

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**ANALISIS EFEKTIVITAS REKRUITMEN PEGAWAI  
DI BADAN KEPEGAWAIAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
KABUPATEN BERAU TAHUN 2010**



**TAPM** Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi  
Bidang Minat Administrasi Publik

**Disusun Oleh :**

**SUPRATMAN**

**NIM: 018394968**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2013**

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**

---

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Analisis Efektivitas Rekrutmen Pegawai di Badan kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Berau adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat) dengan unsur kesengajaan, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai ketentuan yang berlaku.

Tanjung Redeb, Nopember 2013  
*Yang Menyatakan,*



**SUPRATMAN**

NIM. 018394968

## **EMPLOYEE RECRUITMENT EFFECTIVENESS AT EDUCATION AND TRAINING EMPLOYMENT AGENCY IN BERAU DISTRICT**

Disusun Oleh:  
Supratman  
NIM. 018394968

Education and Training Employment Agency is an element of education and training for the staff of the district government of Berau. At this time, the process for recruitment is carried out in the district of Education and Training Employment Agency has not effective. It can be seen from a number of problems associated with procurement officials. The purpose of this research is the implementation of; (1) to examine the effectiveness of procurement officials at Education and Training Employment Agency in Berau District, (2) to determine the factors that hinder the effectiveness of the process for recruitment at Education and Training Employment Agency in Berau District, dan (3) to know the improvements efforts towards problems in procurement employees implementation of; (1) to examine the effectiveness of procurement officials at Education and Training Employment Agency in Berau District.

In this study, the approach taken is through a qualitative approach. This study can also be classified into a case study. The research was conducted at Education and Training Employment Agency in Berau District. The data was collected through library research and interviews. Data were analyzed through descriptive qualitative. Stage of data processing is data reduction, the data display, and conclusion drawing / verification.

The results showed that the role of Education and Training Employment Agency in Berau District not optimal or selective recruitment of personnel in particular civil servant in Berau District. Overall, there are 4 factors that affect the implementation of recruitment at Education and Training Employment Agency in Berau District. These factors are the motivation, pressure / intervention, institutional

and supervisory role. However, the dominant factor is the motivation, in addition to the pressure and the role of institutional. Implementation of data collection and registration as well as the appointment of temporary employees to be candidates for Civil Servants still poorly supported from Berau District Government, that commitment or related institution that still cause some errors in the presentation of data.

Keywords: effectiveness, employee recruitment, Personnel Board of Education and Training

UNIVERSITAS TERBUKA

**EFEKTIVITAS REKRUTMEN PEGAWAI DI BADAN KEPEGAWAIAN  
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (BKPP)  
KABUPATEN BERAU**

Disusun Oleh:  
Supratman  
NIM. 018394968

Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau merupakan unsur penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Berau. Pada saat ini, proses pengadaan pegawai yang dilaksanakan BKPP Kabupaten Berau dapat dinilai belum efektif. Hal ini dapat diketahui dari adanya sejumlah masalah yang terkait dengan pengadaan pegawai. Tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah; (1) untuk mengetahui efektivitas pengadaan pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau, (2) untuk mengetahui faktor-faktor yang menghambat efektifitas proses pengadaan pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau, dan (3) untuk mengetahui upaya-upaya pembenahan terhadap masalah dalam pengadaan pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau.

Dalam penelitian ini, pendekatan yang dilakukan adalah melalui pendekatan kualitatif. Penelitian ini dapat juga digolongkan ke dalam penelitian studi kasus. Penelitian ini dilaksanakan di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau. Pengumpulan data dilakukan melalui studi pustaka dan wawancara. Analisis data dilakukan secara deskriptif kualitatif melalui tahap data reduction, data display, dan conclusion drawing/verification.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peranan BKPP Kabupaten Berau belum optimal atau selektif dalam rekrutmen aparatur khususnya CPNS pada Pemkab Berau. Secara keseluruhan, ada 4 faktor yang mempengaruhi BKPP dalam pelaksanaan rekrutmen CPNSD pada pemerintah Kabupaten Berau dalam menunjang kelancaran pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005 Jo

Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2007 yaitu motivasi, tekanan/intervensi, peran kelembagaan dan pengawasan. Namun faktor yang dominan adalah motivasi, di samping tekanan dan peran kelembagaan. Pelaksanaan sejumlah kegiatan pendataan dan pendaftaran serta pengangkatan tenaga honorer menjadi CPNSD masih kurang didukung komitmen Pemerintah Kabupaten Berau atau instansi terkait sehingga masih menimbulkan beberapa kesalahan dalam penyajian data.

Kata Kunci: efektifitas, rekrutmen pegawai, Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan

UNIVERSITAS TERBUKA

**PENGESAHAN**

Nama : Supratman  
 NIM : 018394968  
 Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik  
 Judul Tesis : Analisis Efektivitas Rekrutmen Pegawai di Badan  
 Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Berau Tahun  
 2010

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana,  
 Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Sabtu, 30 November 2013

W a k t u : 14.00 – 16.00

Dan telah dinyatakan **LULUS**

**PANITIA PENGUJI TESIS**

Ketua Komisi Penguji : Dr. Sofjan Aripin, M.Si

Penguji Ahli : Prof. Dr. H. Budiman Rusli, M.Si

Pembimbing I : Dr. Muhammad Taufiq. DEA

Pembimbing II : Dr. Bambang Wahyudi, MM.M.Si

.....  
 .....  
 .....

### LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul Penelitian : Analisis Efektivitas Rekrutmen Pegawai di Badan  
Kepegawaian Pendidikan Kabupaten Berau tahun 2010

Penyusun TAPM : Supratman

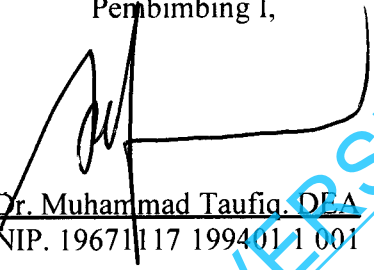
NIM : 018394968

Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik


Hari/Tanggal : Sabtu, 30 November 2013

Menyetujui :

Pembimbing I,

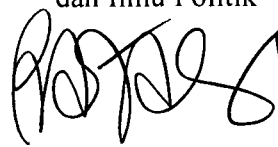
  
Dr. Muhammad Taufiq, DEA  
NIP. 19671117 199401 1 001

Pembimbing II,


  
Dr. Bambang Wahyudi, MM, M.Si  
NIP. 1910011710761

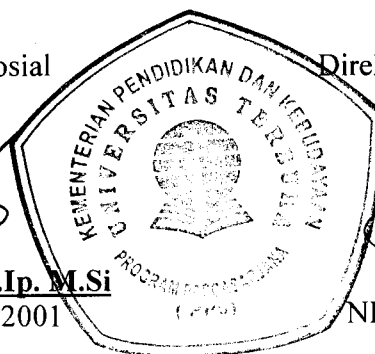
Mengetahui :

Ketua Bidang Ilmu Sosial  
dan Ilmu Politik

  
Florentina Ratih W., S.Ip., M.Si  
NIP. 197106091998022001

Direktur Program Pascasarjana,

  
Suciati, M.Sc., Ph.D  
NIP. 195202131985032001





## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah, SWT, karena atas berkat rahmat dan karunia-Nya, saya dapat menyelesaikan penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini.

Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari saat awal perkuliahan sampai pada penyusunan TAPM ini, sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

- (1) Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
- (2) Kepala UPBJJ-UT Samarinda selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
- (3) Dr. Muhammad Taufiq. DEA selaku dosen pembimbing I dan Bapak Dr. Bambang Wahyudi, MM, M.Si selaku dosen Pembimbing II, yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini;
- (4) Kabid Magister Administrasi Publik selaku penanggung jawab program studi Magister Ilmu Administrasi Publik;
- (5) Istri, anak-anak dan Saudara yang telah memberikan bantuan doa dan dukungan moral selama ini;
- (6) Bapak Kepala Drs. H. Abdul Rifai selaku Kepala BKPP, dan seluruh pegawai di Badan Kepegawaian pendidikan Dan Pelatihan Kabupaten Berau yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini.

Akhir kata, saya berharap semoga Allah SWT membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu administrasi publik berupa terapan empiris teori administrasi serta dapat memberikan kontribusi bagi pemerintah daerah kabupaten Berau.

Tanjung Redeb, Oktober 2013.

*Penulis,*

SUPRATMAN  
NIM. 018394968

UNIVERSITAS TERBUKA

**BIODATA PENELITI**

- Nama/NIM : Supratman / 018394968
- Tempat dan Tanggal Lahir : Balikpapan, 20 September 1965
- Jenis Kelamin : Laki-laki
- Anggota Keluarga : - Tati Herawati ( Istri )  
 - Royan Aditya Pratama (Anak Pertama)  
 - Rio Dwi Prasetyo Nugroho (Anak Kedua)
- Alamat Rumah dan Telp. : Jl. Bulungan RT.VII. Gn. Tabur – Kabupaten Berau
- Alamat E-mail : supratman\_40@yahoo.co.id
- Pengalaman Pendidikan : - SDN 01 Tanjung Redeb lulus tahun 1978  
 - SMPN 3 Tanjung Redeb, lulus tahun 1981  
 - SMAN 1 Tanjung Redeb, lulus tahun 1984  
 Universitas Mulawarman, lulus tahun 1991
- Pengalaman Pekerjaan : - PTT. pada Dinas Pendidikan Kab. Berau ( 1992 – 2006)  
 - Staf pada Dinas Pendidikan Kab. Berau (2007 – 2009)  
 - Staf Pada Badan Kepegawaian pendidikan dan  
 Pelatihan Kabupaten Berau ( 2009 – sekarang )

Tanjung Redeb, Oktober 2013

*Peneliti,*

SUPRATMAN  
 NIM. 018394968

## DAFTAR ISI

	Halaman
Lembar Pernyataan .....	i
Abstrak .....	ii
Lembar Pengesahan .....	vi
Lembar Persetujuan TAPM .....	vii
Kata Pengantar .....	viii
Biodata Peneliti .....	x
Daftar Isi .....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	7
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB II TINJAUAN TEORI</b> .....	<b>10</b>
<b>A. Tinjauan Teori</b> .....	<b>10</b>
1. Efektivitas .....	10
2. Rekrutmen Pegawai .....	26
<b>B. Tinjauan Kebijakan Rekrutmen di BKPP. Kab. Berau</b> .....	<b>49</b>
1. Ketentuan Umum .....	50
2. Maksud dan Tujuan .....	50
3. Sasaran Prioritas .....	50
4. Mekanisme Pelaksanaan .....	51
5. Interval Waktu Pelaksanaan .....	52

<b>C. Penelitian Terdahulu .....</b>	<b>53</b>
1. <b>Febriany (2012). Efektivitas Sistem Informasi Kepegawaian ..</b>	<b>54</b>
2. <b>Taslim (2012) Peranan Badan Kepegawaian Pendidikan dan         Pelatihan Daerah Dalam Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil .....</b>	<b>54</b>
3. <b>Baharuddin (2012) Peranan BKD Dalam Pelaksanaan         Rekrutmen CPNS .....</b>	<b>55</b>
<b>D. Konsep Kunci .....</b>	<b>56</b>
<b>E. Kerangka Pemikiran .....</b>	<b>57</b>
<b>F. Pertanyaan Penelitian .....</b>	<b>58</b>
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>59</b>
A. Pendekatan Penelitian .....	59
B. Jenis Penelitian .....	60
C. Metode Pengumpulan Data .....	60
D. Informan .....	63
E. Metode Analisa Data .....	64
F. Proses Penelitian .....	67
G. Penentuan Lokasi dan Objek Penelitian .....	68
H. Batasan Penelitian .....	70
<b>BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>72</b>
A. Deskripsi Objek Penelitian .....	72
1. Gambaran Umum Kabupaten Berau .....	72
a. Geografis Wilayah Kabupaten Berau .....	72
b. Visi dan Misa Kabupaten Berau .....	73
c. Administrasi Pemerintahan .....	76

2. Gambaran Umum BKPP .....	80
d. Profil BKPP Kabupaten Berau.....	80
e. Visi dan Misi BKPP Kabupaten Berau .....	83
f. Struktur Organisasi BKPP Kabupaten Berau .....	84
B. Hasil Penelitian .....	85
1. Proses Pelaksanaan Rekrutmen di BKPP .....	85
a. Perencanaan Kebutuhan Pegawai .....	86
b. Analisa Jabatan.....	87
c. Formasi .....	87
d. Pengadaan Pegawai .....	88
2. Faktor Lingkungan Organisasi .....	105
3. Hambatan dan kendala .....	110
C. Pembahasan.....	110
1. Prosedur Rekrutmen PNS di BKPP. Kab. Berau.....	113
a. Perencanaan Kebutuhan Pegawai .....	113
b. Analisa Jabatan .....	118
c. Penyusunan Formasi .....	121
d. Pengadaan .....	123
2 Faktor Lingkungan Organisasi BKPP.....	128
a. Kondisi Internal Organisasi .....	128
b. Peran kelembagaan .....	130
c. Tekanan / Intervensi .....	133
d. Pengawasan .....	134
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....	138
A. Kesimpulan.....	138
B. Saran.....	140
DAFTAR PUSTAKA .....	141
LAMPIRAN-LAMPIRAN .....	144

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pada masa sekarang ini, fenomena yang terjadi dalam masyarakat Indonesia mengisyaratkan adanya kesadaran akan pentingnya dimensi kemanusiaan dalam pelaksanaan pembangunan. Hal ini dapat diketahui secara jelas dari terjadinya pergeseran orientasi pembangunan. Orientasi yang berawal dari pemikiran yang mengasumsikan bahwa sumber daya manusia sebagai obyek pembangunan telah berubah kearah yang mengasumsikan bahwa sumber daya manusia harus berperan aktif sebagai subyek yang terlibat dalam proses pembangunan.

Dari pergeseran paradigma dan konsepsi serta berbagai fenomena yang terjadi dalam masyarakat, secara esensial dapat kita maknai betapa pentingnya aspek sumber daya manusia dalam setiap organisasi. Secara tidak langsung hal ini akan menimbulkan kesadaran bahwa efektivitas organisasi pada akhirnya akan bermuara pada kualitas manusianya. Pentingnya kualitas manusia disebabkan karena manusia memiliki dimensi yang hakiki sebagai “pemegang kunci sukses” dalam setiap organisasi. Dalam hubungan ini Karlof dan Ostblom (1997) menyatakan bahwa sejak dasawarsa delapan puluhan, tumbuh keyakinan yang menegaskan bahwa kemampuan mengelola manusia dalam suatu organisasi dengan cara yang efektif akan dapat membantu untuk memperbaiki kualitas pekerjaan dan produktivitas organisasi. Dengan kata lain, dapat disimpulkan

secara sederhana bahwa manusia yang diperlakukan dengan baik akan termotivasi dan akan memiliki usaha yang lebih besar untuk melakukan pekerjaannya dengan baik sehingga akhirnya akan meningkatkan gaji dan upah yang diterimanya, dan akan menggunakan energi yang lebih besar untuk menyelesaikan tugasnya.

Kesuksesan kinerja manajemen suatu organisasi dapat terjadi karena adanya pengendalian manajemen yang tepat. Dalam proses tersebut, manajemen menitik beratkan pada perencanaan strategis, anggaran, umpan balik, ataupun evaluasi untuk merealisasikan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Proses tersebut disebut juga dengan pengendalian secara formal. Selain pengendalian secara formal, organisasi juga membutuhkan komponen informal dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Komponen informal merupakan suatu kerangka implisit yang diyakini dan dianut oleh seluruh elemen organisasi sebagai referensi untuk melakukan suatu tindakan. Komponen informal bersifat non materi, namun tampak dari gaya berpikir dan cara menyelesaikan suatu permasalahan.

Salah satu faktor dari komponen informal yang memiliki peranan penting untuk membangun sumber daya manusia dalam organisasi adalah manajemen kepegawaian. Manajemen kepegawaian adalah suatu bidang manajemen yang mengatur hubungan dan peranan manusia dalam organisasi. Unsur manajemen kepegawaian adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada organisasi. Komponen formal dan informal dalam organisasi akan berguna sebagai penghubung antara motif organisasi dengan anggota atau sumber daya manusia pada organisasi tersebut. Namun demikian, perlu disadari bahwa masing-masing anggota organisasi mempunyai tujuan yang berbeda-beda dan tidak selalu sesuai



dengan tujuan organisasi. Perbedaan yang terjadi secara signifikan akan berakibat kurang baik bagi organisasi. Oleh karena itu, sangat diperlukan suatu sistem manajemen kepegawaian yang baik guna memadukan keberagaman kepentingan antar anggota organisasi agar dapat tercipta keselarasan tujuan.

Penyusunan suatu sistem manajemen kepegawaian yang baik merupakan suatu tantangan bagi setiap organisasi. Tantangan bagi organisasi tersebut khususnya menyangkut cara untuk menyiasati penyusunan sistem manajemen kepegawaian tersebut, dan bagaimana mengimplementasikannya dalam manajemen organisasi berkelanjutan, adaptif dan proaktif, serta interaktif. Salah satu strategi yang dapat ditempuh adalah melakukan perekayasa atau pembentukan manajemen kepegawaian sebagai komponen informal dalam pencapaian tujuan organisasi.

Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau merupakan salah satu organisasi pemerintah yang memiliki peran besar dalam pengaturan sumber daya manusia bagi organisasi pemerintah. Semakin besarnya peran suatu organisasi pemerintah didalam masyarakat menyebabkan organisasi pemerintah tersebut juga menghadapi tuntutan yang lebih besar. Tuntutan tersebut antara lain adalah tuntutan terhadap peningkatan efektivitas organisasi. Pada dasarnya peningkatan kinerja organisasi pemerintah tidak dapat dilepaskan dari faktor sumber daya yang tersedia. Salah satu sumber daya yang memiliki peran cukup besar terhadap efektivitas organisasi pemerintah adalah sumber daya manusia. Keberhasilan dan kemunduran suatu organisasi juga tidak lepas dari aspek manusia tersebut, sehingga menjadi pokok perhatian dari sistem

pengendalian manajemen. Pengendalian manajemen adalah proses dimana pemimpin mempengaruhi anggota organisasi untuk melaksanakan strategi organisasi (Halim, 2003: 8).

Apabila dilihat dari fungsinya, sebagaimana manajemen pada umumnya maka manajemen kepegawaian juga menyangkut perencanaan, pengaturan, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap kepegawaian. Menurut Dessler (2006: 5), manajemen kepegawaian memiliki fungsi yang berhubungan dengan proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada pegawai, memerhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan.

Berdasarkan uraian mengenai manajemen kepegawaian diketahui bahwa manajemen kepegawaian merupakan salah satu kunci sukses bagi organisasi dalam rangka pencapaian tujuannya, serta mencapai peningkatan kinerja pegawai. Berbagai organisasi pemerintah pada umumnya telah memiliki sistem manajemen kepegawaian yang baik. Namun demikian, masih banyak organisasi yang mengalami permasalahan dalam mengimplementasikan manajemen kepegawaian tersebut. Hal ini disebabkan sebagian besar pimpinan dalam suatu organisasi masih belum menyadari bahwa manajemen terhadap pegawai merupakan kunci keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia adalah melaksanakan rekrutmen. Rekrutmen adalah proses seleksi dan penarikan, penempatan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi (Arifin dan Fauzi, 2007: 10). Proses rekrutmen yang menghasilkan pegawai yang sesuai akan

membantu pencapaian tujuan organisasi. Rekrutmen sebagai suatu proses pengumpulan calon pemegang jabatan yang sesuai dengan rencana pegawai untuk menduduki suatu jabatan tertentu dalam fungsi pekerjaan (*employee function*) pegawai selama ini diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan PP Nomor 11 Tahun 2002 dan PP Nomor 97 Tahun 2000 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan PP Nomor 54 Tahun 2003 serta PP Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural sebagaimana telah diubah dengan PP Nomor 13 Tahun 2000. Penerapan kebijakan tersebut sebenarnya bertujuan untuk memperoleh pegawai yang berkualitas, yakni pegawai yang pintar, terampil dan memiliki kompetensi, dapat bekerja keras, kreatif, dan bermoralitas tinggi. Namun dalam implementasinya belum memenuhi kebutuhan yang dapat menunjang keberhasilan kinerja dan profesionalitas pegawai. hal ini dapat disebabkan Kondisi ini disebabkan oleh perencanaan kepegawaian yang pada saat ini belum didasarkan pada kebutuhan nyata sesuai dengan kebutuhan organisasi dan penempatan pegawai masih berdasarkan pesanan sehingga kurang menonjolnya upaya mewujudkan prinsip *the right man on the right place*.

Salah satu organisasi pemerintah yang melaksanakan perekrutan Pegawai adalah Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau. Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau disamping melaksanakan perekrutan Pegawai juga melaksanakan pembinaan disiplin Pegawai, Pengembangan karier Pegawai dan

Penyelenggara Pendidikan dan Pelatihan bagi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dan Diklat kepemimpinan bagi Aparat di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Berau. Meskipun Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau merupakan salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang menunjang tugas kepala daerah di bidang Rekrutmen Pegawai untuk mengisi formasi yang dibutuhkan oleh Badan atau Dinas serta Kantor yang ada di lingkungan Pemerintah Kabupaten Berau.

Salah satu bagian proses manajemen kepegawaian adalah manajemen sumber daya manusia aparatur yaitu rekrutmen. Pengadaan pegawai merupakan titik kritis dalam manajemen sumber daya manusia. Melalui proses pengadaan ini akan diperoleh para calon tenaga yang pada saatnya nanti akan menduduki jabatan struktural dan fungsional dalam suatu organisasi. Proses pengadaan yang baik tentunya diharapkan dapat menghasilkan kader-kader yang baik. Proses pengadaan pegawai dimulai dari perencanaan, pengumuman, seleksi penerimaan, pengangkatan, sampai dengan penempatan pegawai.

Pada saat ini, proses pengadaan pegawai yang dilaksanakan BKPP Kabupaten Berau dapat dinilai belum efektif. Hal ini dapat diketahui dari adanya sejumlah masalah yang terkait dengan pengadaan pegawai. Masalah-masalah yang menunjukkan belum efektifnya pengadaan pegawai pada BKPP Kabupaten Berau antara lain sebagai berikut.

1. Fungsi utama kebutuhan pegawai belum sesuai dengan harapan. Formasi yang dibutuhkan untuk masing-masing SKPD ternyata tidak sesuai dengan usulan Kebutuhan dari masing-masing SKPD.

2. Selama *test* atau ujian seleksi dilakukan dengan cara tertulis, sehingga kelulusan peserta hanya ditentukan oleh kemampuan pada tatanan kognitif. Hal ini memunculkan keluhan dari SKPD yang menerima pegawai baru tersebut bahwa pegawai baru kurang cakap dari segi kecerdasan emosional, sikap dan perilaku.
3. Persyaratan yang dijelaskan masih belum sepenuhnya dapat diberlakukan, dikarenakan adanya suatu kepentingan dan kebutuhan yang mengakibatkan standar persyaratan dapat diubah untuk mengakomodir kepentingan berbagai pihak.

Berdasarkan uraian tersebut dapat diketahui bahwa rekrutmen pegawai pada BKPP Kabupaten Berau masih mengalami sejumlah masalah. Masalah-masalah yang terjadi berkaitan dengan kurang efektifnya manajemen sumber daya manusia terkait dengan pengadaan pegawai. Oleh karena itu, perlu dilakukan suatu penelitian untuk mengetahui efektivitas pengadaan pegawai, terkait masalah-masalah yang terjadi. Selain itu, perlu juga dilakukan analisis mengenai cara pembenahan dari permasalahan-permasalahan yang terjadi pada proses pengadaan pegawai di BKPP Kabupaten Berau.

#### **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, dapat diidentifikasi permasalahan dalam penelitian ini. Permasalahan dibahas dalam penelitian ini dibatasi pada efektivitas pengadaan pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau. Dengan adanya pembatasan tersebut maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah: “Bagaimanakah

efektivitas rekrutmen pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau?”.

## C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

### 1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan sebagai berikut.

- a. Untuk mengetahui efektivitas pengadaan pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau.
- b. Untuk mengetahui faktor-faktor yang menghambat efektifitas proses pengadaan pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau.
- c. Untuk mengetahui upaya-upaya pembenahan terhadap masalah dalam pengadaan pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau.

### 2. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian tentang efektivitas pengadaan pegawai pada BKPP Kabupaten Berau ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut.

#### a. Secara Akademis

Secara Akademis penelitian ini diharapkan dapat menjadi wacana untuk menambah pengetahuan dan wawasan bagi peneliti/penelitian berikutnya mengenai manajemen kepegawaian, khususnya terkait proses pengadaan pegawai. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah literatur dan sumber informasi di lingkungan Program Pasca Sarjana Magister Administrasi Publik (MAP) Universitas Terbuka.

b. Secara Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat-manfaat berikut ini.

- 1) Bagi Bagian Kepegawaian Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dalam penyelenggaraan manajemen kepegawaian, khususnya dalam pengadaan pegawai.
- 2) Bagi Peneliti, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kesempatan untuk menerapkan teori, dan konsep-konsep yang berkaitan dengan perilaku organisasional, serta pengembangan sumberdaya manusia dalam praktek nyata terutama yang berhubungan dengan manajemen kepegawaian dalam hal efektivitas pengadaan pegawai di lingkungan pemerintah Kabupaten Berau.

## BAB II

### TINJAUAN TEORI

#### A. Tinjauan Teori

##### 1. Efektivitas

###### a. Pengertian Efektivitas

Efektivitas yaitu hubungan antara *output* dan tujuan. Efektivitas dapat juga dikatakan sebagai ukuran seberapa jauh tingkat *output* tertentu, kebijakan, dan prosedur dari organisasi. Efektivitas juga berhubungan dengan derajat keberhasilan suatu operasi pada sektor publik sehingga suatu kegiatan dikatakan efektif jika kegiatan tersebut mempunyai pengaruh besar terhadap kemampuan menyediakan pelayanan masyarakat yang merupakan sasaran yang telah ditentukan (Devas, *et al.*, 2002: 22).

Efektivitas berasal dari kata efektif. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008), efektif dapat diartikan sebagai suatu usaha yang membawa hasil. Dengan demikian dapat dipahami bahwa efektif mengandung pengertian adanya keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas selalu terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai. Efektivitas dapat dilihat dari berbagai sudut pandang (*view point*) dan dapat dinilai dengan berbagai cara dan mempunyai kaitan yang erat dengan efisiensi.



Gedeian (2001: 61) menyatakan bahwa semakin besar pencapaian tujuan-tujuan organisasi semakin besar efektivitas. Berdasarkan pendapat tersebut dapat dipahami bahwa apabila pencapaian tujuan-tujuan organisasi semakin besar, maka semakin besar pula efektivitasnya. Semakin besar pencapaian tujuan yang besar daripada organisasi maka makin besar pula hasil yang akan dicapai dari tujuan-tujuan tersebut.

Efektivitas memiliki pengertian yang berbeda dengan efisiensi. Seperti yang dinyatakan oleh Syamsi (2008: 2), sebagaimana kutipan berikut.

“Efektivitas (hasil guna) ditekankan pada efeknya, hasilnya dan kurang memperdulikan pengorbanan yang perlu diberikan untuk memperoleh hasil tersebut. Sedangkan efisiensi (daya guna), penekanannya disamping pada hasil yang ingin dicapai, juga besarnya pengorbanan untuk mencapai hasil tersebut perlu diperhitungkan”.

Berdasarkan pendapat di atas, terdapat perbedaan antara efektivitas dan efisiensi. Efektivitas menekankan pada hasil atau efeknya dalam pencapaian tujuan, sedangkan efisiensi cenderung pada penggunaan sumber daya dalam pencapaian tujuan. Efisiensi akan terjadi jika penggunaan sumber daya diberdayakan secara optimum sehingga suatu tujuan akan tercapai.

Menurut pendapat Mahmudi (2005: 92), efektivitas merupakan hubungan antara *output* dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) *output* terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif

organisasi, program atau kegiatan. Berdasarkan pendapat tersebut dapat dipahami bahwa efektivitas adalah hubungan timbal balik antara *output* dengan tujuan. Semakin besar kontribusi *output*, maka semakin efektif suatu program atau kegiatan.

Efektivitas berfokus pada *outcome* (hasil), program, atau kegiatan yang dinilai efektif apabila output yang dihasilkan dapat memenuhi tujuan yang diharapkan. Sehubungan dengan hal itu maka efektivitas menggambarkan seluruh siklus *input*, proses, dan *output* yang mengacu pada hasil guna daripada suatu organisasi, program, atau kegiatan. Efektivitas menunjukkan sejauhmana tujuan (kualitas, kuantitas, dan waktu) telah dicapai, serta ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya dan mencapai target-targetnya. Hal ini berarti, bahwa pengertian efektivitas yang dipentingkan adalah semata-mata hasil atau tujuan yang dikehendaki.

Pandangan yang sama menurut pendapat Peter F. Drucker yang dikutip Moenir (2006: 166), yaitu efektivitas pada sisi lain menjadi kemampuan untuk memilih sasaran dan hasil yang sesuai. Seorang manajer efektif adalah satu yang memilih kebenaran untuk melaksanakan. Memperhatikan pendapat para ahli di atas, bahwa konsep efektivitas merupakan suatu konsep yang bersifat multidimensional. Artinya, dalam mendefinisikan efektivitas berbeda-beda sesuai dengan dasar ilmu yang dimiliki walaupun tujuan akhir dari efektivitas adalah pencapaian tujuan.

Kata efektif sering dicampuradukkan dengan kata efisien walaupun artinya tidak sama. Sesuatu yang dilakukan secara efisien belum tentu efektif.

Menurut pendapat Zahnd (2006: 200) menyatakan bahwa efektivitas yaitu berfokus pada akibatnya, pengaruhnya atau efeknya, sedangkan efisiensi berarti tepat atau sesuai untuk mengerjakan sesuatu dengan tidak membuang-buang waktu, tenaga dan biaya. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa efektivitas lebih memfokuskan pada akibat atau pengaruh sedangkan efisiensi menekankan pada ketepatan mengenai sumber daya, yang mencakup anggaran, waktu, tenaga, alat dan cara supaya dalam pelaksanaannya tepat waktu.

Lebih lanjut menurut Kurniawan (2005: 109), efektivitas adalah kemampuan melaksanakan tugas, fungsi (operasi kegiatan program atau misi) daripada suatu organisasi atau sejenisnya yang tidak adanya tekanan atau ketegangan diantara pelaksanaannya. Sehubungan dengan hal-hal yang dikemukakan dalam pendapat tersebut, maka secara singkat pengertian daripada efisiensi dan efektivitas adalah, efisiensi berarti melakukan atau mengerjakan sesuatu secara benar atau "*doing things right*", sedangkan efektivitas melakukan atau mengerjakan sesuatu tepat pada sasaran atau "*doing the right things*". Tingkat efektivitas itu sendiri dapat ditentukan oleh terintegrasinya sasaran dan kegiatan organisasi

secara menyeluruh, kemampuan adaptasi dari organisasi terhadap perubahan lingkungannya.

Penggunaan teknologi dan informasi pada lembaga pemerintah akan berdampak pada peningkatan kinerja aparatur pemerintah dan menghasilkan kualitas pelayanan yang produktif dan efektif. Kajian tentang efektivitas mengacu pada dua kepentingan yaitu baik secara teoritis maupun secara praktis, artinya adanya ketelitian yang bersifat komprehensif dan mendalam dari efisiensi serta kebaikan-kebaikan untuk memperoleh masukan tentang produktifitas. Efektivitas merupakan keadaan yang berpengaruh terhadap suatu hal yang berkesan, kemandirian, keberhasilan usaha, tindakan ataupun hal yang berlakunya.

Supriyono (2000: 29) mengemukakan bahwa efektivitas merupakan hubungan antara keluaran suatu pusat tanggung jawab dengan sasaran yang mesti dicapai, semakin besar kontribusi daripada keluaran yang dihasilkan terhadap nilai pencapaian sasaran tersebut, maka dapat dikatakan efektif pula unit tersebut. Dengan demikian efektivitas merupakan suatu tindakan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki dan menekankan pada hasil atau efeknya dalam pencapaian tujuan. Efektivitas merupakan gambaran tingkat keberhasilan atau keunggulan dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan dan adanya keterkaitan antara nilai-nilai yang bervariasi.

Efektivitas berkaitan dengan kepentingan orang banyak. H. Emerson dalam Handayani (2000: 16) menyatakan bahwa efektivitas merupakan penilaian hasil pengukuran dalam arti tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kajian tentang efektivitas mengacu pada dua kepentingan, baik secara teoritis maupun secara praktis. Artinya, adanya ketelitian yang bersifat komprehensif dan mendalam dari efisiensi serta kebaikan-kebaikan untuk memperoleh masukan tentang produktifitas. Efektivitas merupakan keadaan yang berpengaruh terhadap suatu hal yang berkesan, kemandirian, keberhasilan usaha, tindakan ataupun hal yang berlakunya.

b. Ukuran Efektivitas

Keluaran (*output*) yang dihasilkan lebih banyak bersifat keluaran (*output*) tidak berwujud (*intangibile*) yang tidak mudah untuk dikuantifikasi, maka pengukuran efektivitas sering menghadapi kesulitan. Kesulitan dalam pengukuran efektivitas tersebut karena pencapaian hasil (*outcome*) seringkali tidak dapat diketahui dalam jangka pendek, akan tetapi dalam jangka panjang setelah program berhasil, sehingga ukuran efektivitas biasanya dinyatakan secara kualitatif (berdasarkan pada mutu) dalam bentuk pernyataan saja (*judgement*), artinya apabila mutu yang dihasilkan baik, maka efektivitasnya baik pula.

Menurut pendapat Krech, Cruthfied & Ballachey yang dikutip Danim (2004: 119-120) menyebutkan ukuran efektivitas, sebagai berikut.

- 1) Jumlah hasil yang dapat dikeluarkan, artinya hasil tersebut berupa kuantitas atau bentuk fisik dari organisasi, program atau kegiatan. Hasil dimaksud dapat dilihat dari perbandingan (*ratio*) antara masukan (*input*) dengan keluaran (*output*).
- 2) Tingkat kepuasan yang diperoleh, artinya ukuran dalam efektivitas ini dapat kuantitatif (berdasarkan pada jumlah atau banyaknya) dan dapat kualitatif (berdasarkan pada mutu).
- 3) Produk kreatif, artinya penciptaan hubungannya kondisi yang kondusif dengan dunia kerja, yang nantinya dapat menumbuhkan kreativitas dan kemampuan.
- 4) Intensitas yang akan dicapai, artinya memiliki ketaatan yang tinggi dalam suatu tingkatan intens sesuatu, dimana adanya rasa saling memiliki dengan kadar yang tinggi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa ukuran daripada efektivitas harus adanya suatu perbandingan antara masukan dan keluaran. Ukuran efektivitas harus menunjukkan tingkat kepuasan dan adanya penciptaan hubungan kerja yang kondusif serta intensitas yang tinggi. Artinya, ukuran daripada efektivitas adanya keadaan rasa saling memiliki dengan tingkatan yang tinggi.

Membahas masalah ukuran efektivitas memang sangat bervariasi tergantung dari sudut terpenuhinya beberapa kriteria akhir. Menurut

pendapat Cambell (dalam Steers, 1995: 46-48), beberapa ukuran efektivitas adalah sebagai berikut.

- 1) Kualitas artinya kualitas yang dihasilkan oleh organisasi;
- 2) Produktivitas artinya kuantitas dari jasa yang dihasilkan;
- 3) Kesiagaan yaitu penilaian menyeluruh sehubungan dengan kemungkinan dalam hal penyelesaian suatu tugas khusus dengan baik;
- 4) Efisiensi merupakan perbandingan beberapa aspek prestasi terhadap biaya untuk menghasilkan prestasi tersebut;
- 5) Penghasilan yaitu jumlah sumber daya yang masih tersisa setelah semua biaya dan kewajiban dipenuhi;
- 6) Pertumbuhan adalah suatu perbandingan mengenai eksistensi sekarang dan masa lalunya;
- 7) Stabilitas yaitu pemeliharaan struktur, fungsi dan sumber daya sepanjang waktu
- 8) Kecelakaan yaitu frekuensi dalam hal perbaikan yang berakibat pada kerugian waktu
- 9) Semangat Kerja yaitu adanya perasaan terikat dalam hal pencapaian tujuan, yang melibatkan usaha tambahan, kebersamaan tujuan dan perasaan memiliki;
- 10) Motivasi artinya adanya kekuatan yang muncul dari setiap individu untuk mencapai tujuan;

- 11) Kepaduan yaitu fakta bahwa para anggota organisasi saling menyukai satu sama lain, artinya bekerja sama dengan baik, berkomunikasi dan mengkoordinasikan;
- 12) Keluwesan Adaptasi artinya adanya suatu rangsangan baru untuk mengubah prosedur standar operasinya, yang bertujuan untuk mencegah keterbekuan terhadap rangsangan lingkungan.

Sehubungan dengan hal-hal yang dikemukakan di atas, maka ukuran efektivitas merupakan suatu standar akan terpenuhinya mengenai sasaran dan tujuan yang akan dicapai. Selain itu, menunjukkan pada tingkat sejauh mana organisasi, program/ kegiatan melaksanakan fungsi-fungsinya secara optimal. Studi tentang efektivitas bertolak dari variabel-variabel artinya konsep yang mempunyai variasi nilai, dimana nilai-nilai tersebut merupakan ukuran daripada efektivitas.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka hal-hal yang mempengaruhi efektivitas adalah ukuran, tingkat kesulitan, kepuasan, hasil dan kecepatan serta individu atau organisasi dalam melaksanakan sebuah kegiatan/program tersebut. Disamping itu, diperlukan adanya evaluasi apabila terjadi kesalahan pengertian pada tingkat produktivitas yang dicapai, sehingga akan tercapai suatu kesinambungan (*sustainabillity*). Efektivitas merupakan penilaian hasil pengukuran dalam arti tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Efektivitas perlu diperhatikan sebab mempunyai efek yang besar terhadap kepentingan



orang banyak. Pendapat para ahli di atas dapat menjelaskan bahwa efektivitas merupakan usaha pencapaian sasaran yang dikehendaki (sesuai dengan harapan) yang ditujukan kepada orang banyak dan dapat dirasakan oleh kelompok sasaran yaitu masyarakat. Hal ini sejalan dengan pendapat Duncan (dalam Steers, 1995: 53) mengenai ukuran efektivitas, yaitu pencapaian tujuan, integrasi, dan adaptasi.

Berdasarkan ukuran efektivitas di atas, maka keterkaitan antara variabel yang mempengaruhi efektivitas terdapat tujuh indikator yang sangat mempengaruhi terhadap efektivitas. Tujuh indikator tersebut, sangat dibutuhkan dalam menerapkan sistem informasi. Ketujuh indikator tersebut termasuk ke dalam pencapaian tujuan, integrasi, dan adaptasi sebagaimana uraian berikut.

#### 1) Pencapaian tujuan

Pencapaian tujuan adalah keseluruhan upaya pencapaian tujuan harus dipandang sebagai suatu proses. Oleh karena itu, agar pencapaian tujuan akhir semakin terjamin, diperlukan pentahapan, baik dalam arti pentahapan pencapaian bagian-bagiannya maupun pentahapan dalam arti periodisasinya. Pencapaian tujuan terdiri dari beberapa faktor, yaitu: (1) Kurun waktu pencapaiannya ditentukan, (2) sasaran merupakan target yang kongkret, (3) dasar hukum (Duncan dalam Steers, 1995: 53).

## 2) Integrasi

Integrasi yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya. Integrasi terdiri dari beberapa faktor, yaitu: (1) prosedur (2) proses sosialisasi (Duncan dalam Steers 1995: 53).

## 3) Adaptasi

Adaptasi adalah proses penyesuaian diri yang dilakukan untuk meyelaraskan suatu individu terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungannya. Adaptasi terdiri dari beberapa faktor, yaitu: (1) peningkatan kemampuan (2) sarana dan prasarana (Duncan dalam Steers 1995: 53).

Beberapa macam kriteria untuk mengukur efektivitas, pada dasarnya mengarah pada tujuan yang sama. Pendapat Campbell dalam Steers (1995: 45) memberikan beberapa ukuran untuk menilai efektivitas, sebagaimana berikut.

### 1) Keluwesan/ Kemampuan menyesuaikan

Kemampuan menyesuaikan atau keluwesan merupakan kemampuan sebuah organisasi untuk mengubah prosedur standar operasinya jika lingkungan berubah, untuk mencegah kebekuan terhadap rangsangan lingkungan.

## 2) Produktivitas

Produktivitas merupakan kuantitas atau volume dari produk atau jasa pokok yang dihasilkan organisasi. Dapat diukur menurut tiga tingkatan, yaitu tingkat individual, kelompok, dan keseluruhan organisasi.

## 3) Kepuasan

Kepuasan merupakan tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas atau peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal, dari berbagai macam aspek situasi pekerjaan dan organisasi tempat mereka berada.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka pengukuran merupakan penilaian dalam arti tercapainya sasaran yang telah ditentukan sebelumnya dengan menggunakan sasaran yang tersedia. Jelasnya bila sasaran atau tujuan telah tercapai sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya adalah efektif. Jadi, apabila suatu tujuan atau sasaran itu tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, maka tidak efektif. Efektivitas merupakan fungsi dari manajemen, dimana dalam sebuah efektivitas diperlukan adanya prosedur, strategi, kebijaksanaan, program dan pedoman. Tercapainya tujuan itu adalah efektif sebab mempunyai efek atau pengaruh yang besar terhadap kepentingan bersama.

c. Pendekatan dalam Pengukuran Efektivitas

Efektifitas merupakan konsep yang sangat penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan efektivitas menjadi ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Pengukuran efektifitas bukanlah hal yang sederhana mengingat perbedaan tujuan masing-masing organisasi dan keragaman tujuan organisasi itu sendiri. Efektivitas organisasi merupakan suatu konsep yang mampu memberikan gambaran tentang keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasatannya.

Pendekatan efektivitas dilakukan dengan acuan berbagai bagian yang berbeda dari lembaga, dimana lembaga mendapatkan input atau masukan berupa berbagai macam sumber dari lingkungannya. Kegiatan dan proses internal yang terjadi dalam lembaga mengubah *input* menjadi *output* atau program yang kemudian dikembalikan pada lingkungannya. Beberapa pendekatan dalam penilaian efektivitas adalah sebagai berikut.

1) Pendekatan sasaran (*Goal Approach*)

Pendekatan ini mencoba mengukur sejauh mana suatu lembaga berhasil merealisasikan sasaran yang hendak dicapai. Pendekatan sasaran dalam pengukuran efektivitas dimulai dengan identifikasi sasaran organisasi dan mengukur tingkatan keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran tersebut. Sasaran yang penting diperhatikan dalam pengukuran efektivitas dengan pendekatan ini adalah sasaran yang realistis untuk memberikan hasil maksimal berdasarkan sasaran

resmi “*official goal*” dengan memperhatikan permasalahan yang ditimbulkannya, dengan memusatkan perhatian terhadap aspek output yaitu dengan mengukur keberhasilan program dalam mencapai tingkat output yang direncanakan. Dengan demikian, pendekatan ini mencoba mengukur sejauh mana organisasi atau lembaga berhasil merealisasikan sasaran yang hendak dicapai.

## 2) Pendekatan Sumber (*System Resource Approach*)

Pendekatan sumber mengukur efektivitas melalui keberhasilan suatu lembaga dalam mendapatkan berbagai macam sumber yang dibutuhkannya. Suatu lembaga harus dapat memperoleh berbagai macam sumber dan juga memelihara keadaan dan system agar dapat menjadi efektif. Pendekatan ini didasarkan pada teori mengenai keterbukaan sistem suatu lembaga terhadap lingkungannya, karena lembaga mempunyai hubungan yang merata dalam lingkungannya dimana dari lingkungan diperoleh sumber-sumber yang terdapat pada lingkungan seringkai bersifat langka dan bernilai tinggi.

## 3) Pendekatan Proses (*Internal Process Approach*)

Pendekatan proses menganggap sebagai efisiensi dan kondisi kesehatan dari suatu lembaga internal. Pada lembaga yang efektif, proses internal berjalan dengan lancar dimana kegiatan bagian-bagian yang ada berjalan secara terkoordinasi. Pendekatan ini tidak memperhatikan lingkungan melainkan memusatkan perhatian terhadap

kegiatan yang dilakukan terhadap sumber-sumber yang dimiliki lembaga, yang menggambarkan tingkat efisiensi serta kesehatan lembaga.

Efektivitas selalu diukur berdasarkan prestasi, produktivitas dan laba. Seperti ada beberapa rancangan tentang memandang konsep ini dalam kerangka kerja dimensi satu, yang memusatkan perhatian hanya kepada satu kriteria evaluasi. Pengukuran efektivitas dengan menggunakan sasaran yang sebenarnya dan memberikan hasil daripada pengukuran efektivitas berdasarkan sasaran resmi dengan memperhatikan masalah yang ditimbulkan oleh beberapa hal berikut.

1) Adanya macam-macam *output*

Adanya bermacam-macam output yang dihasilkan menyebabkan pengukuran efektivitas dengan pendekatan sasaran menjadi sulit untuk dilakukan. Pengukuran juga semakin sulit jika ada sasaran yang saling bertentangan dengan sasaran lainnya. Efektivitas tidak akan dapat diukur hanya dengan menggunakan suatu indikator atau efektivitas yang tinggi pada suatu sasaran yang seringkali disertai dengan efektivitas yang rendah pada sasaran lainnya.

Selain itu, masalah itu juga muncul karena adanya bagian-bagian dalam suatu lembaga yang mempunyai sasaran yang berbeda-beda secara keseluruhan, sehingga pengukuran efektivitas seringkali terpaksa dilakukan dengan memperhatikan bermacam-macam secara

simultan. Dengan demikian, yang diperoleh dari pengukuran efektivitas adalah profil atau bentuk dari efek yang menunjukkan ukuran efektivitas pada setiap sasaran yang dimilikinya. Selanjutnya hal lain yang sering dipermasalahkan adalah frekuensi penggunaan kriteria dalam pengukuran efektivitas seperti yang dikemukakan oleh Steers (1995: 546) mengenai kriteria dan penggunaan hal-hal tersebut dalam pengukuran efektivitas sebagaimana berikut.

- a) Adaptabilitas dan Fleksibilitas
  - b) Produktifitas
  - c) Keberhasilan
  - d) Keterbukaan dalam berkomunikasi
  - e) Keberhasilan pencapaian program
  - f) Pengembangan program
- 2) Subjektifitas dalam adanya penelitian

Pengukuran efektivitas dengan menggunakan pendekatan sasaran seringkali mengalami hambatan, karena sulitnya mengidentifikasi sasaran yang sebenarnya dan juga karena kesulitan dalam pengukuran keberhasilan dalam mencapai sasaran. Hal ini terjadi karena sasaran yang sebenarnya dalam pelaksanaan. Perlu masuk kedalam suatu lembaga untuk mempelajari sasaran yang sebenarnya karena informasi yang diperoleh hanya dari dalam suatu

lembaga untuk melihat program yang berorientasi ke luar atau masyarakat, seringkali dipengaruhi oleh subjektivitas.

Untuk sasaran yang dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, unsur subjektif itu tidak berpengaruh tetapi untuk sasaran yang harus dideskripsikan secara kuantitatif, informasi yang diperoleh akan sangat tergantung pada subjektivitas dalam suatu lembaga mengenai sasarannya. Hal ini didukung oleh pendapat Steers (1995: 558) yang menyebutkan bahwa lingkungan dan keseluruhan elemen-elemen kontekstual berpengaruh terhadap informasi lembaga dan menentukan tercapai tidaknya sasaran yang hendak dicapai.

## 2. Rekrutmen Pegawai

### a. Pengertian Rekrutmen Pegawai

Sasaran dari perekrutan adalah untuk menyediakan pasokan tenaga kerja yang cukup untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Dengan mengerti apa yang dilakukan oleh tenaga kerja, analisis pekerjaan (*job analysis*) adalah dasar dari perekrutan. Perekrutan adalah proses mengumpulkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi bagus untuk pekerjaan didalam organisasi atau instansi. Penarikan (*recruitment*) adalah proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan (Handoko, 2001: 69).

Menurut Ivancevich & Glueck (dalam Sukamti, 2009: 133) *recruiting* adalah serentetan kegiatan yang digunakan oleh organisasi



untuk menarik calon pegawai yang memiliki kemampuan dan sikap yang dibutuhkan untuk membantu mencapai tujuannya. Sedangkan menurut Schuler & Youngblood (dalam Sukanti, 2009: 133) rekrut (*recruitment*) adalah serentetan kegiatan dan proses yang digunakan untuk mendapatkan secara sah orang-orang yang tepat dan dalam jumlah yang cukup. Pada tepat dan waktu yang tepat sedemikian sehingga orang dan organisasi dapat memilih satu dengan lainnya sesuai dengan keinginan mereka dalam jangka waktu pendek dan panjang.

Rekrutmen (penarikan) adalah proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang kualifaid untuk jabatan/pekerjaan utama di lingkungan suatu organisasi atau instansi (Nawawi, 2000: 167). Berdasarkan pengertian tersebut berarti rekrutmen merupakan langkah pertama dalam rangka menerima seseorang dalam proses pengupahan. Sumber daya manusia/aparatur merupakan faktor yang sangat berperan dalam suatu organisasi atau pemerintahan dalam memberikan pelayanan kepada publik. Pegawai adalah sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi yang digunakan untuk menggerakkan atau mengelola sumber daya lainnya sehingga harus benar-benar dapat digunakan secara efektif dan efisien sesuai kebutuhan riil organisasi. Hal ini perlu dilakukan perencanaan kebutuhan pegawai secara tepat sesuai beban kerja yang ada. Kondisi tersebut didukung oleh adanya proses rekrutmen yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi.

Rekrutmen sebagai suatu proses pengumpulan calon pemegang jabatan yang sesuai dengan rencana pegawai untuk menduduki suatu jabatan tertentu dalam fungsi pekerjaan (*employee function*) pegawai selama ini diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan PP Nomor 11 Tahun 2002 dan PP Nomor 97 Tahun 2000 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan PP Nomor 54 Tahun 2003 serta PP Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural sebagaimana telah diubah dengan PP Nomor 13 Tahun 2000. Penerapan kebijakan tersebut sebenarnya bertujuan untuk memperoleh pegawai yang berkualitas, yakni pegawai yang pintar, terampil dan memiliki kompetensi, dapat bekerja keras, kreatif, dan bermoralitas tinggi. Namun dalam implementasinya belum memenuhi kebutuhan yang dapat menunjang keberhasilan kinerja dan profesionalitas pegawai. Kondisi ini disebabkan oleh perencanaan kepegawaian yang pada saat ini belum didasarkan pada kebutuhan nyata sesuai dengan kebutuhan organisasi dan penempatan pegawai masih berdasarkan pesanan sehingga kurang menonjolnya upaya mewujudkan prinsip *the right man on the right place*.

Rekrutmen menurut Mathis dan Jakson (2002) adalah proses yang menghasilkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi untuk pekerjaan di suatu perusahaan atau organisasi. Rekrutmen adalah suatu proses untuk

mendapatkan tenaga yang berkualitas guna bekerja pada perusahaan atau instansi. Rekrutmen dimulai dari proses mencari, menemukan, mengajak, dan menetapkan sejumlah orang, baik dari dalam maupun dari luar organisasi sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan SDM.

Melalui rekrutmen inilah kontak pertama kali diusahakan organisasi atau perusahaan untuk pegawai potensial. Melalui rekrutmen inilah banyak individu datang untuk mengenal organisasi dan yang ada pada akhirnya nanti memutuskan ingin bekerja dengannya atau tidak. Suatu usaha rekrutmen yang dirancang dan diatur dengan baik akan menghasilkan pelamar yang berkualitas baik dan sebaiknya yang terjadi apabila usaha ini dijalankan setengah-setengah. Pegawai yang berkualitas tidak dapat dipilih apabila mereka tidak mengetahui adanya lowongan pekerjaan sehingga tidak melamar. Dengan rekrut harus diusahakan bahwa orang-orang dengan kualitas tinggi mengetahui kesempatan kerja ini, instansi atau organisasi perlu menyediakan informasi yang cukup mengenai pekerjaan sehingga pelamar dapat memprertimbangkan kesesuaiannya dengan minat dan kualifikasi mereka.

Haal & Goodale (dalam Sukamti, 2009: 134) menegaskan bahwa rekrut adalah suatu proses melalui mana lowongan pekerjaan didalam organisasi dengan jelas dinyatakan dan calon pegawai didapatkan untuk

mengisi lowongan pekerjaan itu. Ditambahkan pula proses rekrut terdiri dari dua fase utama yaitu:

- 1) Untuk memonitor perubahan lingkungan dan organisasi yang menimbulkan kebutuhan untuk pegawai baru dan menetapkan pekerjaan-pekerjaan yang harus diisi dan tipe-tipe pelamar yang diperlukan.
- 2) Untuk menyebarkan pada pelamar potensial bahwa ada lowongan pekerjaan, menarik mereka untuk kesempatan itu, menyisikan pelamar yang kurang memenuhi kualifikasi yang diperlukan.

Menurut Simamora (2006: 170), rekrutmen merupakan serangkaian aktifitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Aktivitas rekrutmen dimulai pada saat calon mulai dicari dan berakhir tatkala lamaran mereka diserahkan. Melalui rekrutmen, individu yang memiliki keahlian yang dibutuhkan didorong membuat lamaran untuk lowongan kerja yang tersedia di instansi atau organisasi. Hasil rekrutmen adalah sekumpulan pelamar kerja yang akan diseleksi untuk menjadi karyawan baru.

Rekrutmen tidak hanya penting bagi organisasi saja, rekrutmen merupakan proses dua arah. Pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai seperti apakah rasanya bekerja didalam organisasi yang

bersangkutan, organisasi juga sangat menginginkan informasi yang akurat tentang seperti apakah pelamar jikalau kelak dia diangkat jadi pegawai. Pelamar maupun organisasi saling berkirim sinyal tentang hubungan kepegawaian. Para pelamar menunjukkan bahwa mereka adalah calon-calon yang dan harus mendapat tawaran kerja, para pelamar juga mencoba untuk meminta organisasi agar memberikan informasi guna menentukan apakah mereka akan bergabung dengannya. Organisasi ingin menunjukkan bahwa mereka merupakan tempat yang nyaman untuk bekerja, mereka ingin mendapat sinyal dari para pelamar yang memberikan gambaran yang sejujurnya tentang nilai potensial mereka kelak sebagai karyawan.

Seluruh organisasi termasuk Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau memiliki strategi tersendiri dalam mengatur perekrutan pegawai. Perekrutan pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau dilaksanakan oleh Bidang Pengadaan dan Mutasi. Sampai dengan saat ini masih banyak terjadi permasalahan terkait dengan pengadaan pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau. Permasalahan tersebut antara lain menyangkut kebutuhan dan pegawai pada SKPD yang terdapat di Kabupate Berau. Dari segi penyaringan, dapat dipahami bahwa tes yang dilaksanakan masih sangat mengandalkan kemampuan pada tatanan kognitif.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa evaluasi terhadap efektifitas pengadaan pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau belum pernah dilaksanakan. Oleh karena, itu, dalam penelitian ini dibahas mengenai efektivitas pengadaan pegawai Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau. Adapun penilaian terhadap proses pengadaan pegawai yang dimaksud dalam hal ini adalah proses dari pelaksanaan rekrutmen. Selain itu, juga dilakukan identifikasi terhadap kendala dan hambatan yang diperoleh Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau dalam melaksanakan rekrutmen internal dan rekrutmen eksternal.

b. Aspek-Aspek Rekrutmen Pegawai

Proses rekrutmen dapat dilakukan dengan menggunakan dua pendekatan. Pendekatan yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut.

1) Teori rekrutmen “pencarian” (*prospecting theory of recruitment*)

Menurut teori ini, rekrutmen dapat dilakukan sebagai sebuah proses satu arah (*one-way process*) yang dilakukan oleh instansi untuk mencari calon karyawan.

2) Teori rekrutmen “pasangan” (*mating theory of recruitment*)

Teori ini mengemukakan bahwa calon karyawan maupun menejer sama-sama mencari organisasi, sebagaimana organisasi mencari mereka.

Agar pencarian organisasi dan pelamar dapat bertemu, terdapat tiga kondisi yang harus terpenuhi, yaitu adanya sebuah media komunikasi, adanya kecocokan dari pelamar antara karakteristik pribadinya dengan persyaratan kerja organisasi, dan adanya motivasi untuk melamar. Menurut Simamora (2006: 179), proses rekrutmen terdiri dari:

- 1) Penyusunan strategi rekrutmen
- 2) Pencarian para pelamar pekerja
- 3) Penyisihan pelamar-pelamar yang tidak cocok
- 4) Pengumpulan para pelamar

Gomes (2003: 105) mengemukakan rekrutmen dilaksanakan oleh organisasi disebabkan adanya lowongan dengan beraneka ragam alasan, antara lain sebagai berikut.

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

Agar kegiatan produktifitas disuatu organisasi tidak mengalami gangguan yang diakibatkan oleh berbagai faktor, maka organisasi

merekrut tenaga kerja sesuai dengan kebutuhannya. Sasaran dari perekrutan adalah untuk menyediakan pasokan tenaga kerja yang cukup untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Dengan mengerti apa yang dilakukan oleh tenaga kerja, analisis pekerjaan (*job analysis*) adalah dasar dari perekrutan. Perekrutan adalah proses mengumpulkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi bagus untuk pekerjaan didalam organisasi atau instansi.

Teknik-teknik rekrutmen baik disektor publik maupun swasta, dapat dilakukan melalui cara desentralisasikan atau didesentralisasikan, tergantung kepada keadaan (besarnya) organisasi, kebutuhan dan jumlah calon pekerja yang hendak direkrut (Gomes, 2003: 111).

#### 1) Teknik rekrutmen yang desentralisasikan

Jika rekrutmen desentralisasikan, instansi yang mengelola sumber daya manusia itu bertanggung jawab untuk meminta dari para manager akan perkiraan-perkiraan periodik mengenai jumlah dan tipe pekerja-pekerja baru yang dibutuhkan diwaktu akan datang. Instansi manajemen sumber daya manusia tingkat pusat akan mengeluarkan pengumuman perihal lowongan kerja yang tersedia untuk memenuhi peraturan perundangan *Affirmative Action* yang menghendaki perwakilan proporsional maka setiap pengumuman pekerjaan harus memasukkan informasi seperti:

- a) Jenis pekerja, klasifikasi, dan besarnya gaji



- b) Lokasi tugas (unit geografis dan organisasi)
- c) Gambaran dari kewajiban-kewajiban kerja
- d) Kualifikasi minimal
- e) Tanggal mulai kerja
- f) Prosedur-prosedur pelamaran
- g) Tanggal penutup

Waktu pengumuman antara pekerjaan yang sifatnya teknis dan juru tulis, dan pekerjaan yang sifatnya manajerial, yang membutuhkan keahlian-keahlian tertentu, biasanya lebih lama waktunya, supaya para pelamar bisa mempelajari lowongan kerja tersebut dan punya waktu yang cukup untuk mempertimbangkan dan menyerahkan lamarannya.

## 2) Teknik rekrutmen yang didesentralisasikan

Teknik rekrutmen yang didesentralisasikan terjadi di instansi-instansi yang relatif kecil, kebutuhan-kebutuhan rekrutmen terbatas, dan dalam mana setiap instansi memperkejakan berbagai tipe pekerja.

Rekrutmen dengan cara ini selalu dipakai untuk posisi khas professional, ilmiah, atau administratif bagi suatu instansi tertentu . instansi-instansi secara sendiri-sendiri biasanya lebih memilih rekrutmen yang didesentralisasikan karena mereka akan secara langsung mengendalikan proses rekrutmen nya. Beberapa instansi menggunakan dari dua jenis rekrutmen , baik yang disentralisasikan maupun yang didesentralisasikan. Berarti pengendaliannya lebih ketat,

dan pada waktu bersamaan akan memberikan kepada instansi-instansi kesempatan melakukan rekrutmen yang lebih tepat waktu dan lebih fleksibel.

Mathis & Jacson (2002: 159) menyatakan bahwa alasan para pelamar dipilih atau ditolak melalui kriteria: (1) keahlian dan motivasi, (2) keahlian membaca dan menulis, (3) pengalaman kerja, (4) keahlian verbal, dan (5) keahlian matematika. Kegiatan seleksi ini mengacu pada formasi dalam arti jumlah pegawai yang dibutuhkan dan susunan pangkat pegawai yang dibutuhkan. Dalam menentukan formasi, masing-masing satuan organisasi pemerintah/Negara disusun berdasarkan analisis kebutuhan dan penyediaan pegawai sesuai dengan jabatan yang tersedia, dengan memperhatikan norma, standard an prosedur yang ditetapkan oleh pemerintah. Dalam menentukan formasi mempertimbangkan jenis pekerjaan, sifat pekerjaan, dan perkiraan beban kerja dan perkiraan kapasitas seseorang.

Rekrutmen CPNS melalui seleksi dinyatakan memenuhi syarat apabila memiliki pengetahuan yang dibutuhkan, keahlian dan kemampuan, kerana hal itu merupakan pendukung utama keberhasilan seseorang dalam melakukan pekerjaan dengan baik, serta mempertimbangkan formasi yang ada. Dengan demikian, kriteria seleksi yang berkonotasi karakteristik yang harus dimiliki seseorang agar dapat melakukan pekerjaannya dengan berhasil, benar-benar tidak dilakukan

secara diskriminatif untuk menghindari kesan yang kurang baik bagi pemerintah daerah. Bagaimanapun juga seleksi merupakan suatu yang menarik bagi instansi karena memiliki potensi untuk merubah perilaku pegawai kearah yang lebih baik atau sebaliknya.

c. Jenis Rekrutmen Pegawai

Berdasarkan konsep rekrutmen diatas, maka proses rekrutmen pegawai dapat dibagi atas rekrutmen internal dan rekrutmen eksternal. Masing-masing rekrutmen tersebut diuraikan sebagaimana berikut.

1) Rekrutmen Internal

Rekrutmen internal merupakan pengisian posisi yang kosong dengan calon dari dalam memiliki banyak keuntungan. Pertama, sebenarnya tidak ada penggantian untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan seorang calon. Karenanya seringkali lebih aman untuk mempromosikan karyawan dari dalam. Calon dari jalan juga mungkin lebih berkomitmen kepada instansi kandidat dari dalam juga membutuhkan lebih sedikit prientasi dan pelatihan dari pada kandidat dari luar (Dessler, 2006: 111).

Sumber-sumber internal meliputi pegawai yang ada sekarang yang dapat dicalonkan untuk dipromosikan, dipindahtugaskan atau diretasi tugasnya, serta mantan karyawan yang bisa dikaryakan dipanggil kembali (Schuler & Jackson, 2006: 232). Untuk melakukan

rekrutmen internal kegiatan yang populer dan banyak digunakan diantaranya adalah sebagai berikut (Nawawi, 2000: 175).

a) Rencana suksesi

Rekrutmen ini merupakan kegiatan yang difokuskan pada usaha mempersiapkan pekerja untuk mengisi posisi-posisi eksekutif. Program yang sangat strategis bagi sebuah organisasi/instansi, ini pada umumnya diselenggarakan secara informal. Untuk itu perlu dilakukan identifikasi para pekerja untuk mendapatkan yang memiliki potensi tinggi dalam bidang bisnis. Pekerja itu diberi kesempatan memperoleh kesempatan setingkat eksekutif, baik sebagai pelatihan atau melalui pengalaman langsung yang berdampak untuk pengembangan karier, maupun untuk menguji kemampuannya sebelum menempati posisi penting di lingkungan organisasi/instansi.

b) Penawaran terbuka untuk satu jabatan (*job posting*)

Rekrutmen terbuka ini merupakan sistem mencari pekerja yang berkemampuan tinggi untuk mengisi jabatan yang kosong, dengan memberikan kesempatan pada semua pekerja yang berminat. Semua pekerja yang berminat untuk mengisi jabatan untuk menyampaikan permohonan untuk mengikuti seleksi intrn. Cara ini baik untuk mengisi kekosongan eksekutif tingkat bawah, guna menghindari penempatan yang bersifat subyektif.

c) Perbantuan pekerja

Rekrutmen internal dapat dilakukan melalui perbantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja lain (pekerja yang ada). Kemudian setelah selang beberapa waktu lamanya apabila pekerja yang diperbantukan merupakan calon yang cocok/tepat dan sukses, maka dapat diangkat untuk mengisi jabatan yang kosong tersebut. Perbantuan pekerja ini merupakan sumber tenaga kerja intern yang penting untuk semua tingkatan jabatan, karena merupakan pekerja yang sudah mengenal secara baik organisasi/instansi tempatnya bekerja. Untuk itu pembayaran upah harus sesuai dengan jabatan baru serta insentif-insentif lainnya, agar motivasi untuk bekerja secara efektif dan efisien cukup tinggi.

d) Kelompok pekerja sementara

Kelompok pekerja sementara (*temporer*) adalah sejumlah tenaga kerja yang diperkerjakan dan diupah menurut keperluan, dengan memperhitungkan jumlah jam atau hari kerja. Salah satu diantaranya adalah dengan sistem kontrak, yang akan diakhiri jika masa kontrak selesai.

e) Promosi dan pemindahan

Rekrutmen yang paling banyak dilakukan adalah promosi untuk mengisi bersifat horizontal. Kekosongan pada jabatan yang lebih tinggi yang diambil dari pekerja yang jabatannya lebih rendah.

Disamping itu terdapat pula kegiatannya dalam bentuk memindahkan pekerja dari satu jabatan ke jabatan yang lain yang sama jenjangnya. Dengan kata lain promosi bersifat vertikal, sedang pemindahan.

## 2) Rekrutmen Eksternal

Instansi tidak selalu bisa mendapatkan semua karyawan yang mereka butuhkan dari staf yang ada sekaarang, dan terkadang mereka juga tidak ingin. Rekrutmen ekstenal adalah proses mendapatkan tenaga kerja dari pasar tenaga kerja di luar organisasi atau instansi. Sumber rekrutmen eksternal meliputi individu-individu yang saat ini bukan merupakan anggota organisasi. Manfaat terbesar rekrutmen eksternal adalah bahwa jumlah pelamar yang lebih banyak dapat direkrut. Hal ini tentunya mengarah kepada kelompok pelamar yang lebih besar dan kompeten daripada yang normalnya dapat direkrut secara internal.

Pelamar dari luar tentu membawa ide, teknik kerja, metode produksi, atau pelatihan yang baru ke dalam organisasi yang nantinya akan menghasilkan wawasan baru ke dalam profitabilitas. Setiap organisasi atau instansi secara periodik memerlukan tenaga kerja dari pasar tenaga kerja diluar organisasi atau instansi. Pasar tenaga kerja merupakan sumber tenaga kerja yang sangat bervariasi. Beberapa bentuknya adalah (Nawawi, 2000: 178).

a) Hubungan dengan universitas

Universitas atau perguruan tinggi merupakan lembaga pendidikan yang bertugas menghasilkan tenaga kerja sesuai dengan lapangan kerja yang terdapat dimasyarakat. Dengan demikian berarti universitas merupakan sumber tenaga kerja yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi atau instansi, untuk mengisi jabatan dibidang bisnis/produk lini dan jabatan penunjangnya.

b) Eksekutif mencari instansi

Sering terjadi sebuah instansi memerlukan eksekutif senior untuk mengisi jabatan penting, dengan menawarkan upah/gaji yang kompetitif dibandingkan dengan instansi sejenis sebagai pesaingnya. Rekrutmen tersebut jika sulit dipenuhi, sekurang-kurangnya instansi dapat mengangkat konsultan ahli, yang dapat diperoleh diberbagai lembaga, khususnya peruruan tinggi. Rekrutmen ini jika dibandingkan dengan cara lain, ternyata relatif mahal.dengan pengangkatan konsultan, pembiayaan dapat lebih ditekan karena dapat dibatasi waktunya dalam penetapan perjanjian.

c) Agen tenaga kerja

Rekrutmen eksternal lainnya dapat dilakukan melalui agen tenaga kerja, yang memiliki calon dengan berbagai kualifikasi dan kualitasnya. Untuk itu organisasi/instansi hanya menyampaikan

karakteristik calon yang diinginkan. Organisasi/instansi membayar agen apabila ternyata calon yang diajukan disetujui dan diangkat sebagai eksekutif.

d) Rekrutmen dengan advertensi

Rekrutmen eksternal dapat dilakukan dengan cara mengadvertisikan tenaga kerja yang diperlukan. Untuk keperluan itu dapat dipergunakan surat kabar lokal, termasuk majalah, radio dan televisi, bahkan melalui surat yang disampaikan secara langsung pada calon.

Masing-masing sumber rekrutmen baik sumber internal maupun sumber eksternal mempunyai keuntungan dan kelemahan. Schuler & Jackson (2006: 239) menyatakan bahwa keuntungan rekrutmen dari sumber internal antara lain semangat kerja yang lebih baik, penilaian kemampuan yang lebih baik, biaya lebih rendah untuk lowongan tertentu, motivasi yang lebih tinggi untuk berkinerja lebih baik, dan pengisian lowongan lebih cepat, sedangkan kerugiannya mencakup rasa lekat pada lingkungan lama yang sudah diakrabi, menimbulkan masalah semangat kerja bagi yang tidak dipromosikan, menimbulkan pertikaian politik promosi, kebutuhan akan program pengembangan manajemen dan pelatihan yang mendesak, dan menghambat ide-ide baru. Dari segi sumber eksternal, keuntungannya adalah adanya perspektif baru, biaya yang lebih rendah daripada melatih seorang profesional, tidak ada kelompok politik



yang beraliansi dalam organisasi, kemungkinan membawa rahasia pesaing wawasan baru, dan membantu memenuhi kebutuhan kesempatan kerja sama. Kerugian dari sumber eksternal antara lain adanya kemungkinan memilih orang yang tidak cocok, akan menimbulkan masalah semangat kerja bagi calon karyawan internal yang tidak terpillih, perlu adanya penyesuaian atau orientasi memerlukan waktu yang sama, dan kemungkinan membawa perilaku lama yang kurang baik.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dipahami bahwa terdapat 2 cara dalam pelaksanaan rekrutmen, yaitu dengan mencari dari dalam organisasi (internal) maupun dengan menarik dari luar organisasi (eksternal). Rekrutmen berkaitan dengan aktivitas yang mempengaruhi jumlah dan jenis pelamar, apakah pelamar tersebut kemudian menerima pekerjaan yang ditawarkan. Proses seleksi merupakan rangkaian tahapan khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Proses tersebut dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan.

#### d. Prosedur Rekrutmen Pegawai

Rekrutmen pada dasarnya dilakukan dalam beberapa tahap sebagai prosedur pelaksanaannya. Prosedur pelaksanaan rekrutmen tersebut adalah sebagai berikut.

##### 1) Perencanaan kebutuhan pegawai

Pasolong (2002: 154) mengatakan bahwa perencanaan kebutuhan pegawai adalah suatu proses yang sistematis dan kontinu untuk menganalisis kebutuhan sumber daya manusia bagi suatu organisasi, dalam kondisi dan kebijakan personalia yang berkembang untuk efektivitas organisasi jangka panjang. Perencanaan PNS perlu bagi suatu organisasi agar organisasi tersebut tidak mengalami hambatan dalam mencapai tujuannya dalam rangka menghadapi pengaruh-pengaruh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Manfaat perencanaan dalam prosedur rekrutmen PNS adalah sebagai berikut.

- a) PNS yang sudah ada dapat lebih diberdayakan atau lebih dioptimalkan dalam melaksanakan suatu pekerjaan, jika sudah diketahui jumlah PNS, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, keterampilan khususnya, maka akan lebih mudah untuk melakukan promosi, mutasi atau demotasi.
- b) Kebutuhan PNS masa akan datang dapat dengan cepat diketahui. Jika data kuantitas dan kualitas pegawai sudah diketahui. Suatu ketika ada pegawai yang pensiun, pindah, maka dengan cepat dapat melakukan pengisian PNS yang dibutuhkan.
- c) Data PNS selalu tersedia karena perencanaan PNS idealnya berisi: jumlah PNS yang ada, masa kerja, tingkat pendidikan, keahlian,

golongan atau pangkat jabatan, status perkawinan, jumlah keluarga dan pegawai yang akan memasuki masa pensiun.

- d) Dapat dijadikan sebagai pijakan untuk menyusun program-program pengembangan PNS. Dengan data yang lengkap tentang PNS, maka lebih mudah untuk mengikutsertakan pegawai dalam mengikuti pendidikan dan latihan yang sesuai dengan kebutuhan instansi, agar kinerja PNS yang ada akan dapat lebih ditingkatkan.

## 2) Analisis Jabatan

Pada dasarnya analisa pekerjaan merupakan manajemen Pegawai Negeri Sipil yang harus selalu dilakukan dalam rangka menyusun kebutuhan Manajemen PNS. Rencana kebutuhan PNS akan dapat dilaksanakan dengan tepat bila sebelumnya sudah dilakukan analisis pekerjaan yang tepat pula dalam suatu instansi. Pasolong (2002: 156) mengatakan bahwa untuk analisa pekerjaan diperlukan informasi berikut.

- a) Nama pekerjaan
- b) Jumlah pegawai yang ada dalam pekerjaan itu
- c) Sarana dan prasarana yang dipergunakan dalam pekerjaan itu
- d) Posisi dalam unit kerja
- e) Jam kerja dan tingkat kompensasi yang diberikan
- f) Kondisi kerja fisik dan sosial
- g) Jenis-jenis kewajiban

- h) Syarat-syarat pendidikan dan pelatihan
- i) Kecakapan, bakat, dan kemampuan yang diperlukan
- j) Jenjang promosi dan mutasi

Tugas dalam analisis pekerjaan menurut Maitland dalam Pasolong (2002: 158) antara lain menganalisis pekerjaan, membuat uraian pekerjaan, dan menetapkan spesifikasi pegawai.

### 3) Formasi

Formasi menurut Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian pasal 15 ayat 1 dan 2, adalah penentuan jumlah dan susunan pangkat PNS yang diperlukan untuk menjalankan tugas pokok yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang. Pasolong (2002:160) mengatakan bahwa formasi adalah jumlah dan susunan pangkat PNS yang diperlukan oleh suatu satuan organisasi negara untuk mampu melaksanakan tugas pokok untuk jangka waktu tertentu yang ditetapkan oleh menteri yang bertanggungjawab dalam bidang penertiban dan penyempurnaan aparatur negara.

Menurut Undang-undang Kepegawaian tersebut, faktor-faktor yang mempengaruhi formasi, yaitu jenis, sifat dan beban kerja yang dibebankan pada suatu organisasi serta jenjang dan jumlah pangkat dan jabatan yang tersedia dalam suatu organisasi. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2003 tentang perubahan atas

PP Nomor 97 Tahun 2000 tentang formasi PNS, pasal 2 dikatakan bahwa formasi PNS secara nasional terdiri dari 2, yaitu formasi PNS pusat dan formasi PNS daerah (Pasolong, 2002 :160).

#### 4) Pengadaan Pegawai

Pengadaan PNS menurut Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2002 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 98 tahun 2002 tentang pengadaan PNS, adalah proses kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mendapatkan PNS yang mempunyai kemampuan untuk melaksanakan uraian pekerjaan yang sudah ditentukan sebelumnya (Pasolong, 2002: 155-161). Sedangkan menurut Widjaja (2006: 50) proses penerimaan sesungguhnya atau rekrutmen melalui tahap-tahap, mulai dari tahap pengumuman sampai dengan pengangkatan menjadi Pegawai Negeri Sipil sebagai berikut.

##### a) Pengumuman

Pengumuman disebarakan dengan seluas-luasnya melalui mass media atau media lainnya yang tersedia dan mungkin digunakan. Pengumuman dilakukan oleh pejabat yang berwenang atau pejabat lain yang ditunjuk olehnya, sekurang-kurangnya satu bulan sebelum tanggal penutupan lamaran. Dalam pengumuman tersebut tercantum jumlah dan jenis lowongan, syarat yang harus dipenuhi oleh setiap pelamar, alamat tempat lamaran diajukan,

batas waktu pengajuan surat lamaran, dan keterangan lain yang dipandang perlu.

b) Pelamar

Surat lamaran secara tertulis dengan huruf latin dengan tulisan tangan sendiri, kemudian diajukan kepada instansi yang bersangkutan, dilengkapi lampiran yang sesuai syarat. Diajukan sebelum tanggal penutupan.

c) Penyaringan

Penyaringan atau seleksi meliputi tahap-tahap administratif, yaitu meneliti surat lamaran yang masuk, apakah sudah sesuai dengan syarat yang telah ditentukan dalam pengumuman. Pengumuman dilakukan secara fungsional oleh pejabat yang disertai urusan kepegawaian. Kemudian disusun dan didaftar sehingga memudahkan pemanggilan.

d) Pengangkatan dan Penempatan

Pengangkatan dan penempatan meliputi tahap percobaan yaitu dalam waktu sekurang-kurangnya 1 tahun dan paling lama 2 tahun. Setelah tahap percobaan selesai, kemudian CPNS baru dapat diangkat menjadi PNS.

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa rekrutmen adalah proses mencari dan menemukan pegawai atau pelamar yang sesuai dengan kualifikasi yang ada pada sebuah instansi maupun organisasi. Pada

prinsipnya yang disebut rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk menjadi pegawai pada dan oleh organisasi tertentu. Selanjutnya, rekrutmen juga dapat dipahami sebagai serangkaian aktivitas mencari, memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian, yang dilakukan dalam suatu prosedur tertentu.

#### **B. Tinjauan Kebijakan Rekrutmen pada BKPP Kabupaten Berau**

Dalam konteks Rekrutmen CPNS, pemerintah telah menetapkan berbagai kebijaksanaan bagi pemerintah daerah dalam melaksanakan rekrutmen calon pegawai negeri sipil (CPNS) salah satu peraturan perundang-undangan yang tergolong relative baru adalah peraturan Pemerintah (PP) Nomor 48 Tahun 2005 tentang pengangkatan tenaga honorer menjadi calon pegawai negeri sipil. Peraturan Pemerintah ini merupakan tindak lanjut dari Undang-undang Nomor 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, dan Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang wewenang pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pegawai negeri sipil.

PP Nomor 43 Tahun 2007 memuat sejumlah ketentuan tujuan dan sasaran prioritas rekrutmen, persyaratan CPNS dan mekanisme pelaksanaan rekrutmen CPNS, sebagaimana diuraikan dalam beberapa Pasal berikut.

## 1. Ketentuan Umum

### Pasal 1

Dalam peraturan pemerintah ini yang dimaksud dengan:

- 1) Tenaga honorer adalah seseorang yang diangkat oleh pejabat Pembina kepegawaian atau pejabat lain dalam pemerintahan untuk melaksanakan tugas tertentu pada instansi pemerintah atau yang penghasilnya menjadi beban APBN atau APBD.
  - 2) Pejabat Pembina kepegawaian adalah pejabat yang berwenang mengangkat, memindahkan, dan atau memberhentikan PNS dilingkungannya sesuai peraturan perundang-undangan.
  - 3) Instansi adalah Instansi pemerintah pusat dan instansi pemerintah daerah dan pemerintah daerah provinsi dan kabupaten/kota.
- ## 2. Maksud dan tujuan

### Pasal 2

Pengangkatan tenaga honorer menjadi calon pegawai negeri sipil dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan tenaga tertentu pada instansi pemerintah.

## 3. Sasaran Prioritas

### Pasal 3

- 1) Pengangkatan Tenaga honorer menjadi CPNS diprioritaskan bagi yang melaksanakan tugas sebagai berikut.
  - a) Guru



- b) Tenaga Kesehatan pada sarana pelayanan kesehatan
  - c) Tenaga Penyuluh di bidang pertanian, perikanan, peternakan dan
  - d) Tenaga Teknis lainnya yang sangat dibutuhkan pemerintah.
- 2) Pengangkatan tenaga honorer sebagaimana dimaksud pada ayat di dasarkan pada:
- a) Usia Paling tinggi 46 tahun dan paling rendah 19 tahun dan
  - b) Masa Kerja sebagai tenaga honorer paling sedikit 1(satu) secara terus menerus
4. Mekanisme Pelaksanaan
- Pasal 4
- 1) Pengangkatan tenaga honorer dilakukan melalui seleksi administrasi, disiplin, integritas, kesehatan dan kompetensi
  - 2) Pengangkatan tenaga honorer selain melalui seleksi , wajib mengisi/menjawab daftar pertanyaan mengenai pengetahuan tata pemerintahan/keperintahan yang baik, dan pelaksanaanya terpisah dengan pelamar umum.
  - 3) Pengangkatan tenaga honorer pada dasarnya memprioritaskan tenaga honorer yang berusia paling tinggi dan atau mempunyai masa kerja paling lama.

## 5. Interval Waktu Pelaksanaan

### Pasal 6

- 1) Pengangkatan Tenaga honorer menjadi CPNS di lakukan secara bertahap mulai TA. 2005 sampai TA. 2009, dengan prioritas tenaga honorer yang penghasilannya di biayai ole APBN dan APBD.
- 2) Dalam hal tenaga honorer seluruhnya telah diangkat menjadi CPNS sebelum 2009, maka tenaga honorer yang bekerja pada instansi pemerintah dan penghasilannya tidak dibiayai oleh APBN dan APBD telah diangkat semuanya menjadi CPNS.

### Pasal 7

Pengangkatan tenaga honorer dilakukan secara obyektif dan transparan.

### Pasal 8

Sejak di tetapkannya Peraturan Pemerintah ini, semua pejabat Pembina kepegawaian dan pejabat lain yang ada di instansi, dilarang mengangkat tenaga honorer atau yang sejenisnya, kecuali di tetapkan dengan peraturan pemerintah.

Sehubungan dengan pelaksanaan rekrutmen CPNS dengan mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2007 dan Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 tersebut, maka pemerintah Kabupaten Berau berkewajiban untuk melakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap berbagai hal untuk menentukan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaannya. Evaluasi

dimaksudkan sebagai penilaian tingkat keberhasilan atau kegagalan yang dicapai dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Maksud dan tujuan evaluasi adalah untuk melakukan perhitungan-perhitungan agar pilihan kita tepat dalam rangka melakukan suatu interpretasi. Pengangkatan CPNS tersebut ditetapkan dengan keputusan pejabat pembina kepegawaian, dengan masa percobaan sekurang-kurangnya satu tahun dan paling lama dua tahun apabila dimulai prestasi kerjanya baik, serta memenuhi syarat kesehatan jasmani dan rohani untuk diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil dan telah lulus pendidikan dan pelatihan pra jabatan maka yang bersangkutan dapat diangkat sebagai PNS.

Berdasarkan uraian pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan rekrutmen CPNS di Kabupaten Berau merupakan implementasi kebijaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 48 tahun 2005 dan perubahannya Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2007 tentang pengangkatan tenaga honorer menjadi CPNS. Oleh karena itu, Pemerintah Kabupaten Berau khususnya instansi terkait yang dipercayakan untuk melaksanakan tugas dan fungsi rekrutmen dituntut untuk mempedomani landasan normatif tersebut yang mana didalamnya memuat pedoman bagi berbagai aktifitas pelaksanaan tugas pekerjaan merekrut, persyaratan dan mekanisme pelaksanaannya.

### **C. Penelitian Terdahulu**

Kajian terhadap penelitian terdahulu yang relevan pada dasarnya dilakukan untuk membuktikan keaslian dari penelitian yang dilakukan. Penelitian

mengenai manajemen kepegawaian atau efektivitas pengadaan pegawai tentunya pernah dilakukan sebelumnya. Diantara penelitian-penelitian tersebut terdapat penelitian dengan topik yang relevan dengan penelitian ini. Beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian ini diuraikan sebagaimana berikut.

1. Febriany (2012) melakukan penelitian dengan judul “Efektivitas Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (Simpeg) pada Kantor Kopertis Wilayah IX Sulawesi”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan efektivitas dari Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) di Wilayah IX Sulawesi kantor Kopertis. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kombinasi (gabungan antara pendekatan kuantitatif dengan kualitatif) dimana dalam penelitian yang dilakukan bersifat deskriptif yaitu untuk memberikan penggambaran atau penjelasan mengenai masalah serta hasil penelitian dengan kenyataan yang pada lokasi penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Manajemen Personalia Sistem Informasi (SIMPEG) di Wilayah IX Sulawesi kantor Kopertis telah beroperasi secara efektif.
2. Taslim (2012) melakukan penelitian dengan judul “Peranan Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) dalam Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Luwu Timur”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Peranan Badan kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah dalam proses pelaksanaan rekrutmen Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Luwu Timur dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Tipe penelitian ini

bersifat deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peranan Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) dalam rekrutmen pegawai negeri sipil di Kabupaten Luwu Timur mulai dari perencanaan yang lewat penetapan formasi dan pengumuman formasi kemudian pelaksanaan yang melalui tahapan pendaftaran atau seleksi berkas, penyaringan atau test dan pengumuman kelulusan sampai pada pengawasan/evaluasi kelulusan berperan dengan baik. Adapun faktor yang mempengaruhi peranannya yaitu secara internal dari Sumber Daya Manusia dan Waktu Ujian sedangkan secara eksternal dalam hal politik.

3. Baharuddin (2012) melakukan penelitian dengan judul “Peranan Badan Kepegawaian Daerah dalam pelaksanaan rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil di Lingkup Pemerintah Kabupaten Enrekang”. Tujuan penelitian adalah untuk menjelaskan peranan Badan Kepegawaian Daerah dalam pelaksanaan rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) di Lingkup Pemerintahan Kabupaten Enrekang dan menjelaskan Faktor-Faktor (enternal dan Eksternal) yang mempengaruhi Badan Kepegawaian Daerah dalam pelaksanaan rekrutmen CPNS dalam lingkup Pemerintahan Kabupaten Enrekag. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peranan Badan Kepegawaian daerah (BKD) belum optimal atau selektif dalam rekrutmen aparatur khususnya CPNS pada Pemkab Enrekang. Secara keseluruhan, ada 4 faktor yang mempengaruhi BKD dalam pelaksanaan rekrutmen CPNSD pada Pemkab Enrekang dalam

menunjang kelancaran pelaksanaan PP No.48 Tahun 2005 Jo PP No. 43 Tahun 2007 yaitu motivasi, tekanan / intervensi, peran kelembagaan, dan pengawasan.

Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian-penelitian terdahulu. Pada penelitian ini diungkapkan mengenai efektivitas pengadaan pegawai. Artinya, objek pada penelitian ini adalah efektivitas dari pelaksanaan pengadaan pegawai. Subjek yang diteliti pada penelitian ini adalah Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau. Kesamaan dengan penelitian-penelitian terdahulu terletak pada topik yang menjadi permasalahan penelitian, yaitu mengenai manajemen kepegawaian dan mengenai proses pengadaan pegawai (rekrutmen).

#### **D. Konsep Kunci**

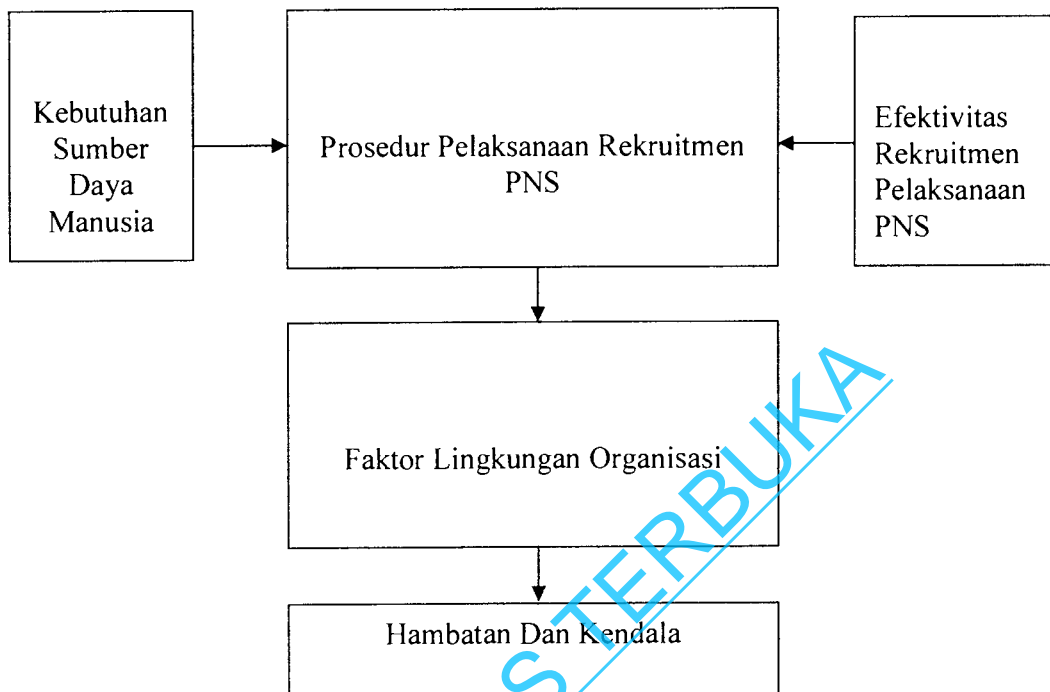
Efektifitas yang dimaksud dalam penelitian ini adalah keberhasilan rekrutmen pegawai sebagai tujuan dan sasaran atau rencana yang telah ditetapkan. Pelaksanaan prosedur rekrutmen merupakan salah satu kegiatan dari rangkaian kegiatan Sistem Administrasi Kepegawaian yang sangat menentukan kualitas Sumber Daya Manusia yang akan melaksanakan kegiatan dalam sebuah organisasi (dinas). Rekrutmen PNS dimaksudkan untuk mencari dan menemukan pegawai untuk mengisi lowongan ataupun jabatan yang ada sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dalam hal rekrutmen.

Rekrutmen meliputi beberapa tahap-tahap kegiatan, yaitu perencanaan kebutuhan pegawai, analisis jabatan, penyusunan formasi dan pengadaan.

Dalam penelitian ini, penulis hanya akan memfokuskan kepada tiga indikator yaitu kemampuan menyesuaikan, kepuasan, dan produktivitas. Dalam pelaksanaan prosedur rekrutmen tentunya juga akan menemukan hambatan yang bisa saja mengurangi kualitas rekrutmen pegawai. Oleh karena itu, dalam penelitian ini juga dideskripsikan faktor-faktor yang menjadi kendala atau hambatan bagi pelaksanaan proses rekrutmen di BKPP Kabupaten Berau.

#### **E. Kerangka Pemikiran**

Penelitian ini diarahkan untuk mengetahui efektivitas rekrutmen pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau. Efektivitas rekrutmen dapat dilihat dari prosedur pelaksanaan rekrutmen yang di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau yang terdiri atas perencanaan, analisis jabatan, formasi, dan pengadaan pegawai. Masing-masing prosedur rekrutmen tersebut memiliki aspek-aspek tersendiri sesuai dengan landasan teori yang telah dijelaskan sebelumnya. Oleh karena itu, perlu dilihat kesesuaian antara teori mengenai rekrutmen dengan kenyataan yang terjadi di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau. Model berpikir penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut.



**Gambar 1. Model Berpikir**

#### **F. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan hasil kajian teori serta model berpikir, maka pada pembahasan hasil penelitian, akan diuraikan jawaban dari pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut.

1. Bagaimanakah Prosedur Rekrutmen Pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau?
2. Bagaimanakah Faktor Lingkungan Organisasi di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau?
3. Apakah Hambatan dan kendala rekrutmen pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau?



### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian adalah semua usaha yang sistematis dan memiliki tujuan untuk menemukan kebenaran sebagai jawaban terhadap suatu permasalahan. Hakikat dari penelitian adalah untuk membuktikan suatu teori. Suatu penelitian harus dilaksanakan secara sistematis dan terorganisir dengan menggunakan metode ilmiah serta aturan yang berlaku agar dapat mencapai tujuan penelitian. Metodologi penelitian merupakan pengetahuan yang mengkaji ketentuan mengenai metode-metode yang dapat digunakan peneliti dalam penelitian agar penelitian bisa dilakukan secara terarah sehingga memperoleh hasil yang valid dan tidak bias. Pada bab ini dijelaskan metode-metode penelitian yang meliputi definisi operasional variabel penelitian, unit analisis, teknik pengumpulan data, keabsahan data, dan teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini.

##### **A. Pendekatan Penelitian**

Metode adalah aspek yang sangat penting dan besar pengaruhnya terhadap berhasil tidaknya suatu penelitian, terutama untuk mengumpulkan data. Hal ini disebabkan data yang diperoleh dalam suatu penelitian merupakan gambaran dari obyek penelitian. Dalam penelitian ini, pendekatan yang dilakukan adalah melalui pendekatan kualitatif. Aspek yang menjadi tujuan dari penelitian kualitatif adalah gambaran mengenai realita empirik di balik fenomena secara mendalam, rinci, dan tuntas. Melalui pendekatan kualitatif, data yang dikumpulkan bukan berupa

angka-angka, melainkan data tersebut berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi, catatan memo, dan dokumen resmi lainnya. Oleh karena itu, penggunaan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini dilakukan dengan mencocokkan antara realita empirik dengan teori yang berlaku dengan menggunakan metode deskriptif.

## **B. Jenis Penelitian**

Penelitian ini dapat juga digolongkan ke dalam penelitian studi kasus. Studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok untuk sasaran yang diteliti. Studi kasus lebih cocok bila pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan 'how' atau 'why'. Dalam penelitian dengan jenis studi kasus, peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki, dan bilamana fokus penelitian terletak pada fenomena kontemporer didalam konteks kehidupan nyata. Penelitian ini merupakan studi kasus yang berfokus pada efektivitas pengadaan pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau.

## **C. Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data merupakan langkah yang sangat penting dalam penelitian, karena itu seorang peneliti harus terampil dalam mengumpulkan data agar mendapatkan data yang valid. Ada bermacam-macam cara yang dapat dipergunakan untuk mengumpulkan data, informasi serta menguji data dan informasi tersebut. Cara-cara tersebut adalah mengadakan wawancara, mengadakan angket, mengadakan observasi, penelitian lapangan atau

mengadakan penelitian kepustakaan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

### 1. Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan salah satu cara untuk menggali data sekunder yang dibutuhkan. Pada saat melakukan studi pustaka, data dan informasi yang memiliki kaitan dengan tema penelitian akan dikaji dan dipertimbangkan untuk melengkapi tinjauan pustaka serta melakukan analisis terhadap kasus yang dihadapi. Melalui studi pustaka, peneliti membaca dan mencatat data yang berasal dari jurnal, buku, internet atau laporan penelitian.

Studi pustaka dikenal juga dengan analisis dokumen. Analisis dokumen adalah sebuah gambaran dari isu atau masalah di sekolah, dapat dikonstruksikan melalui dokumen-dokumen seperti surat-surat, memo-memo organisasi, pengumuman-pengumuman, hasil kerja pegawai, hasil uji kompetensi pegawai, arsip-arsip pegawai, arsip organisasi, laporan-laporan pegawai, *time table* atau tabel waktu, kebijakan, dan pengaturan pegawai. Data hasil dokumentasi diperlukan karena metode dokumentasi mempunyai nilai lebih dalam pengungkapan terhadap sesuatu hal dan kejadian yang telah didokumentasikan. Metode dokumentasi ini digunakan untuk mengumpulkan data sekunder melalui dokumen-dokumen yang telah tersedia. Dokumentasi diperlukan dalam penelitian ini karena data yang diperoleh dapat digunakan sebagai bahan untuk melakukan triangulasi data penelitian. Data yang diperoleh melalui metode dokumentasi adalah data bahan tertulis mengenai

efektivitas pengadaan pegawai yang bisa digunakan untuk memperkuat hasil penelitian.

## 2. Wawancara

Metode pengumpulan data melalui wawancara juga dilakukan dalam penelitian ini. Teknik wawancara dilakukan karena penelitian memerlukan komunikasi dan hubungan secara langsung dengan objek yang diteliti. Hasil wawancara selanjutnya dicatat oleh pewawancara sebagai data penelitian. Wawancara adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara untuk memperoleh informasi dari terwawancara.

Wawancara dilakukan di lingkungan Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau. Proses wawancara dilakukan dengan teknik wawancara yang dipandu menggunakan bantuan pedoman wawancara. Panduan pedoman wawancara tersebut dimaksudkan agar selama proses wawancara dilakukan dapat memperoleh jawaban yang akurat dan tidak menyimpang dari maksud menjawab pertanyaan rumusan masalah.

Pedoman wawancara yang dibuat peneliti tidak mengikat jalannya wawancara, tetapi pedoman wawancara yang dibuat adalah sebagai pengontrol (pegangan) bagi peneliti untuk membawa ke pokok persoalan. Dengan demikian, pelaksanaan wawancara sendiri tidak bersifat kaku. Pengembangan materi wawancara dilakukan tidak lepas dari pedoman wawancara yang sudah dibuat.

#### D. Informan

Nara sumber yang diwawancarai pada penelitian ini adalah Kepala Bagian Kepegawaian pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau sebagai informan kunci. Selain itu, wawancara juga dilakukan dengan sumber lain yang diyakini mampu memberikan jawaban yang mendukung pelaksanaan penelitian, yaitu beberapa orang pegawai Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau. Tujuan dilakukannya wawancara adalah untuk memperoleh data mengenai pengadaan pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau. Selain itu juga dilakukan diungkap mengenai permasalahan yang terjadi dalam proses pengadaan pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau. Secara lebih rinci, informan atau narasumber penelitian ini terdiri dari:

1. Kepala Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau;
2. Kepala Bidang Pengadaan dan Mutasi Pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau;
3. Kepala Sub Bidang Pengadaan serta Kepala Badan dan Dinas, dalam lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Berau; dan
4. Tokoh masyarakat di Kabupaten Berau sebagai pihak eksternal yang dapat memberikan pendapat mengenai rekrutmen pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau.

### E. Metode Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini merupakan teknik analisis data yang sesuai dengan metode penelitian kualitatif. Analisis data merupakan proses penelitian yang dilakukan untuk memecahkan permasalahan yang diteliti. Analisis data dapat dilakukan setelah peneliti memperoleh data-data sebagai hasil penelitian. Setelah memperoleh data, peneliti kemudian melakukan analisis data. Masing-masing proses analisis data diuraikan sebagai berikut.

Analisis data dilakukan melalui teknik analisis deskriptif kualitatif. Analisis deskriptif dilakukan dengan memaparkan gambaran mengenai efektivitas pengadaan pegawai dari data-data yang telah diperoleh pada penelitian. Pada data kualitatif yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dilakukan analisis melalui pengkajian dan pemaparan terhadap data efektivitas pengadaan pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau sebagai objek penelitian. Data yang diperoleh melalui wawancara dan studi pustaka dikumpulkan, diedit, dan dikategorikan serta dicari kesesuaian polanya untuk kemudian dianalisis. Analisis data diarahkan untuk menggambarkan efektivitas pengadaan pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau, melalui analisis kata-kata, laporan secara detail menurut sudut pandang informan, dan perilaku subjek penelitian dalam *setting* alamiah (*natural setting*).

Data yang telah dianalisis tersebut kemudian dibandingkan dengan teori-teori mengenai pengadaan pegawai yang telah diuraikan pada landasan teori

sebagai dasar penelitian. Hal ini dilakukan untuk mengetahui kesesuaian antara teori dengan fenomena yang terjadi pada pengadaan pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau. Dari hasil deskripsi tersebut kemudian peneliti menarik kesimpulan melalui interpretasi hasil analisis.

Menurut Analisis deskriptif kualitatif pada penelitian ini dilakukan berdasarkan metode analisis data model Miles & Huberman (2009: 73). Kedua penulis menyatakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data kualitatif diuraikan sebagai berikut.

### **1. Data Reduction**

Data yang diperoleh dari lapangan perlu dicatat secara teliti dan rinci. Jumlah data yang diperoleh di lapangan tentunya kompleks dan rumit sehingga diperlukan analisa data melalui reduksi data. Reduksi data dilakukan dengan merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal penting, dan mencari tema dan polanya. Dengan demikian, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya serta mencarinya bila diperlukan.

### **2. Data Display**

Setelah direduksi, langkah selanjutnya adalah mendisplay atau menyajikan data. Menurut Miles dan Huberman (2009: 84) menyatakan “the

*most frequent form of display data for qualitative research data in the past has been narrative text*". Teks yang bersifat naratif paling sering digunakan untuk menyajikan data kualitatif. Pada penelitian ini, penyajian data kualitatif dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, dan hubungan antar kategori. Penyajian data diharapkan dapat mempermudah pemahaman terhadap data yang diperoleh sehingga dapat melakukan langkah selanjutnya berdasarkan data yang telah dipahami tersebut.

### 3. *Conclusion Drawing/Verification*

Langkah selanjutnya dalam analisis kualitatif adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan ini masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal ini tentunya juga didukung oleh bukti-bukti valid dan konsisten sehingga dapat dihasilkan kesimpulan akhir yang kredibel.

Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan berdasarkan langkah-langkah di atas. Reduksi data dilakukan dengan melakukan pengelompokan data secara rapi dan sistematis mengenai aspek-aspek efektivitas pengadaan pegawai, serta permasalahan dan hambatan dalam melakukan pengadaan pegawai. Data yang telah dikelompokkan tersebut kemudian diuraikan sebagai laporan hasil penelitian. Dari uraian hasil-hasil penelitian, peneliti kemudian dapat menarik kesimpulan sebagai hasil akhir dari penelitian.



## **F. Proses Penelitian**

Pelaksanaan penelitian ini diarahkan untuk memperoleh data melalui wawancara dan studi pustaka mengenai pengadaan pegawai untuk mengetahui efektivitas pengadaan pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau. Guna memperoleh data tersebut, dilakukan berbagai tahapan penelitian. Tahapan-tahapan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

### **1. Persiapan**

Pada tahap persiapan yang dilakukan adalah mengurus izin dan melaporkan rencana penelitian pada instansi terkait, kemudian pemilihan dan perumusan terhadap masalah yang akan diteliti. Berdasarkan permasalahan tersebut kemudian dilakukan studi pendahuluan untuk menghimpun informasi dan teori-teori sebagai dasar menyusun kerangka konsep penelitian. Selain itu, juga disusun asumsi-asumsi atau anggapan dasar penelitian serta metode yang akan digunakan. Faktor-faktor dari rencana penelitian tersebut kemudian disusun menjadi proposal penelitian. Dalam tahap persiapan juga disusun instrumen berupa pedoman wawancara yang digunakan dalam pengumpulan data.

### **2. Pelaksanaan**

Pelaksanaan penelitian dilakukan secara langsung oleh peneliti pada lokasi penelitian selama kurun waktu dilaksanakannya penelitian. Sebelum melakukan wawancara penelitian, peneliti terlebih dulu melakukan studi pustaka guna memperoleh data sekunder mengenai pengadaan pegawai. Studi

pustaka juga dilaksanakan untuk mengetahui teori-teori mengenai pengadaan pegawai. Pengumpulan data penelitian juga dilaksanakan dengan melakukan wawancara dengan narasumber penelitian, yaitu Kepala Bagian Kepegawaian pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau dan pegawai Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau. Dalam pelaksanaan penelitian, peneliti melakukan sendiri wawancara dengan menggunakan instrumen penelitian berupa pedoman wawancara yang telah dipersiapkan sebelumnya.

### **3. Pelaporan**

Selanjutnya, setelah data diperoleh dapat dilakukan pengolahan dan analisis data penelitian. pengolahan dan analisis data dilakukan berdasarkan metode-metode analisis yang telah direncanakan sebelumnya dan dicantumkan pada proposal penelitian. Hasil analisis data kemudian digunakan untuk menarik kesimpulan dan generalisasi. Pada tahap ini juga dilakukan penyusunan laporan hasil penelitian.

### **G. Penentuan Lokasi dan Objek Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui efektivitas pengadaan pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau. Dengan demikian, maka lokasi yang ditentukan sebagai lokasi pelaksanaan penelitian adalah Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau. Hal ini disebabkan seluruh nara sumber penelitian berasal dari

lingkungan internal Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau.

Penelitian harus mengandung variabel yang jelas sehingga memberikan gambaran data dan informasi yang diperlukan untuk memecahkan masalah tersebut. Berdasarkan pengertian variabel di atas, maka variabel yang dimaksud dalam penelitian ini adalah efektivitas pengadaan pegawai. Penelitian ini mengungkap data mengenai efektivitas pengadaan pegawai yang meliputi indikator berikut ini.

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah sejumlah keputusan mengenai keinginan dan berisi pedoman pelaksanaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan itu.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

3. Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan adalah suatu proses mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dalam mencapai suatu tujuan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah proses pengamatan terhadap pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

## H. Batasan Penelitian

Penelitian dapat diklasifikasikan berdasarkan berbagai sudut pandang. Berdasarkan tujuan penelitian, maka jenis penelitian ini adalah penelitian evaluatif. Penelitian evaluatif merupakan penelitian yang ditujukan untuk melakukan penilaian terhadap efektifitas suatu tindakan, kegiatan, atau program. Penelitian ini biasanya dibedakan menjadi penelitian evaluasi formatif yang menekankan pada proses dalam menghasilkan suatu keputusan dan penelitian evaluasi sumatif yang menekankan pada pencapaian penerapan keputusan tertentu (Akhmad, 2002: 7).

Apabila dilihat dari tujuan penelitian ini, maka penelitian evaluatif ini termasuk pada penelitian evaluasi sumatif, dimana penilaian dilakukan terhadap efektivitas pengadaan pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui efektivitas dari pelaksanaan pengadaan pegawai pada organisasi tersebut.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa subjek yang akan diteliti pada penelitian ini adalah Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau, sedangkan objek yang diteliti adalah efektivitas pengadaan pegawai. Penelitian ini merupakan penelitian yang membahas efektivitas pengadaan pegawai, dengan fokus penelitian sebagai berikut.

1. Mendeskripsikan efektivitas pengadaan pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau.

2. Menganalisis permasalahan yang terjadi dalam proses pengadaan pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau.
3. Mengetahui strategi yang tepat sebagai upaya-upaya pembenahan terhadap masalah dalam pengadaan pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau.

Faktor-faktor yang disampaikan oleh para ahli dalam teori digunakan sebagai acuan, tetapi tidak menutup kemungkinan ada faktor lain yang menyebabkan pengadaan pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau kurang berhasil sehingga diperlukan evaluasi lebih lanjut.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Objek Penelitian

##### 1. Gambaran Umum Kabupaten Berau

###### a. Geografis Wilayah Kabupaten Berau

Kabupaten Berau terletak di Provinsi Kalimantan Timur. Ibu kota Kabupaten Berau terletak di Tanjung Redeb, dengan berjarak 462 km dari Samarinda. Luas wilayah Kabupaten Berau terdiri dari 24.127 km<sup>2</sup> daratan dan 10.000 km<sup>2</sup> lautan. Proporsi luas wilayah Kabupaten Berau dengan Provinsi Kalimantan Timur adalah sebesar 14,85%. Secara geografis, Kabupaten Berau berada di 1° – 2°33" LU dan 116°-119° BT, yang merupakan daerah tropis.

Kabupaten Berau terletak di sebelah Utara Provinsi Kalimantan Timur. Oleh karena itu, Kabupaten Berau menjadi salah satu daerah Pintu Gerbang Pembangunan di wilayah Propinsi Kalimantan Timur Bagian Utara. Sebagai daerah yang memiliki daratan dan pesisir pantai, Kabupaten Berau memiliki sumber daya alam yang sangat potensial. Wilayah daratan Kabupaten Berau terdiri dari gugusan bukit yang terdapat hampir disemua kecamatan, terutama Kecamatan Kelay yang mempunyai perbukitan Batu Kapur yang luasnya hampir 100 km<sup>2</sup>. Sementara didaerah Kecamatan Tubaan terdapat perbukitan yang dikenal dengan Bukit Padai.

Daerah pesisir Kabupaten Berau terletak di kecamatan Biduk-Biduk, Talisayan, Pulau Derawan dan Maratua yang secara geografis berbatasan langsung dengan lautan. Kecamatan Pulau Derawan terkenal sebagai daerah tujuan wisata yang memiliki pantai dan panorama yang sangat indah serta mempunyai beberapa gugusan pulau seperti Pulau Sangalaki, dengan batas wilayah sebagai berikut.

- 1) Sebelah Utara berbatasan dengan Kabupaten Bulungan.
- 2) Sebelah Timur berbatasan dengan Laut Sulawesi.
- 3) Sebelah Selatan berbatasan dengan Kabupaten Kutai Timur.
- 4) Sebelah Barat berbatasan dengan Kabupaten Bulungan dan Kabupaten Kutai Kertanegara.

b. Visi dan Misi Kabupaten Berau

Untuk memberikan gambaran dalam pembangunan di Kabupaten Berau pada periode 2010 - 2015, pemerintah daerah terpilih menyusun visi dan misi pembangunan. Visi dan misi Kabupaten Berau diharapkan mampu menjadi pedoman dan semangat membangun Kabupaten Berau lima tahun mendatang, melalui perumusan strategi dan sasaran pokok pembangunan yang tepat, arah kebijakan dan program-program pembangunan. Visi dan Misi dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Transisi Kabupaten Berau Tahun 2011 merupakan Visi Misi Bupati Berau terpilih periode 2010-2015.

Pada hakekatnya, visi yang dirumuskan oleh pemerintah daerah Kabupaten Berau adalah kerangka berpikir bersama yang berkaitan dengan cita-cita masa depan seluruh elemen masyarakat yang berkepentingan (*stake holders*) di Kabupaten Berau berdasarkan kondisi dan potensi yang ada. Visi pembangunan Kabupaten Berau periode 2010 – 2015 adalah sebagai berikut.

“Menjadikan Kabupaten Berau sebagai Daerah Unggulan di bidang Agribisnis dan Tujuan Wisata Mandiri dan Religius Menuju Masyarakat Sejahtera”.

Pemahaman terhadap visi tersebut adalah sebagai berikut.

#### 1) Agribisnis

Agribisnis adalah aktivitas perencanaan dan pendayagunaan potensi pertanian dalam arti luas, yaitu pertanian, kehutanan, perikanan dan peternakan serta kelautan dengan kekayaan mega bio diversitinya merupakan potensi strategis yang dijadikan sebagai dasar landasan dan acuan bagi kebijakan pembangunan ekonomi di bidang industri serta ekowisata pada tahun 2011

#### 2) Wisata

Wisata adalah aktivitas perencanaan dan pendayagunaan kekayaan sumber daya alam pesisir, laut maupun darat baik yang berupa biofisik, maupun sosial budaya sebagai aset wisata yang bernilai tambah ekonomi, ilmu pengetahuan dan budaya secara berkelanjutan.



### 3) Mandiri

Mandiri adalah berdiri sendiri, yaitu kondisi dimana daerah dapat memenuhi kebutuhan pembangunan dengan mendayagunakan potensi yang dimiliki daerah secara optimal.

### 4) Religius

Religius adalah beriman dan taat, yaitu kondisi dimana masyarakat dapat mengamalkan nilai-nilai agama yang dianut dan agama dapat mewarnai seluruh aktivitas kehidupan sehingga dapat menjadi kontrol pembangunan daerah sehingga terjadi keselarasan dan keharmonisan dalam pembangunan.

### 5) Sejahtera

Sejahtera adalah wujud kehidupan masyarakat yang dicita-citakan dengan terpenuhinya semua kebutuhan batiniah dan lahiriah yang selaras, seimbang dan dinamis dalam tatanan pembangunan peradaban manusia seutuhnya.

Untuk mewujudkan visi pembangunan tersebut sebagai cita-cita yang ingin dicapai dalam kurun waktu lima tahun kedepan, maka ditetapkan misi yang menggambarkan arah pembangunan sebagai berikut.

- 1) Meningkatkan pemahaman, penghayatan, pengamalan ajaran agama dalam kehidupan masyarakat.

- 2) Mengembangkan dan meningkatkan sentra-sentra produksi dalam arti luas.
  - 3) Meningkatkan objek wisata dan nilai serta keragaman budaya daerah.
  - 4) Memanfaatkan SDA secara berkelanjutan dan berwawasan lingkungan sebagai modal pembangunan.
  - 5) Meningkatkan kualitas SDM melalui pendidikan dan kesehatan.
  - 6) Meningkatkan kualitas pelayanan perdagangan dan jasa, sarana dan prasarana dan pemukiman.
  - 7) Memberdayakan dan membangun kemandirian kelembagaan masyarakat dengan pendekatan partisipatif.
  - 8) Meningkatkan kualitas penyelenggaraan pemerintah sebagai aparatur pelayanan masyarakat yang bersih dan berwawasan.
- c. Administrasi Pemerintah Kabupaten Berau

Kabupaten Berau terdiri dari 52 pulau besar dan kecil dengan 13 Kecamatan, 10 Kelurahan, 114 Kampung/Desa. Jumlah Rukun Tetangga adalah sebanyak 730 RT. Secara administrasi Kabupaten Berau terbagi menjadi 13 kecamatan. Adapun kecamatan-kecamatan tersebut adalah Tanjung Redeb, Gunung Tabur, Sambaljung, Biduk-Biduk, Talisayan, Tubaan, Batu Putih, Biatan Lampake, Pulau Derawan, Maratua, Segah, Kelay, dan Teluk Bayur. Dalam pembagian wilayah pembangunan Kabupaten Berau memiliki 3 (tiga) wilayah, yaitu:

- 1) Wilayah pantai yang meliputi: Kecamatan Biduk-Biduk, Talisayan, Pulau Derawan, Maratua dan Tubaan.
- 2) Wilayah pedalaman yang meliputi: Kecamatan Segah dan Kecamatan Kelay.
- 3) Wilayah kota yang meliputi: Kecamatan Tanjung Redeb, Gunung Tabur, Sambaliung, Teluk Bayur.

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik pada tahun 2011, jumlah penduduk Kabupaten Berau adalah sebanyak 191.807 jiwa dengan laju pertumbuhan penduduk sebesar 7,11%. Pemerintah Daerah Kabupaten Berau terdiri dari berbagai instansi yang berperan dalam penyelenggaraan pemerintahan. Instansi-instansi tersebut terdiri dari 2 sekretariat, 7 badan, 18 dinas, 5 kantor, dan 10 bagian. Masing-masing instansi tersebut diuraikan sebagaimana berikut.

1. Sekretariat di Kabupaten Berau terdiri dari: Sekretariat Daerah Kabupaten Berau dan Sekretariat DPRD.
2. Badan di Kabupaten Berau terdiri dari: Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemberdayaan Kampung, Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan, Badan Pelayanan Perijinan Terpadu, BAPPEDA, Badan Lingkungan Hidup, Badan Ketahanan Pangan dan Pelaksanaan Penyuluhan, dan Rumah Sakit Umum Daerah
3. Dinas di Kabupaten Berau terdiri dari: Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi, Dinas Perhubungan,

- Komunikasi dan Informasi, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, Dinas Pemuda dan Olah raga, Dinas Pekerjaan Umum, Dinas Perumahan dan Tata Ruang, Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan, Dinas Pertanian Tanaman Pangan, Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan, Dinas Kehutanan, Dinas Pertambangan dan Energi, Dinas Kelautan dan Perikanan, Dinas Kesehatan, Dinas Sosial, Dinas Pariwisata, Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Dinas Perkebunan.
4. Kantor di Kabupaten Berau terdiri dari: Kantor Kebersihan, Pertamanan dan Pemadam Kebakaran, Kantor Arsip dan Dokumentasi, Kantor Perpustakaan Umum, Kantor Pemberdayaan Perempuan dan KB, dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja.
  5. Bagian di Kabupaten Berau terdiri dari: Bagian Hukum dan Perundang-Undangan, Bagian Hubungan Masyarakat dan Protokol, Bagian Tata Pemerintahan, Bagian Pembangunan, Bagian Perekonomian, Bagian Kesra, Bagian Umum dan Perlengkapan, Bagian organisasi, Bagian Pertanahan, dan Bagian Teknologi Informatika.

Instansi-instansi di Kabupaten Berau tentunya membutuhkan sumber daya manusia yang baik dan berkualitas. Hal ini perlu untuk mendapat perhatian terkait tuntutan dari masyarakat kepada instansi pemerintah daerah untuk memberikan pelayanan yang yang cepat dan akurat. Kebutuhan akan sumber daya manusia atau kepegawaian tersebut kemudian menjadi kewenangan dari pengelola kepegawaian di Kabupaten Berau, yaitu Badan

Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Berau (BKPP). BKPP dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Berau Nomor 13 Tahun 2008. Adapun jumlah pegawai di BKPP sebanyak 50 orang, dengan rincian 46 orang Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 4 orang Pegawai Tidak Tetap (PTT).

Jumlah PNS untuk keseluruhan instansi di Kabupaten Berau adalah sebanyak 5.899 orang, sedangkan jumlah PTT adalah sebanyak 68 orang. Mayoritas PNS di Kabupaten Berau masih termasuk dalam usia produktif. Rincian jumlah pegawai menurut usia dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1. Jumlah PNS Kabupaten Berau Berdasarkan Usia

No	Usia	Jenis Kelamin		Jumlah
		Laki-laki	Perempuan	
1	> 55 Tahun	85	50	135
2	51 – 55 Tahun	389	116	505
3	46 - 50 Tahun	680	306	986
4	41 - 45 Tahun	694	432	1126
5	36 - 40 Tahun	612	448	1060
6	31 - 35 Tahun	576	550	1126
7	26 – 30 Tahun	362	452	814
8	21- 25 Tahun	52	95	143
	Jumlah	3450	2449	5899

Sumber: Bidang Pengadaan dan Mutasi BKPP Kabupaten Berau (2012)

Tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas PNS di kabupaten Berau berusia 41-45 tahun dan 31-35 tahun dengan jumlah sebanyak 1126 [ada masing-masing kelompok usia. Jumlah PNS yang berusia 41-45 tahun adalah sebanyak 1126 dengan rincian 694 laki-laki dan 432 perempuan. PNS yang berusia 31-35 tahun juga sebanyak 1126 dengan rincian 576 laki-laki dan 550

perempuan. Jumlah yang paling sedikit adalah PNS yang berusia > 55 tahun dengan jumlah sebanyak 135 orang yang terdiri dari 85 laki-laki dan 50 perempuan. Selanjutnya, jumlah pegawai berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2. Jumlah PNS Kabupaten Berau Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jenis Kelamin		Jumlah
		Laki-laki	Perempuan	
1	S.2	70	22	92
2	S.1	1096	847	1943
3	D.IV	35	13	48
4	D.III	241	390	631
5	D.II	274	359	633
6	D.I	19	50	69
7	SLTA	1492	742	2234
8	SLTP	119	12	131
9	SD	104	14	118

Sumber: Bidang Pengadaan dan Mutasi BKPP Kabupaten Berau (2012)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa mayoritas PNS di Kabupaten Berau memiliki latar belakang pendidikan SLTA dengan jumlah sebanyak 2234 yang terdiri dari 1492 laki-laki dan 742 perempuan. Jumlah yang paling sedikit adalah PNS dengan latar belakang pendidikan S.2, yaitu sebanyak 92 orang dengan rincian 70 laki-laki dan 22 perempuan.

## 2. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau

### d. Profil BKPP Kabupaten Berau

Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) merupakan unsur pendukung tugas Pemerintah Daerah di bidang

kepegawaian daerah, BKPP dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Tugas dan fungsi Kepala BKPP dikoordinasikan oleh Asisten pemerintah daerah.

Tugas pokok dari BKPP adalah melaksanakan pengelolaan administrasi, penyusunan program dan petunjuk pembinaan dan pengembangan kepegawaian serta melaksanakan mutasi pegawai dan tata usaha kepegawaian. Dalam menjalankan tugas penyelenggaraan pengelolaan kepegawaian daerah, BKPP berfungsi sebagai berikut.

- 1) Penyusunan dan pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) BKPP.
- 2) Perumusan kebijakan teknis penyelenggaraan perencanaan, pengadaan, pengembangan, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, disiplin, serta pemberhentian pegawai.
- 3) Penyusunan formasi pegawai.
- 4) Penyelenggaraan pengadaan dan seleksi calon pegawai.
- 5) Penyelenggaraan penempatan dan mutasi pegawai.
- 6) Penyusunan kebijakan pengembangan pegawai termasuk dalam rangka pendidikan dan pelatihan pegawai.
- 7) Penyelenggaraan penilaian/pengujian dalam rangka deskripsi kompetensi pegawai.
- 8) Penyelenggaraan konseling kepegawaian.

- 9) Pembinaan kinerja, disiplin. dan mental spiritual pegawai.
- 10) Pelayanan, pembinaan dan pengembangan kesejahteraan pegawai.
- 11) Penyusunan petunjuk teknis administrasi kepegawaian.
- 12) Penyusunan dan evaluasi peraturan perundang-undangan daerah di bidang kepegawaian.
- 13) Penyelenggaraan administrasi pemberhentian dan pensiun pegawai.

BKPP dalam melaksanakan tugas pokoknya dibantu oleh bagian-bagian berikut.

- 1) Sub Bagian Umum Kepegawaian;
- 2) Sub Bagian Mutasi Pegawai;
- 3) Sub Bagian Pengembangan Pegawai;
- 4) Sub Bagian Pendidikan dan Latihan Pegawai.

Sejalan dengan perkembangan situasi dan kondisi pemerintahan yang mengalami perubahan paradigma, dimana Pemerintah Daerah diberikan otonomi daerah yang seluas-luasnya untuk mengatur rumah tangganya sendiri yang ditandai dengan terbitnya Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 dan telah diperbaharui dengan Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Hal ini tentu berimplikasi juga terhadap urusan-urusan kepegawaian. Maka terbitlah Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian. Dalam undang-undang yang baru tersebut memuat aturan mengenai penyelenggaraan



kebijaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil secara nasional dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Negara. Sedangkan untuk pelaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil di daerah dilaksanakan oleh BKPP. Berkaitan dengan hal tersebut, terbitlah Keputusan Presiden Nomor 159 Tahun 2000 tentang Pedoman Pembentukan BKPP yang menjadi dasar perubahan bentuk organisasi yang mengurus kepegawaian dari Bagian Kepegawaian menjadi BKPP.

e. Visi dan Misi BKPP Kabupaten Berau

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, BKPP Kabupaten Berau memiliki visi dan misi yang harus dilaksanakan. Visi BKPP Kabupaten Berau adalah: "Mewujudkan Aparatur Yang Berkualitas, Profesional Berdedikasi Yang Berbudi Pekerti Luhur". Makna dari visi ini adalah sebagai berikut.

- 1) Berkualitas, adalah aparat yang memiliki ketrampilan tidak hanya dari disiplin ilmu semata, akan tetapi juga berkualitas dari emosional dan spiritual.
- 2) Profesional, karena basis formasi PNS adalah kompetensi, maka PNS harus mengetahui tugas pokok dan fungsinya sebagai PNS, sehingga bertindak sebagai perencana dan penyelenggara roda pemerintahan dengan sebaik-baiknya, serta bersemangat dalam meningkatkan kemampuan, wawasan, dan ketrampilannya untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.

- 3) Berdedikasi, terkandung makna bahwa PNS haruslah berdisiplin dan bertanggungjawab terhadap profesi dalam melaksanakan tugasnya.
- 4) Budi pekerti luhur, PNS haruslah memahami tentang norma moral dan nilai religi, sehingga ikhlas dalam memberikan pelayanan dan melaksanakan pekerjaan.

Untuk mencapai visi tersebut, maka misi yang dilaksanakan BKPP Kabupaten Berau adalah sebagai berikut.

- 1) Menanamkan pembinaan semangat Korps secara terus menerus kepada aparatur sehingga akan timbul kesadaran dan tanggung jawab.
- 2) Menegakkan *punishment* sesuai prosedur dan memberikan *reward* kepada pegawai yang berprestasi baik.
- 3) Mengembangkan potensi aparatur melalui Diklat, kursus, seminar, dan orientasi lapangan.
- 4) Menerapkan sistem karir terbuka, adil, dan proporsional.
- 5) Mewujudkan peningkatan pendapatan aparatur.

#### f. Struktur Organisasi BKPP Kabupaten Berau

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, BKPP Kabupaten Berau memiliki pegawai sebanyak 50 orang. Dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan kepada masyarakat, BKPP diatur dengan rincian struktur organisasi berdasarkan Keputusan Bupati Berau Nomor 13 Tahun 2008 sebagaimana berikut.

- 1) Kepala BKPP

- 2) Sekretariat, membawahi:
  - a) Sub Bagian Keuangan
  - b) Sub Bagian Umum dan dan Kepegawaian
  - c) Sub Bagian Penyusunan Program
- 3) Bidang Pengadaan dan Mutasi Pegawai, membawahi:
  - a) Sub Bidang Mutasi dan Kepangkatan
  - b) Sub Bidang Pengolahan Data dan Pengadaan Pegawai
- 4) Bidang Pengembangan Pegawai, membawahi:
  - a) Sub Bidang Peningkatan Kualitas Pegawai
  - b) Sub Bidang Pengembangan Karir Pegawai
- 5) Bidang Pembinaan, membawahi:
  - a) Sub Bidang Pensiun dan Pemberian Penghargaan
  - b) Sub Bidang Kedudukan Hukum Pegawai
- 6) Bidang Pendidikan dan Pelatihan, membawahi:
  - a) Sub Bidang Pendidikan Pelatihan Jabatan
  - b) Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Tekfung

## **B. Hasil Penelitian**

### **1. Prosedur Pelaksanaan Rekrutmen Pegawai pada BKPP di Kabupaten Berau.**

Kebijaksanaan pemerintah memberlakukan sistem rekrutmen pegawai negeri sipil (PNS) berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 tentang pengadaan CPNS menjadi CPNS, selain memberikan dampak positif

terhadap pemenuhan kebutuhan dan harapan tenaga Honorer serta pelamar umum dalam rangka penataan dan pengembangan PNS sebagai komponen sumber daya aparatur pemerintah, juga masih menyisahkan sejumlah permasalahan yang tidak jarang menimbulkan dampak negative baik langsung maupun tidak langsung terhadap dinamika penerimaan di sejumlah daerah.

Penetapan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 sebagai instrumen yuridis atau legal dalam seluruh proses penyelenggaraan rekrutmen CPNS, memuat sejumlah ketentuan baik ketentuan umum, tujuan dan sasaran kebijaksanaan, kriteria atau mekanisme, Persyaratan CPNS, maupun ketentuan mengenai tata cara penerimaan CPNS melalui seleksi administrasi dan lainnya. Berdasarkan sejumlah ketentuan tersebut dan beberapa permasalahan yang timbul atau terjadi selama dalam proses penyelenggaraannya, menjadi sesuatu hal yang menarik untuk dikaji atau dianalisis atau evaluasi dengan tetap berpedoman pada beberapa ketentuan yang diatur dalam pasal-pasal Peraturan Pemerintah 11 Tahun 2002 dan Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2007 tersebut.

Dalam pelaksanaan rekrutmen, BKPP Kabupaten Berau melalui tahap-tahap sebagai berikut.

a. Perencanaan kebutuhan pegawai

Perencanaan kebutuhan pegawai adalah suatu proses yang sistematis dan berkelanjutan untuk menganalisis kebutuhan sumber daya manusia bagi suatu organisasi, dalam kondisi dan kebijakan personalia

yang berkembang untuk efektivitas organisasi jangka panjang. BKPP Kabupaten Berau melakukannya dengan diawali dengan menyusun formasi PNS Kabupaten Berau dengan mempertimbangkan usulan dari masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) sebagai perhitungan kebutuhan pegawai.

b. Analisis Jabatan

Pada dasarnya, analisa pekerjaan merupakan manajemen Pegawai Negeri Sipil yang harus selalu dilakukan dalam rangka menyusun kebutuhan manajemen PNS. Rencana kebutuhan PNS akan dapat dilaksanakan dengan tepat bila sebelumnya sudah dilakukan analisis pekerjaan yang tepat pula. BKPP Kabupaten Berau dalam analisa jabatan dilakukan dengan berdasarkan analisa kebutuhan, dengan memprioritaskan jabatan-jabatan yang bersifat teknis atau strategis dengan memperhatikan jenis kualifikasi pendidikan yang disyaratkan untuk jabatan tersebut.

c. Formasi

Menurut Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian pasal 15 ayat 1 dan 2, adalah penentuan jumlah dan susunan pangkat PNS yang diperlukan untuk menjalankan tugas pokok yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang. Dalam hal penyusunan formasi, BKPP Kabupaten Berau hanya sebagai koordinator di daerah yang menampung usulan-usulan dari SKPD-SKPD yang ada.

d. Pengadaan Pegawai

Pengadaan PNS menurut Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2002 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 98 tahun 2002 tentang pengadaan PNS, adalah proses kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mendapatkan PNS yang mempunyai kemampuan untuk melaksanakan uraian pekerjaan yang sudah ditentukan sebelumnya. dalam pelaksanaan pengadaan dilakukan berdasarkan persetujuan prinsip tambahan alokasi CPNS yang telah disusun, kemudian ditetapkan tambahan formasi CPNS Daerah. Bupati selaku pejabat pembina kepegawaian daerah dan kemudian diumumkan dalam pengadaan CPNS.

Peranan BKPP (BKPP) Kabupaten Berau dalam pelaksanaan rekrutmen CPNS di fokuskan pada 5 (lima) aspek, yaitu:

- a. Peranan dalam pengangkatan tenaga Honorer dan pelamar umum menjadi CPNS di tinjau dari tingkat kebutuhan Instansi,
- b. Peran dalam melaksanakan persyaratan atau mekanisme pengangkatan tenaga Honorer dan pelamar umum menjadi PNS,
- c. Peran Dalam melaksanakan Perencanaan, Pengumuman, Persyaratan, dan Pelamaran,
- d. Peran dalam menerapkan obyektifitas dan transparansi dalam pelaksanaan rekrutmen CPNSD

- e. Peran dalam melaksanakan ketentuan yang melarang pengangkatan tenaga Honorer menjadi CPNS sejak berlakunya Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2007.

Keenam aspek tersebut diatas dianalisis atau dievaluasi berdasarkan hasil observasi atau survey dan hasil wawancara dengan responden, informan dan narasumber. Lebih lanjut diuraikan di bawah ini.

- a. Peranan BKPP dalam Pelaksanaa Pengangkatan Tenaga Honorer

Pasal 1 ayat (1) Peraturan Pemerintah 43 Tahun 2007 menyatakan bahwa tenaga Honorer adalah seseorang yang diangkat oleh pejabat Pembina kepegawaian atau pejabat lain dalam pemerintahan untuk melaksanakan tugas tertentu pada instansi pemerintah atau yang penghasilannya menjadi beban APBN atau APBD. Ketentuan ini dengan jelas mengatur bahwa yang dimaksudkan sebagai tenaga Honorer adalah tenaga yang telah diangkat dan ditetapkan sebagai Honorer berdasarkan Surat Keputusan tertulis dari pejabat pembina kepegawaian. Dalam hal ini, pejabat pembina kepegawaian adalah pimpinan instansi dimana tenaga Honorer tersebut di pekerjaan/di tugaskan. Hal ini juga lebih ditegaskan bahwa tenaga Honorer adalah individu yang telah menerima gaji bulanan dari Pemerintah/Pemerintah Daerah yang dialokasikan dalam bentuk DAU (APBN) atau di masukkan dalam anggaran pembelanjaan daerah dan atau pengeluaran rutin Pemerintah Daerah.

Berdasarkan substansi hukum yang terkandung dalam Pasal 1 ayat 1 Peraturan Pemerintah 43 Tahun 2007 tersebut, dapat disimpulkan bahwa tenaga Honorer yang ada pada sejumlah unit kerja instansi dalam Lingkup Pemerintah Kabupaten Berau adalah mereka yang telah diangkat dan ditetapkan sebagai tenaga Honorer berdasarkan Surat Keputusan Pimpinan instansi atau Bupati Berau serta terdaftar pada BKPP Kabupaten Berau. Tenaga Honorer tersebut memiliki legalitas status formal yang menerima gaji setiap bulan dari pemerintah/Pemerintah Kabupaten Berau.

Upaya mendukung pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan daerah dan pembangunan serta pelayanan masyarakat, pemerintah Kabupaten Berau/BKPP telah merekrut sejumlah tenaga Honorer atau tenaga kontrak dan pelamar umum untuk dipekerjakan pada berbagai instansi atau unit kerja yang ada dalam Lingkup Pemerintah Kabupaten Berau. Berdasarkan data BKPP Kabupaten Berau, pengadaan PNS sampai akhir tahun 2012, tercatat jumlah sebanyak 2.355 tersebar pada seluruh instansi dalam lingkup Pemerintah Kabupaten Berau. Sejumlah tenaga Honorer telah direkrut oleh Pemerintah Kabupaten Berau ditempatkan pada sejumlah unit kerja instansi dalam lingkup Pemerintah Kabupaten Berau dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas-tugas dan fungsi masing-masing unit kerja dan organisasi instansi yang bersangkutan.

Berdasarkan data BKPP dan Unit kerja / KTU sejumlah instansi tersebut, diperoleh gambaran mengenai penyebaran jumlah tenaga



Honorer. Sebagai mana di distribusikan menurut Bidang tugas dan keahlian dalam lingkup Pemerintah Kabupaten Berau.

Tabel 3. Distribusi Tenaga Honorer

No	Bidang Tugas & Keahlian	Jumlah Tenaga Honorer	Persentase (%)
1	Tenaga Kependidikan	1.650	29
2	Tenaga Kesehatan	877	15
3	Tenaga Teknis	3.128	55
4	Sekdes	30	1
Keadaan Tenaga Honorer pada Pemerintah Kabupaten Berau		5.685	100

Sumber Data : Bidang Pengadaan dan Mutasi BKPP Kabupaten Berau

Tenaga Honorer yang telah diangkat mulai tahun 2007-2012 dengan rincian sebagai berikut.

Tabel 4. Distribusi Tenaga Honorer Mulai Tahun 2007-2012

No	Formasi	2007	2008	2009	2010	2011	2012
1	Tenaga kependidikan	217	171	48	99	-	-
2	Tenaga kesehatan	91	77	30	26	-	-
3	Tenaga Teknis	328	192	155	94	-	-
4	Sekdes	6	8	9	7	-	-
Jumlah		642	448	242	226	-	-

Sumber Data: Bidang Pengadaan dan Mutasi BKPP Kabupaten Berau

Berdasarkan data di atas dapat diketahui bahwa total CPNS yang direkrut mulai Tahun 2007-2010, Tenaga guru 535, Tenaga Kesehatan 224, Tenaga teknis 769, Sekretaris Desa 30, Jumlah 1.558. Jumlah perekrutan terbanyak pada tenaga kependidikan adalah pada tahun 2007 dengan jumlah sebanyak 217 orang. Begitu pula halnya dengan tenaga kesehatan dan tenaga teknis. Jumlah tenaga kesehatan yang direkrut pada

tahun 2007 adalah sebanyak 91 orang, sedangkan jumlah tenaga teknis adalah sebanyak 328 orang. Jumlah perekrutan pada formasi tersebut terus mengalami penurunan setiap tahunnya. Berbeda dengan formasi tenaga kependidikan, kesehatan, dan tenaga teknis, formasi sekdes paling banyak direkrut pada tahun 2009 dengan jumlah sebanyak 9 orang.

- b. Peranan BKPP dalam Pelaksanaan Pengangkatan Pelamar Umum menjadi CPNS berdasarkan Tingkat Kebutuhan

Pasal 1 Peraturan Pemerintah 98 Tahun 2000 Tentang pengadaan Pegawai Negeri Sipil dinyatakan bahwa "pengadaan Pegawai Negeri Sipil adalah kegiatan untuk mengisi formasi yang lowong". Ketentuan ini dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan tenaga tertentu pada instansi pemerintah. Ketentuan ini dengan jelas mengatur bahwa perekrutan atau pengadaan Pegawai Negeri Sipil untuk di pekerjakan pada suatu unit kerja instansi tertentu benar-benar dibutuhkan tenaganya dalam mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi tersebut. pada proses rekrutmen eksternal, pelamar menunjukkan jumlah yang sangat banyak apabila dibandingkan dengan jumlah pelamar yang dibutuhkan. Gambaran proporsi jumlah pelamar dengan jumlah pegawai yang diterima di berbagai bidang tugas dan keahlian melalui BKPP Kabupaten Berau selama beberapa tahun terakhir dapat dilihat pada uraian berikut.

## 1) Tahun 2008

Proporsi jumlah pelamar dengan jumlah yang diterima pada berbagai bidang tugas dan keahlian dalam klasifikasi pelamar umum pada tahun 2008 dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5. Pelamar Umum Tahun 2008

No	Bidang Tugas dan Keahlian	Jumlah Pelamar umum	Jumlah yang diterima	Persentase (%)
1	Tenaga Kependidikan	118	14	47
2	Tenaga Kesehatan	67	7	23
3	Tenaga Teknis	438	9	30
Keadaan Pelamar Umum pada Pemkab Berau		643	30	100 %

Sumber Data: Bidang Pengadaan dan Mutasi BKPP Kabupaten Berau

Pelamar umum yang telah direkrut tahun 2008 dengan rincian sebagai berikut.

- a) Pelamar umum tenaga kependidikan adalah sebanyak 118 orang dengan jumlah yang diterima sebanyak 14 orang atau 47% dari total jumlah keseluruhan pegawai yang direkrut.
- b) Pelamar umum tenaga kesehatan adalah sebanyak 67 orang dengan jumlah yang diterima sebanyak 7 orang atau 23% dari total jumlah keseluruhan pegawai yang direkrut.

c) Pelamar umum tenaga teknis adalah sebanyak 458 orang dengan jumlah yang diterima sebanyak 9 orang atau 30% dari total jumlah keseluruhan pegawai yang direkrut.

2) Tahun 2009

Proporsi jumlah pelamar dengan jumlah yang diterima pada berbagai bidang tugas dan keahlian dalam klasifikasi pelamar umum pada tahun 2009 dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 6. Pelamar Umum Tahun 2009

No	Bidang Tugas dan Keahlian	Jumlah Pelamar umum	Pelamar yang diterima	Persentase (%)
1	Tenaga Kependidikan	312	143	59
2	Tenaga Kesehatan	133	61	25
3	Tenaga Teknis	420	38	16
Keadaan Pelamar Umum pada Pemkab Berau		865	243	100 %

Sumber Data: Bidang Pengadaan dan Mutasi BKPP Kabupaten Berau

Pelamar umum yang telah direkrut tahun 2009 dengan rincian sebagai berikut.

- a) Pelamar umum tenaga kependidikan adalah sebanyak 312 orang dengan jumlah yang diterima sebanyak 143 orang atau 59% dari total jumlah keseluruhan pegawai yang direkrut.
- b) Pelamar umum tenaga kesehatan adalah sebanyak 133 orang dengan jumlah yang diterima sebanyak 61 orang atau 25% dari total jumlah keseluruhan pegawai yang direkrut.

c) Pelamar umum tenaga teknis adalah sebanyak 420 orang dengan jumlah yang diterima sebanyak 38 orang atau 16% dari total jumlah keseluruhan pegawai yang direkrut.

### 3) Tahun 2010

Proporsi jumlah pelamar dengan jumlah yang diterima pada berbagai bidang tugas dan keahlian dalam klasifikasi pelamar umum pada tahun 2010 dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 7. Pelamar Umum Tahun 2010

No	Bidang Tugas dan Keahlian	Jumlah Pelamar umum	Jumlah yang diterima	Persentase (%)
1	Tenaga Kependidikan	430	65	23
2	Tenaga Kesehatan	210	148	52
3	Tenaga Teknis	560	69	25
Keadaan Pelamar Umum pada Pemkab Berau		865	282	100 %

Sumber Data: Bidang Pengadaan dan Mutasi BKPP Kabupaten Berau

Pelamar umum yang telah direkrut tahun 2010 dengan rincian sebagai berikut.

- a) Pelamar umum tenaga kependidikan adalah sebanyak 430 orang dengan jumlah yang diterima sebanyak 65 orang atau 23% dari total jumlah keseluruhan pegawai yang direkrut.
- b) Pelamar umum tenaga kesehatan adalah sebanyak 210 orang dengan jumlah yang diterima sebanyak 148 orang atau 52% dari total jumlah keseluruhan pegawai yang direkrut.

- c) Pelamar umum tenaga teknis adalah sebanyak 560 orang dengan jumlah yang diterima sebanyak 69 orang atau 25% dari total jumlah keseluruhan pegawai yang direkrut.

Rekapitulasi tenaga pelamar umum yang telah diangkat mulai tahun 2008-2012 dapat dilihat dengan rincian pada tabel berikut.

Tabel 8. Rekapitulasi Tenaga Pelamar Umum Tahun 2008-2012

No	Formasi	2008	2009	2010	2011	2012
1	Tenaga kependidikan	14	143	65	-	-
2	Tenaga kesehatan	7	61	61	-	-
3	Tenaga Teknis	9	38	69	-	-
	Jumlah	30	243	282	-	-

Sumber Data: Bidang Pengadaan dan Mutasi BKPP Kabupaten Berau

Hasil obsevasi dan survei penulis secara langsung pada sejumlah instansi seperti Dinas pendidikan termasuk sekolah-sekolah (SD, SLTP, SLTA), rumah sakit dan puskesmas, Dinas Pertanian, Dinas Peternakan dan Perikanan, dan lainnya menunjukkan bahwa pengadaan CPNS baik itu pelamar umum dan semua tenaga Honorer mulai tahun 2007 sampai dengan 2012 sudah hampir terangkat semua menjadi CPNS yang masuk dalam daftar tenaga kontrak baik itu pusat maupun daerah dengan rincian dan jumlah sebagai berikut.

Tabel 9. Distribusi Tenaga Honorer dan Pelamar Umum mulai tahun 2007 sampai tahun 2012

Jabatan	Guru		Kesehatan		T.teknis		Sekdes	
	Honor	Umum	Honor	Umum	Honor	Umum	Honor	Umum
2007	217	-	91	-	328		6	-
2008	171	14	77	7	192	9	8	-
2009	48	143	30	61	155	38	9	-
2010	99	65	26	148	94	69	7	-
2011	-	-	-	-	-	-	-	-
2012	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	535	222	224	216	769	116	30	-
	Jumlah Total							

Sumber Data: Bidang Pengadaan dan Mutasi BKPP Kabupaten Berau

Tabel di atas menunjukkan bahwa proporsi terbesar terletak pada jabatan tenaga teknis dengan jumlah pegawai honorer sebanyak 769 orang dan tenaga umum sebanyak 116 orang. Jumlah yang paling sedikit adalah sekdes yang keseluruhannya merupakan pegawai honorer dengan jumlah sebanyak 30 orang. Keseimbangan antara kebutuhan dengan persediaan PNS Kabupaten Berau dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 10. Daftar Keseimbangan Kebutuhan dan Persediaan PNS Kab. Berau

No	Jabatan	Persediaan	Kebutuhan	Kelebihan	Kekurangan
1	Pegawai Pada Jabatan Struktural dan	879	956	-	77
2	Non struktural	2.549	2.799	-	250
3	Guru / Kepala Sekolah				
	1. TK dan Kepala Sekolah	39	56	-	17
		1.130	1.170	-	40
	2. SD dan Kepala Sekolah	467	500	-	33
		52	94	-	42
	3. SLTP dan Kepala Sekolah	178	333	-	155
		10	35	-	25
	4. SMK dan Kepala	11	22	-	11
	5. SMA dan Kepala				
	6. BP/BK SLTP,				

	7. BP/BK SMA dan SMK				
4	Tenaga Kesehatan dan Non Kesehatan				
	1. Puskesmas perkotaan	54	62	-	8
	2. Puskesmas Perawatan Daerah Strategi	224	402	-	178
	3. Puskesmas Perawatan Daerah Terpencil	34	83	-	49
	4. Pustu	106	116	-	10
	5. Polindes	70	93	-	23
5	Sekdes	30	100	0	70
6	Penjaga Sekolah.SD, SLTP dan SLTA	66	232	0	166
	Jumlah	5.899	7.053	0	1.154

Sumber Data: 1. BKPP. 2. Dinas Pendidikan 3. Dinas Kesehatan Kabupaten Berau

Berdasarkan tabel di atas di Kabupaten Berau masih kekurangan PNS sebanyak 1.154. PNS dengan rincian sebagai berikut.

- 1) Pegawai pada jabatan struktural sebanyak 77 PNS
- 2) Non struktural sebanyak 250 PNS
- 3) Guru TK/Kepala Sekolah sebanyak 17 PNS
- 4) Guru SD / Kepala sekolah sebanyak 40 PNS
- 5) Guru SMP/ kepala sekolah sebanyak 33 PNS
- 6) Guru SMK/Kepala Sekolah sebanyak, 42 PNS
- 7) Guru SMA/Kepala Sekolah sebanyak 155 PNS
- 8) Guru BP/BK SLTP sebanyak 25 PNS
- 9) Guru BP/BK. SMK dan SMA sebanyak 11 PNS
- 10) Puskesmas Perkotaan sebanyak 8 PNS



- 11) Puskesmas Perawatan Daerah Strategis sebanyak 178 PNS
  - 12) Puskesmas Perawatan daerah terpencil sebanyak 49 PNS
  - 13) Pustu sebanyak 10 PNS
  - 14) Polindes sebanyak 23 PNS
  - 15) Sekdes sebanyak 70 PNS
  - 16) Penjaga Sekolah sebanyak 166 PNS
- c. Peranan BKPP dalam Pelaksanaan Persyaratan, Pengumuman Pengangkatan Pelamar Umum Tenaga Honorer Menjadi CPNSD
- Persyaratan pengangkatan tenaga Honorer menjadi CPNS yang telah diatur dalam Peraturan Pemerintah 43 Tahun 2007, terutama pada beberapa pasal berikut.
- Pasal 3
- 1) Pengangkatan Tenaga Honorer menjadi CPNSD diprioritaskan bagi yang melaksanakan tugas sebagai berikut.
    - a) Guru
    - b) Tenaga Kesehatan pada sarana pelayanan kesehatan
    - c) Tenaga Penyuluh di bidang pertanian, perikanan, peternakan dan
    - d) Tenaga Teknis lainnya yang sangat dibutuhkan pemerintah.
  - 2) Pengangkatan tenaga honorer sebagaimana dimaksud pada ayat (1) di dasarkan pada ketentuan berikut.
    - a) Usia Paling tinggi 46 tahun dan paling rendah 19 tahun

- b) Masa Kerja sebagai tenaga Honorer paling sedikit 1(satu) secara terus menerus
- c) Masa kerja terus menerus sebagai mana dimaksud pada ayat 2 (dua) huruf b tidak berlaku bagi dokter yang telah selesai menjalani masa bakti sebagai pegawai tidak tetap (PTT)

Ketentuan pasal 3 ayat (1) di atas mengaskan bahwa dalam pengangkatan CPNS, maka yang menjadi prioritas utama kemarin yang diangkat adalah mereka yang berprofesi sebagai guru kontrak, tenaga medis kontrak baik Perawat/Bidan maupun dokter, tenaga penyuluh pertanian, perikanan, peternakan, serta tenaga teknis lainnya yang dibutuhkan. Persyaratan lain bagi pengangkatan seorang tenaga Honorer menjadi CPNS adalah wajib mengikuti seleksi administrasi, sebagaimana telah diatur dalam Peraturan Pemerintah 48 Tahun 2005 yang di ubah menjadi Peraturan Pemerintah 43 Tahun 2007 terutama pasal 4 yang berbunyi sebagai berikut.

- 1) Pengangkatan tenaga Honorer sebagaimana di maksud dalam pasal 3, dilakukan melalui pemeriksaan kelengkapan administrasi.
- 2) Pengangkatan tenaga Honorer yang memenuhi ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), diutamakan bagi tenaga Honorer yang mempunyai masa kerja lebih lama atau yang usianya menjelang 46 (empat pulu enam) tahun.

Pasal 4 mengatur bahwa pengangkatan tenaga Honorer harus mengikuti seleksi administrasi, seperti uji integritas kesehatan dan kompetensi ini berarti bahwa semua tenaga Honorer patut mengikuti petunjuk panitia pelaksana rekrutmen CPNS. Sementara untuk pelamar umum Pengumuman, Persyaratan, dan pelamaran sebagaimana dalam Peraturan Pemerintah 98 Tahun 2000 Pasal 5 ayat:

- 1) Lowongan formasi Pegawai Negeri Sipil diumumkan seluas-luasnya oleh Pejabat Pembina Kepegawaian.
- 2) Pengumuman dilakukan Paling lambat 15 (lima belas) hari sebelum tanggal Lamaran
- 3) Dalam pengumuman sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dicantumkan:
  - a) Jumlah dan jenis jabatan yang lowong;
  - b) Syarat yang harus semua dipenuhi oleh setiap pelamar;
  - c) Alamat dan tempat lamaran ditujukan; dan
  - d) Batas waktu pengajuan lamaran.

Sementara untuk Pelamar Umum Syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh setiap Pelamar sesuai Peraturan Pemerintah 98 Tahun 2000 pasal 6 adalah sebagai berikut.

- 1) Warga Negara Indonesia
- 2) Berusia serendah-rendahnya 18 Tahun dan setinggi-tingginya 35 Tahun;

- 3) Tidak pernah dihukum penjara berdasarkan keputusan pengadilan yang sudah mempunyai kekuatan hukum yang tetap;
- 4) Tidak pernah diberhentikan dengan hormat atau dengan tidak hormat sebagai PNS atau Pegawai Swasta;
- 5) Tidak berkedudukan sebagai Calon/pegawai negeri;
- 6) Mempunyai pendidikan, kecakapan, keahlian dan keterampilan yang diperlukan
- 7) Berkelakuan baik;
- 8) Sehat jasmani dan rohani;
- 9) Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Republik Indonesia dan negara lain yang ditentukan oleh pemerintah: dan
- 10) Syarat lain yang ditentukan dalam persyaratan jabatan.

Hasil wawancara penelitian dengan Kepala BKPP di Kabupaten Berau mengungkapkan bahwa pelaksanaan seleksi administrasi pada proses penerimaan CPNS sudah diatur dan ditentukan prosedurnya bahkan telah diumumkan di berbagai tempat dan media termasuk melalui media cetak dan elektronik. Sebagaimana dalam Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 pada pasal 8 menyebutkan bahwa Pejabat Pembina Kepegawaian menetapkan dan mengumumkan pelamar yang dinyatakan lulus ujian penjurangan. Namun demikian, perlu diakui bahwa masih ada beberapa peserta yang kurang memahami dengan jelas prosedur yang berlaku.

d. Peranan BKPP dalam Pelaksanaan Rekrutmen secara Obyektif dan Transparan

Persyaratan lain bagi pengangkatan dan pengadaan seorang tenaga Honorer serta pelamar menjadi CPNS adalah harus dilakukan secara obyektif dan transparan. Hal ini didasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2007, terutama pada pasal 7 yang berbunyi “pengangkatan tenaga honorer dilakukan secara obyektif dan transparan”. Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 terutama pada pasal 5 ayat 1 menyebutkan bahwa lowongan formasi Pegawai Negeri Sipil diumumkan seluas-luasnya oleh Pejabat Pembina Kepegawaian.

Hasil wawancara penelitian dengan Kepala BKPP di Kabupaten Berau mengungkapkan bahwa pada proses penerimaan CPNS pihaknya sudah berusaha semaksimal mungkin dan bersikap obyektif dan transparan, meskipun demikian tetap diakui adanya keluhan-keluhan dari pihak peserta maupun dari pihak pelaksana atas tekanan atau intervensi dari pihak-pihak tertentu yang yang hendak memaksakan keinginannya agar keluarga mereka yang didahulukan. Begitu pula halnya dengan pelamar umum, dimana keluarga meminta agar anak atau keluarganya yang diluluskan.

Tanggapan dari tokoh masyarakat mengungkapkan bahwa sangat sulit mengharapkan proses penerimaan CPNS yang obyektif dan transparan. Hal ini disebabkan karena masih adanya intervensi ataupun

tekanan-tekanan tertentu terhadap pihak penyelenggara atau panitia pelaksana. Fenomena tersebut sudah menjadi rahasia umum ataupun menjadi pemandangan umum dalam setiap kegiatan penyelenggaraan rekrutmen CPNS.

- e. Peran dalam melaksanakan ketentuan yang melarang pengangkatan tenaga honorer menjadi CPNS sejak berlakunya Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2007

Seiring penetapan Peraturan Pemerintah 43 Tahun 2007 tentang pengangkatan Tenaga Honorer menjadi CPNS sebagai pedoman pelaksanaan rekrutmen CPNS yang diselenggarakan pemerintah khususnya pemerintah daerah kabupaten dan kota di Indonesia, maka dalam pedoman pelaksanaan tersebut juga diatur beberapa larangan yang tidak boleh dilakukan oleh setiap pemerintah daerah beserta jajarannya di daerah. Larangan yang dimaksud tertuang dalam pasal 8 yang berbunyi bahwa "sejak ditetapkan Peraturan Pemerintah ini, semua pejabat Pembina kepegawaian dan pejabat lain di lingkungan instansi, dilarang tenaga honorer atau sejenis, kecuali ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah". Hal inilah yang menjadi dasar bagi BPKP Kabupaten Berau untuk tidak melakukan pengangkatan tenaga honorer.

## **2. Faktor Lingkungan Dalam Organisasi**

Sebagaimana diketahui bahwa pemerintah telah menetapkan berbagai kebijaksanaan peraturan perundang-undangan yang menjadi pedoman

pelaksanaan bagi pemerintah daerah dalam melaksanakan rekrutmen CPNS. Salah satu peraturan perundang-undangan yang tergolong relatif baru adalah Peraturan pemerintah Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005 yang diubah menjadi Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2007 tentang pengangkatan tenaga honorer menjadi CPNS. Peraturan Pemerintah ini merupakan tindak lanjut dari Peraturan Pemerintah Nomor 97 tahun 2000 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil. Kemudian, hal ini juga didukung oleh Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 tentang pengadaan/Pengangkatan Tenaga Honorer menjadi Pegawai Negeri Sipil, dan Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang wewenang pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.

Analisis tantangan pelaksanaan rekrutmen CPNS yang di hadapi oleh pihak penyelenggara / panitia pelaksana dan pengawas dari BKPP difokuskan pada 4 (empat) aspek berikut.

1. Kondisi Internal Organisasi
2. Peran Kelembagaan
3. Tekanan/intervensi
4. Pengawasan

Keempat aspek tersebut dianalisis berdasarkan hasil wawancara dengan informan dan narasumber dari pertanyaan yang diajukan.

5. Kondisi Internal Organisasi

Hasil wawancara penelitian dengan Kepala Bidang Pengadaan dan Mutasi Pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau mengungkapkan bahwa pada dasarnya pihaknya sudah berusaha melaksanakan seluruh ketentuan yang termuat dalam Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2007 itu sesuai dengan kemampuan pemahaman dan senantiasa untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab itu secara jujur, adil, dan seoptimal mungkin sesuai mekanisme yang berlaku dan disepakati bersama. Lebih lanjut dijelaskan, walaupun pihaknya sudah berusaha mengikuti semua petunjuk yang ada namun tidak bisa dipungkiri adanya keluhan beberapa pelamar tertentu karena menilai formasi sering diubah-ubah. Seluruh perubahan tersebut disebabkan oleh adanya perubahan kebijakan dari pengambil kebijakan tertinggi mengenai persyaratan ataupun kriteria yang ditentukan dan harus dilaksanakan kemudian.

Pendapat Kepala Bidang Pengadaan dan Mutasi Pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau di atas sejalan dengan tanggapan tokoh masyarakat. Tokoh masyarakat mengemukakan penilaiannya bahwa pada dasarnya pihak panitia sudah berusaha semaksimal mungkin melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan profesional. Namun demikian, diakui masih adanya beberapa kelemahan yang perlu dibenahi dalam pelaksanaan dan tanggung jawabnya tersebut.



Hasil penelusuran peneliti terhadap sejumlah instansi dalam lingkup Pemerintah Kabupaten Berau ditemukan adanya beberapa permasalahan dalam hal pelaksanaan pengangkatan tenaga honorer. Beberapa tenaga honorer yang belum terangkat menjadi CPNS sampai dengan akhir tahun 2010 disebabkan karena hanya memiliki surat keputusan sepihak atau didasarkan pada surat keputusan Kepala Kantor/Instansi. Hal ini menyebabkan pengangkatan terhadap tenaga honorer tidak dapat dilaksanakan.

Hasil observasi peneliti ke beberapa unit kerja instansi dalam lingkup Pemkab Berau diperoleh gambaran bahwa banyak tenaga honorer yang telah diangkat namun tidak jelas tugas dan fungsi. Tenaga honorer tersebut hanya datang mengisi absen, menyapu, bercanda, atau hanya mondar-mandir kemudian pulang. Dari perilaku tenaga honorer juga jelas terlihat pada pola kebiasaan berkumpul tanpa aktivitas pada saat jam kerja berlangsung. Hal ini mengindikasikan bahwa sejumlah tenaga honorer yang direkrut pada sejumlah unit kerja instansi kurang mempertimbangkan tingkat kebutuhan tenaga atas suatu pekerjaan yang ada. Bisa jadi, tenaga honorer tersebut diangkat hanya karena adanya hubungan emosional dengan pejabat atau karena nepotisme. Namun demikian, hal ini sudah menjadi rahasia umum.

#### 6. Peran Kelembagaan

Hasil wawancara dengan tokoh masyarakat menunjukkan data mengenai kinerja Pemerintah Daerah / Instansi terkait khususnya BKPP memainkan perannya secara baik dan benar selama dalam pelaksanaan rekrutmen atau penerimaan CPNS pada Pemerintah Kabupaten Berau. Dari pertanyaan yang diajukan tersebut, diketahui bahwa masih terdapat hal-hal yang mengganjal dalam kinerja BKPP. Salah satu faktor yang menjadi bahan penilaian informan dalam peran kelembagaan terkait dengan pengumuman untuk pelamar umum. Hal ini pada dasarnya diatur dalam Peraturan Pemerintah 98 Tahun 2000 pada pasal 5 ayat 2 yang berbunyi “pengumuman dilakukan paling lambat 15 (lima belas) hari sebelum tanggal penerimaan lamaran”. Akan tetapi, kenyataan yang terjadi di lapangan menunjukkan bahwa tidak seperti itu yang terjadi. Pengumuman biasanya hanya dilakukan 7 hari sebelum penerimaan lamaran.

#### 7. Tekanan / Intervensi

Hasil wawancara dengan SKPD di Kabupaten Berau mengungkapkan bahwa pada dasarnya panitia pelaksana sudah terlihat cukup memahami tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan benar serta berusaha tetap konsisten dan mempertahankan komitmennya terbukti dari sejumlah permasalahan yang timbul hampir dapat diselesaikan semuanya dengan baik. Lanjut dijelaskan, walaupun demikian semua

pihak juga harus menyadari bahwa pelaksana itu adalah manusia biasa yang tak luput dari kesalahan, kealpaan serta kelalaian sekalipun bahkan sulit terlepas dari berbagai pengaruh dan tekanan bahkan mungkin intervensi dari pihak-pihak yang tidak memiliki kewenangan untuk yang mempengaruhi proses pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya itu.

#### 8. Pengawasan

Hasil wawancara penulis dengan Kepala Bidang Pengadaan dan Mutasi Pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau menunjukkan bahwa pada dasarnya pihaknya sudah berusaha melaksanakan seluruh ketentuan yang termuat dalam Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2007 dan Peraturan Pemerintah 98 Tahun 2000 itu sesuai dengan arahan dan kebijakan dari pimpinan BKPP dan Pemerintah Daerah dan senantiasa untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab itu secara jujur, adil, dan optimal serta bebas dari tekanan atau intervensi dari siapapun.

Pendapat itu tidak sejalan dengan tanggapan tokoh masyarakat yang berpendapat bahwa peran panitia dalam hal pengawasan dijalankan seoptimal mungkin. Hal ini dibuktikan oleh banyak tenaga honorer yang belum terangkat. Adanya tenaga honorer yang belum terangkat ini diakibatkan adanya pengangkatan tenaga honorer yang cuma memiliki Surat Keputusan sepihak yaitu berdasarkan Surat Keputusan Kepala Kantor.

### 3. Hambatan dan Kendala yang ada

1. Belum Adanya Analisa Jabatan Dalam merencanakan Kebutuhan Pegawai
2. Kurangnya Koordinasi dalam Perencanaan antara Instansi yang ada
3. Tidak adanya Transparansi dalam merencanakan Kebutuhan Pegawai

### C. Pembahasan

Seiring dengan semakin pesatnya perkembangan dan dinamika lingkungan, baik pada tataran lokal/regional, nasional maupun global yang disertai dengan situasi yang serba tidak menentu dan sulit diprediksi (*unpredictable*), tantangan yang dihadapi oleh setiap organisasi pada masa sekarang ini semakin meningkat. Dari sisi internal, organisasi dihadapkan pada berbagai permasalahan yang meliputi kinerja, produktivitas, pelayanan, anggaran (biaya), waktu, lingkungan, perilaku kerja, dan sebagainya. Sementara dari sisi eksternal, suatu organisasi dihadapkan pada tuntutan (*pressure*) yang semakin meningkat dari berbagai komponen masyarakat (*customer*), lembaga swadaya masyarakat, dan berbagai perubahan yang sifatnya tidak terduga.

Perubahan tersebut memberikan dua sisi dampak yang berbeda, satu sisi akan menimbulkan dampak negatif, sisi lain akan menimbulkan dampak positif. Sisi negatif, menimbulkan hambatan dan ancaman bagi kelangsungan hidup sumber daya manusia. Bila tidak dapat mengikuti perubahan yang terjadi, sumber daya manusia akan ketinggalan dan terpinggirkan. Sisi positif, memunculkan ide-

ide dan peluang-peluang baru bagi sumber daya manusia dalam bertindak dan berorganisasi. Dalam satu organisasi, kondisi tersebut merupakan kekuatan sebagai pendorong untuk melakukan transformasi pada setiap kegiatan agar dapat mengikuti, mempelajari, menyesuaikan, memanfaatkan peluang dan tantangan, serta dapat mengantisipasi ancaman yang ada agar organisasi tetap bertahan dan dapat menciptakan keunggulan *comparative* yang berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*).

Rekrutmen merupakan suatu aktivitas awal dari sebuah siklus panjang dari pengembangan sumber daya manusia yang mengikuti urutan seperti pengembangan, pengalokasian pegawai, penetapan imbal jasa, penilaian prestasi sampai dengan penyiapan untuk memasuki purna bhakti yang siap menghadapi kondisi bekerja di usia senja atau menghadapi purna bhakti dini. Untuk itu manajemen yang bertanggung jawab melakukan rekrutmen harus dapat menyiapkan bahwa kandidat yang direkrut harus juga siap menghadapi persaingan untuk menempati jabatan dalam jenjang karir dan siap mengikuti program pengembangan pegawai yang berdasarkan atas kebutuhan serta potensi yang dimiliki.

Salah satu alternatif yang bisa diterapkan untuk pengembangan pegawai adalah dengan menggunakan *value chain*, karena *value chain analysis* sejatinya merupakan sebuah analisa untuk mengidentifikasi rantai proses apa yang paling memberikan *value* dalam seluruh proses organisasi. Selain itu, ada beberapa hal yang mempengaruhi dalam proses rekrutmen. *Pertama*, pimpinan organisasi dan

budaya birokrasi sebagai faktor dominan yang mempengaruhi pengembangan pegawai masih sangat lemah peranannya, sehingga pegawai sulit berkembang. Budaya organisasi yang lamban dalam suatu organisasi belum bisa diubah, sehingga pegawai dalam menjalankan pekerjaannya dominan lebih statis dari pada inovatif. *Kedua*, pengembangan pegawai yang dilakukan oleh organisasi belum dilaksanakan secara maksimal. Tidak maksimalnya pengembangan kualitas pegawai disebabkan oleh minimnya motivasi kepada pegawai, masih adanya pelanggaran etika dan peraturan, pegawai belum paham pada pekerjaan dan tupoksinya, dan penerapan penilaian kinerja yang tidak baik karena belum diterapkan proses penerapan manajemen kinerja berbasis KPI (*key performance indicators*). Sedangkan tidak maksimalnya pengembangan karier pegawai disebabkan oleh tidak diberikan kesempatan yang sama bagi pegawai untuk berkarier khususnya masalah jabatan, adanya diskriminasi dalam menentukan karier seorang pegawai, tidak adanya jalur karier (*career path*) yang jelas pada suatu organisasi, dan pegawai tidak paham pada pekerjaan dan tupoksinya.

Manajemen PNS adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan dan pemberhentian. Manajemen PNS diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna. Salah satu kegiatan dari sistem administrasi kepegawaian adalah rekrutmen. Proses rekrutmen sebagai

cara organisasi menghadapi kekurangan kebutuhan sumber daya manusianya. Maka dari itu organisasi / instansi secara berkala merekrut pegawai untuk menambah, mempertahankan atau menyesuaikan kembali keseluruhan tenaga kerja menurut kebutuhan-kebutuhan SDM.

Rekrutmen sebagai suatu proses pengumpulan calon pemegang jabatan yang sesuai dengan rencana sumber daya manusia untuk menduduki suatu jabatan tertentu dalam fungsi pekerjaan (*employee function*). Kualitas sumber daya manusia PNS, antara lain ditentukan oleh rekrutmen yang merupakan proses aktivitas mencari dan menemukan PNS yang memiliki motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatannya. Dalam proses rekrutmen pasti ada tahap tahap kegiatan yang harus dilalui. Diharapkan dengan adanya pelaksanaan prosedur rekrutmen yang benar maka mampu untuk menghasilkan pegawai yang memenuhi standar dan kualifikasi jabatan yang akan disandangnya.

#### **1. Prosedur Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil pada BKPP Kabupaten Berau**

Keberhasilan prosedur rekrutmen yang diselenggarakan di BKPP Kabupaten Berau dalam mencapai sasarannya akan dapat terlihat dari efektif tidaknya pelaksanaan pada tahap-tahap kegiatan dalam rekrutmen. Sedangkan yang dimaksud dengan tahap-tahap kegiatan rekrutmen adalah mulai dari tahap perencanaan pegawai, analisis jabatan, penyusunan formasi, dan pengadaan. Tahap-tahap tersebut kemudian akan diukur dengan tiga indikator efektivitas, yaitu: kemampuan menyesuaikan, produktivitas dan kepuasan.

a. Perencanaan Kebutuhan Pegawai

Kegiatan perencanaan kebutuhan pegawai dilakukan dengan mempertimbangkan usulan dari masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Kefektifan dari perencanaan kebutuhan pegawai ini dapat diukur melalui beberapa indikator sebagaimana berikut.

1) Kemampuan menyesuaikan

Dalam proses perencanaan kebutuhan pegawai BKPP Kabupaten Berau selalu berupaya untuk menyesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, lingkungan yang selalu berubah-ubah sehingga dalam perencanaan harus dapat mengakomodasi setiap gerak perubahan tersebut agar setiap instansi yang nantinya menerima pegawai bisa mengikuti perkembangan selain itu dengan keadaan dana yang ada akibat dari adanya restrukturisasi atau penataan kembali oleh pemerintah pusat. Sehingga dari usulan-usulan yang disampaikan oleh masing-masing SKPD hanya yang dipandang perlu dan strategislah yang kemudian akan diajukan untuk disusun dalam formasi. Hal ini senada dengan pernyataan Kepala BKPP Kabupaten Berau, sebagai berikut.

*"Ya sekarang ini kan zaman sudah berkembang sehingga setiap SKPD selalu melihat perkembangan itu baik pengetahuan ataupun teknologi sehingga kebutuhan pegawai dapat terpenuhi meskipun sudah diusulkan tetapi usulan-usulan SKPD tentang kebutuhan pegawai yang di ambil hanyalah kebutuhan yang benar-benar diprioritaskan yaitu tenaga yang strategis saja. Kalau*



*misalnya dari SKPD mengusulkan kebutuhan pegawai yang sekiranya oleh pihak BKPP tidak sesuai dengan apa yang ditetapkan oleh pusat, maka usulan tersebut ditunda dulu, dalam hal ini yang berwenang adalah BKN dan juga MENPAN” (Hasil Wawancara, Tanggal. 10 April 2013).*

Pihak Dinas Pendidikan Kabupaten Berau mengatakan penilaiannya mengenai kemampuan menyesuaikan sebagaimana kutipan berikut.

*“Ya gini, kita membuat rencana kebutuhan pegawai itu memang sudah kita sesuaikan dengan kebutuhan kita di Dinas Pendidikan, terutama tenaga guru, kita benar-benar mengusulkan tenaga guru yang saat ini strategis dan tentunya juga disesuaikan dengan dana yang ada” (Hasil Wawancara, Tanggal. 15 April, 2013)*

Kepala Bidang Pengadaan dan Mutasi Pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau juga mengatakan sebagaimana kutipan berikut.

*“Dalam membuat perencanaan itu harus disesuaikan dengan kebutuhan di Dinas, soalnya harus disadari kalau dana untuk pegawai yang nantinya diterimapun juga terbatas, jadi ya sebisa mungkin kita hanya mengajukan usulan yang dibutuhkan” (Hasil Wawancara, Tanggal. 11 April. 2013)*

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa dalam tahap perencanaan, baik pihak SKPD maupun BKPP sudah mampu menyesuaikan dengan keadaan yang ada sekarang ini yaitu penataan kembali agar memprioritaskan tenaga yang strategis.

## 2) Kepuasan

Kepuasan adalah perasaan senang yang dirasakan oleh pegawai pelaksana terhadap pekerjaan dan tanggungjawab mereka dan peran mereka dalam organisasi. Apabila dikaitkan dengan perencanaan kebutuhan pegawai, maka kepuasan disini adalah kepuasan yang dirasakan baik oleh aparat pelaksana tahapan rekrutmen. Dalam hal ini baik dari SKPD maupun BKPP merasa puas dengan hasil pekerjaan mereka dalam merencanakan kebutuhan pegawai. Hal ini dikarenakan dapat menyusun kebutuhan pegawai dengan tepat waktu sehingga penyampaian kepada BKN tepat waktu dan pelaksanaan rekrutmenpun bisa dilaksanakan dengan tepat waktu. Hal ini sesuai dengan pendapat Kepala BKPP Kabupaten Berau, sebagai berikut.

"Saya kira kerja semua pihak dalam perencanaan kebutuhan pegawai ini sudah bisa memuaskan baik dari SKPD, pelaksana dari BKPP karena perencanaan dilakukan dengan baik dan dapat selesai tepat waktu sehingga tidak menyita waktu untuk tahap yang selanjutnya, dan BKN bisa memeriksa usulan perencanaan tersebut"(Hasil Wawancara, Tanggal. 10 April 2013)

Dibenarkan juga oleh Pihak Dinas Pendidikan Kabupaten Berau yang mengatakan.

*"Ya kita sebagai yang merencanakan sangat puas, soalnya kita juga bisa menampung semua usul untuk kebutuhan pegawai, tinggal nanti bagaimana dari pihak MENPAN dan BKN dalam memproses usulan dari kami melalui BKPP selaku koordinator di daerah Kabupaten Berau ini"* (Hasil Wawancara, Tanggal. 15 April 2013)

Berdasarkan pernyataan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pegawai pelaksana merasa puas dengan hasil dari perencanaan tersebut, karena sudah sesuai dengan kebutuhan yang ada.

### 3) Produktivitas

Perencanaan adalah perbandingan terbaik antara usaha yang dilaksanakan dengan hasil yang dicapai. Selama proses perencanaan pihak-pihak yang bekerja sudah dinilai cukup efektif, dapat dilaksanakan mengolah berbagai masukan yang dianalisis dan memperoleh alternatif-alternatif yang terbaik dalam perencanaan kebutuhan pegawai. Hal ini sesuai dengan pernyataan Kepala Bidang Pengadaan dan Mutasi Pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau, berikut.

*“Perencanaan kebutuhan pegawai dilakukan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan, sehingga dalam menyampaikan kepada BKN juga bisa tepat waktu” (Hasil Wawancara, Tanggal. 11 April 2013)*

Pihak Dinas Pendidikan Kabupaten Berau juga mengatakan sebagai berikut.

*“Dalam perencanaan ini kita selalu berusaha untuk tepat dan teliti dalam kegiatan tersebut, agar waktu perencanaan kebutuhan itu diselesaikan dengan tepat waktu, biasanya 2 bulan, nanti baru dikasihkan ke BKPP, dan selalu tercapai target waktu itu” (Hasil Wawancara, 15 April 2013)*

Dari keterangan diatas dapat disimpulkan bahwa kegiatan perencanaan sudah produktif, hal ini terlihat dari penyelesaian yang

tepat waktu. Berdasarkan penilaian dari tiga indikator diatas, maka dapat penulis simpulkan bahwa pelaksanaan perencanaan kebutuhan pegawai cukup efektif, karena selama proses berlangsung dapat diselesaikan dengan tepat waktu dan dapat menganalisis kebutuhan pegawai dengan baik.

b. Analisis Jabatan

Setelah perencanaan dilaksanakan dan selesai kemudian dilakukan analisis jabatan atau pekerjaan pekerjaan apa yang akan dibebankan pada setiap jabatan tersebut sehingga memudahkan dalam kejelasan tanggungjawab. Dalam analisa jabatan dilakukan dengan bedasarkan analisa kebutuhan, dengan memprioritaskan jabatan- jabatan yang bersifat teknis atau strategis dengan memperhatikan jenis kualifikasi pendidikan yang disyaratkan untuk jabatan tersebut. Keefektifan dari analisis jabatan dapat dilihat dari beberapa kriteria berikut ini.

1). Kemampuan Menyesuaikan

Dalam proses menganalisa jabatan, dilakukan secara periodik meski tidak dalam rangka rekrutmen, disesuaikan dengan keadaan dan kebutuhan dalam organisasi sehingga dapat diketahui ada tidaknya lowongan atau formasi yang kosong yang perlu untuk diisi oleh pegawai baru. Hal ini sesuai dengan pendapat Kepala Bidang Pengadaan dan Mutasi Pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau, berikut.

*“Dalam analisis jabatan selalu menyesuaikan keadaan lingkungan dan kebutuhan baik organisasi maupun masyarakat yang semakin meningkat sehingga pegawai seperti apa dan dapat dijelaskan tugas apa yang harus dilakukan” (Hasil Wawancara, 11 April 2013).*

Pihak Dinas Pendidikan juga mengatkan sebagai berikut.

*“Dalam menganalisis jabatan itu ya kita kan sudah sesuaikan dengan masing-masing jurusan dan juga nanti ada tugas pokok dan fungsi yang diatur di tiap-tiap jabatan” (Hasil Wawancara, Tanggal 15 April 2013)*

Dari keterangan diatas maka dapat dikatakan dalam menganalisis jabatan, sudah bisa menyesuaikan diri hal dapat dilihat dari penguraian tugas dalam tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai.

## 2) Kepuasan

Dari pihak yang melakukan analisis jabatan dalam hal ini staff Bidang Pengadaan dan Mutasi Pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau pada umumnya mereka merasa puas dengan hasil analisis tersebut, karena dari hasil analisis tersebut dapat diperoleh keterangan yang memudahkan dalam pembukaan formasi dan juga menghasilkan uraian pekerjaan yang tepat. Hal ini dibenarkan oleh Kepala Bidang Pengadaan dan Mutasi Pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau, berikut.

*“Dalam pelaksanaan analisis jabatan para pelaksana yaitu kami yang berada pada bidang pengembangan merasa puas dengan hasil yang kami peroleh karena ya dengan*

*adanya uraian yang tepat sesuai dengan peraturan yang ada bisa memudahkan dalam memperoleh pegawai yang berkompeten dalam pembukaan lowongan formasi“ (Hasil Wawancara, 11 April 2013)*

Begitu juga dengan pihak Dinas Pendidikan di Kabupaten

Berau yang mengatakan:

*“Disini kami ketika mengadakan analisis jabatan sudah sesuai dengan tujuan yang kami inginkan, dalam artian tugas-tugas terinci dengan jelas pada tiap-tiap jabatan, jadi ya kami merasa puas“ (Hasil Wawancara, 15 April 2013)*

### 3) Produktivitas

Selama pelaksanaan analisis jabatan berlangsung, kegiatan ini dinilai produktif dan selalu dilaksanakan setiap tahun, sehingga dapat memberi panduan terhadap tugas pokok dan fungsi. Hal ini senada dengan pernyataan Kepala Bidang Pengadaan dan Mutasi Pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau, berikut.

*“Pelaksanaan analisis itu dilaksanakan dengan produktif dan meskipun tidak ada rekrutmen tetapi selalu diadakan analisis jabatan sehingga dapat menjadi acuan untuk para pegawai dan hal tersebut menjadi tugas pokok dan fungsi pegawai“ (Hasil Wawancara, tanggal 11 April 2013)*

Pihak Dinas Pendidikan Kabupaten Berau juga memaparkan tentang produktivitas sebagaimana berikut.

*“Dalam segi pelaksanaannya itu kita lakukan dengan target waktu, biasanya paling lama itu 2 bulan, sehingga dalam kurun waktu yang telah ditentukan itu kita bisa*

menyelesaikannya dengan pas" (Hasil Wawancara, Tanggal 15 April 2013)

Dari ketiga indikator diatas dapat disimpulkan bahwa dalam Analisis jabatan sudah cukup efektif, hal ini terbukti dengan terincinya tugas pokok dan fungsi dari masing-masing pegawai sehingga para pegawai mampu melaksanakan tugas mereka sesuai porsi mereka masing-masing.

c. Penyusunan Formasi

Setelah perencanaan dan juga analisis jabatan dilakukan maka selanjutnya dilakukan penyusunan formasi. Dalam hal ini BKPP hanya berlaku sebagai pemberi usulan kepada Gubernur dan Pemerintah Kabupaten Berau yang dilaksanakan oleh Kepala Bidang Pengembangan Pegawai BKPP adalah sebatas mengkoordinasi penyelenggaraan penyusunan kebutuhan pegawai berdasarkan formasi yang akan diadakan.

Dalam penyusunan formasi ini BKPP hanya sebagai pemberi usulan formasi dan juga koordinator di daerah, sehingga BKPP menyesuaikan dengan keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara. Dalam penyusunan formasi BKPP selaku pemberi usulan merasa cukup puas dengan hasil usulan mereka, meski ada beberapa formasi yang ditolak oleh pusat. Dalam penyusunan formasi dari pemerintah pusat dalam hal ini yang bertanggungjawab adalah Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan juga BKPP selaku pemberi usulan dinilai sudah

cukup efektif, hal ini dapat dilihat dari penyelesaian penyusunan formasi yang dapat selesai dengan tepat waktu. terkait dalam hal formasi, Kepala Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau mengatakan bahwa:

“Dalam hal formasi, kami juga terkendala masalah formasi yang kami butuhkan. Misalnya ada satu formasi yang kami butuhkan namun tidak ada pelamar yang mempunyai keilmuan itu jadi kami terpaksa mengalihkan ke dalam formasi lain dengan bersurat kepada Kemendiknas melalui Kepala BKN.”(Hasil Wawancara, Tanggal 10 April 2013)

Hal tersebut diatas dibenarkan oleh Kepala Bidang Pengadaan dan Mutasi Pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau, yaitu:

“Di dalam tahap penyusunan formasi ini, kami hanyalah sebagai pengkoordinir di daerah, jadi yang berhak menyusun formasi adalah MENPAN dan juga BKN atas perintah Gubernur” (Hasil Wawancara, Tanggal 11 April 2013)

Menurut hasil wawancara dengan tokoh masyarakat diperoleh informasi sebagaimana berikut.

“Memang formasi yang diumumkan oleh BKPP Kabupaten Berau sudah sesuai dengan yang dibutuhkan, akan tetapi masih ada beberapa hal yang tidak sesuai. Seperti, teman saya yang bekerja di SD, menimba ilmu di Perguruan Tinggi yang keilmuannya dipakai di SMA. Jadi keilmuannya terbatas karena tidak sesuai dengan penempatan dirinya” (Wawancara tanggal 17 April 2013).

Dari pernyataan diatas dalam masalah penetapan formasi dan pengumumannya, sudah dilakukan dengan baik, meskipun dalam



penentuan formasi, masih ada yang tidak mempunyai pelamar dan juga penempatan pelamar yang belum sesuai dengan keilmuannya.

d. Pengadaan

Setelah kegiatan pelaksanaan perencanaan PNS dilaksanakan, maka langkah selanjutnya adalah melaksanakan pengadaan PNS. Pengadaan PNS menurut Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 tentang perubahan atas peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 tentang pengadaan PNS, adalah proses kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mendapatkan PNS yang mempunyai kemampuan untuk melaksanakan uraian pekerjaan yang sudah ditentukan sebelumnya.

Pengadaan dilakukan berdasarkan persetujuan prinsip tambahan alokasi CPNS yang telah disusun, kemudian ditetapkan tambahan formasi CPNS Daerah Walikota selaku pejabat Pembina kepegawaian daerah dan kemudian diumumkan dalam pengadaan CPNS Daerah. Untuk mengukur efektif tidaknya dalam pengadaan dapat dilihat dari kriteria berikut.

1) Kemampuan Menyesuaikan

Kemampuan manusia terbatas dalam segala hal, sehingga dengan keterbatasannya itu menyebabkan manusia tidak dapat mencapai pemenuhan kebutuhannya tanpa melalui kerjasama dengan orang lain. Hal ini sesuai pendapat Steers yang menyatakan bahwa kunci keberhasilan organisasi adalah kerjasama dalam pencapaian tujuan. Setiap organisasi yang masuk dalam organisasi dituntut untuk

dapat menyesuaikan diri dengan orang yang bekerja didalamnya maupun dengan pekerjaan dalam organisasi tersebut. Jika kemampuan menyesuaikan diri tersebut dapat berjalan maka tujuan organisasi dapat tercapai.

Dalam hal ini BKPP Kabupaten Berau sehubungan dengan adanya restrukturisasi dari pemerintah pusat maka dari itu Pemerintah Kota melalui BKPP melakukan penataan kembali dengan menekan atau meminimalisasi jumlah formasi agar yang dibuka atau diumumkan adalah benar-benar jabatan yang sangat diperlukan sehingga dapat meminimalisir dana yang nantinya akan digunakan untuk membiayai atau menggaji pegawai yang akan diterima nantinya. Hal ini senada dengan pernyataan Kepala Bidang Pengadaan dan Mutasi Pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau di BKPP Kabupaten Berau menyatakan bahwa:

“Untuk menyesuaikan dengan adanya restrukturisasi, maka dalam rekrutmen hanya ditekankan pada lowongan yang prioritas dan strategis, teknik strategis saja sehingga yang diperoleh benarbenar yang dibutuhkan” (Hasil Wawancara, Tanggal 11 April 2013 )

## 2) Kepuasan Kerja

Dalam pelaksanaan pengadaan ini bisa dibilang belum efektif, meski dilaksanakan dengan tepat waktu tetapi dalam pelaksanaanya ada beberapa formasi dalam pengadaan yang terkadang tidak terpenuhi

yaitu seperti tenaga yang dibutuhkan tidak ada pendaftarnya. Hal tersebut membuat ketidakpuasan bagi para panitia pelaksanaan. Kondisi ini sesuai dengan keterangan dari Kepala Bidang Pengadaan dan Mutasi Pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau, yang menyatakan sebagai berikut.

*"Dalam pengadaan terkadang ada beberapa posisi pengadaan lowongan tidak ada pendaftarnya, sehingga ya mau tidak mau harus mencari solusi untuk mengisi lowongan tersebut, yaitu mengadakan pendidikan dan pelatihan yang ada jika memungkinkan" (hasil Wawancara, Tanggal 11 April 2013 )*

Hal tersebut diatas dikuatkan dengan adanya data mengenai formasi yang kosong atau tidak ada pelamarnya. Dari pihak Satuan Kerja Perangkat Daerah menyampaikan, dalam hal ini dari SKPD Dinas Pendidikan Kabupaten Berau menyatakan sebagai berikut.

*"Begini, kita kan sudah mengajukan usulan yang kita butuhkan untuk mengisi jabatan yang kosong, tetapi kalau memang tidak terpenuhi ya nanti kita mengadakan pendidikan dan latihan terhadap pegawai yang sudah ada, penugasan dan tahun berikutnya membuka lowongan tersebut lagi, dan dalam hal penugasan ini sesuai dengan kebijakan dari sini. Kalau memang usulan kami tidak terpenuhi ya kita mengadakan pendidikan dan latihan kepada pegawai yang sudah ada untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks juga, atau kita ya kerja ekstra lagi tetapi tetap bekerjasama sesama pegawai" (Hasil Wawancara, Tanggal 15 April 2013 )*

Kepala Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau juga menyatakan sebagai berikut.

"Pengadaan sudah berjalan dengan baik, tapi untuk beberapa formasi mungkin bukan tidak ada pelamarnya, tetapi pada waktu tahap penyeleksian administrasi tidak memenuhi, jadi bukan tidak ada pelamarnya, yah faktor umur dan lain-lain" (Hasil Wawancara, Tanggal 10 April 2013)

Dari uraian diatas mengenai efektivitas rekrutmen pegawai negeri di BKPP Kabupaten Berau diatas dapat dikatakan pelaksanaan prosedur rekrutmen sudah cukup efektif, hal ini dapat dilihat dari setiap prosedur mulai dari perencanaan yang efektif sehingga dapat mengusulkan kebutuhan pegawai yang benar-benar dibutuhkan, kemudian pada tahap analisis jabatan juga sudah cukup efektif, hal ini terbukti dengan adanya analisis yang dilakukan setiap tahun sehingga pelaksanaan analisis dilakukan dengan periodik sehingga dapat memberikan acuan kepada para pegawai yang nantinya akan ditempatkan di bagiannya masing-masing.

Dalam tahap penyusunan formasi meskipun BKPP hanya sebagai koordinator di daerah tetapi dipandang juga sudah efektif yaitu dengan diprioritaskan lowongan yang benar benar strategis sehingga menghemat dana dan juga waktu. Dalam tahap pengadaan memang kurang efektif, hal ini terbukti dengan masih adanya lowongan yang kosong atau belum terisi hal ini dikarenakan kurang pahami masyarakat mengenai jabatan dan kualifikasi karena ada beberapa formasi yang kualifikasinya atau jurusan yang samar samar dalam

artian dari pelamar mengira itu bukan jurusan yang sesuai dengan pendidikannya. Kurang lengkapnya persyaratan administrasi dari pelamar sehingga dalam tahap pengadaan ini kurang efektif. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan tokoh masyarakat pada lowongan tersebut, yaitu:

“Kadang masyarakat mau mendaftar tapi bingung, misalnya pelamar merasa ini jurusan saya bisa masuk apa tidak, saya jurusan dari Manajemen Administrasi sedangkan di formasi tertulis Administrasi Perkantoran” (Hasil Wawancara, Tanggal 17 April 2013)

Dari data yang terkumpul memberikan gambaran bahwa melalui rekrutmen yang diadakan oleh BKPP Kabupaten Berau selaku koordinator pelaksana prosedur mendapatkan pegawai yang sesuai dengan apa yang telah ditetapkan sebelumnya yaitu pegawai yang mempunyai kualifikasi seperti apa yang disyaratkan dalam formasi pegawai meskipun ada beberapa formasi yang belum terisi. Dengan demikian prosedur rekrutmen ini dapat dikatakan cukup efektif sampai pada tahap penyusunan formasi, tetapi dalam tahap pengadaan belum efektif.

### 3) Produktivitas

Dalam hal pengadaan ini sudah efektif hal ini terbukti dengan BKPP selaku pelaksana di daerah melaksanakan kegiatan bekerjasama dengan berbagai pihak yaitu dengan Inspektorat, Dispora, Dinas Kesehatan, Satpol PP, juga dengan Perguruan Tinggi yang ditunjuk

dalam hal membuat soal untuk pelaksanaan ujian test sehingga soal test dapat terjamin kualitasnya. Selain itu juga bekerjasama dengan pihak luar, disini yang dimaksud adalah Kepolisian. Hal ini senada dengan pernyataan Kepala Bidang Pengadaan dan Mutasi Pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau berikut.

“Dalam pelaksanaan pengadaan ini tentunya kita tidak bisa melakukannya sendiri tanpa bantuan dari berbagai pihak, maka dari itu BKPP melakukan kerjasama dengan Inspektorat, Dispora, Dinas Kesehatan, Satpol PP, juga dengan Perguruan Tinggi yang ditunjuk dalam hal membuat soal untuk pelaksanaan ujian tes sehingga soal test dapat terjamin kualitasnya. Selain itu juga bekerjasama dengan pihak luar”. ( Hasil Wawancara, Tanggal 11 April 2013 )

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa pihak BKPP Kabupaten Berau sangat menyadari pentingnya kerja sama dengan pihak-pihak lain untuk menjamin produktivitas pelaksanaan pengadaan pegawai.

## **2. Faktor Lingkungan Pelaksanaan Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil oleh BKPP Kabupaten Berau**

Beberapa faktor yang mempengaruhi pelaksanaan rekrutmen PNS di BKPP Kabupaten Berau dijelaskan sebagaimana berikut.

### **a) Kondisi Internal Organisasi**

Dalam wawancara yang dilakukan, penulis mencoba bertanya tentang faktor apa yang mempengaruhi peranan BKPP Kabupaten Berau. Hasil

penelitian mengungkap bahwa sumber daya manusia cukup berpengaruh. Kepala Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau mengatakan bahwa:

“Pada saat penerimaan CPNS, kami melihat adanya faktor Sumber Daya Manusia yang masih terbatas sehingga kami sangat terhambat dalam melakukan pekerjaan saat penerimaan CPNS, sehingga kami juga meminta bantuan kepada SKPD lain untuk membantu.”(Hasil Wawancara, Tanggal 10 April 2013)

Hal serupa dikemukakan oleh Kepala Bidang Pengadaan dan Mutasi Pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau, sebagaimana kutipan berikut.

“Dalam penerimaan CPNS kami terkendala masalah sumber daya manusia. Karena jumlah kami terbatas hanya 50 orang. Jadi kami meminta SKPD lain untuk membantu kami pada saat penerimaan”. (Seperti Dinas Pendidikan dan Kesehatan (Hasil Wawancara, Tanggal 11 April 2013)

Dari uraian diatas, faktor yang mempengaruhi peranan BKPP Kabupaten Berau adalah sumber daya manusia yang terbatas sehingga dalam melaksanakan kegiatan termasuk Pelaksanaan rekrutmen Pegawai Negeri Sipil menjadi terhambat. Selain itu, dalam wawancara yang penulis lakukan, faktor internal yang juga mempengaruhi peranan BKPP Kabupaten Berau yaitu waktu pelaksanaan ujian yang sangat sempit. Hal ini dikatakan oleh Kepala Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau sebagaimana kutipan berikut.

“Selain sumber daya manusia, juga menjadi faktor yang berpengaruh dalam rekrutmen Pegawai Negeri Sipil tahun 2009 yaitu waktu Pelaksanaan ujian yang sangat sempit. Kami

melakukan ujian Juga harus menyesuaikan dengan jadwal yang telah ditetapkan oleh BKN.”(Hasil Wawancara, Tanggal 10 April 2013)

Kemudian, dari hasil wawancara dengan tokoh masyarakat ditemukan fakta sebagai berikut.

“Ini terkait waktu pelaksanaan tes. Pada saat diadakan tes kompetensi bidang, pelamar disuruh mengerjakan sesuai dengan bidang disiplin ilmunya. Namun ketika dilaksanakan, ternyata waktunya sudah habis. Pelamar masih ingin melanjutkan, tapi panitia mengatakan waktunya sudah habis.” (Hasil Wawancara, Tanggal 17 April 2013)

Ketika dikonfirmasi hal ini Kepala Bidang Pengadaan dan Mutasi Pegawai pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau, diperoleh keterangan bahwa:

“Dalam tes kompetensi bidang, waktunya sangat singkat karena banyaknya Peserta sementara kami harus menyelesaikannya semua dalam satu hari. Kami tidak bisa berbuat apa-apa karena jadwalnya memang seperti itu. Maka untuk menyelesaikan, maka kami mempersingkat saja.” (Hasil Wawancara, Tanggal 11 April 2013)

Dari uraian diatas, dapat dikatakan bahwa faktor internal yang mempengaruhi peranan BKPP Kabupaten Berau dalam rekrutmen Pegawai Negeri Sipil yaitu minimnya sumber daya manusia dan waktu ujian.

#### **b) Peran Kelembagaan**

Hasil wawancara dengan tokoh masyarakat menunjukkan masih adanya hambatan peran kelembagaan terkait dengan pengumuman untuk pelamar umum. Dalam pengumuman kelulusan, peranan dari BKPP Kabupaten Berau sesuai dengan Perka BKN Nomor 30 Tahun 2007 tentang



Pedoman Pengadaan Pegawai Negeri Sipil, disebutkan bahwa dalam pengumuman kelulusan ada beberapa tahapan tahapan sebagaimana berikut.

- a. PPK setelah menerima daftar ranking nilai peserta ujian dari Tim Pengadaan CPNS, menetapkan nama pelamar, nomor peserta ujian, dan tanggal lahirnya, serta nilai yang dinyatakan lulus dan yang diterima dari urutan nilai tertinggi berdasarkan pengolahan lembar LJK (Lembar Jawaban Komputer) sesuai dengan jumlah lowongan formasi yang telah ditetapkan oleh Menpan bagi instansi pusat bagi instansi pusat dan PPK setelah mendapat persetujuan Menpan bagi instansi daerah.
- b. Dalam hal pelamar CPNS akan ditempatkan pada pekerjaan yang sifatnya memerlukan keahlian atau keterampilan maka PPK instansi dapat mengadakan ujian khusus keahlian atau keterampilan yang dilakukan secara praktik dan penilaiannya harus terukur dan objektif
- c. Peserta ujian sebagaimana tersebut pada huruf b. harus ditentukan berdasarkan peringkat nilai akumulasi tertinggi dari hasil ujian penerimaan CPNS dan jumlahnya paling banyak 2 (dua) kali dari jumlah alokasi lowongan formasi sesuai dengan kualifikasi yang tersedia
- d. Dalam hal instansi melakukan ujian keahlian atau keterampilan yang bersifat khusus, maka dalam penentuan kelulusan dan yang diterima harus memprioritaskan nilai tertinggi pada saat ujian keahlian atau keterampilan
- e. PPK atau pejabat yang lain yang ditunjuk, mengumumkan nama pelamar, tanggal lahir, nomor ujian dan jenis jabatan yang dinyatakan lulus dan

yang diterima berdasarkan penetapan oleh PPK sebagaimana tersebut pada nomor 1 atau sebagaimana pada nomor 4 bagi yang melaksanakan ujian keahlian atau keterampilan. Sesuai dengan jumlah kualifikasi formasi yang ditetapkan melalui papan pengumuman, media cetak, media elektronik, dan atau media yang tersedia

Dalam pengumuman kelulusan, panitia mengumumkan kelulusan lewat papan pengumuman dan media surat kabar serta lewat komputer dengan mencantumkan alamat web yang disediakan sehingga mampu diakses dengan mudah. Akan tetapi dalam wawancara yang penulis lakukan terkait pengumuman kelulusan, tokoh masyarakat yang ditemui menceritakan soal pengumuman kelulusan. Tokoh masyarakat mendapatkan suatu kejanggalan dalam pengumuman kelulusan sebagaimana berikut.

“Pada saat pengumuman kelulusan, didapati ada beberapa orang pelamar yang pada saat memasukkan berkas, berkasnya ditolak karena tidak lengkap, karena hari terakhir jadi apapun berkas yang dimasukkan, tidak diterima oleh panitia, jadi pelamar yang tidak lengkap itu otomatis tidak lulus seleksi, tapi saya mendapati pada saat pengumuman beberapa orang tersebut ternyata lulus. Seleksi Saya tidak tahu dimana kesalahannya..” (Hasil Wawancara, Tanggal 17 April 2013)

Berkaitan dengan hal tersebut, penulis menemui Kepala Bidang Pengadaan dan Mutasi Pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau untuk mencari tahu apakah benar bahwa panitia melakukan hal tersebut atau tidak. Dalam wawancara, Kepala Bidang

Pengadaan dan Mutasi Pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau menyatakan bahwa:

“Memang benar, ada beberapa orang yang kurang kelengkapan berkasnya, dan hari itu memang hari terakhir dan tidak lagi diterima. Pada saat tiga puluh menit sebelum tutup, beberapa orang tersebut kembali datang untuk menyerahkan berkasnya. Dan menurut kami berkasnya sudah lengkap. Maka kami mengumumkan pada saat pengumuman.” (Hasil Wawancara, Tanggal 11 April 2013)

Secara umum dapat dikatakan bahwa pelaksanaan rekrutmen Pegawai Negeri Sipil masih terdapat kekurangan diantaranya dalam pendaftaran (seleksi berkas) masih kurangnya pengawasan dari pihak penyelenggara akan panitia yang melakukan penerimaan berkas secara pilih kasih antar pelamar karena adanya keluarga yang mendaftar sehingga keluarga yang didahulukan. Dalam hal ujian atau tes panitia kurang tegas dalam mengawasi para peserta sehingga adanya peserta yang melanggar peraturan pada saat ujian. Selain itu, dalam pengumuman kelulusan kurang teliti akan pengumuman pelamar yang lulus sehingga menimbulkan keresahan bagi pelamar yang lain akan tindakan panitia yang tidak teliti dalam pengumuman.

#### c) Tekanan / Intervensi

Dalam wawancara penulis, selain adanya faktor internal yang mempengaruhi peranan NKPP Kabupaten Berau, juga ada faktor eksternal berupa intervensi politik. Intervensi politik yang dimaksud adalah adanya pengaruh dukungan dalam bentuk suara yang diberikan oleh PNS kepada Calon Kepala Daerah. Pengaruh politik dalam peranan BKPP dinyatakan oleh

Kepala Bidang Pengadaan dan Mutasi Pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau, sebagaimana berikut.

“Kami di BKPP menganggap bahwa politik dapat juga berpengaruh dalam hal rekrutmen Pegawai Negeri Sipil. Akan tetapi dalam nilai atau hasil ujian, kami berkomitmen untuk tidak terpengaruh. .” (Hasil Wawancara, Tanggal 11 April 2013)

Kemudian salah seorang tokoh masyarakat mengatakan keterangan sebagai berikut.

“Dari pengamatan, yang saya dapatkan politik masih bisa mempengaruhi. Salah satu faktanya adalah ketika seseorang menjadi pendukung salah satu Calon Kepala Daerah. Maka untuk membalas jasanya, dimasukkan sebagai tenaga honorer di salah satu SKPD.” (Hasil Wawancara, Tanggal 17 April 2013)

Dalam hasil-hasil penelitian di lapangan dapat dikatakan bahwa intervensi dari bidang politik masih terjadi dalam pelaksanaan rekrutmen oleh BKPP di Kabupaten Berau.

#### **d) Pengawasan**

Dalam aturan pengadaan Pegawai Negeri Sipil oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) dalam hal pengangkatan dari Calon Pegawai Negeri Sipil menjadi Pegawai Negeri Sipil, dalam hal pengangkatan maka di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 pasal 14 ayat 1 dikatakan bahwa Calon Pegawai Negeri yang telah menjalankan masa percobaan sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun dan paling lama 2 (dua) tahun diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dalam jabatan dan pangkat tertentu, apabila:

- a. Setiap unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik
- b. Telah memenuhi syarat kesehatan jasmani dan rohani untuk diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil
- c. Telah lulus Pendidikan dan Pelatihan prajabatan

Kemudian Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 pasal 15 dinyatakan bahwa Calon Pegawai Negeri Sipil yang telah menjalankan masa percobaan lebih dari 2 (dua) tahun dan telah memenuhi syarat sebagaimana dimaksud dalam pasal 14 ayat (1) tetapi karena suatu sebab belum diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil hanya dapat diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil apabila alasannya bukan karena kesalahan yang bersangkutan. Terkait dengan hal tersebut dalam penulisan penulis, masih ada tenaga honorer yang sudah lama sekali bekerja namun belum diangkat. Hal ini diketahui dari kutipan wawancara dengan tokoh masyarakat berikut.

“Masih ada pegawai honorer yang sudah bekerja selama 12 tahun, tapi belum terangkat jadi Pegawai Negeri Sipil. Padahal berkas sudah dikirim berkali-kali ke kantor BKPP dan namun sampai sekarang belum juga terangkat alasannya tidak lengkap padahal sudah lengkap. Semestinya BKPP melihat tenaga-tenaga honorer ini, karena mereka juga agak cemburu dengan Pegawai Negeri Sipil yang baru dua tahun jadi CPNS, malah terangkat cepat.”  
(Hasil Wawancara, Tanggal 17 April 2013)

Lalu, penulis mengkonfirmasi hal ini kepada Kepala Bidang Pengadaan dan Mutasi Pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau, dan diperoleh keterangan sebagaimana berikut.

“Masalah honorer, kami selalu mengupayakan tenaga honorer menjadi Pegawai Negeri Sipil. Namun, kami terkendala juga dengan data base honorer yang bekerja. Kemudian kami harus menyesuaikan dengan batas masa Kerja Tenaga dan Tahun SK.Tenaga Honorer yang bersangkutan. Jadi untuk honorer datanya kami sudah serahkan ke Kemenpan, ”. (Hasil Wawancara, Tanggal 11 April 2013)

Jika dilihat dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 Pasal 15 dikatakan bahwa Calon Pegawai Negeri Sipil bisa diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil jika bukan karena kesalahan sendiri, maka pegawai Honorer yang sudah bekerja lama mengabdikan untuk negara punya hak untuk diangkat. Prajabatan dan berkas serta kelakuan baik sudah dilakukan, dan mustahil jika sudah bekerja bertahun-tahun jika tidak berlaku baik atau tidak mengikuti prajabatan maka Calon Pegawai Negeri Sipil akan diberhentikan. Akan tetapi pada kenyataannya, masih banyak tenaga honorer yang sudah lama mengabdikan untuk daerah, tapi belum diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil. Maka dalam pengawasan atau evaluasi terutama pada Calon Pegawai Negeri Sipil menjadi Pegawai Negeri Sipil, peranan BKPP masih ada kekurangan dalam hal belum adanya kejelasan dalam pengangkatan tenaga honorer padahal dalam PP nomor 11 tahun 2002 tentang pengadaan Pegawai Negeri Sipil pasal 14 ayat (1) tentang masa percobaan seorang honorer sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun dan paling lama 2 (dua) tahun.

Dalam pelaksanaan rekrutmen sebenarnya tidak ada hambatan yang berarti. Namun demikian, tetap ada yang menghambat seperti halnya restrukturisasi. Adanya restrukturisasi yang mengharuskan penataan kembali

jajaran pegawai yang harus direkrut menjadi hambatan dalam pelaksanaan rekrutmen. Hal ini disebabkan harus sesuai formasi dengan tatanan baru dan harus bisa meminimalisir kebutuhan padahal dalam nyatanya kebutuhan masyarakat akan pelayanan dibidang pemerintahan semakin meningkat. Oleh karena itu, BKPP sebagai pemberi usulan harus bisa benar-benar menyeleksi pegawai dengan sangat selektif.

Selain restrukturisasi, faktor waktu juga menjadi permasalahan. Adanya waktu yang sangat terbatas dalam pelaksanaan rekrutmen mengharuskan para pegawai BKPP untuk bekerja secara cepat dalam pengolahan data para pelamar. Untuk mengatasi itu semua pegawai bekerjasama untuk menyelesaikan tepat waktu meski terkadang harus lembur sampai larut malam, bahkan pagi. Selain itu, BKPP juga membuat jadwal dan target waktu dalam pengolahan data sehingga dapat terselesaikan dengan tepat waktu.

Dalam tahap pengadaan, masih terdapatnya kekosongan formasi juga menyebabkan tahap ini tidak efektif. BKPP Kabupaten Berau tidak bisa memenuhi kebutuhan yang sudah diusulkan oleh masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) karena adanya keterbatasan. Oleh karena itu, untuk mengatasinya setiap SKPD memberikan pelatihan pada tenaga yang sudah ada dan membuka lowongan tersebut di tahun berikutnya.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan tersebut, dapat di kemukakan kesimpulan sehubungan dengan dua pokok permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Peranan BKPP Kabupaten Berau belum optimal atau selektif dalam rekrutmen aparatur khususnya CPNS pada Pemkab Berau. Pada beberapa aspek di nilai sudah sesuai dengan mekanisme yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005 yang telah di revisi menjadi Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2007, namun dalam beberapa aspek lainnya kurang sesuai termasuk masih adanya tenaga honorer dengan bidang keahlian dan kriteria usia serta masa kerja tertentu yang tidak mendapat prioritas dalam pelaksanaan rekrutmen CPNS tahun 2007-2012, Namun dalam beberapa aspek lainnya dinilai kurang sesuai adalah kriteria pelaksanaan, seleksi administrasi dan penggunaan saluran rekrutmen. Sedangkan aspek yang dinilai sesuai adalah beberapa pelaksanaan pengangkatan tenaga honorer menjadi CPNSD yang tertuang dalam pasal 1 dan pasal 3, yang mana pasal tersebut cenderung menimbulkan polemik serta masih terjadinya pengangkatan tenaga honorer sebagai CPNSD meskipun ada larangan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 8 tahun 2005.



2. Secara keseluruhan, ada 4 faktor yang mempengaruhi BPKP dalam pelaksanaan rekrutmen CPNSD pada pemerintah Kabupaten Berau dalam menunjang kelancaran pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005 Jo Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2007 yaitu motivasi, tekanan/intervensi, peran kelembagaan dan pengawasan. Namun faktor yang dominan adalah motivasi, di samping tekanan dan peran kelembagaan. Motivasi sejumlah unit kerja instansi Pemkab Berau dalam merekrut tenaga honorer untuk di angkat menjadi CPNSD 48 Tahun 2005 Jo Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2007 sebagian besar didorong oleh kepentingan individual pimpinan unit kerja yang bersangkutan sejak berlakunya Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005 Jo Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2007 sebagai cara untuk memenuhi kebutuhan organisasinya akan ketersediaan tenaga honorer / pegawai yang profesional dan berkualitas. Dalam hal pelaksanaan rekrutmen CPNS, masih sering terjadi tekanan-tekanan ataupun intervensi dari berbagai pihak terhadap pihak penyelenggara (BKD) untuk mempengaruhi pelaksanaan rekrutmen tersebut.
3. Pelaksanaan sejumlah kegiatan pendataan dan pendaftaran serta pengangkatan tenaga honorer menjadi CPNSD masih kurang didukung komitmen Pemerintah Kabupaten Berau atau instansi terkait sehingga masih menimbulkan beberapa kesalahan dalam penyajian data. Sedangkan aspek pengawasan meskipun dinilai masih terjadi kelalaian beberapa pihak dalam melaksanakan tugasnya namun semuanya dapat diatasi dan diselesaikan dengan baik sehingga dinilai kurang berpengaruh.

## B. Saran

Berdasarkan uraian kesimpulan tersebut, dapat direkomendasikan saran-saran sebagai berikut.

1. BKPP Kabupaten Berau perlu melakukan evaluasi terhadap perannya dalam pelaksanaan rekrutmen CPNSD. Evaluasi dapat dilakukan dengan menilik kembali kesesuaian antara kebutuhan dengan penerimaan yang dilakukan.
2. BKPP Kabupaten Berau dan pihak penyelenggara dan unit kerja instansi dalam Lingkup Pemkab Berau diharapkan untuk secara konsisten, obyektif dan transparan melaksanakan Peraturan Pemerintah 48 Tahun 2005 Jo Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2007 dan Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 dalam melaksanakan rekrutmen Pelamar Umum dan tenaga honorer menjadi CPNS agar tidak menimbulkan kesalahan-kesalahan maupun intervensi dan konflik kepentingan yang mempengaruhi kelancaran dan efektivitas pelaksanaan rekrutmen CPNS di Kabupaten Berau dengan tetap berpedoman kepada Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005 Jo Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2007 dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002.
3. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan pengembangan terhadap hasil-hasil penelitian ini. Pengembangan dapat dilakukan dengan melakukan perbandingan antara satu instansi dengan instansi lain, atau perbandingan dengan penerimaan di daerah lain.

## DAFTAR PUSTAKA

### A. Buku, Jurnal, Tesis/Skripsi

- Akhmad, Jazuli. (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: STIE Widya Wiwaha.
- Arifin, Johan & Fauzi A. (2007). *Aplikasi Excel Dalam Aspek Kuantitatif Manajemen SDM*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Baharuddin. (2012). "Peranan Badan Kepegawaian Daerah dalam pelaksanaan rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil di Lingkup Pemerintah Kabupaten Enrekang". Tesis tidak diterbitkan, Universitas Hassanudin.
- Danim, Sudarman. (2004). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Depdiknas. (2008). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Dessler, Gary. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. New Jersey: Prentice Hall.
- Devas, Nick, *et al.* (2002). *Keuangan Pemerintah Daerah di Indonesia*. Jakarta: UI Press.
- Febriany. (2012). "Efektivitas Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (Simpeg) pada Kantor Kopertis Wilayah IX Sulawesi". Tesis tidak diterbitkan, Universitas Hassanudin.
- Gedeian, Arthur G. (2001). *Organization Theory and Design*. Denver: University of Colorado.
- Gomes, F. Cardoso (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Halim, Abdul. (2003). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Handyaningrat, Suwarno. (2000). *Pengantar Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: Haji Masagung.
- Handoko, T. Hani. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.

- Karlof, Bengt & Ostblom, Svante. (1997). *Benchmarking: A Signpost to Excellence in Quality and Productivity*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Kurniawan, Agung. (2005). *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pembaharuan, Yogyakarta.
- Mahmudi. (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mathis, Robert L & Jackson, John H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Miles, Matthew B. & Huberman, A. Michael. (2009). *Analisis Data Kualitatif, Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru*. Jakarta: UI Press.
- Moenir. (2006). *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nawawi, Hadari. (2000). *Administrasi Personel untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Gramedia.
- Pasolong, Harbani. (2002). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Schuler, R & Jackson, Suzan E. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Simamora, Henry (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Steers, Richard M. (1995). *Efektivitas Organisasi*. Jakarta. Erlangga.
- Sukanti, Umi. (2009). *Manajemen Personal/Sumber Daya Manusia*. Jakarta: P2LPTK Dikti Depdikbud.
- Supriyono. (2000). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Syamsi, Ibnu. (2008). *Efisiensi, Sistem, dan Prosedur Kerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Taslim, Irwan. (2012). "Peranan Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) dalam Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Luwu Timur". Tesis tidak diterbitkan, Universitas Hassanudin.
- Zahnd, Markus. (2006). *Perancangan Kota secara Terpadu*. Yogyakarta: Kanisius.

**B. Peraturan Perundangan**

Badan Kepegawaian Negara, “ Himpunan Peraturan Kepegawaian . Jilid VII.  
Nopember 2002

Himpunan Peraturan kepegawaian Tahun 2000, Penerbit, CV, Eko `Jaya, Jakarta.  
2000.

Peraturan Pemerintah Nomor 97 Tahun 2000 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil

Peraturan pemerintah Nomor 98 tahun 2000, tentang Pengadaan pegawai Negeri Sipil

Undang – Undang Nomor 43 Tahun 1999, tetang Perubahan Atas Undang-undang 8  
Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian

UNIVERSITAS TERBUKA

**PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK  
UNIVERSITAS TERBUKA**

---

**TRANSKRIP WAWANCARA  
( Kepala Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP)  
Kabupaten Berau)**

1. Bagaimanakah perencanaan pelaksanaan rekrutmen pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau?

Jawaban:

*Ya sekarang ini kan zaman sudah berkembang sehingga setiap SKPD selalu melihat perkembangan itu baik pengetahuan ataupun teknologi sehingga kebutuhan pegawai dapat terpenuhi meskipun sudah diusulkan tetapi usulan-usulan SKPD tentang kebutuhan pegawai yang di ambil hanyalah kebutuhan yang benar-benar diprioritaskan yaitu tenaga yang strategis saja. Kalau misalnya dari SKPD mengusulkan kebutuhan pegawai yang sekiranya oleh pihak BKPP tidak sesuai dengan apa yang ditetapkan oleh pusat, maka usulan tersebut ditunda dulu, dalam hal ini yang berwenang adalah BKN dan juga MENPAN.*

2. Apakah kinerja semua pihak yang terkait dengan perencanaan rekrutmen di BKPP Kabupaten Berau sudah memuaskan?

Jawaban:

*Saya kira kerja semua pihak dalam perencanaan kebutuhan pegawai ini sudah bisa memuaskan baik dari SKPD, pelaksana dari BKPP karena perencanaan dilakukan dengan baik dan dapat selesai tepat waktu sehingga tidak menyita waktu untuk tahap yang selanjutnya, dan BKN bisa memeriksa usulan perencanaan tersebut.*

3. Apakah perencanaan rekrutmen yang ditetapkan oleh BKPP Kabupaten Berau sudah sesuai dengan pelaksanaan di lapangan?

Jawaban:

*Apabila dilihat secara keseluruhan bisa dikatakan sesuai.*

4. Bagaimanakah pandangan Anda mengenai pelaksanaan analisis jabatan sebelum melaksanakan rekrutmen di BKPP Kabupaten Berau?

Jawaban:

*Analisis jabatan dilakukan agar diperoleh kebutuhan pegawai, jadi sesuai dengan lingkungan dan kebutuhan organisasi sendiri.*

5. Menurut Anda, apakah pelaksanaan analisis jabatan sudah menunjukkan hasil yang memuaskan?

Jawaban:

*Pelaksanaan analisis jabatan dapat dikatakan memuaskan karena sudah memperoleh hasil sesuai dengan yang diharapkan.*

6. Selama pelaksanaan analisis jabatan berlangsung, apakah kegiatan ini dinilai produktif?

Jawaban:

*Tentunya produktif, karena analisis jabatan merupakan salah satu tahap yang diperlukan untuk memperoleh deskripsi mengenai suatu jabatan itu sendiri.*

7. Bagaimanakah pendapat Anda mengenai penyusunan formasi dalam proses rekrutmen di BKPP Kabupaten Berau?

Jawaban:

*Dalam hal formasi, kami juga terkendala masalah formasi yang kami butuhkan. Misalnya ada satu formasi yang kami butuhkan namun tidak ada pelamar yang mempunyai keilmuan itu jadi kami terpaksa mengalihkan ke dalam formasi lain dengan bersurat kepada Kemempri melalui Kepala BKN.*

8. Bagaimanakah pendapat Anda mengenai pelaksanaan pengadaan pegawai pada BKPP Kabupaten Berau?

Jawaban:

*Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa proses pengadaan sudah berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari kemampuan proses rekrutmen dalam menjaring pelamar yang sesuai dengan kebutuhan.*

9. Apakah pelaksanaan pengadaan pegawai di BKPP Kabupaten berau dapat dikatakan memuaskan?

Jawaban:

*Pengadaan sudah berjalan dengan baik, tapi untuk beberapa formasi mungkin bukan tidak ada pelamarnya, tetapi pada waktu tahap penyeleksian administrasi tidak memenuhi Syarat, . yah faktor umur dan lain-lain.*

10. Apakah pendapat Anda mengenai produktivitas dalam pelaksanaan pengadaan pegawai di BKPP Kabupaten Berau?

Jawaban:

*Produktivitas pelaksanaan pengadaan sudah baik, karena keseluruhan tahapan dari pelaksanaan pengadaan telah terlaksana dengan baik, pihak-pihak yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan telah melaksanakan tugasnya dengan sebaik mungkin, dan sudah mencapai hasil yang diharapkan.*

11. Apakah ada hambatan yang dirasakan oleh BKPP dalam pelaksanaan rekrutmen, terkait faktor internal organisasi?

Jawaban:

*Pada saat penerimaan CPNS, kami melihat adanya faktor Sumber Daya Manusia yang masih terbatas sehingga kami sangat terhambat dalam melakukan pekerjaan saat penerimaan CPNS, sehingga kami juga meminta bantuan kepada SKPD lain untuk membantu.*

12. Adakah hambatan lain yang dirasakan oleh BKPP dalam pelaksanaan rekrutmen?

Jawaban:

*Selain sumber daya manusia, juga menjadi faktor yang berpengaruh dalam rekrutmen Pegawai Negeri Sipil tahun 2009 yaitu waktu ujian yang sangat sempit. Kami melakukan ujian harus menyesuaikan dengan jadwal yang telah ditetapkan oleh BKN.*

**UNIVERSITAS TERBUKA**



**TRANSKRIP WAWANCARA**  
**(Kepala Bidang Pengadaan dan Mutasi Pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau)**

1. Bagaimanakah perencanaan pelaksanaan rekrutmen pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau?

Jawaban:

*Dalam membuat perencanaan itu harus disesuaikan dengan kebutuhan di Dinas, soalnya harus disadari kalau dana untuk pegawai yang nantinya diterimapun juga terbatas, jadi ya sebisa mungkin kita hanya mengajukan usulan yang dibutuhkan.*

2. Apakah kinerja semua pihak yang terkait dengan perencanaan rekrutmen di BKPP Kabupaten Berau sudah memuaskan?

Jawaban:

*Menurut saya semua sudah memberikan kinerjanya sebaik mungkin agar pelaksanaan rekrutmen pegawai di BKPP Kabupaten Berau terlaksana dengan baik.*

3. Apakah perencanaan rekrutmen yang ditetapkan oleh BKPP Kabupaten Berau sudah sesuai dengan pelaksanaan di lapangan?

Jawaban:

*Perencanaan kebutuhan pegawai dilakukan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan, sehingga dalam menyampaikan kepada BKN juga bisa tepat waktu.*

4. Bagaimanakah pandangan Anda mengenai pelaksanaan analisis jabatan sebelum melaksanakan rekrutmen di BKPP Kabupaten Berau?

Jawaban:

*Dalam analisis jabatan selalu menyesuaikan keadaan lingkungan dan kebutuhan baik organisasi maupun masyarakat yang semakin meningkat sehingga pegawai seperti apa dan dapat dijelaskan tugas apa yang harus dilakukan.*

5. Menurut Anda, apakah pelaksanaan analisis jabatan sudah menunjukkan hasil yang memuaskan?

Jawaban:

*Dalam pelaksanaan analisis jabatan para pelaksana yaitu kami yang berada pada bidang pengembangan merasa puas dengan hasil yang kami peroleh karena ya dengan adanya uraian yang tepat sesuai dengan peraturan yang ada bisa memudahkan dalam memperoleh pegawai yang berkompeten dalam pembukaan lowongan formasi.*

6. Selama pelaksanaan analisis jabatan berlangsung, apakah kegiatan ini dinilai produktif?

Jawaban:

*Pelaksanaan analisis itu dilaksanakan dengan produktif dan meskipun tidak ada rekrutmen tetapi selalu diadakan analisis jabatan sehingga dapat menjadi acuan untuk para pegawai dan hal tersebut menjadi tugas pokok dan fungsi pegawai.*

7. Bagaimanakah pendapat Anda mengenai penyusunan formasi dalam proses rekrutmen di BKPP Kabupaten Berau?

Jawaban:

*Di dalam tahap penyusunan formasi ini, kami hanyalah sebagai pengkoordinir di daerah, jadi yang berhak menyusun formasi adalah MENPAN dan juga BKN atas perintah Gubernur.*

8. Bagaimanakah pendapat Anda mengenai pelaksanaan pengadaan pegawai pada BKPP Kabupaten Berau?

Jawaban:

*Untuk menyesuaikan dengan adanya restrukturisasi, maka dalam rekrutmen hanya ditekankan pada lowongan yang prioritas dan strategis, tehnik strategis saja sehingga yang diperoleh benar-benar yang dibutuhkan.*

9. Apakah pelaksanaan pengadaan pegawai di BKPP Kabupaten Berau dapat dikatakan memuaskan?

Jawaban:

*Dalam pengadaan terkadang ada beberapa posisi pengadaan lowongan tidak ada pendaftarannya, sehingga ya mau tidak mau harus mencari solusi untuk mengisi lowongan tersebut, yaitu mengadakan pendidikan dan pelatihan yang ada jika memungkinkan.*

10. Apakah pendapat Anda mengenai produktivitas dalam pelaksanaan pengadaan pegawai di BKPP Kabupaten Berau?

Jawaban:

*Dalam pelaksanaan pengadaan ini tentunya kita tidak bisa melakukannya sendiri tanpa bantuan dari berbagai pihak, maka dari itu BKPP melakukan kerjasama dengan Inspektorat, Dispora, Dinas Kesehatan, Satpol PP, juga dengan Perguruan Tinggi yang ditunjuk dalam hal membuat soal untuk pelaksanaan ujian tes sehingga soal test dapat terjamin kualitasnya. Selain itu juga bekerjasama dengan pihak luar.*

11. Apakah ada hambatan yang dirasakan oleh BKPP dalam pelaksanaan rekrutmen, terkait faktor internal organisasi?

Jawaban:

*Dalam penerimaan CPNS kami terkendala masalah sumber daya manusia. Karena jumlah kami terbatas hanya 50 orang. Jadi kami meminta SKPD lain untuk membantu kami pada saat penerimaan.*

12. Adakah hambatan lain yang dirasakan oleh BKPP dalam pelaksanaan rekrutmen?

Jawaban:

*Dalam tes kompetensi bidang, waktunya sangat singkat karena banyaknya pelamar yang antri sementara kami harus menyelesaikannya semua dalam satu hari. Kami tidak bisa berbuat apa-apa karena jadwalnya memang seperti itu. Maka untuk meyelesaikan, maka kami mempersingkat saja.*

13. Apabila ada isu yang beredar mengenai kejanggalan dalam proses pengumuman kelulusan terkait adanya pelamar yang diterima padahal berkasnya tidak lengkap, apakah pendapat Anda?

Jawaban:

*Memang benar, ada beberapa orang yang kurang kelengkapan berkasnya, dan hari itu memang hari terakhir dan tidak lagi diterima. Pada saat tiga puluh menit sebelum tutup, beberapa orang tersebut kembali datang untuk menyerahkan berkasnya. Dan menurut kami berkasnya sudah lengkap. Maka kami mengumumkan pada saat pengumuman. Kami lupa menghapus bahwa nama-nama yang tidak lulus berkas, dan langsung mencantumkan di pengumuman nama yang lulus.*

14. Menurut Anda, adakah intervensi politik dalam pelaksanaan pengadaan pegawai di BKPP Kabupaten Berau?

Jawaban:

*Kami di BKPP menganggap bahwa politik dapat juga berpengaruh dalam hal rekrutmen Pegawai Negeri Sipil. Akan tetapi dalam nilai atau hasil ujian, kami berkomitmen untuk tidak terpengaruh. Karena terkadang perekrutan Pegawai Negeri Sipil merupakan waktu untuk "balas jasa".*

15. Bagaimanakah pendapat Anda mengenai adanya pegawai honorer yang tidak diangkat padahal masa kerjanya sudah panjang?

Jawaban:

*Masalah honorer, kami selalu mengupayakan tenaga honorer menjadi Pegawai Negeri Sipil. Namun, kami terkendala juga dengan data base honorer yang bekerja. Kemudian kami harus menyesuaikan dengan batas masa percobaan bagi CPNS yang lolos. Jadi untuk honorer kadang datanya kami sudah serahkan ke Kemenpan, tapi belum ada sampai sekarang.*

**TRANSKRIP WAWANCARA  
( Kasi Dikmen Dinas Pendidikan Kabupaten Berau)**

1. Bagaimanakah perencanaan pelaksanaan rekrutmen pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Berau?

Jawaban:

*Ya gini, kita membuat rencana kebutuhan pegawai itu memang sudah kita sesuaikan dengan kebutuhan kita di Dinas Pendidikan, terutama tenaga guru, kita benar-benar mengusulkan tenaga guru yang saat ini strategis dan tentunya juga disesuaikan dengan Kondisi yang ada.*

2. Apakah kinerja semua pihak yang terkait dengan perencanaan rekrutmen di BKPP Kabupaten Berau sudah memuaskan?

Jawaban:

*Ya kita sebagai yang merencanakan sangat puas, soalnya kita juga bisa menampung semua usul untuk kebutuhan pegawai, tinggal nanti bagaimana dari pihak MENPAN dan BKN daerah dalam memproses usulan dari kami melalui BKPP selaku koordinator di daerah Kabupaten Berau ini.*

3. Apakah perencanaan rekrutmen yang ditetapkan oleh BKPP Kabupaten Berau sudah sesuai dengan pelaksanaan di lapangan?

Jawaban:

*Dalam perencanaan ini kita selalu berusaha untuk tepat dan teliti dalam kegiatan tersebut, agar waktu perencanaan kebutuhan itu diselesaikan dengan tepat waktu, biasanya 2 bulan, nanti baru dikasih ke BKPP, dan selalu tercapai target waktu itu.*

4. Bagaimanakah pandangan Anda mengenai pelaksanaan analisis jabatan sebelum melaksanakan rekrutmen di BKPP Kabupaten Berau?

Jawaban:

*Dalam menganalisis jabatan itu ya kita kan sudah sesuaikan dengan masing-masing jurusan dan juga nanti ada tugas pokok dan fungsi yang diatur di tiap-tiap jabatan.*

5. Menurut Anda, apakah pelaksanaan analisis jabatan sudah menunjukkan hasil yang memuaskan?

Jawaban:

*Disini kami ketika mengadakan analisis jabatan sudah sesuai dengan tujuan yang kami inginkan, dalam artian tugas-tugas terinci dengan jelas pada tiap-tiap jabatan, jadi ya kami merasa puas.*

6. Selama pelaksanaan analisis jabatan berlangsung, apakah kegiatan ini dinilai produktif?

Jawaban:

*Dalam segi pelaksanaannya itu kita lakukan dengan target waktu, biasanya paling lama itu 2 bulan, sehingga dalam kurun waktu yang telah ditentukan itu kita bisa menyelesaikannya dengan pas.*

7. Bagaimanakah pendapat Anda mengenai penyusunan formasi dalam proses rekrutmen di BKPP Kabupaten Berau?

Jawaban:

*Formasi disusun oleh BKN atas perintah Gubernur.*

8. Bagaimanakah pendapat Anda mengenai pelaksanaan pengadaan pegawai pada BKPP Kabupaten Berau?

Jawaban:

*Saya rasa sudah cukup baik.*

9. Apakah pelaksanaan pengadaan pegawai di BKPP Kabupaten Berau dapat dikatakan memuaskan?

Jawaban:

*Begini, kita kan sudah mengajukan usulan yang kita butuhkan untuk mengisi jabatan yang kosong, tetapi kalau memang tidak terpenuhi ya nanti kita mengadakan pendidikan dan latihan terhadap pegawai yang sudah ada, penugasan dan tahun berikutnya membuka lowongan tersebut lagi, dan dalam hal penugasan ini sesuai dengan kebijakan dari sini. Kalau memang usulan kami tidak terpenuhi ya kita mengadakan pendidikan dan latihan kepada pegawai yang sudah ada untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks juga, atau kita ya kerja ekstra lagi tetapi tetap bekerjasama sesama pegawai.*

10. Apakah pendapat Anda mengenai produktivitas dalam pelaksanaan pengadaan pegawai di BKPP Kabupaten Berau?

Jawaban:

*Pelaksanaan pengadaan sudah dilakukan dengan baik oleh BKPP Kabupaten Berau, mereka sudah melakukan koordinasi dengan pihak-pihak terkait.*

**TRANSKRIP WAWANCARA  
( Tokoh Masyarakat Kabupaten Berau)**

1. Bagaimanakah pendapat Anda mengenai pengumuman pengadaan pegawai yang dilaksanakan oleh BKPP Kabupaten Berau?

Jawaban:

Memang formasi yang diumumkan oleh BKPP Kabupaten Berau sudah sesuai dengan yang dibutuhkan, akan tetapi masih ada beberapa hal yang tidak sesuai. Seperti, teman saya yang bekerja di SD, menimba ilmu di Perguruan Tinggi yang keilmuannya dipakai di SMA. Jadi keilmuannya terbatas karena tidak sesuai dengan penempatan dirinya.

2. Apakah ada masalah terkait dengan pengumuman pengadaan pegawai yang dilaksanakan oleh BKPP Kabupaten Berau?

Jawaban:

Kadang masyarakat mau mendaftar tapi bingung, misalnya pelamar merasa ini jurusan saya bisa masuk apa tidak, saya jurusan dari Manajemen Administrasi sedangkan di formasi tertulis Administrasi Perkantoran.

3. Menurut Anda apakah yang menjadi permasalahan dan hambatan bagi pelaksanaan rekrutmen di BKPP Kabupaten Berau?

Jawaban:

Ini terkait waktu pelaksanaan tes. Pada saat diadakan tes kompetensi bidang, keilmuannya . Namun ketika dilaksanakan, ternyata waktunya sudah habis. Pelamar masih ingin melanjutkan, tapi panitia mengatakan waktunya sudah habis.

4. Menurut Anda adakah hambatan lain yang dihadapi oleh BKPP Kabupaten Berau dalam pelaksanaan rekrutmen?

Jawaban:

Pada saat pengumuman kelulusan, didapati ada beberapa orang pelamar yang pada saat memasukkan berkas, berkasnya ditolak karena tidak lengkap, karena hari terakhir jadi apapun berkas yang dimasukkan, tidak diterima oleh panitia, jadi pelamar yang tidak lengkap itu otomatis tidak lulus, tapi saya mendapati pada saat pengumuman beberapa orang tersebut ternyata lulus. Saya tidak tahu apa karena salah seorang panitia merupakan keluarga dari

5. Menurut Anda, apakah faktor yang berpengaruh terhadap pelaksanaan rekrutmen di BKPP Kabupaten Berau?

Jawaban:

Dari pengamatan, yang saya dapatkan politik masih bisa mempengaruhi. Salah satu faktanya adalah ketika seseorang menjadi pendukung salah satu Calon Kepala Daerah. Maka untuk membalas jasanya, dimasukkan sebagai tenaga honorer di salah satu SKPD.

6. Menurut Anda, apakah kekurangan yang terjadi dalam pelaksanaan rekrutmen yang dilakukan oleh BKPP Kabupaten Berau?

Jawaban:

Masih ada pegawai honorer yang sudah bekerja selama 12 tahun, tapi belum terangkat jadi Pegawai Negeri Sipil. Padahal berkas sudah dikirim berkali-kali ke kantor BKPP namun sampai sekarang belum juga terangkat alasannya tidak lengkap . Semestinya BKPP melihat tanaga-tenaga honorer ini, karena mereka juga agak cemburu dengan Pegawai Negeri Sipil yang baru dua tahun jadi CPNS, malah terangkat cepat.

**TERIMAKASIH**

**UNIVERSITAS TERBUKA**