

## **PERENCANAAN REKRUTMEN SDM DARI TENAGA HONORER KATEGORI II MENJADI CPNS DI KABUPATEN PEMALANG**

**Priyo Utomo, Mardiyono, dan Siti Rochmah**

Program Magister Administrasi Publik, Universitas Brawijaya, Jl. MT. Haryono Malang

Email : bapanearul@gmail.com

***Abstract:** Motivated by the regional autonomy era which authorizes local governments to take care of their household including human resources management authority in order to produce professional civil servants. Therefore, a change in civil servants management policy is needed including recruitment planning. This study aims to describe and analyze the planning of human resource recruitment of temporary employees category II into CPNS in Pemalang Regency, the supporting and inhibiting factors in the planning of human resources recruitment of temporary employees category II into CPNS in Pemalang Regency. The method used is qualitative with descriptive approach. The data was analyzed using interactive analysis model from Miles and Huberman. The results showed that the planning of human resources recruitment of temporary employees category II into CPNS in Pemalang Regency does not comply with the steps of recruitment and the applicable provisions because it was not based on job analysis; the supporting factors are budget and regulation, while the inhibiting factors are the personnel information systems, human resources, central government policies, coordination among government agencies in Pemalang Regency.*

**Keywords :** *planning, recruitment, temporary employees category II.*

**Abstrak:** Dilatarbelakangi era otonomi daerah yang memberikan kewenangan kepada pemerintah daerah untuk mengurus rumah tangganya termasuk kewenangan manajemen SDM agar menghasilkan PNS yang profesional. Oleh karena perlu perubahan kebijakan manajemen PNS termasuk perencanaan rekrutmen. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis perencanaan rekrutmen SDM dari tenaga honorer kategori II menjadi CPNS di Kabupaten Pemalang, faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam perencanaan rekrutmen SDM dari tenaga honorer kategori II menjadi CPNS di Kabupaten Pemalang. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Analisis data menggunakan metode analisis Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan rekrutmen SDM dari tenaga honorer kategori II menjadi CPNS di Kabupaten Pemalang tidak sesuai dengan langkah-langkah rekrutmen dan ketentuan yang berlaku karena tidak didasari analisis jabatan; faktor pendukungnya adalah anggaran dan peraturan perundang-undangan, sedangkan faktor penghambatnya adalah sistem informasi kepegawaian, sumber daya manusia, kebijakan pemerintah pusat, koordinasi antar instansi dalam Pemerintah Kabupaten Pemalang.

**Kata kunci:** perencanaan, rekrutmen, tenaga honorer kategori II.

### **PENDAHULUAN**

Sejak era otonomi daerah, pemerintah daerah mendapatkan kewenangan untuk mengelola rumah tangganya sendiri tak terkecuali dalam pengelolaan manajemen pegawai negeri sipil. Pemberian kewenangan ini bertujuan agar pemerintah daerah dapat menjalankan pembangunan secara lebih efektif dan efisien sehingga tujuan pembangunan untuk mensejahterakan masyarakat dapat tercapai.

Pengelolaan manajemen pegawai negeri sipil termasuk didalamnya adalah rekrutmen calon pegawai negeri sipil, diharapkan dengan rekrutmen yang baik akan menciptakan kondisi sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Namun, kondisi pegawai negeri sipil di Kabupaten Pemalang saat ini belum sesuai dengan kebutuhan yang organisasi, hal ini bisa dilihat dari adanya kelebihan pegawai pada jabatan fungsional umum sejumlah 788 orang, dan juga adanya kekurangan pegawai pada jabatan fungsional tertentu sejumlah 2.154 orang.

Kondisi jumlah pegawai negeri sipil tersebut disebabkan adanya kebijakan rekrutmen tenaga honorer menjadi calon pegawai negeri sipil melalui Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005 sejak tahun 2005 sampai tahun 2009. Pada kurun waktu tersebut terjadi peningkatan jumlah pegawai negeri sipil Pemerintah Kabupaten Penalang sebanyak 4.337 orang.

Selain menyebabkan peningkatan jumlah pegawai negeri sipil, kebijakan tersebut juga menyebabkan peningkatan jumlah rasio belanja pegawai pada anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) Kabupaten Pemalang. Hal ini bisa dilihat pada Peraturan Daerah Kabupaten Pemalang Nomor 11 Tahun 2009 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Pemalang Tahun 2010, dimana rasio belanja pegawai mencapai 65,67 % dari total APBD atau Rp. 544.113.315.000,-. Peningkatan rasio belanja pegawai tersebut tentu mengakibatkan penurunan jumlah belanja pembangunan yang berdampak pula pada pembangunan yang tidak dapat berjalan secara maksimal.

Hal ini menunjukkan pentingnya rekrutmen sumber daya manusia dalam manajemen pegawai negeri sipil dan pembangunan daerah, sebagaimana pernyataan Azwar Abubakar mantan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dalam situs JPNN.com (Rabu tanggal 13 Februari 2013) yang menyatakan bahwa "Lebih dari 50 persen PNS kita kurang berkompetensi. .... tingkat kompetensi PNS ini kurang karena kesalahan penerimaan sejak awal. Kita sudah terlanjur menerima pegawai melebihi kebutuhan".

Sebagaimana kondisi di atas, mencerminkan pentingnya manajemen pegawai negeri sipil terutama rekrutmen bagi pembangunan daerah. Hal ini menuntut pemerintah daerah untuk membuat perencanaan rekrutmen sumber daya manusia/aparatur yang baik agar dapat menghasilkan pegawai negeri sipil yang berkualitas dan sesuai kebutuhan organisasi, berbasis pengetahuan dan memiliki berbagai ketrampilan dan keahlian. Pegawai negeri sipil yang berkualitas tentu akan membuat pemerintah daerah lebih adaptif terhadap setiap perubahan dan ketidakpastian lingkungan. Kemampuan adaptif ini akan memudahkan pemerintah daerah untuk mencapai tujuan pembangunan yaitu mensejahterakan masyarakat.

Untuk menghindari terulangnya pengangkatan calon pegawai negeri sipil besar-besaran sebagaimana kondisi di atas, maka dalam pelaksanaan pengangkatan tenaga honorer kategori II menjadi calon pegawai negeri sipil sebagaimana ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 56 Tahun 2012 perlu didahului dengan perencanaan rekrutmen sumber daya manusia/aparatur yang baik.

Oleh karena itu, perlu dilakukan pengkajian yang lebih mendalam terhadap perencanaan rekrutmen sumber daya manusia dari tenaga honorer II di Kabupaten Pemalang, sehingga permasalahan yang terkait dengan rekrutmen calon pegawai negeri sipil diharapkan dapat ditemukan dan dilakukan cara untuk mengatasinya.

Sebagaimana uraian di atas, maka tujuan dari penelitian ini untuk mendeskripsikan dan menganalisa perencanaan rekrutmen sumber daya manusia dari tenaga honorer menjadi calon pegawai negeri sipil yang dilaksanakan di Kabupaten Pemalang, dan faktor-faktor apa saja yang mendukung dan menghambat perencanaan rekrutmen sumber daya manusia dari tenaga honorer menjadi calon pegawai negeri sipil yang dilaksanakan di Kabupaten Pemalang.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena peneliti ingin mengetahui gambaran tentang perencanaan rekrutmen sumber daya manusia dari tenaga honorer kategori II menjadi calon pegawai negeri sipil di Kabupaten Pemalang, dan faktor-faktor yang mendukung dan menghambat perencanaan rekrutmen sumber daya manusia dari tenaga honorer kategori II menjadi calon pegawai negeri sipil. Hal ini didasari oleh pernyataan Creswell (1998) sebagaimana dikutip oleh Herdiansyah (2011, h. 15) "...kita memilih untuk melakukan penelitian kualitatif dengan menggunakan

pendekatan kualitatif karena pertanyaan penelitian yang kita ajukan. Dalam penelitian kualitatif, pertanyaan penelitian sering kali dimulai dengan kata *how* dan *what*".

Fokus penelitian adalah perencanaan rekrutmen sumber daya manusia dari tenaga honorer kategori II menjadi calon pegawai negeri sipil di Kabupaten Pemalang, yaitu langkah-langkah perekrutan sumber daya manusia sebagai berikut : penentuan jabatan kosong, penentuan persyaratan jabatan, penentuan sumber dan metode perekrutan, dan faktor pendukung dan faktor penghambat perencanaan rekrutmen sumber daya manusia dari tenaga honorer kategori II menjadi calon pegawai negeri sipil di Kabupaten Pemalang.

Penelitian ini berlokasi di Pemerintah Kabupaten Pemalang, sedangkan situs penelitiannya berada di Badan Kepegawaian Daerah dengan pertimbangan bahwa berdasarkan Peraturan Bupati Pemalang Nomor 54 Tahun 2008, Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian yang termasuk didalamnya adalah melaksanakan kegiatan di bidang pengembangan formasi, pengangkatan dan pengadaan pegawai.

Sumber data dalam penelitian ini berasal dari informan, peneliti memilih orang tertentu yang dipertimbangkan akan memberikan data yang diperlukan mengenai perencanaan rekrutmen sumber daya manusia dari tenaga honorer kategori II menjadi calon pegawai negeri sipil, selanjutnya berdasarkan data atau informasi yang diperoleh dari informan sebelumnya, peneliti dapat menetapkan informan lainnya yang dipertimbangkan akan memberikan data lebih lengkap (Sugiyono, 2011, h. 219). Dokumen adalah catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang (Sugiyono, 2011, h. 219). Dokumen yang digunakan adalah dokumen yang relevan/berkaitan dengan perencanaan rekrutmen sumber daya manusia dari tenaga honorer kategori II menjadi calon pegawai negeri sipil.

Adapun teknik pengumpulan data dengan wawancara terhadap informan, dan dokumentasi. Analisis data dalam penelitian ini analisis data model interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman sebagaimana dalam Herdiansyah (2011, h. 164-181) yang meliputi pengumpulan data, reduksi data, *display* data, dan kesimpulan/verifikasi. Sedangkan keabsahan data dilakukan dengan derajat kepercayaan melalui perpanjangan pengamatan, ketekunan/keajegan pengamatan, pemeriksaan sejawat melalui diskusi, dan triangulasi, keteralihan, dan kebergantungan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Perencanaan Rekrutmen SDM Dari Tenaga Honorer Kategori II Menjadi CPNS**

Untuk mendapatkan pegawai negeri sipil yang bermutu baik dari segi kualitas maupun kuantitas maka dalam melakukan pengangkatan tenaga honorer kategori II menjadi CPNS, Pemerintah Kabupaten Pemalang melakukan perencanaan rekrutmen SDM. Adapun dalam mewujudkan perencanaan rekrutmen SDM yang berkualitas, maka ditempuh langkah-langkah rekrutmen (Hariandja, 2007, h. 105-107) yaitu : penentuan jabatan kosong, penentuan persyaratan jabatan, dan penentuan metode dan sumber perekrutan.

Adapun penjelasan dari ketiga langkah rekrutmen adalah sebagaimana berikut : *Pertama*, Penentuan jabatan kosong. Kekosongan jabatan bisa terjadi akibat adanya pegawai yang mengundurkan diri, pensiun, meninggal dunia, dan akibat adanya ekspansi/perluasan organisasi yang ditentukan dalam perencanaan sumber daya manusia (Hariandja, 2007, h. 105). Penentuan jabatan kosong dilakukan melalui analisis persediaan pegawai, analisis kebutuhan pegawai melalui analisis beban kerja, dan analisis keseimbangan antara persediaan dengan kebutuhan pegawai.

Adapun penjelasan mengenai analisis-analisis tersebut dapat dilihat bahwa: *Analisis persediaan pegawai*. Menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: KEP/75/M.PAN/7/2004 mengartikan persediaan pegawai sebagai jumlah pegawai negeri sipil yang

dimiliki saat ini. Persediaan pegawai disebut juga dengan Bezetting. Secara sederhana analisa persediaan pegawai dilakukan melalui pendataan jumlah keseluruhan pegawai pada akhir tahun tertentu berdasarkan golongan ruang kemudian ditambah dengan jumlah pengangkatan pegawai baru dan jumlah pegawai perbantuan, penarikan kembali, pengalihan jenis kepegawaian, pindah instansi dari instansi lain kemudian dikurangi jumlah pegawai perbantuan, penarikan kembali, pindah instansi ke instansi lain dan jumlah pegawai yang berhenti. Analisis persediaan pegawai yang adalah analisis persediaan pegawai tahun 2013 sejumlah 12.638 pegawai.

*Analisis kebutuhan pegawai melalui analisis beban kerja (ABK).* Menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: KEP/75/M.PAN/7/2004 mengartikan analisis kebutuhan pegawai sebagai proses yang dilakukan secara logic, teratur, dan berkesinambungan untuk mengetahui jumlah dan kualitas pegawai yang diperlukan. Adapun pelaksanaan analisis kebutuhan pegawai dilakukan oleh masing-masing satuan kerja yang dikoordinasikan dan disupervisi oleh Badan Kepegawaian Daerah, kemudian hasilnya akan dipaparkan kepada Badan Kepegawaian Daerah sekaligus untuk mengoreksi barangkali terdapat salah penghitungan analisis beban kerja.

Sebelum dilakukan analisis beban kerja adalah diadakan rapat koordinasi antar SKPD dan pelatihan singkat mengenai analisis beban kerja kepada pengelola kepegawaian masing-masing SKPD. Selain itu, pada saat pelaksanaan rapat koordinasi juga memastikan arah perkembangan/perluasan, dan keadaan pegawai dari manajer/pimpinan pada masing-masing satuan kerja untuk menentukan jabatan yang kosong, sebagaimana pendapat Hariandja (2007, h. 106), misalnya dengan rapat koordinasi tersebut kita akan mengetahui arah perkembangan/perluasan organisasi RSUD dr. M. Ashari. Adapun analisis beban kerja pada masing-masing SKPD dilakukan oleh masing-masing pengelola kepegawaian dengan membagikan, memberikan penjelasan singkat dan panduan mengenai formulir analisis beban kerja kepada masing-masing pegawai, kemudian menghimpun dan menyerahkan hasil analisis beban kerja kepada Badan Kepegawaian Daerah.

Secara umum hasil analisis beban kerja belum sesuai dengan kondisi di lapangan. Hal ini, disebabkan karena kurangnya pemahaman dari pengelola kepegawaian pada SKPD mengenai analisis beban kerja, waktu pengerjaannya yang relatif sedikit, ada beberapa unit kerja yang memperbesar hasil analisis beban kerja agar tidak terjadi kelebihan pegawai, dan penggunaan pendekatan pemangku jabatan dari pada jabatan. Adapun hasil perhitungan kebutuhan pegawai negeri sipil secara keseluruhan di Kabupaten Pematang Jaya tahun 2013 sebanyak 15.824,2200 atau dibulatkan menjadi 15.824 pegawai.

*Analisis Keseimbangan Antara Persediaan dengan Kebutuhan Pegawai.* Menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: KEP/75/M.PAN/7/2004, langkah analisis keseimbangan dengan menentukan kebutuhan formasi yang telah dihitung, selanjutnya diperbandingkan dengan persediaan (bezetting) pegawai yang ada. Perbandingan antara kebutuhan dengan persediaan akan memperlihatkan kekurangan pegawai, kelebihan pegawai, atau kecukupan dengan jumlah yang ada/jumlah pegawai ideal.

Hasil dari analisis perbandingan antara persediaan dan kebutuhan pegawai akan menjadi dasar pengambilan kebijakan kepegawaian suatu organisasi, baik penarikan/rekrutmen, pelatihan, perubahan cara kerja, pensiun, dll (Hariandja, 2007, h. 93). Jika hasil analisis perbandingannya menyatakan bahwa organisasi mengalami kekurangan pegawai maka dapat dilakukan kebijakan penarikan/rekrutmen, pengembangan pegawai. Jika hasil analisis perbandingannya menyatakan bahwa organisasi mengalami kelebihan pegawai maka dapat dilakukan pensiun. Jika hasil analisis perbandingannya menyatakan bahwa organisasi mengalami jumlah pegawai sama atau ideal maka dapat dilakukan kebijakan pengembangan pegawai.

Sebagaimana hasil analisis perbandingan antara analisis persediaan pegawai dengan analisis kebutuhan pegawai, Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya mengalami kekurangan pegawai sebanyak

3.186 orang. Untuk mengatasi kondisi kekurangan pegawai tersebut maka Pemerintah Kabupaten Pemalang melakukan rekrutmen pegawai untuk mengisi kekurangan tersebut salah satu melalui rekrutmen tenaga honorer kategori II menjadi calon pegawai negeri sipil.

Sebagai dasar dalam melakukan penarikan/rekrutmen maka Pemerintah Kabupaten Pemalang mengajukan usulan tambahan alokasi formasi kepada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, dan Badan Kepegawaian Negara sejumlah 3223 formasi. Usulan tambahan alokasi formasi juga memunculkan permasalahan tersendiri karena penamaan, penentuan kebutuhan, dan persyaratan jabatan dibuat oleh masing-masing SKPD tidak mendasari hasil analisis jabatan.

Rincian Usul Tambahan Alokasi Calon Formasi Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Pemalang Tahun 2013 akan menjadi bahan pertimbangan bagi Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dan Kepala Badan Kepegawaian Negara untuk menentukan alokasi formasi pegawai negeri sipil Kabupaten Pemalang tahun anggaran 2013. Namun berdasarkan tambahan alokasi formasi pegawai negeri sipil yang diterima oleh Pemerintah Kabupaten Pemalang tahun 2013 maka formasi yang didapat hanya 339 formasi, dengan rincian tenaga pendidik sebanyak 296 formasi, tenaga kesehatan sebanyak 8 formasi, dan tenaga teknis sebanyak 35 formasi.

Tambahan alokasi tersebut tidak menggambarkan kebutuhan pegawai sebagaimana usul tambahan alokasi formasi calon pegawai negeri sipil, namun lebih menggambarkan kondisi *database* tenaga honorer kategori II Kabupaten Pemalang.

*Kedua*, Penentuan persyaratan jabatan merupakan kriteria atau ciri-ciri yang dapat meliputi keahlian, pengetahuan, ketrampilan, dan pengalaman yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan, digunakan untuk membantu mengidentifikasi pegawai yang dibutuhkan yang berkaitan dengan siapa yang dibutuhkan dan dimana mereka berada (Hariandja, 2007, h. 106). Penentuan persyaratan jabatan sangat dibutuhkan untuk menentukan kriteria atau kualifikasi pegawai yang seperti apa yang dapat memenuhi kriteria dan kualifikasi jabatan yang ditentukan. Untuk dapat menentukan persyaratan jabatan digunakan analisis jabatan.

Pada perencanaan rekrutmen sumber daya manusia dari tenaga honorer kategori II menjadi calon pegawai negeri sipil, penentuan persyaratan jabatannya tidak mendasari pada hasil analisis jabatan melainkan hanya usulan dari masing-masing satuan kerja. Hal ini tidak sesuai dengan pendapat Hariandja (2007, h. 107) yang menyatakan bahwa persyaratan jabatan harus dianalisis dari informasi analisis jabatan, yaitu *job description*, *job specification*, dan *job performance standard*, dan juga masukan/usulan dari manajer.

*Ketiga*, Penentuan sumber dan metode rekrutmen. Sumber perekrutan sumber daya manusia ini berasal dari tenaga honorer kategori II Kabupaten Pemalang atau orang-orang yang telah menjadi pegawai pada organisasi (Hariandja, 2007, h. 107).. Hal ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 56 Tahun 2012. Adapun *Database* ini bersumber pada hasil pendataan tenaga honorer yang bekerja pada instansi pemerintah pada tahun 2010 sebagaimana surat edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 05 Tahun 2010 yang memuat persyaratan untuk menjadi tenaga honorer kategori II, yaitu : usia paling tinggi 46 (empat puluh enam) tahun dan paling rendah 19 (sembilan belas) tahun pada 1 Januari 2006, mempunyai masa kerja sebagai tenaga honorer paling sedikit 1 (satu) tahun pada 31 Desember 2005 dan sampai saat pengangkatan CPNS masih bekerja secara terus-menerus, penghasilannya tidak dibiayai dari anggaran pendapatan dan belanja negara atau anggaran pendapatan dan belanja daerah, bekerja pada instansi Pemerintah Kabupaten Pemalang.

Metode rekrutmen tenaga honorer kategori II menjadi calon pegawai negeri sipil juga dilakukan dengan sistem terbuka, yaitu melalui organisasi mengumumkan jabatan kosong pada papan pengumuman, pengumuman lisan, atau media lain sehingga memberikan kesempatan pada semua pegawai untuk mengajukan lamaran secara formal (Hariandja, 2007, h. 109). Sebagaimana metode



tersebut, Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya mempublikasi pengumuman rekrutmen tersebut melalui pengumuman tempel di masing-masing SKPD, dan pengumuman melalui media online. Pengumuman tersebut memuat daftar tenaga honorer kategori II yang dinyatakan dapat mengikuti seleksi, pelaksanaan seleksi, materi seleksi, dan waktu pengambilan kartu ujian.

### **Faktor-Faktor Pendukung**

Faktor pendukung dalam perencanaan rekrutmen sumber daya manusia dari tenaga honorer kategori II menjadi calon pegawai negeri sipil adalah sebagai berikut: *Pertama*, Anggaran, perencanaan rekrutmen sumber daya manusia dari tenaga honorer kategori II menjadi calon pegawai negeri sipil termasuk dalam program pembinaan dan pengembangan aparatur namun terpisah dalam 2 (dua) kegiatan yaitu seleksi penerimaan CPNS dan penyusunan formasi PNS. Adapun pemisahan sebagai berikut langkah rekrutmen yang berupa penentuan jabatan kosong dan penentuan persyaratan jabatan termasuk dalam kegiatan penyusunan formasi PNS, sedangkan penentuan sumber dan metode rekrutmen termasuk dalam kegiatan seleksi penerimaan CPNS. Kedua kegiatan tersebut termasuk dalam tugas pokok dan fungsi Sub Bidang Formasi dan Pengangkatan Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pematang Jaya.

Kedua kegiatan tersebut sudah dianggarkan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pematang Jaya dalam Dokumen Pelaksanaan Anggaran Program Pembinaan dan Pengembangan Aparatur. Hal ini, menunjukkan bahwa anggaran untuk perencanaan rekrutmen perencanaan rekrutmen sumber daya manusia dari tenaga honorer kategori II menjadi calon pegawai negeri sipil yang disediakan masih mencukupi dan menunjukkan bahwa anggaran merupakan faktor pendorong perencanaan rekrutmen sumber daya manusia.

Hal ini sesuai dengan pendapat Siagian (1994) yang dikutip oleh Sulistiyani dan Rosidah (2003, h. 97) yang menyatakan bahwa salah satu faktor internal organisasi yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia termasuk perencanaan rekrutmen sumber daya manusia adalah anggaran, dan pendapat Abe (2005, h. 31), yang menyatakan bahwa perencanaan yang baik salah satunya memuat prinsip sumberdaya yang dibutuhkan.

*Kedua*, Peraturan perundang-undangan. rekrutmen sumber daya manusia dari tenaga honorer kategori II adalah kegiatan yang munculnya seiring ditetapkannya Peraturan Pemerintah Nomor 56 Tahun 2012 yang mengatur tentang pengangkatan tenaga honorer yang dibiayai oleh sumber biaya dari APBN/APBD maupun sumber biaya dari Non APBN/APBD dan dana lainnya. Namun sebelum munculnya peraturan pemerintah tersebut telah muncul terlebih dahulu Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005 yang mengatur tentang pengangkatan tenaga honorer yang dibiayai oleh sumber biaya dari APBN/APBD.

Sebagai sebuah kegiatan yang memiliki payung hukum dari pemerintah pusat tentu membuat pelaksanaannya menjadi lebih mudah karena telah ada panduan panduan yang jelas dalam pelaksanaan rekrutmen sumber daya manusia, tentu saja ini memudahkan Bidang Pengembangan Pegawai dalam melaksanakannya.

Uraian di atas menunjukkan bahwa peraturan perundang-undangan yang ada membantu Badan Kepegawaian Daerah dalam perencanaan rekrutmen. Hal ini menunjukkan bahwa peraturan perundang-undangan merupakan faktor pendorong perencanaan rekrutmen sumber daya manusia.

Hal ini sesuai dengan pendapat Siagian (1994) yang dikutip oleh Sulistiyani dan Rosidah (2003, h. 97) yang menyatakan bahwa salah satu faktor eksternal organisasi yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia termasuk perencanaan rekrutmen sumber daya manusia adalah peraturan perundang-undangan.

### **Faktor-Faktor Penghambat**

Faktor penghambat dalam perencanaan rekrutmen sumber daya manusia dari tenaga honorer kategori II menjadi calon pegawai negeri sipil adalah sebagai berikut : *Pertama*, Sistem informasi kepegawaian adalah sistem informasi sumber daya manusia termasuk dalam tugas pokok dan fungsi dari Sub Bidang Dokumentasi dan Pengolahan Data Bidang Kesejahteraan Pegawai, Dokumentasi, dan Pengolahan Data Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pemalang.

SIMPEG telah ada beberapa tahun lalu dan terus mengalami perkembangan. Terutama perkembangan data yang terus dilakukan pembaharuan data setiap saatnya. Namun saat ini pengelolaan data SIMPEG masih terpusat pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pemalang belum terkoneksi secara *online* dengan SKPD lainnya. *Database* pegawai negeri sipil yang ada di SIMPEG juga masih terbatas pada data personil, belum mengakomodir data yang terkait dengan tugas dan pekerjaan. Nama jabatan yang sudah terakomodir dalam *database* hanya jabatan struktural dan jabatan fungsional tertentu, sedangkan untuk jabatan fungsional umum tidak terakomodir semuanya, dan banyak pegawai negeri sipil yang jabatannya masih tertulis dengan sebutan pelaksana/staf.

Penamaan jabatan fungsional umum harus melalui analisis jabatan terlebih dahulu. Kemudian hasil analisis jabatan yang diperoleh dijadikan dasar dalam penetapan Keputusan Bupati Pemalang tentang penamaan jabatan fungsional umum dan pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan fungsional umum. Kemudian data Keputusan Bupati tersebut dijadikan bahan peremajaan data SIMPEG, sehingga melekat pada masing-masing pemangku jabatan fungsional umum. Namun sampai dengan penyusunan formasi pegawai negeri sipil tahun 2013 belum ada keputusan bupati yang mengatur tentang pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan fungsional umum sehingga nama-nama jabatan tersebut belum bisa dimasukkan ke dalam SIMPEG dan melekat pada data personil pemanggunya karena belum ada dasar hukumnya.

Selain permasalahan kendala tersebut, Kendala lain yang dihadapi adalah perlunya peningkatan kapasitas *hardware* dan *software* SIMPEG, mengingat ke depannya diharapkan SIMPEG harus bisa meng-*cover* atau mendukung semua pelaksanaan pekerjaan di Badan Kepegawaian Daerah. Kondisi kapasitas *server* dan *software* (aplikasi) yang ada di SIMPEG saat ini belum memungkinkan meng-*cover* semua pekerjaan yang ada. Dengan peningkatan kapasitas *server* diharapkan nanti semua data terkait pekerjaan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pemalang dapat tertampung semuanya, dan dengan penggunaan *software* (aplikasi) yang meng-*cover* semua pekerjaan yang ada akan dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan pekerjaan.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa SIMPEG masih menjadi hambatan dalam perencanaan rekrutmen sumber daya manusia dari tenaga honorer kategori II menjadi calon pegawai negeri sipil di Kabupaten Pemalang. Untuk mengatasi permasalahan tersebut maka perlu dilakukan pengembangan SIMPEG baik dalam segi peningkatan kapasitas *server* maupun pengembangan aplikasinya.

Hal ini sesuai dengan pendapat Kiggudu (1989) yang dikutip oleh Sulistiyani dan Rosidah (2003, h. 97) yang menyatakan bahwa salah satu faktor internal organisasi yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia termasuk perencanaan rekrutmen sumber daya manusia adalah sistem informasi manajemen dan organisasi, yang termasuk didalamnya terdapat sistem informasi kepegawaian.

*Kedua*, Sumber daya manusia. Data rencana kepegawaian di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pemalang sampai dengan saat belum jelas baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Sebagian besar dari mereka adalah bekerja sebagai tenaga administrasi umum yang diberi tugas tambahan mengelola kepegawaian. Misalnya didalam jabatan ditulis sebagai pengadministrasi kepegawaian, tetapi tugas utamanya adalah pengadministrasi umum dan tugas pengadministrasi kepegawaiannya hanya sebagai tugas tambahan. Hal inilah yang menyebabkan peserta yang mengikuti rakor penyusunan formasi pegawai negeri sipil tidak seluruhnya pejabat fungsional yang

menangani kepegawaian di SKPD masing-masing. Peserta yang diharapkan mengikuti rakor tersebut adalah pejabat struktural eselon IV atau V yang bertanggungjawab di bidang kepegawaian pada masing-masing SKPD dan pejabat fungsional umum yang bertugas di bidang kepegawaian, namun pada kenyataannya sebagian besar pejabat fungsional umum yang mengikuti adalah pejabat fungsional umum yang ditunjuk oleh pejabat eselon IV tanpa mempertimbangkan tugas pekerjaannya.

Kondisi tersebut, tentu saja berpengaruh pada saat penyusunan analisis persediaan, perhitungan kebutuhan, dan keseimbangan antara persediaan dan kebutuhan pegawai. Hal ini, bisa dilihat pada lamanya penyusunan formasi dan banyaknya pegawai penyusun formasi pada masing-masing SKPD yang melakukan konsultasi tambahan kepada Bidang Pengembangan Pegawai.

Kondisi inilah yang menyebabkan petugas analisis beban kerja tidak dapat melaksanakan analisis dengan baik. Siagian (2012, h. 75) mengemukakan “..... para tenaga spesialis di bidang pengelolaan sumber daya manusia tidak selalu memiliki pengetahuan yang mendalam tentang semua jenis pekerjaan yang terdapat dalam satuan-satuan kerja lain dalam organisasi”.

Dari uraian di atas, dapat diketahui bahwa sumber daya perencana kepegawaian pada SKPD yang melaksanakan penyusunan formasi pegawai negeri sipil sebagai langkah dalam rekrutmen sumber daya manusia dari tenaga honorer kategori II masih kurang baik dilihat dari aspek kuantitas maupun kualitas. Hal ini, tentu saja perlu dilakukan peningkatan kualitas melalui pendidikan dan pelatihan.

Hal ini sesuai dengan pendapat Abe (2005, h. 31), menyatakan bahwa perencanaan yang baik haruslah memuat prinsip-prinsip sebagai berikut yaitu : apa yang akan dilakukan, yang merupakan jabaran dari misi dan visi, bagaimana mencapai hal tersebut, siapa yang akan melakukan, lokasi aktifitas, kapan akan dilakukan, berapa lama, dan sumberdaya yang dibutuhkan.

*Ketiga*, Kebijakan pemerintah pusat. Penyusunan formasi pegawai negeri sipil sebagai bagian dari perencanaan rekrutmen sumber daya manusia merupakan kegiatan tahunan. Sebagai sebuah kegiatan yang dilakukan setiap tahun, seharusnya kita bisa mempersiapkan lebih baik terkait dengan pengumpulan dan pengolahan datanya sehingga akan melaksanakan pekerjaan dengan lebih cepat dan lebih baik. Namun dalam kenyataan surat permintaan penyusunan formasi pegawai negeri sipil dari Badan Kepegawaian Negara setiap tahunnya berbeda-beda format formulir permintaan datanya. Ketiadaan format formulir permintaan data yang baku dari Badan Kepegawaian Negara tentu saja menyulitkan Bidang Pengembangan Pegawai menyusun formasi calon pegawai negeri sipil.

Dari uraian di atas, dapat diketahui bahwa perubahan kebijakan penyusunan formasi pegawai negeri sipil dalam setiap tahun penyusunannya tentu berdampak pada kesulitan dalam penyusunan formasi pegawai negeri sipil sebagai bagian dari perencanaan rekrutmen. Hal ini, tentu saja perlu adanya kebijakan dari pemerintah pusat untuk membuat standar baku penyusunan formasi pegawai negeri sipil. Mengingat sebagai sebuah kegiatan yang rutin setiap tahun, maka penyusunan formasi pegawai negeri sipil sebagai suatu bentuk perencanaan tahunan, seharusnya merupakan kegiatan yang terus-menerus/kontinyu (Riyadi dan Bratakusumah, 2004).

*Keempat*, Koordinasi antar instansi dalam Pemerintah Kabupaten Pemalang. Salah satu bagian dari langkah-langkah rekrutmen adalah penentuan persyaratan jabatan melalui analisis jabatan. Analisis jabatan adalah bagian dari tugas pokok dan fungsi dari Bagian Organisasi Setda Kabupaten Pemalang, sedangkan perencanaan rekrutmen merupakan tugas pokok dan fungsi dari Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pemalang. Untuk itu sangat diperlukan adanya koordinasi yang baik antar instansi tersebut untuk dapat mewujudkan perencanaan rekrutmen sumber daya manusia yang berkualitas.

Namun pada saat ini, koordinasi antara Bagian Organisasi Setda Kabupaten Pemalang dengan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pemalang belum berjalan dengan baik, hal ini bisa dilihat pada tidak terlaksananya analisis jabatan pada penyusunan formasi pegawai negeri sipil tahun 2013.



Dari uraian di atas, dapat diketahui arti pentingnya analisis jabatan pada perencanaan rekrutmen dan masih adanya koordinasi yang lemah antara Bagian Organisasi Setda Kabupaten Pematang dengan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pematang. Lemahnya koordinasi ini menyebabkan perencanaan rekrutmen tidak bisa menggambarkan keadaan sesungguhnya. Untuk mengatasi hal tersebut perlu dilakukan koordinasi yang intensif terkait perencanaan rekrutmen sumber daya manusia dengan instansi terkait.

Hal ini sesuai dengan pendapat Kiggudu (1989) yang dikutip oleh Sulistiyani dan Rosidah (2003, h. 97) yang menyatakan bahwa salah satu faktor internal organisasi yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia termasuk perencanaan rekrutmen sumber daya manusia adalah sistem informasi manajemen dan organisasi, yang termasuk didalamnya terdapat sistem koordinasi antar instansi dalam Pemerintah Kabupaten Pematang.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan terhadap fokus penelitian adalah perencanaan rekrutmen sumber daya manusia dari tenaga honorer kategori II menjadi calon pegawai negeri sipil di Kabupaten Pematang belum sesuai dengan kaidah perencanaan rekrutmen sumber daya manusia sebagaimana pendapat Hariandja (2007) dan Peraturan Pemerintah Nomor 97 tahun 2000 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2003 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil, karena tidak dilaksanakannya tahapan analisa jabatan.

Faktor pendukung dalam perencanaan rekrutmen sumber daya manusia dari tenaga honorer kategori II menjadi calon pegawai negeri sipil di Kabupaten Pematang adalah anggaran dan peraturan perundang-undangan. sedangkan faktor penghambat dalam perencanaan rekrutmen sumber daya manusia dari tenaga honorer kategori II menjadi calon pegawai negeri sipil di Kabupaten Pematang adalah sistem informasi kepegawaian, sumber daya manusia, kebijakan pemerintah pusat, koordinasi antar instansi dalam Pemerintah Kabupaten Pematang.

**DAFTAR RUJUKAN**

- Abe, Alexander. 2002. *Perencanaan Daerah Partisipatif*. Solo: Pondok Edukasi.
- Hariandja, Marioshot Tua Effendi. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktifitas Pegawai*. Jakarta: Grasindo
- Herdiansyah, Haris. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: KEP/75/M.PAN/7/2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja Dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta.
- Menpan.go.id. 2013. Azwar Abubakar : *50 Persen PNS tak Berkompeten*. Diakses 24 Juni 2013. <http://www.menpan.go.id/liputan-media/92-sub-bidang-pelayanan-publik/889-azwar-50-persen-pns-tak-berkompeten>.
- Peraturan Daerah Kabupaten Pematang Nomor 11 Tahun 2009 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Pematang Tahun 2010*. Pematang.
- Peraturan Pemerintah Nomor 56 Tahun 2012 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005 tentang Pengangkatan Tenaga Honorer Menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta.
- Riyadi dan Deddy Supriady Bratakusumah, 2004. *Perencanaan Pembangunan Daerah: Strategi Menggali Potensi Dalam Mewujudkan Otonomi Daerah*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Siagian, Sondang P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 05 Tahun 2010 tentang Pendataan Tenaga Honorer Yang Bekerja Di Lingkungan Instansi Pemerintah*. Jakarta.