani dan rohani
- 6) Asli Kartu Pencari Kerja
- 7) Surat pernyataan tentang:
  - a) Tidak pernah dihukum penjara atau kurungan berdasarkan keputusan pengadilan yang sudah mempunyai kekuatan hukum yang tetap, karena melakukan suatu tindak pidana kejahatan.

- b) Tidak pernah diberhentikan dengan tidak atas permintaan sendiri atau tidak dengan hormat sebagai PNS atau diberhentikan tidak dengan hormat sebagai pegawai swasta
  - c) Tidak berkedudukan sebagai calon/pegawai negeri
  - d) Bersedia ditempatkan diseluruh NKRI atau Negara lain yang ditentukan pemerintah
  - e) Tidak menjadi pengurus dan/atau anggota partai politik
- 8) Fotocopy sah surat keputusan tentang pengalaman bagi yang telah mempunyai pengalaman bekerja (apabila ada)

Apabila salah satu syarat diatas tidak dipenuhi, maka yang bersangkutan tidak dapat diusulkan untuk diangkat sebagai CPNS.

Berikut adalah data jumlah pelamar PNS yang ditempatkan di Pemerintah Kabupaten Tulungagung pada tahun anggaran 2008:

**Tabel 12**

**Daftar jumlah pelamar CPNS yang ditempatkan untuk Pelamar Umum tahun anggaran 2009**

No	Formasi	Jumlah Kebutuhan	Lulus	Ditempatkan
1	Tenaga Guru/Pendidik	192	130	130
2	Tenaga Kesehatan	101	70	70
3	Tenaga Teknis	99	44	44
	Jumlah	392	244	244

Sumber: Dokumen Sub Bidang Formasi dan Data Pegawai, BKD, 2009



Berdasarkan tabel 12 dapat disimpulkan bahwa, jumlah PNS yang ditempatkan di SKPD Pemerintah Kabupaten Tulungagung adalah sebanyak 244 orang, dengan Tenaga Guru/pendidik 130 orang, Tenaga Kesehatan 70 orang, dan Tenaga Teknis 44 orang. Hal ini lebih sedikit jika dibandingkan dengan jumlah kebutuhan dan peserta yang lulus seleksi terutama pada formasi Tenaga Guru/Pendidik. Hal ini dikarenakan peserta yang lulus ujian tulis tidak menyerahkan kelengkapan administrasi pengangkatan CPNS sehingga, dinyatakan tidak lulus dan tidak ditempatkan.

#### **4.1.4 Kendala-kendala dalam Proses Pengadaan PNS**

##### **A. Penentuan Kebutuhan Tenaga Kerja**

Masalah yang muncul pada saat penentuan kebutuhan tenaga kerja adalah masalah waktu yang molor.

“Dalam pengusulan kebutuhan pegawai, beberapa SKPD untuk melaporkan usulan kebutuhan tersebut ke BKD masih ada yang molor dari waktu yang telah ditentukan misalkan dari BKD hanya memberikan waktu satu bulan tapi SKPD melaporkannya hingga satu bulan lebih bahkan hampir dua bulan. Yang semestinya pada bulan Juli sudah ada kepastian akan tetapi SKPD memberikan laporan kebutuhan pegawai pada pertengahan bulan Agustus, itu yang sering terjadi. Sehingga akan menghambat jalannya proses penentuan kebutuhan pegawai.”. (wawancara dengan Priono, Kasubid Formasi dan Data Pegawai, pada tgl 31 Agustus 2010)

Ini sama dengan apa yang diungkapkan oleh Erlinda, Kasubag Kepegawaian Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah (DPKD) selaku wakil dari pihak SKPD.

“DPKD memang terlambat dalam melaporkan kebutuhan pegawai kepada BKD karena kami memang tidak membutuhkan pegawai tambahan soalnya pegawai kita sudah cukup. Hal ini memang kesalahan dari kami karena tidak

segera melaporkan, apakah DPKD membutuhkan pegawai tambahan atau tidak”. (wawancara pada tgl 31 Agustus 2010)

Dari pernyataan tersebut dapat dilihat bahwa dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja daerah ditentukan berdasarkan usulan dari masing-masing SKPD yang ada di kabupaten Tulungagung. Namun, di dalam pengusulan tersebut pihak SKPD sering molor dari waktu ke waktu yang telah ditentukan untuk memberitahukan pegawai yang dibutuhkan kepada BKD. Sehingga ini akan menghambat jalannya proses penentuan kebutuhan tenaga kerja tersebut. Dimana hasil dari usulan SKPD yang telah diolah tersebut akan diusulkan ke pusat untuk mendapatkan persetujuan.

### **B. Perekrutan/Penarikan**

Tahap perekrutan/penarikan masalah yang muncul yaitu masalah waktu yang terbatas untuk melakukan persiapan sampai dengan proses pengadaan berlangsung.

“Jadwal proses pengadaan CPNS dikoordinir oleh Propinsi mulai dari pelamaran sampai dengan penetapan hasil. Sehingga kadang waktu yang ditentukan terlalu mepet. Di CPNS 2009 ini, pemberitahuan adanya pengadaan CPNS sekitar bulan September, jadi waktu untuk persiapan sampai proses pengadaan CPNS berlangsung hanya sekitar 2 (dua) bulan”. (wawancara dengan Priono, Kasubid Formasi dan Data Pegawai, pada tanggal 31 Agustus 2010)

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa, Pemerintah Propinsi dalam memberitahukan kepada Pemerintah Daerah untuk melakukan pengadaan PNS waktunya sangat terbatas. Karena jadwal adanya proses tersebut dikoordinir oleh Pemerintah Propinsi mulai dari pelamaran sampai dengan penetapan hasil yang menentukan tanggal pelaksanaannya adalah Pemerintah Propinsi, sehingga, persiapan yang dilakukan Pemerintah Daerah sangat singkat.



### C. Seleksi

Masalah pada tahap seleksi yaitu masalah intern dari tim pengadaan sendiri, dimana adanya perbedaan persepsi dari tim pengadaan itu sendiri untuk menyeleksi secara administrasi. Hal ini dibenarkan oleh Priono selaku Kasubid Formasi dan Data Pegawai BKD.

“Adanya perbedaan persepsi antara panitia yang satu dengan yang lain, misalnya masalah syarat-syarat umum yang dilampirkan calon pelamar, panitia menyatakan benar akan tetapi panitia lain mengatakan terdapat kekurangan dan harus segera di perbaiki atau di tambah. Hal ini dikarenakan tim pengadaan kurang paham terhadap syarat-syarat yang diajukan oleh pusat. sehingga, sering ragu meloloskan peserta dalam seleksi administrasi. Misalnya pada seleksi administrasi, banyak pelamar yang masih berijazah SMA, sedangkan proses pengadaan mulai tahun 2009 pendidikan minimal D3 dan S1, dan usia yang belum mencukupi, beberapa pelamar masih berusia 20, sedangkan persyaratannya minimal 21 tahun”. (wawancara pada tgl 31 Agustus 2010)

Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa Tim pengadaan PNS di Pemerintah Kabupaten Tulungagung, antara panitia yang satu dengan yang lain khususnya panitia yang mengatasi masalah seleksi administrasi, terdapat perbedaan persepsi dalam meloloskan peserta yang mendaftar PNS di Pemerintah Kabupaten Tulungagung. Hal ini dikarenakan Tim Pengadaan yang tidak mempunyai kemampuan yang cukup atau keterbatasan tim seleksi. Pengadaan yang kurang secara kualitas untuk menyeleksi peserta serta kurang pemahannya panitia terhadap syarat-syarat yang telah ditentukan oleh pusat. sehingga, mengalami kesulitan dalam menentukan lolos tidaknya peserta tersebut dalam seleksi administrasi. Hal ini juga dapat menghambat jalannya pengadaan PNS di pemerintah Kabupaten Tulungagung.



#### **D. Penempatan**

Masalah yang muncul pada saat penempatan yaitu masalah kekosongan formasi yang disebabkan tidak adanya pelamar yang mendaftar pada formasi tersebut sehingga formasi tersebut tetap kosong dan tidak dapat dipenuhi. Hal ini dibenarkan oleh Bapak kusmadi selaku Kepala BKD sebagai berikut:

“Tidak adanya pelamar di beberapa formasi dan adanya peserta yang tidak lolos seleksi baik secara administrasi maupun ujian tulis. Sehingga ada formasi yang tetap kosong”. (wawancara pada tgl 31 Agustus 2010)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat dilihat bahwa, masalah yang timbul pada saat penempatan adalah adanya formasi yang tidak terisi. Hal ini dikarenakan tidak adanya pelamar pada formasi tersebut dan peserta yang tidak lolos dalam ujian seleksi, juga karena adanya peserta yang lolos ujian seleksi tetapi setelah semua berkas dikirim ke pusat ada peserta yang dinyatakan tidak sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan oleh pusat. ini disebabkan seleksi yang ada di pusat sangat ketat.

#### **4.2 Pembahasan**

##### **4.2.1 Proses Pengadaan PNS**

Pemerintah daerah melakukan pengadaan PNS sesuai dengan tugas yang diberikan masing-masing dan melaksanakan tugas-tugas serta fungsi-fungsi yang diserahkan oleh pemerintah pusat. Hal ini sesuai dengan teori desentralisasi yang dikemukakan Sarundajang dalam Riant yang mengatakan terdapat empat bentuk desentralisasi salah satunya yaitu sistem pemerintahan daerah yang menyeluruh dalam hal ini pelayanan pemerintah daerah dilaksanakan oleh aparat-aparat yang mempunyai tugas bermacam-macam, beberapa jenis pelayanan dilaksanakan

langsung dari aparat pusat dan beberapa jenis yang lain dilakukan oleh aparat daerah.

Proses pengadaan PNS di Pemerintah Kabupaten Tulungagung setelah adanya otonomi daerah telah berlangsung sebanyak tujuh kali, mulai pada tahun 2002 sampai dengan 2009, akan tetapi data yang diperoleh kurang lengkap. Di karenakan penyimpanan arsip yang kurang rapi, sehingga yang dapat di cantumkan hanya proses pengadaan pada tahun 2005, 2008, dan 2009. Proses pengadaan tersebut dilakukan sendiri oleh Kabupaten Tulungagung, hal ini sesuai dengan teori otonomi daerah yang dikemukakan oleh Widjaja, bahwa kewenangan daerah otonom untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat, sesuai dengan perundang-undangan.

Adanya kebijakan pengangkatan Tenaga Honorer sejak tahun 2005 merupakan agenda prioritas pemerintah guna memperbaiki manajemen kepegawaian yang ada, selain itu juga untuk mengurangi jumlah Tenaga Honorer yang ada sehingga kedepannya pegawai yang menjalankan tugas-tugas pemerintah adalah pegawai pemerintahan yang resmi. Meskipun, Pemerintah Kabupaten Tulungagung sebagai pelaksana teknis pada proses pengadaan tersebut namun, telah berjalan dengan baik dan lancar, mulai dari penentuan kebutuhan tenaga kerja yang melibatkan pihak SKPD sampai dengan tahap penempatan itu sendiri. Sehingga, mampu menarik masyarakat baik yang berasal dari Kabupaten Tulungagung itu sendiri maupun dari luar daerah. Meskipun dalam pelaksanaannya terdapat beberapa kendala yang muncul namun tim pengadaan di Pemerintah Kabupaten Tulungagung mampu mengatasinya. Hal ini sesuai dengan



peraturan yang berlaku Peraturan Pemerintah No. 98 tahun 2000 tentang Pengadaan PNS.

Dalam hal ini yang mempunyai peran besar dalam proses pengadaan PNS di Pemerintah Kabupaten Tulungagung adalah Badan Kepegawaian Daerah (BKD). Dalam pelaksanaan proses pengadaan PNS di Pemerintah Kabupaten Tulungagung terdiri dari:

#### **A. Penentuan Kebutuhan Tenaga Kerja**

Penentuan kebutuhan tenaga kerja merupakan tahap awal dari proses pengadaan PNS. Ini merupakan salah satu fungsi utama manajemen kepegawaian dan penawaran pegawai untuk masa yang akan datang dalam suatu organisasi. Sebagaimana yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah No. 97 tahun 2000 tentang Formasi PNS, bahwa penentuan kebutuhan tenaga kerja tersebut harus berdasarkan pada jenis pekerjaan, sifat pekerjaan, analisis beban kerja dan perkiraan kapasitas seorang PNS dalam jangka waktu tertentu, prinsip pelaksanaan pekerjaan dan peralatan yang tersedia.

Dimana yang dimaksud dengan jenis pekerjaan adalah macam-macam pekerjaan yang harus dilakukan oleh suatu satuan organisasi dalam melaksanakan tugas pokoknya, misalnya pekerjaan pengetikan, pemeriksaan perkara, penelitian, penawaran orang sakit, dan lain-lain. Hal tersebut dilakukan dengan adanya kerjasama antar pegawai yang baik guna memepertahankan keeratan para pegawai dan tidak berkompetisi untuk kemampuan dirinya sendiri. Serangkaian aktivitas tersebut dilakukan berkelanjutan, sehingga tercipta SDM yang mampu mendukung organisasi. Hal ini sesuai dengan teori MSD Aparatur yang dikemukakan oleh Ancok dalam Ambar, yang mengatakan bahwa pegawai tidak



lagi di tuntutan kepatuhan dan kesetiaan pada pimpinan, akan tetapi dikembangkan komitmennya pada pekerjaan yang digerakkan oleh misi, yaitu: lebih efisien, efektif, mendatangkan hasil yang lebih baik, dan mempunyai semangat yang lebih tinggi.

Sifat pekerjaan merupakan pekerjaan yang berpengaruh dalam penetapan formasi, yaitu sifat pekerjaan yang ditinjau dari sudut waktu melaksanakan pekerjaan tersebut. Analisis beban kerja dan perkiraan kapasitas seorang PNS dalam jangka waktu tertentu, adalah frekuensi rata-rata masing-masing jenis pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Memperkirakan beban kerja dari masing-masing satuan organisasi dapat dilakukan berdasarkan perhitungan atau berdasarkan pengalaman, pengagendaaan, dan yang serupa dengan itu dapat didasarkan atas jumlah surat yang masuk dan keluar rata-rata dalam jangka waktu tertentu.

Apabila sudah dapat diperkirakan beban kerja masing-masing satuan organisasi, maka untuk dapat menentukan jumlah pegawai yang dibutuhkan perlu ditetapkan perkiraan kapasitas seorang PNS dalam jangka waktu tertentu. Sama halnya dengan perkiraan beban kerja, maka perkiraan kapasitas pegawai untuk jenis tertentu dapat dilakukan berdasarkan perhitungan dan pengalaman.

Prinsip pelaksanaan pekerjaan sangat besar pengaruhnya dalam menentukan formasi. Misalnya, apabila ditentukan bahwa membersihkan ruangan dan merawat ruangan harus dikerjakan sendiri oleh satuan organisasi yang bersangkutan, maka harus diangkat pegawai. Akan tetapi sebaliknya jika diborongkan kepada pihak ketiga, maka tidak perlu diangkat pegawai pada pekerjaan itu.

Sedangkan, peralatan yang tersedia atau yang diperkirakan akan tersedia dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok akan mempengaruhi penentuan jumlah pegawai yang diperlukan, karena dalam jumlah pegawai yang diperlukan, karena pada umumnya makin tinggi mutu peralatan yang ditentukan dan tersedia dalam jumlah yang memadai dapat mengakibatkan makin sedikit jumlah pegawai yang dibutuhkan.

Berdasarkan data dari hasil wawancara pada tahap penentuan kebutuhan tenaga kerja, Pemerintah Kabupaten Tulungagung, BKD melakukan koordinasi dengan SKPD yaitu atas dasar dari usulan masing-masing unit kerja atau SKPD sampai diperoleh jumlah kebutuhan yang disetujui MENPAN. Adapun tahapannya adalah sebagai berikut:

- 1) Menentukan jumlah formasi kebutuhan pegawai dari masing-masing unit kerja/SKPD. Disini SKPD diberi kebebasan untuk mengusulkan berapa jumlah pegawai yang dibutuhkan dengan menganalisis kebutuhan pegawai yang ada di masing-masing SKPD itu sendiri, karena yang mengetahui berapa jumlah kebutuhan dan posisi apa saja yang dibutuhkan SKPD adalah SKPD itu sendiri.
- 2) Dari kebutuhan pegawai di masing-masing SKPD tersebut kemudian disetorkan ke BKD untuk dianalisis secara keseluruhan jumlah kebutuhan dan informasi apa saja yang dibutuhkan Pemerintah Kabupaten Tulungagung di tahun anggaran yang bersangkutan. Sehingga, akan diperoleh formasi pegawai yang dibutuhkan Pemerintah Kabupaten Tulungagung.
- 3) Setelah formasi terbentuk, kemudian diusulkan ke MENPAN melalui Gubernur untuk mendapatkan persetujuan dan penetapan formasi ini



ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK). Hasil dari persetujuan tersebut kemudian dijadikan patokan kebutuhan dalam proses pengadaan PNS.

Proses pengadaan PNS di Pemerintah Kabupaten Tulungagung ini di prioritaskan untuk memenuhi kebutuhan pelayanan dasar yaitu tenaga guru/pendidik, tenaga teknis, tenaga kesehatan. Dimana berdasarkan tabel 8, dapat diketahui bahwa formasi yang dibutuhkan untuk tahun 2009 adalah 322 formasi dengan 30 formasi untuk tenaga guru/pendidik, 104 formasi untuk tenaga kesehatan, dan 63 formasi untuk tenaga teknis. Selain itu terdapat formasi untuk pengangkatan tenaga honorer yaitu sejumlah 125 formasi.

Berdasarkan prosedur penentuan kebutuhan kerja yang ada di Pemerintah Kabupaten Tulungagung, telah sesuai dengan tahap-tahap yang ditentukan, dimana telah melibatkan semua SKPD yang ada dengan dikoodinasikan oleh BKD untuk mengusulkan kebutuhan-kebutuhan pegawainya. Jadi, SKPD tersebut tidak langsung dicekoki pegawai dari BKD tanpa usulan dari SKPD. Meskipun setelah adanya otonomi daerah Pemerintah Kabupaten Tulungagung mengurus rumah tangganya dan kepentingannya sendiri, akan tetapi tidak semua hal langsung dilimpahkan kepada daerah. Ada beberapa hal yang masih ditangani atau di pegang oleh pusat. Dan diharapkan formasi yang telah ditentukan ini diisi oleh CPNS yang mempunyai keahlian dan ketrampilan pada bidang masing-masing serta sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan.

#### **B. Perekrutan/Penarikan**

Perekrutan merupakan tahap kedua dalam proses pengadaan PNS. Perekrutan ini dilakukan untuk mendapatkan pelamar yang sesuai dengan kebutuhan untuk ditempatkan pada formasi yang lowong. Melakukan perekrutan



atau penarikan yang sesuai aturan dan memperoleh pelamar yang mempunyai SDM yang tinggi, berkualitas, serta memiliki wawasan yang luas. Sehingga dapat mengembangkan organisasi yang lebih maju. Hal ini sesuai dengan teori aspek aktivitas SDM yang dikemukakan oleh D. Harvey, yang mengatakan organisasi perlu mencari dan menemukan orang yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan, maka selanjutnya diikuti dengan pengembangan agar dapat menunjukkan kinerja yang tinggi.

Pengumuman mencakup segala sesuatu mengenai pengadaan PNS yang harus disebarluaskan kepada masyarakat umum. Hal ini sesuai sumber rekrutmen (Hariandja, 2002: 107-108) bahwa, sumber tenaga kerja secara umum meliputi sumber internal dan eksternal. Dimana, yang dimaksud dengan sumber internal adalah pegawai yang sudah ada pada organisasi atau instansi tersebut, disini adalah tenaga honorer itu sendiri. Sedangkan, sumber eksternal adalah orang-orang yang belum menjadi pegawai pada organisasi atau instansi yang ditarik untuk menjadi calon pegawai. Oleh karena itu dengan adanya pengumuman yang luas akan diperoleh pelamar yang lebih banyak baik dari Kabupaten Tulungagung sendiri maupun luar daerah.

Berdasarkan data dari hasil wawancara dapat diketahui bahwa, Pemerintah Kabupaten Tulungagung memberikan pengumuman adanya pengadaan PNS yang seluas-luasnya kepada masyarakat umum dan disebarluaskan secara objektif dan transparan melalui media masa baik cetak maupun elektronik. Ini telah sesuai dengan peraturan yang dibuat oleh Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah harus menyebarluaskan adanya pengadaan PNS di daerah tersebut, dengan mencantumkan persyaratan, kualifikasi yang yang dibutuhkan dan lampiran-

lampiran yang diperlukan. Agar masyarakat umum mengetahui dan mengerti bahwa Pemerintah Kabupaten Tulungagung telah membuka pendaftaran PNS untuk kriteria yang dicantumkan dalam pengumuman tersebut. Hal ini dilakukan agar dalam pelaksanaannya tidak terkesan sembunyi-sembunyi atau untuk kepentingan tertentu. Hal ini dikarenakan Pemerintah Kabupaten Tulungagung mengedepankan prinsip-prinsip keterbukaan kepada masyarakat umum untuk dapat mengikuti proses pengadaan yang akan dilakukan. Masyarakat tersebut tidak hanya dalam lingkup Pemerintahan Kabupaten Tulungagung saja, akan tetapi kota atau daerah manapun boleh mengikutinya atau melamar dengan melalui seleksi-seleksi yang telah ditentukan.

Namun, jika dilihat dalam Peraturan Pemerintah No. 98 tahun 2000 tentang Pengadaan PNS pasal 5 ayat 2, jangka waktu dalam memberikan pengumuman adanya Pengadaan PNS di Pemerintah Kabupaten Tulungagung kepada masyarakat umum belum sesuai dengan peraturan yang berlaku, pengumuman disebarluaskan minimal 15 hari sebelum tanggal pendaftaran dan lebih baik jauh-jauh hari sebelumnya.

Sedangkan pendaftaran PNS di Pemerintah Kabupaten Tulungagung berlangsung pada tanggal 18-28 November 2008. disini peserta yang mendaftar CPNS di Pemerintah Kabupaten Tulungagung mengajukan lamaran yang ditulis tangan sendiri dengan tinta hitam yang ditujukan kepada Bupati Tulungagung dengan mencantumkan lampiran-lampiran yang dibutuhkan dengan melalui jasa layanan kantor pos.

Dalam proses pendaftaran ini persyaratan yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Daerah sudah sesuai dengan yang ditetapkan oleh Pemerintah Pusat.



sebagaimana yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah No. 98 tahun 2000 tentang Pengadaan PNS pasal 6 terdapat syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh setiap pelamar.

Khusus untuk Tenaga Honorer pengangkatan didasarkan pada masa kerja dan usia kerja serta yang dapat mengisi lowongan formasi adalah mereka yang namanya tercantum dalam daftar nominatif Tenaga Honorer yang ditetapkan oleh Kepala BKN. Meskipun nama Tenaga Honorer ada dalam *database* apabila tidak memenuhi persyaratan yang telah ditentukan, maka yang bersangkutan tidak dapat diangkat menjadi CPNS. Tenaga Honorer diluar *database*BKN tidak dapat mengisi lowongan formasi untuk pengangkatan CPNS. Hal ini sesuai dengan pasal 3 ayat 2 Peraturan Pemerintah No. 43 tahun 2007 tentang Pengangkatan Tenaga Honorer menjadi PNS.

Berdasarkan pada tabel 9 dapat dilihat bahwa jumlah pelamar CPNS di Pemerintah Kabupaten Tulungagung dari tahun 2005, 2008, dan 2009 mengalami fluktuasi, yaitu peningkatan dan penurunan, dimana, untuk tahun 2009 dengan jumlah pelamar paling sedikit yaitu 4705, dengan tenaga guru/pendidik 1589 pelamar, tenaga kesehatan 1156 pelamar, dan tenaga teknis 1980 pelamar. Sedangkan pelamar terbanyak dari tahun 2008 yaitu sejumlah 5047pelamar, dengan tenaga guru/pendidik 785 pelamar, 620 pelamar untuk tenaga kesehatan, dan 3642 pelamar untuk tenaga teknis.

### C. Seleksi

Tahap yang rawan dalam proses pengadaan adalah seleksi, karena dari tahap ini akan diperoleh orang-orang yang mempunyai kualitas untuk mengisi formasi yang lowong. Tidak hanya itu seleksi adalah tahap yang ruwit karena



memilih beberapa pelamar dari sekian banyak yang telah melamar. Oleh karenanya diperlukan ketelitian dan kecermatan untuk memilih para pegawai sesuai dengan seleksi atau ujian yang akan dilakukan pemerintah Kabupaten Tulungagung. Hal ini membutuhkan pendekatan-pendekatan agar mewujudkan organisasi yang sehat dan baik dalam mencapai tujuan organisasinya. Hal ini sesuai dengan teori pendekatan MSDM yang dikemukakan oleh Abid dalam Ambar yang mengatakan dalam pendekatan SDM, yaitu kegiatan mengelola manusia yang memiliki peranan tertentu di lingkungan sebuah organisasi publik yang disebut pegawai negeri. Pendekatan ini bertolak dari pentingnya kedudukan, peranan, dan fungsi manusia dalam mewujudkan organisasi yang sukses dalam pencapaian tujuan organisasinya.

Untuk Tenaga Honorer, seleksi yang dilakukan adalah seleksi secara administratif yaitu dengan memeriksa kelengkapan dan keabsahan persyaratan administrasi yang dilakukan oleh PPK atau Pejabat lain yang ditunjuk. Dimana penerimaan berkas dilakukan oleh pimpinan SKPD Tenaga Honorer bekerja, yang selanjutnya disampaikan secara kolektif dengan surat pengantar kepada BKD yang bersangkutan, disertai kelengkapan sebagaimana persyaratan yang telah ditetapkan.

Pengangkatan Tenaga Honorer juga harus disesuaikan dengan kriteria-kriteria yang telah ditentukan. Tenaga Honorer meskipun usianya telah mencukupi untuk bisa diangkat menjadi PNS akan tetapi masa kerjanya kurang atau masih tidak sesuai dengan yang ditentukan juga belum bisa diangkat menjadi PNS, ini semua dilakukan untuk menjamin adanya keprofesionalan seorang pegawai.

Sedangkan untuk pelamar umum dilakukan melalui serangkaian tes seleksi, yaitu secara administrasi dan ujian tulis. Sedangkan tes yang dilakukan dalam pengadaan PNS ini tidak lain bertujuan sedapat mungkin untuk menyaring peserta yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan. Seperti yang kita ketahui bahwa pengadaan yang berasal dari pelamar umum tentunya terdiri dari berbagai jenis latar belakang pendidikan, usia, jenis kelamin, dan pengalaman yang berbeda-beda pula. Untuk memperoleh PNS yang berkompentensi, maka diperlukan serangkaian tes yang terdiri dari beberapa tahap yang akan menyaring peserta ujian dimana hanya yang memenuhi persyaratan dan memiliki kompetensi yang sesuai dengan jabatan yang diterima.

Pertama, seleksi secara administrasi yaitu seleksi mengenai syarat-syarat yang harus dipenuhi setiap pelamar pada saat pendaftaran atau penyerahan berkas pendaftaran pada tim pengadaan. Disini diharapkan setiap para pelamar mampu memenuhi kriteria atau persyaratan yang telah ditentukan oleh Pemerintah Kabupaten Tulungagung. Namun, masih banyak terdapat pelamar yang tidak lolos seleksi secara administrasi. Hal ini disebabkan karena berkas-berkas yang diserahkan belum lengkap, tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang dibutuhkan dan lain sebagainya. Karena Pemerintah Kabupaten Tulungagung punya wewenang penuh untuk mendiskualifikasi peserta yang tidak memenuhi persyaratan seperti yang telah diinstruksikan oleh Pemerintah Pusat. Sedangkan, untuk peserta yang lolos ujian tulis diberi nomor peserta ujian tulis yang dikirim lewat pos untuk mengikuti ujian tulis PNS di Pemerintah Kabupaten Tulungagung.

Seleksi tahap selanjutnya adalah ujian tulis. Adapun ujian yang dilakukan di Pemerintah Kabupaten Tulungagung adalah tes kompetensi dan psikotes. Untuk



tes kompetensi terdiri dari Tes Kompetensi Dasar (TKD) dan Tes Kompetensi Bidang (TKB).

TKD merupakan tes awal yang dilakukan bagi pelamar umum yang telah memenuhi syarat administrasi dan dilakukan melalui ujian tertulis. Tes ini untuk mengetahui pengetahuan, ketrampilan, sikap, dan perilaku peserta ujian yang meliputi wawasan nasional, negara, dan internasional, maupun kemampuan verbal, kemampuan kuantitatif, kemampuan penalaran, kemampuan beradaptasi, pengendalian diri, semangat berprestasi, integritas, dan inisiatif.

Sedangkan TKB dilakukan untuk mengukur kemampuan dan ketrampilan peserta ujian yang berkaitan dengan kompetensi jabatan atau pekerjaan yang dilamar yang akan diberikan sesuai dengan kebutuhan tugas jabatan masing-masing instansi.

Ujian tulis di Pemerintah Kabupaten Tulungagung dilaksanakan secara serempak pada tanggal 10 Desember 2008 dan dilaksanakan diberbagai tempat, antara lain: SMAN 1 Kedungwaru, SMAN 2 Bonyolangu, Aula Universitas Tulungagung, SMPN 1 Tulungagung, SMPN 2 Tulungagung, Aula Gedung Golkar. Dimana, demi keamanan jalannya proses ujian, setiap tempat dijaga oleh para pengawas dari Pemerintah Kabupaten Tulungagung, melibatkan tim akademisi, serta petugas keamanan dari satpol PP dan Polres Tulungagung.

Sebelum tes dilakukan tentunya materi ujian disusun sedemikian rupa dan juga mempersiapkan materi sistem penilaian yang ditetapkan oleh tim seleksi, dalam hal ini pihak ke tiga yaitu pihak akademisi (Universitas Airlangga). Ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan para pelamar dan pegawai



yang didapat benar-benar mempunyai kecakapan, keahlian dan ketrampilan yang diperlukan.

Berdasarkan data yang diperoleh dari tabel 11 dapat diketahui bahwa persaingan seleksi CPNS tahun 2009 dari pelamar umum sangat ketat. Dapat dilihat bahwa peluang peserta untuk bisa lolos, untuk Tenaga Guru/Pendidik 1 : 11 yaitu satu kursi diperebutkan sebelas orang, sedangkan untuk Tenaga Kesehatan 1 : 17 yaitu satu kursi diperebutkan 17 orang. Untuk Tenaga teknis Teknis 1 : 46 yaitu satu kursi diperebutkan 46 orang. Disini untuk Tenaga Teknis persaingannya lebih ketat jika dibandingkan dengan formasi yang lain, karena formasi yang tersedia untuk Tenaga Teknis lebih sedikit sedangkan jumlah pelamarnya lebih banyak.

Pengumuman pelamar yang diterima sebagai CPNS disebarluaskan melalui media masa dan internet serta papan pengumuman yang terdapat di BKD sebagai sarana untuk memberitahukan kepada masyarakat. Semua ini dilakukan agar masyarakat dapat mengetahui dan melihat dengan mudah tentang pelamar yang lolos seleksi. Dan pada pengumuman tersebut juga dicantumkan persyaratan untuk daftar ulang untuk melengkapi berkas-berkas pengangkatan CPNS.

Melihat kondisi yang ada seleksi PNS yang dilakukan di Pemerintah Kabupaten Tulungagung dilakukan sesuai dengan peraturan yang berlaku, yaitu Peraturan Pemerintah No. 98 tahun 2000 tentang Pengadaan Tenaga Honorer menjadi PNS untuk Tenaga Honorer.

#### **D. Penempatan**

Pemerintah Kabupaten Tulungagung dalam menempatkan peserta yang lulus seleksi sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan. Hal ini terkait dengan prinsip

yang dikemukakan oleh (Hasibuan 2005 : 64-65), bahwa penempatan ini didasarkan pada *job description* dan *job specification* yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip penempatan orang-orang yang tepat atau *the rightman in the right place and the right man behind the right job*. Disini, Pemerintah Kabupaten Tulungagung berhak menentukan CPNS ditempatkan di instansi mana yang dibutuhkan oleh Pemerintah Kabupaten Tulungagung sesuai dengan kualifikasinya.

Berdasarkan pada tabel 12 dapat diketahui bahwa, pada pengadaan PNS di Pemerintah Kabupaten Tulungagung pada tahun 2009, antara jumlah formasi yang dibutuhkan, peserta yang lolos seleksi dan peserta yang ditempatkan tidak sama. Yaitu, jumlah peserta yang ditempatkan lebih sedikit, apalagi antara jumlah peserta yang lolos seleksi tidak sama dengan yang ditempatkan. Dimana jumlah kebutuhan sebanyak 392 formasi (192 formasi Tenaga Guru/Pendidik, 101 formasi Tenaga Kesehatan, dan 99 formasi Tenaga Teknis), sedangkan jumlah peserta yang lolos seleksi sebanyak 244 (130 formasi Tenaga Guru/Pendidik, 70 formasi Tenaga Kesehatan, dan 44 formasi Tenaga Teknis). Namun, dari jumlah tersebut yang ditempatkan sebanyak 244 orang dengan 130 untuk Tenaga Guru/Pendidik, 70 untuk Tenaga Kesehatan, dan 44 untuk Tenaga Teknis.

Berdasarkan pada data yang ada, penempatan PNS Pemerintah Kabupaten Tulungagung telah sesuai dengan yang diharapkan oleh Pemerintah Pusat yaitu Pemerintah Daerah harus bisa mengatur sendiri penempatan bagi CPNS yang telah diterima. Meskipun, terdapat kekurangan yang mengakibatkan formasi tetap kosong.



#### 4.2.2 Kendala-kendala dalam Proses Pengadaan PNS

Proses pengadaan PNS yang baik adalah yang sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Untuk mendukung kegiatan ini dibentuk suatu tim pengadaan yang akan menjalankan dan mengawasi proses kegiatan tersebut. Apakah sudah sesuai dengan prosedur atau belum, kemudian melakukan koreksi apabila ada penyimpangan dalam pelaksanaannya. Meskipun terdapat masalah-masalah dalam proses pengadaan tersebut. Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan pihak BKD dan beberapa SKPD, proses pengadaan di Pemerintah Kabupaten Tulungagung terdapat masalah yang muncul di masing-masing tahap pengadaan PNS.

Masalah yang muncul pada tahap penentuan kebutuhan tenaga kerja yaitu masalah waktu yang molor dalam menentukan kebutuhan pegawai karena adanya beberapa SKPD yang terlambat dalam melaporkan kebutuhannya kepada BKD. Padahal rekapitulasi dari kebutuhan pegawai tersebut sebagai acuan dasar dalam proses pengadaan PNS di Pemerintah Kabupaten Tulungagung. Seharusnya, SKPD melaporkan kepada BKD apakah membutuhkan pegawai tambahan atau tidak. Sehingga, BKD dapat segera menganalisis kebutuhan pegawai di Pemerintah Kabupaten Tulungagung dan segera diajukan ke pusat untuk mendapatkan persetujuan. Hal ini sesuai dengan teori Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia yang dikemukakan oleh Miftah Thoha, yang mengatakan bahwa perlunya *bargaining* dengan pemerintah pusat agar daerah diberi formasi untuk melakukan pengadaan.



Masalah yang muncul pada saat perekrutan sama dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja yaitu masalah waktu. Dimana waktu pelaksanaannya sangat singkat, hanya sekitar dua bulan untuk persiapan sampai proses pengadaan berlangsung. Padahal dalam proses pengadaan memerlukan waktu yang cukup banyak untuk melakukan persiapan dan berlangsungnya proses pengadaan agar memperoleh hasil yang maksimal.

Pada tahap seleksi masalah yang muncul dari tim pengadaan PNS adalah adanya perbedaan persepsi antara tim pengadaan yang satu dengan yang lain dalam menyeleksi peserta pada seleksi administrasi. Seharusnya, Pemerintah Kabupaten Tulungagung lebih memaksimalkan fungsi dari tim pengadaan guna meningkatkan kinerja yang lebih mendukung dalam penyelenggaraan PNS di Pemerintah Kabupaten Tulungagung. Sedangkan masalah yang muncul pada saat penempatan adalah terkait dengan tahap seleksi. Dimana, jumlah pegawai yang ditempatkan lebih sedikit jika dibandingkan dengan pegawai yang ditempatkan lebih sedikit jika dibandingkan dengan pegawai yang dibutuhkan. Hal ini dikarenakan formasi tetap lowong. Ini seharusnya tidak terjadi karena pekerjaan yang ada tidak bisa ditunda. Hal ini sesuai dengan teori Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia yang dikemukakan oleh Miftah Thoha, yang mengatakan bahwa kecilnya formasi pegawai yang ditetapkan oleh pemerintah pusat sehingga tidak sesuai dengan kebutuhan daerah

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung tentang pelaksanaan manajemen sumber daya aparatur pemerintah dalam kerangka otonomi daerah, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Dengan adanya otonomi daerah, maka pemerintah Kabupaten Tulungagung secara langsung dapat mengatur dan mengurus pengadaan CPNS melalui Sumber Daya Aparatur yang baik, berwawasan luas, dan lebih mengutamakan kerjasama untuk mewujudkan organisasi yang lebih maju. Akan tetapi tidak semua hal dapat dilakukan oleh daerah, ada beberapa hal yang masih melibatkan pusat. Di era otonomi daerah pelaksanaan pengadaan CPNS dilaksanakan oleh pemerintah Kabupaten Tulungagung, meskipun demikian masih banyak urusan atau kepentingan yang melibatkan pusat. Hal tersebut dikarenakan masih adanya kewenangan yang diatur melalui pusat untuk daerah. Proses Pengadaan CPNS yang diadakan di Pemerintah Kabupaten Tulungagung telah berjalan lancar dan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Dimana Pemerintah Kabupaten Tulungagung hanya sebagai pelaksana teknis, meskipun dalam pengadaan CPNS ada beberapa kendala yang muncul. Selain itu proses pengadaan CPNS yang ada di Pemerintah Kabupaten Tulungagung mengalami fluktuasi, yaitu peningkatan dan penerunan baik dari jumlah

pelamar maupun dari jenis pekerjaan yang dibutuhkan dari tahun sebelumnya. Karena, jumlah kebutuhan tiap tahun anggaran yang mengalami perbedaan.

2. Proses Pengadaan CPNS Kabupaten Tulungagung dilakukan sebanyak tujuh kali mulai tahun 2002 sampai 2009. Akan tetapi penyimpanan data atau arsip tidak tertata dengan rapi dan hanya tiga yang dapat dicantumkan pada analisis data, yaitu pada tahun 2005, 2008, dan 2009. Proses Pengadaan PNS yang dilakukan di Pemerintah Kabupaten Tulungagung mengalami beberapa kendala diantaranya: *Pertama*, Tahap Penentuan Kebutuhan Tenaga Kerja, yaitu, adanya keterlambatan dari beberapa SKPD untuk melaporkan kebutuhan pegawai yang diperlukan kepada BKD. *Kedua*, Tahap Perekrutan/Penarikan, yaitu, waktu pelaksanaan pengadaan yang sangat singkat. Sehingga, untuk melakukan persiapan dan proses pengadaan berlangsung dengan waktu yang terbatas. *Ketiga*, Tahap Seleksi, yaitu, adanya perbedaan persepsi antar Tim Pengadaan dalam menyeleksi peserta terutama pada saat seleksi secara administrasi. *Keempat*, Tahap Penempatan, yaitu, adanya kekosongan formasi karena adanya peserta yang tidak lolos ujian seleksi, selain itu tidak adanya pelamar di beberapa formasi.

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan dalam rangka pelaksanaan manajemen sumber daya aparatur pemerintah dalam kerangka otonomi daerah. Saran yang diberikan antara lain sebagai berikut:

1. Sebaiknya dengan adanya otonomi daerah, Pemerintah Kabupaten Tulungagung mengatur urusan kepentingan masyarakatnya lebih mandiri, agar



tidak terjadi keterlambatan dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja. Karena sumber daya aparatur tidak sekedar menjadi alat untuk mencapai tujuan akan tetapi dengan sumber daya aparatur yang baik, berkualitas dan kreatif, akan menciptakan organisasi yang lebih maju. Serta kantor BKD memberikan batas waktu, dan sanksi yang tegas terhadap SKPD yang terlambat dalam menyetorkan atau memberikan kebutuhan tenaga kerja. Agar tidak terjadi kemoloran atau keterlambatan dalam menyusun kebutuhan tenaga kerja atau pegawai yang diperlukan Pemerintah Kabupaten Tulungagung. Kemoloran yang dilakukan SKPD hampir dua bulan yang semestinya laporan kebutuhan tenaga kerja dari SKPD diberikan pada bulan Juli akan tetapi SKPD baru menyerahkan pada pertengahan bulan Agustus. Hal tersebut seharusnya segera ditindak lanjuti oleh BKD agar tidak menghambat jalannya proses pengadaan.

2. Sebaiknya Tim Pengadaan mampu memaksimalkan waktu yang ada untuk lebih mempersiapkan proses pengadaan CPNS di Pemerintah Kabupaten Tulungagung. agar pelaksanaannya berjalan dengan lancar dan tepat waktu. Sebaiknya para panitia pengadaan CPNS mempersiapkan semuanya dengan matang dan diperjelas agar mampu menyeleksi peserta dengan baik dan tanpa ragu terutama dalam seleksi secara administrasi. Misalkan anggota panitia khususnya tim seleksi administrasi mengadakan rapat kembali atau briefing, guna memperjelas tahapan-tahapan atau mengetahui dengan benar syarat-syarat pada seleksi administrasi yang benar. Agar tiba waktunya tidak terjadi kesalahan menyeleksi.

## DAFTAR PUSTAKA

## BUKU

- Abdul Wahab, Solichin, 2008. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Malang: UMM Press.
- Chadwick, B., Howard M, and Stan L. Albrecht, 1991. *Metode Penelitian Sosial*. Semarang: IKIP Semarang Press.
- Gomes, Faustino C. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Manajemen Sumber Daya Manusia Ed. 2*. Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, Marihot T.E. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Wiasarana Indonesia.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Aksara.
- Islamy, M. Irfan. 2002. *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kaloh, J. 2002. *Mencari Bentuk Otonomi Daerah*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- LAN. 1997. *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Martoyo, Susilo. 1987. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Musanef, Drs. 1992. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Muluk, M. R. K. 2009. *Peta Konsep Desentralisasi dan Pemerintahan Daerah*. Surabaya: ITS Press.
- Moleong, L. J. 2002. *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nugraho, Riant, 2000. *Desentralisasi Tanpa Revolusi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Nurcholis, Hanif, 2005. *Teori dan Praktik Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Jakarta: PT. Grasindo.



Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Tayibnapis, Burhannudin A. 1995. *Administrasi Kepegawaian Suatu Tinjauan Analitik*. Jakarta: Pradnya Paramita.

Teguh Sulistiyani, Ambar, 2004. *Memahami Good Governance dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gava Media.

Thoha, Miftah, 2008. *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Jakarta: Kencana.

Siagian, Sondang P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sugiyono, 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. Alva Beta

Sulistiyani, Ambar Teguh., dan Rosidah. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Undang-undang Otonomi Daerah, 2004. Undang-undang Otonomi Daerah. Surabaya: Serba Jaya.

Wibawa, Samudra, 1994. *Evaluasi Kebijakan Publik*. Jakarta: PT. Raja Graffindo Persada.

Widjaja, HAW, 2002. *Otonomi Daerah dan Daerah Otonom*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Wojowasito, S. 2000. *Kamus Bahasa Indonesia*. Malang : CV. Pengarang.

### **Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Keputusan Presiden**

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Undang-Undang No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah

Peraturan Pemerintah Nomor 97 tahun 2000 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah Nomor 98 tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2002 perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 98 tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah No. 41 tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah.

Keputusan Presiden No. 159 tahun 2000 tentang Pedoman Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah.

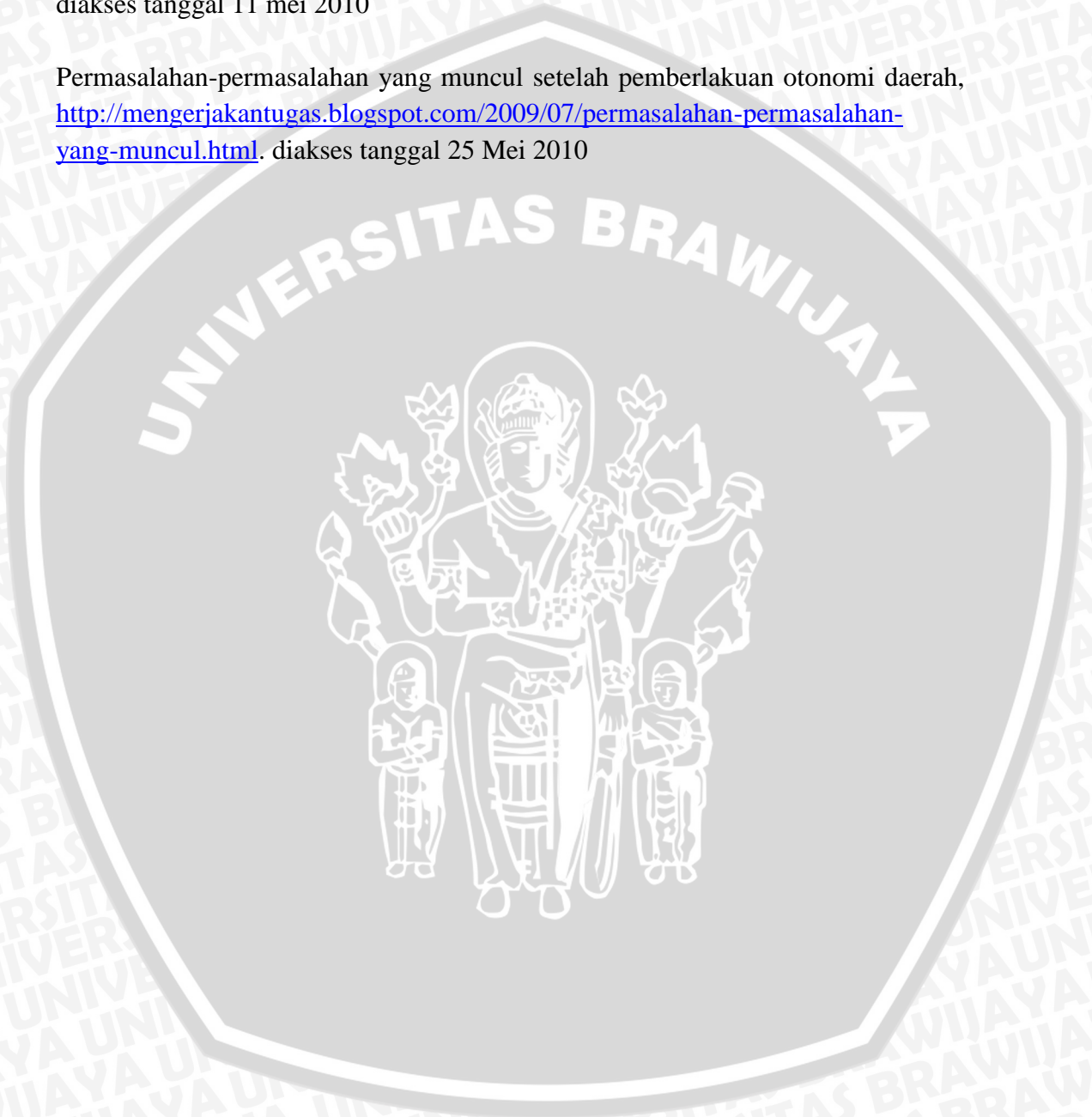


## WEBSITE

Dasar hukum otonomi daerah, <http://www.scribd.com/doc/19470904/Otonomi-Daerah>. diakses tanggal 11 Mei 2010

Otonomi daerah dan desentralisasi, <http://id.wikipedia.org/wiki/desentralisasi>. diakses tanggal 11 mei 2010

Permasalahan-permasalahan yang muncul setelah pemberlakuan otonomi daerah, <http://mengerjakantugas.blogspot.com/2009/07/permasalahan-permasalahan-yang-muncul.html>. diakses tanggal 25 Mei 2010





**PEMERINTAH KABUPATEN TULUNGAGUNG  
BADAN KESATUAN BANGSA, POLITIK DAN  
PERLINDUNGAN MASYARAKAT**

Jln. Yos Sudarso III/7 Telp. (0355) 320726-327556  
TULUNGAGUNG Kode Pos 66217

Tulungagung, 14 Juli 2010

Nomor : 072/284/407.204/2010  
Sifat : Segera  
Lampiran : -  
Perihal : *Ijin Penelitian/ Survey/ Research*

Kepada:  
Yth. Sdr. Kepala Badan Kepegawaian Daerah  
Kabupaten Tulungagung

di  
TULUNGAGUNG

Menunjuk Surat : Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Unibraw Malang  
Tanggal : 10 Juli 2010  
Nomor : 4234/H10.3/PG/2010

Bersama ini diberitahukan bahwa:

Nama : ADISTYA CAHYANI  
Alamat : Jl. P.Diponegoro 50 Tulungagung  
Pekerjaan : Mahasiswa  
Kebangsaan : Indonesia

Yang bersangkutan akan mengadakan Penelitian/ Survey/ Research  
Judul :

Pengikut : -  
Waktu : 3(tiga)bulan terhitung mulai tanggal surat dikeluarkan  
Lokasi : Kabupaten Tulungagung  
Keterangan : 1. Peserta Penelitian/ Survey/ Research wajib mentaati peraturan dan tata tertib yang berlaku di tempat research.  
2. Hasil Penelitian / Survey / Research baik langsung maupun tidak langsung, tidak dipergunakan untuk tindak kriminal.  
3. Dalam jangka waktu yang telah ditentukan, setelah selesai dilakukannya Penelitian/ Survey/ Research harap melaporkan hasilnya kepada Pemerintah Kabupaten Tulungagung, cq. Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Tulungagung.  
4. Apabila tidak melaporkan hasil Penelitian/ Survey/ Research maka Bakesbang, Pol dan Linmas akan mengirim surat kepada yang bertanggungjawab menugaskan Penelitian/ Survey/ Research bahwa hasil Penelitian/ Survey/ Research tersebut cacat hukum.

Demikian untuk menjadikan maklum.

A.n KEPALA BADAN KESATUAN BANGSA,  
POLITIK DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT  
KABUPATEN TULUNGAGUNG  
Sekretaris,



**Dr. ZAENAL MUCHODIM**

Pembina Tk. I

NIP. 19600823 198811 1 002

Tembusan:

- Yth. 1. Sdr. Dan Dim 0807/ Pasi I Tulungagung  
2. Sdr. Kapolres/ Kasat Intelkam Tulungagung  
3. Sdr. Ka BAPPEDA Tulungagung  
4. Sdr. Dekan Fak Ilmu Administrasi Unibraw Malang



## Lampiran 2 : Surat Keterangan telah melakukan Penelitian



### PEMERINTAH KABUPATEN TULUNGAGUNG BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH

Jalan Achmad Yani Timur No. 37 Telepon (0355) 321813  
TULUNGAGUNG Kode Pos 66217

#### SURAT KETERANGAN

Nomor : 027/1098/205/2010

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Drs. Kusmadi, M.Si  
NIP : 19510807 198003 1 021  
Jabatan : Kepala Badan Kepegawaian Daerah

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Adistya Cahyani  
NIM : 0610310006  
Fakultas : Ilmu Administrasi  
Universitas : Brawijaya Malang

Sesuai surat dari Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat Daerah Kabupaten Tulungagung Nomor : 027/284/407.204/2010 tanggal 14 Mei 2010 Perihal Permohonan Ijin Penelitian, yang bersangkutan telah mengadakan penelitian tentang Pelaksanaan Pengadaan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah dalam Kerangka Otonomi Daerah selama 3 bulan mulai Juli s/d Oktober 2010 di Kantor Badan kepegawaian Daerah kabupaten Tulungagung.

Demikian untuk dipergunakan seperlunya.

Tulungagung, 29 Oktober 2010

KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH  
KABUPATEN TULUNGAGUNG



**Drs. KUSMADI, M.Si**

Pembina Tingkat I  
NIP. 19510807 198003 1 021



## Lampiran 3

## CURRICULUM VITAE

- Nama : Adistya Cahyani
- Nomor Induk Mahasiswa : 0610310006
- Tempat dan Tanggal Lahir : Tulungagung, 22 Juli 1987
- Pendidikan : 1. SDN Kampung dalem 01 Tamat Tahun 2000  
2. SMPN 01 Kedungwaru Tamat Tahun 2003  
3. MAN 01 Tulungagung Tamat Tahun 2006  
4. S1 Fakultas Ilmu Administrasi (Jurusan Administrasi Publik) Universitas Brawijaya masuk Tahun 2006



