

KOLOM ILMIAH

Social Humaniora

**PENERAPAN PERSONNEL CONTROL YANG BAIK GUNA MENGATASI PERMASALAHAN PERSONNEL
LIMITATION DI PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN SUMBAWA TERKAIT PENERAPAN MORATORIUM
PEGAWAI NEGERI SIPIL****Ahmad Jibrail**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Teknologi Sumbawa

*Jibe_samawa@yahoo.com***Abstrak :**

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui peran personnel control dalam mengatasi personal limitation di Pemerintah Daerah Kabupaten Sumbawa terkait dengan moratorium penerimaan CPNS. Desain/ Metodologi/ Pendekatan Penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Temuan yang dihasilkan adalah Sesuatu yang signifikan pada Personel control di Pemda Kabupaten Sumbawa dilakukan melalui program seleksi PNS, baik pada saat penerimaan pendaftaran PNS baru maupun saat redistribusi PNS. Personel limitation PNS di Pemda Kabupaten Sumbawa meliputi keterbatasan kuantitas dan kualitas. Keterbatasan kuantitas ditunjukkan dari selisih jumlah PNS yang tersedia dengan hasil analisis kebutuhan PNS yang ideal. Keterbatasan kualitas dilihat dari masih adanya PNS yang berpendidikan setingkat SD dan SMP, di mana hal ini tentu berdampak pada kompetensi kognitif dan teknis. Personel control yang diimplementasikan oleh Pemda Kabupaten Sumbawa berdampak pada personel limitation, yaitu mampu menyeimbangkan kedua personal dalam membangun penerimaan PNS baru. Implikasi praktis penelitian yakni upaya implementasi personel control di lingkungan Pemda hendaknya juga bisa dioptimalkan adalah melalui implikasi strategi pelatihan teknis dan fungsional.

Kata Kunci: PNS, Personal Control, Personal Limitation, Moratorium, Pemda Kab. Sumbawa

PENDAHULUAN

Berdasarkan Surat Keputusan Bersama (SKB) moratorium penerimaan PNS, pemerintah melakukan moratorium PNS mulai tanggal 1 September 2011 sampai 31 Desember 2012, yang ditandatangani tiga menteri, yaitu: Menteri Dalam Negeri, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, serta Menteri Keuangan pada tanggal 24 Agustus 2011 di Istana Wakil Presiden, Jakarta (SKB Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Menteri Dalam Negeri, dan Menteri Keuangan No. 02/SPB/M.PAN-RB/8/2011, No. 800-632 TAHUN 2011, dan No. 141/PMK. 01/2011 tentang Penundaan Sementara Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil).

Faktor mendasar diputuskan moratorium menurut catatan Menteri

Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi bahwa jumlah PNS di Indonesia per Mei 2011 mencatat 4.708.330 orang atau 2,03 persen dari jumlah penduduk. Hal ini berdampak pada beban APBN pertahun mencapai Rp 180 triliun untuk gaji PNS termasuk pensiunan. Artinya, negara terbebani dengan kewajiban terhadap PNS yang selama ini terlihat tidak maksimal membawa perubahan bagi manajemen pembangunan negara. Birokrasi PNS juga mencerminkan kinerja yang buruk dalam melayani masyarakat ("Moratorium Hanya bagi Institusi Berlebih", Kompas.com, Kamis, 30 Juni 2011).

Rekrutmen merupakan upaya institusi dalam mendapatkan pegawai yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan. Berdasarkan penelitian yang

dipublikasikan *Harvard Business Review* (seperti dikutip dalam Zimmerer dan Scarborough, 2009:413) menyimpulkan bahwa “80% dari perputaran pegawai adalah disebabkan keputusan perekrutan yang buruk. Bahkan program-program pelatihan yang terbaik tidak selalu dapat mengatasi keputusan perekrutan yang salah”.

Namun pada kenyataannya sering terjadi penyelewengan dan tindak kejahatan dalam instansi yang dilakukan oleh pegawai yang seringkali disebabkan oleh adanya kesalahan dalam proses awal rekrutmen pegawai.

Kecenderungan pada setiap rekrutmen dan seleksi awal pegawai, yang masih menggunakan prinsip Kolusi, Korupsi, dan Nepotisme (KKN) merupakan suatu bukti yang menarik dan aktual di era reformasi pada bangsa Indonesia. Rekrutmen yang menuntut adanya kualifikasi tertentu untuk calon pelamar seringkali diabaikan karena rentannya proses perekrutan dengan praktik KKN, sehingga kualitas kinerja kelembagaan juga rendah.

Praktik KKN dalam proses perekrutan yang selama ini dipraktikkan oleh lembaga pemerintah merupakan hal yang krusial, sehingga perlu mendapatkan perhatian lebih dari pemerintah, karena proses perekrutan pegawai merupakan ujung tombak keberhasilan suatu lembaga untuk mendapatkan pegawai yang berkualitas. Dengan demikian rekrutmen tidak hanya menarik simpati atau minat seseorang yang memiliki sumber daya berkualitas untuk bekerja, melainkan juga memperbesar kemungkinan untuk mempertahankannya setelah bekerja.

Persoalan pengelolaan sumber daya manusia aparatur dalam hal ini Pegawai Negeri Sipil (PNS) daerah begitu kompleks karena banyak dicampuri kepentingan di luar administrasi pemerintahan. Persoalan buruknya pelayanan publik di daerah dapat ditelusuri semenjak diberlakukannya otonomi daerah di tahun 1999, kesenjangan antar daerah, terutama kabupaten/kota, dalam urusan rekrut

merekrut bahkan memecat pegawai (PNS) dilakukan tanpa berkonsultasi dengan pemerintah provinsi, apalagi pusat.

Penerapan moratorium berupa penghentian sementara penerimaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) ini tentu saja berdampak pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja di pemerintah daerah, karena pada dasarnya perekrutan pegawai negeri sipil merupakan upaya untuk mengisi lowongan yang ada akibat dari adanya pegawai negeri yang purna tugas atau pensiun. Jika dilakukan penghentian perekrutan sementara, maka dikhawatirkan akan timbul adanya keterbatasan personel (*personnel limitation*) di kelembagaan. Sebagaimana yang terjadi pada pemerintah provinsi Jawa Timur yang menyebutkan bahwa jika dikalkulasi selama lima tahun, 2009-2014, total pegawai negeri sipil yang purnatugas bisa mencapai 8.600 orang, sehingga diperlukan proses seleksi calon pegawai negeri sipil untuk menggantikan pegawai yang purnatugas (“Perekrutan CPNS Serentak di Lima Provinsi”, *Antarnews.com*, Selasa, 14 September 2010).

Pada awalnya moratorium seperti solusi cerdas dan cepat yang dilakukan oleh pemerintah yang memang sangat reaktif menjawab penolakan masyarakat akan pelayan-pelayan publik yang korup dan tidak pro rakyat. Meskipun demikian, bikrokrasi pemerintah selayaknya organisasi, akan selalu memerlukan generasi baru, sehingga celah antara generasi dihasilkan dari moratorium dapat dihindari karena hal tersebut akan menimbulkan banyak aparatur honorer yang akan menyebabkan pemborosan keuangan negara beserta penambahan jumlah yang berlebihan di jajaran Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang minim kompetensi dan ancaman integritas.

Oleh karena itu, pemerintah daerah dituntut untuk menerapkan sistem pengendalian manajemen yang baik, terutama *personnel control*, agar implementasi moratorium perekrutan pegawai negeri sipil tidak berdampak

pada keterbatasan pegawai yang mengisi posisi di kelembagaan, baik keterbatasan dalam kuantitas maupun keterbatasan dalam kualitas. Keterbatasan dalam hal kualitas ini meliputi kompetensi yang ada dalam diri karyawan, seperti kurangnya pengetahuan, pengalaman, tingkat intelegensi, pelatihan atau pengetahuan mengenai tugas yang diberikan kepadanya (Merchant dan Van der Stede, 2007:9).

Personnel control yang merupakan salah satu bentuk dari implementasi *management control system* bisa digunakan untuk membangun harapan individu untuk membantu diri mereka sendiri maupun orang lain. Dalam hal ini, *personnel control* menekankan kepada personal (karyawan) dengan tujuan untuk meningkatkan *self-control* atau *social control* individu (Merchant dan Van der Stede, 2007:23). Jadi tujuan *personnel control* dalam *management control systems* adalah untuk membantu manajemen dalam melakukan koordinasi pada setiap bagian dalam organisasi, mengalokasikan sumber daya organisasi, dan menjalankan bagian-bagian tersebut untuk mencapai visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi (Ghosh, 2005:6)

Berdasarkan perhitungan menunjukkan dengan jelas bahwa antara persediaan dan kebutuhan PNS belum sepenuhnya terpenuhi. Jika penerapan moratorium itu sepenuhnya diterapkan maka akan terjadi *personnel limitation* di lingkungan Pemerintah Daerah kabupaten Sumbawa. Hal ini diperkirakan akan membawa dampak pada optimalisasi kinerja aparatur negara. Untuk itu, diperlukan membangun *personnel control* yang baik agar *bezetting* bisa dimaksimalkan baik secara kuantitas maupun kualitasnya.

Secara eksplisit masyarakat menghendaki adanya sumber daya aparatur baru yang berkualitas dan profesional, terlebih tuntutan dunia usaha dan kecenderungan perkembangan teknologi informasi dalam persaingan global mengharuskan

setiap aparatur mampu membaca situasi dan mengantisipasi perubahan yang akan terjadi, sehingga dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya tersebut aparatur dapat menyesuaikan diri terhadap kemajuan-kemajuan dan dinamika yang terjadi di masyarakat. Jadi, apabila moratorium di Sumbawa suatu saat nanti dicabut, maka Pegawai Negeri Sipil (PNS) hanya akan berisi tenaga-tenaga yang sudah tidak produktif karena umur yang sudah tidak muda lagi. Tenaga-tenaga barupun akan mundur teratur, lebih memilih bersaing di kompetisi pasar kerja swasta yang lebih menjanjikan.

Dari uraian di atas adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui *personnel control* di Pemerintah Daerah Kabupaten Sumbawa.
2. Untuk mengetahui *personnel limitation* di Pemerintah Daerah Kabupaten Sumbawa.
3. Untuk mengetahui peran *personnel control* dalam mengatasi *personnel limitation* di Pemerintah Daerah Kabupaten Sumbawa terkait dengan moratorium penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Metode studi kasus merupakan strategi yang cocok untuk digunakan jika pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan *how* atau *why*, dan jika peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki, serta apabila fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer (masa kini) di dalam konteks kehidupan nyata.

Studi kasus merupakan strategi penelitian pilihan apabila pertanyaan "bagaimanakah (*how*)" atau "mengapa (*why*)" diajukan dalam penelitian, ketika peneliti memiliki kontrol yang kecil terhadap *event*, dan ketika fokus penelitiannya adalah pada fenomena kontemporer (Yin, 2008:1).

Teknik Analisis Data

Adapun tahapan teknik analisis data dalam penelitian ini adalah (Sugiyono, 2005:88-99):

1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses berpikir sensitif yang merupakan kecerdasan, keluasan, dan kedalaman wawasan yang tinggi.

2. Penyajian Data

Setelah data direduksi maka penyajian data dilakukan dalam bentuk teks atau narasi. Dengan melakukan penyajian data maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

3. Kesimpulan

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap, sehingga setelah diteliti menjadi jelas. Dalam penelitian ini temuan yang diharapkan adalah gambaran mengenai *personnel control* di Pemerintah Daerah Kabupaten Sumbawa, *personal limitation* di Pemerintah Daerah Kabupaten Sumbawa, serta peran *personnel control* dalam mengatasi *personal limitation* di Pemerintah Daerah Kabupaten Sumbawa terkait dengan moratorium penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Penerapan Personel Control di Pemda Kabupaten Sumbawa

a. Seleksi dan Penempatan

Proses seleksi dan penempatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang ditempatkan di Pemda Kabupaten Sumbawa dilakukan melalui proses seleksi Calon PNS.

Proses seleksi PNS di Pemda Kabupaten Sumbawa disesuaikan dengan alur proses pengadaan PNS berdasarkan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Tahap awal dimulai dari adanya usulan Pemda Kabupaten Sumbawa kepada Menteri

Pendayagunaan Aparatur Negara (MenPAN) atas adanya kebutuhan PNS dalam jumlah tertentu.

b. Analisis Kebutuhan PNS

Sebelum melakukan pengajuan kebutuhan PNS di Pemda Kabupaten Sumbawa, Bupati melakukan analisis kebutuhan pegawai untuk dilampirkan dalam surat pengajuan kebutuhan PNS di Pemda Kabupaten Sumbawa. Analisis kebutuhan ini dilakukan dengan menghitung jumlah pegawai yang ada, menghitung jumlah ideal PNS yang harus diisi, dan proyeksi kebutuhan untuk jangka waktu lima tahun kemudian. Berikut adalah data hasil perhitungan kebutuhan pegawai di Pemda Kabupaten Sumbawa.

Tabel 5.1 Hasil Analisis Kebutuhan PNS Pemda Kabupaten Sumbawa 2011

Kelompok Jabatan	Hasil Analisis Kebutuhan (orang)	PNS yang Tersedia (orang)	Kelebihan/ Kekurangan (orang) *)
Struktural			
Eselon I	-	-	-
Eselon II	33	33	0
Eselon III	182	178	-4
Eselon IV	857	725	-132
Eselon V	97	-	-97
Jumlah	1.169	936	-233
Fungsional	2.914	2.570	-344
	4.083	3.506	-577

*) tanda negatif berarti kekurangan

Sumber: Internal Pemda Kabupaten Sumbawa, 2012

Tabel di atas menunjukkan bahwa hingga akhir tahun 2011, berdasarkan hasil analisis kebutuhan, maka hingga tahun 2011, jumlah persediaan PNS yang ada di Pemda Kabupaten Sumbawa belum sesuai dengan hasil perhitungan analisis kebutuhan PNS.

Dalam menghitung jumlah kebutuhan PNS maka Pemda Kabupaten Sumbawa menggunakan dasar Peraturan Pemerintah No. 41 Tahun 2007 (PP 41/2007) tentang Organisasi Perangkat Daerah dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 26 Tahun 2011 (PerMAN 26/2011) tentang Pedoman Perhitungan Jumlah Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil untuk Daerah. Jika formasi yang disampaikan kepada pusat telah

disetujui, Pemda Kabupaten Sumbawa selanjutnya melakukan penyesuaian komposisi kebutuhan di lapangan.

Berkaitan dengan proyeksi kebutuhan pegawai, maka sebenarnya Pemda Kabupaten Sumbawa selalu melakukan perhitungan proyeksi kebutuhan setiap tahun. Akan tetapi periode estimasinya dilakukan dalam jangka waktu lima tahun.

c. Pengajuan Permohonan kepada MenPAN

Tahap berikutnya adalah menyampaikan surat permohonan pengadaan PNS kepada MenPAN dengan tembusan kepada Badan Kepegawaian Negara. Surat permohonan ini disertai dengan hasil analisis kebutuhan PNS dan estimasi kebutuhan pegawai selama periode lima tahun mendatang.

d. Seleksi, Redistribusi, dan Optimalisasi Tenaga Honorer

Jika surat permohonan telah diajukan maka akan ada dua alternatif keputusan yang diberikan dari pusat kepada Pemda Kabupaten Sumbawa, yaitu "ya" dan "tidak". Jika disetujui maka Pemda Kabupaten Sumbawa bisa melakukan proses seleksi PNS, sedangkan jika tidak disetujui maka Pemda Kabupaten Sumbawa akan melakukan Redistribusi PNS.

a. Seleksi Calon PNS

1) Tahap Pendaftaran Calon PNS

Pendaftaran Calon PNS dilakukan dengan berdasar pada prinsip umum pengadaan Calon PNS, yaitu netral, obyektif, akuntabel, bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme dan transparan.

2) Tahap Seleksi

Hasil wawancara dengan pihak internal Pemda Kabupaten Sumbawa menjelaskan bahwa dalam rangka memenuhi prinsip umum tersebut, maka Pemda Kabupaten Sumbawa melakukan kerja sama dengan Perguruan Tinggi untuk menyusun soal yang akan digunakan untuk menguji Calon PNS hingga penentuan peringkat hasil tes. Perguruan Tinggi yang selama ini mendukung seleksi Calon PNS Pemda Kabupaten Sumbawa di antaranya adalah Universitas Mataram (Unram).

b. Redistribusi PNS

Redistribusi PNS dilakukan dengan tujuan untuk melakukan pemerataan alokasi jumlah PNS sesuai dengan kebutuhan. Hal ini karena tidak selamanya usulan kebutuhan pegawai disetujui oleh Pusat. Pada tahun 2010 misalnya, Pemerintah Kabupaten Sumbawa mendapat kuota Calon PNS sebanyak 195 orang, di mana dari kuota itu masih harus dirinci formasinya sesuai usulan daerah tentang kebutuhan Calon PNS sesuai jabatan, tingkat pendidikan dan lokasi penempatannya.

Jika usulan perekrutan Calon PNS tidak disetujui atau hanya disetujui sebagian, maka Pemda Kabupaten Sumbawa akan mengimplementasikan redistribusi pegawai dengan tujuan pemerataan, efektivitas, dan keseimbangan.

Dalam rangka upaya untuk memenuhi kebutuhan PNS di seluruh unit kerja di Pemda Kabupaten Sumbawa, maka posisi yang telah didistribusi hingga Juni 2012 adalah sebesar 146 orang. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan redistribusi tidak dilakukan dalam sekali waktu, tetapi dilakukan secara berkala.

c. Optimalisasi Tenaga Honorer

Selain didukung oleh PNS, Pemda Kabupaten Sumbawa juga mempekerjakan tenaga honorer. Perekrutan tenaga honorer dilakukan oleh Pemda Kabupaten Sumbawa dalam rangka menunjang pemenuhan kebutuhan PNS, jika usulan pengadaan PNS tidak disetujui oleh Pusat baik sebagian maupun keseluruhan.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa dalam rangka belum terpenuhinya jumlah PNS di setiap formasi jabatan pada unit kerja yang ada di Pemda, maka keberadaan tenaga honorer menjadi penting dalam rangka menunjang aktivitas di Pemda. Meskipun demikian, Pemda tidak lantas menghilangkan proses pengadaan Calon PNS, karena gaji untuk tenaga honorer tidak ada dalam anggaran dan harus diambilkan dari internal unit kerja di Pemda Kabupaten Sumbawa. Apalagi, perekrutan tenaga honorer juga sudah tidak lagi diperbolehkan, jika tenaga honorer yang

saat ini diperbantukan di tiap unit kerja telah diangkat sebagai PNS.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa meskipun tenaga honorer memiliki kedudukan penting di Pemda dalam rangka menutupi kekurangan tenaga kerja, akan tetapi keberadaan tenaga honorer ini tidak akan berlangsung lama, karena Pemda Kabupaten tidak diperbolehkan lagi merekrut tenaga honorer. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 56 Tahun 2012 (PP 56/2012) tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Pemerintah Nomor 48 TAHUN 2005 tentang Pengangkatan Tenaga Honorer menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil disebutkan bahwa semua tenaga honorer yang sudah bekerja selama lebih dari lima tahun akan dikategorikan ke dalam kategori 1 dan kategori 2, di mana K1 ini akan diangkat secara langsung menjadi PNS, dan K2 akan mengikuti seleksi khusus. Dengan demikian, jika tenaga honorer K1 dan K2 telah diangkat menjadi PNS semua, maka tenaga honorer di kemudian hari akan hilang dengan sendirinya. Hingga saat ini, jumlah tenaga honorer kategori 1 yang dipekerjakan di Pemda Kabupaten Sumbawa adalah sebagai berikut:

1. Tenaga honorer guru sebanyak 6 orang.
2. Tenaga honorer yang merupakan tenaga teknis dan administrasi lainnya sebanyak 57 orang.

Ke lima puluh tujuh tenaga honorer tersebut akan diangkat secara langsung untuk menjadi PNS jika masa kerjanya telah melebihi lima tahun. Dengan demikian, jika semua tenaga honorer tersebut telah diangkat menjadi PNS maka tidak akan ada lagi tenaga honorer di Pemda Kabupaten Sumbawa, karena tidak ada lagi perekrutan tenaga honorer.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa proses perekrutan PNS merupakan hal krusial yang tetap harus dilakukan oleh Pemda, agar kelangsungan ketersediaan PNS tetap memadai. Apalagi setiap tahun selalu ada PNS yang melewati batas usia pensiun.

e. Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan

Pendidikan dan pelatihan prajabatan yang diterapkan di Pemda Kabupaten Sumbawa tersebut sesuai dengan ketentuan dalam Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000, bahwa pendidikan dan pelatihan prajabatan (golongan I, II, dan III) bertujuan:

- a. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil (PNS) sesuai dengan kebutuhan instansi.
- b. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
- c. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat.
- d. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Pendidikan dan pelatihan prajabatan merupakan syarat pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS),

Pendidikan dan pelatihan fungsional di Pemda Kabupaten Sumbawa dilakukan dengan mempertimbangkan persyaratan yang harus dipenuhi oleh PNS yang hendak mengikuti pendidikan dan pelatihan tersebut. Selain harus memenuhi persyaratan umum sebagaimana yang harus dipenuhi oleh pegawai yang mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, pegawai harus memenuhi persyaratan khusus. Persyaratan khusus yang harus dipenuhi oleh pegawai agar bisa mengikuti pendidikan dan pelatihan fungsional diatur dalam ketentuan-ketentuan yang termuat dalam Surat Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum

Pembinaan Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Fungsional.

f. Perancangan Pekerjaan dan Penyediaan Sumber Daya yang Cukup

Perancangan pekerjaan dan penyediaan sumber daya yang cukup dilakukan dengan mengacu pada peraturan perundangan yang berlaku. Perancangan pekerjaan dan penyediaan sumber daya juga dilakukan dengan mempertimbangkan kebutuhan Pemda Kabupaten Sumbawa dalam mendukung terwujudnya visi dan misi Pemda Kabupaten Sumbawa.

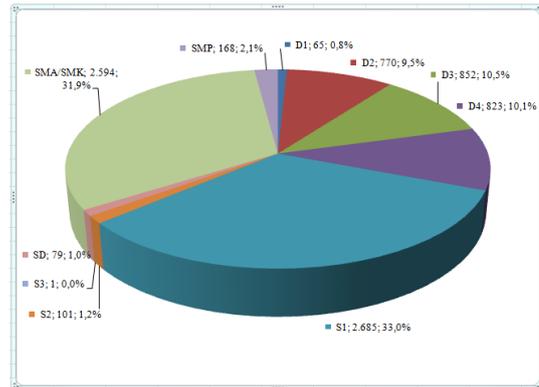
Selain itu, perancangan pekerjaan juga diawali dengan melakukan analisis terhadap pekerjaan yang diperlukan untuk menunjang visi dan misi Pemda. Analisis pekerjaan itu sendiri merupakan proses pengumpulan informasi mengenai suatu pekerjaan yang dilakukan oleh aparatur. Analisis pekerjaan ini menghasilkan suatu daftar uraian pekerjaan pernyataan tertulis mengenai kewajiban aparatur yang juga mencakup standar kualifikasi, tingkat pendidikan, pengalaman minimal yang diperlukan serta karakter pekerjaan itu sendiri.

Dari hasil penelitian menunjukan Pemda Kabupaten Sumbawa memiliki rancangan pekerjaan yang didelegasikan di masing-masing unit organisasi. Di mana jumlah unit organisasi tersebut adalah sebanyak 65 unit organisasi mulai dari Dinas sampai kantor desa.

Personel Limitation di Pemda Kabupaten Sumbawa

PNS yang dipekerjakan di Pemda Kabupaten Sumbawa merupakan sumber daya manusia yang telah disaring melalui seleksi administrasi dan seleksi kompetensi. Dengan demikian, PNS yang bekerja telah memiliki kompetensi sebagaimana yang diperlukan dalam spesifikasi jabatan yang ditentukan. Berikut adalah komposisi pegawai berdasarkan pendidikan.

Komposisi PNS di Pemda Kabupaten Sumbawa Berdasarkan Pendidikan



Gambar 1

Sumber: internal Pemda Kabupaten Sumbawa

Grafik di atas menunjukkan bahwa mayoritas PNS di Pemda Kabupaten Sumbawa adalah berpendidikan setingkat Strata 1, yaitu sebesar 33,0%, diikuti oleh PNS yang berpendidikan setingkat SMA/SMK sebanyak 31,9%. Selain itu, ada juga satu orang PNS yang telah mencapai pendidikan setingkat S3, dan 1,2% (101 orang) PNS yang berpendidikan setingkat S2. Namun demikian, di antara PNS tersebut ada juga yang masih berpendidikan setingkat SD yaitu sebesar 1,0% (79 orang) dan SMP sebesar 2,1% (168 orang).

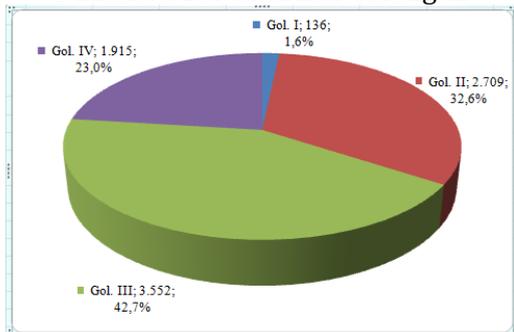
Banyaknya PNS yang berpendidikan setara S1 tersebut menunjukkan bahwa dalam seleksi PNS yang dilakukan oleh Pemda Kabupaten Sumbawa telah melakukan penyaringan yang cukup ketat, sehingga diperoleh PNS dengan tingkat pendidikan sampai Perguruan Tinggi. Dengan demikian, kompetensi yang dimiliki oleh PNS juga dianggap memadai. Namun demikian, masih adanya PNS yang berpendidikan setingkat SMP dan SD juga menunjukkan bahwa masih ada PNS yang memiliki keterbatasan dalam hal kompetensi dasar.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak semua PNS memiliki kompetensi sesuai dengan *job description* yang telah ditetapkan. Artinya PNS yang diposisikan pada suatu jabatan belum tentu memiliki kualifikasi sebagaimana spesifikasi jabatannya. Di mana hal itu disebabkan oleh adanya redistribusi

pegawai. Namun demikian, untuk mengatasi keterbatasan PNS tersebut, Pemda melakukan Pelatihan untuk menciptakan PNS yang berkualitas.

Sementara itu, jika ditinjau berdasarkan golongan kepangkatannya maka bisa dilihat komposisinya pada grafik sebagai berikut:

Komposisi PNS di Pemda Kabupaten Sumbawa Berdasarkan Golongan



Gambar 2

Sumber: internal Pemda Kabupaten Sumbawa

Grafik di atas menunjukkan bahwa jika ditinjau dari golongan kepangkatan, maka mayoritas PNS di Pemda Kabupaten Sumbawa adalah berposisi di golongan III, yaitu sebesar 42,7% (3.552 orang). Komposisi ini menunjukkan bahwa seara kompetensi akademis, PNS di Kabupaten Sumbawa telah terpenuhi, karena salah satu syarat kenaikan pangkat PNS adalah dilihat dari tingkat pendidikan dan hasil penilaian prestasi kerja.

Penerapan *Personel Control* terhadap *Personel Limitation* di Kabupaten Sumbawa

Berdasarkan uraian di muka maka bisa dilihat bahwa adanya pembatasan penerimaan Calon PNS baru bersamaan dengan keluarnya Peraturan Bersama Nomor 02/SPB/M.PAN-RB/8/2011, Nomor 800-032 Tahun 2011, dan Nomor 141/PMK.01/2011 tentang Penundaan Sementara Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil berdampak pada strategi pengendalian manajemen sumber daya manusia yang diterapkan oleh Pemda. Proses seleksi yang diterapkan selama ini Pemda menggunakan dua metode seleksi, yaitu seleksi administrasi dan

seleksi akademis (tes kompetensi dasar). Dengan adanya seleksi administrasi maka dihasilkan PNS yang memenuhi syarat umum sebagai PNS, yaitu sehat jasmani dan rohani, berkelakuan baik, memiliki kemampuan kognitif yang memadai, cukup usia.

Jika ditinjau dari persyaratan akademis, maka besar kemungkinan akan diperoleh PNS yang berkualitas secara fisik dan psikologis. Artinya PNS yang sudah ada adalah PNS yang akan memiliki kompetensi sosial dan emosional.

Selain itu, tahap seleksi melalui tes kompetensi dasar (TKD) juga diterapkan oleh Pemda, di mana tes kompetensi dasar ini meliputi tes pengetahuan umum, tes bakat skolastik, dan tes skala kematangan. Dengan dukungan tes kompetensi dasar ini, maka diharapkan PNS yang direkrut benar-benar merupakan PNS yang memiliki kemampuan sebagaimana posisi yang dipilih dan memiliki kematangan secara sosial dan emosional. Tingkat kematangan dan kesesuaian antara bakat dengan jabatan ini diharapkan akan bisa menghasilkan PNS yang andal dalam menyampaikan layanan kepada masyarakat.

Namun demikian, jika ditinjau dari sisi pendidikan PNS yang telah diangkat di Pemda Kabupaten Sumbawa, maka masih bisa ditemukan PNS yang berpendidikan setingkat SD dan SMP. Rendahnya pendidikan ini berdampak pada terbatasnya kompetensi yang dimiliki oleh PNS tersebut dalam melaksanakan tugas yang diemban. Sebenarnya, langkah yang diambil oleh Pemda terkait dengan keterbatasan tersebut adalah dengan melakukan pelatihan prajabatan bagi seluruh PNS. Di mana pelatihan prajabatan ini diberikan kepada setiap golongan kepangkatan, yaitu ketika PNS akan dinaikkan golongannya menjadi golongan I, II, dan III.

Selain ditemukan adanya keterbatasan kompetensi, Pemda Kabupaten Sumbawa juga mengalami keterbatasan jumlah personel PNS. Dengan adanya keterbatasan personel

ini, maka seharusnya Pemda melakukan perekrutan PNS baru. Akan tetapi, meskipun sebenarnya Pemda Kabupaten Sumbawa masih kekurangan tenaga PNS, pada tahun 2011 tersebut Pemerintah mengeluarkan SPB tentang moratorium PNS, sehingga Pemda harus melakukan upaya untuk mengoptimalkan PNS dan tenaga honorer yang ada saat ini.

Optimalisasi PNS yang telah ada dilakukan melalui redistribusi PNS dari unit kerja yang dianggap berlebih kepada unit kerja yang kekurangan. Di mana redistribusi ini dilakukan dengan mengimplementasikan promosi dan mutasi jabatan yang dalam pelaksanaannya dilakukan dengan memperhatikan kualifikasi PNS dengan spesifikasi jabatan di tiap unit kerja.

Optimalisasi tenaga honorer juga dilakukan oleh Pemda dengan tetap memanfaatkan tenaga honorer yang ada. Namun demikian, dalam hal ini masih terkendala dengan beban untuk kompensasi tenaga honorer yang harus dialokasikan dari sumber dana di dalam masing-masing unit kerja. Selain itu, dengan adanya PP 56/2012, maka tenaga honorer yang sudah ada saat ini juga perlahan-lahan akan mengalami penurunan jumlah, karena tenaga honorer tersebut secara bertahap akan segera diangkat menjadi PNS.

Dengan demikian, bersamaan dengan berkurangnya PNS akibat pensiun dan berkurangnya tenaga honorer maka Pemda Kabupaten Sumbawa tetap memerlukan perekrutan PNS baru untuk memenuhi kebutuhan PNS sebagaimana yang telah dilakukan perhitungannya berdasarkan PP 41/2007 dan PermenPAN 26/2011.

Namun demikian, dengan belum disetujuinya usulan pengadaan PNS baru diwilayah Kabupaten Sumbawa, maka untuk saat ini Pemda Kabupaten Sumbawa harus tetap melakukan upaya untuk memperbaiki keterbatasan PNS, baik secara kualitas maupun kuantitas melalui program redistribusi dan pelatihan. Di mana dalam hal ini, kendala dalam efisiensi dan efektivitas tenaga kerja masih menemukan kendala, yaitu

kurangnya sarana dan prasarana untuk menunjang kecepatan dan ketepatan pelayanan kepada masyarakat.

Pembahasan Hasil

Berdasarkan uraian di muka maka bisa dijelaskan bahwa personel control yang diimplementasikan di Pemda Kabupaten Sumbawa masih mampu mengatasi keterbatasan personel PNS di lingkungan Pemda, baik secara kuantitas maupun kualitas. Hal ini sebagaimana hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Vázquez, Elorza, dan Jerónimo (2007) yang mengamati peran *personel control* untuk mengatasi *personel limitation*. Penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Parrado (2010) bahwa penundaan seleksi pegawai baru untuk sementara waktu bisa diatasi dengan melakukan pemindahan tugas di antara jabatan dan melakukan penempatan yang tepat, di mana penempatan tepat akan membawa dampak pada pekerjaan yang dihasilkan yang lebih efisien dan efektif.

Efisiensi dan efektivitas ini bisa diperoleh, karena dengan adanya *personel control* maka PNS akan lebih menyadari tugas dan tanggung jawabnya, sebagai hasil dari proses seleksi dan pelatihan, sehingga menghasilkan PNS yang terqualifikasi seara akademis dan teknis. Bukan hanya itu, dengan adanya proses kualifikasi yang disesuaikan dengan spesifikasi jabatan pada saat redistribusi, maka penempatan PNS pun lebih tepat sasaran. Hal ini sebagaimana hasil penelitian Paulsen *et al.* (2005) yang mengungkapkan bahwa ketika perusahaan mengalami perampingan, maka pegawai yang menjadi korban perampingan memiliki kesadaran untuk melakukan tugas dengan lebih baik.

Selain itu, sebagaimana dijelaskan oleh Merchant dan Van der Stede (2007:74-75) bahwa *personnel control* dimaksudkan untuk meningkatkan *self-control* atau *social control* individu. *Individual self-control* yang juga disebut sebagai *self-control*, *intrinsic motivation*, *ethics and morality*, *trust and atmosphere*, *loyalty*, dan *culture*

merupakan suatu dorongan yang secara alami terhadap individu untuk bekerja dengan baik. Sementara itu, *social control* menekankan pada nilai dan norma yang digunakan oleh sekelompok orang. *Personnel control* juga membantu karyawan untuk secara alami melakukan pengendalian dan/atau memotivasi diri mereka sendiri. Merchant dan Van der Stede (2007:74-75) menyebutkan bahwa *personnel control* dapat memberikan setidaknya tiga tujuan yaitu:

1. Mengklarifikasi harapan atau ekspektasi. Dalam hal ini *personnel control* membantu meyakinkan karyawan memahami apa yang diinginkan oleh organisasi.
2. Membantu meyakinkan bahwa setiap karyawan akan dapat mengerjakan pekerjaannya dengan baik dan menggunakan semua kemampuannya (seperti pengalaman, kecerdasan) dan sumber daya (waktu dan informasi) yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaannya tersebut.
3. Membantu karyawan untuk memiliki *self monitoring*. *Self monitoring* merupakan dorongan yang natural untuk melakukan sesuatu yang benar sehingga dapat menimbulkan kebanggaan dan kepuasan dalam diri karyawan sendiri bila melakukan suatu pekerjaan dengan baik dan dapat membawa keberhasilan bagi organisasi.

Dengan adanya tiga fungsi *personnel control* tersebut maka *personnel limitation* yang ditemukan di Pemda akan bisa diatasi. Dengan adanya redistribusi yang tepat melalui analisis pekerjaan, kualifikasi PNS yang sesuai dengan pekerjaannya maka PNS akan lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik. Hal ini sesuai dengan Penjelasan UU 43/1999 butir 10 yang menyatakan bahwa "Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural atau jabatan fungsional harus dilakukan secara obyektif dan selektif, sehingga menumbuhkan kegairahan untuk

berkompetisi bagi semua Pegawai Negeri Sipil dalam meningkatkan kemampuan profesionalismenya dalam rangka memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat".

Proses kualifikasi PNS sesuai dengan spesifikasi jabatan ini juga dijelaskan oleh Merchant dan Van der Stede (2007:76), bahwa cara lain yang dapat digunakan untuk membantu karyawan melakukan tugasnya dengan baik yaitu dengan memastikan bahwa pekerjaan telah dirancang sesuai dengan motivasi dan kemampuan karyawan dan memiliki kemungkinan sukses yang tinggi. Karyawan sering kali membutuhkan sumber daya yang cukup seperti informasi, peralatan, karyawan pendukung dan wewenang untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan dapat tercipta koordinasi yang baik dengan bagian-bagian yang ada di dalam perusahaan.

Dengan demikian, bisa dijelaskan bahwa adanya *personnel control* dapat mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Hal ini berhubungan erat dengan bagaimana cara Pemda mengatur sumber daya manusianya, apabila hanya mengandalkan aturan yang jelas dan tegas saja yang telah ditetapkan oleh perusahaan hal tersebut tidak dapat berjalan dengan baik, jika faktor internal pengendalian sumber daya manusianya sendiri tidak didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Oleh karena itu kunci pokok manajemen sumber daya manusia adalah *how to find or get the best person and how to maintain it* (Merchant dan Van der Stede, 2007:76). Di man dalam hal ini telah diterapkan oleh Pemda Kabupaten Sumbawa selama menunggu terealisasinya usulan perekrutan PNS baru yang telah disampaikan kepada MenPAN bersamaan dengan pelaporan komposisi dan struktur PNS di lingkungan Pemda terkait dengan adanya SPB Moratorium PNS 2011.

KESIMPULAN

1. *Personnel control* di Pemda Kabupaten Sumbawa dilakukan melalui program

seleksi PNS, baik pada saat penerimaan pendaftaran PNS baru maupun saat redistribusi PNS. Seleksi PNS dilakukan dengan tahapan di mana di dalamnya dilakukan penyaringan Calon PNS melalui seleksi administrasi dan Tes Kompetensi Dasar.

Pemda juga menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan kepada PNS mulai dari pendidikan dan pelatihan prajabatan, kepemimpinan, fungsional, dan teknis.

Sementara itu, bersamaan dengan dikeluarkannya SPB Moratorium PNS maka Pemda melakukan analisis kebutuhan PNS, perhitungan ketersediaan PNS, dan redistribusi PNS. Di mana dalam redistribusi ini dilakukan dengan prosedur yang didalamnya terdapat analisis kebutuhan PNS, ketersediaan PNS, analisis pekerjaan melalui kualifikasi PNS terhadap spesifikasi pekerjaan.

2. *Personel limitation* PNS di Pemda Kabupaten Sumbawa meliputi keterbatasan kuantitas dan kualitas. Keterbatasan kuantitas ditunjukkan dari selisih jumlah PNS yang tersedia dengan hasil analisis kebutuhan PNS yang ideal. Keterbatasan kualitas dilihat dari masih adanya PNS yang berpendidikan setingkat SD dan SMP, di mana hal ini tentu berdampak pada kompetensi kognitif dan teknis.
3. *Personel control* yang diimplementasikan oleh Pemda Kabupaten Sumbawa berdampak pada *personel limitation*.
 - a. Seleksi saat penerimaan menghasilkan komposisi PNS yang mayoritas berpendidikan S1, yang diharapkan memiliki kompetensi dan kemampuan sesuai dengan spesifikasi jabatan.
 - b. Seleksi saat redistribusi PNS terkait dengan moratorium PNS berdampak pada adanya analisis pekerjaan, analisis perhitungan kebutuhan PNS di tiap unit kerja, analisis ketersediaan PNS di tiap unit kerja. Di mana hal ini menjadi peluang bagi Pemda untuk melakukan kualifikasi PNS dalam

rangka menempatkan PNS yang memiliki kualifikasi sesuai dengan spesifikasi jabatan di masing-masing unit kerja. Redistribusi ini selanjutnya berdampak pada promosi dan mutasi pegawai di lingkungan Pemda. Dengan demikian, diharapkan mampu menempatkan PNS pada tempat yang tepat.

- c. Pelatihan yang diselenggarakan oleh Pemda untuk persiapan kenaikan Golongan kepangkatan diharapkan memberikan kesadaran kepada PNS bahwa naiknya jabatan memiliki konsekuensi naiknya tanggung jawab. Selain itu, pelatihan teknis akan membantu para PNS yang berpendidikan rendah untuk meningkatkan kompetensi teknis dan kognitif.

DAFTAR PUSTAKA

- Asel, Johannes A. 2009. *Risk Management and Management Control-The Impact of The Financial Crisis on The Use of Management Control Systems*. Paper Presented at The 18th EDAMBA Summer Academy (Juli), Soreze, Prancis
- Bisbe, Josep dan David Otley. 2004. The Effects of The Interactive Use of Management Control Systems on Product Innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29, p. 709-737.
- Camillus, J. C. 1986. *Strategis Planning and Management Control: System for Survival and Success*. New York: MacMillan, Inc.
- Carenys, Jordi. 2010. Management Control Systems: A Historical Perspective. *International Bulletin of Business Administration*, Issue 7. EuroJournals, Inc. 2010 <http://www.eurojournals.com>
- Chenhall, Robert H. 2003. Management Control Systems Design Within Its Organizational Context: Findings From Contingency-Based Research And Directions For The Future.

- Accounting, Organizations and Society*, 28, p. 127-168.
- Chow, Chee W. Shields, Michael D. dan Yoke Kai Chan. 1991. The Effects Of Management Controls And National Culture On Manufacturing Performance: An Experimental Investigation. *Accounting, Organizations and Society*, Volume 16 No. 3, p. 209-226.
- Creswell, John W. dan Vicki L. Plano. 2011. *Clark Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Ltd.
- Curtice, R & Little, A. 1994. *Toward The Information-based Organization: Redesigning Business Processes to Create a High Performance Business*, Paper Cambridge MA UK.
- Emmanuel, Clive R., David T. Otley, dan Kenneth A. Merchant. 2004. *Accounting for Management Control*. Second Edition. London: Thomson Learning.
- Frey, Kathrin. 2009. *Performance Information in Legislative Revisions in Switzerland*. Paper Presented at EGPA Conference, 2 - 5 September. St. Julian's, Malta
- Ghosh, Nirmalmay. 2005. *Management Control Systems*. New Delhi: Prentice Hall of India Private Limited.
- Korban Penipuan Anggota DPRD Bertambah, Kompas.com, Senin, 13 Juni 2011. Diakses melalui <http://regional.kompas.com/read/2011/06/13/15552492/Korban.Penipuan.Anggota.DPRD.Bertambah>, diakses pada 20 November 2011.
- Merchant, Kenneth A. dan Wim A. Van der Stede. 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, evaluation, and Incentives*. Second Edition. New York: Prentice Hall.
- Moleong, Lexy J. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen* (3 ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Parrado, Salvador. 2010. Sustainability of Human Resources in Central Public Administration in the EU Member State. *UNED-Spanish Distance Learning University*.
- Paulsen, Neil. 2005. *Job Uncertainty And Personal Control During Downsizing: A Comparison Of Survivors And Victims*. Unpublished undergraduate thesis, University of Queensland, Australia
- Perekrutan CPNS Serentak di Lima Provinsi, Antaranews.com, Selasa, 14 September 2010. Diakses melalui <http://www.antaranews.com/berita/1284480780/perekrutan-cpns-serentak-di-lima-provinsi>, diunduh pada 20 November 2011.
- Sinha, P. K. 2008. *Management Control Systems: A Managerial Emphasis* (1 ed.). New Delhi: Excel Books.
- Sorsanen, Joni. 2009. *Examining Management Control Systems Packages And Organisational Ambidexterity - Case Tekla Oyj*. Unpublished undergraduate thesis, Helsinki School Economy.
- Sugiyono. 2005. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Alfabeta.
- Trischler, William.E. 1996. *Understanding & Applying Value-Added Assesment: Eliminating Business Process Waste*, First edition, ASQC Quality-Press, Wisconsin, USA.
- Vázquez, José M. Sánchez, María L. Vélez Elorza, dan Juan M. Ramón Jerónimo. 2007. Control Problems in Distribution Channels: Empirical Evidence of Management Control Systems Contributions. *RC-SAR*, Vol. 9, No. 18, pp.11-29.
- Yin, Robert K. 2008. *Studi Kasus: Desain & Metode*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Zimmerer, Thomas W dan Norman M. Scarborough. 2009. *Kewirausahaan dan Manajemen*

Usaha Kecil. Buku 2. Edisi 5.
Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Ada wacana Moratorium CPNS Bakal
Berlangsung 5 Tahun
<http://cpnsindonesia.com/ada-wacana-moratorium-cpns-bakal-berlangsung-5-tahun.html>

Moratorium Hanya bagi Institusi
Berlebih

<http://edukasi.kompas.com/read/2011/06/30/19254223/Moratorium.Hanya.bagi.Institusi.Berlebih>

Moratorium Penerimaan CPNS
<http://www.berdikarionline.com/editorial/20110810/moratorium-penerimaan-pns.html>

