

PENATAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR DI KABUPATEN SUMEDANG PROVINSI JAWA BARAT

Irfan Uluputty

Institut Pemerintahan Dalam Negeri

Email: irfanuluputty@gmail.com

ABSTRACT

This study focuses on aspects of human resource management of apparatus in Sumedang District. The aspects in question are (1) Job Analysis; (2) Needs Planning; and (3) Selection of Employee Candidates. The study was conducted in the Sumedang District Government. This study uses qualitative methods with descriptive approach. In connection with this study focused on local government public organizations, the general concept of staffing functions in human resource management, the researchers used the concept proposed by Dessler. The conclusions of this study include: 1) From the final results of Anjab carried out, information on the position and position map was obtained, even though in the real conditions the implementation of Anjab had not been carried out on the regional apparatus formed. 2) Planning the needs of employees and recruitment of prospective employees in Sumedang District which is carried out based on the results of Anjab with stages in: Analysis of employee needs carried out include: 1) Type of work, 2) Nature of work, 3) Analysis of workload and estimated number of civil servants in the period of time certain, 4) Principles of carrying out work, 5) Equipment available; and 6) Formulation of employee competency formation; 3) The stages of the implementation of the prospective employee selection (CPNS) in 2013 carried out covering 3 (three) stages to be followed, by the selection participants, namely: 1) Administrative Selection, 2) Basic Competency Selection, and 3) Field Competency Selection.

Keywords: *management arrangement, human resource management, local government*

ABSTRAK

Penelitian ini berfokus pada aspek pengelolaan sumber daya manusia aparatur di Kabupaten Sumedang. Adapun aspek yang dimaksud adalah (1) Analisis Pekerjaan; (2) Perencanaan Kebutuhan; dan (3) Seleksi Calon Pegawai. Penelitian dilakukan di Pemerintah Kabupaten Sumedang. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan Deskriptif. Sehubungan

dengan penelitian ini difokuskan pada organisasi publik pemerintah daerah, maka konsep umum fungsi staffing dalam manajemen sumber daya manusia, maka peneliti menggunakan konsep yang dikemukakan oleh Dessler. Simpulan penelitian ini antara lain: 1) Dari hasil akhir Anjab yang dilaksanakan, maka diperoleh informasi jabatan dan peta jabatan, meskipun pada kondisi riil pelaksanaan Anjab belum semua dilakukan pada perangkat daerah yang terbentuk dilakukan. 2) Perencanaan kebutuhan pegawai dan rekrutmen calon pegawai di Kabupaten Sumedang yang dilaksanakan berdasarkan hasil Anjab dengan tahapan pada: Analisis kebutuhan pegawai yang dilaksanakan meliputi: 1) Jenis pekerjaan, 2) Sifat pekerjaan, 3) Analisis beban kerja dan perkiraan jumlah PNS dalam jangka waktu tertentu, 4) Prinsip pelaksanaan pekerjaan, 5) Peralatan yang tersedia; dan 6) Penyusunan formasi kompetensi pegawai; 3) Tahapan pelaksanaan seleksi calon pegawai (CPNS) tahun 2013 yang dilakukan meliputi 3 (tiga) tahapan yang harus diikuti, oleh peserta seleksi, yaitu: 1) Seleksi administrasi, 2) Seleksi Kompetensi Dasar, dan 3) Seleksi Kompetensi Bidang.

Kata kunci: penataan manajemen, manajemen sumber daya manusia, pemerintah daerah

PENDAHULUAN

Tantangan terbesar reformasi birokrasi di belahan negara adalah upaya mentransformasikan birokrasi, dari birokrasi yang buruk (*unsound*) ke birokrasi yang unggul (*great*) sehubungan dengan pelayanan publik yang mengakomodasi tuntutan perubahan (Collins, 2006). Keberadaan birokrasi menjadi isu menarik mengingat bahwa banyak sekali kegagalan terjadi di berbagai negara disebabkan oleh kebijakan pemerintahan buruk, implementasi buruk, kegagalan etika, dan ketidakmampuan pemerintah menyesuaikan diri dengan perubahan ketika diperlukan. Kondisi pemerintahan buruk ini mengakibatkan penderitaan hidup bagi warganya. (Porter, 2007).

Berkenaan dengan tuntutan perubahan terhadap pelayanan publik yang baik, bersamaan dengan derasnya arus globalisasi yang mempengaruhi berbagai aspek kehidupan termasuk sektor pemerintahan (Muluk, 2007). Kedua hal ini menjadi urgen untuk disikapi dengan langkah konkrit sebagai langkah solutif atas permasalahan tersebut. UNDP (1999) menyatakan bahwa globalisasi menawarkan peluang besar bagi kemajuan umat manusia, bila disertai dengan pemerintahan yang lebih kuat. Dalam konteks dimaksud, faktor dan aktor utama yang berperan strategis dalam perwujudan tata pemerintahan yang baik adalah birokrasi publik (Sudrajat, 2009).

Profil birokrasi yang diinginkan mampu menghadapi persaingan global sesungguhnya birokrasi yang memiliki nilai unggul dibanding dengan

institusi politik dan sosial lainnya. Keunggulan itu ditunjukkan oleh sikap, perilaku dan pelayanan yang dilakukannya (Dwiyanto, 2011). Upaya mewujudkannya melalui kemampuan memberikan nilai tambah terhadap kegiatan sosial ekonomi masyarakat. Sehubungan dengan itu, perubahan strategis merupakan bagian penting yang harus dilakukan yang berujung pada reformasi birokrasi (Prasojo, 2014). Hal ini menjadi momentum bagi bangsa Indonesia menuju terciptanya “Pemerintahan Kelas Dunia” (Perpres 81 Tahun 2010).

Birokrasi yang buruk dan tidak kompeten ini juga berperan dalam rendahnya daya saing bangsa. Faktor inefisiensi dan inefektivitas semakin memperlemah daya saing warganya dalam menghadapi persaingan global dan mengancam kelangsungan bangsa (Dwiyanto, 2011). Gejala yang demikian semakin menegaskan rendahnya potensi bangsa menghadapi dinamika pasar global yang semakin terbuka. Publikasi *The Global Competitiveness Report 2016-2017*, menunjukkan bahwa Indonesia pada posisi 41 dari 138 negara dengan skor 4,5 (skala 1-7) menurun dari posisi sebelumnya urutan 37 dari 140 negara (*World Economic Forum, 2016*), sebagaimana tampak pada tabel berikut.

Tabel 1
Global Competitiveness Index 2016-2017 Edition

Edition	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17
Rank	50 / 144	38 / 148	34 / 144	37 / 140	41 / 138
Score	4.4	4.5	4.6	4.5	4.5

Sumber: *World Economic Forum, 2016*

Tabel di atas menunjukkan tingkat daya saing global Indonesia dibandingkan dengan anggota ASEAN lainnya masih sangat rendah. Dengan skor *Global Competitiveness Index* sebesar 4,5 peringkat Indonesia berada di bawah Singapura, Malaysia dan Thailand yang masing-masing menduduki peringkat ke-2, ke-18 dan ke-32.

Realitas menunjukkan manajemen ASN khususnya PNS (Pegawai Negeri Sipil) belum menghasilkan profil ASN yang profesional dalam menyelenggarakan pelayanan pemerintahan dan pembangunan kepada masyarakat luas (Wangsaatmaja, 2016). Buruknya sistem manajemen ASN (birokrasi) tidak hanya berimplikasi pada buruknya kualitas pelayanan, melainkan juga menimbulkan perilaku korup di kalangan birokrat atau dikenal dengan *psycho-bureaupathology* (Dwiyanto, 2011).

Pada bagian lain, masalah manajemen sumber daya aparatur juga ditunjukkan dengan ketidakcocokan (*mismatch*) yang menyebabkan sosok PNS yang diharapkan tidak sesuai dengan tuntutan kompetensi bidang tugasnya. Kondisi Birokrasi saat ini ditunjukkan dengan Distribusi PNS tidak merata, Kualifikasi dan kompetensi PNS tidak sesuai kebutuhan, Penempatan dan pengangkatan dalam jabatan belum berbasis *kompetensi*, Promosi jabatan masih bersifat tertutup, Remunerasi masih belum terkait dengan pencapaian kinerja, Profesionalisme dan kinerja PNS masih rendah, PNS belum dianggap sebagai sebuah profesi, Desentralisasi pengadaan PNS menyuburkan semangat kedaerahan dan memperlemah NKRI, Intervensi politik dalam manajemen PNS (Sofian Effendi, 2016).

Fenomena *understaffed and overstaffed* juga menjadi catatan permasalahan PNS, dimana pada waktu bersamaan pemerintah di daerah mengalami kelebihan pegawai yang kurang cocok kualifikasinya dengan pekerjaan, namun di lain pihak juga mengalami kekurangan pegawai dengan kualifikasi yang sesuai dengan pekerjaan (Yatim, dkk, 2014). Masih banyak terjadi penempatan PNS dalam jabatan yang tidak sesuai kompetensi, dan terjadi *gap* kompetensi pegawai yang ada dengan persyaratan kompetensi jabatan yang diduduki, sehingga *under-employment* terhadap target kinerja/produktivitas yang dicapai belum optimal (Prasojo, dkk, 2014).

Akumulasi beragam fakta dan masalah sumber daya aparatur tersebut berpengaruh negatif terhadap kinerja daerah dalam menyelenggarakan pelayanan publik. Pelaksanaan otonomi daerah yang diharapkan dapat mempercepat reformasi pelayanan publik dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat di daerah terganggu seiring dengan aparatur daerah yang demikian. Keinginan warga masyarakat untuk memperoleh pelayanan publik yang efisien, efektif, dan akuntabel, tidak dapat diperoleh karena aparatur yang melayani mereka tidak profesional dan tidak kompeten. Akibatnya, janji otonomi daerah untuk memperbaiki akses dan kualitas pelayanan publik masih jauh dari terpenuhi (Dwiyanto, 2011). Merujuk pada isu yang dikemukakan, penelitian ini memfokuskan pada Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur dalam rangka reformasi birokrasi. Dalam hal ini pengelolaan Aparatur dengan profil yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan fungsi-fungsi pemerintahan.

Alasan pemilihan lokus pada Pemerintah Kabupaten Sumedang, dapat ditelaah dari kondisi real kepegawaian dengan rekapitulasi data PNS dan

CPNS Pemerintah Kabupaten Sumedang berdasarkan unit kerja dan jenis jabatan pada 2017 terdapat 1 jabatan struktural eselon IIa, 31 jabatan struktural eselon IIb, 75 jabatan struktural eselon IIIa, 119 jabatan struktural eselon IIIb, 620 jabatan struktural eselon IVa, dan 228 jabatan struktural eselon IVb. Pada tabel 1.1, juga dapat diketahui 7.375 orang pada jabatan Fungsional tertentu, di antaranya jabatan guru berjumlah 6.255 orang dan fungsional kesehatan (medis) berjumlah 620 orang, sedangkan untuk jabatan pelaksana (JFU) berjumlah 2.946 orang. (**Sumber:** <https://mcapsumedang.files.wordpress.com/2017/09/unit-kerja-jab.pdf>, diunduh 10 Oktober 2017)

Berdasarkan latar belakang penelitian yang dikemukakan di atas, maka untuk lebih jelas masalah tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut: Apa saja aspek dominan yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan SDM Aparatur di Kabupaten Sumedang?. Pembahasan dalam penelitian ini difokuskan pada 3 (tiga) aspek pengelolaan SDM Aparatur guna mewujudkan reformasi birokrasi di daerah, yaitu: (1) Analisis Pekerjaan; (2) Perencanaan Kebutuhan; (3) Seleksi Calon Pegawai.

TINJAUAN PUSTAKA

Berkenaan dengan penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, maka terdapat dua judul penelitian, yaitu: 1) Manajemen Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil Dalam Rangka Reformasi Birokrasi di Kabupaten Semarang, dan 2) Penataan Sumber Daya Manusia Aparatur di Pemerintah Kota Salatiga. Kedua kabupaten tersebut di Provinsi Jawa Tengah.

Penelitian *pertama* merupakan jenis penelitian kualitatif. Sumber data untuk penelitian tersebut adalah data primer yang didapatkan dari hasil wawancara dengan narasumber dan informan. Analisis data dilakukan dengan reduksi data, penyajian data dan penarikan simpulan. Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan simpulan bahwa Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang melalui BKD Kabupaten Semarang berupaya melakukan manajemen sumber daya manusia pegawai negeri sipil dalam rangka reformasi birokrasi di Kabupaten Semarang yang mencakup penataan sistem rekrutmen pegawai, analisis jabatan, evaluasi jabatan, penyusunan standar kompetensi jabatan, asesmen individu berdasarkan kompetensi, penerapan sistem penilaian kinerja individu, pembangunan/pengembangan *database* pegawai, dan pengembangan diklat pegawai berbasis kompetensi.

Adapun penelitian *kedua* berfokus pada penataan sumber daya manusia aparat. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah

observasi, wawancara dan dokumentasi. Penataan sumber daya manusia aparatur dalam Pemerintah Kota Salatiga secara teknis dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD). Penataan aparat sumber daya manusia diteliti berdasarkan Sedarmayanti dan teori Edy Topo Ashari terdiri dari 8 elemen, yaitu tugas, fungsi dan beban tugas proporsional, rekrutmen sesuai prosedur, memadai remunerasi, standar kompetensi jabatan, penilaian kompetensi individu untuk aparatur, membangun sistem penilaian kinerja, Membangun atau memperkuat staf database, mengembangkan pola pengembangan dan pelatihan. Hasil dalam penelitian bisa disimpulkan bahwa pengaturan sumber daya manusia di Kota Salatiga telah dilaksanakan. Namun dalam implementasinya masih ada kendala yang dihadapi oleh BKD sebagai organisasi manajemen kepegawaian di daerah sehingga bisa mengatakan masih belum berhasil. Direkomendasikan agar Pemerintah Kota Salatiga meningkatkan kegiatan sosialisasi dan pelatihan untuk semua aparat, meningkatkan dukungan peralatan, mengevaluasi peraturan, menghilangkan ego sektoral, membangun sistem basis data aparat online, merekrut karyawan kontrak, memberikan pelatihan dan pelatihan, meningkatkan jumlah waktu dan peserta pelatihan dan memberikan sosialisasi tentang pola pikir dan budaya kerja profesional. Untuk lebih jelas terkait dengan penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel 2.

Sumber daya manusia dalam organisasi pemerintah maupun organisasi non pemerintah, telah menjadi aset penting dan paling berharga. Keberadaannya sangat berkontribusi bagi strategi organisasi dalam meningkatkan kinerja. Hal ini mengingat perannya dalam memprakarsai terbentuknya organisasi, membuat keputusan untuk semua fungsi dan juga dalam menentukan kelangsungan hidup organisasi (Panggabean, 2004:11). Pertimbangan ini menegaskan bahwa kehadiran karyawan sangat krusial dalam meningkatkan daya saing organisasi, jika dikelola secara strategis (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001; Downes, 2007; Kazlauskaitė, & Bučiūnienė, 2008). Dapat dikatakan, kemampuan atau kecakapan SDM yang bekerja di dalamnya sangat besar mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan.

Nilai spesifik sumber daya manusia terhadap organisasi dibanding dengan sumber daya lainnya adalah mengenai bakat yang tersedia dan energi dari orang-orang yang bekerja dalam organisasi tersebut. Disamping itu juga pengetahuan, keterampilan, kreativitas serta nilai-nilai, sikap, pendekatan dan keyakinan dari individu-individu yang terlibat dalam urusan organisasi dapat menjadi akumulasi keunggulan tersebut (B. Swathi, 2014). Nilai yang dipaparkan ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan

sumber utama mencapai keunggulan kompetitif dimana adanya kemampuan untuk mengkonversi sumber lainnya (uang, mesin, metode dan materi) guna mendapatkan hasil yang diinginkan (produk/jasa). Hal unik nya dari SDM ini adalah tidak dapat ditiru seperti halnya sumber daya teknologi dan modal (Tiwari, Pankaj, 2012). Berkenaan dengan hal di atas, maka dapat disepakati bahwa potensi SDM sebagai kontributor dalam penciptaan dan realisasi visi, misi, strategi, dan tujuan organisasi. SDM sebagai penggerak utama bagi berfungsinya semua jenis sumber daya dalam organisasi.

Tabel 2
Penelitian Terdahulu

No.	Judul	Metode	Simpulan
1.	Manajemen Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil Dalam Rangka Reformasi Birokrasi di Kabupaten Semarang	Menggunakan metode penelitian kualitatif. Sumber data untuk penelitian tersebut adalah data primer yang didapatkan dari hasil wawancara dengan narasumber dan informan	Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang melalui BKD Kabupaten Semarang berupaya melakukan manajemen sumber daya manusia pegawai negeri sipil dalam rangka reformasi birokrasi di Kabupaten Semarang yang mencakup penataan sistem rekrutmen pegawai, analisis jabatan, evaluasi jabatan, penyusunan standar kompetensi jabatan, asesmen individu berdasarkan kompetensi, penerapan sistem penilaian kinerja individu, pembangunan/pengembangan database pegawai, dan pengembangan diklat pegawai berbasis kompetensi.
2.	Penataan Sumber Daya Manusia Aparatur di Pemerintah Kota Salatiga	Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah observasi, wawancara dan dokumentasi	Pengaturan sumber daya manusia di Kota Salatiga telah dilaksanakan. Namun dalam implementasinya masih ada kendala yang dihadapi oleh BKD sebagai organisasi manajemen kepegawaian di daerah sehingga bisa mengatakan masih belum berhasil.

Sumber: Diolah peneliti

Mengenai pengelolaan SDM, sepatutnya dilakukan secara berkesinambungan dengan mekanisme dan prosedur yang sistematis dan terencana. Pengelolaan SDM ini merupakan suatu sistem kerja organisasi dalam mendesain anggota-anggotanya dengan memberikan kesempatan belajar dan mengembangkan ketrampilan yang diperlukan untuk memenuhi

tujuan organisasi jangka pendek dan jangka panjang (Harris et al., 2006). Dengan demikian fokus manajemen SDM adalah terletak pada upaya mengelola SDM di dalam dinamika interaksi antara organisasi-pekerja/karyawan yang seringkali memiliki kepentingan berbeda. Menurut Stoner MSDM meliputi penggunaan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual. Hal ini disebabkan adanya upaya mengintegrasikan kepentingan organisasi dan pekerjanya, sehingga MSDM lebih dikenal sebagai seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan koordinasi SDM organisasi. MSDM adalah kontributor utama bagi keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, jika MSDM tidak efektif dapat menjadi hambatan utama dalam memuaskan pekerja dan keberhasilan organisasi (Stoner, 1995; Priyono & Marnis, 2008: 4-5).

Terfokus pada pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi maka fungsi *staffing* menjadi pokok bahasan utama dalam rangka implementasi manajemen sumber daya manusia (SDM). Bagian ini memaknai manajemen sumber daya manusia sebagai upaya mendapatkan karyawan, pelatihan anggota, penilaian kinerja, kompensasi karyawan, hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, dan pemerataan keadilan karyawan. Rincian tersebut mengadopsi pemikiran Dessler bahwa: *Human resource management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns* (Dessler, 2014:2). Selanjutnya Dessler melengkapi gagasannya dengan konsep dan teknik perlu diperhatikan dalam rangka implementasi fungsi *staffing* dalam manajemen sumber daya manusia. Adapun aspek dimaksud sebagai berikut: 1)Melakukan analisis pekerjaan (menentukan sifat pekerjaan masing-masing karyawan). 2)Perencanaan kebutuhan tenaga kerja dan rekrutmen calon pekerja. 3)Memilih calon pekerja. 4)Orientasi dan pelatihan karyawan baru. 5)Mengelola upah dan gaji (kompensasi karyawan). 6) Memberikan insentif dan manfaat. 7)Menilai kinerja. 8)komunikasi (wawancara, penyuluhan, pendisiplinan). 9)Pelatihan karyawan, dan pengembangan manajer. 10)Membangun komitmen karyawan. Dengan demikian nilai-nilai yang dipaparkan dessler ini menjadi pedoman umum bagi setiap organisasi publik maupun organisasi bisnis dalam menata pegawainya.

Sehubungan dengan penelitian ini difokuskan pada organisasi publik pemerintah daerah, maka konsep umum fungsi *staffing* dalam manajemen sumber daya manusia sebagaimana yang dikemukakan oleh Dessler dapat menjadi parameter utama penataan aparatur daerah. Meskipun obyek bahasan Dessler lebih kepada organisasi bisnis tetapi aspek-aspek teknis yang relevan

masih dapat diadopsi dan dimodifikasi sesuai kebutuhan pengembangan kualitas organisasi pemerintah melalui penerapan manajemen sumber daya aparatur. Hal ini terinspirasi dari pendapat Ingraham (1994) yang secara eksplisit menyarankan agar sektor pemerintah belajar dari sektor swasta yang sukses. Pertimbangannya karena kedua sektor sama-sama menjalankan pelayanan tetapi dengan motivasi yang berbeda. Sektor pemerintahan memberi pelayanan dalam rangka mencari dukungan sedangkan sektor swasta memberikan pelayanan dalam rangka mencari untung (Wasistiono, 2004).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan proses yang dilakukan secara bertahap, yakni dari perencanaan dan perancangan penelitian, menentukan fokus penelitian, waktu penelitian, pengumpulan data, analisis, dan penyajian hasil penelitian. Berkenaan dengan topik ini, maka upaya pengungkapannya dirancang dengan metode kualitatif dengan pendekatan Deskriptif. Data mengacu pada kumpulan informasi yang terorganisasi, biasanya hasil dari pengalaman, pengamatan, eksperimen. Hal ini dapat terdiri dari angka, kata, atau gambar, terutama karena pengukuran atau pengamatan dari satu set variabel. Data berfungsi sebagai dasar untuk studi penelitian (Yin,R.K.2011:129). Sehubungan dengan penelitian ini, maka ditetapkan operasionalisasi konsep. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3
Operasionalisasi Konsep

No	Konsep	Dimensi	Indikator
I.	Penataan Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur di Kabupaten Sumedang	Aspek Operasional / Fungsi Staffing (Dessler,2014:2)	1. 1. Analisis pekerjaan (menentukan sifat pekerjaan masing-masing Pegawai).
			2. 2. Perencanaan kebutuhan pegawai dan rekrutmen calon pegawai.
			3. Seleksi calon Pegawai.

Sumber: Diolah Peneliti

Sehubungan dengan penelitian ini difokuskan pada organisasi publik pemerintah daerah, maka konsep umum fungsi *staffing* dalam manajemen sumber daya manusia sebagaimana yang dikemukakan oleh Dessler dapat menjadi parameter utama penataan aparatur daerah. Penelitian ini dibatasi pada 3 (tiga) aspek dominan dari karakteristik organisasi pemerintah yang

harus diprioritaskan di daerah, yaitu dilihat dari aspek analisis pekerjaan, perencanaankebutuhan dan rekrutmen calon pegawai dan seleksi calon pegawai.

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti untuk mendapatkan serta mengumpulkan data yang dibutuhkan untuk menjawab masalah penelitian. Teknik pengumpulan data yang benar akan menghasilkan data yang memiliki kredibilitas tinggi, dan sebaliknya. Dengan demikian, tahap ini tidak boleh salah dan harus dilakukan dengan cermat sesuai prosedur. Berdasarkan data yang telah ditentukan sebelumnya, maka ditindaklanjuti dengan melakukan pengumpulan sesuai dengan teknik tertentu guna memperoleh keakuratan agar kebutuhan data dalam analisis terpenuhi. Adapun langkah-langkah pengambilan data dalam penelitian kualitatif menurut Creswell sebagai berikut.

- 1) Menetapkan batasan penelitian;
- 2) Mengumpulkan informasi melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan materi visual; dan
- 3) Mengembangkan tata urutan untuk merekam informasi (Creswell, 1994).

Penentuan informan dilakukan atas pertimbangan pemahaman terhadap objek yang diteliti dalam hal ini terkait dengan pengelolaan sumber daya aparatur di daerah. Pemilihan informan dilakukan secara *purposive* dengan memperhatikan kecukupan pengetahuan dan kemampuan menjelaskan keadaan yang sebenarnya tentang obyek penelitian. Yang dimaksud adalah orang yang dapat memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Jadi informan harus memiliki banyak pengalaman tentang masalah penelitian dan secara sukarela menjadi sumber informasi meskipun tidak secara formal, mereka dapat memberikan pandangannya dari dalam tentang nilai-nilai, sikap, bangunan, proses dan kebudayaan yang menjadi latar penelitian setempat. Untuk mendukung hal tersebut maka penulis menentukan informan kunci yang dianggap memahami dan mempunyai kaitan dengan permasalahan yang sedang dikaji/diteliti. Informan kunci (*key informan*) ini dipilih diawal secara *purposive* (*purposive sampling*).

Adapun Informan kunci yang dimaksud adalah:

- a) Perumus dan Pengambil Kebijakan Kepegawaian;
- b) Pengelola Kepegawaian Daerah.
- c) Pegawai Daerah.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengelolaan pegawai di daerah berkaitan dengan fungsi *staffing* dalam manajemen sumber daya manusia aparatur, dapat efektif dilakukan dengan melihat beberapa unsur penting yang dimulai dari tahap awal sampai pada tahap akhir. Sebagai sebuah sistem maka keseluruhan unsur ini merupakan bagian yang saling terkait dan merupakan tahapan prosedur yang dilakukan dalam tahap demi tahap. Hal ini berarti tahapan yang lain bisa dimulai manakala tahapan sebelumnya telah terlaksana. Oleh karena itu keberhasilan keseluruhan pengelolaan pegawai sangat ditentukan kualitas proses dari setiap tahapan.

Sehubungan dengan penelitian ini, maka akan dianalisa mengenai pengelolaan pegawai di Kabupaten Sumedang dengan mengacu pada unsur-unsur yang telah ditentukan. Adapun unsur-unsur tersebut mengacu pada konsep Garry Desller, dimana dari penelitian ini akan membahas 3 (tiga) aspek dominan dari karakteristik organisasi pemerintah yang harus diprioritaskan di daerah. Untuk lebih jelasnya maka berikut akan diuraikan hasil analisa berdasarkan data dan informasi yang dikumpulkan:

► Analisis Aspek Operasional/Fungsi *Staffing*

Analisis Pekerjaan. Analisis pekerjaan adalah suatu proses sistematis yang dimulai dari menghimpun informasi dari tugas, kewajiban, dan tanggung jawab dari pekerjaan tertentu. Analisis pekerjaan menghasilkan rangkuman tugas, tanggung jawab pekerjaan tertentu, hubungannya dengan pekerjaan lain, pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan, serta kondisi kerja yang dibutuhkan agar pekerjaan tersebut berhasil dilakukan. Analisis pekerjaan ini dilakukan sebagai prosedur yang harus diawali setelah organisasi/kelembagaan perangkat daerah terbentuk, saat baru menetapkan suatu jabatan dalam perangkat daerah, dan saat terjadi suatu perubahan signifikan dalam perangkat daerah (misalnya, kemunculan teknologi baru, metode baru, dsb).

Deskripsi pelaksanaan analisis pekerjaan terhadap perangkat daerah di lingkungan pemerintah Kabupaten Sumedang, dilakukan melalui penyusunan analisis jabatan (Anjab). Anjab adalah proses pengumpulan, pencatatan, pengolahan dan penyusunan data jabatan menjadi informasi jabatan (Perka BKN 12 Tahun 2011). Aspek yang dianalisis adalah pelaksanaan pekerjaan yang menjalankan fungsi-fungsi yang ada di setiap unit kerja. Penjabaran

fungsi dari jabatan terlihat pada pelaksanaan tugas oleh semua pegawai yang berada di unit kerja tersebut. Pelaksanaan Anjab terhadap perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumedang, berpedoman pada Perka BKN 12 Tahun 2011 tentang Pedoman Analisis Jabatan. Dimana dalam pelaksanaannya dikoordinir dan difasilitasi oleh Bagian Organisasi Setda Kabupaten Sumedang.

Berdasarkan interpretasi peneliti, yang diperoleh melalui simpulan wawancara dengan informan, diketahui bahwa tahapan penyusunan Anjab yang dilaksanakan umumnya meliputi:

1. Tahap Persiapan:

Beberapa aktivitas persiapan dalam penyusunan Anjab yaitu meliputi:

- a. Pembentukan Tim Analisis, dengan mengikutsertakan personil/ pegawai dari perangkat daerah terkait yang dinilai mampu menguasai Anjab.
- b. Merancang bentuk dan merencanakan penyelenggaraan Anjab.
- c. Koordinasi dengan semua pihak yang terlibat dalam Anjab.
- d. Mendapatkan gambaran tentang fungsi, arus proses, dan struktur organisasi yang akan dianalisis, berdasarkan hasil analisis yang pernah dilakukan.
- e. Mengadakan inventarisasi pekerjaan dan jabatan yang ada sekarang.

2. Pelaksanaan Lapangan:

Tindak lanjut dari persiapan yang telah dilakukan adalah melakukan pengumpulan data lapangan sesuai dengan kebutuhan data dan sasaran kegiatan Anjab. Hal ini penting dilakukan bertujuan agar data pokok dan sekunder yang diperoleh, diolah dan disajikan dalam proses penyusunan Anjab. Berikut akan diuraikan tahapan pelaksanaan lapangan dalam rangka penyusunan Anjab:

- a. Pengumpulan Data, dilakukan dengan berbagai teknik seperti:
 - 1) Observasi, pada teknik ini, para analis mengobservasi orang-orang yang melakukan pekerjaan dengan asumsi pekerjaan yang dilakukan oleh orang tersebut konstan sepanjang waktu. Tujuan dari teknik observasi ini adalah untuk menganalisis persyaratan dari pekerjaan tersebut, bukan untuk menilai hasil kerjanya.

- 2) Wawancara, teknik wawancara ini diterapkan pada masing-masing pegawai maupun kelompok. Validitas hasil wawancara tergantung pada penggunaan metode wawancara dan sampel yang diambil. Teknik ini memiliki kelemahan yaitu memungkinkan terjadinya distorsi informasi.
 - 3) Kuesioner, teknik kuesioner termasuk salah satu rangkaian analisis kuantitatif yang bermanfaat untuk membongkar tugas, tanggung jawab, kemampuan, dan standar kinerja pegawai. Isi kuesioner disesuaikan dengan aktivitas masing-masing unit kerja/perangkat daerah.
 - 4) Catatan harian para pegawai. Secara garis besar, catatan harian pegawai ini berisi catatan secara berkala yang berisi tugas dan aktivitas pegawai. Hanya saja proses pencatatan ini relatif tidak digunakan dalam pengambilan data, dengan alasan membutuhkan waktu yang lama, tingkat ketelitian yang tinggi, dan biaya yang mahal, sehingga kurang efisien. Meskipun teknik ini bertujuan menganalisis struktur kerja, organisasi, persyaratan staf, dan untuk menentukan kebutuhan pelatihan.
 - 5) Kombinasi, pada umumnya analisis pekerjaan tidak hanya menggantungkan pada satu teknik pengumpulan data, tetapi dengan menggunakan kombinasi dari berbagai teknik yang tersedia. Kombinasi terbaik adalah observasi dan wawancara, karena keduanya memberikan serangkaian data pekerjaan yang paling akurat dan lengkap. Dalam kasus lain, analisis pekerjaan menggunakan lebih dari 2 teknik secara bersamaan untuk meningkatkan akurasi data yang diperoleh.
- b. Verifikasi Data, merupakan konfirmasi analisis jabatan kepada pihak-pihak terkait untuk penyempurnaan hasil pengolahan data yang telah dilakukan oleh tim sebagai bahan pertimbangan penentuan Anjab. Verifikasi yang dilakukan melalui diskusi yang dihadiri oleh para analis jabatan, narasumber, pimpinan unit kerja yang dianalisis, dan pihak-pihak terkait berkompeten di bidangnya. Diskusi diselenggarakan guna mendapatkan dukungan material dan formal dari pimpinan unit kerja yang bersangkutan, berupa usul, saran, masukan, dan tanggapan-

tanggapan akan dipergunakan oleh tim untuk rnenyempurnakan Anjab.

3. Penetapan Hasil

Data dan informasi yang diperoleh dari pengumpulan dan pengolahan data lapangan, kemudian dianalisis oleh Tim sesuai dengan kebutuhan dan pedoman penyusunan Anjab. Hasil Anjab kemudian dibahas bersama dengan perangkat daerah terkait untuk penyempurnaan dokumen laporan Anjab yang disusun. Adapun deskripsi dalam penyempurnaan dokumen sampai penetapan, yaitu sebagai berikut:

- a. Presentasi Hasil; sebelum disahkan hasil Anjab yang berupa uraian jabatan, syarat jabatan, serta rekomendasi atas temuan di lapangan dipresentasikan di hadapan pimpinan instansi dan Bupati, dengan tujuan untuk mendapatkan masukan sebagai tindak lanjut untuk memperoleh persetujuan pengesahannya.
- b. Pengesahan Hasil; hasil Anjab yang telah dipresentasikan dan telah mendapatkan persetujuan untuk disahkan dengan menerbitkan surat keputusan dari Bupati yang bersangkutan. Namun pada faktanya dari hasil akhir analisis jabatan yang telah disusun, belum ditindaklanjuti atau ditetapkan dalam satu peraturan Bupati Sumedang.

Dari hasil akhir Anjab yang dilaksanakan, maka diperoleh informasi jabatan dan peta jabatan, yaitu sebagai berikut:

1. Rumusan jabatan untuk setiap unit kerja, yaitu identitas jabatan struktural dan jabatan fungsional, meliputi: nama jabatan, kode jabatan, unit kerja jabatan, letak dalam struktur dan ikhtisar jabatan.
2. Uraian dan syarat jabatan baik jabatan struktural maupun jabatan fungsional, yaitu berupa informasi jabatan meliputi:
 - a. **Uraian Jabatan**, terdiri dari: uraian tugas, bahan kerja, alat kerja, hasil kerja, tanggung jawab, wewenang, korelasi jabatan, kondisi lingkungan kerja, dan keadaan/resiko bahaya. Hasil penyusunan uraian jabatan pada masing- masing perangkat daerah di lingkungan Kabupaten Sumedang, selanjutnya diatur dan ditetapkan dalam Peraturan Bupati Sumedang. Adapun data rekapitulasi Peraturan Bupati terkait uraian tugas jabatan struktural dapat di lihat pada tabel berikut:

Tabel 4

Rekapitulasi Daftar Peraturan Bupati Sumedang
tentang Uraian Tugas Jabatan Struktural Perangkat Daerah
di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumedang

No	Nomor Perbup	Nama Perangkat Daerah
1.	2 Tahun 2017	Sekretariat Daerah
2.	3 Tahun 2017	Sekretariat DPRD
3.	4 Tahun 2017	Inspektorat
4.	5 Tahun 2017	Dinas Pendidikan
5.	6 Tahun 2017	Dinas Kesehatan
6.	7 Tahun 2017	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang
7.	8 Tahun 2017	Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan
8.	9 Tahun 2017	Satuan Polisi Pamong Praja
9.	10 Tahun 2017	Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak
10.	11 Tahun 2017	Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi
11.	12 Tahun 2017	Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan
12.	13 Tahun 2017	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
13.	14 Tahun 2017	Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa
14.	15 Tahun 2017	Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana
15.	16 Tahun 2017	Dinas Perhubungan
16.	17 Tahun 2017	Dinas Komunikasi dan Informatika, Persandian dan Statistik
17.	18 Tahun 2017	Dinas Koperasi, Usaha Kecil, Menengah, Perindustrian dan Perdagangan
18.	19 Tahun 2017	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu
19.	20 Tahun 2017	Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga
20.	21 Tahun 2017	Dinas Arsip dan Perpustakaan
21.	22 Tahun 2017	Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan
22.	23 Tahun 2017	Dinas Perikanan dan Peternakan
23.	24 Tahun 2017	Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah
24.	25 Tahun 2017	Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
25.	26 Tahun 2017	Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah

26.	27 Tahun 2017	Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah
27.	28 Tahun 2017	Kecamatan
28.	29 Tahun 2017	Kelurahan

Sumber: Data diolah dari Bagian Hukum Setda Kabupaten Sumedang,2017

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa terdapat 28 Peraturan Bupati Sumedang Tahun 2017 yang mengatur tentang uraian tugas jabatan struktural. Saat ini jumlah jabatan struktural² pada perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumedang berjumlah: 1 jabatan struktural eselon IIa, 31 jabatan struktural eselon IIb, 75 jabatan struktural eselon IIIa, 119 jabatan struktural eselon IIIb, 620 jabatan struktural eselon IVa, dan 228 jabatan struktural eselon IVb.

- b. **Syarat Jabatan**, terdiri dari: pangkat dan golongan ruang, pendidikan, kursus/pelatihan, pengalaman kerja, pengetahuan, keterampilan, bakat kerja, temperamen kerja, minat kerja, upaya fisik, kondisi fisik, dan fungsi pekerja.
- c. **Peta jabatan**, berupa bentangan jabatan seluruh jabatan baik struktural maupun fungsional sebagai gambaran menyeluruh bagi jabatan yang ada dalam unit organisasi atau dalam instansi.

Perencanaan Kebutuhan Pegawai dan Rekrutmen Calon Pegawai

Perencanaan kebutuhan pegawai merupakan tahapan lanjutan dari analisis pekerjaan yang dilaksanakan dengan menggunakan metode Anjab. Informasi jabatan dan peta jabatan yang dihasilkan melalui Anjab, berperan penting dalam perencanaan kebutuhan pegawai, karena menyediakan data kondisi kepegawaian dan lingkungan kerja. Sehubungan dengan hal tersebut, berdasarkan interpretasi peneliti, yang diperoleh melalui simpulan wawancara dengan informan, diketahui bahwa deskripsi mengenai perencanaan kebutuhan pegawai dan rekrutmen calon pegawai di Kabupaten Sumedang ditentukan oleh unsur-unsur tahapan pada: 1) Analisis kebutuhan pegawai; dan 2) Penyusunan formasi kompetensi pegawai. Untuk lebih jelasnya maka berikut akan diuraikan hasil analisa berdasarkan data dan informasi yang dikumpulkan:

1. Analisis Kebutuhan Pegawai

Pelaksanaan analisis kebutuhan pegawai di Kabupaten Sumedang berpedoman pada PP 97 Tahun 2000 tentang Formasi PNS, yang

menyatakan bahwa analisis kebutuhan pegawai dilakukan meliputi: 1) Jenis pekerjaan, 2) Sifat pekerjaan, 3) Analisis beban kerja dan perkiraan jumlah PNS dalam jangka waktu tertentu, 4) Prinsip pelaksanaan pekerjaan, dan 5) Peralatan yang tersedia.

Berikut dijelaskan masing-masing unsur tersebut:

1) Jenis Pekerjaan

Kebutuhan atas jenis pekerjaan ditentukan pada jabatan struktural dan fungsional yang mendukung dalam melaksanakan tugas pokoknya sesuai visi dan misi organisasi yang terbentuk. Menentukan kebutuhan jabatan struktural dilakukan berdasarkan jumlah jabatan struktural yang terdapat dalam struktur organisasi dan tata kerja yang telah ditetapkan.

Sedangkan kebutuhan jabatan fungsional ditentukan berdasarkan:

- a) Jenis jabatan yang tidak memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat;
- b) Jenis jabatan yang memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat yang bersifat teknis administratif; dan
- c) Jabatan fungsional tertentu seperti guru, tenaga kesehatan, dan tenaga teknis sesuai karakteristik pekerjaan yang spesifik.

2) Sifat Pekerjaan

Pekerjaan yang berpengaruh dalam penetapan formasi, yaitu sifat pekerjaan yang ditinjau dari sudut waktu untuk melaksanakan pekerjaan itu. Ada pekerjaan-pekerjaan yang cukup dilaksanakan selama jam kerja saja, misalnya pekerjaan tata usaha, tetapi ada pula pekerjaan yang harus dilakukan selama 24 jam penuh, misalnya pemadam kebakaran, tenaga medis dan paramedis di RSUD.

3) Analisis Beban Kerja (ABK) dan Perkiraan Kapasitas Pegawai Dalam Jangka Waktu Tertentu

Menentukan frekuensi rata-rata masing-masing jenis pekerjaan dalam jangka waktu tertentu dari masing-masing organisasi, misalnya berapa banyaknya pekerjaan pengetikan surat atau naskah lainnya yang harus dibuat oleh suatu satuan organisasi dalam jangka waktu tertentu. Perkiraan kapasitas pegawai dalam

jangka waktu tertentu, adalah kemampuan seorang pegawai untuk menyelesaikan jenis pekerjaan tertentu dalam jangka waktu tertentu. Perkiraan beban kerja dan perkiraan kapasitas pegawai dapat dilakukan berdasarkan perhitungan atau pengalaman.

4) Prinsip Pelaksanaan Pekerjaan

Pengaruh prinsip pelaksanaan pekerjaan sangat besar dalam menentukan formasi pegawai. Misalnya, apabila pekerjaan membersihkan ruangan atau merawat pekarangan harus dikerjakan sendiri oleh satuan organisasi yang bersangkutan, maka harus diangkat pegawai untuk pekerjaan-pekerjaan itu, akan tetapi kalau pekerjaan membersihkan ruangan dan merawat pekarangan diborongkan kepada pihak ketiga, maka tidak perlu mengangkat pegawai untuk pekerjaan itu.

5) Peralatan yang Tersedia

Dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai tugas pokok, ketersediaan peralatan atau yang diperkirakan akan tersedia akan mempengaruhi jumlah dan mutu pegawai yang diperlukan. Pada umumnya semakin tinggi mutu peralatan kerja yang ada dan tersedia dalam jumlah yang memadai akan mengurangi jumlah pegawai yang diperlukan.

2. Penyusunan Formasi Kompetensi Pegawai

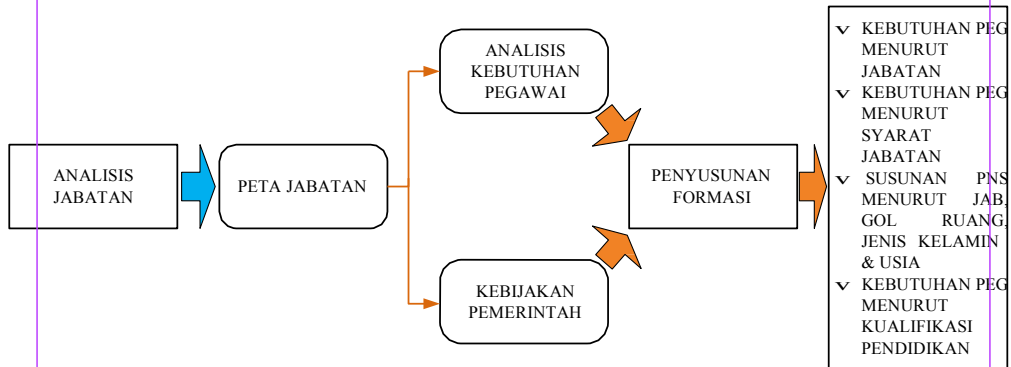
Formasi kompetensi pegawai (PNS) merupakan penentuan jumlah dan susunan pangkat PNS yang diperlukan untuk mampu melaksanakan tugas pokok yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang. Formasi ditetapkan untuk jangka waktu tertentu berdasarkan jenis, sifat, dan beban kerja yang harus dilaksanakan.

Berdasarkan data lapangan, bahwa pelaksanaan penyusunan formasi PNS daerah yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Sumedang ditentukan berdasarkan hasil analisis kebutuhan dalam jangka waktu tertentu dengan mempertimbangkan macam-macam pekerjaan, rutinitas pekerjaan, keahlian yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan hal-hal lain yang mempengaruhi jumlah dan sumber daya manusia yang diperlukan. Hal ini beralasan dengan tujuan agar unit organisasi perangkat daerah yang terbentuk mempunyai jumlah dan mutu pegawai yang memadai sesuai beban kerja dan tanggung jawab masing-masing satuan organisasi.

Adapun prinsip dalam penyusunan formasi idealnya yaitu sebagai berikut:

- 1) Jumlah pegawai sesuai dengan beban kerja.
- 2) Formasi tersedia adanya posisi jabatan yang lowong.
- 3) Beban kerja tidak berubah komposisi jumlah pegawai tidak berubah.
- 4) Kebutuhan pegawai dinyatakan dalam jabatan dan syarat jabatan.
- 5) Ditunjukkan dengan jumlah pegawai dalam jabatan.
- 6) Tersedia peta jabatan dan uraian jabatan.
- 7) Peta jabatan dan uraian jabatan merupakan hasil Anjab.

Hal tersebut di atas sebagaimana tergambar dalam alur tahapan penyusunan formasi yang dilakukan berikut ini:



Gambar 1
Penyusunan Formasi PNS Daerah

Sumber: Data diolah dari BKPSDM Kab. Sumedang, 2017

Dari gambar di atas, dapat dilihat bahwa penyusunan formasi ditentukan dari hasil Anjab yang telah dilaksanakan. Tersedianya peta jabatan dan syara jabatan, kemudian dilakukan analisis kebutuhan pegawai yang dinyatakan dalam jabatan dan syarat jabatan. Penyusunan formasi pegawai juga ditentukan oleh kebijakan pemerintah dengan salah satu pertimbangannya adalah kemampuan anggaran negara. Faktor kemampuan keuangan negara juga merupakan faktor penting yang selalu harus diperhatikan dalam penentuan formasi PNS. Walaupun penyusunan formasi telah sejauh mungkin ditetapkan berdasarkan analisis kebutuhan pegawai seperti diuraikan terdahulu, akan tetapi apabila kemampuan keuangan negara masih terbatas, maka penyusunan formasi tetap harus didasarkan kemampuan keuangan negara yang tersedia.

Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa formasi guru, kesehatan dan tenaga teknis merupakan kebutuhan utama dan prioritas dalam mengisi formasi PNS di Kabupaten Sumedang. Hasil penyusunan formasi selanjutnya ditetapkan oleh Bupati selaku Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah (PPK) yang dikoordinasikan gubernur setelah mendapat persetujuan tertulis dari Menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur negara berdasarkan pertimbangan Kepala Badan Kepegawaian Negara.

Seleksi Calon Pegawai 2013

Berbeda dengan proses seleksi calon pegawai (CPNS) tahun-tahun pada mulanya, sejak proses seleksi CPNS tahun 2013 mulai diterapkan mekanisme baru, yaitu mekanisme pendaftaran terpusat secara *online*. Berdasarkan interpretasi peneliti, yang diperoleh melalui simpulan wawancara dengan informan, diketahui bahwa mekanisme tersebut mengatur sistem seleksi CPNS, dimulai dari bagian registrasi, seleksi administrasi sampai tes serta pengumuman hasil seleksi.

Informasi yang diperoleh (hasil interview), diketahui adapun mekanisme pelaksanaan seleksi pegawai (CPNS) di Pemerintah Kabupaten Sumedang pada tahun 2013, yaitu meliputi:

- 1) Peserta (pelamar) melakukan sistem registrasi dengan online, ke portal badan kepegawaian negara (BKN) yakni <http://sscn.bkn.go.id> serta mencetak bukti pendaftaran serta mencetak bukti pendaftaran peserta untuk dipakai didalam sistem validasi dokumen oleh lembaga yang dituju oleh pelamar;
- 2) Berkas lamaran beserta semua syarat yang dibutuhkan dikirim ke BKPSDM Kabupaten Sumedang dengan dibarengi nomer peserta yang terdaftar di dalam bukti pendaftaran CPNS dengan online.
- 3) Petugas pendaftaran di BKPSDM melakukan verifikasi kelengkapan serta kebenaran dokumen lamaran yang masuk cocok dengan data peserta yang sudah dientry dengan online pada portal BKN.
- 4) Peserta datang ke BKPSDM yang dapat dilamar serta pelamar menghendaki nomer peserta tes pada panitia seleksi CPNS di lembaga tersebut jika berkas lamaran dinyatakan lengkap serta lolos seleksi administrasi.
- 5) Peserta ikuti ujian TKD dengan sistem *Computer Assisted Test (CAT)* di waktu serta area yang sudah ditentukan oleh panitia seleksi.

Demikianlah mekanisme proses seleksi CPNS 2013. Hingga calon pelamar tidak mesti datang terlebih dulu ke kantor pemerintah daerah yang dituju sebelum saat lakukan pendaftaran dengan *online*. Alur tersebut bisa dipandang pada gambar di bawah ini:

PELAMAR	INSTANSI	TUGAS PESERTA
 <p>Registrasi Online</p> <p>http://sscn.bkn.go.id</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1 Lakukan registrasi online ke Portal BKN dan cetak bukti Pendaftaran Peserta untuk digunakan dalam proses validasi dokumen di Instansi 2 Kirimkan berkas lamaran yang diperlukan ke Instansi yang di lamar dengan disertai nomor pendaftaran peserta
		<ol style="list-style-type: none"> 3 Petugas Pendaftaran di Instansi melakukan verifikasi kelengkapan dan kebenaran dokumen lamaran, sesuai dengan data peserta yang sudah di entry di Portal
		<ol style="list-style-type: none"> 4 Mintakan Nomor Peserta Test Ujian CPNS kepada Panitia Seleksi Instansi apabila berkas lamaran dinyatakan lengkap dan benar.
		<ol style="list-style-type: none"> 5 Ikuti Ujian TKD (sistem LJK atau CAT sesuai yang digunakan oleh instansi) pada waktu dan tempat yang ditentukan oleh Panitia Seleksi Instansi
		<ol style="list-style-type: none"> 6 Lihat perolehan nilai TKD melalui web atau media yang tersedia. <i>Bagi Peserta yang dinyatakan lulus ujian TKD, berhak mengikuti Test TKB apabila dilaksanakan oleh Instansi yg dilamar.</i>

Gambar 2

Mekanisme Proses Seleksi CPNS 2013 (Sumber: BKPSDM Kab. Sumedang 2017)

Dari gambar di atas, dapat dijelaskan mekanisme tahapan pelaksanaan seleksi calon pegawai (CPNS) tahun 2013 yang dilakukan meliputi 3 (tiga)

tahapan yang harus diikuti, oleh peserta seleksi, yaitu:

- 1) Seleksi administrasi, yaitu Seleksi yang dilakukan untuk mencocokkan antara persyaratan administrasi dengan dokumen pelamaran yang disampaikan pelamar.
- 2) Seleksi Kompetensi Dasar, yaitu seleksi yang dilakukan untuk menilai kesesuaian antara kompetensi dasar yang dimiliki oleh pelamar dengan standar kompetensi dasar PNS. Standar Kompetensi Dasar PNS tersebut meliputi tes karakteristik pribadi, tes intelengian umum dan tes wawasan kebangsaan.
- 3) Seleksi Kompetensi Bidang, yaitu seleksi yang dilakukan untuk menilai kesesuaian antara kompetensi bidang sesuai dengan kebutuhan jabatan. Untuk lebih jelasnya maka berikut akan diuraikan hasil analisa berdasarkan data dan informasi yang dikumpulkan.

SIMPULAN DAN SARAN

SIMPULAN

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Aspek dominan yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan SDM Aparatur di Kabupaten Sumedang terdiri atas 3 (tiga) aspek yaitu: 1) aspek analisis pekerjaan, 2) aspek perencanaan kebutuhan pegawai dan rekrutmen calon pegawai, 3) aspek seleksi calon pegawai. Pada masing-masing dari ketiga aspek tersebut diketahui bahwa:
 - a) Pelaksanaan analisis pekerjaan terhadap perangkat daerah di lingkungan pemerintah Kabupaten Sumedang, dilakukan melalui metode penyusunan analisis jabatan (Anjab) berdasarkan Perka BKN 12 Tahun 2011. Aspek yang dianalisis adalah pelaksanaan pekerjaan yang menjalankan fungsi-fungsi yang ada di setiap unit kerja. Penjabaran fungsi dari jabatan terlihat pada pelaksanaan tugas oleh semua pegawai yang berada di unit kerja tersebut. Dari hasil akhir Anjab yang dilaksanakan, maka diperoleh informasi jabatan dan peta jabatan, meskipun pada kondisi riil pelaksanaan Anjab belum semua dilakukan pada perangkat daerah yang terbentuk dilakukan.
 - b) Perencanaan kebutuhan pegawai dan rekrutmen calon pegawai di Kabupaten Sumedang yang dilaksanakan berdasarkan hasil Anjab dengan tahapan pada: Analisis kebutuhan pegawai yang

dilaksanakan meliputi: 1) Jenis pekerjaan, 2) Sifat pekerjaan, 3) Analisis beban kerja dan perkiraan jumlah PNS dalam jangka waktu tertentu, 4) Prinsip pelaksanaan pekerjaan, dan 5) Peralatan yang tersedia; dan Penyusunan formasi kompetensi pegawai, dimana pelaksanaan penyusunan formasi PNS daerah yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Sumedang ditentukan berdasarkan hasil analisis kebutuhan dalam jangka waktu tertentu dengan mempertimbangkan macam-macam pekerjaan, rutinitas pekerjaan, keahlian yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan hal-hal lain yang mempengaruhi jumlah dan sumber daya manusia yang diperlukan. Hal ini beralasan dengan tujuan agar unit organisasi perangkat daerah yang terbentuk mempunyai jumlah dan mutu pegawai yang memadai sesuai beban kerja dan tanggung jawab masing-masing satuan organisasi.

- c) Tahapan pelaksanaan seleksi calon pegawai (CPNS) tahun 2013 yang dilakukan meliputi 3 (tiga) tahapan yang harus diikuti, oleh peserta seleksi, yaitu: 1) Seleksi administrasi, yaitu Seleksi yang dilakukan untuk mencocokkan antara persyaratan administrasi dengan dokumen pelamaran yang disampaikan pelamar. 2) Seleksi Kompetensi Dasar, yaitu seleksi yang dilakukan untuk menilai kesuaian antara kompetensi dasar yang dimiliki oleh pelamar dengan standar kompetensi dasar PNS. Standar Kompetensi Dasar PNS tersebut meliputi tes karakteristik pribadi, tes intelengian umum dan tes wawasan kebangsaan. 3) Seleksi Kompetensi Bidang, yaitu seleksi yang dilakukan untuk menilai kesesuaian antara kompetensi bidang sesuai dengan kebutuhan jabatan. Untuk lebih jelasnya maka berikut akan diuraikan hasil analisa berdasarkan data dan informasi yang dikumpulkan.

SARAN

Beberapa hal subtansi terkait penelitian ini, yang dapat diberikan saran/rekomendasi yaitu sebagai berikut:

1. Pelaksanaan analisis pekerjaan menentukan sifat pekerjaan masing-masing Pegawai, diperlukan penyusunan Anjab pada semua perangkat daerah yang baru terbentuk, sehingga informasi jabatan dan peta jabatan dapat tersedia dengan memadai dan akurat.

2. Penyelenggaraan penyusunan Analisis Beban Kerja perlu dilakukan pada semua perangkat daerah yang terbentuk, sehingga tersedianya formasi kebutuhan pegawai dalam jangka waktu tertentu dengan mempertimbangkan macam-macam pekerjaan, rutinitas pekerjaan, keahlian yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan hal-hal lain yang mempengaruhi jumlah dan sumber daya manusia yang diperlukan.
3. Agar efektif dan efisien dalam proses seleksi CPNS daerah, perlu didukung perencanaan sarana dan prasarana serta anggaran yang memadai.

DAFTAR PUSTAKA

- Ayatrohaedi. 1986. *Kepribadian Budaya Bangsa (Local Genius)*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy and performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Dwijowijoto, Riant Nugroho, 2000, Otonomi Daerah: Desentralisasi Tanpa Revolusi: kajian dan kritik atas kebijakan desentralisasi di Indonesia, Elex Media Komputindo
- Dessler, Gary. 2005. *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)* edisi kesembilan jilid 2. edisi Bahasa Indonesia. Indeks. Jakarta
- Deb, Tapomoy, 2008, *Compensation Management: Text and Cases*, Excel Books, New Delhi
- Dwiyanto, Agus, 2008, *Reformasi Birokrasi Publik*, Gadjah Mada University, Yogyakarta
- Collins, Jim, 2006, *Good to Great and the Social Sector*, London: Random House
- Consuelo G. Sevilla, dkk. 1993. *Pengantar Metode Penelitian*. Jakarta: UI-Press. Gerber PD, Nel PS & Van Dyk, P.D. (1998). *Human Resources Management, International Thomson Publishing (Southern Africa)*, ISBN 1 86864 067 1
- Green, Amanda, 2005, *World Bank in: East Asia Decentralizes, Making Local Government*, Washington DC
- Greer, Charles R. 1995. *Strategy and Human Resources: a General Managerial Perspective*. New Jersey: Prentice Hall.
- Harris, M.M, Werner J. M., and DeSimone R. L. (2006). *Human Resource Development* 4e Published by Thomson South-western, Indian Edition Akash Press Delhi India
- Hill, C.W., Jones, G.R. (2004), *“Strategic Management: An Integrated Approach”*, Houghton, Mifflin Company, Boston, MA.
- Ingraham, Patricia W., and Romzek, Barbara S. (1994). *New Paradigm for Government. Issue for the Changing Public Service*. San Fransisco: Jossey- Bass Publisher.

- Itika, Josephat Stephen, 2011, *Fundamentals of human resource management Emerging experiences from Africa* Published by: African Studies Centre
- Kazlauskaitė, R., & Bučiūnienė, I. (2008). *The role of human resources and their management in the establishment of sustainable competitive advantage, Engineering Economics*, 60(5), 78-84.
- Lofland, John dan Lyn H. Lofland. 1984. *Analyzing Social Setting: A Guide To Qualitative Observation and Analysis*, Belmont, Cal: Wadsworth Publishing Company.
- Marc. Edelman, 1966. *Principle Good Governance*, Zolberg, hal, 171.
- Muluk, M.R. Khairul, 2007, *Desentralisasi dan Pemerintahan Daerah*, Banyumedia, Malang
- Panggabean, S. Mutiara. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia: Bogor.
- Peters, Guy, B., 2007, *Performance-Based Accountability, Performance Accountability and Combating Corruption, Public Sector Governance and Accountability Series, ed Anwar Shah*, World Bank, Washington, D.C. p 15-16,
- Porter, Michael E., Boon Siong Neo, Geraldine Chen, 2007, *Dynamic Governance: Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd
- Prasojo, Eko, Teguh Kurniawan, Defy Holidin, 2007, *State Reformin Indonesia*, Jakarta: UI Press
- Priyono & Marnis, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, penerbit zifatama publisher, Surabaya
- Rewansyah, Asmawi. 2010. *Reformasi Birokrasi Dalam Kerangka Good Governance*, CV. Yusaintanas Prima, Jakarta
- Ravens, Christina. 2013. *Internal brand management in an international context* (Vol. 47). Springer Science & Business Media. Scoorl JW. 1984, *Modernisasi Jakarta*, PT.Gramedia.
- Smith, Andrew dan Geof Hawke 2008, *Human resource management in Australian registered training organisations*, Published by NCVER, Australia
- Storey, J (ed)(1995). *Human resource management: a critical text*. International Thomson, London.
- Thoha, Miftah, 2005, *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*, Prenada Media, Jakarta
- Turner, Mark, David Hulme, 1997, *Governance, Administration and Development, Making The State Work*, Macmillan Press Ltd., London, England.
- Utomo, Warsito, 2007, *Dinamika Administrasi Publik Analisis Empiris Seputar Isu-Isu Kontemporer dalam Administrasi Publik*. Cet. II Pustaka Pelajar dan Program Magister Administrasi Publik UGM. Yogyakarta
- Widodo, Joko, 2005, *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*, Banyumedia Publishing, Malang
- Widhiastuti, Hardani, 2012, *Membangun Loyalitas Sumber Daya Manusia*, Penerbit Semarang University Press, Semarang

World Economic Forum, 2016, *The Global Competitiveness Report 2016-2017*, Jenewa Wiley. 1992. *A comprehensive view of roles for human resource managers in industry today. Industrial Management*

Yin, R. K. 2011. *Qualitative research from start to finish*. New York, NY: Guilford. Zauhar S. 1996, *Reformasi Administrasi, Konsep, Dimensi, dan Strategi*, Bandung, Bumi Aksara.

Naskah/Artikel/Jurnal/Makalah

Ashari, Edy Topo, 2009, Makalah: Sistem Pembinaan SDM PNS, Badan Kepegawaian Negara, Jakarta

Astuti, Sri Juni Woro, 2010, Membangun Kembali *Social Capital* Dalam Rangka Reformasi Administrasi di Indonesia, jurnal GOVERNANCE Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik Vol.1, No.2, Oktober 2010

Achmadi, 2015, Kewajiban Pelayanan Publik Oleh Pemerintah Daerah pada era Otonomi, *Anterior Jurnal*, Volume 14 Nomor 2, Juni 2015, Hal 221 – 227

Baedhowi. 2007. Revitalisasi Sumber Daya Aparatur dalam Rangka Meningkatkan Kualitas Layanan Publik. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Bisnis & Birokrasi*, Vol.15, No.2 (Mei 2007).

Creswell, John W. 1994. *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. SAGE Publications, Inc. Thousand Oaks

Lei, S.A. (2010). *Intrinsic and Extrinsic Motivation: Evaluating Benefits and Drawbacks from College Instructors' Perspectives*, *Journal of Instructional Psychology*, 37 (2)

Lojić, R., Škrbić, Ž., & Ristić, V. (2012). Strategic approach to human resources management. *Theoretical-Technical Journal For Protection, Security, Defense, Education And Training*, 47-63.

Muluk, Khairul. M.R, 2008. Dari Good ke Sound Governance: Pendorong Inovasi Administrasi Publik. *Jurnal Administrasi*

Nasution, Mahmud Syarif, 2015, Problematika Implementasi Lelang Jabatan Publik

Pandji Santosa, 2008, *Administrasi Publik: Teori dan Aplikasi Good Governance*, Bandung: PT. Reflika Aditama

Prasodjo, Eko, 2006, Reformasi Kepegawaian (Civil Service Reform), *Jurnal Demokrasi & HAM*, The Habibie Center, Volume 5 Nomor 3, Tahun 2006.

Prasojo, Eko dan Teguh Kurniawan, 2008, Reformasi Birokrasi dan *Good Governance: Kasus Best Practices* dari Sejumlah Daerah di Indonesia, makalah persentase the 5 th International Symposium of *Jurnal Antropologi Indonesia*, Banjarmasin. 22-25 Juli 2008

Prasojo, Eko, 2010, Reformasi Kepegawaian: Sebuah Review, Kritik dan Rekomendasi, Artikel Non Publish, disampaikan pada Rapat Dengar Pendapat Komisi II DPRD

Prasojo, Eko, Laode Rudita, 2014, Undang-Undang Aparatur Sipil Negara Merubah DNA Birokrasi, *Jurnal Ilmu Pemerintahan: Reformasi Birokrasi*, MIPI, Edisi 45

- Sudrajat, Tedi, 2009. Perwujudan *Good Governance* melalui Format Reformasi Birokrasi Publik dalam Perspektif Hukum Administrasi Negara, Jurnal Dinamika Hukum, Vol. 9
- Schuler & Jackson. 1987. Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*. 1(3):207-219
- Schuler Randall S, Dowling, Peter J Smart, John P & Huber, Vandal, 1992, Human Resource Management in Australia, Anatarmon-wsw, Harper Educational Publisher.
- Tiwari, Pankaj, 2012 *Human resource management practices: a comprehensive review,* Pakistan business review January 2012, vol 13, no.4, pp 669-705
- Wangsaatmaja Setiawan, 2014, Jurnal Simpul Perencana, Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan Perencana PUSBINDIKLATREN BAPPENAS), Jakarta, volume 22, Tahun 11 Juli 2014, Hal.8
- 2016, Artikel Non Publish disampaikan pada Seminar: Rasionalisasi ASN, Menuju Komposisi Ideal dan Profesional ASN
- Wibisana, Bima Haria, 2016, Artikel Non Publish disampaikan pada Seminar: Wujudkan Kinerja ASN Berstandar Kinerja Kelas Dunia
- , 2016, Materi Pidato Kepala BKN pada Acara Silaturahmi Pegawai BPTT
- Yatim, Inci Abdul, Bambang Supriyono, Imam Hardjanto, 2014, Perencanaan Pembangunan Sumber Daya Aparatur Melalui Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah di Kabupaten Magetan, Jurnal Wacana, Vol. 17, No. 2

Berita Koran/Buletin/Internet

- Data Statistik PNS Juni 2016, <http://www.bkn.go.id/statistik-pns>, diunggah Februari 2017
- Effendi, Taufiq, Agenda Strategis Reformasi Birokrasi menuju Good Governance.(http://www.setneg.go.id/index.php?option=com_content&task=view&id=87&Itemid=54 tanggal 09 Februari 2007), diunduh pebruari 2017.
- Peringkat dan Skor Corruption Perception Index 2016, <http://www.ti.or.id/index.php/publication/category/research>, diunggah Pebruari 2017
- World Economic Forum, 2016, The Global Competitiveness Report 2016-2017
- Menyelaraskan Sistem Penggajian Baru PNS dengan Keberlangsungan Fiskal, <http://www.bkn.go.id/buletin/buletin-kepegawaian-bkn-edisi-xxxvi>, diunggah Februari 2017
- Perampangan Jumlah PNS Menuai Polemik, http://www.bbc.com/indonesia/berita_indonesia/2016/06/160607_indonesia_perampangan_pns, diunggah Februari 2017
- Undang-Undang ASN Tidak Berjaladengan Realita yang Ada, <http://www.dpd.go.id/berita-148-undangundang-asn-tidak-berjalan-dengan-realita-yang-ada>, Diunggah Februari 2017

Peraturan Perundang-Undangan

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2015-2019

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 16 Tahun 2016 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi Badan Kepegawaian Negara 2015-2019