

**ANALISIS PENGADAAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DI
KABUPATEN DELI SERDANG**

(Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang)

TESIS

OLEH

**WAHYU RAMADHAN
NPM. 191801001**



**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2021**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 17/12/21

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)17/12/21

ANALISIS PENGADAAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DI KABUPATEN DELI SERDANG

(Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang)

TESIS

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik
pada Pascasarjana Universitas Medan Area

OLEH

**WAHYU RAMADHAN
NPM. 191801001**

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2021**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 17/12/21

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)17/12/21

UNIVERSITAS MEDAN AREA MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Analisis Pengadaan Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Deli Serdang (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang)

Nama : Wahyu Ramadhan

NPM : 191801001

Menyetujui

Pembimbing I



Dr. Rudi Salam Sinaga, S.Sos, M.Si

Pembimbing II



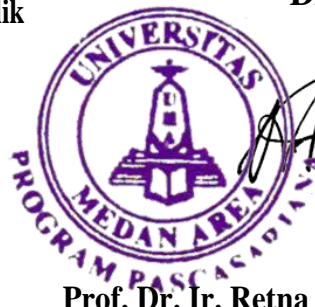
Dr. Adam., M.AP

**Ketua Program Studi
Magister Ilmu Administrasi Publik**



Dr. Budi Hartono, M.Si

Direktur



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 17/12/21

Access From (repository.uma.ac.id)17/12/21

Telah diuji pada Tanggal 29 September 2021

Nama : Wahyu Ramadhan

NPM : 191801001



Panitia Penguji Tesis :

Ketua : Prof. Ir. Zulkarnain Lubis, MS, Ph.D

Sekretaris : Dr. Budi Hartono, M.Si

Pembimbing I : Dr. Rudi Salam Sinaga, S.Sos, M.Si

Pembimbing II : Dr. Adam, M.AP

Penguji Tamu : Prof. Dr. Elisabet Siahaan, SE, M.Ec

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 17/12/21

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)17/12/21

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, 29 September 2021 Yang

menyatakan,



Wahyu Ramadhan

5.2 Format Halaman Pernyataan Persetujuan Publikasi Karya Ilmiah Mahasiswa

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Wahyu Ramadhan
NPM : 191801001
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik
Fakultas : Pascasarjana
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul : **Analisis Pengadaan Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Deli Serdang** (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten DeliSerdang)

Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Medan
Pada tanggal : 23 November 2021

Yang menyatakan



(Wahyu Ramadhan)

ABSTRAK

ANALISIS PENGADAAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DI KABUPATEN DELI SERDANG (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang)

Nama : Wahyu Ramadhan
NPM 191801001
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik
Pembimbing I : Dr. Rudi Salam Sinaga, S.Sos, M.Si
Pembimbing II : Dr. Adam, M.AP

Di dalam proses pengadaan pegawai, banyak masyarakat yang berharap agar putra-putrinya di Kabupaten Deli Serdang yang sudah menyelesaikan pendidikan bisa diterima menjadi pegawai di Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang. Namun, secara real dengan proses pengadaan pegawai secara online yang diterima menjadi pegawai yang 1 ulus bersumber dari luar daerah. Berdasarkan hal tersebut rumusan masalah dalam penelitian ini: 1) Bagaimana analisis pengadaan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang, 2) Faktor apa yang menjadi kendala dalam pelaksanaan pengadaan pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang. Adapun metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif, sedangkan teknik analisis data menggunakan kualitatif. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengadaan PNS di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang dilakukan melalui tahapan: perencanaan, penentuan persyaratan, pengumuman, pelamaran, yang kemudian diikuti dengan penyaringan dan pengangkatan menjadi calon pegawai negeri sipil, yang dilanjutkan dengan pengangkatan menjadi pegawai negeri sipil. Adapun faktor kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pengadaan PNS adalah: kurangnya jumlah pelamar yang berkualitas sehingga terdapat keterpaksaan untuk menerima pelamar yang nilai ujiannya kurang dari standar, pengawasan terhadap proses pengadaan sulit dilakukan karena sangat banyak pihak yang berkepentingan dengan proses pengadaan bahkan para pejabat tinggi di pemerintahan juga ikut memanfaatkan proses pengadaan untuk kepentingan pribadinya, serta adanya upaya pelamar PNS untuk melakukan pendekatan kepada para pejabat pemerintahan dengan memberikan suap agar diluluskan menjadi PNS. Direkomendasikan lembaga pendidikan perlu meningkatkan kemampuan para lulusan, agar lulusan tersebut benar-benar dapat menunjukkan kualitas yang sangat baik, dan dapat dijadikan sebagai sumber pengadaan PNS. Pengangkatan pejabat pemerintah perlu dilaksanakan dengan benar-benar mempertimbangkan integritas sebagai pimpinan, sehingga dapat secara jujur dan objektif melakukan pengawasan, termasuk juga mengawasi proses pengadaan PNS. Pemerintah juga perlu secara tegas melakukan tindakan hukum kepada para pelamar PNS yang terbukti telah melakukan tindak pidana suap kepada para pejabat pemerintah.

Kata Kunci: Analisis, Pengadaan, Pegawai Negeri Sipil

ABSTRACT

PROCUREMENT ANALYSIS OF CIVIL SERVANTS IN DELI SERDANG REGENCY (Study on Regional Service Agency of Deli Serdang Regency)

Name : Wahyu Ramadhan
Student Id. Number : 191801001
Study Program : Master of Science Public Administration
Advisor I : Dr. Rudi Salam Sinaga, S.Sos, M.Si
Advisor II : Dr. Adam, M.AP

In the process of recruiting employees, many people hope that their children in Deli Serdang Regency who have completed their education can be accepted as employees in the Deli Serdang Regency Government. However, in real terms with the online recruitment process, those who are accepted as employees who graduate come from outside the region. Based on this, the formulation of the problem in this study: 1) How is the analysis of the procurement of employees at the Regional Personnel Agency of Deli Serdang Regency, 2) What factors are the obstacles in the implementation of the procurement of civil servants in the Regional Personnel Agency of Deli Serdang Regency. The research method used is descriptive method, while the data analysis technique uses qualitative. The results of this study indicate that the procurement of civil servants at the Regional Pegadaian Agency of Deli Serdang Regency is carried out through the stages: planning, determining requirements, announcements, applications, which are then followed by screening and appointment to civil servant candidates, followed by appointment to civil servants. The constraint factors faced in the implementation of the procurement of civil servants are: the lack of a number of qualified applicants so that there is a compulsion to accept applicants whose test scores are less than standard, supervision of the procurement process is difficult because there are so many parties with an interest in the procurement process even high-ranking government officials. also take advantage of the procurement process for their personal interests, as well as the efforts of civil servant applicants to approach government officials by giving bribes to graduate as civil servants. It is recommended that educational institutions need to improve the ability of graduates, so that these graduates can really show excellent quality, and can be used as a source of procurement of civil servants. Appointment of government officials needs to be carried out by really considering integrity as a leader, so that they can honestly and objectively carry out supervision, including supervising the procurement process for civil servants. The government also needs to take strict legal action against civil servant applicants who are proven to have committed a crime of bribery to government officials.

Keywords: Analysis, Procurement, Civil Servants

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti mengucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan berkat kepada peneliti sehingga peneliti dapat menyelesaikan Tesis dengan judul **“Analisis Pengadaan Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Deli Serdang (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang)”**.

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Dalam proses pengerjaan Tesis ini, peneliti telah mendapat bimbingan dari berbagai pihak, baik berupa materil, motivasi, spiritual, informasi maupun dari segi administrasi. Oleh karena itu sudah selayaknya penulis mengucapkan terimakasih kepada:

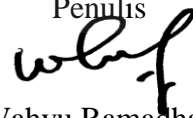
1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng., M.Sc, selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Ibu Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K. MS, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area.
3. Bapak Dr. Budi Hartono, M.Si, selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Medan Area.
4. Bapak Dr. Rudi Salam Sinaga, S.Sos, M.Si, selaku Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

5. Bapak Dr. Adam, M.AP, selaku Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
6. Kepada Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang yang telah bersedia memberikan izin penelitian dan memberikan data yang dibutuhkan dalam penyelesaian tesis ini.
7. Keluargaku yang tercinta istri dan anak-anakku yang selalu memberikan dorongan dan semangat untuk segera menyelesaikan tesis ini.
8. Seluruh sahabat seperjuangan di Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Medan Area.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan saran dan kritik yang bersifat konstruktif dari para pembaca demi penyempurnaannya. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat, baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan maupun bagi pemerintah.

Medan, September 2021

Penulis

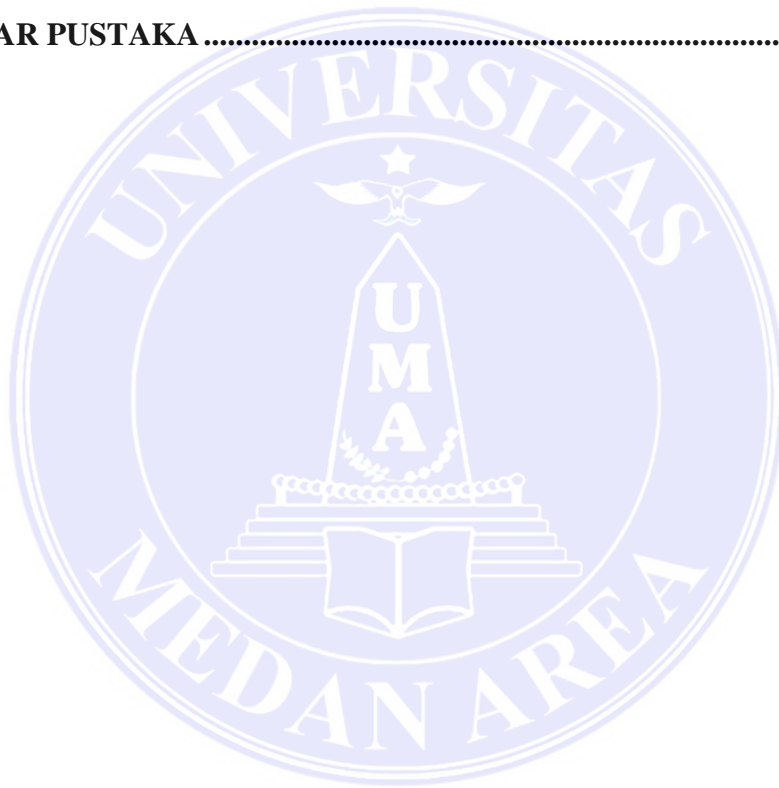


Wahyu Ramadhan

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PERSETUJUAN	
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Kerangka Teori.....	6
2.1.1. Kebijakan Publik.....	6
2.1.2. Sumber Daya Manusia	9
2.1.3. Pengadaan Pegawai	17
2.2. Penelitian Terdahulu	36
2.3. Kerangka Pemikiran.....	38
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Waktu dan Tempat Penelitian	39
3.2. Bentuk Penelitian	39
3.3. Informan Penelitian	39
3.4. Teknik Pengumpulan Data	41
3.5. Teknik Analisis Data.....	41
3.6. Definisi Konsep dan Definisi Operasional.....	43
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	46
4.1.1. Sejarah Singkat Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang.....	46

4.1.2. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang	47
4.2. Pembahasan	70
4.2.1. Analisis Pengadaan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang	70
4.2.2. Faktor Kendala dalam Pelaksanaan Pengadaan Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang	92
BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	
5.1. Kesimpulan	95
5.2. Rekomendasi	96
DAFTAR PUSTAKA	97



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 tercantum jelas cita-cita bangsa Indonesia yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Untuk mencapai cita-cita tersebut, pemerintah Indonesia telah banyak melaksanakan pembangunan nasional di segala bidang secara berkesinambungan, yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang adil dan makmur.

Dalam mencapai tujuan pembangunan nasional tersebut, pemerintah memberikan perhatian yang relatif besar terhadap pembangunan daerah, terutama pembangunan infrastruktur yang dapat memudahkan masyarakat (publik) dalam melaksanakan aktivitasnya sehari-hari. Hal tersebut jelas terlihat dari program pembangunan yang telah dicanangkan oleh Presiden Jokowi yang lebih mengutamakan pembangunan ke daerah, terutama ke daerah luar Pulau Jawa yang masih kurang tersentuh oleh pembangunan selama pemerintahan presiden sebelumnya. Tetapi perlu disadari bahwa program pembangunan ke daerah tersebut akan kurang membuahkan hasil sebagaimana diharapkan apabila tidak didukung oleh kinerja yang baik dari pemerintah daerah, baik pemerintah daerah provinsi maupun pemerintah daerah kabupaten dan kota.

Pada kenyataannya pemerintah daerah di Indonesia masih kurang mampu melaksanakan program pembangunan sesuai dengan yang direncanakan, terlibat

dari rendahnya serapan anggaran dalam pembangunan daerah. Serapan anggaran yang tinggi cenderung terjadi pada belanja tidak langsung daerah yang sebagian besar merupakan belanja pegawai dan bantuan keuangan, sedangkan serapan anggaran pada belanja yang berkaitan secara langsung dengan kegiatan pembangunan tergolong rendah. Artinya bahwa kinerja pemerintah daerah dalam melaksanakan pembangunan daerah masih tergolong rendah.

Kinerja pemerintah daerah sangat tergantung pada kinerja sumber daya manusia (SDM), yaitu Pegawai Negeri Sipil yang terdapat di daerah yang bersangkutan. SDM merupakan faktor penggerak yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi atau instansi. SDM merupakan kunci yang menentukan tingkat keberhasilan organisasi, sehingga sering dikatakan bahwa pegawai sebagai SDM merupakan aset atau sumber daya yang paling berharga di dalam sebuah organisasi. SDM berupa tenaga kerja manusia berperan sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Pimpinan instansi akan berupaya memiliki pegawai yang handal dan selalu memberi dorongan kepada pegawai tersebut untuk menunjukkan kinerja yang tinggi dengan cara bekerja secara tepat waktu dengan hasil kerja atau kinerja sesuai dengan standar yang ditetapkan, baik standar kuantitas maupun standar kualitas hasil kerja.

Oleh karena itu setiap organisasi pemerintah harus melakukan pengelolaan yang baik terhadap SDM. Pengelolaan terhadap SDM pegawai ditujukan agar organisasi dapat memenuhi kebutuhan SDM dengan jumlah yang memadai serta memiliki kompetensi yang mampu melaksanakan tugas-tugas pemerintah daerah

secara berkualitas sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Pengelolaan SDM yang dilakukan meliputi: perencanaan, pengadaan, pelatihan, pengembangan, penilaian, promosi, mutasi, demosi dan lain sebagainya. Tetapi yang dibahas dalam penelitian ini adalah pengadaan dan mutasi pegawai.

Pengadaan pegawai merupakan fungsi operasional MSDM yang yang paling utama, yang dimaksudkan untuk memperoleh jumlah dan jenis pegawai yang tepat untuk memenuhi kebutuhan pegawai guna mencapai tujuan organisasi. Pengadaan Pegawai Negeri Sipil adalah proses kegiatan untuk mengisi formasi yang lowong. Lowongan formasi dalam suatu satuan organisasi pada umumnya disebabkan adanya Pegawai Negeri Sipil yang berhenti, meninggal dunia, mutasi jabatan dan adanya pengembangan organisasi. Pengadaan pegawai di pemerintahan merupakan masalah penting, sulit, dan rumit, karena untuk mendapatkan dan menempatkan orang-orang yang kompeten di berbagai bidang kerja pemerintah yang relatif sangat luas dan kompleks tidaklah semudah merekrut karyawan pada organisasi.

Pengadaan pegawai di lingkungan pemerintah diatur berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil. Pada pasal 1 dinyatakan bahwa pengadaan pegawai negeri sipil adalah kegiatan untuk mengisi formasi yang lowong, yang dilakukan oleh pejabat pembina kepegawaian. Sementara dalam pasal 2 dinyatakan tahapan pengadaan pegawai, yaitu: Pengadaan Pegawai Negeri Sipil dilakukan mulai dari perencanaan, pengumuman, pelamaran, penyaringan, pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil sampai dengan pengangkatan menjadi Pegawai Negeri Sipil,

dimana setiap warga negara mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar menjadi pegawai setelah memenuhi stuyarat-syarat yang ditentukan.

Kabupaten Deli Serdang merupakan salah satu kabupaten yang berada di wilayah administrasi Provinsi Sumatera Utara. Pengadaan pegawai di daerah ini diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Deli Serdang. Di dalam proses pengadaan pegawai, banyak masyarakat yang berharap agar putra-putrinya di Kabupaten Deli Serang yang sudah menyelesaikan pendidikan bisa diterima menjadi pegawai di Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang. Namun, secara real dengan proses pengadaan pegawai secara online yang diterima menjadi pegawai yang lulus bersumber dari luar daerah. Berdasarkan ungkapan dari masyarakat bahwa proses pengadaan pegawai tidak transparan dan penuh dengan KKN. Berdasarkan permasalahan tersebut maka penulis ingin membuktikan melalui penelitian dengan judul: **Analisis Pengadaan Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Deli Serdang (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang).**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana analisis pengadaan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang ?
2. Faktor apa yang menjadi kendala dalam pelaksanaan pengadaan pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang ?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan ataupun mencari jawaban secara ilmiah dari hal-hal di bawah ini:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pelaksanaan pengadaan pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis faktor yang menjadi kendala dalam pelaksanaan pengadaan pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan dan pengetahuan di bidang Administrasi Publik, khususnya pelaksanaan pengadaan pegawai negeri sipil.

2. Bagi Pemerintah

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan terhadap Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang dalam pelaksanaan pengadaan pegawai.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini bisa dijadikan sebagai referensi sekaligus bahan pembelajaran untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kerangka Teori

2.1.1. Kebijakan Publik

Kebijakan publik menurut Thomas Dye (2011:1) adalah “apa pun pilihan pemerintah untuk melakukan atau tidak melakukan (*public policy is whatever governments choose to do or not to do*)”. Konsep tersebut sangat luas karena kebijakan publik mencakup sesuatu yang tidak dilakukan pemerintah disamping yang dilakukan oleh pemerintah ketika pemerintah menghadapi suatu masalah publik. Sebagai contoh, ketika pemerintah mengetahui bahwa ada jalan yang rusak dan dia tidak membuat kebijakan untuk memperbaikinya, berarti pemerintah sudah mengambil kebijakan. Definisi kebijakan publik dari Thomas Dye tersebut mengandung makna bahwa (1) kebijakan publik tersebut dibuat oleh badan pemerintah, bukan organisasi swasta; (2) kebijakan publik menyangkut pilihan yang harus dilakukan atau tidak dilakukan oleh badan pemerintah. Kebijakan pemerintah untuk tidak membuat program baru atau tetap pada status quo, misalnya tidak menunaikan pajak adalah sebuah kebijakan publik.

Anderson (2012:3) mendefinisikan “kebijakan publik sebagai kebijakan yang ditetapkan oleh badan-badan dan aparat pemerintah”. Walaupun disadari bahwa kebijakan publik dapat dipengaruhi oleh para aktor dan faktor dari luar pemerintah.

Dalam pandangan David Easton ketika pemerintah membuat kebijakan publik, ketika itu pula pemerintah mengalokasikan nilai-nilai kepada masyarakat,

karena setiap kebijakan mengandung seperangkat nilai didalamnya (dikutip Dye, 2011:3). Sebagai contoh, ketika pemerintah menetapkan Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 dan kemudian diganti dengan Undang-Undang No. 23 Tahun 2004 tentang pemerintah daerah, terlihat bahwa nilai yang akan dikejar adalah penghormatan terhadap nilai demokrasi dan pemberdayaan terhadap masyarakat lokal dan pemerintah daerah.

Harrold Laswell dan Abraham Kaplan berpendapat bahwa kebijakan publik hendaknya berisi tujuan, nilai-nilai, dan praktika-praktika sosial yang ada dalam masyarakat (Dye, 2011:4). Ini berarti kebijakan publik tidak boleh bertentangan dengan nilai-nilai dan praktik-praktik sosial yang ada dalam masyarakat. Ketika kebijakan publik berisi nilai-nilai yang hidup dalam masyarakat, maka kebijakan publik tersebut akan mendapat resistensi ketika diimplementasikan. Sebaliknya, suatu kebijakan publik harus mampu mengakomodasi nilai-nilai dan praktik-praktika yang hidup dan berkembang dalam masyarakat.

Proses analisis kebijakan publik adalah serangkaian aktivitas intelektual yang dilakukan dalam proses kegiatan yang bersifat politis. Aktivitas politik tersebut nampak dalam serangkaian kegiatan yang mencakup penyusunan agenda, formulasi kebijakan, adopsi kebijakan, implementasi kebijakan, dan penilaian kebijakan. Sedangkan aktivitas perumusan masalah, *forecasting*, rekomendasi kebijakan, *monitoring*, dan evaluasi kebijakan adalah aktivitas yang lebih bersifat intelektual.

Anderson (2012:4) sebagai pakar kebijakan publik menetapkan proses kebijakan publik sebagai berikut:

1. Formulasi masalah (*problem formulation*): apa masalahnya? Apa yang membuat hal tersebut menjadi masalah kebijakan? Bagaimana masalah tersebut dapat masuk dalam agenda pemerintah?
2. Formulasi kebijakan (*formulation*): bagaimana mengembangkan pilihan-pilihan atau alternatif-alternatif untuk memecahkan masalah tersebut? Siapa saja yang berpartisipasi dalam formulasi kebijakan?
3. Penentuan kebijakan (*adoption*): bagaimana alternative ditetapkan? Persyaratan atau criteria seperti apa yang harus dipenuhi? Siapa yang akan melaksanakan kebijakan? Bagaimana proses atau strategi untuk melaksanakan kebijakan? Apa isi dari kebijakan yang telah ditetapkan?
4. Implementasi (*implementasion*): siapa yang terlibat dalam implementasi kebijakan? Apa yang mereka kerjakan? Apa dampak dari isi kebijakan?
5. Evaluasi (*evaluation*): bagaimana tingkat keberhasilan atau dampak kebijakan diukur? Siapa yang mengevaluasi kebijakan? Apa konsekuensi dari adanya evaluasi kebijakan? Adakah tuntutan untuk melakukan perubahan atau pembatalan?

Sedangkan Michael Howlet dan M. Ramesh (2013:11) menyatakan bahwa proses kebijakan publik terdiri dari lima tahapan sebagai berikut:

1. Penyusunan agenda (*agenda setting*), yakni suatu proses agar suatu masalah bias mendapat perhatian dari pemerintah.

2. Formulasi kebijakan (*policy formulation*), yakni proses perumusan pilihan-pilihan kebijakan oleh pemerintah.
3. Pembuatan kebijakan (*decision making*), yakni proses ketika pemerintah memilih untuk melakukan suatu tindakan atau tidak melakukan suatu tindakan.
4. Implementasi kebijakan (*policy implementation*), yaitu prses untuk melaksanakan kebijakan supaya mencapai hasil.
5. Evaluasi kebijakan (*policy evaluation*), yakni proses untuk memonitor dan menilai hasil atau kinerja kebijakan.

Analisis kebijakan merupakan proses kajian yang mencakup lima komponen, dan setiap komponen dapat berubah menjadi komponen yang lain melalui prosedur metodologi tertentu, seperti perumusan masalah, peramalan, rekomendasi, pemantauan, dan evaluasi. Sebagai contoh, prosedur peramalan akan menghasilkan masa depan kebijakan, dan rekomendasi akan melahirkan aksi kebijakan, dan pemantauan akan menghasilkan hasil-hasil kebijakan, serta evaluasi akan melahirkan kinerja kebijakan. Melakukan analisis kebijakan berarti menggunakan kelima prosedur metodologi tersebut, yakni merumuskan masalah kebijakan, melakukan peramalan, membuat rekomendasi, melakukan pemantauan, dan melakukan evaluasi kebijakan.

2.1.2. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia di organisasi perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan

kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama instansi agar dapat berkembang secara produktif dan wajar.

Perkembangan usaha dan organisasi sangatlah bergantung pada produktivitas tenaga kerja yang ada di perusahaan. Dengan pengaturan manajemen sumber daya manusia secara profesional, diharapkan karyawan bekerja secara produktif. Pengelolaan karyawan secara profesional ini harus dimulai sejak perekrutan pegawai, penyeleksian, penataran dan pengembangan karirnya.

Seperti ilmu lain yang menyangkut manusia, tidak ada satu definisi yang diterima secara universal mengenai sumber daya manusia. Masing-masing para ahli dan penulis buku memberikan definisi yang berbeda satu sama lainnya.

Menurut Hasibuan (2016:244) bahwa Sumber Daya Manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya”.

Menurut Mathis dan Jackson (2012:3) bahwa ”SDM adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Nawawi (2010:37) pengertian SDM perlu dibedakan antara pengertian secara makro dan mikro. Pengertian SDM secara makro adalah semua manusia sebagai penduduk atau warga negara suatu negara atau dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah maupun belum memperoleh pekerjaan (lapangan kerja). Sedangkan SDM dalam arti mikro adalah manusia atau orang yang bekerja atau menjadi anggota suatu

organisasi yang disebut personil, pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain – lain. Sedangkan lebih khusus SDM dalam arti mikro di lingkungan sebuah organisasi pengertiannya dapat dilihat dari tiga sudut :

1. SDM adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset organisasi yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif). Dalam pengertian ini fungsi SDM tidak berbeda dari fungsi aset lainnya, sehingga dikelompokkan dan disebut sebagai sarana produksi, sebagaimana sebuah mesin, komputer (sumber daya teknologi), investasi (sumber daya finansial), gedung, mobil (sumber daya material dan lain – lain).
2. SDM adalah potensi yang menjadi motor penggerak organisasi. Setiap SDM berbeda – beda potensinya, maka kontribusinya dalam bekerja untuk mengkonkritkan Rencana Operasional Bisnis menjadi kegiatan bisnis tidak sama satu dengan yang lain. Kontribusinya itu sesuai dengan keterampilan dan keahliannya masing – masing, harus dihargai antara lain dalam bentuk finansial. Dalam kenyataannya semakin tinggi keterampilan dan keahliannya, maka semakin besar pula penghargaan finansial yang harus diberikan, yang berpengaruh pula pada biaya (*cost*) produksi, sehingga SDM berfungsi juga sebagai investasi.
3. Manusia sebagai sumber daya manusia (SDM) adalah makhluk hidup ciptaan Tuhan YME, sebagai penggerak organisasi berbeda dengan sumber daya lainnya. Nilai – nilai kemanusiaan yang dimilikinya, mengharuskan sumber daya manusia diperlakukan secara berlainan dengan sumber daya lainnya. Dalam nilai – nilai kemanusiaan itu terdapat potensi berupa

keterampilan dan keahlian dan kepribadian termasuk harga diri, sikap, motivasi, kebutuhan dan lain – lain yang mengharuskan dilakukan Perencanaan Strategis Sumber Daya Manusia (SDM), agar SDM yang dipekerjakan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Dari beberapa pengertian manajemen dapat diketahui bahwa ada dua kelompok fungsi dalam pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia. Menurut Ranupandojo dan Husnan (2014:5) yakni:

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

- a. Perencanaan
- b. Pengorganisasian
- c. Pengarahan
- d. Pengawasan

Fungsi Operasional

- a. Pengadaan
- b. Pengembangan
- c. Pemberian kompensasi
- d. Pengintegrasian
- e. Pemeliharaan.

Fungsi manajemen sumber daya manusia adalah seorang yang akan melaksanakan wewenang dan kemungkinannya kepada orang lain, yaitu orang-orang yang dipimpinnya, dan fungsi operasional seorang yang tidak mempunyai kekuasaan terhadap diri orang lain, ia hanya menerima tugas tertentu untuk dijalankannya dibawah seorang manajer.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah :

a. Perencanaan

Fungsi perencanaan (*planning*) adalah perumusan tentang apa saja yang akan dicapai serta tindakan-tindakan apa yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai. Dengan memperhitungkan kemampuan yang dimiliki seorang manajer personalia, perencanaan berarti menentukan terlebih dahulu kemampuan yang ada dengan sumber yang ada.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah penyatuan, pengelompokan dan pengaturan-pengaturan orang-orang untuk dapat digerakkan sebagai satu kesatuan sesuai dengan rencana yang telah dirumuskan menuju tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Pengorganisasian ini merupakan fungsi dasar manajemen yang harus diberi perhatian. Bila sasaran yang telah ditetapkan akan dicapai, pengorganisasian menyangkut penentuan aktivitas-aktivitas yang diperlukan guna mencapai sasaran yang ditetapkan, pengelompokan aktivitas secara logis dan akhirnya menugaskan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan yang dirancang tersebut

c. Pengarahan

Fungsi pengarahan adalah menggerakkan, membimbing dan mengarahkan orang-orang agar mereka mau dan tahu bekerja demi tercapainya tujuan usaha atau organisasi. Jadi fungsi penggerakan harus terdapat unsur motivasi, dorongan, bimbingan dan mengarahkan orang dengan memberikan petunjuk yang benar, jelas dan tegas.

d. Pengawasan

Fungsi pengawasan adalah fungsi atau kegiatan kepemimpinan untuk menilai, meneliti dan mengukur pelaksanaan maupun hasil dari pada pekerjaan, agar dapat diketahui apakah sesuai dengan rencana atau tidak. Jika fungsi pengawasan ini dilaksanakan dengan baik maka dapat diketahui kesalahan-kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan, kekurangan, kelemahan, rintangan dan kegagalan-kegagalan maupun sukses yang dicapai dalam pelaksanaan pekerjaan.

Fungsi-fungsi Operasional meliputi :

a. Pengadaan

Fungsi ini berhubungan dengan penentuan tenaga kerja yang dibutuhkan, penarikan, sistim seleksi dan penempatan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan agar biaya efisien sekaligus tercapainya tujuan organisasi.

b. Pengembangan

Setelah tenaga kerja diperoleh organisasi, maka langkah selanjutnya adalah mengembangkan tenaga kerja agar mereka meningkatkan keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan tugas dengan baik. Tujuan dari pengembangan adalah untuk mengubah perilaku karyawan, sehingga pengetahuan dan keterampilan serta perilaku dapat mencapai standar tertentu sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

c. Pemberian Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Bila kompensasi diberikan secara benar para karyawan akan lebih puas dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.

d. Pengintegrasian

Fungsi integrasi merupakan usaha untuk menyeimbangkan dan menelaraskan kepentingan organisasi dengan karyawan, kepentingan karyawan dengan masyarakat. Dengan demikian setiap pembuatan kebijakan yang menyangkut kepentingan organisasi harus mempertimbangkan dan menyesuaikan antara keinginan tenaga kerja dengan keinginan organisasi dan masyarakat agar tidak terjadi hambatan – hambatan dalam mencapai tujuan organisasi.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah fungsi mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Fungsi ini menitik beratkan kepada pemeliharaan kondisi fisik dari pada karyawan yaitu kesehatan, keamanan dan pemeliharaan. Hal ini diperlukan dan ditingkatkan melalui komunikasi yang baik, pelayanan karyawan untuk kesehatan, kesejahteraan serta jaminan social.

Jadi tujuan dari kegiatan di atas baik yang bersifat manajerial maupun operasional untuk mencapai tujuan-tujuan pokok organisasi, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pelaksanaan memperoleh tenaga kerja, mengembangkan, memberi balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan perbaikan kondisi pegawai. Jadi jelaslah bahwa suatu bentuk badan usaha tanpa adanya manusia sebagai pengelola tidak mungkin badan usaha tersebut dapat beroperasi.

Para manajer personalia yang efektif menyadari bahwa bagian terbesar dari waktu mereka harus disediakan untuk perencanaan. Perencanaan merupakan fungsi dasar dalam manajemen, sehingga sangat dibutuhkan dalam setiap

organisasi untuk dapat hidup dan berkembang. Perencanaan dapat menyalurkan semua sumber daya organisasi dalam satu kesatuan yang efektif dan dengan adanya perencanaan dapat diperhitungkan keadaan pada masa yang akan datang serta kegiatan apa yang akan dilakukan.

Perencanaan adalah penentuan dari apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Manajer personalia perlu menyusun program personalia, seperti perencanaan kebutuhan tenaga kerja untuk unit operasi yang ada. Dalam tahap perencanaan harus ditentukan jenis dan jumlah orang yang harus diangkat atau dipekerjakan. Penentuan jenis berkaitan erat dengan persyaratan-persyaratan personil yang dibutuhkan, sesuai dengan spesifikasi dan uraian pekerjaan, yang merupakan hasil dari analisis pekerjaan.

Sedangkan jumlah orang yang harus diangkat berhubungan dengan persediaan tenaga kerja, tingkat produktivitas, tingkat pergantian tenaga, tingkat ketidakhadiran, dan tingkat perpindahan antar pekerjaan.

Menurut Mathis dan Jackson (2012:41) perencanaan SDM adalah alat yang digunakan untuk membantu organisasi untuk mengantisipasi dan mengatur penawaran dan permintaan SDM, strategi ini memberikan arah secara keseluruhan mengenai bagaimana kegiatan SDM akan dikembangkan dan dikelola.

Sedangkan menurut Nawawi (2012:100) perencanaan SDM ialah proses analisis dan identifikasi tersedianya kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi itu dapat mencapai tujuannya.

2.1.3. Pengadaan Pegawai

Pegawai ASN terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) yaitu warga negara Indonesia yang memenuhi syarat-syarat tertentu yang diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintah, dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yaitu warga negara Indonesia yang memenuhi syarat-syarat tertentu yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan (Prasetyo, 2014:13).

2.1.3.1. Pengertian Pengadaan Pegawai Negeri Sipil

Pengadaan Pegawai Negeri Sipil adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengisi formasi yang kosong, artinya formasi kosong tersebut disebabkan karena adanya Pegawai Negeri Sipil yang berhenti, pensiun, meninggal dunia atau perluasan organisasi yang kemudian ditetapkan kedalam putusan Menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur negara.

Menurut Prasetyo (2014:29), karena tujuan dari pengadaan PNS ini untuk mengisi formasi yang kosong maka pengadaannya harus berdasarkan dengan kebutuhan, baik dalam jumlah maupun kompetensi jabatan yang diperlukan. Setiap warga negara Indonesia mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) setelah memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan, syarat-syarat tersebut tidak boleh didasarkan atas jenis kelamin, suku, agama, ras, golongan, atau daerah asalnya karena pengadaan PNS ini menggunakan sistem merit yang mana sistem ini berdasarkan pada obyektivitas

dalam pengelolaan ASN yang menjadikannya pilihan bagi berbagai organisasi untuk mengelola SDM.

Menurut Hasibuan (2016:27) yang menyatakan bahwa pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan organisasi.

Didalam pengadaannya, Pegawai Negeri Sipil hanya diperkenankan dalam batasan formasi yang telah ditetapkan dengan memprioritaskan para pegawai pelimpahan/penarikan dari Departemen/Lembaga Pemerintahan, Non Departemen/Pemerintahan Daerah yang kelebihan pegawai, para siswa/mahasiswa ikatan dinas yang telah lulus, tenaga kesehatan yang telah selesai melaksanakan masa bakti sebagai pegawai tidak tetap, dan tenaga lain yang sangat dibutuhkan.

Pengangkatan sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil dapat dilakukan bagi mereka yang sudah melebihi usia 35 tahun tetapi tidak boleh melebihi usia 40 tahun. Pengangkatan tersebut dilaksanakan berdasarkan dengan kebutuhan khusus dan dilaksanakan secara selektif bagi yang telah mengabdikan pada Pemerintah baik dalam Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah dengan sekurang-kurangnya 5 tahun berturut-turut sebelum diundangkannya Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2012.

Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) melaksanakan pengadaan CPNS mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 sebagaimana telah diubah menjadi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil yang ketentuan pelaksanaannya diatur didalam Keputusan Kepala BKN Nomor 11 Tahun 2002 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan

Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 Tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil (Kepka BKN No.11 Tahun 2002) dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 30 Tahun 2007 Tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil (Perka BKN No. 30 Tahun 2007), tepatnya pada lampiran II yang mengatur mengenai pedoman pelaksanaan pengadaan CPNS. Dengan demikian pelaksanaan pengadaan CPNS tersebut dilaksanakan mulai dari tahap perencanaan, pengumuman, pelamaran, penyaringan, pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil sampai dengan pengangkatan menjadi Pegawai Negeri Sipil.

a. Tahap perencanaan dan persiapan pengangkatan CPNS

Tahap perencanaan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk merencanakan dan menentukan jumlah tenaga kerja yang diperlukan, sehingga dapat membentuk sebuah formasi jabatan secara efektif dan efisien yang akan diisi oleh para calon pelamar sesuai dengan kebutuhan formasi dan akan membantu tercapainya tujuan yang telah direncanakan. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 78 Tahun 2013 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil menyatakan bahwa Pejabat Pembina Kepegawaian bersama-sama dengan Kementerian membuat perencanaan pengadaan Pegawai Negeri Sipil, sehingga akan terbentuk jumlah formasi yang telah ditentukan dan dianggarkan oleh pemerintah sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan oleh daerah.

Dalam tahap ini tim pengadaan CPNS pada Instansi Pusat/Kabupaten/Kota yang dibentuk oleh Pejabat Pembina Kepegawaian menyiapkan beberapa hal yang dibutuhkan seperti materi soal ujian, mengadakan soal ujian, menyiapkan soal ujian melalui program aplikasi komputer, melakukan pengolahan lembar jawaban

komputer (LKJ) dan mengeluarkan hasil dari pengolahan LKJ tersebut sesuai dengan peringkat nilai dari yang tertinggi. Materi ujian tersebut terdiri atas Tes Kemampuan Dasar (TKD) yang meliputi tes pengetahuan umum, tes bakat skolastik, dan tes skala kematangan. Lalu ada tes Kemampuan Bidang (TKB) yang dibuat oleh masing-masing sub unit penyusunan materi ujian dan pengolahan hasil ujian. Perencanaan pengadaan PNS meliputi jadwal pengadaan PNS dan prasarana dan sarana pengadaan PNS (Syakdiah, 2016:94).

b. Tahap pengumuman

Pengumuman pengadaan PNS dilakukan paling lambat 15 (lima belas) hari sebelum tanggal penerimaan lamaran dan dilakukan oleh panitia seleksi nasional pengadaan PNS kepada masyarakat. Pengumuman pengadaan PNS tersebut memuat nama jabatan, jumlah lowongan jabatan, unit kerja penempatan, kualifikasi pendidikan, alamat dan tempat lamaran yang ditujukan, jadwal tahapan seleksi, dan syarat yang harus dipenuhi oleh setiap pelamar PNS. Pengumuman pengadaan CPNS bertujuan untuk memberikan sebuah pelayanan informasi kepada seluruh masyarakat, khususnya bagi warga masyarakat yang berminta untuk melamar pekerjaan dilingkungan instansi pemerintah dan untuk merekrut warga masyarakat yang memenuhi kualifikasi yang ditentukan untuk seleksi dalam pengisian formasi yang lowong tersebut.

c. Tahap Pelamaran

Tahap pelamaran ini dilakukan guna untuk mendapatkan identitas dan kriteria para pelamar. Ada beberapa syarat yang harus dipenuhi oleh setiap pelamar, yaitu (Syakdiah, 2016:101):

- 1) Usia paling rendah 18 (delapan belas) tahun dan paling tinggi 35 (tiga puluh lima) tahun kecuali untuk Jabatan tertentu paling tinggi 40 (empat puluh) tahun.
- 2) Tidak pernah dipidana dengan pidana penjara berdasarkan putusan pengadilan yang sudah mempunyai kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana dengan pidana penjara 2 (dua) tahun atau lebih.
- 3) Tidak pernah diberhentikan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau tidak dengan hormat sebagai PNS, prajurit Tentara Nasional Indonesia, anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia, atau diberhentikan tidak dengan hormat sebagai pegawai swasta.
- 4) Tidak berkedudukan sebagai calon PNS, PNS Prajurit Tentara Nasional Indonesia, atau anggota Kepolisian Republik Indonesia.
- 5) Tidak menjadi anggota atau pengurus partai politik atau terlibat politik praktis.
- 6) Memiliki kualifikasi pendidikan sesuai dengan persyaratan jabatan.
- 7) Sehat jasmani dan rohani sesuai dengan persyaratan jabatan yang dilamar.
- 8) Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia atau negara lain yang ditentukan oleh Instansi Pemerintah.
- 9) Persyaratkan lain sesuai dengan kebutuhan jabatan yang ditetapkan oleh PPK.

d. Tahap pelaksanaan seleksi

Dalam tahapan seleksi terdiri dari seleksi administrasi, pelaksanaan ujian, pengolahan hasil ujian, dan penetapan kelulusan peserta seleksi.

1) Seleksi Administrasi

Seleksi administrasi yang dilaksanakan terhadap peserta calon pegawai akan dilakukan pemeriksaan kelengkapan berkas lamaran yang merupakan suatu hal penting dalam menentukan berkas lamaran yang memenuhi syarat dan akan dikembalikan jika berkas tersebut belum memenuhi syarat. Panitia seleksi akan mengumumkan hasil seleksi administrasi yang telah diterima tersebut secara terbuka.

2) Pelaksanaan ujian

Pelaksanaan ujian yaitu tes kompetensi dasar yang dimaksudkan untuk menggali pengetahuan, keterampilan dan sikap/perilaku para calon pegawai yang meliputi wawasan, nasional, regional dan internasional maupun kemampuan verbal, kemampuan kuantitatif, kemampuan penalaran, kemampuan beradaptasi, pengendalian diri, semangat berprestasi, integritas, dan inisiatif. Tes kompetensi dasar ini harus dilakukan oleh setiap para peserta, pada instansi pemerintah yang tidak melaksanakan tes kompetensi bidang namun dapat melaksanakan tes keahlian atau keterampilan tertentu.

3) Seleksi Kompetensi Bidang

Seleksi kompetensi bidang dilakukan guna untuk menilai kesesuaian antara kompetensi bidang yang dimiliki oleh para pelamar dengan standar kompetensi bidang sesuai dengan kebutuhan jabatan. Untuk jumlah peserta yang

akan mengikuti seleksi kompetensi bidang ditentukan paling banyak 3 (tiga) kali jumlah kebutuhan masing-masing jabatan berdasarkan peringkat nilai seleksi kompetensi dasar.

Panitia seleksi instansi pengadaan PNS dapat melakukan uji persyaratan fisik, psikologis dan/atau kesehatan jiwa sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan. Pengumuman hasil seleksi akan dilakukan oleh panitia secara terbuka berdasarkan hasil dari integritas kompetensi dasar dan kompetensi bidang.

e. Pengangkatan Calon PNS dan Masa Percobaan Calon PNS

Para pelamar yang telah dinyatakan lulus akan diangkat dan ditetapkan sebagai calon PNS oleh PPK setelah mendapatkan persetujuan teknis dan penetapan nomor induk pegawai dari Kepala BKN. Lalu para calon PNS tersebut akan melakukan masa percobaan yang dikenal juga sebagai masa prajabatan selama 1 (satu) tahun dengan melalui proses pendidikan dan pelatihan. Proses ini dilakukan guna untuk membangun integritas moral, kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab, serta memperkuat profesionalisme para calon PNS. Pembinaan pelaksanaan masa prajabatan ini dilakukan oleh Kepala LAN.

f. Pengangkatan Menjadi PNS

Para calon PNS yang sudah memenuhi persyaratan akan diangkat menjadi PNS oleh PPK ke dalam jabatan dan pangkat sesuai dengan ketentuan perundang-undangan dan jika yang tidak memenuhi persyaratan akan diberhentikan sebagai calon PNS. PNS dapat diberhentikan apabila:

- a) Mengundurkan diri atas permintaan sendiri

- b) Meninggal dunia
- c) Terbukti melakukan pelanggaran disiplin tingkat sedang atau berat
- d) Memberikan keterangan atau bukti yang tidak benar pada waktu melamar
- e) Dihukum penjara atau kurungan berdasarkan putusan pengadilan yang sudah mempunyai kekuatan hukum yang tetap
- f) Menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik
- g) Tidak bersedia mengucapkan sumpah/janji pada saat diangkat menjadi PNS.

6) Sumpah/Janji

Calon PNS diharuskan mengucapkan sumpah/janji sebagaimana yang sudah diatur dalam perundang-undangan, pengucapan sumpah/janji dilaksanakan berdasarkan keyakinan masing-masing. Jika calon PNS berkeberatan untuk mengucapkan sumpah karena keyakinannya tentang agama, maka cukup mengucapkan janji. Proses ini dilaksanakan oleh PPK di lingkungannya masing-masing, pengambilan sumpah akan disaksikan oleh 2 (dua) orang PNS yang jabatannya lebih rendah. Setelah mengucapkan sumpah/janji maka sudah resmi menjadi PNS dan akan diperintahkan untuk membuat berita acara tentang pengambilan sumpah dalam 3 rangkap dan ditandatangani oleh pejabat yang mengambil sumpah/janji, PNS yang mengangkat sumpah/janji, dan para saksi.

2.1.3.2. Proses Perencanaan dan Pengkoorganisasian Pegawai Negeri Sipil

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil:

a. Penyusunan

Dalam penyusunan dan kebutuhan jumlah dan jenis Jabatan PNS dilakukan sesuai dengan siklus anggarannya, pelaksanaannya dilihat berdasarkan analisis Jabatan dan analisis beban kerja di setiap Instansi Pemerintah yang dilakukan dalam jangka waktu 5 (lima) tahun dan diperinci 1 (satu) tahun berdasarkan prioritas kebutuhannya. Dalam rangka penyusunan kebutuhan PNS akan mempertimbangkan beberapa hal seperti dinamika/perkembangan organisasi Kementerian/Lembaga guna mencapai tujuan Instansi Pemerintah. Jenis jabatan yang ada terdiri dari Jabatan Administrasi, Jabatan Fungsional dan Jabatan Pimpinan Tinggi. Rincian kebutuhan PNS pada setiap tahunnya disusun berdasarkan hasil analisis dari Jabatan dan hasil beban kerja itu sendiri. Kemudian hasil penyusunan kebutuhan PNS akan disampaikan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dengan melampirkan beberapa dokumen rencana strategis Instansi Pemerintah, lalu untuk penetapan kebutuhan PNS tahun berikutnya akan di sampaikan oleh PPK Instansi Pemerintah kepada Menteri dan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN).

b. Penetapan Kebutuhan

Penetapan kebutuhan ditetapkan oleh Menteri pada setiap tahunnya dengan memerhatikan pendapat dari Menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan dan pertimbangan teknis Kepala BKN yang disampaikan kepada Menteri paling lambat akhir bulan Juni tahun sebelumnya. Setelah itu Menteri menyusun rencana dalam pemenuhan kebutuhan PNS dilihat dari prioritas pembangunan nasionalnya yang disampaikan oleh Menteri kepada

Menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan untuk dimintakan pendapat paling lambat akhir bulan April untuk rencana pemenuhan kebutuhan PNS di tahun berikutnya. Penetapan kebutuhan PNS itu dilakukan berdasarkan usul dari PPK Instansi Pusat dan PPK Instansi Daerah yang dikoordinasikan oleh Gubernur.

c. Pengadaan

Pengadaan dilakukan dalam rangka untuk mengisi kebutuhan Jabatan Administrasi (khususnya pada Jabatan Pelaksana), Jabatan Fungsional Keahlian (khususnya pada Jabatan Fungsional ahli pertama dan Jabatan Fungsional ahli muda), dan Jabatan Fungsional Keterampilan (khususnya pada Jabatan Fungsional pemula dan terampil). Dalam menjamin keobyektivitasnya dalam pengadaan PNS secara nasional, Menteri membentuk panitia seleksi nasional yang diketuai oleh Kepala BKN. Panitia seleksi nasional pengadaan PNS memiliki tugas untuk mendesain sistem seleksi pengadaan PNS, menyusun soal seleksi kompetensi dasar, mengoordinasikan instansi pembina Jabatan Fungsional dalam penyusunan materi seleksi kompetensi bidang, merekomendasikan kepada Menteri tentang ambang batas kelulusan seleksi kompetensi dasar untuk setiap Instansi Pemerintah, melaksanakan seleksi kompetensi dasar bersama-sama dengan Instansi Pemerintah, mengolah hasil seleksi kompetensi dasar, mengawasi pelaksanaan seleksi kompetensi dasar dan seleksi kompetensi bidang, menetapkan dan menyampaikan hasil seleksi dasar dan mengintegrasikan hasil seleksi kompetensi dasar dan seleksi kompetensi bidang, dan mengevaluasi dan mengembangkan sistem pengadaan PNS.

d. Pangkat dan Jabatan

Pangkat merupakan kedudukan yang menunjukkan tingkatan Jabatan berdasarkan tingkat kesulitan, tanggung jawab, dampak, dan persyaratan kualifikasi pekerjaan yang digunakan sebagai dasar pengujian. Jabatan PNS terdiri dari:

1. Jabatan Administrasi

Jabatan administrasi berdasarkan jenjang dari yang tertinggi ke yang paling rendah adalah Jabatan Administrator yang bertanggung jawab dalam memimpil pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan, Jabatan Pengawas bertanggung jawab dalam mengendalikan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana, dan Jabatan Pelaksana bertanggung jawab dalam melaksanakan kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan. Setiap pejabat administrasi harus menjamin keakuntabilan Jabatan, dan dilarang untuk rangkap Jabatan dengan Jabatan Fungsional. Ada beberapa persyaratan untuk diangkat dalam Jabatan Administrator yaitu sebagai berikut:

- a) Berstatus sebagai PNS;
- b) Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan paling rendah sarjana atau diploma IV;
- c) Memiliki integritas dan moralitas yang baik;

- d) Memiliki pengalaman pada Jabatan pengawas paling singkat 3 tahun atau JF yang setingkat dengan Jabatan Pengawas sesuai dengan bidang tugas Jabatan yang akan diduduki;
- e) Setiap unsur penilaian prestasi kerja paling sedikit bernilai baik dalam 2 tahun terakhir;
- f) Memiliki kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural sesuai standar kompetensi yang dibuktikan berdasarkan hasil evaluasi oleh tim penilai kinerja PNS di instansinya;
- g) Sehat jasmani dan rohani.

Untuk jabatan Pengawas keseluruhan persyaratan yang diberikan sama akan tetapi ada perbedaan pada tingkat pendidikan paling rendah diploma III dan pengalaman dalam Jabatan pelaksana paling singkat 4 tahun, lalu untuk persyaratan Jabatan Pelaksana tingkat pendidikan paling rendah sekolah lanjutan tingkat atas atau yang setara serta telah mengikuti dan lulus pelatihan terkait dengan bidang tugas dan/atau lulus pendidikan dan pelatihan integritasi.

Untuk PNS yang berasal dari daerah atau yang tinggal di perbatasan maka akan dikecualikan dari persyaratan kualifikasi dan tingkat pendidikannya dan mereka wajib memenuhi persyaratan kualifikasi dan tingkat pendidikan paling lama 5 tahun sejak diangkat dalam jabatan. Dalam pengangkatan Jabatan Administrasi PyB akan mengusulkan pengangkatan PNS dalam Jabatan Administrasi kepada PPK setelah mendapatkan pertimbangan dari tim penilai kinerja PNS kepada instansi pemerintah yang dilakukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, syarat Jabatan, penilaian atas prestasi

kerja, kepemimpinan, kerja sama, kreativitas, tanpa membedakan gender, suku, agama, ras dan golongan.

Pelantikan dan pengambilan sumpah/janji untuk jabatan administrasi dilakukan berdasarkan agama kepercayaannya masing-masing dan setelah itu akan dituangkan kedalam berita acara yang ditandatangani oleh pejabat yang mengambil sumpah/janji Jabatan, PNS yang mengangkat sumpah/janji, dan saksi.

2. Jabatan Fungsional

Jabatan fungsional berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab secara langsung kepada pejabat pimpinan tinggi pratama, pejabat administrator, atau pejabat pengawas yang memiliki keterkaitan dengan pelaksanaan tugas JF. JF memiliki tugas untuk memberikan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu. Jabatan Fungsional di kategorikan menjadi dua kategori yaitu Jabatan Fungsional Khusus yang terdiri dari ahli utama, ahli madya, ahli muda dan ahli pratama, dan Jabatan Fungsional Keterampilan yang terdiri atas penyelia, mahir, terampil, dan pemula. Jabatan Fungsional ditetapkan dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Fungsi dan tugasnya berkaitan dengan pelaksanaan fungsi dan tugas Instansi Pemerintah
- b. Mensyaratkan keahlian atau keterampilan yang dibuktikan dengan sertifikasi dan/atau penilaian tertentu
- c. Dapat disusun dalam suatu Jabatan berdasarkan tingkat kesulitan dan kompetensi

- d. Pelaksanaan tugas yang bersifat mandiri dalam menjalankan tugas profesinya
- e. Kegiatannya dapat diukur dengan satuan nilai atau akumulasi nilai butir-butir kegiatan dalam bentuk angka kredit.

Setiap Jabatan Fungsional harus menjamin akuntabilitas Jabatan yang mana meliputi pelayanan fungsional berdasarkan keahlian tertentu yang dimiliki dalam rangka peningkatan kinerja organisasi secara berkesinambungan bagi JF keahlian dan peningkatan kinerja organisasi secara berkesinambungan bagi JF keterampilan. Adapun tata cara dalam pengangkatan pertama dalam Jabatan Fungsional, yaitu PyB mengusulkan pengangkatan pertama PNS dalam JF kepada PPK untuk JF ahli pratama, JF ahli muda, JF pemula, dan JF terampil yang ditetapkan oleh PPK. Dalam hal pengangkatan Jabatan Fungsional terdapat beberapa cara antara lain melalui perpindahan jabatan, penyusunan, dan promosi.

Pendelegasian pengangkatan dalam Jabatan Fungsional oleh PPK dapat memberikan kuasanya kepada pejabat yang ditunjuk di lingkungannya untuk menetapkan pengangkatan dalam JF selain JF ahli madya. Untuk pelantikan dan pengambilan sumpah/janji dilakukan menurut agama kepercayaannya masing-masing dan akan dibuat ke dalam berita acara 3 rangkat yang ditandatangani oleh pejabat yang mengambil sumpah/janji, PNS yang mengangkat sumpah/janji, dan saksi.

3. Jabatan Pimpinan Tinggi

Jabatan Pimpinan Tinggi terdiri atas JPT Utama, JPT Madya, dan JPT Pratama. JPT berfungsi untuk memimpin dan memotivasi setiap Pegawai ASN

pada Instansi Pemerintah, dan setiap pejabat pimpinan tinggi harus menjamin akuntabilitas jabatan. Akuntabilitas JPT utama, JPT madya, dan JPT pratama berbeda. JPT utama memiliki akuntabilitas antara lain:

- a. Tersusunnya kebijakan yang mendukung pelaksanaan pembangunan
- b. Peningkatan kapabilitas organisasi
- c. Terwujudnya sinergi antar instansi dalam mencapai tujuan pembangunan
- d. terselesaikannya masalah yang memiliki kompleksitas dan risiko tinggi yang berdampak politis.

JPT madya memiliki akuntabilitas antara lain:

- a. Terwujudnya perumusan kebijakan yang memberikan solusi
- b. Terlaksananya pendayagunaan sumber daya untuk menjamin produktivitas unit kerja
- c. Terlaksananya penerapan kebijakan dengan risiko yang minimal
- d. Tersusunnya program yang dapat menjamin pencapaian tujuan organisasi
- e. Terlaksananya penerapan program organisasi yang berkesinambungan
- f. Terwujudnya sinergi antar pimpinan di dalam dan antar organisasi untuk mencapai tujuan pembangunan yang efektif dan efisien.

JPT pratama mempunyai akuntabilitas antara lain:

- a. Tersusunnya rumusan alternatif kebijakan yang memberikan solusi
- b. Tercapainya hasil kerja unit selaras dengan tujuan organisasi
- c. Terwujudnya pengembangan strategi yang terintegritas untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi

d. Terwujudnya kapabilitas pada unit kerja untuk mencapai outcome organisasi.

Untuk pelantikan dan pengambilan sumpah Jabatan Pimpinan Tinggi sama halnya dengan Jabatan Administrasi dan Jabatan Fungsional. Dalam target kinerja dan uji kompetensi pejabat pimpinan tinggi harus memenuhi target kinerja tertentu sesuai dengan perjanjian kinerja yang sudah disepakati dengan pejabat atasannya sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.

Pejabat tinggi yang tidak memenuhi kinerja yang telah diperjanjikan selama satu tahun dalam suatu jabatan maka akan diberikan kesempatan untuk memperbaiki kinerjanya selama 6 bulan, dan jika tidak menunjukkan suatu perbaikan maka pejabat yang bersangkutan harus mengikuti seleksi ulang uji kompetensi dengan kata lain dapat dipindahkan ke jabatan lain sesuai dengan keahliannya.

Pengembangan karier, pengembangan kompetensi, pola karier, mutasi, dan promosi merupakan suatu manajemen karier PNS yang harus dilakukan dengan menerapkan prinsip Sistem Merit. Penyelenggaraan manajemen karier PNS bertujuan untuk:

1. Memberikan kejelasan dan kepastian karier kepada PNS
2. Menyeimbangkan antara pengembangan karier PNS dan kebutuhan instansi
3. Meningkatkan kompetensi dan kinerja PNS
4. Mendorong peningkatan profesionalitas PNS.

Sasaran dalam penyelenggaraan manajemen karier PNS adalah dalam tersediannya pola karier nasional dan panduan penyusunan pola karier Instansi Pemerintah dan untuk meningkatkan kinerja Instansi Pemerintah, dan manajemen PNS ini diselenggarakan pada tingkat instansi dan nasional. Pelaksanaan pengembangan karier dilakukan oleh PyB dan ditetapkan oleh PPK.

Pola karier dilakukan untuk menjamin keselarasan potensi PNS dengan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan, serta perlu disusun pola karier PNS yang terintegrasi secara nasional. Pola karier ini merupakan suatu pola dasar mengenai urutan penempatan perpindahan PNS antar posisi di setiap jabatan secara berkesinambungan yang terdiri dari pola karier instansi dan pola karier nasional.

Setiap PNS dapat dimutasi dari tugasnya dalam satu instansi pusat, antar instansi, satu instansi daerah, antar instansi daerah, antar instansi pusat dan daerah, dan ke perwakilan Negara Kesatuan Republik Indonesia di luar negeri dan dilakukan paling singkat dua tahun dan paling lama lima tahun. Mutasi dilakukan atas dasar kesesuaian antara kompetensi PNS dengan persyaratan jabatan, klasifikasi jabatan dan pola karier dengan memperhatikan kebutuhan organisasi serta dilakukan dengan memperhatikan prinsip larangan konflik kepentingan.

Promosi merupakan suatu bentuk pola karier yang dapat berbentuk vertikal maupun diagonal, promosi dapat dipromosikan di dalam dan/atau antar JA dan JF keterampilan, JF ahli pratama, dan JF ahli muda sepanjang memenuhi persyaratan jabatan dengan memperhatikan kebutuhan organisasi.

Pengembangan kompetensi merupakan suatu upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi Jabatan dan rencana pengembangan karier yang dilakukan pada tingkat instansi dan nasional. Pelaksanaan pengembangan kompetensi dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan dilaksanakan dalam bentuk pendidikan dan pelatihan.

Sistem manajemen karier instansi pemerintah berisikan informasi mengenai rencana dan pelaksanaan manajemen karier yang merupakan bagian yang terintegrasi dengan sistem informasi ASN.

e. Penilaian Kinerja dan Disiplin

Penilaian kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian kinerja ini dilaksanakan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai serta perilaku PNS. Pelaksanaannya dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Dan untuk menjamin terpeliharanya tata tertib dalam kelancaran pelaksanaan tugas, maka PNS wajib mematuhi peraturan kedisiplinan PNS. Jika ada PNS yang melanggar peraturan kedisiplinan maka akan dijatuhi hukuman oleh pejabat yang berwenang.

f. Penghargaan

Penghargaan akan diberikan kepada PNS yang telah menunjukkan kesetiannya, pengabdian, kecakapan, kejujuran, kedisiplinan dan prestasi kerja dalam melaksanakan tugasnya. Penghargaan tersebut berupa tanda kehormatan,

kenaikan pangkat istimewa, kesempatan prioritas untuk pengembangan kompetensi dan kesempatan menghadiri acara resmi atau acara kenegaraan.

g. Pemberhentian

Pemberhentian dapat dilakukan dalam beberapa tahapan, antara lain:

1. Pemberhentian atas permintaan sendiri
2. Pemberhentian karena mencapai batas usia pensiun
3. Pemberhentian karena perampingan organisasi atau kebijakan pemerintah
4. Pemberhentian karena tidak cakap jasmani dan rohani
5. Pemberhentian karena meninggal dunia, tewas, atau hilang
6. Pemberhentian karena melakukan tindak pidana atau penyelewengan
7. Pemberhentian karena pelanggaran disiplin
8. Pemberhentian karena mencalonkan diri menjadi Menteri
9. Pemberhentian karena menjadi anggota atau pengurus partai politik
10. Pemberhentian karena tidak menjabat lagi sebagai pejabat negara
11. Pemberhentian karena hal lain.

h. Penggajian, Tunjangan dan Fasilitas

PNS akan diberikan gaji, tunjangan dan fasilitas yang telah diatur di dalam peraturan pemerintah.

i. Jaminan Pensiun dan Jaminan Hari tua

PNS yang sudah tidak lagi bekerja berhak untuk mendapatkan jaminan pensiun dan jamina hari tua seusai dengan ketentuan perundaung undangan, jaminan tersebut diberikan sebagai bentuk perlindungan kesinambungan

penghasilan hari tua dan sebagai hak serta penghargaan atas pengabdianya sebagai PNS.

j. Perlindungan

Pemerintah wajib memberikan perlindungan berupa jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, jaminan kematian dan bantuan hukum.

k. Cuti

Cuti pada PNS diberikan oleh PPK, ada beberapa jenis cuti diantaranya yaitu cuti tahunan, cuti besar, cuti sakit, cuti melahirkan, cuti karena alasan penting, cuti bersama dan cuti di luar tanggungan negara.

2.2. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian Anang Pikukuh Purwoko (2011) dengan judul Sistem Pengadaan Pegawai Negeri Sipil yang Efektif, diperoleh hasil bahwa selama ini proses pengadaan PNS masih tidak efektif (tepat sasaran), tidak efisien (dari segi biaya dan waktu), bahkan sebagian diidentifikasi masih melakukan praktek-praktek KKN karena kurang transparan dan akuntabel. Dengan sistem pengadaan PNS yang efektif mulai dari perencanaan hingga pengangkatan menjadi PNS, akan didapat sumber daya manusia yang secara kompetensi memadai dan sesuai dengan kebutuhan organisasi serta belum 'tertular' oleh budaya-budaya atau kebiasaan dalam organisasi yang kontra produktif. Untuk lebih memastikan efektivitas pengadaan PNS, diperlukan pembentukan Komisi Kepegawaian. Kemudian, penting juga untuk menyediakan ruang bagi publik agar masyarakat dapat berpartisipasi aktif dalam proses pengadaan.

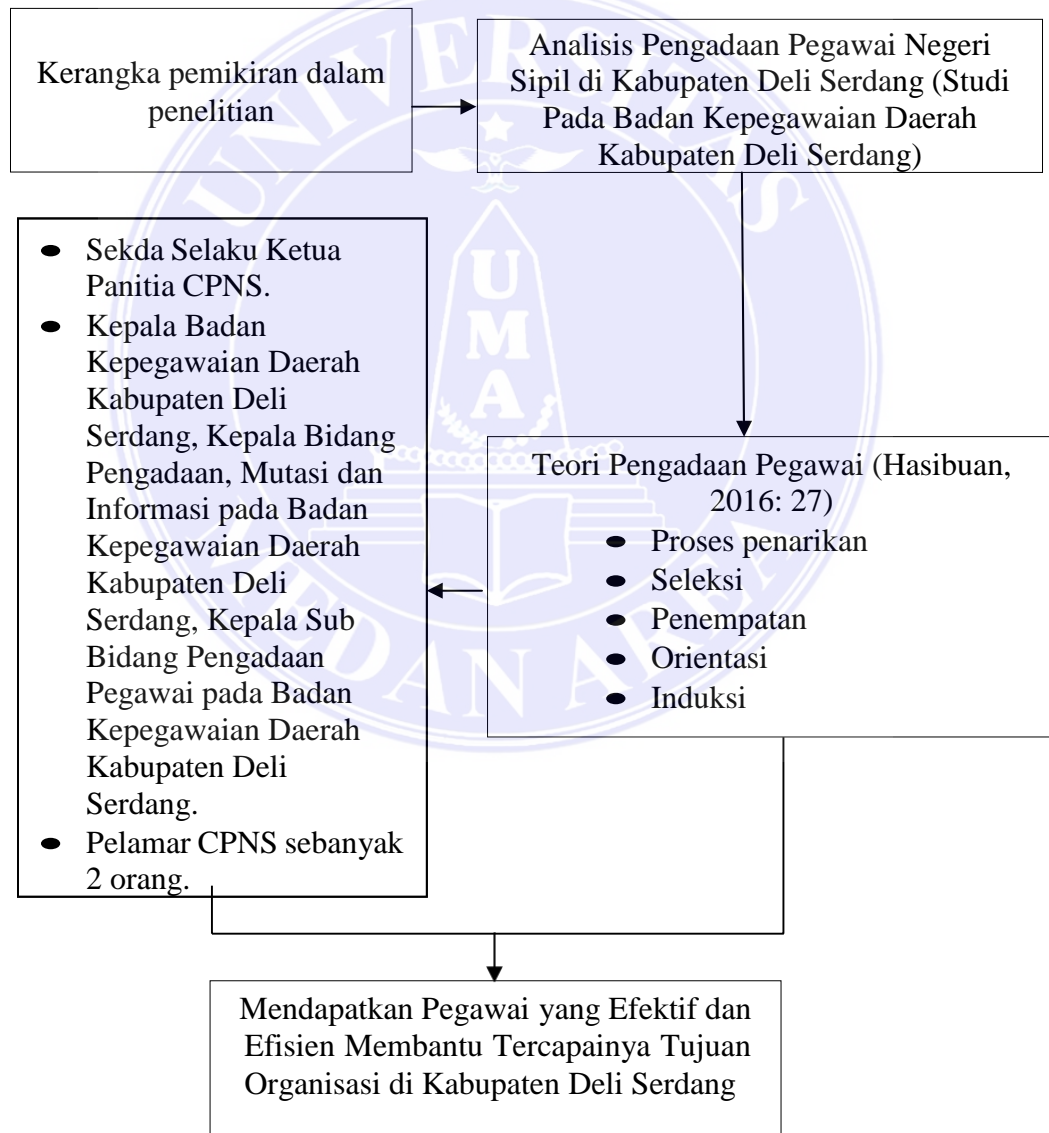
Hasil penelitian Elvi Fetrina (2017) dengan judul Analisis Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Perhitungan Beban Kerja Pegawai (Studi Kasus: Fakultas Sains dan Teknologi UIN Syarif Hidayattullah Jakarta, diperoleh hasil bahwa jam kerja sekretaris prodi adalah dari pukul 07.30 s.d 16.00 Wib, sehingga waktu kerja yang tersedia adalah 8 jam per harinya dengan jam kerja untuk tahun 2016 adalah 1968 jam. Waktu kerja efektif setelah di kurangi oleh waktu allowance sebanyak 30% adalah 28.7 jam /minggu atau 344.4 menit/hari. Waktu untuk sekretaris prodi dalam melaksanakan tugasnya di prodi (tugas non akademik) = 241.08 menit/hari. Berdasarkan Perhitungan FTE dapat di lihat bahwa masing-masing sekretaris prodi overload dengan pekerjaan dan tugas non akademiknya dan dibutuhkan penambahan staf bagi sekretaris prodi agar tugas dan kewajiban sekretaris prodi dapat di laksanakan dengan baik dalam rangka memberikan pelayanan kepada mahasiswa dan dosen.

Hasil penelitian Khairunazri (2012) dengan judul Analisis Pengadaan Pegawai Honorer di Kabupaten Bengkalis, diperoleh bahwa analisa kebutuhan pegawai di lingkungan Pemkab Bengkalis dilakukan secara berkala dengan memperhatikan kebutuhan pegawai berdasarkan kuantitas dan kualitas melalui mekanise evaluasi kinerja. Namun, pengadaan pegawai honorer belum melalui tahapan dan pola pengadaan yang benar. Sehingga kompetensi pegawai honorer yang ada sekarang ini jauh dari proyeksi kebutuhan pegawai yang diharapkan. Keadaan tersebut kemudian menuntut Pemkab Bengkalis untuk kembali memperhatikan pemetaan kebutuhan yang sebaiknya diterapkan secara berkesinambungan. Selain itu, pemkab juga bisa mempertimbangkan merekrut

pegawai dalam jenis dan bentuk lain melalui pihak ke tiga agar berhasil menemukan pegawai yang sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan dan juga merupakan langkah efisiensi dan efektivitas penggunaan pegawai.

2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran penelitian ini dapat disajikan pada Gambar 2.1 sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Januari 2021 sampai dengan Juni 2021. Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang Jl. Mawar No. 2 Komplek Kantor Bupati Deli Serdang.

3.2. Bentuk Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif yaitu prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan keadaan subjek/objek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta yang tampak. Sifat dari penelitian ini adalah deskriptif eksplanatori yakni memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat dan karakter dari kasus yang diteliti (Sugiyono, 2012:39).

3.3. Informan Penelitian

Narasumber atau Informan adalah orang yang bisa memberikan informasi-informasi utama yang dibutuhkan dalam suatu penelitian. Informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar (lokasi atau tempat) penelitian (Moleong, 2010:132). Adapun teknik yang digunakan untuk menentukan informan dalam penelitian kualitatif ini dijelaskan Prastowo (2011:197) yaitu dengan jalan peneliti memasuki situasi sosial tertentu, melakukan observasi, dan wawancara kepada orang-orang yang dipandang mengetahui tentang situasi sosial tersebut. Adapun kegunaan

informan menurut Lincoln dan Guba Bogdan dan Biklen dalam Moleong (2010:132) yaitu sebagai berikut:

1. Membantu agar secepatnya dan tetap seteliti mungkin dapat membenamkan diri dalam konteks setempat, terutama bagi peneliti yang belum mengalami latihan etnografi.
2. Agar dalam waktu yang relatif singkat banyak informasi yang terjaring, jadi sebagai sampling internal, karena informan dimanfaatkan untuk berbicara, bertukar pikiran, atau membandingkan suatu kejadian yang ditemukan dari subjek lainnya.

Penelitian kualitatif tidak dimaksudkan untuk membuat generalisasi dari hasil penelitiannya. Menurut Suyatno (2010:172) bahwa informan penelitian meliputi beberapa macam, yaitu: 1) informan kunci merupakan mereka yang mengetahui dan memiliki berbagai informasi pokok yang diperlukan dalam penelitian, 2) informan utama merupakan mereka yang terlibat langsung dalam interaksi sosial yang diteliti, 3) informan tambahan merupakan mereka yang dapat memberikan informasi walaupun tidak langsung terlibat dalam interaksi sosial yang diteliti.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan informan sebagai berikut:

1. Informan kunci : Sekda Selaku Ketua Panitia CPNS.
2. Informan utama : Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang, Kepala Bidang Pengadaan, Mutasi dan Informasi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli

Serdang, Kepala Sub Bidang Pengadaan Pegawai pada
Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang.

3. Informan tambahan : Pelamar CPNS sebanyak 2 orang.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara

Peneliti melakukan wawancara secara mendalam (*indepht interview*) dengan narasumber (*key informan*) dengan berpedoman pada *interview-guidances* yang telah disusun sebelumnya. Dilakukan secara terbuka dan fleksibel sesuai dengan perkembangan yang terjadi selama proses wawancara.

2. Observasi

Pengamatan secara langsung yang dilakukan peneliti di lokasi penelitian untuk melihat kenyataan dan fakta sosial sehingga dapat dicocokkan antara hasil wawancara atau informasi dari subjek penelitian secara langsung yang digunakan untuk mendapatkan data tentang pengadaan dan mutasi pegawai di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang.

3.5. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif deskriptif, yaitu data yang terkumpul dianalisa dengan menguraikan serta mengaitkan dengan teori-teori yang sesuai dengan permasalahan yang ada, kemudian akan memberikan interprestasi terhadap hasil yang relevan dan

kemudian diambil kesimpulan dan saran. Dalam penelitian ini kegiatan analisis data dilakukan dengan cara mengelompokkan data yang diperoleh dari sumber data terkait. Menurut Muslich, (2009:41) yang dimaksud dengan analisis data adalah “pemberlakuan data oleh peneliti setelah data terkumpul.

Adapun 3 (tiga) komponen analisis data interaktif yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Data lapangan dituangkan dalam uraian atau laporan yang lengkap dan terinci. Laporan lapangan akan direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting kemudian dicari tema atau polanya.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Dimaksudkan untuk memudahkan bagi peneliti guna melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari penelitian. Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti menyajikan data dalam bentuk uraian yang naratif.

3. Penarikan Kesimpulan atau Verifikasi.

Peneliti berusaha untuk menggambarkan dari data yang dikumpulkan yang dituangkan dalam kesimpulan yang masih bersifat tentatif. Akan tetapi, dengan bertambahnya data melalui proses verifikasi secara terus menerus akan ditarik kesimpulan.

Dengan demikian, kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga

tidak, karena masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan.

3.6. Definisi Konsep dan Definisi Operasional

Definisi konsep adalah definisi yang telah menjadi teori. Definisi operasional variabel adalah pengertian variabel (dalam definisi konsep) tersebut, secara operasional, secara praktik, secara riil, secara nyata dalam lingkup obyek penelitian atau obyek yang diteliti. Operasionalisasi (variable) adalah proses mendefinisikan variable dengan tegas, sehingga menjadi faktor-faktor yang dapat diukur. Mengapa? definisi “konsep”, sering masih samar bagi pembaca. Bagi orang awam, definisi konsep bisa masih sangat samar (fuzzy). Itulah sebabnya, operasionalisasi variable atau mendefinisikan variable secara lebih tegas, menjadi sangat penting untuk dilakukan.

3.6.1. Kerangka Konsep

Kerangka konsep dalam penelitian ini yang relevan dengan judul dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah proses analisis dan identifikasi tersedianya kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi itu dapat mencapai tujuannya.
2. Pengadaan Pegawai Negeri Sipil adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengisi formasi yang kosong, artinya formasi kosong tersebut disebabkan karena adanya Pegawai Negeri Sipil yang berhenti, pensiun, meninggal dunia atau perluasan organisasi yang kemudian ditetapkan

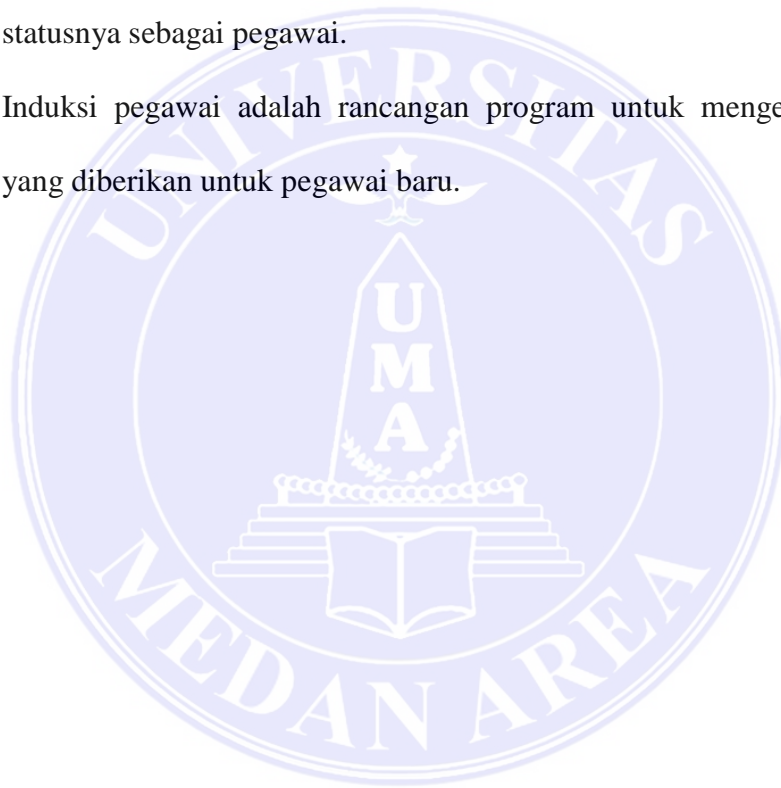
kedalam putusan Menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur negara.

3.6.2. Definisi Operasional

Definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini adalah berdasarkan teori Hasibuan (2016:27) yang terdiri dari proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi:

1. Proses penarikan terdiri dari perencanaan, penentuan persyaratan, pengumuman dan pelamaran.
 - a. Perencanaan adalah penjadwalan kegiatan yang dimulai dari inventarisasi lowongan jabatan yang telah ditetapkan dalam formasi.
 - b. Pengumuman diatur dalam PP No. 98 Tahun 2000, yaitu pada pasal 5 yang menyatakan bahwa: (1) lowongan formasi PNS diumumkan seluas-luasnya oleh Pejabat Pembina Kepegawaian; (2) Pengumuman dilakukan paling lambat 15 hari sebelum tanggal penerimaan lamaran; (3) dalam pengumuman dicantumkan: jumlah dan jenis jabatan yang lowong, syarat yang harus dipenuhi oleh setiap pelamar, alamat dan tempat lamaran ditujukan, dan batas waktu pengajuan lamaran.
2. Seleksi yaitu ujian penyaringan dilaksanakan oleh suatu panitia yang dibentuk oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK). Materi ujian pada Kepka BKN No.11 Tahun 2002 adalah tes kompetensi dan psikotes, dimana tes kompetensi terdiri dari pengetahuan umum, bahasa Indonesia, kebijaksanaan pemerintah, pengetahuan teknis, dan pengetahuan lainnya yang dianggap perlu.

3. Penempatan pegawai dilakukan dengan melakukan pengangkatan peserta yang lulus seleksi menjadi calon PNS, yang kemudian disusul dengan pengangkatan calon PNS menjadi PNS.
4. Orientasi pegawai merupakan tahapan pengenalan pegawai yang baru diterima ditempat kerja, agar memiliki berbagai hal yang terdapat di lingkungan organisasi dan juga peraturan-peraturan yang berkaitan dengan statusnya sebagai pegawai.
5. Induksi pegawai adalah rancangan program untuk mengenal pekerjaan yang diberikan untuk pegawai baru.



BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan data penelitian yang telah diuraikan dalam pembahasan dapat dibuat beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengadaan PNS di Badan Kepegadaian Daerah Kabupaten Deli Serdang dilakukan melalui tahapan: proses penarikan terdiri dari perencanaan, penentuan persyaratan, pengumuman, pelamaran, yang kemudian diikuti dengan seleksi, penempatan pegawai yang dilakukan melalui pengangkatan menjadi calon pegawai negeri sipil, yang dilanjutkan dengan pengangkatan menjadi pegawai negeri sipil, orientasi dan induksi pegawai.
2. Adapun faktor kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pengadaan PNS adalah: kurangnya jumlah pelamar yang berkualitas sehingga terdapat keterpaksaan untuk menerima pelamar yang nilai ujiannya kurang dari standar, Terbatasnya putra asli daerah yang dapat mengisi kekosongan formasi daerah disebabkan ujian yang dilakukan menggunakan sistem online, serta Tingkat kesulitan soal seleksi calon pegawai negeri sipil (CPNS) pada tahun 2020 lebih sulit daripada tahun lalu.

5.2. Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan tersebut di atas maka penulis mengajukan beberapa rekomendasi sebagai berikut:

1. Lembaga pendidikan perlu meningkatkan kemampuan para lulusan, agar lulusan tersebut benar-benar dapat menunjukkan kualitas yang sangat baik, dan dapat dijadikan sebagai sumber pengadaan PNS.
2. Pengangkatan pejabat pemerintah perlu dilaksanakan dengan benar-benar mempertimbangkan integritas sebagai pimpinan, sehingga dapat secara jujur dan objektif melakukan pengawasan, termasuk juga mengawasi proses pengadaan PNS.
3. Pemerintah juga perlu secara tegas melakukan tindakan hukum kepada para pelamar PNS yang terbukti telah melakukan tindak pidana suap kepada para pejabat pemerintah.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Anderson James E. 2012. *Public Policy Making*, New York, Holt, Rinehart and Wiston.
- Dye, Thomas R. 2011. *Understanding Public Policy*.3th (Englewood Cliffs, NJ; Prentice Hall.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Howlett, Michael dan Ramesh, M. 2013. *Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystem*. Oxford University Press, Canada.
- Mathis, Robert L. dan Jhon H. Jackson, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moleong, Lexy J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosda Karya.
- Muslich, M. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nawawi, H. Hadari, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Komperatif*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nugroho, Riant D. 2011. *Kebijakan Publik (Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Prastowo. 2011. *Motode Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ranupandojo, Heidjrachman dan Suad Husnan, 2014, *Manajemen Personalialia*, Yokyakarta : BPFE.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Suyatno. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Masmedia.
- Winarno, Budi. 2012. *Kebijakan Publik (Teori, Proses, dan Studi Kasus)*. Yogyakarta: Buku Seru.

Jurnal:

Fetrina, Elvi. 2017. Analisis Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Perhitungan Beban Kerja Pegawai (Studi Kasus: Fakultas Sains dan Teknologi UIN Syarif Hidayattullah Jakarta). *Jurnal Sistem Informasi*, 10(2), 2017, 71-76.

Khairunazri. 2012. Analisis Pengadaan Pegawai Honorer di Kabupaten Bengkalis. *Jurnal online UGM*, <http://etd.repository.ugm.ac.id>.

Purwoko, Anang Pikukuh. 2011. Sistem Pengadaan Pegawai Negeri Sipil yang Efektif. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS VOL. 5, No.2*, November 2011.

Syakhdiah. 2016. Manajemen Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*. Vol. 5 No. 2. Januari 2016.

Peraturan-peraturan:

Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian

Peraturan Pemerintah No. 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Badan Kepegawaian Negara No. 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi.