

BAB IV

LAPORAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Ciamis

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Ciamis pada awalnya merupakan Bagian Kepegawaian dan Diklat Sekretariat Daerah, kemudian pada tahun 2000 Bagian Kepegawaian dan Diklat dibagi dua menjadi Bagian Kepegawaian dan Bagian Diklat dan Pengembangan Karier di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis.

Terhitung mulai tanggal 27 Februari 2002 Bagian Kepegawaian dan Bagian Diklat & Pengembangan Karier disatukan menjadi Badan Kepegawaian Daerah berdasarkan Peraturan Daerah Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kabupaten Ciamis Nomor 1 Tahun 2002 Tentang Perangkat Daerah.

Pelaksanaan kewenangan Bidang Kepegawaian Peraturan Daerah Kabupaten Ciamis sesuai dengan Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 2002 Tentang Perangkat Daerah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Nomor 21 Tahun 2004 tentang Perangkat Daerah dan Keputusan Bupati Ciamis Nomor 62 Tahun 2002 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Unsur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Ciamis.

Dengan adanya Struktur Organisasi dan Tata Kerja, diharapkan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Ciamis mampu melaksanakan fungsinya sebagai institusi pelayanan (*Public Service*) dalam bidang kepegawaian bagi masyarakat

Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan bagi masyarakat umum. Ketidakpercayaan dan ketidakpuasan masyarakat kepada pemerintah yang tengah menjadi isu nasional harus dapat diantisipasi dengan semangat memperbaiki kinerja dengan tetap berpedoman pada peraturan perundangan yang berlaku.

1. Tugas Pokok, Fungsi dan Kedudukan BKD Kabupaten Ciamis

a. Tugas Pokok

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Ciamis mempunyai tugas pokok melaksanakan Kewenangan Daerah Kabupaten Ciamis dalam bidang administrasi dan manajemen Kepegawaian Daerah.

b. Fungsi

Untuk melaksanakan tugas pokok dimaksud, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Ciamis mempunyai fungsi :

- 1) Penyiapan penyusunan peraturan perundang-undangan daerah dibidang kepegawaian sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan Pemerintah;
- 2) Perencanaan dan pengembangan kepegawaian daerah;
- 3) Perumusan kebijakan teknis pengembangan kepegawaian daerah;
- 4) Penyiapan dan pelaksanaan pengangkatan, kenaikan pangkat, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan;
- 5) Pelayanan administrasi kepegawaian dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural atau fungsional sesuai dengan

norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan;

- 6) Penyiapan dan penetapan pensiunan Pegawai Negeri Sipil Daerah norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan;
- 7) Penyelenggaraan administrasi Pegawai Negeri Sipil Daerah;
- 8) Penyampaian informasi kepegawaian daerah kepada Badan Kepegawaian Negara;
- 9) Pelaksanaan tugas lain yang ditetapkan oleh Bupati.

c. Kedudukan BKD Kabupaten Ciamis

- a) Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Ciamis adalah unsur pelaksana tugas tertentu Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis dalam bidang administrasi dan manajemen Kepegawaian Daerah.
- b) Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Ciamis dipimpin oleh Kepala Badan berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

2. Susunan Organisasi BKD Kabupaten Ciamis

Secara umum susunan organisasi di Badan Kepegawaian Daerah (BKD)

Kabupaten Ciamis adalah sebagai berikut :

1. Kepala Badan
2. Bagian Tata Usaha

- a. Sub Bagian Umum
- b. Sub Bagian Keuangan
3. Bidang Program, Data dan Informasi
 - a. Sub Bidang Penyusunan Program
 - b. Sub Bidang Pengolahan Data dan Informasi
4. Bidang Pendidikan dan Latihan dan Pengembangan Karier
 - a. Sub Bidang Pendidikan dan Latihan
 - b. Sub Bidang Pengembangan Karier
5. Bidang Mutasi Kepegawaian
 - a. Sub Bidang Mutasi Pegawai
 - b. Sub Bidang Formasi, Pensiun dan Kesejahteraan Pegawai

Adapun untuk memperjelas susunan organisasi di lingkungan BKD (Badan Kepegawaian Daerah) ini, akan dijabarkan dalam sebuah Bagan 4.1 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Ciamis berikut ini :

3. Bidang Mutasi Kepegawaian

Penelitian mengenai Mekanisme Pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) Pada Era Otonomi Daerah ini secara umum dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah Bidang Mutasi Kepegawaian. Adapun bidang mutasi kepegawaian ini dipimpin oleh Kepala Bidang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan.

Bidang Mutasi Kepegawaian mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan formasi dan pengadaan pegawai, pemberhentian pensiun dan kesejahteraan pegawai serta pertimbangan teknis mengenai mutasi kepegawaian meliputi mutasi pegawai struktural dan mutasi pegawai fungsional.

Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, Bidang Mutasi Kepegawaian mempunyai fungsi :

- 1) Penyiapan bahan pertimbangan teknis kepada pejabat pembina kepegawaian Daerah untuk penetapan kenaikan pangkat PNSD;
- 2) Pemberian pertimbangan teknis peninjauan masa kerja, formasi dan pengadaan pegawai;
- 3) Penyiapan bahan penetapan pemindahan Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai formasi;
- 4) Pemberian persetujuan/permintaan pemindahan Pegawai Negeri Sipil antar Propinsi/Kabupaten/Kota dan Departemen/Lembaga kepada Badan Kepegawaian Negara (BKN) dan atau Gubernur.
- 5) Penyiapan penetapan Angka Kredit bersama-sama dengan Tim Penilaian Angka Kredit (PAK);

- 6) Penyiapan penetapan peningkatan status PNS;
- 7) Penetapan kenaikan gaji berkala untuk jabatan struktural;
- 8) Penyusun laporan kegiatan dibidang tugasnya.

Dalam melaksanakan tugas pokok tersebut, Bidang Mutasi Kepegawaian terdiri dari :

(1) Sub Bidang Formasi, Pensiun dan Kesejahteraan Pegawai

Sub Bidang Formasi, Pensiun dan Kesejahteraan Pegawai dipimpin oleh Kepala Sub Bidang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang Mutasi Kepegawaian, mempunyai tugas pokok melaksanakan penyiapan bahan penyusunan formasi dan pengadaan pegawai, penyiapan bahan penetapan pemberhentian dan pemberian pensiun bagi PNSD, janda/duda serta yang telah mencapai batas usia pensiun dan pelaksanaan peningkatan kesejahteraan pegawai.

Untuk melaksanakan tugas pokok dimaksud, Sub Bidang Formasi, Pensiun dan Kesejahteraan Pegawai mempunyai fungsi :

- a. Penyiapan penyusunan formasi pegawai;
- b. Penyelenggaraan pengadaan pegawai;
- c. Penyiapan bahan penetapan pengangkatan, pemberhentian dan pemberian pensiun bagi PNSD dan janda/duda;
- d. Penyiapan bahan pertimbangan teknis kenaikan pangkat anumerta bagi PNSD;
- e. Pengelolaan kesejahteraan pegawai;
- f. Pengelolaan Administrasi Pegawai Tidak Tetap;

g. Penyusunan laporan kegiatan dibidang tugasnya.

(2) Sub Bidang Mutasi Pegawai

Sub Bidang Mutasi Pegawai dipimpin oleh Kepala Sub Bidang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang Mutasi Kepegawaian, mempunyai tugas pokok melaksanakan penyiapan bahan pertimbangan teknis mutasi pegawai, peninjauan masa kerja, penyiapan bahan penetapan kenaikan pangkat, pertimbangan teknis mutasi serta peninjauan masa kerja pegawai.

Untuk melaksanakan tugas pokok dimaksud, Sub Bidang Mutasi Pegawai mempunyai fungsi :

- a. Penyiapan penetapan peningkatan status PNS;
- b. Penyiapan penetapan angka kredit jabatan fungsional;
- c. Penyiapan bahan pertimbangan teknis kenaikan pangkat pegawai;
- d. Pelaksanaan peninjauan masa kerja pegawai;
- e. Pemberian persetujuan/permintaan pemindahan Pegawai Negeri Sipil (PNS) kepada Badan Kepegawaian Negara (BKN) dan atau Gubernur;
- f. Penyiapan bahan penetapan pemindahan Pegawai Negeri Sipil Daerah (PNSD);
- g. Penyiapan bahan penetapan kenaikan gaji berkala untuk jabatan struktural;
- h. Penyiapan bahan penetapan kenaikan pangkat pengabdian bagi PNS struktural dan fungsional;
- i. Penyiapan penetapan Angka Kredit bersama-sama dengan Tim Penilai Angka Kredit (PAK);

- j. Penyiapan penetapan peningkatan status PNS;
- k. Penyusunan laporan kegiatan dibidang tugasnya.

4. Visi, Misi, dan Nilai-Nilai Organisasi

a) Visi

Visi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Ciamis bertitik tolak pada Pelayanan administrasi kepegawaian. Inti dari Visi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Ciamis menyangkut pelayanan administrasi kepegawaian kepada PNS dan non PNS secara maksimal ditinjau dari tingkat kepuasan pemakai jasa.

Unsur-unsur yang terkandung dengan tingkat kepuasan pemakai jasa BKD Ciamis, diantaranya yaitu: Unsur waktu, kualitas pelayanan yang dikeluarkan oleh pemakai jasa tersebut.

Unsur waktu meliputi: Kecepatan proses suatu urusan bidang kepegawaian. Alur birokrasi yang sederhana atau tidak berbelit-belit sangat menunjang proses pencapaian kepuasan pemakai jasa. Tentu saja disesuaikan dengan prosedur yang berlaku.

Unsur kualitas meliputi: Ketepatan, ketelitian dan tingkat kesalahan yang sekecil mungkin, merupakan faktor yang menentukan tingkat kepuasan pemakai jasa. Di dalam unsur kualitas hasil/output yang dihasilkan, dipengaruhi pula oleh unsur sumber daya manusia sebagai aparatur pemberi pelayanan.

Ketiga unsur pelayanan yang telah diuraikan di atas, jika disimpulkan maka akan menghasilkan istilah "*Profesionalitas*". Sejalan dengan kebijakan

yang ada maka VISI Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Ciamis adalah sebagai berikut:

“ Terwujudnya Aparatur Daerah yang Profesional di Ciamis Tahun 2009 ”

Pernyataan visi tersebut diatas mengandung makna profesionalisme Aparatur Daerah akan menunjang terhadap kinerja pelayanan aparatur yang lebih baik.

Makna yang terkandung dari kata-kata dalam Visi tersebut adalah :

Aparatur Daerah : adalah pegawai negeri sipil yang bekerja dalam bidang pemerintahan dilingkup pemerintah Kabupaten Ciamis.

Profesional : adalah kemampuan Aparatur Daerah dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan kompetensi yang diharapkan.

b) Misi

Untuk mewujudkan visi tersebut diatas, maka misi yang diemban Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Ciamis adalah sebagai berikut :

- a) Meningkatkan Kualitas sumber daya Aparatur Daerah
- b) Meningkatkan disiplin aparatur
- c) Meningkatkan pelayanan aparatur kepada masyarakat

Adapun Makna yang terkandung dalam misi tersebut adalah :

- a) Meningkatkan Kualitas sumber daya Aparatur Daerah

Makna yang terkandung dalam misi ini adalah meningkatnya profesionalisme dan kompetensi aparatur melalui pendidikan dan latihan.

b) Meningkatkan disiplin aparatur

Makna yang terkandung dalam misi 2 adalah meningkatnya kinerja aparatur melalui penerapan peraturan disiplin kepegawaian kepada Aparatur Pemerintah.

c) Meningkatkan pelayanan aparatur kepada masyarakat

Makna yang terkandung dalam misi 3 adalah meningkatnya dan mengoptimalkan pelayanan prima profesionalisme dan kompetensi aparatur melalui peningkatan kinerja Aparatur Pemerintah Daerah dan peningkatan kualitas sarana dan prasarana

c) **Nilai-nilai Organisasi**

Nilai, norma, etika, aturan dan sejumlah tata kehidupan dalam berorganisasi yang dipelihara pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Ciamis senantiasa mengacu pada *Good governance*. Nilai-nilai tersebut sebagian sudah dilaksanakan dan sebagian lagi sedang diperjuangkan untuk dapat dilaksanakan, agar seluruh aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Ciamis dapat bekerja sama dengan harmonis dalam rangka pemberian pelayanan prima bidang kepegawaian. Nilai-nilai tersebut adalah:

d) Loyalitas

Bermakna bahwa segenap aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Ciamis dalam menjalankan Tugas Pokok dan Fungsinya memiliki jiwa kekeluargaan yang saling menghormati dalam menjalankan Misinya yaitu memberikan pelayanan kepada masyarakat PNS dan masyarakat umum.

e) Objektivitas

Bermakna, dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Ciamis selalu didasarkan pada kenyataan yang objektif berlandaskan peraturan perundangan yang berlaku dan kebijakan-kebijakan bidang kepegawaian dan kebijakan publik yang kompeten.

f) Kredibilitas

Bermakna kemampuan untuk melaksanakan tugas dengan hasil yang diliputi unsur-unsur: benar/valid/absah.

g) Rasionalitas

Bermakna, pelayanan yang diberikan dengan menjunjung tinggi prioritas kebutuhan yang benar-benar dirasakan sehingga membutuhkan pelayanan yang cepat dan tepat waktu.

h) Fleksibilitas

Bermakna, bahwa dalam menjalankan fungsinya Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Ciamis berusaha mengikuti perkembangan dan perubahan arah kebijakan bidang kepegawaian yang disesuaikan dengan kebutuhan yang dirasakan.

i) Kreativitas

Bermakna aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Ciamis selalu berusaha meningkatkan kualitas sumber daya aparturnya agar dapat menemukan solusi atau cara-cara baru yang lebih baik yang memenuhi kriteria

efektif dan efisien dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat PNS dan masyarakat umum.

j) Tanggung jawab

Bermakna, bahwa dalam melaksanakan fungsi aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Ciamis berusaha untuk selalu dapat dipertanggungjawabkan dengan cara selalu berpedoman pada peraturan perundang-undangan dan kebijakan yang berlaku.

k) Kebijakan dan kearifan

Bermakna, bahwa dalam menjalankan tugas dan menyelesaikan permasalahan hendaknya dilakukan secara bijaksana dan penuh kearifan.

Dalam pelaksanaan tugas pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Ciamis harus memiliki dan mengaplikasikan disiplin kerja yang tinggi, tepat waktu, efisien, efektif serta mutlak harus menguasai Tugas Pokok dan Fungsi instansi sendiri kemudian perlu memahami tugas pokok dan fungsi instansi lain untuk kelancaran koordinasi kerja secara profesional sehingga akan terwujud aparatur yang memiliki kapabilitas/kemampuan yang profesional dan berorientasi pada pelaksanaan dalam pencapaian hasil serta memiliki loyalitas yang teruji dalam rangka mengemban Visi dan Misi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Ciamis.

Kapabilitas, Akseptabililtas dan Profesionalitas merupakan hal yang sangat krusial bagi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Ciamis, mengingat perkembangan sistem informasi, kelembagaan yang pesat sangat mustahil akan

dapat diantisipasi dan dituntaskan apabila tidak ditunjang dengan kesiapan para pelaksana kegiatan.

Untuk mencapai hal itu perlu adanya komitmen bersama diantara para Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Ciamis, agar lebih mengintensifkan kerja sama dan berusaha menghilangkan ego pribadi mementingkan bidangnya masing-masing dengan cara mengorbankan tujuan organisasi secara keseluruhan.

5. Karakteristik Responden

a) Umur

Karakteristik responden menurut umur di BKD Kabupaten Ciamis dapat dilihat pada tabel 4.1 sebagai berikut :

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Menurut Umur

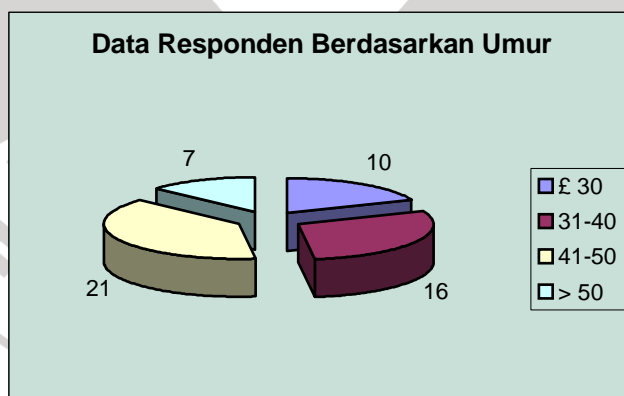
No.	Kelompok Umur (Tahun)	Responden (Orang)	Persentase (%)
1.	≤ 30	10	18,52
2.	31-40	16	29,63
3.	41-50	21	38,89
4.	> 50	7	12,96
	Jumlah	54	100

Sumber : Hasil pengolahan data tahun 2006

Berdasarkan tabel 4.1 tersebut di atas dapat dilihat bahwa umur responden penelitian yang dominan adalah kelompok umur 41 – 50 tahun yaitu sebanyak 38,89% (21 orang) sedangkan yang berumur kurang dari atau sama dengan (\leq) 30 tahun sebanyak 18,52% (10 orang) yang berumur 31-40 tahun sebanyak 29,63% (16 orang) dan yang berumur lebih dari ($>$) 50 tahun sebanyak 12,96% (7 orang). Dengan komposisi seperti itu ternyata pegawai pada BKD Kab. Ciamis memiliki potensi yang dapat dikembangkan, karena pada umur 31 – 40 merupakan umur yang memiliki daya kemampuan berfikir yang potensial.

Apabila disajikan dalam sebuah diagram akan tampak sebagai berikut :

Diagram 4.1
Data Responden Berdasarkan Umur



b) Jenis Kelamin

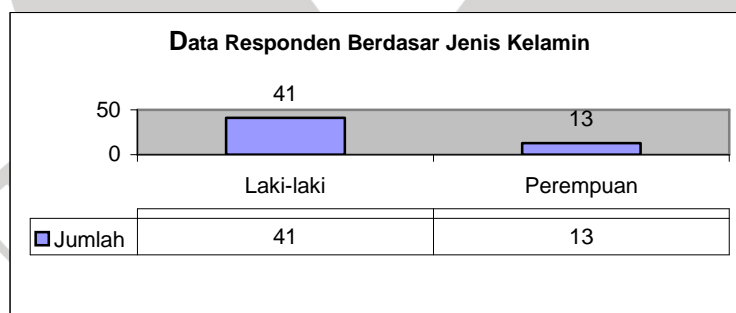
Karakteristik responden menurut jenis kelamin di BKD Kabupaten Ciamis dapat dilihat pada tabel 4.2 sebagai berikut :

Tabel 4.2
Kakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Responden (Orang)	Persentase (%)
1.	Laki-laki	41	75,93
2.	Perempuan	13	24,07
	Jumlah	54	100

Sumber : Hasil pengolahan data tahun 2006

Diagram 4.2
Data Responden berdasarkan Jenis Kelamin



Berdasarkan tabel 4.2 dan diagram 4.2 di atas tersebut di atas dapat dilihat bahwa jumlah responden laki-laki sebanyak 75,93 % (41orang) sedangkan responden perempuan sebanyak 24,07 % (13 orang). Dengan demikian ditinjau dari segi jenis kelamin, pegawai di BKD Kab. Ciamis memiliki potensi untuk

lebih berkembang, artinya jenis kelamin laki-laki bisa lebih cekatan dan lebih fleksibel dalam melaksanakan tugas kantor.

c) Tingkat Pendidikan

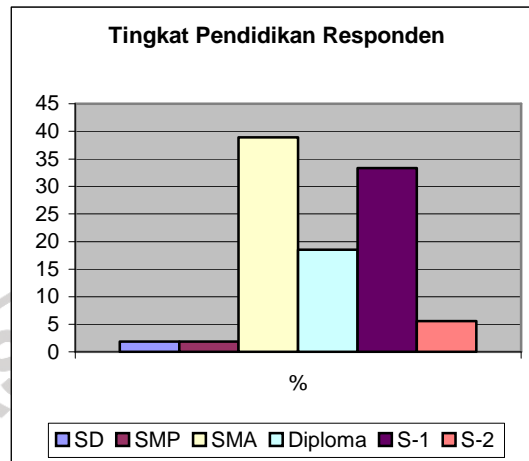
Karakteristik responden menurut tingkat pendidikan di BKD Kabupaten Ciamis dapat dilihat pada tabel 4.3 sebagai berikut :

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Responden (Orang)	Persentase (%)
1.	SD/ sederajat	1	1,85
2.	SMP/ Sederajat	1	1,85
3.	SMA/ Sederajat	21	38,89
4.	Diploma	10	18,52
5.	S-1	18	33,33
6.	S-2	3	5,56
	Jumlah	54	100

Sumber : Hasil pengolahan data tahun 2006

Diagram 4.3
Tingkat Pendidikan Responden



Dilihat dari segi tingkat kependidikan, pegawai di BKD Kab. Ciamis dirasakan masih cukup memadai, hal ini terlihat dari persentase pendidikan yang lebih dominan adalah lulusan SMA, yaitu sebanyak 38,89% sedangkan bagi pegawai yang sudah melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi masih minim yaitu 33,33 %. Dengan demikian apabila ditinjau dari segi pendidikan, pegawai perlu untuk ditingkatkan.

d) Pengalaman Kerja

Karakteristik responden menurut pengalaman kerja dapat dilihat pada tabel 4.4 sebagai berikut :

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Menurut Pengalaman Kerja

No.	Pengalaman Kerja (Tahun)	Responden (Orang)	Persentase (%)
1.	≤ 10	21	38,88
2.	11-15	15	27,78
3.	16-20	13	24,07
4.	21-25	2	3,7
5.	>25	3	5,57
	Jumlah	54	100

Untuk masalah pengalaman kerja, pegawai BKD ada yang sudah memiliki pengalaman kerja lebih dari 25 tahun yaitu sebanyak 5,57 % atau 3 orang, sedangkan kebanyakannya masih memiliki pengalaman kerja antara 11 – 15 tahun yaitu sebanyak 27,78 % atau sebanyak 15 orang. Ini artinya pegawai BKD selama ini masih bisa dikatakan berada pada tingkat yang wajar.

A. Deskripsi Hasil Penelitian

1. Mekanisme Pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) Pada Era Otonomi Daerah

Pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) merupakan suatu proses kegiatan untuk mengisi jabatan yang lowong. Oleh sebab itu untuk mewujudkan sebuah SDM (Sumber Daya Manusia) yang berkualitas di tubuh para

aparatus pemerintahan (PNS) itu sendiri, maka mekanisme pengangkatan CPNS itu harus dilakukan sebaik mungkin oleh sebab itu, untuk menggali tentang mekanisme pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) pada era otonomi daerah ini, akan dijawab melalui pertanyaan penelitian yaitu, tentang tahapan-tahapan yang dilaksanakan oleh PEMDA Kabupaten Ciamis dalam pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) pada era otonomi daerah serta keterlibatan PEMDA Kabupaten Ciamis dalam melaksanakan pengangkatan CPNS.

Dalam menafsirkan hasil wawancara ini, penulis akan mendeskripsikan secara langsung, hasil temuan yang didapat dari aparat pemerintahan daerah. Hasil wawancara ini bertujuan untuk memperjelas hasil penelitian. Di bawah ini akan dipaparkan hasil wawancara yang dilakukan kepada Wakil Kepala Bagian Mutasi dan Kepegawaian yaitu Nandang (NND), sejumlah pegawai BKD diantaranya Ai (AI), Kusdinar (KSD), Tatik I Mustika (TM), serta sejumlah pegawai negeri sipil lainnya pada dinas/instansi pemerintahan di Kabupaten Ciamis, yaitu diantaranya Jeki (JK) dan Tatang (TT) pada Dinas Pendidikan Kabupaten Ciamis, Hendra Gunawan (HG) pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata, dan Jono C Bladak (JB) pada Dinas Perhubungan.

a). Berkaitan dengan tahapan-tahapan yang dilaksanakan oleh PEMDA Kabupaten Ciamis dalam pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) Pada Era Otonomi Daerah, diperoleh jawaban sebagai berikut:

Berdasarkan hasil wawancara dari 8 responden yang penulis wawancarai didapat jawaban yang beranekaragam tentang tahapan-tahapan pengangkatan CPNS pada era otonomi daerah ini, diantaranya NND, TM, dan KSD memiliki

pendapat yang sama. Dari ketiga responden tersebut sependapat bahwa, dari segi tahapan pengangkatan CPNS pada era otonomi daerah ini ternyata tidak jauh berbeda dengan tahun sebelum adanya otonomi daerah. Yang membedakan antara pengangkatan CPNS sebelum adanya otonomi daerah dengan setelah adanya otonomi daerah hanya terletak dalam hal perencanaan dan pada kepanitiaan dalam proses pengangkatan CPNS itu sendiri. Maksudnya adalah dalam tahap awal pengangkatan CPNS diawali dengan adanya tahap perencanaan.

Berdasarkan hal tersebut, dalam tahap perencanaan ini, NND, TM, dan KSD mengungkapkan bahwa dalam hal perencanaan pelaksanaan pengangkatan CPNS, sebelum adanya otonomi daerah, pemerintah pusat sangat mendominasi terhadap seluruh kegiatan pengangkatan CPNS. Dengan adanya otonomi daerah ini, pemerintah daerah diberikan kewenangan dalam menyusun formasi kebutuhan pegawai di daerahnya masing-masing. Berkaitan erat dengan penyusunan formasi kebutuhan pegawai tersebut, NND mengatakan bahwa berdasarkan kuota yang diberikan oleh pemerintah pusat dalam hal ini adalah BKN (Badan Kepegawaian Negara) atas persetujuan MENPAN (Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara), pemerintah daerah menyusun formasi kebutuhan pegawai.

Adapun penyusunan kebutuhan pegawai tersebut, pihak pemerintah daerah yang dalam hal ini adalah BKD (Badan Kepegawaian Daerah), meminta usulan kebutuhan pegawai dari tiap-tiap dinas. Usulan dari tiap dinas tersebut, dihimpun secara keseluruhan oleh BKD untuk kemudian akan diserahkan kembali kepada BKN. BKN ini sendiri berada di tingkat provinsi dan untuk wilayah Kabupaten Ciamis ini berinduk kepada BKN regional III yang berada di ibu kota Provinsi

Jawa Barat, yaitu Bandung. Kemudian usulan formasi yang datang dari pihak BKD ini, oleh BKN diolah untuk disahkan menjadi formasi kebutuhan pegawai untuk tahun tersebut. Maka setelah disahkan oleh MENPAN, usulan kebutuhan pegawai dari daerah tersebut diberikan kepada Pemerintah Daerah (BKD). Setelah menjadi formasi kebutuhan pegawai maka pihak BKD melakukan pengumuman kepada masyarakat terhadap adanya pelaksanaan pengangkatan CPNS sesuai dengan peraturan yang telah diberikan oleh pemerintah pusat. Setelah adanya proses pengumuman maka dilanjutkan dengan adanya proses pemberkasan, atau melakukan seleksi administratif terhadap berkas-berkas yang berasal dari para pelamar tersebut. Berkas yang memenuhi syarat, akan diberikan nomor seleksi dan akan diberitahukan kepada pelamar melalui pos. Berdasarkan waktu yang telah ditentukan, pelamar yang telah memenuhi syarat akan melaksanakan proses seleksi atau yang lebih dikenal dengan “testing”.

Menurut penuturan NND, TM, dan KSD soal-soal dalam proses pengadaan CPNS pihak pemerintah pusat melakukan kerjasama dengan Universitas Padjadjaran. pemerintah pusat mempercayakan kepada pihak UNPAD untuk membuat sekaligus mengoreksi jawaban-jawaban soal tersebut. Setelah diketahui pelamar yang memenuhi syarat maka pihak pemerintah pusat menyerahkan daftar pelamar yang dinyatakan lolos seleksi kepada pemerintah daerah. Dengan bantuan media masa, maka oleh pemerintah daerah pelamar yang dinyatakan lolos seleksi tersebut diumumkan kepada seluruh masyarakat. Setelah diumumkan kepada masyarakat, maka pelamar yang lolos seleksi melakukan daftar ulang, dan bagi

yang tidak melakukan daftar ulang maka pelamar dianggap mengundurkan diri. Dan pelamar yang melakukan daftar ulang tersebut akan diangkat menjadi CPNS.

Berdasarkan pendapat yang telah dijelaskan oleh ketiga responden dari pegawai BKD tersebut, ternyata tidak sejalan dengan pendapat AI. Menurut pendapat AI, meskipun pihak PEMDA diberikan kewenangan yang jauh lebih besar dalam tahap perencanaan, namun menurut pendapat AI pihak PEMDA tidak memiliki kewenangan yang penuh dalam hal perencanaan, karena meskipun PEMDA diberikan kewenangan untuk menyusun usulan kebutuhan pegawai, namun pada dasarnya keputusan mutlak tentang formasi kebutuhan pegawai tetap berada di tangan pemerintahan pusat. Berkaitan dengan pengangkatan CPNS ini, AI mengatakan bahwa usulan kebutuhan pegawai yang diajukan oleh pemerintah daerah yang dalam hal ini adalah pihak BKD kepada pemerintah pusat ternyata belum mampu direalisasikan sepenuhnya, sebab pemerintah pusat masih mempertimbangkan dengan beban pengajiannya. Sebagaimana yang telah kita ketahui bahwa meskipun otonomi daerah telah diterapkan di Indonesia saat ini, namun masalah pengajian PNS (Pegawai Negeri Sipil) masih menjadi tanggungan bagi pemerintah pusat untuk bisa menggaji seluruh pegawai di daerah.

Responden yang lainnya yaitu JK, TT, dan JB sebagai PNS di luar BKD di Kabupaten Ciamis mengungkapkan bahwa pihaknya kurang memahami tentang tahap-tahap dalam pengangkatan CPNS, karena menurutnya yang mengetahui tentang mekanisme pengangkatan CPNS pada tingkat kabupaten telah menjadi kewenangan BKD (Badan Kepegawaian Daerah). Meskipun demikian ada keterlibatan instansinya dalam pengangkatan CPNS yaitu untuk menyerahkan

daftar usulan kebutuhan pegawai pada setiap tahunnya kepada BKD. Jadi secara umum, wewenang instansi pemerintahan/dinas-dinas hanya berperan dalam pengajuan usulan kebutuhan pegawai. Adapun pengajuan tersebut merupakan tahap perencanaan dari masing-masing SKPD (unit kerja) yang akan mendata keadaan pegawai yang ada serta mengecek kebutuhan pegawai yang diusulkan setiap tahunnya kepada BKD untuk selanjutnya akan disusun oleh pihak BKD untuk diserahkan kepada pihak BKN (Badan Kepegawaian Negara).

Sementara itu ironisnya menurut pendapat HG, pihaknya sama sekali tidak mengetahui perihal mekanisme pengangkatan CPNS. Usulan kebutuhan pegawai pun menurut HG tidak pernah dilakukan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata, sebab sampai saat ini Pegawai Negeri Sipil yang ditempatkan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata adalah merupakan hasil kebijakan pihak BKD untuk menempatkan PNS di lingkungan instansinya. Adapun proses penyerahan daftar usulan pegawai yang diberikan kepada pihak BKD, hanyalah usulan pegawai yang telah berstatus CPNS, dan bukan merupakan usulan kebutuhan pegawai pada instansinya

Seperti yang telah disinggung sebelumnya selain tahap perencanaan, ada beberapa hal yang membedakan antara pengangkatan CPNS sebelum adanya otonomi daerah dengan setelah adanya otonomi daerah yaitu dalam hal kepanitiaan pengangkatan CPNS. Sebelum adanya otonomi daerah masih ada pegawai pemerintah provinsi yang diperbantukan di daerah untuk melakukan proses seleksi administratif, namun setelah adanya otonomi daerah ini,

kepanitiaan dalam pengangkatan CPNS secara penuh dilakukan oleh pemerintah daerah.

Berdasarkan hasil penelitian selama di lapangan, penulis dapat menyimpulkan bahwa terdapat ketidaksesuaian antara pernyataan dari pihak BKD dengan pihak instansi di luar BKD. Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan beberapa responden diperoleh kesimpulan bahwa pernyataan dari pihak BKD yang mengatakan bahwa tiap-tiap dinas diberikan kewenangan untuk mengusulkan kebutuhan pegawai pada instansinya, namun pada kenyataannya terdapat instansi/dinas yang tidak pernah dilibatkan dalam perencanaan pengangkatan CPNS, yaitu pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata yang sama sekali tidak pernah mengusulkan kebutuhan pegawai pada instansinya, karena setiap periode pengangkatan CPNS pihaknya selalu dihandle oleh BKD secara keseluruhan. Hal ini menjadi sebuah catatan bagi penulis bahwa ternyata pengangkatan CPNS di Kabupaten Ciamis masih belum transparan.

Sementara itu berdasarkan temuan lain hasil penelitian penulis yang diperoleh selama di lapangan, dilihat dari segi tahapan-tahapan dalam pengangkatan CPNS, jawaban responden dari para pegawai BKD, sudah cukup menggambarkan secara umum tentang pengangkatan CPNS pada era otonomi daerah ini. Dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 30 Tahun 2007 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil, merupakan peraturan yang digunakan oleh PEMDA Kabupaten Ciamis dalam melaksanakan pengangkatan CPNS pada era otonomi daerah ini.

b). Berkaitan dengan keterlibatan PEMDA Kabupaten Ciamis dalam Mekanisme Pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) Pada Era Otonomi Daerah, diperoleh jawaban sebagai berikut:

Berdasarkan hasil wawancara dari 8 responden yang penulis wawancarai didapat 7 responden yang dapat menjawab tentang keterlibatan PEMDA Kabupaten Ciamis dalam pengangkatan CPNS pada era otonomi daerah ini, keseluruhan responden yang diwawancarai kecuali HG, secara keseluruhan menjawab dengan jawaban yang hampir sama. Seluruh responden menilai bahwa, keterlibatan PEMDA Kabupaten Ciamis dalam pengangkatan CPNS pada era otonomi daerah dirasakan jauh lebih memiliki tanggung jawab yang cukup besar jika dibandingkan dengan pelaksanaan pengangkatan CPNS sebelum adanya otonomi daerah. Seperti yang telah disinggung sebelumnya, bahwa dalam tahap perencanaan PEMDA yang lebih tepatnya adalah dinas-dinas di daerah, kini telah diberikan kewenangan yang cukup besar untuk menyusun formasi kebutuhan pegawai di wilayah kerjanya. Meskipun penetapan formasi CPNS masih tetap berada di tangan pemerintah pusat, tetapi secara umum kewenangan yang diberikan oleh pusat untuk menyusun formasi kebutuhan pegawai di daerah itu merupakan realisasi dari pelaksanaan otonomi daerah.

Menurut ketujuh responden tersebut, dengan adanya otonomi daerah ini pemerintah daerah jauh lebih berperan dalam pengangkatan CPNS, selain perencanaan kebutuhan pegawai yang diserahkan kepada daerah, pemerintah pusat pun memberikan kewenangan dalam proses seleksi administrasi. Maksud dari seleksi administrasi ini adalah menyeleksi berkas-berkas pelamar yang

memenuhi persyaratan. Jadi dalam hal pemeriksaan berkas pelamar kini pemerintah pusat tidak lagi mengirimkan pegawainya untuk diperbantukan di daerah sebab pemerintah pusat telah memberikan kepercayaan yang penuh terhadap pemerintah daerah.

Adapun satu responden yang bernama HG, beliau tidak dapat menjelaskan seberapa besar keterlibatan PEMDA Kabupaten Ciamis dalam pengangkatan CPNS, sebab baik HG maupun dari pihak instansinya tidak pernah dilibatkan baik secara langsung maupun tidak langsung dalam mekanisme pengangkatan CPNS pada era otonomi daerah ini.

Seiring dengan pendapat dari para responden tentang keterlibatan PEMDA Ciamis dalam pengangkatan CPNS pada era otonomi daerah ini, berdasarkan hasil wawancara penulis selama di lapangan dapat disimpulkan bahwa benar adanya PEMDA Ciamis jauh lebih terlibat dalam pelaksanaan pengangkatan CPNS pada era otonomi daerah ini, namun yang perlu digarisbawahi adalah keterlibatan PEMDA tersebut, masih dalam aspek-aspek yang sederhana sementara aspek-aspek yang *urgen* masih dikendalikan oleh pemerintahan pusat. Salah satu contohnya adalah hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan ujian seleksi pengangkatan CPNS yang masih ditentukan oleh pemerintah pusat, meskipun pihak PEMDA masih dilibatkan dalam kepanitiaannya.

Sementara itu hal yang jauh lebih penting adalah penetapan formasi CPNS untuk di daerah masih di bawah keputusan pemerintah pusat, sehingga penulis simpulkan bahwa keterlibatan yang dianggap cukup besar menurut para responden tersebut adalah keterlibatan yang menjadi kewenangan bagi pihak pemerintah

daerah dalam pengangkatan CPNS namun bukan pada aspek-aspek yang penting, sehingga keterlibatan PEMDA Ciamis dalam pengangkatan CPNS hanyalah sebagai *user* dalam teknis pengangkatan CPNS, dan bukan sebagai pelaksana pengangkatan CPNS yang memiliki kewenangan penuh untuk mengatur sekaligus melaksanakan pengangkatan CPNS tersebut.

2. Keberhasilan PEMDA Kabupaten Ciamis dalam penempatan CPNS untuk dialokasikan pada instansi pemerintahan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan CPNS tersebut.

Sejalan dengan pelaksanaan pengangkatan CPNS yang semakin memberikan peluang kepada daerah untuk mengembangkan dan melaksanakannya dengan prinsip otonomi daerah ini, maka daerah pun dituntut untuk mampu bekerja secara profesional, sehingga pengangkatan CPNS yang berjalan pada era otonomi daerah ini dapat menghasilkan aparat pemerintahan yang baik dan dapat bekerja secara profesional. Oleh sebab itu, untuk mengetahui gambaran tentang keberhasilan PEMDA Kabupaten Ciamis dalam penempatan CPNS untuk dialokasikan pada instansi pemerintahan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan CPNS tersebut, maka akan penulis jabarkan dari hasil wawancara dengan para responden.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para responden, NND, AI, KSD, dan TM, memiliki jawaban yang hampir sama, keseluruhan responden tersebut mengatakan bahwa pelaksanaan pengangkatan CPNS pada era otonomi daerah ini sudah dapat dikatakan berjalan dengan baik, termasuk dalam hal penempatan

CPNS tersebut sudah berhasil ditempatkan pada dinas/instansi pemerintahan daerah Kabupaten Ciamis sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Lebih jauh lagi, NND berpendapat bahwa CPNS yang ditempatkan pada instansi pemerintahan di Kabupaten Ciamis telah sesuai dengan usulan kebutuhan pegawai yang berasal dari tiap-tiap dinas tersebut. Namun berkaitan dengan hal ini, AI memiliki pendapat yang berbeda, menurutnya kebutuhan pegawai yang diajukan oleh tiap-tiap dinas ternyata belum mampu direalisasikan oleh pemerintah pusat secara penuh, karena hal ini masih menjadi pertimbangan pemerintah pusat dalam masalah penggajian pegawai, termasuk untuk penggajian Pegawai Negeri Sipil Daerah (PNSD). Sebagai gambaran, AI menjelaskan bahwa pada pengangkatan CPNS tahun 2008 saja pemerintah pusat hanya mampu merealisasikan sebesar 38,46% dari keseluruhan usulan kebutuhan pegawai dari tiap dinas di Kabupaten Ciamis. Bahkan AI menguatkan ketidaksesuaian kebutuhan pegawai dengan pengangkatan yaitu jumlah PNS yang pensiun tidak sebanding dengan jumlah pengangkatan CPNS, sehingga setiap tahunnya PEMDA Ciamis selalu mengalami kekurangan pegawai,

Berbeda dengan pendapat sebelumnya, JK, HG, dan JB memiliki pendapat yang berbeda. JK, HG, dan JB lebih menitikberatkan pada pelaksanaan pengangkatan CPNS yang dinilai masih rendah untuk menuju keberhasilan dalam sebuah pengangkatan CPNS yang baik. Meskipun demikian, menurut pendapat JK bahwa mungkin PEMDA Kabupaten Ciamis telah berupaya seoptimal mungkin untuk melaksanakan pengangkatan CPNS sebaik mungkin. Namun lebih jauh lagi JK mengatakan bahwa dalam hal penempatan pegawai di lingkungan instansinya

masih terdapat beberapa pegawai yang bekerja di luar bidang pendidikannya, bahkan banyak PNS yang bekerja secara merangkap. Permasalahan ini menurut JK dapat berpengaruh terhadap profesionalisme seorang PNS itu sendiri. JK menambahkan bahwa untuk mendapatkan SDM (Sumber Daya Manusia) yang berkualitas pada setiap aparat pemerintahan (PNS), maka tentunya harus diawali oleh sebuah pengangkatan CPNS yang baik, terutama dalam tahapan penempatan CPNS itu sendiri yang harus dipertimbangkan berdasarkan latar belakang pendidikannya itu, sebab jika hal ini tidak dapat dilakukan secara benar maka sudah dapat dipastikan bahwa kualitas SDM para PNS di Kabupaten Ciamis akan semakin rendah.

Pendapat JK tersebut diperkuat oleh pendapat HG. Menurut pendapat HG hampir sebagian besar PNS yang ditempatkan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata adalah PNS yang bekerja tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. HG mengatakan bahwa harapan PNS yang ditempatkan pada instansinya pada tahun-tahun mendatang adalah PNS yang berasal dari latar belakang kepariwisataan, sebab pada dasarnya dengan dimilikinya UPTD Dinas Kebudayaan dan Pariwisata yang tersebar di berbagai wilayah sekitar objek wisata dan kota di Kabupaten Ciamis, maka pegawai yang dibutuhkan oleh instansinya adalah pegawai yang mampu bekerja dan ahli di bidang kepariwisataan. Sementara itu pegawai yang saat ini bekerja pada instansinya adalah sebagian besar berlatar belakang ilmu pemerintahan dan dari sarjana kehutanan dan sarjana pertanian, sehingga dengan ketidaksesuaian latar belakang pendidikan PNS tersebut akan berdampak pada kinerja pegawai tersebut.

Sejalan dengan pendapat JK dan HG, JB pun memiliki pendapat yang sama bahwa menurutnya mungkin hampir pada setiap instansi/dinas terdapat PNS yang bekerja tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Termasuk pada dinas tempat JB bekerja pun, ternyata banyak pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Berbicara lebih jauh lagi, JB menuturkan bahwa, beliau sendiri bekerja pada instansi yang sangat bertentangan dengan latar belakang pendidikannya. Sementara JB yang berlatarbelakang pendidikan sarjana pendidikan seni musik kini bekerja pada Dinas Perhubungan, dan hal ini merupakan sebuah jawaban bahwa ternyata PEMDA Kabupaten Ciamis belum berhasil dalam menempatkan CPNS untuk bekerja pada dinas/instansi pemerintahan di wilayahnya.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, penulis menyimpulkan bahwa terdapat ketidakcocokan pendapat antara responden dari pihak BKD dengan responden di luar pegawai BKD. Responden yang merupakan pegawai BKD cukup memiliki penilaian yang positif bahwa PEMDA Kabupaten Ciamis telah berhasil dalam melaksanakan pengangkatan CPNS pada era otonomi daerah terutama dalam penempatan CPNS untuk berkerja pada dinas/instansi pemerintahan daerah Kabupaten Ciamis. Sementara itu menurut pendapat responden yang merupakan PNS di luar BKD mengatakan bahwa dalam urusan penempatan CPNS pada dinas/instansi pemerintahan daerah Kabupaten Ciamis masih belum dilakukan secara optimal, sebab pada kenyataannya masih banyak PNS yang bekerja tidak relevan dengan bidang pendidikannya.

Sejalan dengan pengamatan penulis pada saat berobservasi di lapangan, hasil dari studi dokumentasi penulis, yaitu dokumen berupa SK pengangkatan yang penulis dapatkan dari pihak BKD pun membuktikan bahwa masih terdapat CPNS yang ditempatkan pada dinas/instansi pemerintahan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan CPNS tersebut seperti pada tahun 2007 terdapat CPNS yang berlatarbelakang pendidikan S-1 Teknologi Pertanian ditempatkan pada dinas perhubungan dengan jabatan sebagai pengadministrasi umum. Hal ini merupakan gambaran yang memperkuat bahwa PEMDA Kabupaten Ciamis masih belum tepat dalam penempatan CPNS pada dinas/instansi pemerintahan daerah.

3. Hambatan-hambatan yang dialami oleh PEMDA Kabupaten Ciamis dalam urusan pengangkatan CPNS

Dalam sebuah pengangkatan CPNS pada era otonomi daerah ini, pihak PEMDA Ciamis mengalami hambatan-hambatan yang keseluruhan hambatan tersebut, akan penulis jabarkan berdasarkan opini dan pengalaman dari beberapa responden berikut ini :

Setiap responden hampir memiliki jawaban yang berbeda-beda, diantaranya menurut pendapat NND, hambatan dalam pengangkatan CPNS yaitu terkadang mengalami keterlambatan dari pelamar dalam memasukan berkas-berkas administrasi ke BKD. Keterlambatan masuknya berkas ke BKD ini, akan berdampak pula pada lamanya pihak BKD dalam menyeleksi berkas-berkas tersebut.

Menurut AI, hambatan dalam pengangkatan CPNS adalah dalam hal pemeriksaan kelengkapan dan keabsahan persyaratan administrasi. Menurut penuturan AI, untuk memeriksa kelengkapan dan keabsahan administrasi itu bukan perkara yang mudah. Dalam pemeriksaan keabsahan persyaratan administrasi, pihak BKD harus *intensif* dalam memeriksa berkas-berkas pelamar untuk disesuaikan dengan formasi kebutuhan pegawai yang tersedia. Sebagai contohnya AI mengungkapkan bahwa untuk formasi guru SD, misal pelamar yang dibutuhkan adalah yang berasal dari PGSD namun tidak jarang banyak juga pelamar dari PGMI, dan hal ini menjadi sebuah perdebatan yang harus dipertimbangkan bagi pihak BKD untuk meloloskan atau tidak pelamar PGMI tersebut.

Sementara itu menurut pendapat KSD, selama proses pengangkatan CPNS pihaknya sering memeriksa kelengkapan berkas lamaran pelamar, dan pada saat itu ada diantaranya berkas lamaran yang dinyatakan BTL (Berkas Tidak Lengkap) dan dengan ditemukannya ketidaklengkapan berkas lamaran tersebut maka sering menjadi kekhawatiran bagi pihak BKD terhadap reaksi masyarakat dalam menanggapi sikap pihak BKD. Sebab pada dasarnya pihak BKD tidak akan pernah memberikan nomor seleksi bagi pelamar yang tidak memenuhi persyaratan.

Menurut TM, dalam teknis pelaksanaan pengangkatan CPNS tidak terlalu banyak mengalami masalah. Kalaupun ada mungkin masalah itu tidak signifikan mempengaruhi proses pelaksanaan pengangkatan CPNS. Masalah itu hanya berkisar pada kekeliruan dalam pemberkasan. Maksudnya adalah karena terlalu

banyak lamaran yang masuk kepada pihak BKD, terkadang berkas-berkas lamaran yang diperiksa oleh kepanitiaan BKD terkadang mengalami kesalahan dalam pemeriksaannya. Sebagai contohnya berkas lamaran dari kelompok sosial dimasukan ke dalam berkas lamaran kelompok MIPA. Kesalahan ini memungkinkan terjadinya kekeliruan dan kesulitan dalam pencarian berkas-berkas lamaran terutama pada saat akan dilakukan pemanggilan pelamar yang dinyatakan lolos seleksi.

Berbeda dengan pendapat dari responden-responden sebelumnya yang lebih menggarisbawahi berbagai hambatan selama proses pengangkatan CPNS pada teknis selama pelaksanaan pengangkatan CPNS, JK, TT, HG, dan JB lebih menitikberatkan bahwa selama proses pengangkatan CPNS ini dari pihak instansinya sering menerima penempatan CPNS yang bekerja pada instansinya, sementara CPNS tersebut berlatar belakang pendidikan yang tidak sesuai untuk mengisi formasi jabatan yang tersedia. Keempat resoponden tersebut mengatakan bahwa dalam hal penempatan pegawai di lingkungan instansinya masih terdapat beberapa pegawai yang bekerja di luar bidang pendidikannya, bahkan banyak PNS yang bekerja secara merangkap. Permasalahan ini bisa berpengaruh terhadap profesionalisme seorang PNS itu sendiri. Selain itu permasalahan usulan kebutuhan yang diajukan oleh tiap-tiap instansi tidak dapat dipenuhi seluruhnya sehingga tiap tahunnya selalu mengalami kekurangan pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara selama di lapangan, penulis menyimpulkan bahwa hambatan-hambatan selama proses pengangkatan CPNS itu sebagian besar terjadi di seputar teknis pengangkatan CPNS itu sendiri. Keterlabatan berkas

lamaran yang masuk kepada pihak BKD merupakan salah satu yang menjadi hambatan selama pengangkatan CPNS. Meskipun terkesan bukan merupakan hal yang besar, namun jika permasalahan ini terjadi dalam jumlah yang banyak maka akan menimbulkan keterlambatan dari pihak BKD untuk menyeleksi kelulusan para pelamar dari seleksi administrasi. Dan jika hal ini terjadi maka sudah dapat dipastikan bahwa BKD harus lebih intensif dalam melaksanakan tugasnya selama proses pengangkatan CPNS tersebut.

Namun sebenarnya hal yang esensial dari sebuah pengangkatan CPNS adalah bukan hanya sekedar mengangkat CPNS untuk mengisi jabatan dalam suatu pemerintahan saja, namun yang menjadi sebuah kendala atau hambatan besar adalah bagaimana pengangkatan CPNS tersebut mampu mengangkat CPNS yang berkualitas atau tidak. Berkaitan dengan hal ini memang sangat sulit untuk diukur, sebab pada prinsipnya bahwa nilai hasil ujian seleksi pengangkatan CPNS tidak dapat diumumkan secara terbuka, melainkan bersifat tertutup dan yang diumumkan kepada masyarakat hanya sebatas nama pelamar yang dinyatakan lolos seleksi. Jika permasalahan ini sulit untuk diukur dan dibuktikan, berbeda halnya dengan permasalahan pada ketidaksesuaian CPNS yang ditempatkan pada dinas/instansi pemerintahan terkadang dengan mudah bisa penulis amati. Berdasarkan hasil dokumentasi dan wawancara secara langsung dengan responden ternyata penulis menemukan beberapa PNS yang bekerja di instansi pemerintahan daerah Kabupaten Ciamis yang bekerja pada suatu jabatan tertentu dan ternyata tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan PNS itu sendiri. Penulis sangat memahami bahwa PEMDA Ciamis telah berupaya seoptimal mungkin untuk

melaksanakan pengangkatan CPNS sebaik mungkin, namun penulis menyimpulkan bahwa dengan adanya ketidaksesuaian CPNS/PNS yang bekerja pada dinas/instansi pemerintahan ini merupakan suatu gambaran bahwa pengangkatan CPNS di Kabupaten Ciamis masih *non prosedural*.

4. Upaya yang dilakukan oleh PEMDA Kabupaten Ciamis dalam menanggulangi setiap hambatan yang terjadi selama proses pengangkatan CPNS berlangsung

Berdasarkan permasalahan ataupun hambatan yang telah diuraikan sebelumnya, PEMDA Kabupaten Ciamis memiliki berbagai cara untuk menanggulunginya. Berdasarkan hasil wawancara dengan para responden memiliki jawaban yang berbeda-beda dalam menjawab alternatif pemecahan masalahnya. Untuk mendapatkan jawaban yang lebih jelas tentang upaya yang dilakukan oleh PEMDA Kabupaten Ciamis dalam menanggulangi setiap hambatan yang terjadi selama proses pengangkatan CPNS berlangsung, maka akan penulis jabarkan berdasarkan opini dari berbagai responden berikut ini :

Menurut NND meskipun pihak BKD pernah mengalami keterlambatan dalam menerima berkas dari pelamar yang datang kepada pihaknya, namun pada dasarnya pihak BKD mampu menanggulangi permasalahan tersebut. Diantaranya adalah pihak BKD membuat sebuah tim kepanitiaan yang mampu bekerja untuk memproses penyeleksian berkas-berkas pelamar tersebut. Selain itu pihak PEMDA Ciamis bekerjasama dengan pihak PT.Pos untuk mampu mengirimkan berkas-berkas dari pelamar secara cepat. Adapun permasalahan keterlambatan

berkas lamaran yang datang kepada BKD, hal ini masih akan ditolerir selama cap pos yang tertera dalam surat lamaran tersebut masih dalam batas waktu penyerahan berkas lamaran.

Sementara itu menurut pendapat AI, berdasarkan permasalahan yang diuraikan sebelumnya, upaya-upaya yang dilakukan oleh PEMDA Ciamis yang dalam hal ini adalah pihak BKD adalah berusaha seoptimal mungkin untuk memeriksa setiap berkas lamaran yang berasal dari pelamar. Adapun berdasarkan formasi kebutuhan pegawai yang telah tersedia, maka setiap pelamar yang berasal dari jenjang pendidikan tertentu akan berusaha untuk disamakan dengan kualifikasi pendidikan dalam formasi kebutuhan pegawai. Adapun untuk pelamar yang kurang sesuai dengan kualifikasi pendidikan namun masih terdapat kemiripan dengan kualifikasi pendidikan dalam formasi, maka pihak BKD akan mempertimbangkan dengan cara menganalisis mata kuliah yang tertera dalam daftar nilai dan ijazahnya sehingga meskipun nama jenjang pendidikan tersebut berbeda namun substansinya tetap sama, dengan demikian hal yang seperti ini akan tetap diikutsertakan dalam proses pengangkatan CPNS.

Menurut pendapat KSD, berdasarkan hambatan yang telah diuraikan sebelumnya, KSD mengungkapkan bahwa tahap demi tahap dalam pengangkatan CPNS berusaha untuk dilakukan seoptimal mungkin, termasuk dalam proses seleksi administrasi. Sementara itu, untuk melakukan pemeriksaan berkas lamaran tersebut pihak BKD telah menyiapkan tim kepanitiaan yang secara khusus memeriksa berkas lamaran para pelamar. Adapun untuk menghadapi terhadap kemungkinan terjadi reaksi masyarakat terhadap kebijakan BKD untuk tidak

memberikan nomor seleksi terhadap para pelamar yang tidak memenuhi persyaratan, maka pihak BKD tetap akan menyimpan bukti berkas-berkas lamaran untuk dijadikan dokumen jika pada suatu saat masyarakat datang untuk mempertanyakan hal tersebut.

Sejalan dengan pendapat dari NND, AI, dan KSD, TM pun mengungkapkan hambatan yang hampir sama yaitu seputar teknis pemeriksaan berkas-berkas lamaran, TM mengungkapkan bahwa upaya yang dilakukan untuk menanggulangi hambatan tersebut adalah pihak BKD yang tergabung dalam kepanitiaan pelaksanaan pengangkatan CPNS akan berusaha untuk seoptimal mungkin dalam melakukan seleksi administrasi tersebut, yang diantaranya adalah melakukan pemeriksaan kembali terhadap berkas-berkas lamaran yang telah diperiksa sebelumnya, guna meminimalisir terhadap segala kesalahan dalam pemeriksaan berkas lamaran tersebut.

Sementara itu, JK, TT, HG, dan JB yang memiliki argumen yang sama tentang hambatan selama pengangkatan CPNS, yaitu bahwa selama proses pengangkatan CPNS ini dari pihak instansinya sering menerima penempatan CPNS yang bekerja pada instansinya, sementara CPNS tersebut berlatar belakang pendidikan yang tidak sesuai untuk mengisi formasi jabatan yang tersedia, memiliki alternatif pemecahan masalah yang sama yaitu berupa saran bagi pihak BKD yang diharapkan lebih akurat dalam menyeleksi kualifikasi pendidikan CPNS pada saat seleksi administrasi sehingga dalam penempatan pegawai akan lebih mudah mengalokasikannya sesuai dengan latar belakang pendidikannya itu untuk mengisi suatu jabatan tertentu. Namun jika dalam pengangkatan CPNS

masih terjadi penempatan CPNS yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya itu, maka alternatif yang paling utama dilakukan oleh pihak dari instansinya adalah memberikan pengarahan dan latihan yang bersifat intern terhadap pekerjaan yang akan menjadi tugas dan tanggungjawabnya selama ia bekerja di instansi tersebut. JK menambahkan solusi yang berkaitan dengan PNS yang bekerja merangkap, berdasarkan permasalahan yang dihadapi pada instansinya bahwa dengan kenyataan yang terjadi di lapangan terdapat banyak guru yang mengajar rangkap berbagai mata pelajaran maka saat ini sedang dilaksanakan program sertifikasi guru, yaitu untuk menciptakan guru yang profesional, maka perlu adanya pelatihan terhadap guru untuk mengajar seprofesional mungkin sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Selain itu hambatan yang berupa ketidaksesuaian antara jumlah usulan kebutuhan pegawai dengan realisasi jumlah pegawai yang diangkat, maka pihak dari instansinya selalu intensif dalam mendata jumlah kekurangan pegawai pada tiap tahunnya untuk dilaporkan kepada pihak BKD.

Berdasarkan hasil observasi, penulis merasa permasalahan kesalahan penempatan pegawai adalah bagian dari sebuah hambatan dalam pengangkatan CPNS yang sangat penting. Berkaitan erat dengan permasalahan tersebut, penulis sampai saat ini belum menemukan sikap konkrit dari pihak BKD untuk memperbaiki kinerja para PNS yang bekerja di luar bidang pendidikannya. Padahal sebetulnya pihak BKD harus mampu untuk melaksanakan diklat yang berupa latihan-latihan keprofesionalan bagi para PNS yang bekerja tidak sesuai dengan bidangnya. Sementara itu diklat yang selama ini dilaksanakan oleh pihak

BKD hanyalah berupa pelatihan bagi mereka yang akan diangkat menjadi PNS ataupun untuk kenaikan pangkat PNS saja, sementara untuk PNS yang bekerja tidak profesional (bekerja tidak sesuai dengan bidang pendidikannya) tidak dilakukan kegiatan diklat.

B. Analisis Hasil Penelitian

Setelah mengemukakan deskripsi hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara, observasi maupun studi dokumentasi di lapangan, maka pada bagian ini akan dibahas dan dianalisis dari penelitian tersebut. Adapun analisisnya bertitik tolak dari rumusan masalah sebagai berikut :

1. Mekanisme Pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) pada Era Otonomi Daerah

Berdasarkan seluruh jawaban yang terkumpul mengenai mekanisme pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) pada era otonomi daerah ini pada dasarnya hampir sama. Para responden menyebutkan bahwa mekanisme pengangkatan CPNS sebelum dengan setelah otonomi daerah pada dasarnya tidak jauh berbeda. Berdasarkan pendapat responden nampak menghasilkan suatu kesimpulan bahwa prosedur ataupun tahapan-tahapan dalam pengangkatan CPNS tidak jauh berbeda, yaitu diawali dengan tahap perencanaan sampai pada penempatan CPNS pada instansi di lingkungan PEMDA Kabupaten Ciamis.

Adapun yang membedakan antara pengangkatan CPNS antara sebelum adanya otonomi daerah dengan setelah adanya otonomi daerah adalah dari aspek perencanaan, yaitu jika sebelum adanya otonomi daerah perencanaan yang berupa

formasi kebutuhan pegawai dipegang secara penuh oleh pemerintah pusat, sementara itu setelah adanya otonomi daerah ini, maka penetapan formasi pegawai akan mempertimbangkan kepada setiap usulan kebutuhan pegawai dari dinas-dinas di daerah. Selain itu yang membedakan antara mekanisme pengangkatan CPNS sebelum dengan setelah adanya otonomi daerah adalah dari aspek kepanitiaan pengangkatan CPNS. Sebagaimana yang telah diketahui sebelumnya bahwa sebelum adanya otonomi daerah, ternyata pada saat pengangkatan CPNS selalu dilibatkan PNS pusat untuk diperbantukan di daerah dalam menangani hal-hal yang berkaitan erat dengan pengangkatan CPNS. Namun saat ini panitia pelaksanaan pengangkatan CPNS di daerah telah didesentralisasikan kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah (PNSD) untuk mengelolanya.

Secara umum pengangkatan CPNS pada era otonomi daerah ini, pemerintah daerah jauh lebih terlibat dalam teknis pengangkatan CPNS. Hal ini merupakan suatu implementasi dari pelaksanaan otonomi daerah. Artinya dengan adanya otonomi daerah ini maka terdapat pemberian kewenangan dari pemerintah pusat kepada daerah untuk mengurus rumah tangganya pemerintahannya sendiri, termasuk dalam pengangkatan CPNS pada era otonomi daerah ini.

Pada dasarnya manajemen dalam sebuah pengangkatan CPNS itu tidak terlepas dari manajemen kepegawaian pada umumnya. Sementara itu menurut M. Gullick dalam Siagian (1973 : 124) dijelaskan bahwa manajemen itu memiliki fungsi-fungsi organik yang lebih dikenal dengan akronimnya POSDCORB, yaitu :

1) Planning (perencanaan), 2) Organizing (pengorganisasian), 3) Staffing (pengadaan tenaga kerja), 4) Directing (pemberian bimbingan), 5) Coordinating (pengkoordinasian), 6) Reporting (pelaporan), dan Budgeting (penganggaran).

Dalam sebuah pengangkatan CPNS itu ada beberapa fungsi manajemen yang telah diungkapkan oleh M. Gullick yang tentunya memiliki peran utama, dan merupakan kunci dari sebuah mekanisme pengangkatan CPNS yang baik. Menurut tinjauan penulis bahwa dari fungsi-fungsi manajemen tersebut ternyata fungsi planning (perencanaan) dan fungsi budgeting (penganggaran) sangat berperan penting dalam sebuah pengangkatan CPNS pada era otonomi daerah ini. Fungsi planning yang merupakan tahap perencanaan ternyata memiliki peranan penting dalam sebuah rencana pengangkatan CPNS, karena tahap perencanaan yang baik akan menentukan keberhasilan dalam pengangkatan CPNS tersebut. Sebagai gambarnya adalah tahap pembuatan formasi pegawai, jika tahap ini berjalan dengan baik dari tingkat dinas di tiap daerah sampai pada tingkat di pemerintah pusatnya, maka penulis yakin bahwa pengangkatan CPNS akan berjalan sesuai harapan. Sementara itu, berkaitan dengan fungsi budgeting (penganggaran), ini sangat erat kaitannya dengan kebijakan dari pemerintah pusat, sebab pada dasarnya pengangkatan CPNS pada era sebelum adanya otonomi daerah maupun pada era otonomi daerah ini penganggaran untuk pengangkatan CPNS masih menjadi wewenang pemerintah pusat. Sebab pada prinsipnya penggajian untuk para CPNS maupun PNS masih menjadi beban bagi pemerintah pusat.

Secara keseluruhan pada saat ini manajemen kepegawaian di PEMDA Kabupaten Ciamis telah mengalami masa transisi dari manajemen kepegawaian yang dilakukan secara sentralistik kini beralih ke masa dekonsentrasi. Artinya dari pola pelaksanaan kepegawaian yang dilakukan secara penuh oleh pemerintah pusat, kini ada beberapa hal tertentu dalam kepegawaian yang dilimpahkan kepada pemerintah daerah, termasuk di dalamnya perihal pengangkatan CPNS. Pada masa sebelum otonomi daerah, pemerintah pusat memegang penuh dalam melakukan pengangkatan CPNS, dari mulai perencanaan, pelaksanaan, sampai penempatan CPNS itu sendiri pada instansi pemerintahan. Sementara itu semenjak adanya otonomi daerah kini asas dekonsentrasi mencoba untuk diterapkan oleh pemerintah pusat dalam mekanisme pengangkatan CPNS. Meskipun demikian menurut pengamatan penulis, ternyata keberadaan otonomi daerah ini tidak terlalu mengalami keberhasilan dalam sebuah manajemen kepegawaian di daerah, terutama dalam pengangkatan CPNS. Hal ini penulis uraikan, bahwa dari fungsi manajemen yang dijelaskan oleh M. Gullick dalam Siagian (1973 : 124), ternyata masih banyak hal-hal yang perlu diperbaiki dalam sebuah pengangkatan CPNS. Seperti fungsi perencanaan (*planning*) dalam penentuan formasi kebutuhan pegawai yang ternyata belum dapat dilaksanakan dengan baik.

Berkaitan erat dengan penentuan formasi ini dalam Miftah (2008 : 54) dijelaskan bahwa : “Pengusulan formasi pegawai dalam prosesnya adalah usulan dari instansi melalui analisis kebutuhan internal pada instansi Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah diajukan kepada BKN (Badan Kepegawaian Negara) untuk disetujui.”

Berdasarkan pernyataan di atas, semakin jelas bahwa dalam penentuan formasi pegawai itu harus ada persetujuan dari BKN, namun saat ini wewenang persetujuan itu tidak hanya terletak pada BKN saja, namun juga harus mendapat persetujuan dari Kantor Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan). Lebih jauh lagi Miftah mengungkapkan bahwa : “Kecenderungan sekarang yang terjadi biasanya usulan yang diajukan ke BKN tidak mengalami kendala persetujuan, namun setelah melalui proses di Menpan prosesnya lebih ketat dan biasanya yang disetujui adalah berdasarkan kebutuhan instansi yang bersangkutan”.

Berdasarkan pendapat yang diutarakan oleh Miftah tersebut, sejalan dengan kenyataan yang terjadi di lapangan. Kekhawatiran yang diungkapkan oleh Miftah tersebut sangat terbukti dengan hasil penelitian penulis selama di lapangan. Berdasarkan hasil wawancara dengan seluruh responden baik itu dari pihak BKD Kabupaten Ciamis maupun kepada beberapa pegawai di lingkungan pemerintahan daerah Ciamis menjelaskan bahwa hanya kurang dari 50 % dari seluruh usulan kebutuhan pegawai yang diajukan oleh PEMDA Ciamis yang berhasil disetujui untuk disahkan menjadi suatu formasi pegawai pada tahun tersebut. Dengan demikian maka dalam hal ini akan selalu ditemui ketidakcocokan antara harapan PEMDA Ciamis dalam memenuhi kebutuhan pegawai di lingkungannya dengan kenyataan yang disahkan oleh Menpan menjadi formasi pegawai tersebut. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam tiap tahunnya meskipun

terjadi pengangkatan CPNS namun pada dasarnya PEMDA Ciamis selalu mengalami kekurangan pegawai.

Suatu pengangkatan CPNS yang baik tentunya perlu dibuat suatu perencanaan yang baik terlebih dahulu. Adapun perencanaan yang baik dalam suatu pengangkatan CPNS adalah dengan pembuatan formasi pegawai yang sesuai dengan prosedur, yaitu yang berprinsip pada kriteria proporsional dan profesional. Menurut Musanef (1984 : 100) dijelaskan bahwa : “Perencanaan kepegawaian merupakan suatu kegiatan yang sangat penting untuk menentukan jumlah, kualitas, dan kuantitas pegawai guna memenuhi kebutuhan baik dalam arti jumlah maupun dalam arti kualitas untuk masa kini maupun masa yang akan datang”.

Berdasarkan pernyataan dari Musanef tersebut, semakin jelas bahwa penentuan formasi yang dilihat dari sudut kualitas dan kuantitas sangat mutlak diperlukan dalam sebuah pengangkatan CPNS, sebab kedua komponen ini akan saling mempengaruhi dalam memperoleh CPNS yang diharapkan dalam mengisi jabatan di suatu instansi tertentu. Sementara itu, dalam penyusunan formasi kepegawaian, Musanef (1984 : 107) menjelaskan bahwa faktor-faktor dalam penyusunan formasi pegawai harus memperhatikan hal-hal berikut ini : 1). Pegawai yang akan pensiun, 2). Pegawai yang akan berhenti dengan hormat, 3). Pegawai yang akan berhenti dengan tidak hormat, 4). Pegawai yang meninggal, 5). Sisa lowongan formasi yang tidak dapat diisi sampai batas waktu yang telah ditetapkan, 6). Perluasan atau penyempitan organisasi pada tahun yang akan datang, 7). Modernisasi dan penambahan peralatan baru, dan 8). Jabatan kosong yang belum terisi.

Berdasarkan faktor-faktor dalam penyusunan formasi pegawai yang dijelaskan oleh Musanef di atas, ternyata berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan dengan aparat BKD, didapat ketidakseimbangan antara faktor yang pertama, yaitu jumlah pegawai pensiun dengan jumlah pegawai yang diajukan/diangkat menjadi CPNS. Berdasarkan hal inipun yang menimbulkan jumlah kebutuhan pegawai di Kabupaten Ciamis selalu mengalami kekurangan dalam tiap tahunnya.

Sementara itu, berdasarkan observasi yang penulis lakukan selama di lapangan, penulis mendapatkan suatu kejanggalan dalam pembentukan formasi pegawai ini, penulis melakukan observasi pada Dinas tertentu, namun pada dinas tersebut ternyata tidak mengusulkan kebutuhan pegawai, sebab pegawai yang selama ini ditempatkan pada dinas tersebut, telah diatur oleh instansi yang mengelola pengangkatan pegawai tersebut. Sementara dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 30 Tahun 2007 Tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil, formasi pegawai itu berasal dari usulan kebutuhan dari tiap-tiap dinas di daerah. Maka dari itu, menurut pengamatan penulis hal ini merupakan bagian dari pengangkatan CPNS yang *non prosedural*.

Berdasarkan seluruh jawaban yang telah terkumpul mengenai Mekanisme Pengangkatan CPNS Pada Era Otonomi Daerah ini seluruh aparat BKD Kabupaten Ciamis pada dasarnya menjabarkan serangkaian proses mekanisme pengangkatan CPNS yang hampir sama. Analisis penulis dalam mekanisme pengangkatan CPNS ini dapat disimpulkan bahwa dari seluruh responden di BKD

menguraikan bahwa prosedur atau mekanisme pengangkatan CPNS di Kabupaten Ciamis saat ini tidak terlalu banyak perubahan sebelum adanya otonomi daerah, hanya ada beberapa hal saja yang membedakan pengangkatan CPNS sebelum dengan setelah adanya otonomi daerah. Secara keseluruhan penulis simpulkan bahwa para responden menjelaskan bahwa mekanisme pengangkatan CPNS terdiri dari berbagai tahapan yang dimulai dengan adanya perencanaan. Tahap perencanaan ini merupakan suatu tahap untuk perumusan dan penyusunan formasi kebutuhan pegawai.

Formasi tersebut diawali dengan adanya usulan kebutuhan pegawai yang diajukan oleh masing-masing BALEKA (Badan, Lembaga, dan Kantor) kepada BKD (Badan Kepegawaian Daerah). Berdasarkan usulan tersebut, pihak BKD mengirimkan daftar usulan tersebut kepada Pemerintah Pusat yang dalam hal ini adalah pihak BKN (Badan Kepegawaian Negara) dan atas persetujuan MENPAN (Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara) usulan kebutuhan pegawai tersebut diproses dan dipertimbangkan untuk kemudian disahkan menjadi sebuah susunan formasi pegawai pada tahun tersebut. Dengan adanya formasi tersebut maka pihak PEMDA setempat akan mengadakan pengumuman kepada masyarakat, bahwa akan dilaksanakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS). Pengumuman tersebut dilakukan dengan menggunakan media masa terutama media cetak.

Hal tersebut dilakukan dengan tujuan supaya informasi yang berkenaan dengan pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil akan tersampaikan kepada seluruh lapisan masyarakat. Dengan adanya pengumuman tersebut, maka masyarakat sebagai pelamar akan mengajukan lamaran sebagai Calon Pegawai

Negeri Sipil dengan berbagai persyaratan yang dilampirkan pada surat lamaran tersebut. Selanjutnya, pihak BKD akan melakukan seleksi administrasi dengan memeriksa kelengkapan berkas-berkas lamaran yang diajukan oleh pelamar tersebut. Dengan demikian maka berkas pelamar yang telah memenuhi persyaratan akan diberikan nomor seleksi untuk dapat mengikuti ujian seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil. Berdasarkan hal tersebut maka ujian seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Ciamis akan dilaksanakan secara serempak di seluruh wilayah provinsi Jawa Barat.

Berkas jawaban pelamar tersebut akan diserahkan kepada pemerintah pusat untuk kemudian diolah dengan bantuan pihak ketiga yang dalam hal ini pihak pemerintah pusat mempercayakan kepada Universitas Padjajaran (UNPAD) untuk membuat serta menyeleksi/memeriksa jawaban dari soal-soal dalam seleksi tersebut. Hasilnya akan diserahkan kembali kepada pihak pemerintah pusat untuk kemudian diserahkan kembali kepada pihak pemerintah daerah dalam susunan daftar nama yang dinyatakan telah lolos seleksi. Pada tahap selanjutnya dengan adanya hasil seleksi maka pihak PEMDA akan mengumumkan kepada masyarakat perihal pelamar yang dinyatakan lolos seleksi dengan menggunakan bantuan media cetak, yang dalam hal ini pihak PEMDA Kabupaten Ciamis mempercayakan kepada harian surat kabar priangan yang merupakan harian surat kabar lokal. Tahap selanjutnya bagi CPNS yang dinyatakan lolos seleksi diharuskan untuk melakukan daftar ulang, dan bagi mereka yang tidak melakukan daftar ulang maka dianggap mengundurkan diri dari Calon Pegawai Negeri Sipil.

Berdasarkan kebijakan tersebut maka bagi pelamar yang telah melakukan daftar ulang, maka kelengkapan-kelengkapan yang telah dipenuhi oleh CPNS tersebut diajukan kepada pihak pemerintah pusat untuk menunggu diberikannya NIP (Nomor Induk Pegawai) dan SK Pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil. Setelah adanya SK tersebut maka pelamar yang dinyatakan lolos seleksi tersebut akan diangkat menjadi CPNS, yang selanjutnya akan ditempatkan pada berbagai instansi pemerintahan di Kabupaten Ciamis.

Pada dasarnya dengan adanya otonomi daerah ini, status Pegawai Negeri Sipil sedikit berbeda dengan status Pegawai Negeri Sipil pada era sebelum adanya otonomi daerah. Dengan demikian status Pegawai Negeri Sipil yang bekerja pada berbagai dinas di daerah termasuk bagi yang ditempatkan pada dinas, kantor, dan lembaga di daerah seperti di Kabupaten Ciamis ini adalah Pegawai Negeri Sipil Daerah. Sementara itu bagi Pegawai Negeri Sipil yang bekerja dan ditempatkan di instansi induknya seperti Departemen Keuangan yang berada di wilayah provinsi dinamakan dengan Pegawai Negeri Sipil Pusat. Hal ini sejalan dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 9 tahun 2003 tentang wewenang pengangkatan, pemindahan, dan pemberitahuan Pegawai Negeri Sipil pada BAB I pasal 1 yang dijelaskan pada ayat 2, bahwa : "Pegawai Negeri Sipil Daerah adalah Pegawai Negeri Sipil yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah dan bekerja pada Pemerintah Daerah Propinsi, Kabupaten / Kota atau dipekerjakan di luar instansi induknya".

Meskipun demikian baik Pegawai Negeri Sipil Pusat maupun Pegawai Negeri Sipil Daerah harus mampu menjadi abdi negara yang mampu bekerja secara profesional.

Otonomi daerah ternyata mampu berpengaruh terhadap mekanisme pengangkatan CPNS. Hal ini ternyata memberikan kesempatan kepada daerah untuk belajar menerapkan dan mengembangkan prinsip-prinsip otonomi daerah yang perlu dijalankan seoptimal mungkin dalam rangka menumbuhkan kemandirian dan mengembangkan daerah menuju pada keberhasilan pembangunan di daerah yang dilaksanakan oleh para aparatur pemerintahan di daerah bersama-sama dengan masyarakatnya. Sementara itu fungsi *reporting* (pelaporan) yang dijelaskan oleh M. Gullick dalam Siagian (1973 : 124) ternyata jelas diperlukan dalam sebuah manajemen kepegawaian. Menurut M. Gullick dalam Siagian (1973 : 124) dijelaskan bahwa :“Pelaporan dari bawahan kepada atasan dalam melakukan pembinaan dan pelaksanaan manajemen kepegawaian perlu dilakukan sebaik mungkin, sehingga diharapkan bahwa tingkatan dari bawahan sampai kepada atasan timbul suatu *coordinating* (koordinasi) yang baik pula”.

Berdasarkan pendapat M. Gullick tersebut dapat penulis simpulkan bahwa tahap pelaporan dari tingkat bawahan kepada atasan merupakan solusi yang baik untuk mencapai suatu keberhasilan dalam sebuah pengangkatan CPNS. Hal inipun sejalan dengan pendapat Gruber dalam Miftah (2008 :2) bahwa : “pemerintah yang demokratis adalah pemerintahan yang dijalankan dengan dasar *control of government by the governed*”.

Berdasarkan pendapat Gruber di atas, semakin jelas bahwa di dalam pemerintahan yang modern dan demokratis, hampir tidak mungkin manajemen birokrasi pemerintahan dapat dijalankan secara demokratis tanpa kontrol dari masyarakat. Oleh sebab itu untuk mewujudkan suatu manajemen kepegawaian yang baik terutama dalam sebuah mekanisme pengangkatan CPNS pada era otonomi daerah ini perlu adanya kerjasama yang baik antara pemerintah dengan masyarakatnya.

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian mengenai mekanisme pengangkatan CPNS pada era otonomi daerah dengan dikaitkan pada beberapa teori yang telah diuraikan sebelumnya, penulis dapat menyimpulkan bahwa ternyata masih terdapat banyak hal yang perlu diperbaiki kembali untuk kemajuan pada masa yang akan datang. Oleh sebab itu, untuk menciptakan suatu rekrutmen atau pengangkatan CPNS yang baik, penulis dapat simpulkan bahwa kewenangan yang diberikan oleh pemerintah pusat diharapkan tidak bernilai setengah-setengah, sebab pada kenyataannya hal-hal yang masih bersifat urgen masih dipegang penuh oleh pemerintah pusat. Oleh sebab itu penulis optimis bahwa dengan adanya pembelajaran kepada pemerintah daerah untuk dilibatkan dalam hal-hal yang bersifat *urgen*, maka lambat laun pemerintah daerah akan memiliki kemandirian dan keberhasilan dalam pembangunan di daerahnya, termasuk dalam memperoleh aparat pemerintahan yang baik melalui suatu pengangkatan CPNS.

2. Keberhasilan PEMDA Kabupaten Ciamis dalam penempatan CPNS untuk dialokasikan di instansi pemerintahan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan CPNS tersebut

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi serta studi dokumentasi mengenai mekanisme pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil pada era otonomi daerah ini, didapat jawaban yang beragam dari masing-masing responden. Hampir seluruh aparat pemerintahan di BKD menjawab bahwa PEMDA Kabupaten Ciamis telah berhasil dalam melaksanakan pengangkatan CPNS dengan baik, termasuk dalam penempatan CPNS pada berbagai instansi pemerintahan di Kabupaten Ciamis. Namun *ironisnya* pernyataan yang diungkapkan oleh aparat pemerintahan di Badan Kepegawaian Daerah ini tidak sejalan dengan pernyataan yang diungkapkan oleh responden lainnya yang merupakan PNS pada dinas lain di luar BKD, yaitu mereka mengatakan bahwa pada dinas-dinas tertentu hampir sebagian besar pegawai yang bekerja pada instansi tersebut adalah mereka yang bekerja tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya.

Analisis penulis, adalah kekhawatiran dengan adanya ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan PNS tersebut dengan jabatan dan wilayah kerjanya itu akan berdampak pada kinerja dari pegawai tersebut. Sebab pada dasarnya keberhasilan pembangunan di daerah akan dicapai dengan kinerja aparatur pemerintahannya yang baik pula. Hal ini mungkin saja bahwa kesalahan bukan terletak pada pihak BKD, namun secara umum mungkin belum ada ukuran yang jelas tentang bagaimana kriteria penempatan pegawai yang baik. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Miftah (2008 : 5) bahwa :“Penyebaran

pegawai untuk memenuhi tugas dari masing-masing unit organisasi tidak ada ukuran yang jelas. Sehingga berapa pegawai sebenarnya yang dibutuhkan oleh masing-masing unit organisasi dalam suatu departemen pemerintah dan pemerintah daerah, tidak jelas ukuran dan kriterianya.”

Maka dari itu, berdasarkan pendapat yang diungkapkan oleh Miftah di atas, banyak yang dirasakan bahwa kebutuhan pegawai terlihat tidak berdasarkan pada kebijakan strategis yang meliputi terumuskannya secara jelas tentang visi dan misi, serta tujuan yang jelas yang dimiliki oleh masing-masing organisasi di tingkat departemen pemerintahan pusat maupun di tingkat pemerintahan daerah.

Disamping pelaksanaan penempatan CPNS yang dirasakan belum dapat dilaksanakan dengan baik, kini pengangkatan CPNS pada era otonomi daerah telah diramaikan dengan isu putra daerah. Hal ini sejalan dengan ungkapan yang dijelaskan oleh Miftah (2008 : 10) bahwa : “Selama era reformasi dalam manajemen kepegawaian sangat dominan kedaerahan (primordialisme) atau sering dikenal dengan Isu Putra Daerah”.

Sejalan dengan pendapat Miftah tersebut, menurut pendapat penulis hal ini terjadi karena pada era otonomi daerah pemerintah pusat memberikan kewenangan yang besar kepada pemerintah daerah dan sering ditafsirkan sebagai kewenangan yang tanpa batas sehingga muncul ego masing-masing daerah. Sementara itu, dengan adanya otonomi daerah ini sulit sekali untuk terjadi mutasi pegawai antardaerah karena gaji pegawai diberikan melalui DAU (Dana Alokasi Umum) dari pemerintah pusat, sehingga untuk dapat melakukan mutasi pegawai

antardaerah harus lolos butuh dalam arti tergantung daerah yang akan menerima pegawai apakah membutuhkan pegawai atau tidak.

Namun meskipun demikian penulis sangat yakin bahwa aparat pemerintahan daerah telah bekerja seoptimal mungkin untuk menempatkan PNS tersebut secara optimal sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimilikinya. Dengan demikian kenyataan yang terjadi di lapangan itu mungkin saja terjadi karena tradisi aparat pemerintahan yang lama yaitu dengan kebijakan sentralistik, dengan sistem bekerja secara terpusat yang mengelola secara penuh pengangkatan CPNS di Kabupaten Ciamis, yang memungkinkan aparat pemerintahan daerah belum mampu memahami secara utuh tentang bagaimana pelaksanaan pengangkatan CPNS yang baik untuk pada saat ini dan pada masa yang akan datang.

3. Hambatan-hambatan yang dialami oleh PEMDA Kabupaten Ciamis dalam urusan pengangkatan CPNS

Penerapan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah ternyata memberikan dampak yang cukup positif bagi pemerintahan daerah Kabupaten Ciamis untuk menjalankan pemerintahannya termasuk dalam pelaksanaan mekanisme pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) pada era otonomi daerah secara transparan dan mengutamakan kemandirian bagi daerah. Namun pada dasarnya kewenangan dan kemandirian yang diberikan oleh pemerintah pusat untuk pemerintah daerah itu ternyata hanya bernilai setengah-setengah, artinya penerapan otonomi daerah dalam mekanisme pengangkatan

CPNS ini meskipun kewenangan telah diberikan kepada daerah namun pada dasarnya kewenangan tersebut adalah bukan kewenangan yang luas dalam arti bahwa dalam kenyataannya masih terdapat campur tangan pemerintah pusat yang cukup dominan dalam menentukan kebijakan-kebijakan dalam pengangkatan CPNS tersebut. Hal ini sejalan dengan pandangan yang diungkapkan oleh Sadu (2003 : 80) bahwa : “Daerah otonom hanya memiliki kewenangan terbatas dalam pengelolaan sumber daya aparatur, antara lain menyangkut usulan kenaikan pangkat, usulan mutasi, usulan pengisian jabatan kerja, usulan pemberhentian, sedangkan keputusan terakhir tetap berada di tangan pemerintah pusat”.

Dengan demikian semakin jelas bahwa penerapan otonomi daerah di Indonesia itu bersifat setengah-setengah, meskipun otonomi telah diterapkan tetapi untuk urusan-urusan tertentu masih ada yang menjadi kewenangan pemerintah pusat untuk mengaturnya. Begitupun dengan adanya campur tangan pemerintah pusat tersebut, tidak jarang terdapat beberapa hambatan selama pelaksanaan mekanisme pengangkatan CPNS pada era otonomi daerah ini, diantaranya adalah :

- a. Usulan kebutuhan pegawai yang diajukan oleh pemerintah daerah kepada pemerintah pusat ternyata belum mampu direalisasikan seluruhnya oleh pemerintah pusat. Hal ini terjadi akibat terbatasnya anggaran pemerintah untuk menyiapkan dalam penggajian bagi CPNS/PNS tersebut.
- b. Penempatan pegawai yang dirasakan telah berhasil dilakukan oleh pemerintah daerah ternyata masih belum dilaksanakan secara optimal. Hal ini dapat penulis simpulkan bahwa berdasarkan informasi keberhasilan penempatan

CPNS pada instansi pemerintahan daerah Kabupaten Ciamis yang penulis dapatkan dari BKD ternyata tidak sesuai dengan kenyataan yang penulis dapatkan di lapangan. Setelah penulis mencoba menerapkan teknik triangulasi ternyata pada beberapa dinas yang penulis teliti, hampir seluruh pegawai yang bekerja pada dinas tersebut tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimilikinya.

- c. Jumlah kebutuhan pegawai yang diajukan oleh pemerintah daerah kepada pemerintah pusat dalam rangka pengangkatan CPNS pada tahun tersebut ternyata belum mampu direalisasikan sepenuhnya, sehingga kekurangan pegawai pada tiap tahunnya belum dapat dicapai melalui proses pengangkatan CPNS tersebut.
- d. Dalam teknis pengangkatan CPNS, pihak kepanitiaan pengangkatan CPNS sering mengalami hambatan yang berupa kesalahan dalam proses pemeriksaan berkas lamaran yang merupakan tahap seleksi administrasi, seperti kesalahan dalam mengklasifikasikan berkas lamaran, kesulitan panitia dalam memadukan kecocokan latar belakang pendidikan pelamar dengan jenjang pendidikan yang dibutuhkan dalam formasi tersebut, serta keterlambatan masuknya berkas lamaran kepada pihak BKD.
- e. Tradisi aparat pemerintahan daerah yang masih terbiasa dengan kebijakan sentralistik, sehingga menyebabkan aparat pemerintah daerah yang dirasakan belum optimal dalam melaksanakan pengangkatan CPNS pada era otonomi tersebut.

Kinerja pemerintahan daerah untuk melaksanakan pengangkatan CPNS pada era otonomi daerah dengan seoptimal mungkin merupakan wujud kesiapan dari pemerintahan daerah untuk mewujudkan pelaksanaan otonomi daerah yang luas, nyata, dan bertanggung jawab. Hal ini tiada lain bahwa dengan upaya tersebut diharapkan pembangunan di daerah dapat berjalan dengan baik dengan pelaksanaan program-program pembangunan yang dilakukan oleh aparat pemerintahan yang baik pula. Tanpa adanya koordinasi yang baik antara berbagai dinas/instansi pemerintahan daerah Kabupaten Ciamis mustahil suatu pengangkatan CPNS dapat berjalan dengan baik. Masalah-masalah tersebut dapat diatasi jika terdapat koordinasi yang baik antara pemerintah pusat, pemerintah daerah, bahkan dengan masyarakat kabupaten Ciamis itu asendiri.

4. Upaya yang dilakukan oleh PEMDA Kabupaten Ciamis dalam menanggulangi setiap hambatan yang terjadi selama proses pengangkatan CPNS berlangsung?

Pemerintah daerah Kabupaten Ciamis selalu mencoba berusaha untuk mengatasi berbagai permasalahan yang dihadapi dengan berbagai cara. Dari hasil wawancara yang penulis lakukan, didapat kesimpulan bahwa yang menjadi upaya-upaya Pemerintah Daerah dalam menanggulangi masalah-masalah dalam mekanisme pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) pada era otonomi daerah ini adalah :

- a. Usulan kebutuhan pegawai dari tiap-tiap instansi/dinas yang diusulkan kepada pemerintah pusat melalui PEMDA Ciamis yang belum dapat direalisasikan

sepenuhnya, maka kekurangan pegawai tersebut akan selalu diusulkan kepada pemerintah pusat melalui Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Ciamis pada tiap tahunnya

- b. Penempatan pegawai yang belum dapat dilakukan sesuai dengan latar belakang pendidikan CPNS tersebut, maka secara intern pegawai tersebut dilakukan pembinaan dan pelatihan oleh atasannya pada instansi tersebut. Kebijakan pemerintah dalam menyikapi permasalahan ini, terkadang dilakukan mutasi pegawai dengan harapan tercapainya PNS yang bekerja secara profesional.
- c. Dalam rangka mengisi kekurangan pegawai pada instansi pemerintahan daerah Ciamis, selain dilakukan pendataan usulan kebutuhan pegawai kepada pemerintah pusat melalui BKD untuk diajukan menjadi sebuah formasi CPNS, PEMDA Ciamis pun sering merekrut tenaga honorer untuk diperbantukan dalam mengisi kekurangan pegawai pada instansi tersebut, meskipun pada dasarnya sejak tahun 2006 PEMDA Ciamis tidak lagi memberlakukan rekrutmen menjadi tenaga honorer.
- d. Kesalahan yang berupa teknis dalam pengangkatan CPNS, kini PEMDA Ciamis telah menyiapkan kepanitiaan yang secara khusus bekerja secara *intense* dalam pelaksanaan pengangkatan CPNS tersebut. Sementara itu kesalahan PEMDA dalam seleksi administrasi, maka kepanitiaan dalam pengangkatan CPNS tersebut, selalu melakukan pemeriksaan ulang dengan tujuan untuk meminimalisir terhadap terjadinya kesalahan tersebut.

- e. PEMDA Ciamis kini semakin *intensif* dalam mengikuti program-program penataran dan pelatihan yang diadakan oleh pemerintah pusat dalam melaksanakan mekanisme pengangkatan CPNS pada era otonomi daerah ini.

D. Temuan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan di lapangan, penulis memiliki sejumlah temuan hasil penelitian yang tidak pernah penulis ketahui sebelumnya, temuan tersebut diantaranya adalah :

1. Berdasarkan analisis yang penulis dapatkan dari hasil penelitian maka dapat diketahui bahwa Peraturan Pelaksanaan Badan Kepegawaian Negara Nomor 30 Tahun 2007 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil sudah cukup memberikan kejelasan dalam teknis pengangkatan CPNS pada era otonomi daerah. Namun penulis sangat menyayangkan bahwa keberadaan peraturan pelaksanaan tersebut belum dapat diimplementasikan secara optimal oleh PEMDA Kabupaten Ciamis.
2. Mekanisme pengangkatan CPNS sebelum adanya otonomi daerah dengan setelah diberlakukannya otonomi daerah tidak jauh berbeda, namun meskipun demikian pengangkatan CPNS sebelum dengan setelah adanya otonomi daerah memiliki sejumlah perbedaan, yaitu dalam hal perencanaan dan sistem kepanitiaan dalam pengangkatan CPNS tersebut. Pada era sebelum otonomi daerah formasi pegawai secara penuh diatur oleh pemerintah pusat, sementara itu setelah diberlakukannya otonomi daerah formasi kebutuhan pegawai dipertimbangkan terlebih dahulu dengan adanya usulan kebutuhan pegawai

dari tiap-tiap instansi/dinas di daerah, baru setelah adanya usulan tersebut dipertimbangkan oleh pemerintah pusat dengan pengesahan oleh MENPAN. Selanjutnya berbicara mengenai kepanitiaan pengangkatan CPNS, pada era sebelum otonomi daerah kepanitiaan berasal dari pemerintah pusat, sementara itu kepanitiaan setelah otonomi daerah seluruhnya berasal dari PNSD (Pegawai Negeri Sipil Daerah).

3. Jumlah usulan pegawai yang disetujui menjadi formasi pegawai hanya berkisar kurang dari 50% dari keseluruhan usulan kebutuhan pegawai yang diajukan oleh PEMDA Ciamis kepada pemerintah pusat melalui MENPAN, sehingga dapat disimpulkan dalam setiap tahunnya Kabupaten Ciamis selalu mengalami kekurangan pegawai.
4. Jumlah PNS yang pensiun dengan pegawai yang diangkat menjadi CPNS dalam tiap tahunnya ternyata tidak sebanding, sehingga permasalahan ini semakin menambah kekurangan pegawai di PEMDA Ciamis.
5. Pada instansi pemerintahan daerah Ciamis banyak ditemui PNS yang bekerja tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya, sehingga dengan ketidaksesuaian latar belakang pendidikan PNS dengan jabatan dalam pekerjaannya itu dikhawatirkan akan mempengaruhi terhadap kinerja PNS tersebut, dan hal ini merupakan bukti bahwa pengangkatan CPNS di Kabupaten Ciamis masih terdapat hal-hal yang dilakukan *non prosedural*.

Disamping permasalahan yang didapat dalam penelitian penulis, hasil penemuan lainnya yang dirasakan tidak kalah pentingnya adalah :

- a. Pada saat penulis melakukan penelitian, penulis melihat secara langsung PNS yang berkeliaran pada saat jam bekerja, hal ini diperkuat dengan adanya PNS yang beristirahat (makan-makan) dan berbelanja pada saat jam bekerja. Berdasarkan kenyataan yang dilihat oleh penulis tersebut semakin memperkuat bahwa disiplin PNS di lingkungan PEMDA Kabupaten Ciamis perlu untuk ditingkatkan lagi, untuk menciptakan disiplin pegawai dalam rangka meningkatkan kinerja aparat pemerintahan yang baik.
- b. Penulis menilai bahwa peranan PNS sebagai abdi masyarakat dan abdi negara belum dapat dilaksanakan seoptimal mungkin, sebab ada beberapa diantara PNS yang terkesan bermalas-malasan ketika masyarakat memerlukan bantuan dari pihak instansi tersebut.

