

# **ANALISIS PERENCANAAN REKRUTMEN APARATUR SIPIL NEGARA KABUPATEN MAMUJU UTARA (Studi pada Badan Kepegawaian Dan Diklat Daerah Kabupaten Mamuju Utara)**

**Nahidah**

*Mahasiswa Program Studi Magister Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Tadulako*

## **Abstract**

*This study aimed to describe, analyze and interpret the State Civil Administrative Recruitment Planning in the Government of North Mamuju regency in 2014. The method used in this study is a qualitative research method with descriptive approach. Qualitative research method is used because researchers would like to obtain an in-depth overview of the planning in the process of recruitment of civil servants in the Civil Service Agency and the Regional Training North Mamuju regency. Resource persons were selected in this study a number of informants selected 6 people considered to know and understand the issues regarding the research focus and the informant believed to provide the required data. Based on the analysis and discussion of the planning of recruitment ASN in North Mamuju regency, the authors conclude that the recruitment planning analysis ASN in North Mamuju regency implemented by BKDD has not been done well under the three stages recommended by Simamora. Document Anjab / crew that has been done by Section Ortala have drawbacks such as a mismatch between existing titles in the document Anjab/crew to that used in the application of E-Formation owned by Kemenpan RB. As a result of these weaknesses, the BKDD can not compose projected needs of civil servants using the results Anjab/the crew. BKDD must make improvements prior to the document Anjab/crew are to be adjusted with the E-Formation. In the data collection occurred availability of human resources data discrepancies between data held by BKDD with the real situation on the ground. This difference is caused by mutations in the transfer of personnel who are not procedural, supposed to be with a decree by BKDD however that the displacement of the educators / teachers among school and health personnel among UPTD health or Pukesmas (Pustu) only with the Memorandum of the Office of the Head Office without No notification to BKDD.*

**Keywords:** *Analysis Planning, Recruitment, Projection, Job Analysis, Analysis Workloads*

Aparatur Sipil Negara Republik Indonesia terdiri dari 4,7 juta pegawai ASN (Naskah Akademik UU no 5 thn 2014) Semuanya merupakan modal Bangsa dan Negara yang harus selalu dijaga dengan baik, dikembangkan dan dihargai. Manajemen sumber daya aparatur sipil negara merupakan salah satu bagian penting dari pengelolaan pemerintahan negara yang bertujuan membantu dan mendukung seluruh sumber daya manusia aparatur sipil negara untuk dapat menjalankan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan dan tugas pembangunan. Sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara harus memiliki manajemen Aparatur Sipil Negara yang berdasarkan pada asas merit

atau perbandingan antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kompetensi, kualifikasi dan persyaratan yang dimiliki oleh calon dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan dan promosi pada jabatan sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik.(penjelasan UU no 5 thn 2014).

Kebijakan Pemerintah dalam pertimbangan persetujuan formasi berlandaskan pada NAWACITA 2015-2019 dan penyusunan, penetapan kebutuhan pegawai ASN melalui sistem aplikasi e-formasi dengan status penyusunan formasi. Dalam mendukung kebijakan Pemerintah tersebut, diperlukan SDM aparatur yang

handal, professional dan mampu menyelenggarakan tata pemerintahan yang baik (good governance) melalui peningkatan kapasitas, pembinaan dan pengembangan dalam mendukung terwujudnya kebutuhan pegawai yang menunjang pembangunan nasional dan daerah. Peran ASN dalam pembangunan nasional tercermin pada prioritas NAWACITA 2015-2019 yaitu membuat Pemerintah tidak absen dengan membangun tata kelola pemerintah yang bersih, efektif, demokratis dan terpercaya. Penyusunan Road Map SDM aparatur 2015-2019 dilakukan untuk mencapai sasaran perencanaan ASN sesuai kebutuhan, pengadaan ASN yang transparan dan bebas KKN serta profesionalisme ASN (Deputi SDM Aparatur 2015).

Dalam grand design reformasi birokrasi, target birokrasi Indonesia menjadi birokrasi berkelas dunia di tahun 2025. Untuk itu, harus ada kebijakan yang benar-benar mengatur birokrasi lebih baik. birokrasi yang melahirkan kebijakan yang adaptif, kebijakan yang sesuai dengan tantangan dan kebijakan yang sesuai kebutuhan masyarakat. Kebijakan sebaik apapun jika tidak dilaksanakan juga tidak ada gunanya. Untuk mencapai target tersebut, birokrasi harus memiliki tiga kemampuan, yakni kemampuan memprediksi masa depan (*thinking ahead*), kemampuan belajar dari lingkungan strategis (*thinking across*), dan kemampuan untuk mengkritisi. Untuk mewujudkan kemampuan tersebut, diperlukan dua komponen dalam merealisasikannya, yaitu SDM aparatur dan tata kelola pemerintahan yang lincah. "Untuk itu kita harus memperbaiki keduanya (Atmaji, 2015).

Salah satu persoalan krusial di Indonesia adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). MSDM disebut sebagai salah satu persoalan krusial mengingat persoalan-persoalan yang berkaitan dengan hal ini tidak pernah tuntas. Sorotan terhadap kinerja SDM aparatur yang rendah, hampir tidak pernah berhenti. Pada tahun 2002,

Feisal Tamin yang kala itu menjabat sebagai Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, sempat mengatakan bahwa dari 4 juta PNS, hanya 40% yang dikatakan bekerja secara produktif. Sedangkan sisanya, sebesar 60%, masih harus dibenahi. Seperti diketahui, Pemerintah mengalokasikan anggaran untuk membayar gaji dan tunjangan para PNS. Jika dikaitkan dengan angka yang disebut oleh Feisal Tamin, tentu kondisi tersebut merupakan suatu hal yang menyedihkan karena merupakan pemborosan anggaran. Pemerintah mengeluarkan anggaran untuk sesuatu yang tidak produktif.

Tentu banyak hal yang menyebabkan kondisi tersebut terjadi. Salah satu hal mendasar yang perlu mendapat sorotan adalah kemampuan pemerintah dalam memprediksi kebutuhan pegawai. Kebutuhan pegawai dalam konteks ini tentu tidak hanya berkaitan dengan kuantitas, akan tetapi juga kualitas SDM yang diperlukan. Dalam hal ini, seharusnya analisis jabatan memainkan peranan yang penting. Pengadaan pegawai yang tidak didasari oleh analisis yang tepat, akan selalu menimbulkan persoalan yang sama.

Pola penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil atau Aparatur Sipil Negara (ASN) yang dilaksanakan pemerintah telah bergeser dari based on recruitment ke based on requirement, proses seleksi tidak lagi didasarkan pada penerahan/usulan yang sifatnya kuantitatif, tetapi pada kebutuhan objektif instansi yang secara kualitatif akuntabel. desain dan analisis kebutuhan pegawai untuk lima tahun ke depan, berdasarkan kebutuhan objektif melalui analisis jabatan dan analisis beban kerja manajemen ASN yang berbasis sistem merit menjadi sangat penting di tengah persaingan global yang membutuhkan dukungan pegawai handal untuk mendorong akselerasi pembangunan diberbagai sektor, termasuk sektor perekonomian (Menteri PANRB, Yuddy Chrisnandi ceramah umum di Kampus IPDN Jatinangor, 20 Agustus 2015).

Disebutkan dalam UU ASN bahwa setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Penyusunan kebutuhan sebagaimana dimaksud, dilakukan untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang diperinci per 1 (satu) tahun. Berdasarkan penetapan kebutuhan ini, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) melakukan rekrutmen PNS. rekrutmen PNS dilakukan melalui tahapan perencanaan, pengumuman lowongan, pelamaran, seleksi, pengumuman hasil seleksi, masa percobaan, dan pengangkatan menjadi PNS (Pasal 59 Ayat (3) UU ASN).

Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah proses analisa dan identifikasi dilakukan organisasi terhadap kebutuhan akan sumber daya manusia, sehingga organisasi tersebut dapat menentukan langkah yang harus diambil guna mencapai tujuannya. Selain itu, pentingnya diadakan perencanaan sumber daya manusia ialah organisasi akan memiliki gambaran yang jelas akan masa depan, serta mampu mengantisipasi kekurangan kualitas tenaga kerja yang diperlukan. Terdapat beberapa syarat-syarat untuk membuat sebuah perencanaan SDM yang baik, yaitu harus mengetahui secara jelas masalah yang direncanakannya, harus mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM dalam organisasi tersebut secara lengkap, mempunyai pengalaman luas tentang analisis pekerjaan (*job analysis*), kondisi organisasi, dan persediaan SDM, harus mampu membaca situasi SDM saat ini dan masa mendatang, mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan, serta mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan pemerintah, khususnya yang menyangkut tenaga kerja. Untuk sebuah perencanaan SDM yang baik, diperlukan tahapan-tahapan/proses atau langkah dasar yang harus ditempuh mampu menetapkan secara jelas kualitas

dan kuantitas SDM, mengumpulkan data dan informasi yang lengkap mengenai SDM, mengelompokkan data dan informasi tersebut, kemudian menganalisisnya, menetapkan beberapa alternatif yang kira-kira sanggup ditempuh, memilih alternatif terbaik dari berbagai alternatif yang ada, menginformasikan rencana terpilih kepada para karyawan agar direalisasikan.

Dalam penataan manajemen SDM aparatur harus sesuai dengan perencanaan. Kalau dalam merekrut pegawai dilakukan secara dadakan, sudah pasti manajemennya tidak baik (Tasdik Kinanto). Keberhasilan rekrutmen sangat ditentukan oleh kematangan perencanaan SDM. Perencanaan SDM merupakan pedoman yang dapat digunakan dalam proses rekrutmen pegawai. Apabila tersedia perencanaan yang baik dan matang, maka kesalahan dalam proses perekrutan dapat dikendalikan. Dengan sistem kepegawaian yang kuat dan proses Rekrutmen birokrasi yang baik maka akan menghasilkan pegawai yang mempunyai kualitas, baik dari segi keterampilan, inovasi maupun profesionalisme dalam bekerja.

Perencanaan SDM yang baik haruslah didukung oleh data dan informasi yang lengkap. Kenyataan yang ada selama ini adalah semua permasalahan dalam Perencanaan SDM aparatur belum teridentifikasi dengan baik. Tentunya hal ini memerlukan penanganan yang tepat berdasarkan identifikasi permasalahan yang telah ada sebelumnya.

Tahap perencanaan merupakan tahap yang sangat menentukan keberhasilan manajemen rekrutmen calon Pegawai ASN tersebut. Pada tahap perencanaan, Pemerintah Kabupaten Mamuju Utara membuat analisis kebutuhan Pegawai ASN di SKPD lingkup Pemerintah Kabupaten Mamuju Utara, kebutuhan pegawai ASN tersebut meliputi kebutuhan pegawai administrasi, pegawai fungsional maupun untuk mengisi jabatan Eksekutif Senior. Dalam melakukan analisis kebutuhan

Pegawai ASN dilakukan perumusan perhitungan jumlah kebutuhan Pegawai ASN yang tepat dan ideal dengan mengacu kepada Keputusan Menpan Nomor KEP/75/M.PAN/7/2004 tentang pedoman perhitungan kebutuhan pegawai berdasarkan Beban Kerja dalam Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil. Pedoman perhitungan kebutuhan pegawai tersebut ditetapkan untuk menjadi dasar perhitungan kebutuhan pegawai untuk penyusunan formasi pegawai ASN melalui analisis beban kerja sehingga dapat menentukan jumlah pegawai ASN yang diperlukan oleh masing-masing SKPD untuk mampu melaksanakan tugas dan fungsinya dan para pengelola kepegawaian dapat mengetahui dan menentukan jumlah pegawai yang tepat di SKPD lingkup Kabupaten Mamuju Utara, dengan diperolehnya jumlah yang tepat maka penyelenggaraan pemerintah akan lebih efektif dan efisien. Pedoman tersebut juga dimaksudkan sebagai pedoman dan acuan bagi Kementerian Dalam Negeri, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi serta Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat, Kabupaten Mamuju Utara untuk merumuskan jumlah kebutuhan pegawai secara tepat sesuai kebutuhan riil organisasi berdasarkan karakteristik dan kondisi daerah juga agar Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara dan RB dapat menentukan kebijakan pemenuhan pegawai bagi masing-masing instansi secara lebih tepat dan akurat dengan memperhatikan kemampuan keuangan Negara.

Menurut Undang-undang ASN, pelaksanaan manajemen PNS di daerah menjadi wewenang daerah dengan lebih menekankan pada kualitas pegawai agar tercapai pegawai yang profesional. Oleh sebab itu, di era reformasi birokrasi sekarang ini, proses perekrutan Pegawai Negeri Sipil/Aparatur Sipil Negara harus disesuaikan dengan analisis jabatan, analisis beban kerja, analisis kebutuhan dan rasio anggaran belanja pegawai setiap daerahnya.

Terkait perencanaan rekrutmen PNS pada tahun 2014, Kabupaten Mamuju melakukan tahapan-tahapan perencanaan rekrutmen ASN untuk mendapatkan formasi CPNS dari Kemenpan RB yang bertujuan memenuhi kebutuhan akan kekurangan pegawai. Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah (BKDD) Kabupaten Mamuju Utara berupaya menganalisa kebutuhan pegawai dengan melakukan peramalan atau proyeksi kebutuhan ASN Kabupaten Mamuju Utara untuk 5 tahun ke depan (2014-2018) dan melakukan analisa ketersediaan SDM yang dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Mamuju Utara sehingga benar-benar dapat memperoleh SDM yang berkualitas dan profesional. Berdasarkan data yang penulis peroleh dari Bidang perencanaan dan pengembangan pegawai BKDD Kabupaten Mamuju Utara, keadaan Maret 2014, Standar Kebutuhan Sumber Daya Manusia Aparatur dari seluruh SKPD Kabupaten Mamuju Utara sebanyak 6754 PNS, adapun riil sumber daya manusia Aparatur yang tersedia sebanyak 3453 PNS dan jumlah kebutuhan pegawai yang diusulkan ke KEMENPAN RB sebanyak 2.913 formasi. Jika di rata-ratakan dari hasil proyeksi 5 tahun ke depan maka semestinya Mamuju Utara setiap tahun mendapat formasi lebih kurang 582 formasi. Kenyataannya formasi yang diperoleh Mamuju Utara dari KEMENPAN RB pada tahun 2014 hanya sebesar 100 formasi dari 2.913 formasi yang diusulkan. Data tersebut mengindikasikan kepada kita bahwa selisih perbandingan antara usulan formasi dengan jumlah formasi yang disetujui oleh KEMENPAN RB sangat jauh dari jumlah formasi yang diharapkan oleh Pemerintah Kabupaten Mamuju Utara.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas mendorong peneliti untuk melakukan penelitian dengan mengangkat judul “Analisis Perencanaan Rekrutmen Aparatur Sipil Negara Kabupaten Mamuju Utara (studi di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamuju Utara)”.

## METODE

Desain studi kasus yang relevan dengan objek penelitian ini yaitu metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif dengan tujuan mengetahui dan menganalisis perencanaan didalam pelaksanaan proses rekrutmen Aparatur Sipil Negara pada Pemerintah Kabupaten Mamuju Utara dan masalah yang dihadapi, dengan cara mengumpulkan data, menyusun, menganalisa dan menginterpretasikannya. Metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif telah di definisikan oleh para ahli (Bogdan dan Taylor dalam Moleong, 2001:3; Burhan Bungin, 2007:68; dan Cobin 2009:4).

Lokasi penelitian ini dilaksanakan pada Badan Kepegawaian dan Diklat daerah Kabupaten Mamuju Utara. Kiranya dengan lokasi penelitian ini peneliti dapat mengetahui dan memahami mengenai perencanaan rekrutmen ASN. Penelitian ini dilaksanakan selama kurang lebih 6 bulan yang dimulai bulan Agustus Tahun 2015 sampai dengan bulan Januari Tahun 2016.

Teknik penentuan informan yang digunakan adalah teknik *purposive*. Teknik *purposive* yaitu memilih orang-orang yang dianggap mengetahui dan mampu memberikan informasi yang relevan dengan fokus permasalahan yang akan diteliti. Hal ini sesuai dengan pendapat Sugiono (2012:219), yang menyatakan bahwa *sampling purposive* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Dengan kata lain bahwa informan yang dipilih dianggap mengetahui dan memahami permasalahan yang berkenaan dengan fokus penelitian dan informan tersebut diyakini dapat memberikan data yang dibutuhkan oleh peneliti. Informan yang dipilih dalam penelitian ini sejumlah 5 (lima) orang pejabat yang terdiri dari: 1. Kepala BKDD Kabupaten Mamuju Utara, H.Badaruddin, SPd, Msi. ;2. Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan Kepegawaian pada BKDD Kabupaten Mamuju Utara, Marfu, SE.; 3. Kepala Sub Bidang Perencanaan

Pegawai, Iqbal H, SE.; 4. Kepala Bagian Organisasi dan Tata Laksana, Mujahid, S.Sos; 4. Kepala Sub Bagian Analisa Jabatan, A.Tenri Walang, SH.

Jenis dan Sumber Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: 1.) Data primer: merupakan data yang diperoleh dari hasil wawancara pada informan yang dianggap representative dan mengetahui akan persoalan yang diteliti; 2.) Data sekunder: adalah data yang bersumber dari lokasi penelitian atau data yang sudah tersedia, diperoleh melalui buku, dokumen-dokumen atau catatan tertulis yang dikumpulkan dengan menggunakan instrumen pedoman telaah dokumen (dokumen review guide) sehingga disebut sebagai data dokumenter.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Permintaan Sumber Daya Manusia

Analisis permintaan (*demand analysis*) menetapkan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan. (Henry 2004:137) Dalam proses analisis permintaan dilakukan prakiraan-prakiraan, sebagian ahli menggunakan istilah peramalan. Sesungguhnya kedua istilah dalam analisis permintaan ini memiliki makna yang sama.

Prakiraan adalah proses penggunaan peristiwa-peristiwa di masa lalu untuk membuat prediksi sistematis tentang hasil dan trend di masa depan. Tujuan diadakannya prakiraan adalah untuk membantu perencanaan organisasi. Prakiraan SDM berusaha menentukan sumber daya manusia bagaimana yang dibutuhkan oleh organisasi demi mempertahankan pertumbuhannya serta memanfaatkan peluang di masa depan. Prakiraan menyebabkan manajer wajib memikirkan masa mendatang serta mengantisipasi berbagai kemungkinan yang akan terjadi, disinilah letak manfaatnya.

Hal pokok untuk kita sepakati bahwa peramalan ataupun prakiraan yang dilakukan harus memenuhi unsur rasional, terukur dan objektif. Kualitas prakiraan ditentukan oleh

sejauhmana tingkat kualitas dan validitas informasi yang dikumpulkan untuk membuat prediksi (Henry 2004:137). Semakin valid dan berkualitas informasi terkumpul yang akan menjadi bahan analisa prakiraan maka kualitas analisis permintaan yang dihasilkan akan semakin akurat dan berkualitas pula, artinya hasil analisis ini akan semakin bermanfaat untuk pengembangan organisasi.

Untuk tahap analisis permintaan SDM bahan analisis nya adalah dokumen analisis jabatan dan analisis beban kerja (Anjab/ABK) yang diterbitkan pada tahun 2012 oleh Bagian Organisasi dan Tatalaksana (Ortala). Sebagaimana yang dikemukakan oleh Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan Kepegawaian Marfu,SE sebagai berikut:

*“...Yang melakukan Anjab dan ABK adalah Bagian Organisasi dan Tatalaksana (Ortala). Jadi Anjab yang kita gunakan adalah produk dari Bagian Ortala. Kami di BKDD kemudian menganalisa lebih lanjut bahan hasil Anjab dan ABK tersebut untuk menyusun formasi usulan...” (wawancara tanggal 28 Nopember 2015)*

Tugas kita selanjutnya adalah mencoba untuk menggali sejauh mana tingkat kualitas dan validitas dari dokumen Anjab/ABK tahun 2012 yang menjadi dasar bagi rekrutman tahun 2014. Hal ini penting untuk menentukan apakah analisis permintaan sumber daya manusia yang dihasilkan juga akurat dan berkualitas.

Dari penjelasan beberapa informan lainnya bahwa pada level pemerintah terjadi perubahan panduan nama jabatan, yang awalnya mengacu kepada Perka BKN Nomor 3 Tentang Kamus Jabatan Fungsional kemudian berubah kepada acuan nama jabatan menurut Elektronik Formasi (E-Formasi), aplikasi yang disusun oleh Kemenpan-RB. Kelemahan dokumen Anjab/ABK karena mengacu pada panduan awal Perka BKN Nomor 3 Tahun 2013, padahal kedua narasumber menyatakan bahwa terdapat perbedaan nama jabatan diantara

kedua acuan tersebut. Mengenai hal ini Kepala BKDD, H.Badaruddin SPd, MSi.menyatakan :

*“...Menghadapi kondisi seperti ini tidak ada pilihan kecuali harus mengikuti panduan nama jabatan yang ada pada aplikasi E-Formasi Kemenpan RB karena yang memiliki kewenangan untuk menetapkan jumlah formasi adalah Kemenpan RB. Jika kita mengusulkan nama jabatan yang tidak sesuai dengan E-Formasi maka pasti akan ditolak, akibatnya kita tidak akan diberi formasi oleh Kemenpan RB...”(wawancara pada tanggal 28 Nopember 2015)*

Dari penjelasan tersebut jelas bahwa dalam penentuan pemberian formasi peran Kemenpan RB lebih menentukan daripada BKN, dengan demikian acuan nama jabatan yang harus diikuti adalah E-Formasi aplikasi Kemenpan RB. Hal ini berarti bahwa dokumen Anjab/ABK Ortala tidak dapat digunakan. Kondisi ini membuat BKDD berada dalam posisi terjepit dikarenakan batas waktu yang semakin mendesak. Akhirnya BKDD mengambil jalan pintas yang dianggap taktis berupa menyusun sendiri proyeksi kebutuhan semua SKPD dengan mendasari nama jabatan yang ada pada E-Formasi Kemenpan RB.

Sehingga data dan informasi untuk melakukan analisa permintaan sumber daya manusia berkualitas kurang baik. Bahan data dan informasi yang pada awalnya direncanakan menggunakan dokumen hasil Anjab/ABK yang telah disusun oleh bagian Ortala ternyata tidak bisa digunakan karena ketidaksesuaian nama jabatan yang ada pada E-formasi lantaran yang menjadi acuan adalah Perka Nomor 3 BKN. Sebagai alternatif BKDD menyusun proyeksi dengan melakukan perkiraan sendiri tanpa melibatkan bagian Ortala maupun SKPD. Secara fisik memang proyeksi dapat dilakukan namun kualitas hasil proyeksi masih kurang baik, atas dasar itulah penulis menyimpulkan bahwa diukur dari segi

kualitas, tahap analisis permintaan SDM berjalan kurang baik.

Dari hasil wawancara terhadap informan di ketahui bahwa dokumen Anjab/ABK tahun 2014 dilakukan tidak pada semua SKPD, namun dilakukan dengan cara hanya mengambil 10 sampel SKPD lalu digeneralisasikan kepada semua SKPD dengan memperhatikan faktor kemiripan struktur organisasi. Persoalannya kemudian cara menggeneralisasikan ini akan mengabaikan kebutuhan tenaga teknis yang berbeda-beda diantara SKPD yang bersifat teknis.

Dampak lain dari Anjab/ABK dengan metode sampel ditemukan banyak kesamaan nama jabatan pada setiap SKPD, terutama dominasi nama jabatan “pulahta” pengumpul dan pengolah data di setiap SKPD yang diberikan nilai beban kerja yang sama padahal belum tentu beban kerja sama di setiap SKPD meskipun nama jabatannya sama. Inisiatif tim pengolah data pada BKDD pada dasarnya baik, namun muncul pula kekhawatiran karena dilakukan tanpa melibatkan lagi Bagian Ortala dan SKPD terkait. Dokumen Anjab/ABK memiliki tingkat validitas yang kurang baik karena kegiatan Anjab/ABK tidak dilakukan pada semua SKPD, hanya dilakukan pada 10 SKPD sampel.

### **Analisis SDM Yang Tersedia**

Untuk mendapatkan data yang akurat tentang jumlah dan jenis SDM maka BKDD menempuh mekanisme mendata per instansi dengan cara mengirimkan surat kepada setiap SKPD. Setiap Kepala SKPD bertanggung jawab terhadap pelaporan hasil pendataan SDM yang dimilikinya. Secara teknis pengisian format dikoordinir oleh sekretaris setiap SKPD. Setelah rampung, dikirimkan ke BKDD. Oleh BKDD data ini kemudian diolah di SubBidang perencanaan.

Marfu, SE. Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan Kepegawaian menjelaskan sebagai berikut:

*“...Kepada setiap SKPD kami mengirimkan surat permintaan data tentang jumlah PNS yang bertugas di SKPD masing-masing, termasuk ke setiap sekolah dan UPTD kesehatan yang ada di Kecamatan dan Desa. Hal ini kami lakukan untuk mendapatkan data yang akurat, terkini dan valid tentang jumlah dan jenis SDM yang ada di semua SKPD”..(wawancara tanggal 29 nopember 2015)*

Penulis berupaya mendapatkan surat dimaksud, surat permintaan data ke SKPD tersebut ditandatangani oleh Sekretaris Daerah atas nama Bupati Mamuju Utara mengirimkan surat kepada seluruh Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan unit kerja, dengan nomor surat 800/276/BKDD tanggal 13 Pebruari 2014 perihal permintaan data pegawai beserta jabatan dan kebutuhan pegawai. Dalam surat tersebut disebutkan bahwa dalam rangka penyusunan formasi CPNS Kabupaten Mamuju Utara Tahun 2014 para Kepala SKPD dan Kepala Unit untuk:

1. Mengirimkan data pegawai beserta jabatannya di instansi masing-masing, berhubung karena SKP SKPD/unit kerja belum rampung disampaikan ke BKDD.
2. Menyampaikan kebutuhan pegawai, nama jabatan beserta kualifikasi pendidikan di masing-masing SKPD/unit kerjanya.
3. Berhubung karena penyampaian formasi ke BKN paling lambat tanggal 25 Pebruari 2014, maka data tersebut paling lambat diterima BKDD tanggal 19 Pebruari 2014.

Pada surat ini turut dicantumkan pula catatan sebagai panduan bahwa nama-nama jabatan fungsional umum dapat dilihat di Kamus Jabatan Fungsional Umum sesuai PERKA BKN Nomor 3 Tahun 2013.

Mekanisme pengumpulan data tidak berjalan dengan maksimal dikarenakan beberapa faktor diantaranya :

1. Perhatian Kepala SKPD Kesadaran akan pentingnya membangun sistem data masih rendah, tidak terkecuali pada Kepala SKPD. Keterlambatan dalam

merespon permintaan data disamping karena kurangnya perhatian terhadap permintaan data juga dikarenakan di kantor-kantor SKPD kita pengolahan data masih sangat lemah.

2. Perpindahan tugas dari satu unit kerja ke unit kerja yang lain tanpa melalui prosedur yang benar.

Masalah perpindahan tugas yang tidak sesuai prosedur umumnya dijumpai pada bidang pendidikan perpindahan guru antar sekolah dan pada bidang kesehatan, tenaga kesehatan pindah antar pustu atau UPTD. Perpindahan ini terjadi hanya sepengetahuan kepala sekolah atau kepala unit dengan Nota Dinas yang dikeluarkan Kepala Dinas Pendidikan atau Kepala Dinas Kesehatan. Padahal yang berwenang sesungguhnya untuk memindahkan ASN dalam lingkup Pemerintah Kabupaten Mamuju Utara adalah Bupati Mamuju Utara melalui BKDD yang mengelolanya secara teknis administratif.

Bupati selaku penanggungjawab kepegawaian mendelegasikan kewenangannya kepada BKDD untuk mengelola kepegawaian. Pengelolaan kepegawaian meliputi proses rekrutmen, pengangkatan, penempatan, mutasi, kepangkatan, dan lain-lain. SKPD teknis hanya dapat mengusulkan kepada BKDD, proses selanjutnya BKDD lah yang melakukannya.

Dampak negatif dari perpindahan yang tidak prosedural ini adalah database kepegawaian menjadi kacau dan sulit untuk terkontrol. Data kepegawaian yang dimiliki oleh BKDD tidak lagi sesuai dengan kondisi di lapangan dan ini semakin lama akan semakin mengganggu kinerja pemerintah daerah secara keseluruhan.

Dalam kasus pengumpulan data ini akan menimbulkan kasus baru yakni ASN akan terdata ganda. Pada instansi lama tempat dimana semestinya dia bertugas tetap dicatat dan dilaporkan, demikian halnya instansi tempat kesehariannya saat ini melaksanakan tugas juga dilaporkan.

Akibatnya kemudian data ketersediaan SDM menjadi tidak akurat tidak sesuai dengan kondisi yang ada.

Dari paparan di atas penulis menyimpulkan data *Bezzetting pegawai* atau ketersediaan SDM yang dimiliki oleh BKDD tidak akurat. Penyebab ketidakakuratan data karena terjadi perpindahan atau mutasi pegawai yang tidak sesuai dengan prosedur, ada pelanggaran aturan dalam hal mekanisme pemindahan pegawai. Kasus seperti ini banyak terjadi pada dinas pendidikan dan Dinas Kesehatan. Guru dan tenaga medis pindah tugas hanya dengan nota dinas dari Kepala Dinas masing-masing yang semestinya pemindahan mereka harus dengan keputusan Bupati yang diproses melalui BKDD. Dengan demikian tahap analisis SDM yang tersedia berjalan kurang baik.

### **Rekonsiliasi Permintaan dan Suplai SDM yang Tersedia**

Rekonsiliasi merupakan pengambilan alternatif tindakan dengan adanya berbagai kondisi yang ada setelah memperbandingkan antara permintaan sumber daya manusia dengan sumber daya manusia yang tersedia. Pada tahap rekonsiliasi berdasarkan kebutuhan atau permintaan sumber daya manusia dan ketersediaan sumber daya manusia terdapat beberapa kemungkinan yang dapat terjadi seperti : (Hariandja, 2002)

1. Tidak ada perbedaan antara kebutuhan dan ketersediaan pegawai (supply sama dengan demand)
2. Terjadi kelebihan supply tenaga kerja (supply lebih besar daripada demand)
3. Terjadi kekurangan supply tenaga kerja (supply lebih kecil daripada demand)

Dalam kasus analisis perencanaan rekrutmen Aparatur Sipil Negara untuk formasi 2014 Mamuju Utara, yang terjadi adalah kondisi ketiga “terjadi kekurangan supply tenaga kerja (supply lebih kecil daripada demand). Pada pengusulan formasi untuk tahun 2014, proyeksi kebutuhan PNS untuk 5 tahun ke depan Mamuju Utara

membutuhkan tambahan PNS 2913 formasi. Jumlah PNS saat ini 3453, jumlah ideal PNS Mamuju Utara berdasarkan analisis sebesar 6754 orang.

Dari angka tersebut jelas bahwa ketersediaan SDM di Mamuju Utara 3453 orang lebih kecil daripada jumlah ideal kebutuhan 6754 orang. Alternatif tindakan rekonsiliasi yang dilakukan adalah penambahan pegawai melalui pemberian formasi pegawai tahun 2014 yang ditetapkan oleh Kemenpan RB.

Data yang disebutkan di atas merupakan data yang tercantum pada dokumen usulan formasi pegawai negeri sipil pemerintah Kabupaten Mamuju Utara Tahun anggaran 2014 yang dikirim Kemenpan RB. Terhadap data tersebut penulis menemukan kejanggalan dan data yang tidak valid. Sistem pengolahan data tidak menggunakan program excel secara murni sehingga banyak kesalahan penjumlahan. Sebagai contoh:

- Angka ketersediaan SDM = 3.453
- Pengurangan jumlah pegawai karena kemungkinan pensiun, pindah dan lain-lain selama 5 tahun ke depan (2014-2018) = 96 orang
- Perkiraan jumlah pegawai yang ideal selama 5 tahun ke depan (2014-2018) = 6.366
- Jumlah pegawai yang dibutuhkan akan diperoleh dengan cara penjumlahan =  $6.366 - 3.453 - 96 = 2.817$ , Pada dokumen yang diusulkan bukan 2.817 tetapi 2.913

Selain angka itu penulis menemukan beberapa pengolahan angka yang keliru dan tidak valid. Terhadap masalah ini, penulis

mencoba melakukan klarifikasi dan memperlihatkan beberapa contoh pengolahan data yang tidak akurat kepada Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan Kepegawaian Marfu, SE. Dalam keterangannya pak Marfu mengakui dan menjelaskan sebagai berikut :

*"...Itulah bu, kami akui adanya kekeliruan dalam pengolahan data proyeksi tahun 2014. Persoalan terbatasnya waktu dengan keterbatasan personil yang bekerja dan tuntutan bahwa Mamuju Utara harus mendapatkan formasi di tahun 2014, membuat kami bekerja di bawah tekanan, dengan demikian Ibu tentu akan paham dengan kondisi kami pada saat menyusun usulan formasi 2014. Makanya Bu kami sekarang terus berupaya untuk menyempurnakan pengusulan formasi untuk 2016..."* (Wawancara tanggal 21 Januari 2016).

Keputusan Menteri PAN-RB tentang formasi Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Mamuju Utara Tahun Anggaran 2014 akhirnya diterbitkan pada tanggal 11 Agustus 2014 dengan Nomor Keputusan 495 Tahun 2014. Dalam keputusan tersebut Kemenpan RB menetapkan bahwa Kabupaten Mamuju Utara diberikan 100 formasi untuk penerimaan tahun 2014. Angka ini memang jauh dari usulan formasi yang diusulkan Pemkab Mamuju Utara yang berjumlah 2913. Jika diprosentasekan formasi yang diberikan hanya 3,4 % dari total yang diusulkan.

Data rincian 100 formasi yang terlampir pada Keputusan Kemenpan oleh penulis disajikan dalam bentuk tabel 1. yang lebih sederhana sebagai berikut :

**Tabel 1. Klasifikasi Formasi Tahun 2014**

| No | Klasifikasi Formasi                    | Jumlah     | Prosentase % | Ket |
|----|--|------------|--------------|-----|
| 1  | Tenaga Pendidik & Kependidikan Lainnya | 60         | 60           |     |
| 2  | Tenaga Medis                           | 27         | 27           |     |
| 3  | Tenaga Teknis Lainnya                  | 13         | 13           |     |
|    | <b>Jumlah</b>                          | <b>100</b> | <b>100</b>   |     |

Sumber: BKD Kabupaten Mamuju Utara

Mencermati data di atas, Penulis ingin mengangkat usulan formasi yang diusulkan ke Kemenpan RB.Mamuju Utara mengusulkan tambahan 2.913 atau 84% dari jumlah ketersediaan SDM yang ada. Angka ini menurut penulis terlalu besar dan akan memberikan beban belanja aparatur APBD yang terlalu besar. Sikap Kemenpan RB yang juga hanya memberikan formasi 3,4 % dari total yang diusulkan menjadi indikator bahwa Kemenpan RB juga tidak sepatutnya dengan usulan proyeksi kebutuhan pegawai Kabupaten Mamuju Utara.

Pada akhirnya dari data yang dipaparkan di atas, penulis berkesimpulan bahwa tahap rekonsiliasi permintaan dan ketersediaan sumber daya manusia berjalan kurang baik. Banyaknya kesalahan operasi penjumlahan dalam pengolahan data dan tingginya angka permintaan tambahan pegawai menjadi indikator bahwa data yang disajikan kurang valid. Wajarlah kemudian jika Kemenpan RB hanya memberikan formasi dalam jumlah yang sangat kecil dibandingkan dengan jumlah formasi yang diusulkan.

## KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penulis menyimpulkan bahwa analisis perencanaan rekrutmen ASN di Kabupaten Mamuju Utara yang dilaksanakan

oleh BKDD belum terlaksana secara baik sesuai tiga tahap yang direkomendasikan oleh Simamora. Hal ini didasarkan pada temuan penulis yang menunjukkan bahwa dari ketiga tahap, yakni tahap analisis permintaan sumber daya manusia, tahap analisis ketersediaan sumber daya manusia dan tahap rekonsiliasi permintaan dan suplai sumber daya manusia yang tersedia, ketiganya terlaksana kurang baik.

### Rekomendasi

Setelah peneliti melakukan penelitian dan mempertimbangkan beberapa temuan yang terjadi, peneliti merekomendasikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Hendaknya perencanaan rekrutmen ASN di Kabupaten Mamuju Utara melaksanakan tiga tahap perencanaan rekrutmen secara baik sesuai rekomendasi Simamora.
2. Agar Analisis perencanaan rekrutmen ASN dapat terlaksana dengan baik pada proyeksi selanjutnya pada maka pemerintah Kabupaten Mamuju Utara perlu mengambil langkah-langkah sebagai berikut:
  - a. Memperbaiki dokumen Anjab/ABK dengan melibatkan sinergi antara Bagian Ortala, BKDD dan seluruh SKPD terkait, dan menyesuaikan dengan nama jabatan yang ada pada E-Formasi.

- b. Penegasan aturan tentang prosedur mutasi pindah tugas dengan memberikan teguran kepada Kepala SKPD untuk tidak melakukan pemindahan ASN dengan hanya mengeluarkan Nota Dinas. Semuanya harus diusulkan ke BKDD dan ditetapkan melalui Keputusan Bupati.
- c. Memperbaiki kesalahan-kesalahan penghitungan pada dokumen perencanaan proyeksi kebutuhan ASN dan merasionalkan jumlah kebutuhan ASN Mamuju Utara untuk 5 tahun ke depan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan APBD Mamuju Utara.

Simamora, Henry, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi III, STIE YKPN, Yogyakarta

Sugiono, 2012, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Alfabeta, Bandung.

Undang- undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

## **UCAPAN TERIMA KASIH**

Penulis mengakui bahwa dalam penulisan artikel ini, Penulis telah mendapat banyak bantuan, petunjuk dan arahan dari berbagai pihak, terutama Ketua Tim Pembimbing Bapak Dr. Hasbullah, M.Si dan Anggota Pembimbing Bapak Nawawi Natsir, M.Si yang dengan sabar dan tulus mengarahkan serta membimbing penulis dari awal sampai akhir penelitian dan penulisan artikel ini. Semoga artikel ini dapat menjadi sumbangan yang bermanfaat dan mendorong lahirnya karya ilmiah yang lebih baik dikemudian hari.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Bungin, Burhan. 2007. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan ilmu sosial lainnya*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara Nomor KEP/75/M.PAN/7/2004 tentang pedoman perhitungan kebutuhan pegawai berdasarkan Beban Kerja dalam Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil

Naskah Akademik UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN