

**SISTEM PENGADAAN PEGAWAI NEGERI SIPIL  
PADA KANTOR BUPATI KEPALA DAERAH TINGKAT II  
MAJENE**



**BOSOWA**  
OLEH

**NAJMAH**

45 87 020 178/881130995

Skripsi sebagai salah satu syarat  
untuk menempuh ujian Sarjana Negara  
Jurusan Ilmu Administrasi

Pada

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas "45" Ujung Pandang

**1991**

HALAMAN PERSETUJUAN

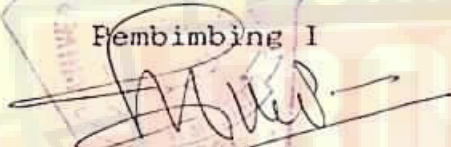
Pada hari ini SABTU tanggal 26 bulan Oktober tahun 1991  
Skripsi dengan judul : SISTEM PENGADAAN PEGAWAI NEGERI  
SIPIL PADA KANTOR BUPATI KEPALA DAERAH TINGKAT II MAJENE

Nama : N A J M A H  
Nomor Stb/Nirm : 4587020178/881130995  
Jurusan : ADMINISTRASI NEGARA

Disetujui untuk diujikan pada tanggal 26 Oktober 1991

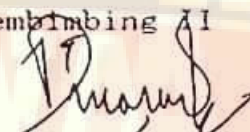
Menyetujui

Pembimbing I



Drs. H. Mohammad Thala

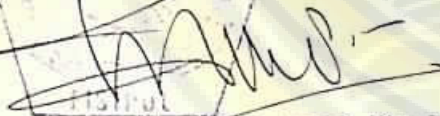
Pembimbing II



Drs. Suparman Mekka

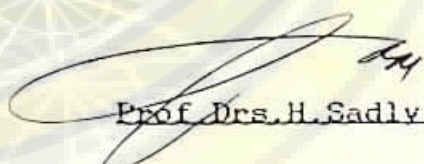
Mengetahui

Dekan  
FISIPOL Universitas "45"



Drs. H. Mohammad Thala

Ketua Jurusan  
FISIPOL Universitas "45"



Prof. Drs. H. Sadly AD, MPA

HALAMAN PENERIMAAN

Pada hari ini Sabtu tanggal 26 bulan Oktober Tahun 1991  
Skripsi dengan judul : SISTEM PENGADAAN PEGAWAI NEGERI  
SIPIL PADA KANTOR BUPATI KEPALA DAERAH TINGKAT II MAJENE

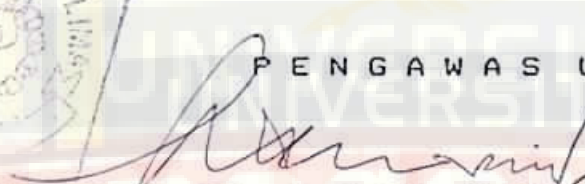
Nama : N A J M A H

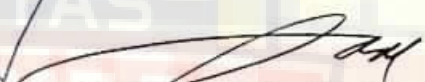
Nomor SLB/Nirai : 450/020178/881130995

Jurusan : Administrasi Negara

Telah diterima oleh Panitia Ujian Skripsi Sarjana Negara  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas "45"  
Ujung Pandang, untuk memenuhi salah satu syarat guna  
memperoleh gelar Sarjana Negara pada Jurusan Administrasi  
Negara program Strata Satu (S1).

PENGAWAS UMUM


  
Prof. Mr. Dr. H. A. Zainal Abidin Farid  
Rektor Universitas "45"

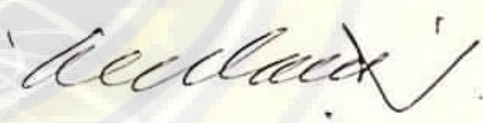
  
Prof. Drs. H. Sadly AD.MPA  
Dekan FISIPOL Unhas

  
Prof. Dr. H. M. Syukur Abdullah

Anggota

PANITIA UJIAN

  
Drs. H. Mohammad Thala  
Ketua

  
Drs. Guntur Karnaeni  
Sekretaris

TIM PENGUJI

1. Drs. H. Mohammad Thala
2. Drs. M. Tayeb Tamma
3. Drs. Faried Ali, SH. MS
4. Dra. H. Chamisah Taro

 (.....)

 (.....)

 (.....)

 (.....)



## KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan, sebagai pernyataan puji kekharibaan Allah subhanawataala, atas segala limpahan rahmat dan karuniaNya, dimana masih dapat diberi kekuatan untuk menyelesaikan skripsi yang sederhana ini, karena menyadari sedelaandalamnya bahwa tanpa rahmat dan karuniaNya, skripsi ini sungguh mustahil dapat terselesaikan.

Skripsi ini disusun sebagai, salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Negara pada fakultas Ilmu sosial dan Ilmu Politik Universitas "45".

Dalam penulisan ini penulis menjumpai banyak kesalahan dan kekeliruan yang demikian mendesak maupun tingkat kemampuan yang masih dalam taraf sederhana dalam menyajikan karya ilmiah ini. Namun demikian, semua hambatan tersebut dapat diatasi dengan melibatkan berbagai pihak yang telah memberikan bantuan baik berupa buah pikiran maupun materi.

Juga dalam kesempatan ini, ingin mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof.Mr.Dr.H.A. Zainal Abidin Farid, sebagai Rektor Universitas "45".
2. Bapak Drs. H. Mohammad Thala, sebagai Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas "45", sekaligus sebagai konsultan/pembimbing I yang mana banyak



menuntun dalam penulis skripsi ini dan sekaligus mengarahkan sehingga tulisan ini dapat diselesaikan.

3. Bapak Prof.Drs. H. Sadly AD. MPA, sebagai Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara Universitas "45".
4. Bapak Drs. Guntur Karnaeni sebagai Pembantu Dekan I Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas "45"
5. Bapak Drs. Suparman Makka, sebagai pembimbing II yang mana telah banyak meluangkan waktunya untuk mengoreksi tulisan dalam skripsi ini.
6. Bapak Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene, Bapak Kepala Bagian Kepegawaian, Bapak Kepala sub Mutasi dan Stafnya, Bapak Kepala sub bagian pengembangan karier, yang telah memberikan bantuannya, baik data-data maupun dalam wawancara.
7. Bapak dan Ibu Dosen serta seluruh Asisten Dosen Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik yang senantiasa mencurahkan ilmu pengetahuan serta perhatian, baik melalui kuliah maupun di luar kuliah.
8. Teristimewa dipersembahkan kepada Ayahanda dan Ibunda yang tercinta atas segala pengorbanan, bantuan, kasih sayang dan doanya yang senantiasa diberikan selama ini sehingga penulis berhasil di dalam menyelesaikan kuliah pada fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
9. Kakak Nursia, Arsad, Subaedah dan Adik-adikku yang telah banyak mendukung dan memberikan bantuan baik moril maupun materil.
10. Kakak sepupu Dinar, Ganda dan Samsul yang banyak memberikan semangat yang sungguh bermanfaat dalam meram-

pung karya ini.

11. Segenap Staf/karyawan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas "45" yang dengan senang hati melayani dalam urusan demi kelancaran studi selama menempuh kuliah.
12. Dan tak lupa pula kepada rekan-rekan KKN Gelombang III Kabupaten POLMAS yang telah memberikan semangat kerja untuk menyelesaikan skripsi, terutama Rasma, Raodha H. Halim Tanro dan ARGA, Bambang Irianto, Alwi, Mansur Tiro, Syahrial dan seluruh warga Maccini Raya 225, tak terkecuali rekan-rekan Mahasiswa Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas "45" Ujung Pandang.

Dan akhirnya skripsi ini saya persembahkan kepada almamaterku sebagai rasa cinta dan terima kasih yang setulus tulusnya dimana menimba ilmu.

Dan juga mohon doa restu kehadiran Allah SWA semoga bantuan dan jasa semua pihak memperoleh pahala disisinya.

A m i n .....

Ujung Pandang, September 1991

N A J M A H

# DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN PENERIMAAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
DAFTAR ISI .....	v
DAFTAR TABEL .....	vi
ABSTRAK .....	vii
<b>BAB III : PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Pembatasan dan Rumusan Masalah .....	5
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	6
D. Metode-Metode Penelitian .....	7
E. Sistematika Penulisan .....	9
<b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>11</b>
A. Pengertian Pengadaan Pegawai Negeri Sipil .....	11
B. Pengertian Administrasi Kepegawaian.....	13
C. Pengertian Pegawai Negeri Sipil .....	19
D. Formasi Pegawai Negeri Sipil .....	22
E. Perencanaan kebutuhan Pegawai dan pe- ngadaan Pegawai .....	26
F. Sistem Pengangkatan Pegawai .....	32
<b>BAB III : GAMBARAN UMUM LOKASI/OBJEK PENELITIAN .....</b>	<b>37</b>
A. Letak Geografi .....	37
B. Struktur Organisasi .....	38



	C. Keadaan Pegawai .....	42
BAB	IV : A. Proses Pengadaan Pegawai Negeri Sipil ..	64
	1. Pengumuman Tentang Penerimaan Pegawai	64
	2. Lamaran Calon Pegawai Negeri.....	67
	3. Seleksi/Penyaringan .....	68
	4. Pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil .....	70
	5. Penempatan Pegawai Negeri Sipil .....	77
	B. Sistem Pengadaan Pegawai Negeri Sipil Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene .....	85
BAB	V : KESIMPULAN DAN SARAN – SARAN .....	89
	A. Kesimpulan .....	89
	B. Saran-saran .....	91
DAFTAR PUSTAKA .....		93
DAFTAR LAMPIRAN .....		



DAFTAR TABEL

No.	No. Tabel	Nama Tabel	Halaman
1.	III.1	Keadaan Pegawai Pada Setwilda Tingkat II Majene status kepegawaian Tahun 1990 .....	44
2.	III.2	Keadaan Pegawai Pada Setwilda Tingkat II Majene jenjang kepangkatan Tahun 1990 .....	46
3.	III.3	Keadaan pegawai pada Setwilda Tingkat II Majene Menurut jenjang pendidikan Tahun 1990 .....	47
4.	III.4	Keadaan Pegawai pada Setwilda Tingkat II Majene Tahun 1990 ...	49
5.	IV.1	Cara memperoleh Informasi tentang penerimaan Pegawai pada Kantor BKDH Tingkat II Majene ..	65
6.	IV.2	Cara Penerimaan Pegawai Pada Kantor BKDH Tingkat II Majene ..	69
7.	IV.3	Lamanya menjadi calon Pegawai Negeri Sipil baru diangkat menjadi Pegawai Negeri yang definitif.....	76
8.	IV.4	Penguasaan tugas pada penempatan pertama kali .....	79
9.	IV.5	Kesesuaian posisi/jabatan yang ditempati oleh pegawai-pegawai..	81
10.	IV.6	Sistem yang digunakan di dalam penerimaan Pegawai .....	86

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses pengadaan pegawai, cara penempatan pegawai, dan Sistem pelaksanaan pengadaan pegawai pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene.

Di dalam melaksanakan penelitian ini menggunakan jenis penelitian lapangan (Field research). Sebelum Penelitian dilaksanakan terlebih dahulu melaksanakan tinjauan Pustaka (Liberature riview). Untuk mendapatkan data yang dibutuhkan dalam penulisan skripsi ini, penulis menggunakan metode survey. Sehubungan dengan itu penulis menggunakan teknik pengumpulan data yaitu kuesioner untuk mendapatkan data primer dan mengumpulkan dokumen-dokumen tertulis, Wawancara untuk mendapatkan data sekunder.

Di dalam proses pengadaan pegawai Negeri Sipil pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene, yaitu mulai dari tahap pengumuman, pelamaran, penyaringan/ seleksi dianggap masih lemah, pengumuman yang dijalankan adalah kurang efektif untuk menjangkau peminat dalam masyarakat sehingga kurang memungkinkan adanya calon-calon yang mempunyai kecakapan, keahlian, keterampilan di dalam mendukung mekanisme kerja dalam organisasi. Demikian pula di dalam cara penyaringan yang pelaksanaannya tidak seluruhnya melalui ujian, ada juga yang melalui penggantian dan pengangkatan.

Mengenai hal penempatan pegawai baru pada formasi



yang tersedia nampaknya belum begitu terarah karena masih ada yang menguasai tugas hanya 50 %, 25 %, dan belum menguasai sama sekali. Dan juga mengenai kesesuaian formasi/jabatan yang ditempati pegawai-pegawai masih terlihat ketidaksesuaian dengan kemampuan mereka, ini menggambarkan bahwa belum terlaksananya prinsip the right man in the right place (penempatan orang-orang pada tempatnya). Sehingga menimbulkan suatu aktivitas kerja yang tidak efisien.

Sistem pengadaan pegawai yang digunakan adalah sistem karier dan sistem prestasi kerja dengan tujuan mengambil keuntungan-keuntungan dan membuang kerugian, kedua sistem tersebut, namun dalam pelaksanaan kedua sistem belum dapat dilaksanakan sepenuhnya sehingga dalam pelaksanaannya selalu cenderung dalam nepotisme sistem.

Usaha-usaha yang dilaksanakan untuk mendapatkan calon-calon pegawai Negeri Sipil yang berkualitas, maka pengumuman tentang penerimaan calon pegawai disebarluaskan keseluruh pelosok sampai ke desa-desa. Begitu pula di dalam sistem seleksi yang digunakan sebaiknya hanya melalui ujian/testing yang diikuti secara serempak oleh seluruh calon yang telah mampu memenuhi persyaratan.

Dan untuk menghindari penempatan calon pegawai Negeri Sipil yang tidak menguasai posisi/jabatan, hendaknya mengadakan terlebih dahulu suatu program yang direncanakan, sehingga pegawai yang diterima sesuai dengan latar belakang pendidikan dan ketrampilan yang diperlukan untuk mengisi formasi yang lowong.

## B A B I

### P E N D A H U L U A N

#### A. Latar Belakang Masalah

Dasawarsa ini dikenal sebagai abad organisasi karena hampir semua masalah diselesaikan melalui organisasi dan keberhasilan suatu organisasi tergantung pada baik buruknya pembinaan anggota organisasi itu sendiri.

Sejalan dengan itu maka di dalam pelaksanaan pembangunan Nasional yang semakin meluas, diharapkan Pemerintah dapat melaksanakan penyempurnaan sistem kepegawaian di Indonesia yang didukung oleh aparatur Negara yang bersih dan berwibawa.

Dalam rangka usaha pengelolaan administrasi Negara diperlukan adanya pegawai Negeri yang berdisiplen, berwibawa, berdayaguna dan berhasilguna, berkualitas tinggi dan sadar akan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur Negara abdi Negara dan abdi masyarakat.

Masalah kepegawaian dan produktivitas adalah masalah manusia, dan selamanya menjadi masalah yang rumit dan sulit karena masalah itu luas ruang lingkungnya dan banyak segi-seginya.

Luas ruang lingkungnya dan banyak segi-segi masalah manusia itu adalah yang wajar, karena pada hakekatnya masalah di dunia adalah masalah manusia sehubungan dengan itu maka dapat diketahui bahwa biarpun kita sekarang ini

sedang dalam abad teknologi, dimana kegiatan manusia telah dipermudah oleh mesin, tetapi faktor manusia tetaplah merupakan faktor yang paling penting menentukan dalam setiap organisasi apapun juga.

Sudah tentu pegawai negeri sebagai pelaksana urusan Pemerintahan dalam penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan dalam rangka mewujudkan tujuan Nasional memerlukan persyaratan-persyaratan baik kualitas maupun kuantitas.

Pada saat sekarang ini kadang kita mendengar atau membaca surat kabar bahwa mental pegawai/pelaksana-pelaksana pembangunan sangat merosot, sudah merupakan gejala sosial dimana-mana penyelewengan dalam berbagai bentuk yang terjadi dikalangan pegawai sehingga para pegawai tidak dapat memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Memang Pegawai negeri sebagai manusia biasa dapat menimbulkan hambatan-hambatan dan dapat pula menjadi pendorong kearah tercapainya tujuan suatu organisasi. Pegawai dapat merupakan pengganggu kelancaran program pemerintah, disebabkan karena pegawai-pegawai itu kurang cakap dalam melaksanakan tugasnya atau mungkin pegawai itu tidak berbakat sesuai dengan tugas-tugas yang sementara dihadapinya atau memang pegawai itu tidak mau mengabdikan sehingga terjadi penyelewengan tugas-tugas pegawai sehari-hari.

Dari uraian tersebut diatas jelaslah bahwa memang kedudukan dan peranan pegawai negeri sipil sangat penting



dan menentukan dalam usaha mencapai tujuan mengingat pentingnya kedudukan dan peranan pegawai negeri sipil sebagai pemikir, perencana dan pelaksana pembangunan, oleh sebab itu pembinaan penyempurnaan dan penerbitan perlu dilakukan secara efektif, bersih dan berwibawa, sehingga dengan demikian tujuan yang programkan dapat dicapai sebagaimana yang diinginkan.

Penyempurnaan pembinaan aparatur pemerintah dilakukan dengan pendekatan kelembagaan dan tata kerja secara terpadu sebagaimana ditegaskan dalam ketetapan MPR Nomor II/MPR/1983 tentang Garis-garis Besar Haluan Negara antara lain dinyatakan bahwa :

"Pembinaan, penyempurnaan dan penerbitan aparatur Pemerintah baik ditingkat pusat maupun daerah termasuk perusahaan-perusahaan milik negara dan milik daerah sebagai aparatur perekonomian negara dilakukan secara terus-menerus, agar dapat mampu menjadi alat yang efisien-efektif bersih dan berwibawa, sehingga mampu melaksanakan tugas umum pemerintah maupun untuk menggerakkan pembangunan secara lancar, dengan dilandasi semangat dan sikap pengabdian terhadap masyarakat." (Triatmodjo Sudibyo, 1983 : 10 ).

Untuk mewujudkan pegawai negeri sebagai unsur aparatur pemerintah seperti dikemukakan di atas, pembinaannya dengan berdasarkan sistem karier dan prestasi kerja pembinaan sistem karier tidaklah berarti bahwa penambahan pegawai yang ada sudah tertutup untuk tenaga-tenaga dari luar organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan, justru itu organisasi harus disesuaikan dengan perkembangan tugas pokoknya. Tugas pokok, jumlah dan kualitas

pegawai yang dibutuhkan harus disesuaikan pula dengan perkembangan organisasi. Demikianlah halnya di Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene dimana terdapat unsur-unsur tenaga kerja yaitu pegawai-pegawai sebagai individu-individu yang mempunyai keterbatasan dalam pola berpikir sesuai dengan tugas-tugas dan beban kerja yang diserahkan kepada mereka dalam jabatan masing-masing.

Untuk menjadi Pegawai Negeri seseorang harus melalui proses penerimaan pegawai Negeri Sipil sebagaimana yang terdapat dalam peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 1976 tentang Pengadaan pegawai Negeri Sipil pasal I yaitu :

"Pengadaan pegawai negeri sipil adalah proses kegiatan untuk mengisi format yang lowong, mulai dari perencanaan, pengumuman, pelamaran, penyaringan sampai dengan pengangkatan menjadi pegawai Negeri Sipil dilakukan hanya untuk mengisi formasi yang telah ditetapkan" ( Musanef, 1989 : 110 ).

Mengenai proses pengadaan Pegawai pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene sampai sekarang ini belum mendapatkan perhatian yang serius, sehingga kegiatan penerimaan pegawai belum dapat dilaksanakan secara keseluruhan tahap pengadaan sampai dengan pengangkatan.

Adapun tahap proses pengadaan Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan selama ini di Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene antara lain adalah sebagai berikut :

1. Pelaksanaan penerimaan pegawai Negeri Sipil yang ditetapkan oleh Propinsi dan pelaksanaannya dilimpahkan kepada Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene, dan

penentuannya tetap ditentukan oleh Propinsi.

2. Penerimaan, pelamaran pegawai Negeri Sipil yang ditetapkan oleh Propinsi dan dilimpahkan kepada Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene, belum pernah diumumkan melalui radio atau membuat selebaran untuk menempuh ujian masuk.
3. Seleksi atau saringan dilaksanakan dengan dua tahap yaitu :
  - a. Tahap penyaringan administrasi
  - b. Tahap seleksi atau ujian bagi yang telah lulus dari penyaringan administrasi dengan menggunakan ujian seleksi tertulis dan lisan.
4. Dalam pengadaan pegawai Negeri Sipil pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene, tidak ada informasi yang jelas tentang penentuan jumlah tenaga yang dibutuhkan. Pengangkatan pegawai selama ini biasanya hanya untuk menggantikan informasi dari Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah Tingkat II.

## **B. Pembatasan dan Rumusan Masalah**

### **1. Pembatasan Masalah**

Adapun masalah-masalah yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Tentang syarat-syarat yang ditentukan Pemerintah Daerah Tingkat II Mejene, dalam penerimaan calon Pegawai sesuai dengan kebutuhan.



- b. Tentang seleksi yang dilakukan dalam pengadaan pegawai Negeri Sipil pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene.

## 2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pembahasan yang tersebut di atas dapatlah disusun rumusan masalah sebagai berikut :

- a. Bagaimanakah Pengadaan Pegawai Negeri Sipil yang dilakukan di Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene, pada Tahun 1989 / 1990.
- b. Bagaimanakah cara penempatan pegawai di Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene, baik yang lama maupun yang baru diterima.
- c. Apakah yang menghambat sistem pelaksanaan pengadaan pegawai di kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene selama ini.

## C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

### 1. Tujuan Penelitian adalah :

- a. Untuk mengetahui proses pengadaan pegawai Negeri Sipil yang dilakukan di Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene pada Tahun 1989/1990.
- b. Untuk mengetahui cara penempatan pegawai di Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene, baik yang lama maupun yang baru.
- c. Untuk mengetahui hambatan di dalam sistem pelaksanaan pengadaan pegawai pada Kantor Bupati

Kepala Daerah Tingkat II Majene selama ini.

## 2. Kegunaan Penelitian adalah :

- a. Hasil penelitian diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan Administrasi Negara pada umumnya, sistem kepegawaian pada khususnya.
- b. Merupakan sumbangan penilaian bagi Pemerintah Daerah Tingkat II Majene dalam sistem pengadaan pegawai.
- c. Merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana (SI) pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik di Universitas "45" Ujung Pandang.

## D. Metodologi Penelitian

1. Tipe penelitian yang digunakan adalah tipe penelitian yang bersifat deskriptif analitis, yaitu suatu penelitian yang bertujuan membuat percenderungan (Description) secara sistimatis, faktual dan akurat fakta-fakta dan sifat populasi. Setelah itu diadakan terhadap data yang diperlukan, dimana kemungkinan akan terjadi keterangan-keterangan atau gejala-gejala yang bertentangan dengan teori.

## 2. Populasi dan Sampel

Penelitian dilakukan di Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene dan Populasinya ialah pegawai

yang bekerja di Kantor tersebut yang dipilih secara sebagai berikut :

- Golongan III	25 orang diambil	3 orang =	0,75 %
- Golongan II	84 orang diambil	37 orang =	31,08 %
- Golongan I	21 orang diambil	5 orang =	1,1 %
			-----
	Jumlah	45 orang =	58,5 %

Dengan jumlah tersebut di atas sudah termasuk di dalamnya pegawai-pegawai baru.

### 3. Teknik Pengumpulan Data

a. Data sekunder diperoleh melalui studi kepustakaan ( Library Research ) dengan cara membaca dokumen-dokumen, buku-buku, diktat, ilmiah lainnya yang dengan hubungannya dengan penulisan skripsi ini.

b. Data primer diperoleh penelitian lapangan (field research) pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene, dengan menggunakan tehnik penelitian observasi yaitu mengadakan pernyataan secara langsung terhadap pelaksanaan sistem penerimaan pegawai, penempatan pegawai dan keadaan pegawai pada kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene. Sebagian data sekunder yang diperoleh dari wawancara dengan :

- Kepala Bagian Kepegawaian



- Kepala sub Bagian Umum Kepegawaian
- Kepala sub Bagian Mutasi
- Kepala sub bagian pengembangan karier
- Ditambah 3 (tiga) orang pembantu sub bahagian yang dianggap dapat memberikan data, dan tahnik angket yang dibagikan kepada responden sebanyak 45 orang.

#### 4. Teknik Pengolahan Data

Data yang sudah diperoleh diklasifikasikan, lalu ditabulasikan dan dianalisa dengan menggunakan teknik analisa deskriptif kuantitatif yaitu memanfaatkan prosentase dari keseluruhan proses analisis prosentase yang dinyatakan dalam bilangan.

#### Komposisi Bab

Bab I Pendahuluan terdiri atas : Latar Belakang Masalah, Pembatasan Masalah dan Rumusan Masalah, Tujuan dan Kegunaan Penelitian, Metodologi Penelitian serta Komposisi Bab.

Bab II Tinjauan Pustaka mengemukakan Pengertian Pengadaan Pegawai Negeri Sipil, Pengertian Administrasi Kepegawaian, Pengertian Pegawai Negeri Sipil, Formasi Pegawai Negeri Sipil, Perencanaan kebutuhan Pegawai dan Pengadaan Pegawai dan Sistem Pengadaan Pegawai Negeri Sipil.

Bab III Gambaran Utama Lokasi memuat Luas dan Batas Wilayah (Geografi), Struktur Organisasi dan Keadaan Pegawai pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene.

Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan, mengemukakan Proses Pengadaan Pegawai Negeri Sipil yang terdiri dari Pengumuman tentang Penerimaan Pegawai, Lamaran Calon Pegawai Negeri Sipil, Penempatan Pegawai Negeri Sipil dan Sistem Pengadaan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene.

Bab V Kesimpulan dan Saran-saran, memuat Kesimpulan dari kesimpulan tersebut mengemukakan saran-saran.

BUSUWAA



## B A B II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Pengertian Pengadaan Pegawai Negeri

Pengadaan Pegawai dalam penulisan ini dimaksudkan sebagai aktivitas yang dilakukan dalam rangka penerimaan, seleksi, pemberian surat keterangan, pengangkatan/penempatan dan orientasi.

Menurut Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 pasal 16 ayat 1 disebutkan bahwa pengadaan pegawai negeri sipil adalah untuk mengisi formasi yang lowong. Lowongnya formasi dalam suatu organisasi pada umumnya disebabkan dua hal yaitu :

1. Adanya pegawai yang keluar karena berhenti atau perluasan organisasi
2. Untuk mengisi formasi yang lowong, maka penerimaan pegawai itu harus berdasarkan kebutuhan.

Sedangkan di dalam peraturan pemerintah nomor 6 Tahun 1976 pasal 3 ditentukan syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh setiap orang yang mau melamar menjadi pegawai negeri sipil, sebagai berikut:

##### a. Warganegara Indonesia

Apabila disangsikan tentang kewarganegaraan seseorang pelamar, maka harus diminta bukti kewarganegaraannya, yaitu keputusan pengadilan Negara yang bersangkutan yang menetapkan menjadi Warganegara Indo-



- nesia. Apabila seseorang Warganegara Indonesia keturunan asing yang sudah mengganti namanya dengan nama Indonesia harus dimintakan pula surat pernyataan ganti nama yang dikeluarkan oleh Bupati/Walikota Madya Kepala Daerah Tingkat II yang bersangkutan.
- b. Berusia serendah-rendahnya 18 tahun dan setinggi-tingginya 40 tahun. Pelamar yang belum mencapai usai 18 tahun atau melebihi usai 40 tahun tidak dapat diterima sebagai calon pegawai negeri sipil/pelamar negeri sipil.
  - c. Tidak pernah dihukum penjara atau kurungan berdasarkan keputusan pengadilan yang sudah mempunyai kekuatan hukum yang tetap karena melakukan suatu tindak pidana kejahatan jabatan atau tindak pidana kejahatan yang ada hubungannya dengan jabatannya.
  - d. Tidak pernah terlibat dalam gerakan yang menentang Pancasila, Undang-undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah.
  - e. Tidak pernah diberhentikan tidak dengan hormat sebagai pegawai suatu instansi, baik instansi pemerintah maupun instansi swasta.
  - f. Tidak berkedudukan sebagai pegawai negeri atau calon pegawai negeri.
  - g. Mempunyai pendidikan, kecakapan, atau keahlian yang diperlukan.

- h. Berkelakuan baik yang dibuktikan dengan surat keterangan POLRI setempat.
- i. Berbadan sehat yang dibuktikan dengan surat keterangan dokter.
- j. Bersedia ditempatkan diseluruh wilayah Negara Republik Indonesia atau negara lain yang ditentukan oleh pemerintah.
- k. Syarat-syarat lain yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan.

Semua syarat-syarat tersebut di atas harus dipenuhi oleh setiap pelamar. Apabila salah satu syarat di atas tidak dipenuhi oleh pelamar maka lamarannya ditolak.

Selanjutnya definisi tentang pengadaan pegawai negeri sipil yang ada dalam peraturan pemerintah nomor 6 Tahun 1976 sebagai berikut:

"Pengadaan pegawai Negeri Sipil adalah proses kegiatan untuk mengisi formasi yang lowong, melalui dari perencanaan, pelamaran, penyaringan sampai kepada pengangkatan menjadi pegawai Negeri Sipil. Selanjutnya pengadaan pegawai dilakukan hanya untuk mengisi formasi yang telah ditetapkan." (Nainggolan, 1987 : 49)

Dari uraian tersebut di atas maka dapat dikatakan bahwa pengadaan pegawai Negeri Sipil dilaksanakan untuk mengisi formasi yang lowong pada suatu organisasi/instansi pemerintah.

#### B. Pengertian Administrasi Kepegawaian

Secara harfiah, administrasi kepegawaian dapat

berarti administrasi yang menyangkut pegawai. Meskipun ungkapan ini bisa diterima tetapi dalam pembahasan ini, pengertian Administrasi Kepegawaian tidaklah sekedar diartikan demikian. Pengertian administrasi kepegawaian sebagai proses adalah pekerja setiap unsur administrasi dalam rangka pengadaan pegawai Negeri Sipil.

Beberapa ahli telah memberikan rumusan tentang pengertian administrasi kepegawaian, antara lain:

Menurut Felix A. Nigro dalam bukunya *Public Personnel Administration* sebagai berikut:

"Personnel Administration is the art of selecting new employees and making use of old ones in such manner that the maximum quality and quantity of output and review are obtained from the working force. (Administrasi Kepegawaian adalah seni memilih pegawai-pegawai baru dan memperkerjakan pegawai-pegawai lama atau pegawai-pegawai yang sudah ada sedemikian rupa, sehingga dari tenaga kerja itu diperoleh mutu dan jumlah hasil dan pelayanan maksimum." (Moekijat, 1974 : 3)

Dengan demikian administrasi kepegawaian dapatlah diartikan sebagai seni memilih pegawai baru (selecting) dan menempatkan kembali pegawai-pegawai yang sudah ada (replacement) guna memperoleh hasil yang optimum. Dari uraian ini pula tampak bahwa titik berat penilaian Felix A. Nigro terhadap administrasi kepegawaian adalah seni dalam menetapkan pegawai yang paling sesuai untuk suatu jabatan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Paul Pigora serta Charles A. Myers, senada dengan pendapat Thomas G. Spates



sebagai berikut :

"Administrasi kepegawaian adalah suatu tata cara atau prosedur tentang cara-cara mengorganisasikan dan memperlakukan orang-orang yang bekerja, sedemikian rupa, sehingga mereka masing-masing mendapatkan hasil yang sebesar-besarnya dari kemampuannya, jadi memperoleh efisiensi yang maksimum untuk dirinya sendiri dan untuk perusahaan, dimana mereka merupakan bahagian yang menentukan keuntungan yang bersifat kompetitif dan hasil yang optimum." (Musnaf, 1989 : 5).

Dari kedua rumusan pendapat ahli diatas, penulis mengambil kesimpulan bahwa administrasi kepegawaian tidak lain adalah keseluruhan tindakan/aktivitas yang dilakukan dalam suatu proses kerjasama untuk memilih dan menetapkan orang-orang yang akan menjadi pegawai (pegawai baru), guna memperoleh hasil yang optimum.

Kemudian Musnaf menyimpulkan tentang pengertian administrasi kepegawaian sebagai berikut :

1. Merupakan seni memiliki pegawai baru, mempergunakan dan mempekerjakan pegawai lama sedemikian rupa, sehingga tercapai hasil yang memuaskan baik ditinjau dari tercapainya tujuan dari organisasi maupun bagi para pegawai yang bersangkutan.
2. Merupakan segala kegiatan yang menyangkut persoalan pegawai mulai dari penerimaan pegawai (recruitment) sampai pada pelepasan pegawai dalam rangka menjalani masa pensiun untuk kembali ke masyarakat.
3. Merupakan fungsi dari seorang administrasi yang bertujuan mengadakan penyusunan dan pengendalian segenap kegiatan-kegiatan untuk mendapatkan, memelihara mengembangkan dan menggunakan pegawai sesuai dan seimbang dengan volume/beban kerja dan tujuan (mission) dari pada organisasi." (Musnaf, 1989 : 6)

Untuk mencapai tujuan administrasi kepegawaian seperti tersebut di atas maka para pelaksana administrasi

kepegawaian mengemukakan prinsip-prinsip yang dapat diterapkan administrasi kepegawaian yaitu :

### 1. Prinsip Kemanusiaan

Pegawai adalah manusia yang mempunyai perasaan, harga diri dan kemampuan yang sangat berbeda dari alat organisasi lainnya. Karena itu agar administrasi kepegawaian dapat mencapai tujuannya, hendaknya sangat diperhitungkan unsur-unsur kemanusiaan di atas, dengan kata lain memperlakukan pegawai sebagaimana halnya unsur-unsur pekerja lainnya dalam organisasi, misalnya mesin.

### 2. Prinsip Demokrasi

Dalam diri manusia sesungguhnya tertanam prinsip demokrasi yaitu ingin dihargai dan dihormati. Karena itu pimpinan organisasi seharusnya memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada para pegawai untuk tidak saja melaksanakan kebijaksanaan yang telah ditetapkan, akan tetapi ikut terlibat langsung dalam proses penetapan/penentuan kebijaksanaan tersebut. dengan demikian maka para pegawai mempunyai kebebasan mengemukakan pendapat.

### 3. Prinsip The right man on the right place

The right man on the right place secara bebas diartikan sebagai penempatan seseorang pegawai sesuai

dengan keahlian yang dimilikinya. Hal ini perlu diterapkan mengingat seseorang pegawai akan mencapai hasil optimum jika pekerjaan yang dilakukannya sungguh-sungguh diketahui dan dikuasainya.

#### 4. Prinsip Equal Pay For Equal Work

Prinsip ini menginginkan agar pimpinan organisasi membayar gaji pegawai sesuai hasil kerja yang telah dicapainya. Dengan menerapkan prinsip tersebut, maka para pegawai terdorong untuk berprestasi lebih baik karena adanya anggapan bahwa semakin besar prestasi yang dicapainya maka semakin besar pula gaji/pendapatan yang akan diperolehnya.

#### 5. Prinsip Kesatuan Arah

Kesatuan arah dalam melaksanakan tugas perlu ditanamkan guna menghindari kesimpangsiuran yang akhirnya dapat membawa kehancuran organisasi itu sendiri. Hasil optimum yang diinginkan dapat tercapai bila semua daya dan dana diarahkan kepada proses kerja untuk mencapai tujuan tersebut.

#### 6. Prinsip Kesatuan Tujuan

Tujuan yang ingin dicapai pada dasarnya merupakan sasaran dari suatu proses kerja organisasi, dimana tujuan ini telah ditetapkan sebelum suatu proses kerja dimulai. Umumnya pegawai dalam suatu oragani-



sasi terdiri atas banyak orang sehingga perlu dipadukan dalam usaha mencapai tujuan bersama. Hal ini bisa terwujud bila mana tujuan organisasi juga menjadi tujuan para pekerja atau pegawai bersangkutan.

#### 7. Prinsip Kesatuan Komando

Setiap pegawai seyogyanya hanya menerima komando atau perintah dari satu orang atasan guna menghindari kesimpangsiuran pelaksanaan perintah tersebut. Karena itu maka prinsip kesatuan komando (unity of command) tersebut perlu diperhatikan bagi pimpinan organisasi yang terdiri atas banyak unit dan jenjang kepegawaian.

#### 8. Prinsip Efisiensi dan Produktivitas Kerja.

Prinsip ini menghendaki semua kegiatan berlangsung secara efisien dan produktivitas kerjapun optimum. Prinsip tersebut akan berjalan baik jika pimpinan organisasi mampu memotivasi semua dana dan daya kerah tujuan yang diinginkan.

#### 9. Prinsip Disiplin

Dapat ditegaskan bahwa semua prinsip yang telah disebutkan di atas tidak berjalan sebagaimana mestinya jika dalam diri setiap pegawai tidak terdapat kedisiplinan kerja, sehingga prinsip disiplin perlu diperhatikan sungguh-sungguh. Hasil kerja maksimal dengan hasil sesuai rencana hanya bisa

terjadi masing-masing pegawai menjalankan rencana secara teguh dan disiplin.

#### 10. Prinsip Wewenang dan Tanggung Jawab

Wewenang tidak seharusnya hanya dimiliki oleh pimpinan organisasi, terutama jika organisasi tersebut sangat besar dengan kegiatan yang bermacam-macam. Oleh karena itu maka para pegawai perlu diberi wewenang sesuai kemampuannya dan sebagai konsekwensinya maka pimpinan dapat memintakan pertanggungjawaban atas segala wewenang yang diberikan. Wewenang diberikan kepada pegawai dapat mendorong setiap pegawai untuk menyelesaikannya secara penuh tanggung jawab.

#### C. Pengertian Pegawai Negeri

Dalam buku Hukum Kepegawaian yang dipublikir oleh salah seorang sarjana merumuskan pengertian pegawai negeri sebagai berikut:

"Pegawai negeri adalah mereka yang setelah memnuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat berwenang dan diserahi tugas negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan sesuatu peraturan perundang-undangan dan gaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku." (Sudibyo Triatmodjo, 1983 : 27)

Dengan demikian maka pegawai negeri adalah mereka yang diangkat dalam suatu jabatan tertentu, diserahi tugas negara digaji menurut aturan perundangan yang berlaku.

Dalam pasal 2 Undang-undang tersebut dinyatakan bahwa pegawai negeri terdiri dari pegawai negeri sipil dan anggota Angkatan Bersenjata Republik Indonesia. Sementara itu pegawai negeri sipil terdiri dari pegawai-pegawai negeri sipil pusat, pegawai negeri sipil daerah dan pegawai negeri sipil yang ditetapkan dengan peraturan pemerintah.

Pembahasan berikut ini, lebih dititik beratkan pada uraian tentang pegawai negeri sipil yang diterangkan dalam penjelasan pasal 2 ayat (2) Undang-undang nomor 8 Tahun 1974 sebagai berikut:

"a. Yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil pusat adalah :

- Pegawai Negeri Sipil pusat yang gajinnya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan bekerja pada Departemen, Lembaga Pemerintah non Departemen, Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Instansi Vertikal di daerah-daerah dan kepanitiaan pengadilan.
- Pegawai Negeri Sipil pusat yang bekerja pada perusahaan jawatan.
- Pegawai Negeri Sipil pusat yang diperbatukan atau dipekerjakan pada Daerah Otonom.
- Pegawai Negeri Sipil pusat yang berdasarkan sesuatu peraturan perundang-undangan diperbantukan atau dipekerjakan pada badan lain, seperti perusahaan umum, yayasan dan lain-lain.
- Pegawai Negeri Sipil pusat yang menyelenggarakan tugas negara lainnya, seperti hakim pada pengadilan negara dan pengadilan tinggi dan lain-lain." (Musanef, 1989 : 19)

Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tidak memuat rumusan lengkap tentang pengertian pegawai negeri sipil daerah. Bahkan tidak menjumpai ahli yang secara khusus merumuskan tentang definisi pegawai negeri sipil daerah.



Akan tetapi, dengan bertitik tolak pada pengertian pegawai negeri sipil pusat, maka Miftah Thoha memberikan definisi tentang pegawai negeri sipil daerah sebagai berikut :

"Pegawai Negeri Sipil yang bekerja pada pemerintah daerah otonom yang gajinya dibebankan pada anggaran daerah otonom (APBD)." (Miftah Thoha, 1980 : 31)

Dari pengertian tersebut maka sesungguhnya tidak terdapat perbedaan yang prinsipil antara pegawai Negeri Sipil pusat dan pegawai negeri sipil Daerah, kecuali bahwa :

- a. Pegawai Negeri Sipil pusat diangkat oleh Pemerintah Pusat sedangkan Pegawai Negeri Sipil Daerah diangkat oleh pemerintah Daerah Otonom.
- b. Pegawai Negeri Sipil Pusat bekerja pada instansi tingkat pusat atau diperbantukan/dipekerjakan pada Daerah Otonom, sedangkan pegawai Negeri Sipil Daerah hanya dapat bekerja dalam suatu wilayah Daerah tertentu, terkecuali dengan memperhatikan peraturan perundangan yang berlaku pegawai Negeri Sipil Daerah bersangkutan pindah ke daerah lain atau ke instansi tingkat pusat.
- c. Dari segi pengajian maka pegawai Negeri Sipil Pusat dibebankan pada APBN, sedang pegawai Negeri Sipil Daerah dibebankan pada anggaran daerah (APBD).

Terdapatnya persamaan pengertian antara pegawai Sipil Pusat dengan pegawai Negeri Sipil Daerah dapat dimaklumi karena semua kebijaksanaan yang menyangkut kepe-

gawain daerah secara keseluruhan didasarkan pada peraturan perundang-undangan yang mengatur halihwal pegawai Negeri Sipil Pusat

#### D. Formasi Pegawai Negeri Sipil

Formasi dalam bidang kepegawaian adalah menyangkut masalah rencana kepegawaian untuk badan-badan pemerintah pada umumnya. Dengan formasi kepegawaian yang sehat diharapkan jumlah susunan pegawai disesuaikan dengan formasi, tugas dan volume/beban kerja yang ada dalam organisasi tersebut.

Pengertian formasi Pegawai Negeri Sipil menurut peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 1976 telah ditentukan pokok-pokok penyusunan formasi pegawai Negeri Sipil untuk mengisi satuan organisasi Pemerintah, sebagai berikut :

"Formasi adalah jumlah dan susunan pangkat pegawai Negeri Sipil yang diperlukan oleh suatu satuan organisasi Negara untuk mampu melaksanakan tugas pokok untuk jangka waktu tertentu yang ditetapkan oleh menteri yang bertanggung jawab dalam bidang penerbitan dan penyempurnaan aparatur Negara." ( Nainggolan, 1987 : 39 ).

Formasi adalah merupakan suatu alat pengendali terhadap personil serta bagian-bagian yang ada di dalam organisasi bersangkutan, pada hakekatnya tujuan penetapan formasi adalah agar satuan-satuan organisasi negara yang dimaksud di atas dapat mempunyai jumlah dan mutu pegawai yang cukup sesuai dengan beban kerja di pikulnya pada satuan organisasi itu.

Sarjana lain menguraikan tentang formasi adalah sebagai berikut :

"Formasi adalah suatu pengendalian pengadaan yang terarah serta terperinci, yang harus disusun struktur organisasi, jenis, sifat beban kerja dan menggambarkan susunan pokok piramida kepegawain serasi, sehingga dapat diambil kepastian adanya kelebihan atau kekurangan pegawai."  
( Musanef, 1969 : 101 ).

Olehnya itu penetapan jumlah pegawai harus didasarkan atas pemikiran yang rasional, sehingga sesuatu unit organisasi mempunyai jumlah pegawai yang cukup dan berkualitas tetap sesuai dengan jenis, sifat dan volume pekerjaan yang dibutuhkan kepadanya.

Lebih lanjut dikemukakan dalam Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 pasal 15 disebutkan bahwa jumlah dan susunan pangkat pegawai negeri sipil yang diperlukan ditetapkan dalam formasi untuk jangka waktu tertentu berdasarkan jenis, sifat dan beban kerja yang harus dilaksanakan.

Adapun faktor yang harus diperhatikan dalam penyusunan formasi dari setiap unit organisasi seperti penjelasan berikut ini:

a. Jenis pekerjaan

Yang dimaksud dengan jenis pekerjaan disini adalah macam pekerjaan yang harus dilakukan oleh suatu satuan organisasi dalam melaksanakan tugas pokoknya, umpama pekerjaan mengetik, memelihara arsip, pemeriksaan perkara, penilaian dan lain-lain.



b. Sifat pekerjaan

Sesuai jenis pekerjaan diketahui maka harus pula diketahui sifat dari masing-masing pekerjaan itu. Adapun dalam menentukan sifat pekerjaan yaitu dapat ditinjau dari beberapa sudut misalnya dari segi perhatian atau terutama dari segi waktu kerja.

c. Perkiraan beban kerja dan kapasitas seorang pegawai negeri sipil dalam jangka waktu tertentu.

Yang dimaksud dengan beban kerja adalah frekwensi kegiatan dari masing-masing jenis pekerjaan dalam jangka waktu tertentu misalnya beberapa banyak surat yang harus diketik untuk suatu satuan unit organisasi, sedangkan yang dimaksud dengan perkiraan kapasitas pegawai adalah perkiraan kemampuan rata-rata seseorang pegawai untuk mampu menyelesaikan suatu jenis pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Misalnya suatu beban kerja pengetikan diperkirakan mampu menyelesaikan pengetikan sebanyak dua puluh halaman, maka pegawai yang diperlukan/dibutuhkan untuk jenis pekerjaan itu adalah 5 orang.

d. Prinsip pelaksanaan pekerjaan

Prinsip kebijaksanaan dalam pelaksanaan pekerjaan untuk suatu jenis atau macam pekerjaan sangat besar pengaruhnya terhadap penentuan jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan itu.

e. Jenjang jumlah pangkat dan jabatan.

Dalam suatu organisasi, pangkat dan jabatan selalu terbatas jumlahnya, sehingga harus dikendalikan agar pengangkatan selalu sesuai dengan jabatan-jabatan yang tersedia terutama untuk pangkat-pangkat jabatan pimpinan. Sehingga jenjang jumlah dan pangkat tersedia juga berpengaruh dalam penentuan kebutuhan pegawai karena piramida jabatan dan kepangkatan merupakan salah satu syarat mutlak untuk dapat dipelihara secara terus menerus.

f. Peralatan yang tersedia

Kualitas dan jumlah peralatan yang tersedia akan turut mempengaruhi penentuan jumlah pegawai atau dengan perkataan lain apabila peralatan moderen tersedia dalam jumlah yang cukup, sesuai dengan kebutuhan maka ada kemungkinan akan mengurangi jumlah pegawai, tetapi memerlukan keahlian atau keterampilan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan, misalnya dalam penggunaan komputer serta penggunaan alat-alat lainnya.

g. Kemampuan Keuangan Negara.

Kemampuan keuangan negara untuk anggaran belanja pegawai negeri sipil yang dapat disediakan untuk negara, sangat menentukan di dalam pelaksanaan penentuan pengisian formasi itu telah disusun secara

tepat berdasarkan norma-norma yang rasional, tetapi keputusan tetapih anggaran belanja yang disesuaikan atau disediakan oleh negara yang menentukan, apakah formasi itu yang telah disusun dapat diisi ataukah masih ada kebijaksanaan lain diluar kemampuan keuangan negara yang tersedia.

#### E. Perencanaan Kebutuhan Pegawai dan Pengadaan Pegawai.

Perencanaan kebutuhan pegawai merupakan aktivitas dalam usaha menentukan jumlah dan kualitas pegawai yang dibutuhkan. Sebelum kebutuhan pegawai direncanakan maka terlebih dahulu harus diketahui berapa banyak jumlah pegawai dan bagaimana kualitas pegawai yang dibutuhkan, hal mana dapat diketahui melalui kegiatan analisa jabatan (job analysis) dimana salah seorang sarjana mengatakan bahwa :

"Analisa jabatan/job analysis adalah suatu kegiatan untuk memberikan analisa pada setiap jabatan sehingga dengan demikian akan memberikan pula gambaran tentang syarat-syarat yang diperlukan bagi setiap karyawan untuk jabatan tertentu. Hal ini berarti akan merupakan landasan/pedoman untuk penerimaan dan penempatan karyawan disamping sebagai landasan/pedoman kegiatan lainnya dalam bidang manajemen/personnel management." (Alex S. Nitisemito, 1983 : 23)

Untuk melaksanakan analisa jabatan maka hal penting sebagai dasar analisa formasi yaitu :



"Penentuan jumlah dan kualitas pegawai yang diperlukan oleh suatu unit organisasi yang ditetapkan oleh suatu unit organisasi, yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang berdasarkan jenis, sifat dan bahan kerja yang harus dilaksanakan tugasnya dengan berdaya guna dan berkelanjutan."

(Musanef, 1989 : 101)

Selanjutnya Musanef merumuskan pengertian tentang perencanaan kebutuhan pegawai sebagai berikut :

"Perencanaan kepegawaian merupakan suatu kegiatan yang sangat penting untuk menentukan jumlah, kualitas yang kuantitas pegawai guna memenuhi kebutuhan baik dalam arti jumlah maupun dalam arti kualitas untuk masa kini maupun masa yang akan datang".  
( Musanef, 1989 : 100 ).

Memperhatikan ketiga rumusan pengertian di atas maka terlihat adanya hubungan antara job analisis, formasi dan perencanaan kebutuhan pegawai, dapat digambarkan sebagai berikut ; setelah organisasi dibentuk, maka ditetapkan berapa banyak dan kualitas mana pegawai yang diperlukan (job analysis). Hasil job analisis ini akan digunakan untuk menentukan formasi-formasi yang tersedia. Atas dasar formasi ini maka langkah selanjutnya ialah merencanakan kebutuhan pegawai.

Kegiatan perencanaan pegawai akan meliputi tindakan-tindakan menetapkan berbagai banyak jumlah pegawai yang dapat diterima, kualifikasi kecakapan/keahlian calon pegawai, pengalaman yang dimiliki, serta sumber dari pegawai itu sendiri apakah dari dalam lingkungan organisasi tersebut melalui mutasi dan promosi.

Bilamana perencanaan kebutuhan pegawai telah

ditentukan maka langkah berikutnya adalah pengadaan pegawai.

Dalam hubungan dengan kegiatan pengadaan pegawai, salah seorang sarjana mengemukakan urutan-urutan kegiatan dalam rangka pengadaan pegawai, yaitu:

1. Recruitment (penarikan)
2. Examination (ujian)
3. Certification (pemberian surat keterangan)
4. Appointment (pengangkatan)
5. Placement (penempatan) dan
6. Orientation (orientasi)." (Mursnef, 1989 : 111)

Dengan demikian maka kegiatan pengadaan pegawai adalah semua aktivitas yang berlangsung dalam proses pengadaan pegawai meliputi: penarikan, pelaksanaan ujian atau seleksi, pemberian surat keterangan bagi mereka yang lolos ujian atau lolos seleksi, kegiatan pengangkatan yang diusulkan dengan penempatan pegawai yang telah diangkat dan akhirnya orientasi bagi pada calon pegawai tersebut.

Pembahasan tentang pengadaan pegawai dalam bahagian ini didasarkan pada susunan kegiatan yang telah disebutkan di atas.

#### 1. Recruitment (penarikan)

Kegiatan penarikan dalam administrasi kepegawaian adalah aktivitas untuk mendapatkan calon-calon pegawai atau orang-orang yang melamar untuk menjadi pegawai. Guna memenuhi tujuan recruitment tersebut maka seyogyanya lembaga yang ingin mengadakan penarikan

calon pegawai/pelamar mengambil langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Mencari pasaran kerja dan sumber-sumber tenaga kerja dari lembaga-lembaga yang mengetahui tentang pasaran kerja, seperti kantor Department Tenaga Kerja, Organisasi-organisasi kekarayaan, perguruan tinggi dan sebagainya.
- b. Menilai calon-calon dari jawatan/intern organisasi melalui arsip-arsip tentang kepegawaian, terutama ditujukan bagi penempatan kembali pegawai (mutasi).
- c. Mengumumkan kegiatan penarikan melalui kantor/kantor, media masa yang ada, baik media tulis, media cetak maupun media elektronika (TV dan Film).

Singkatnya adalah bahwa sumber tenaga kerja dalam rangka recruitment adalah dari luar organisasi bagi calon-calon pegawai baru dan dari dalam organisasi itu sendiri bagi pegawai yang telah ada yang terakhir ini lebih tepat disebut penempatan kembali (replacement).

## 2. Examination (ujian)

Pelaksanaan ujian atau seleksi, dimaksudkan untuk mendapatkan tenaga-tenaga yang cakap dan terbaik. Dalam buku manajemen kepegawaian di Indonesia, merumuskan sebagai berikut:



"Tujuan dari proses seleksi adalah menemukan calon pegawai yang mempunyai kombinasi yang sesuai dari ciri-ciri pribadi yang dituntut oleh pekerjaan sehingga dapat diharapkan ia memberikan prestasi yang memuaskan dalam pekerjaan." (Musaneef, 1989 : 111)

Untuk mendapatkan calon yang diinginkan maka proses seleksi seharusnya dilaksanakan secara jujur tanpa dipengaruhi oleh kepentingan-kepentingan pribadi pejabat yang menyelenggarakan seleksi tersebut. Dalam hal ini telah ada 8 jenis seleksi yang digunakan dalam pelaksanaan seleksi, yaitu:

1. Ujian tertulis
2. Ujian intelegensi
3. Ujian lisan (wawancara)
4. Ujian praktik (performance test)
5. Ujian kecakapan khusus (ujian aptitudes and capacities test)
6. Ujian perasaan (emotion test)
7. Achievement test
8. Test kesehatan (Musaneef, 1989 : 112)

Sesuai dengan pendapat di atas maka dalam peraturan pemerintah R.I Nomor 6 Tahun 1976 tentang pengadaan pegawai negeri sipil, pasal 9 ayat (1) dan (2) dinyatakan bahwa ujian diselenggarakan dengan cara tertulis, apabila dipandang perlu dapat diadakan ujian lisan atau ujian keterampilan sebagai pelengkap ujian tertulis.

### 3. Certification (pemberian surat keterangan)

Dari banyak literatur yang telah menjumpai rumusan

secara khusus yang menjelaskan tentang pengertian certification (pemberian surat keterangan). Namun demikian, beberapa keterangan yang diperoleh selama perkuliahan menggambarkan bahwa pemberian surat keterangan adalah tindakan dari panitia seleksi/ujian atau pejabat tertentu yang memberikan surat keterangan ini dalam prakteknya digunakan pengantar dalam pengusulan pengangkatan ataupun jika suatu instansi pemerintah masih mengenal istilah pegawai harian maka surat keterangan ini biasanya menjadi dasar pengangkatan calon pegawai sebagai pegawai harian.

#### 4. Appointment (pengangkatan)

Dalam hal pegawai Negeri Sipil di Indonesia maka yang berwenang dalam pengangkatan pegawai adalah Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara (BAKN) atau usul dari Departemen yang akan menerima pegawai tersebut, jika calon pegawai yang diusulkan adalah untuk formasi pegawai Negeri Sipil Daerah maka pengangkatannya dilakukan oleh Kepala BAKN atas usul dari pemerintah daerah melalui Departemen Dalam Negeri.

Bagi para pelamar baru maka mereka diangkat sebagai calon Pegawai Sipil dimana setelah menjalankan masa percobaan sekurang-kurangnya satu tahun dan paling lama dua tahun dan ternyata memenuhi persyaratan peraturan perundangan yang berlaku diangkat penuh sebagai pegawai

Negeri Sipil.

#### 5. Placement (penempatan)

Penempatan pegawai didasarkan atas formasi yang ada dalam hal ini maka setelah usul pengangkatan calon pegawai tersebut mendapat persetujuan dari Kepala BAKN penempatan calon pegawai Negeri Sipil pusat ditentukan oleh pimpinan departemen bersangkutan, baik yang akan dipekerjakan pada Sekretariat Departemen maupun yang akan bekerja pada instansi-instansi bawahannya di daerah. Sedangkan bagi calon Pegawai Negeri Sipil Daerah, penempatannya ditetapkan oleh Kepala Daerah. Akan halnya dengan pegawai Negeri Sipil pusat yang dipekerjakan di daerah dilakukan oleh wakil pemerintah pusat di daerah misalnya oleh Gubernur atau Bupati/Walikota Madya, sedangkan bagi pegawai Negeri Sipil daerah ditetapkan oleh Kepala Daerah.

#### 6. Orientation (orientasi)

Pegawai yang bersangkutan dikenalkan dengan teman-teman dan pekerjaan yang akan dilakukan nantinya agar mereka mengetahui tempat dan fungsi kerjanya dalam organisasi.

#### F. Sistem Pengangkatan Pegawai

Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian memberikan isyarat tentang digunakannya



Sistem karier dan sistem prestasi kerja, perpaduan antara keduanya dalam sistem pengangkatan pegawai di Indonesia. Hal ini diterangkan dalam penjelasan umum Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974, yaitu :

"Sistem yang dianut dalam Undang-undang ini, bukan hanya sistem karier dan bukan pula hanya sistem prestasi kerja, tetapi adalah perpaduan antara sistem karier dan sistem prestasi kerja, sehingga dengan demikian unsur-unsur yang baik dari sistem prestasi kerja dapat dipadukan secara serasi."  
( Musanef, 1989 : 55 ).

Sejalan dengan sistem pengangkatan pegawai yang dijelaskan oleh Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974, sebagai berikut :

" System patronage (kawan) adalah pengangkatan pegawai didasarkan atas adanya hubungan subyektif yaitu hubungan yang diperhitungkan antara subyek-subyeknya.

Merit system (sistem kecakapan), yaitu pengangkatan yang dilakukan terhadap seorang pegawai berdasarkan : (a) Kecakapan, (b) Bakat, (c) Pengalaman dan (d) Kesehatan, sesuai dengan kriteria yang telah digariskan.

Carrier system, selain pula disebut sistem meningkat yaitu bagi pegawai-pegawai yang diberikan kesempatan untuk mengembangkan bakat serta kecakapan selama ia mampu bekerja dengan harapan secara bertahap dapat naik pangkat sampai mencapai tingkat kedudukan setinggi mungkin berdasarkan batas-batas kemampuan bagi yang bersangkutan."

( Musanef, 1989 : 51 ).

Dengan demikian maka terdapat tiga jenis sistem kepegawaian yang dikenal orang, yakni sistem kawan (patronage system), sistem kecakapan (merit system) dan sistem meningkat (carrier system). Pelaksanaan ketiga sistem ini ialah sebagai berikut :

a. Patronage system, yaitu pengangkatan pegawai yang di-

dasarkan atas hubungan kawan. Dalam sejarahnya, sistem ini terdiri atas dua macam yakni spoil system dan nepotism system spoil sistem ialah pengangkatan pegawai yang didasarkan atas hubungan politik, dimana mereka yang diangkat berasal dari satu partai atau kelompok politik dengan pejabat yang mengangkat. Tujuan jelas yaitu untuk mempertahankan kekuatan politik dari mereka yang berkuasa. Sedangkan nepotisme system adalah pengangkatan pegawai yang didasarkan atas adanya hubungan keluarga antara calon-calon pegawai dengan pejabat yang berkuasa.

Jika dilihat dari Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 maka sistem kawan inididak digunakan dalam pengangkatan pegawai tetapi jika memperhatikan kenyataan yang ada maka sesungguhnya pemerintah kita menggunakannya, meskipun masih terbatas dalam skala kecil. Secara teori atau mungkin juga kenyataan sistem kawan terdapat banyak kelemahan, seperti; dapat saja diangkat pegawai tidak cukup, menutup kemungkinan bagi banya orang untuk melamar sesuatu pekerjaan sehingga terasa kurang adil. Kebaikan-kebaikannya antara lain terpeliharanya kestabilan politik pemerintahan, terutama jika pejabat-pejabat yang diangkat terdiri dari mereka yang adil/cakap.

- b. Merit system, yakni pengangkatan pegawai yang didasarkan atas kecakapan, bakat, pengalaman dan kesehatan

sesuai standar yang ditetapkan. Berbeda dengan patronage system maka sistem kecakapan ini membuka kemungkinan bagi semua orang untuk bersaing memperoleh suatu jabatan. Karena itu maka keterangan tentang kecakapan/keahlian, pengalaman kerja dan kesehatan sangat mempengaruhi bekerjanya sistem kecakapan dalam hal pengangkatan pegawai baru atau penempatan kembali pegawai lama. Kebaikan-kebaikan sistem ini antara lain ; membuka kesempatan kerja bagi semua orang, mudah memperoleh tenaga yang cakap mengingat banyaknya para pelamar serta mendorong orang-orang untuk maju. Minimal dapat mencapai standar kecakapan/keahlian yang diinginkan. Keburukan pengumuman sistem ini antara lain : banyaknya waktu dan biaya yang dikorbankan untuk melaksanakannya, sulit memperoleh hasil yang maksimal jika seleksi penerimaan tidak dilakukan secara cermat karena keterangan yang digunakan sebagai dasar penilaian tidak selalu merupakan sumber yang tepat pula.

- c. Carrier system, yaitu pada pengangkatan pertama didasarkan atas kecakapan yang bersangkutan, sedang dalam pengembangannya lebih lanjut didasarkan pada masa kerja, kesetiaan, pengabdian dan syarat-syarat obyektif lainnya. Kebaikan sistem ini adalah produktivitas pegawai sangat tinggi karena sesuai



dengan bidang tugasnya. Kelemahan adalah sulit dijalankan secara tepat karena untuk mengetahui kecakapan seseorang yang sebenarnya memerlukan jangka waktu lama.



## B A B III

## GAMBARAN UMUM LOKASI/OBYEK PENELITIAN

## A. Keadaan Geografi Kabupaten Majene

## 1. Letak Geografi

Kabupaten Daerah Tingkat II Majene terletak  $2^{\circ}39'45''$   $119^{\circ}4,45''$  Lintang Selatan dan  $119^{\circ}45,00''$  -  $119^{\circ}4,45''$  bujur timur yang terletak di jazirah Mandar pantai barat Sulawesi Selatan yang membujur dari selatan ke utara. Kabupaten Majene yang luas seluruhnya  $1932 \text{ km}^2$  mempunyai kurang lebih 302 km dari Ujung Pandang Ibukota Propinsi Sulawesi Selatan yang berbatasan dengan :

- Sebelah Utara Kabupaten Mamuju
- Sebelah timur Kabupaten Polewali Mamasa
- Sebelah Selatan Teluk Mandar, dan
- Sebelah barat dengan Selat Makassar

Kabupaten Majene menjadi lebih strategis dengan ditetapkannya sebagai daerah pusat pengembangan Sulawesi Selatan Wilayah Barat yang meliputi Kabupaten Polmas, Majene dan Mamuju, dan kemudian ditetapkan juga sebagai Daerah pusat pemerintahan pembantu Gubernur Wilayah I.

## 2. Geografi

Sebagian besar (kurang lebih 85 %) Wilayah Kabupaten Majene yang terdiri dari bukit-bukit yang

ketinggiannya rata-rata 300 - 500 meter dari permukaan laut, namun ada beberapa puncak bukit tersebut merupakan gunung yang ketinggian mencapai 1000 m dari permukaan laut. Oleh karena keadaan wilayah yang berbukit-bukit itu, maka pada pinggiran pantainya terdapat tebing batu disepanjang pantai.

### 3. Iklim

Ada 2 kecamatan ( Banggae dan Pamboang ) yang beriklim sedang, sedangkan kecamatan lainnya ( Sendana dan Malunda ) baik. Curah Hujan rata-rata 1,288.55 m.

### B. Struktur Organisasi

Struktur organisasi Kantor Daerah Tingkat II Majene terbagi 9 bagian yaitu :

1. Bagian Pemerintahan
2. Bagian Hukum Ortala
3. Bagian Keuangan
4. Bagian Perekonomian
5. Bagian Pembangunan
6. Bagian Kesejahteraan Rakyat
7. Bagian Umum dan Protokol
8. Bagian Kepegawaian
9. Bagian Humas

Setiap bagian mempunyai struktur organisasi dan tata kerja yang didasarkan pada peraturan Daerah No. 4 Tahun 1979 jo peraturan Daerah No. 10 Tahun 1984. Sesuai dengan



judul skripsi akan dikemukakan beberapa fungsi dan tugas setiap sub-sub yang ada di dalam bagian kepegawaian pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene sebagai berikut :

- Bagian Kepegawaian

Bagian kepegawaian mempunyai fungsi untuk melaksanakan sebagian tugas Sekretariat Wilayah/Daerah Tingkat II Majene dalam bidang kepegawaian sebagai berikut :

- a. Mempersiapkan peraturan Daerah dalam bidang kepegawaian
- b. Melaksanakan Administrasi Kepegawaian
- c. Merencanakan dan melaksanakan kegiatan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai ;
- d. Melakukan segala sesuatu yang menyangkut kedudukan hukum pegawai ;
- e. Melakukan kegiatan pembinaan karier pegawai ;
- f. Menyelenggarakan tata usaha bagian.

Untuk memudahkan kepala bagian melaksanakan tugas yang tersebut di atas, maka bagian kepegawaian Sekretariat Wilayah Daerah Tingkat II Majene membentuk beberapa sub bagian dengan sekaligus menetapkan uraian-uraian tugasnya masing-masing sub bagian :

Sub-sub bagian tersebut adalah sebagai berikut :

- Sub bagian umum kepegawaian
- Sub bagian mutasi pegawai
- Sub bagian perkembangan karier pegawai

Sesuai dengan pembagian ini telah ditetapkan tugas masing-masing sub bagian sebagai berikut :

a. Sub bagian Umum Kepegawaian

Sub bagian ini melaksanakan tugas sebagai berikut :

- 1) Mengikuti perkembangan peraturan perundang-undangan tentang kepegawaian, di mana yang menjadi ukuran adalah tingkat kepatuhan dan ketaatan para pegawai yang ada pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene serta penilaian apakah peraturan perundang-undangan yang berlaku masih dapat menampung dan mengikuti perkembangan para pegawai atau sudah perlu diadakan penyempurnaan atau perbaikan atas peraturan perundang-undangan tersebut.
- 2) Menyelenggarakan segala sesuatu mengenai kedudukan hukum pegawai.
- 3) Mempersiapkan bahan dalam rangka penyelesaian masalah kepegawaian yang berhubungan dengan pelanggaran peraturan kepegawaian.
- 4) Mempersiapkan bahan dalam rangka penyelesaian masalah kedudukan hukum pegawai, antara lain uang tunggu, wafat/tewas, cuti diluar tanggungan Negara, kenaikan pangkat dan pensiunan.
- 5) Merencanakan dan mengurus kegiatan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai, menyelenggarakan balai pengobatan dan perumahan serta memberi bantuan dan penyelesaian permintaan TASPEN.

- 6) Menyelenggarakan penumusan naskah laporan dan penyediaan data.
- 7) Mempersiapkan bahan-bahan dalam rangka penyuluhan peraturan perundang-undangan kepegawaian.

**b. Sub Bagian Pengembangan Karier Pegawai**

Sub Bagian ini mempunyai tugas antara lain

- 1) Mengumpulkan dan mengelola data pegawai untuk perencanaan pegawai;
- 2) Merencanakan susunan kepegawaian (formasi)
- 3) Melakukan kerja sama dan konsultasi dengan bagian Hukum dan organisasi tata laksana dalam menentukan penyusunan formasi.
- 4) Mempersiapkan bahan dalam rangka penyusunan laporan serta daftar pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan latihan/tugas belajar.
- 5) Menginventarisir tingkat pendidikan pegawai Negeri Sipil dilingkungan pemerintah Daerah Tingkat II Majene.
- 6) Mempersiapkan segala kegiatan yang berhubungan dengan pemberian penghargaan dengan tanda jasa terhadap pegawai.
- 7) Merencanakan pendidikan pegawai dan ujian dinas.

**c. Sub Bagian Mutasi Pegawai**

Sub bagian ini mempunyai tugas sebagai berikut :

- 1) Melakukan penyelesaian Administrasi kepegawaian mer-



ngenai pengangkatan, kenaikan pangkat, kenaikan gaji, pemindahan, pemberhentian, pemberhentian sementara, pensiun cuti tugas belajar, hukuman jabatan dan lain-lain mengenai pegawai Negeri Sipil Pusat dan Pegawai Negeri Sipil Daerah.

- 2) Melakukan penyelesaian administrasi kepegawaian tentang permintaan izin menjadi anggota partai politik golongan karya pegawai negeri sipil pusat dan pegawai negeri sipil daerah.
- 3) Mempersiapkan permintaan karpeg serta penyusunan dan pengolahan datanya.
- 4) Menyusun daftar urut kepangkatan pelaksanaan pegawai pusat dan setahun sekali.
- 5) Memelihara daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (condite staat).
- 6) Mempersiapkan data kepegawaian pusat dan daerah.

### C. Keadaan Pegawai

Untuk mendapatkan gambaran terhadap keadaan pegawai pada sekretariat Wilayah Daerah Tingkat II Majene secara tepat maka terlebih dahulu perlu diketahui tentang berapa formasi yang tersedia dan berapa pegawai yang ada, hal ini dimaksudkan untuk mengetahui perbandingan antara pegawai yang ada dengan formasi yang tersedia.

Dengan adanya perbandingan antara pegawai yang ada dengan jumlah formasi yang tersedia, maka dapat diketahui

berapa banyak pegawai yang dibutuhkan lagi dalam upaya pengadaan pegawai, atau bahkan mungkin dapat diketahui kelebihan pegawai pada sekretariat wilayah/daerah tingkat II Majene. Hal ini akan memudahkan pemerintah daerah untuk menentukan berapa kebutuhan pegawai yang akan direncanakan, termasuk didalamnya jenis pendidikan usia dan sebagainya. Namun perlu diketahui ditegaskan disini bahwa hingga saat ini, tidak terdapat peraturan ataupun ketentuan khusus yang dijadikan dasar penetapan formasi di lingkungan Setwilda Tingkat II Majene. Oleh karena itu sulit diadakan perkiraan secara tepat (kuantitatif) berapa kebutuhan pegawai sesuai dengan formasi yang tersedia. Sehubungan dengan hal tersebut maka perbandingan tentang formasi dengan besetting pegawai pada Kantor Setwilda Tingkat II Majene hanya dilakukan secara kualitatif, yakni berdasarkan hasil pengamatan selama pelaksanaan penelitian dengan menggunakan data sekunder yang diperoleh dari Kantor, Bagian Kepegawaian.

#### 1. Keadaan Pegawai Menurut Status Kepagawaian

Adapun keadaan pegawai menurut status kepegawaian dapat dibedakan antara pegawai yang berstatus Pegawai Negeri Sipil Pusat (selanjutnya disebut pegawai Negeri) dengan pegawai Negeri Sipil Daerah (selanjutnya disebut pegawai Daerah). Untuk lebih jelasnya mengenai hal ini dapat dilihat dalam Tabel III.1 tersebut keadaan Pegawai

Berdasarkan kemampuan Daerah, sehingga dalam penelitian ini tidak dimasukkan sebagai sampel.

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa bagian terbesar (64,62 %) dari pegawai yang terdapat pada Kantor Setwilda Tingkat II Majene, berstatus pegawai Daerah, dan sisanya (35,28 %) pegawai Negeri Sipil Pusat yang diperbantukan pada Daerah.

## 2. Keadaan Pegawai Menurut Kepangkatan/Golongan

Sebagaimana disebutkan terdapat bahwa jumlah pegawai pada Kantor Setwilda Tingkat II Majene adalah 130 orang. Untuk mengetahui keadaan pegawai di Instansi tersebut menurut klasifikasi kepangkatan/golongan maka pada tabel III.2 disajikan data tentang keadaan pegawai Kantor Setwilda Tingkat II Majene menurut kepangkatan/golongan Tahun 1990.



TABEL III.2  
KEADAAN PEGAWAI PADA SETWILDA TINGKAT II MAJENE  
MENURUT JENJANG KEPANGKATAN TAHUN 1990

No.	B a g i a n	G o l o n g a n			Total
		I	II	III	
1.	Pemerintahan umum	4	7	2	13
2.	Hukum dan ortala	2	6	3	11
3.	Keuangan	3	16	3	22
4.	Perekonomian	-	7	3	10
5.	Pembangunan	-	10	2	12
6.	Kesejahteraan Rakyat	-	7	3	10
7.	Umum dan Protokol	9	13	4	26
8.	Kepegawaian	3	11	3	17
9.	Hubungan Masyarakat	-	7	2	9
Jumlah total		21	84	25	130

Sumber : Bagian Kepegawaian Kantor Bupati KDH Tingkat II Majene Tahun 1990

Dari Tabel III.1 tersebut tampak bahwa pegawai dengan pangkat/golongan II merupakan kelompok pegawai terbanyak yakni mencapai 84 orang atau 64,62 % kemudian menyusul pegawai dengan pangkat/golongan III sebanyak 25 orang atau 19,23 % . Sedangkan pegawai dengan pangkat/golongan I merupakan jumlah jumlah terkecil yakni 21 orang atau 16,15 % . Dengan demikian maka sampai pada Tahun 1990. Pada lingkup Setwilda Tingkat II Majene hanya

terdapat satu orang dengan pangkat/golongan IV yaitu Bapak Sekretariat Daerah Tingkat II Majene.

### 3. Keadaan Pegawai Menurut Jenjang Pendidikan

Dari jumlah 130 orang pegawai yang terdapat pada Setwilda Tingkat II Majene tahun 1990 maka bahagian terbesar dari mereka adalah berpendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas. Hal ini sangat bermanfaat pambinaan lebih lanjut bagi pemerintahan Daerah, sehingga kemampuan personal pegawai dalam mengembangkan tugas-tugas dan tanggung jawab dikemudian hari akan lebih meningkat.

Untuk mengetahui keadaan pegawai pada Kantor Setwilda tingkat II Majene jika dilihat dari jenjang pendidikan yang mereka dapat lihat pada tabel III.3.

TABEL III.3

KEADAAN PEGAWAI PADA SETWILDA TINGKAT II MAJENE  
MENURUT TINGKAT UMUR TAHUN 1990

No.	Pendidikan	Golongan			Total
		I	II	III	
1.	Sarjana	-	2	18	20
2.	Sarjana Muda	-	18	4	22
3.	SLTA	2	52	2	56
4.	SLTP	10	7	1	18
5.	SD	9	5	-	14

Sumber : Bahagian Kepegawaian Kantor Bupati KDH Tingkat II Majene Tahun 1990

Dari sajian tabel tersebut dapat diketahui bahwa pegawai yang berpendidikan Sarjana mencapai jumlah 20 orang, di antaranya sebanyak 18 persenil sanduduki pangkat/ golongan III, sedangkan dua orang masih mempunyai pangkat/golongan II. Hal ini disebabkan karena yang bersangkutan belum memperoleh kenaikan pangkat untuk penyesuaian strata Pegawai yang berpendidikan Sekolah Dasar, sebanyak 13 orang atau 10,00 % dan mereka ini umumnya memiliki pangkat/golongan I dan II. Secara keseluruhan tidak terdapat pegawai yang berpendidikan Sekolah Dasar mempunyai pangkat/golongan III. Selanjutnya pegawai yang berpendidikan Sarjana Muda mencapai jumlah 22 orang atau 17,69 % sebagian besar pegawai mempunyai pangkat/golongan II (18 orang) dan pangkat/golongan III sebanyak 4 orang. Mayoritas pegawai pada Kantor Setwilda Tingkat II Majene mempunyai jenjang pendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas yakni berjumlah 56 orang atau 43,07 %. Sebagian terbesar diantara pegawai berpendidikan SLTA tersebut atau 52 orang mempunyai pangkat/golongan II sedangkan dua orang golongan III dan dua orang lainnya mempunyai golongan I menjadi golongan II. Pegawai yang berpendidikan SLTP sebanyak 18 orang atau 13,84 % . Diantara mereka ini terdapat satu orang pegawai yang memiliki pangkat/golongan I dan II.



#### 4. Keadaan Pegawai Menurut Tingkat Umur

Jika dilihat dari segi umur, maka keadaan pegawai di lingkungan Setwilda Tingkat II Majene akan tampak seperti pada Tabel III.4 .

TABEL III.4  
KEADAAN PEGAWAI PADA SETWILDA TINGKAT II MAJENE  
MENURUT TINGKAT UMUR TAHUN 1990

No.	Tingkat Umur	PNS Pusat	PNS Daerah	Jumlah
1.	20 - 24	-	5	5
2.	25 - 29	5	30	35
3.	30 - 34	11	21	32
4.	35 - 39	7	12	19
5.	40 - 44	9	5	14
6.	45 - 54	9	8	17
7.	55 Keatas	5	3	8
	Jumlah	46	84	130

Sumber : Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene Tahun 1990

Dari Tabel III.4 di atas tampak bahwa dari jumlah 130 orang pegawai pada Setwilda Tingkat II Majene Tahun 1990 maka yang siap pensiun sebanyak 8 orang, dengan adanya pegawai yang memasuki (MPP) masa persiapan pensiun tersebut maka dalam kurun waktu yang dekat, pemerintah Daerah sudah harus mulai memikirkan proses pengadaan pegawai baru untuk menggantikan mereka itu.

Proses pengadaan pegawai tersebut, dilakukan oleh bagian kepegawaian, dan menjadi panitia pelaksanaan adalah Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene, sedangkan yang menentukan terlaksananya pengadaan pegawai dan menentukan lulus ujian seringan adalah pemerintah Daerah Tingkat I Propinsi Sulawesi Selatan.

### 1. Pengumuman

Didalam melakukan penerimaan pegawai baru, hendaklah diumumkan kepada masyarakat luas, sehingga para peminat dapat mendaftarkan diri dalam mengisi formasi yang dibutuhkan. Pengumuman tersebut melalui siaran-siaran radio, surat kabar, pamflet, pengumuman-pengumuman melalui bioskop maupun bentuk pengumuman lainnya.

Adapun pengumuman yang dilakukan oleh Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene, hanya melalui :

- Pengumuman dalam siaran-siaran radio setempat, dan
- Pengumuman yang ditempatkan pada tempat-tempat umum.

Dengan mencantumkan beberapa persyaratan sebagai berikut:

- a. Persyaratan yang harus dipenuhi oleh pelamar ;
- b. Batas waktu yang ditentukan untuk mengajukan surat lamaran ;
- c. Alamat tempat mengajukan lamaran ;
- d. Tingkat pendidikan dan jurusan yang dikehendaki.

### 2. Lamaran

Setiap pelamar harus mengajukan surat lamaran yang

ditulis dengan huruf latin dengan tulisan tangan sendiri kepada Instansi/kantor yang bersangkutan dan surat lamaran tersebut dilengkapi dengan lampiran-lampiran sebagai berikut :

- a. Pas foto menurut ukuran dan jumlah yang telah ditentukan
- b. Salinan atau foto copy surat tanda Tamat belajar atau ijazah yang telah disahkan oleh pejabat yang berwewenang
- c. Surat lamaran, Surat lampiran-lampiran dibuat jumlah rangkap sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
- d. Surat/kartu Tanda penduduk yang mengajukan permohonan.

### 3. Seleksi

Sebagaimana telah disinggung diatas bahwa penerimaan pegawai di Kabupaten Majene dilakukan oleh suatu sub team penerimaan pegawai dari Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene yang tugasnya antara lain mempersiapkan materi seleksi, melaksanakan ujian, memeriksa hasil ujian dan menetapkan calon-calon yang lulus ujian. Disamping itu sub team tersebut terlebih dahulu mengadakan seleksi atau kelengkapan Administrasi (surat-surat) dalam rangka persiapan pengusulan mereka yang lulus ke kantor Administrasi kepegawaian Negara (BAKN) di Jakarta. Akan tetapi tidaklah berarti bahwa seleksi kelengkapan surat-



surat sebagai bahan usulan pengangkatan pegawai ke BAKN tersebut dapat dilakukan setelah calon yang bersangkutan dinyatakan lulus.

Setelah hasil wawancara dengan Kepala Bagian Kepegawaian pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene, dapat ditarik kesimpulan bahwa kegiatan pelaksanaan seleksi calon pegawai dalam rangka pengadaan pegawai di daerah ini dilakukan melalui tiga tahapan, yaitu tahapan ujian tertulis, pelaksanaan wawancara dengan calon serta tahapan seleksi surat-surat (seleksi administrasi).

#### 1. Seleksi tertulis

Seleksi tertulis dimaksudkan untuk mengetahui pengetahuan yang dimiliki oleh calon bersangkutan atau pemahaman calon tersebut terhadap kebijaksanaan-kebijaksanaan pemerintah yang telah dilaksanakan. Untuk itu maka materi seleksi umumnya terdiri atas :

- a. Bahasa Indonesia
- b. Falsafah Idiologi Negara
- c. Garis-garis Besar Haluan Negara
- d. Tata Negara Indonesia
- e. Sejarah Indonesia
- f. Kebijakanaksanaan-kebijaksanaan pemerintah, dan
- g. Pengetahuan Umum.

## 2. Seleksi tidak tertulis/lisan

Seleksi ini dilaksanakan melalui suatu rangkaian wawancara tipe penerimaan pegawai dengan calon bersangkutan guna mengetahui motivasi yang mendorong mereka menjadi pegawai dan lain-lain yang sifatnya untuk mengetahui keadaan fisik dan psikis calon tersebut. Seleksi lisan ini dilaksanakan setelah calon mengikuti ujian tertulis.

## 3. Seleksi surat-surat

Seleksi tersebut disamping untuk mengetahui klasifikasi ijazah yang diperlukan, juga untuk persiapan bagi calon bersangkutan bilamana dinyatakan lulus kelak. Seleksi ini dapat dilakukan sebelum diadakan seleksi tertulis dan lisan ataupun setelah yang bersangkutan dinyatakan lulus. Bilamana seleksi surat-surat dilakukan sebelum ujian tertulis dan lisan maka tujuannya adalah untuk meringankan pekerjaan panitia oleh karena biasanya klasifikasi ijazah yang dibutuhkan, telah ditetapkan terlebih dahulu sebelum proses penerimaan pegawai dimulai. Akan tetapi untuk menghindari kemungkinan adanya tafsiran diskriminasi perolehan ijazah yang diperlukan, maka semua pelamar diterima untuk ikut seleksi dan untuk lulus atau tidak panitia lah yang menentukan. Dapat ditambahkan bahwa pelamar yang lulus diumumkan melalui papan informasi di halaman

Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene, di samping itu dikirimkan surat panggilan melalui alamat masing-masing.

#### 4. Pemberian Surat Keterangan ( Certification )

Panitia penerimaan calon pegawai Sekretariat Wilayah Dati II Majene, pada prinsipnya tidak memberikan surat keterangan kelulusan kepada calon yang dinyatakan lulus. Hal mana dikarenakan proses penyelesaian kepegawaiannya dilakukan secara bertkesinambungan, maksudnya begitu dinyatakan lulus langsung diperintahkan untuk melengkapi berkasnya untuk diusulkan.

Sedangkan makna dari pada pemberian surat keterangan adalah sebagai pertanda bahwa yang bersangkutan telah lulus dan menunggu penyelesaian lebih lanjut.

Sebagaimana diketahui bahwa pemberian keterangan kelulusan kepada calon/pelamar akan digunakan untuk proses pengangkatan selanjutnya, sementara dalam rangka pengangkatan pegawai (calon pegawai) pada Sekretariat Wilayah Dati II Majene, jumlah yang lulus disesuaikan dengan jumlah yang dibutuhkan sebagai Calon pegawai Negeri Sipil di Daerah ini. Dengan demikian maka pemberian surat keterangan kelulusan tidak diperlukan lagi.

#### 5. Pengangkatan ( appointment )

Mengenai kegiatan pengangkatan pegawai atau lebih tepat disebut pengajuan usul pengangkatan calon pegawai



Negeri Sipil atau pegawai baru, panitia penerimaan pada Setwilda Tingkat II Majene berpedoman pada pasal 16 ayat (3) Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian yakni bahwa setiap pelamar yang diterima untuk menjadi pegawai Negeri Sipil diharuskan mengalami masa percobaan dan selama masa percobaan itu ia berstatus sebagai calon pegawai Negeri Sipil. Selama masa percobaan ini maka kepada calon pegawai Negeri Sipil bersangkutan diberi gaji pokok serta penghasilan lain menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Untuk persetujuan usul pengangkatan sebagai calon pegawai dipergunakan formulir D-2 yakni formulir tentang tanda persetujuan pengangkatan calon pegawai Negeri Sipil tersebut oleh BAKN. Apakah hasil pemeriksaan dan penelitian telah menunjukkan bahwa kelengkapan administrasi kepegawaian calon tersebut telah sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku maka dibuatlah Nomor Induk Pegawai (NIP) berdasarkan urutan Nomor seri usulan pengangkatan dari propinsi untuk kemudian ditanda tangani oleh Kepala Biro Kepegawaian (BAKN). Hasil persetujuan atas usul ke BAKN ini selanjutnya dikirimkan kembali ke Majene (biro kepegawaian propinsi), dimana atas dasar ini maka pihak Biro Kepegawaian Kantor Gubernur KDH Tingkat I Sulawesi Selatan mengambil tindakan-tindakan sebagai berikut :

a. Jika calon yang diusulkan pengangkatannya ke BAKN

adalah untuk formasi Pegawai Negeri Sipil pusat maka Biro Kepegawaian dengan dasar nota persetujuan dari BAKN menerbitkan surat keputusan pengangkatan sekaligus penempatannya. Hal ini disebabkan karena dalam nota persetujuan BAKN bagi calon Pegawai Negeri Sipil pusat telah ditetapkan pula penempatannya. Jadi sifat surat keputusan Gubernur tentang pengangkatan pegawai dalam hal ini hanya berupa keputusan pengangkatan dan nota tugas untuk melaksanakan penempatan itu.

- b. Lain halnya jika calon yang diusulkan pengangkatannya ke BAKN adalah untuk mengisi formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah maka surat keputusan pengangkatannya dibuat oleh Biro Kepegawaian Kantor Gubernur serta ditanda tangani oleh Gubernur Kepala Daerah atau pejabat yang ditunjuk untuk san atas nama Gubernur diberi wewenang menanda tangani surat keputusan pengangkatan pegawai.

Dari ungkapan-ungkapan di atas jelaslah bahwa pemerintah Daerah dalam hal ini Bagian Kepegawaian Sekretariat Daerah Tingkat II Majene tidak menerbitkan surat keputusan pengangkatan pegawai, baik pegawai Negeri Sipil daerah maupun pegawai Negeri Sipil Pusat. Kegiatan-kegiatan panitia penerimaan pegawai Tingkat Kabupaten Majene hanya terbatas pada persiapan surat-surat kelengkapan administrasi dan pengisian formulir D-2 beserta lampiran-lampirannya dalam rangka usulan pengangkatan

pegawai ke BAKN. Dalam hal ini wewenang pengangkatan Pegawai Negeri Sipil yang baru, baik untuk formasi Sekretariat Wilayah Daerah Tingkat I maupun formasi Sekretariat Wilayah Daerah Tingkat II ataupun formasi pada Dinas-dinas dan satuan kerja tingkat propinsi serta Kabupaten.

#### 6. Penempatan ( Placement )

##### a. Penempatan calon pegawai Negeri Sipil pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene

Penempatan pegawai merupakan faktor kunci setelah permasalahan selesai dipecahkan. Fungsi penempatan pegawai sangat menentukan apakah pegawai itu akan bisa menyumbangkan kemampuannya pada pekerjaannya atau tidak.

Dewasa ini pelaksanaan penempatan pegawai didasarkan persyaratan pekerjaan yang telah dipenuhi oleh pelamar, kemudian calon Pegawai Negeri Sipil yang telah lulus seleksi ditempatkan pada tempat yang membutuhkan pegawai baru tersebut.

Penempatan pegawai Negeri Sipil yang dilaksanakan oleh Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene adalah sebagai berikut:

Untuk penempatan pegawai Negeri Sipil pada Setwilda Tingkat II Majene bagi pegawai-pegawai baru akan ditentukan dari atas dalam hal ini adalah Daerah



Tingkat I Sulawesi Selatan. Penentuan penempatan pegawai dari propinsi tersebut berdasarkan daftar kebutuhan pegawai dan formasi yang kosong yang telah diusulikan ke propinsi sebelumnya.

Namun demikian, formasi yang telah ditentukan dari propinsi tersebut kadang-kadang sesampai di daerah/kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene, mengalami perubahan.

Perubahan tersebut dimaksudkan untuk menyesuaikan kembali kekosongan pada tempat-tempat tertentu dalam struktur organisasi dalam Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene. Penentuan/pelamaran kembali bagi pegawai yang bersangkutan telah diadakan perubahan akan dilakukan oleh Bupati sebagai pengambil keputusan terakhir berdasarkan wewenang yang ada padanya.

b. Penempatan bagi pegawai-pegawai lama yang menjalani suatu promosi atau suatu mutasi.

Pertimbangan-pertimbangan dalam rangka usaha pembangunan secara berencana, yakni penempatan pegawai yang diperlukan dan dengan kualitas yang cukup tinggi untuk kegiatan usaha-usaha prioritas, berlaku dalam masalah penempatan. Penempatan ini kemudian berhubungan dengan masalah mutasi dan promosi yaitu perubahan-perubahan penempatan karena prestasi

pelaksanaan pekerjaan si pegawai atau karena kebutuhan organisasi.

Sistem promosi dimaksudkan untuk memberikan peluang terhadap hal itu dan juga untuk memberi kemungkinan penyediaan tenaga pegawai Negeri tingkat tinggi yang berpengalaman. Sistem promosi tersebut harus berdasarkan standar-standar dan kriteria tertentu yang obyektif maupun adil merata. Dasar dari pada standar tersebut adalah senioritas atau prestasi kerja dan seringkali juga dilakukan secara kombinasi antara keduanya.

Adapun pelaksanaan sistem promosi yang ada pada kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene, berdasarkan pada kesenioritasan seseorang. Disamping itu, diperhatikan pula klasifikasi pendidikan, latihan jabatan dari pegawai, karena pendidikan dan latihan tersebut dianggap pula sebagai suatu peningkatan kemampuan pegawai yang bersangkutan.

Bagi pegawai yang akan dipromosikan setelah dipertimbangkan menurut kwalifikasi pendidikan dan kesenioritasan, tahap berikutnya adalah diusulkan oleh pejabat setempat ke daerah Tingkat I dan selanjutnya diteruskan ke Pusat. Kemudian pembahasan berikutnya yaitu mengenai mutasi dalam perpindahan pegawai dan jabatan yang atau ke jabatan lainnya baik ke jabatan setingkat ataupun jabatan yang lebih rendah dan pada yang semula.

Klasifikasi pendidikan pada umumnya dimaksudkan

untuk menempatkan pegawai pada tempat yang secepatnya dan agar si pegawai yang bersangkutan mendapat keputusan kerja setinggi mungkin dan dapat memberikan prestasi yang tinggi.

Pada kantor Buapti Kepala Daerah Tingkat II Majene pelaksanaan sistem perpindahan ini, didasarkan dua pertimbangan sebagai berikut:

- a. Diadakannya perpindahan (mutasi) untuk menghindari rasa kejauhan bagi pegawai yang bersangkutan. Dengan demikian maka diadakan penyegeran kerja bagi pegawai yang bersangkutan.
- b. Perpindahan dapat pula diadakan karena adanya seseorang pegawai yang mempunyai pangkat/golongan yang rendah dan membawahi seseorang yang mempunyai pangkat/golongan yang lebih tinggi dalam suatu unit kerja. Kedua pertimbangan tersebut di atas mempunyai dasar atau standar di dalam melaksanakannya seperti :
  - Adanya penilaian DP3, yakni mempunyai penilaian kondite yang baik selama dua tahun berturut-turut.
  - Adapun yang menilai DP3 atau penilaian kondite tersebut adalah atasan langsung yang membawahi pegawai yang bersangkutan, lalu penilaian tersebut diteruskan ke Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene sebagai penentu kebijaksanaan terakhir.

Pada dasarnya mutasi yang dijalankan oleh kantor Buapti Kepala Daerah Tingkat II Majene mempunyai dua



orientasi pelaksanaan bagi pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan yaitu:

- a. Dilaksanakannya pemindahan (mutasi) ini dimaksudkan sebagai pengembangan atau peningkatan karier. Dalam hal ini, pemindahan atau pengeseran dapat dilakukan ke tempat atau jabatan lain yang lebih cocok dan dianggap lebih mampu untuk dijabat oleh pejabat yang dimaksud.
- b. Adapun orientasi yang kedua di dalam pelaksanaan mutasi atau pengeseran tempat kerja yaitu pemindahan (mutasi) yang dianggap sebagai hukuman.

Pemindahan yang dimaksud sebagai hukuman, yaitu pemindahan ketempat yang dianggap tidak cocok dengan minat dan fasilitas yang ada sehingga tidak memungkinkan bagi pegawai yang bersangkutan untuk berkembang.

## 7. Orientasi (Orientation)

Secara teoritis, maksud diadakannya orientasi bagi pegawai Negeri Sipil adalah untuk, membiasakan pegawai tersebut pada jabatan yang dipangkunya. Bagi pegawai Negeri Sipil (pegawai lama), kegiatan orientasi mungkin dimaksudkan agar pejabat tersebut memberikan hasil yang berdayaguna dan berhasilguna dalam menyelenggarakan tugas-tugasnya. Sementara bagi calon pegawai Negeri Sipil (pegawai baru). Penyelenggaraan orientasi tidak hanya

dimaksudkan untuk membiasakan calon pegawai bersangkutan pada praktek tugas-tugas kepegawaian. Umumnya calon pegawai tersebut adalah mereka yang baru saja merampungkan pendidikan tertentu, sehingga pengetahuan mereka di bidang praktek kepegawaian sangat minim. Hal ini mengakibatkan tingkatnya produktivitas mereka, jika dihitung secara ekonomis.

Masih ada kekhawatiran bagi pegawai terutama para calon Pegawai Negeri Sipil sangat penting, tetapi kenyataan di daerah Tingkat II Majene orientasi itu tidak dilaksanakan secara khusus. Maksudnya adalah bahwa pemerintah daerah tidak menyelenggarakan kegiatan secara khusus dalam rangka orientasi kepegawaian. Namun demikian, Kepala Bagian Kepegawaian Setwilada Tingkat II Majene menerangkan bahwa kegiatan yang dapat digolongkan sebagai orientasi bagi pegawai baru ialah penugasan yang diberikan kepada selama calon Pegawai Negeri Sipil bersangkutan masih menerima gaji 90% dari gaji pokok.

Dalam statusnya sebagai calon pegawai Negeri Sipil tersebut, pegawai bersangkutan tidak diberikan suatu jabatan struktural tertentu. Pada masa ini, para pegawai tersebut hanya ditempatkan sebagai staf pada bagian yang diperkirakan sesuai ijazah yang bersangkutan. Dengan kebijaksanaan seperti ini maka calon pegawai Negeri bersangkutan mempunyai kesempatan untuk membentuk dirinya dengan jalan mempraktekkan ilmu pengetahuan yang diterima

dan ataupun memadukan teori tersebut dengan kenyataan di lapangan. Dengan jalan seperti ini, calon pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan akan memperoleh pengetahuan baru yang akan membantunya dalam melaksanakan tugas-tugas dan fungsi sesuai dengan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

UNIVERSITAS  
UNIVERSITAS

**BOSOWA**





## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Proses Pengadaan Pegawai Negeri Sipil

Di dalam proses pengadaan pegawai Negeri Sipil Daerah di Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene, berikut ini akan diuraikan tahapan pelaksanaannya mulai dari pengumuman, Seleksi, pengangkatan, penempatan serta orientasi Calon Pegawai Negeri Sipil.

##### 1. Pengumuman tentang Penerimaan Pegawai

Mengenai bentuk pengumuman yang dilaksanakan selama ini pada Kantor Bupati Kepala Daerah tingkat II Majene, dapat dikategorikan masih kurang efektif, karena bentuk pengumuman hanya dipasang, ditempelkan pada papan pengumuman Kantor tersebut. Bentuk yang demikian itu tidak akan dapat terjangkau mereka yang bertempat tinggal jauh dari lokasi Kantor tersebut, sehingga informasi tentang pengadaan pegawai yang dimaksud tidak menyebar keseluruh Daerah Majene.

Untuk membuktikan kekurang efektifan bentuk pengumuman tersebut dapat diketahui pada jawaban responden, yang diberikan melalui angket sebagai berikut :

TABEL IV.1

CARA MEMPEROLEH INFORMASI TENTANG PENERIMAAN  
PEGAWAI PADA KANTOR BKDH. TINGKAT II MAJENE

N = 45		
Jawaban	Frekwensi	Presentase
- Melalui Radio	2	4,44 %
- Papan Pengumuman Kantor tersebut	24	53,33 %
- Dari teman	12	26,67 %
- Dari Pegawai Kantor tersebut	7	15,56 %
Jumlah	45	100,00 %

Sumber : Hasil penelitian Lapangan tahun 1991

Dari tabel tersebut tampak bahwa pertama penerimaan Pegawai Negeri Sipil Daerah pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene dengan hanya memasang pengumuman pada papan pengumuman, jika dikaitkan dengan penyebarluasan informasi, masih belum efektif, karena hanya 24 responden (53,33 %) yang mengetahui penerimaan pegawai melalui papan pengumuman tersebut, sedangkan 12 responden (26,67 %) melalui teman, 7 responden (15,56 %) melalui pegawai Kantor tersebut dan hanya 2 responden (4,44 %) yang mengetahui melalui siaran Radio.

Meskipun pihak Kantor Bupati tersebut juga memberikan Informasi lewat siaran radio, akan tetapi masih belum

dapat menyebar secara merata, mungkin karena penyiaran radio tidak berulang sehingga kurang mendengarnya.

Olehnya itu cara penyebarluasan informasi tentang penerimaan Pegawai Negeri Sipil Daerah oleh Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene yang dianggap paling efektif ialah pengumuman melalui selebaran-selebaran yang jumlahnya banyak atau panflet-panflet yang ditempelkan pada tempat-tempat umum, melalui bioskop atau mencari langsung ke Kantor Tenaga kerja setempat.

Dengan demikian, maka peminat akan banyak datang mendaftarkan diri menjadi calon pegawai negeri Sipil Daerah, karena lebih banyak pendaftar, berarti lebih besar kemungkinan akan didapatkan tenaga-tenaga yang baik.

Demikian pula halnya dengan isi pengumuman tersebut tidak lengkap, karena tidak dimuat ketentuan-ketentuan sebagai berikut :

- Persyaratan yang harus dipenuhi oleh pelamar ;
- Batas waktu yang ditentukan untuk mengajukan surat lamaran
- Alamat tempat mengajukan lamaran
- Tingkat pendidikan dan jurusan yang dikehendaki .

Dengan adanya pengumuman yang demikian itu maka dapat dikatakan bahwa pengumuman itu belum lengkap sebagai mana mestinya. Masalah yang timbul dalam hal ini, yaitu calon pendaftar masih bingung dan bertanya-tanya



dimana mereka akan ditempatkan sesuai dengan latar belakang pendidikan yang disandanginya. Dari itu, untuk melengkapi isi pengumuman tersebut sedapat mungkin dicantumkan pula antara lain :

- Tenaga dibutuhkan bagaimana klasifikasinya ?
- Berapa banyak jumlah yang diterima ?
- Kualifikasi jurusan/ijazah yang diperlukan untuk dapat diterima
- Bagaimana cara mengajukan lamaran.

## 2. Lamaran Calon Pegawai Negeri

Dalam tahap ini, pada dasarnya adalah berhubungan dengan pengumuman yang telah diketahui bagi para peminat pekerjaan, dan telah memenuhi syarat-syarat maka mereka mengajukan lamaran pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene, dalam rangka penerimaan lamaran bagi calon-calon pegawai Negeri Sipil Daerah yang akan diterima, maka diperlukankan ketelitian di dalam penerimaan lamaran.

Setelah diadakan pendaftaran pelamar, lalu tiba saatnya diadakan pemeriksaan atau penilaian atas berkas-berkas atau persyaratan-persyaratan pada pelamar itu. Mengenai pemeriksaan atau penilaian berkas dan persyaratan-persyaratan pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene itu sering ditemui kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam penulisan lamaran, salah memasukkan atau

kurang lengkap berkasnya, semuanya itu karena adanya pengumuman atau informasi yang kurang mendukung terlaksananya proses pelamaran secara efektif. Sehingga menimbulkan penerimaan pelamar calon yang kurang efisien.

### 3. Seleksi/penyaringan

Tahap seleksi atau merupakan pula bagian dari penerimaan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene. Tahap ini adalah rangkaian dari penerimaan lamaran yang dianggap memenuhi persyaratan untuk seleksi.

Seleksi penyaringan yang diadakan pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene, adalah berdasarkan wewenang yang dilimpahkan oleh propinsi kepada Bupati. Pelaksanaan seleksi yang dijalankan pada Kantor Bupati tersebut, ternyata masih lemah karena penyelesaian/penyaringan yang dilakukan hanya dilakukan dibidang Ilmu pengetahuan secara tertulis saja, tanpa diadakan seleksi dibidang keterampilan dan psycotest melalui wawancara dengan demikian, maka Pegawai Negeri Sipil yang diterima nantinya adalah merupakan Pegawai yang mempunyai sikap dan mental yang lemah, lagi pula pegawai yang kurang cekatan untuk menangani suatu permasalahan yang ada di dalam organisasi. Padahal pegawai-pegawai tersebut diharapkan menjadi pegawai-pegawai yang setia terhadap pancasila dan

Undang-undang Dasar 1945 serta setia kepada Negara dan Bangsa.

Bagaimana cara penerimaan pegawai pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene, dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

TABEL IV.2

CARA PENERIMAAN PEGAWAI PADA KANTOR BUPATI KEPALA  
DAERAH TINGKAT II MAJENE

N = 45

Jawaban	Frekwensi	Presentase
- Testing/ujian	18	40,00 %
- Pengantian	21	46,67 %
- Pengangkatan	6	13,33 %
Jumlah	45	100,00 %

Sumber : Hasil penelitian Lapangan 1991

Dari tabel tersebut di atas tampak bahwa calon pegawai Negeri Sipil yang diterima pada Kantor Bupati tersebut melalui testing/ujian sejumlah 18 responden (40,00 %) yang melalui pengantian lebih tinggi yaitu 21 responden (46,67 %). Kemudian penerimaan melalui cara pengangkatan, 6 responden (13,33 %).

Dari tiga cara penerimaan calon pegawai Negeri Sipil pada lingkungan Setwilda Tingkat II Majene yang dijalankan oleh Kantor tersebut rupanya terdapat kejanggalan, karena masih adanya penerimaan secara pengangkatan, ini



berarti bahwa penerimaan tersebut kurang efektif di dalam pencarian tenaga-tenaga cakap, terampil dan berdedikasi yang tinggi serta bermutu.

Untuk mengantisipasi terjadinya masalah tersebut di atas, dapat dilakukan penerimaan pegawai dengan memilih alternatif lain, misalnya disamping mencari tenaga-tenaga dalam masyarakat umum untuk diseleksi, mungkin ada baiknya diberikan juga kesempatan Alumni baru yang berminat dari perguruan-perguruan tinggi.

#### 4. Pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil

Tahap ini merupakan tahap peralihan dari proses penerimaan calon pegawai Negeri Sipil ke Tahap proses penempatan pegawai Negeri Sipil di lingkungan Setwilda Tingkat II Majene.

Dalam Tahap ini, akan diuraikan beberapa permasalahan yang menyangkut status calon pegawai Negeri Sipil yang ditempatkan pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene. Setelah diadakan seleksi dan dinyatakan lulus, lalu diangkat menjadi Calon Pegawai pada Lingkungan Setwilda Tingkat II Majene sesuai dengan jenjang pangkat/golongan yang dimilikinya.

Sebenarnya, sejak pengangkatan menjadi calon pegawai Negeri Sipil pada Kantor Bupati Kepala Daerah, sejak itu pula pegawai tersebut sudah bergelut dengan berbagai permasalahan tentang penempatan. Adapun peraturan mengenai

pengangkatan calon pegawai Negeri Sipil pada Lingkungan Setwilda Tingkat II Majene adalah sebagai berikut :

- a. Pelamar yang telah diputuskan untuk diterima, diusulkan pengangkatannya menjadi calon pegawai Negeri Sipil Daerah kepada kepala Administrasi Kepegawaian Negara.

Untuk pengajuan usul pengangkatan sebagai Calon pegawai Negeri Sipil pada BAKN maka panitia penerimaan pegawai Negeri Sipil menggunakan formulir D-2 yakni formulir tentang tanda persetujuan pengangkatan calon pegawai Negeri Sipil oleh BAKN. Dalam formulir D-2 tersebut dimuat antara lain hal-hal sebagai berikut :

- a. Nama calon
- b. Tempat dan tanggal kelahiran (umur) calon
- c. Pendidikan yang pernah diikuti, mulai terendah (Sekolah Dasar) hingga jenjang pendidikan terakhir (Sarjana Muda) jika yang bersangkutan berijazah Sarjana Muda.
- d. Jenis kelamin
- e. Agama
- f. Kebangsaan/suku
- g. Pengangkatan dalam pangkat (sesuai ijazah), dan sebagainya.

Penyampaian/pengiriman formulir D-2 tersebut kepada BAKN disertai lampiran-lampiran :

- a. Surat permohonan yang bersangkutan ditulis tangan sendiri dalam huruf latin di atas kertas bermaterai Rp. 1.000.

b. Semua fotocopy ijazah yang dimiliki oleh yang bersangkutan atau surat tanda tamat belajar setelah mendapat pengesahan pejabat yang berwenang masing-masing :

- 1) Ijazah yang dikeluarkan oleh perguruan tinggi, tingkat Sarjana Muda dan atau Sarjana yang sudah disahkan.
- 2) Ijazah yang dikeluarkan oleh perguruan Tinggi atau Akademi Swasta disahkan oleh Koordinator Kepertis.
- 3) Ijazah dan atau Surat Tanda Tamat Belajar dan atau surat keterangan yang berfungsi sebagai ijazah/STTB tingkat SLTP dan SLTA masing-masing disahkan oleh Kepala Sekolahnya.
- 4) Ijazah atau Surat Tanda Tamat Belajar dan atau surat keterangan yang berfungsi sebagai ijazah/STTB tingkat Sekolah Dasar disahkan oleh Kepala Sekolahnya atau oleh Kepala Kandep Dikbud Kecamatan.
- 5) Ijazah dan atau Surat Tanda Tamat Belajar dan atau Surat keterangan yang berfungsi sebagai ijazah/STTB yang dikeluarkan oleh Sekolah-sekolah Menengah Ekonomi Tingkat Pertama (Sekolah Teknik Negeri, Sekolah Menengah Ekonomi Tingkat Pertama dan Sekolah Kesejahteraan Keluarga Tingkat Pertama) yang telah dilebur kedalam Sekolah Menengah Umum Tingkat Pertama Negeri (SMP Negeri) disahkan oleh Kepala Bidang Pendidikan Menengah Kejuruan



(Kabidmenjar) pada Kantor Wilayah Depdikbud Propinsi.

- c. Lampiran Surat Edaran Kepala BAKN Nomor 01/SE/1979 tertanggal 9 Maret 1979 tentang Daftar Riwayat Hidup dari calon yang bersangkutan.
- d. Lampiran Surat Edaran Kepala BAKN Nomor 05/SE/1976 tertanggal 8 Maret 1976 tentang surat Keterangan Tidak Pernah Dihukum. Dalam hal ini dihukum penjara/kurungan berdasarkan keputusan Pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap karena melakukan suatu tindak pidana kejahatan jabatan atau tindak pidana kejahatan yang ada hubungan dengan jabatannya.
- e. Lampiran III Surat Edaran Kepala BAKN Nomor 05/SE/1976 tertanggal 8 Maret 1976 tentang Surat Pernyataan Tidak Pernah terlibat dalam gerakan yang menentang Pancasila, Undang-undang dasar 1945 dan Pemerintah.
- f. Lampiran IV Surat Edaran Kepala BAKN Nomor 05/SE/1976 tertanggal 8 Maret 1976 tentang surat Pernyataan tidak pernah diberhentikan tidak dengan hormat dari pekerjaannya, baik pada Instansi Pemerintah maupun pada badan swasta.
- g. Lampiran V Surat Edaran Kepala BAKN Nomor 05/SE/1976 tertanggal 8 Maret 1976 tentang Surat pertanyaan tidak berkedudukan sebagai Pegawai Negeri atau Calon Pegawai Negeri baik Pegawai/calon Pegawai negeri Sipil maupun Anggota ABRI.

- h. Lampiran VI Surat Edaran Kepala BAKN Nomor 05/SE/1976 tertanggal 8 Maret 1976 tentang surat pernyataan bersedia ditempatkan diseluruh Wilayah Republik Indonesia atau di Negara lain yang ditentukan oleh Pemerintah.
- i. Foto copy bukti (referensi) pengalaman kerja bagi mereka yang pernah bekerja.
- j. Surat keterangan berkelakuan baik serta surat keterangan tidak terlibat pada G.30 S/PKI bagi mereka yang pada tanggal 1 Oktober 1965 telah berumur 12 tahun yang dikeluarkan oleh POLRI setempat.
- k. Surat keterangan berbadan sehat yang dikeluarkan oleh Dokter pemerintah setempat.
- l. Pas foto terakhir ukuran 3 x 4 cm sebanyak 13 lembar, yang dibelakangnya dituliskan nama calon bersangkutan.
- m. Map snellchecker sebanyak rangkap surat-surat tersebut di atas ( biasanya enam buah ).

Bilamana semua kelengkapan surat-surat sebagai lampiran formulir D-2 di atas telah rampung maka panitia penerimaan pegawai pada tingkat Kabupaten Majene membuatkan suatu surat pengantar yang ditujukan kepada Kepala BAKN yang dikirim melalui Biro Kepegawaian Kantor Gubernur KDH Tingkat I Sulawesi Selatan. BAKN kemudian memeriksa dan meneliti kebenaran dan kelengkapan administrasi kepegawaian tersebut telah sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku maka dibuatkan Nomor Induk Pegawai

(NIP) berdasarkan urutan nomor seri usulan pengangkatan dari propinsi untuk kemudian ditandatangani oleh Kepala Biro Kepegawaian BAKN sebagai mengetahui. Hasil persetujuan atas usul ke BAKN ini selanjutnya dikirimkan kembali ke Majene ( Biro Kepegawaian Propinsi ).

b. Setelah diperoleh persetujuan dari Kepala BAKN maka yang bersangkutan diangkat menjadi calon Pegawai Negeri Sipil dalam masa percobaan dengan Syarat keputusan pejabat yang berwenang sesuai dengan ketentuan peraturan pemerintah Nomor 20/SE/1975 tertanggal 19 Oktober 1975.

Adapun lamanya menjadi calon pegawai Negeri Sipil pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene disesuaikan dengan pasal 16 ayat 4 Undang-undang No. 6 Tahun 1974 yang mengatakan calon pegawai Negeri Sipil diangkat menjadi pegawai Negeri Sipil Daerah melalui masa percobaan sekurang-kurangnya satu tahun selambat-lambatnya dua tahun.

Berdasarkan kedua peraturan tersebut di atas maka dapat dikatakan bahwa pengangkatan calon pegawai Negeri Sipil pada Kantor Setwilda Tingkat II Majene, ditetapkan paling kurang satu Tahun dan paling lama dua Tahun.

Sehubungan dengan hal tersebut ternyata bahwa ada pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene masih menyimpang



dari peraturan-peraturan yang ada, seperti yang terlihat pada tabel berikut ini :

TABEL IV.3

## LAMANYA MENJADI CALON PEGAWAI NEGERI SIPIL

## BARU DIANGKAT MENJADI PEGAWAI NEGERI YANG DENITIF

Jawaban	Frekwensi	Presentase
- Kurang dari setahun	4	8,89 %
- Kurang dari 2 tahun	13	28,89 %
- 2 sampai 3 Tahun	12	26,67 %
- 3 Tahun keatas	16	35,55 %
Jumlah	45	100,00 %

Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 1991.

Tabel tersebut di atas menggambarkan bahwa ada diantara calon pegawai Negeri Sipil pada Setwilda Tingkat II Majene yang telah menjadi calon pegawai cukup lama, sebelum diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil penuh. Ada 16 responden 35,55 % yang menjadi masa calon pegawai 3 Tahun keatas baru diangkat, 12 responden (26,67 %) yang mengalami tugas 2 - 3 Tahun dan hanya 13 responden yang menjalani masa calon kurang dari 2 tahun dan 4 responden (8,89 %) yang menjalani masa percobaan kurang dari setahun baru dapat diangkat.

Hal tersebut di atas merupakan gejala yang tidak baik meronrong kewibawaan pimpinan dan merusak mental pegawai tersebut, apabila gejala tersebut sudah berlarut

maka dapat mengurangi gairah mereka untuk bekerja sebagaimana mestinya dalam melayani kebutuhan masyarakat. Lagi pula akan timbul kecurangan kepercayaan terhadap pola kepemimpinan yang dimiliki pimpinan.

Timbulnya permasalahan tersebut disebabkan oleh pejabat yang berwenang kurang memperhatikan nasib pegawainya untuk diusulkan pengangkatan mereka secepatnya.

Meskipun terjadinya keterlambatan pengangkatan tersebut mungkin disebabkan karena persyaratan-persyaratan yang belum dipenuhi, akan tetapi semuanya itu terletak pada cara bimbingan dari atasan untuk menyempurnakannya. Dengan demikian maka timbulnya permasalahan tersebut tergantung dari pola pemberian motivasi dan pola penilaian pimpinan.

##### 5. Penempatan Pegawai Negeri Sipil

Penempatan Pegawai adalah merupakan faktor kunci yang perlu dibenahi. Penempatan Pegawai adalah suatu hal yang sangat penting di dalam pergelutan menyandang predikat sebagai aparat pemerintah, karena aparat pemerintah merupakan Public Service (pelayanan masyarakat) di dalam memacu pembangunan Nasional. Oleh karena itu jika penempatan jabatan atau posisi kerja tidak sesuai dengan bidangnya, maka tugasnya sebagai public service tidak akan berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan.

Penempatan Pegawai Negeri Sipil yang dimaksud disini dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok pembahasan, yaitu penempatan Pegawai Negeri Sipil bagi pegawai-pegawai yang baru diangkat, dan penempatan Pegawai Negeri Sipil bagi pegawai-pegawai lama, dengan adanya suatu promosi atau mutasi (perpindahan).

a. Penempatan Pegawai Negeri Sipil bagi Pegawai-pegawai baru.

Untuk penempatan ini, sebagaimana telah diterangkan bahwa penempatan bagi pegawai-pegawai baru telah ditentukan dari Daerah Tingkat I Propinsi Sulawesi Selatan berdasarkan daftar kebutuhan pegawai yang diusulkan oleh Daerah Tingkat II Majene.

Masalah yang ditimbulkan dalam hal ini, adalah adanya penentuan penempatan pegawai dari Daerah Tingkat I diupah setelah tiba di Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene ini menandakan bahwa tidak efektifnya daftar kebutuhan pegawai yang dibuat oleh Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene.

Perubahan dan penyesuaian formasi dalam struktur organisasi tersebut adalah wewenang Bapak Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene sebagai penentu kebijaksanaan namun dilain hal dapat menimbulkan ekses terhadap pegawai-pegawai yang ada dalam Kantor Bupati tersebut, lebih fael lagi jika perubahan itu dilakukan dan ditempatkan pada tempat yang tidak sesuai dengan tempatnya



atau bidangnya.

Seperti Jawaban atau pendapat dari sejumlah responden dari pegawai pada kantor Bupati tersebut dengan melalui angket sebagai berikut :

TABEL IV.4  
PENGUASAAN TUGAS PADA PENEMPATAN PERTAMA KALI

N = 45

Jawaban	Frekuensi	Presentase
- Sangat Menguasai	5	11,11 %
- Menguasai 50 %	14	31,11 %
- Menguasai 25 %	18	40,00 %
- Belum menguasai	8	17,78 %
Jumlah	45	100,00 %

Sumber : Hasil Penelitian Lapangan Tahun 1991

Dari tabel tersebut di atas menggambarkan bahwa dalam kesempatan pertama kali pada bidang/unit kerja ada 18 responden (40,00 %) yang mengatakan hanya menguasai 25 %, ada 14 responden (31,11 %) yang mengatakan menguasai 50 %, dan 5 responden (11,11 %) yang mengatakan sangat menguasai, serta 8 responden (17,78 %) yang mengatakan belum menguasai bidang tersebut.

Sehubungan dengan uraian-uraian yang menjadi masalah tersebut di atas, maka dapat dikatakan bahwa proses pengisian formasi pegawai Negeri Sipil pada Kantor Bupati

Kepala Daerah Tingkat II Majene, masih lemah sehingga tidak pernah tertutup dari formasi-formasi yang lowong.

b. Penempatan Pegawai Negeri Sipil Daerah bagi pegawai-pegawai lama dengan melalui suatu mutasi atau promosi.

Pada proses penempatan pegawai pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene dengan melalui suatu promosi atau mutasi, pada dasarnya merupakan bantuan apa yang dikatakan sistem karier dan sistem prestasi kerja sebagaimana halnya.

Sesuai dengan wawancara dengan Kepala sub bagian Muatsi pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene, dapat ditarik kesimpulan bahwa promosi adalah pemberian status dan penghargaan yang lebih tinggi, suatu promosi adalah suatu perubahan jabatan yang mengandung perkiraan pertanggung jawaban yang lebih besar atau suatu gerakan ke atas tangga kekuasaan.

Sebagaimana pada pembahasan terdahulu telah diterapkan bahwa pelaksanaan Sistem promosi yang diadakan pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene, itu berdasarkan kepada kesenioritasan seseorang, praktek demikian sangat umum dipergunakan dalam pemerintahan praktek ini biasanya ditempatkan orang-orang dengan kurang memperhatikan/mempertimbangkan faktor kecakapan/keterampilan pada bidang tertentu.

Sebagaimana tanggapan dari pegawai Kantor Bupati

Kepala Daerah Tingkat II Majene, mengatakan sebagai berikut :

TABEL IV.5

KESESUAIAN POSISI/JABATAN YANG DI TEMPATI  
OLEH PEGAWAI-PEGAWAI

Jawaban	Frekwensi	Presentase
- Sesuai	16	36,00 %
- Tidak sesuai	19	42,00 %
- Tidak ada jawaban	10	14,00 %
Jumlah	45	100,00 %

Sumber : Hasil Penelitian Lapangan Tahun 1991

Dari tabel di atas menggambarkan bahwa belum terlaksana prinsip *the right man in the right place* (penempatan orang-orang pada tempatnya). Sehingga besar kemungkinan menimbulkan suatu aktivitas kerja yang tidak efisien. Demikian pula pelaksanaan promosi ada kalanya bagi pegawai-pegawai Negeri Sipil yang seharusnya sudah dapat dipromosikan, ternyata belum diusulkan.

Dari perbandingan di atas, telah memberikan suatu gambaran tentang penempatan yang tidak efektif di dalam menangani suatu bidang, ketidak efektifan ini muncul disebabkan adanya penanganan kerja yang tidak dikuasai yang akhirnya pekerjaan itu terhambat.

Sebahagian besar dari responden tersebut memberikan komentar bahwa dari penglihatan sendiri yang menyaksikan adanya pegawai-pegawai tertentu sangat sulit untuk menye-



lesaikan tugasnya, sebab mereka tidak menguasai bidang tersebut.

Kemudian pada penjelasan di atas memberikan gambaran bahwa pelaksanaan promosi belum berjalan sebagaimana diharapkan yang dimaksud oleh Undang-Undang Nomor 8/1974, yang mana dimaksudkan dari pada Undang-Undang tersebut, bahwa didalam pelaksanaan promosi harus mempunyai penilaian yang objektif dan bukan subjektif.

Dengan munculnya masalah tersebut berarti pula akan merembek kedalam masalah penempatan pegawai. Sebab pegawai yang telah dipromosikan itu sudah logis akan ditempatkan pada jenjang jabatan yang setingkat lebih tinggi. Selanjutnya lebih fatal lagi seandainya pegawai tersebut sudah menduduki jabatan barunya dan semakin rumit menyelesaikan permasalahan yang ada di dalamnya.

Hasil wawancara penulis dengan beberapa orang dalam staf kepegawaian mengatakan bahwa memang terkandung pelaksanaan promosi itu dipercepat jika tenaganya akan dibutuhkan untuk sesuatu jabatan dan sebaliknya ada pula beberapa pegawai yang tidak dipromosikan meskipun masa dinasnya sudah dimungkinkan. Dalam waktu yang terakhir ini, belum dipromosikan karena beberapa kriteria yang belum terpenuhi menurut penilaian pejabat yang berwenang untuk itu.

Dari data tersebut di atas, memberikan suatu gambaran tentang pelaksanaan promosi bahwa benarlah proses

pelaksanaan promosi pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene, sering dipercepat ataupun terlambat. Dengan demikian, maka kesemuanya itu dapat terjadi karena tergantung dari si pemberi penilaian, dalam hal ini Bapak sebagai pengambil putusan terakhir.

Sehubungan dengan hal tersebut di dalam pemberian penilaian terhadap karier seseorang pegawai nampaknya belum berjalan secara obyektif. Karena dari beberapa pegawai telah memenuhi persyaratan untuk perbaikan jenjang karier, namun di katakan belum bisa menurut keputusan terakhir. Sebaliknya ada pegawai yang dianggap belum memenuhi persyaratan menurut penilaian umum ternyata dapat dipromosikan dengan berdasarkan, pada pengambilan keputusan terakhir, yakni Bapak Bupati.

Penilaian atasan sebagai pengamat terhadap tingkah laku anggota, pada dasarnya yang demikian ini baik, jika penilaian berjalan secara obyektif, tanpa ada unsur pribadi akan tetapi kalau penilaian mempunyai unsur pribadi, dan lain sebagainya. Berarti bukannya membina pegawai, melainkan menurunkan derajat Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Setwilda Tingkat II Majene secara keseluruhan yang berarti pula mengandung datangnya sentimen-sentimen pribadi.

#### Orientasi ( orientation )

Sehubungan dengan pengolahan kuisioner mengenai masalah penempatan pertama kali di dalam mengelola atau

mengerjakan tugas, disini dapat dilihat bahwa masih banyak pegawai yang ditempatkan pada tempat yang tidak sesuai dengan bidangnya atau tempatnya ini menandakan bahwa pemerintah Daerah tidak menyelenggarakan kegiatan secara khusus dalam rangka orientasi kepegawaian, meskipun orientasi bagi pegawai terutama bagi para calon pegawai Negeri Sipil pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene, sangat penting.

Namun demikian Kepala bagian kepegawaian Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene menerangkan bahwa kemungkinan yang dapat digolongkan sebagai kegiatan orientasi pegawai dalam hal ini yakni, kegiatan selama calon pegawai Negeri Sipil di lingkungan Setwilda tingkat II Majene yang bersangkutan masih menerima gaji 80 % dari gaji pokok, serta pegawai bersangkutan tidak diberikan suatu jabatan struktural atau dengan kata lain pegawai tersebut hanya ditempatkan sebagai staf pada bagian yang diperkirakan dengan ijazah yang bersangkutan.

Hal ini dapat menimbulkan penempatan pegawai baru yang tidak lagi dapat dilakukan atas dasar keahlian seseorang tetapi hanya didasarkan kepada adanya jumlah tambahan pegawai, hal tersebut tidak dapat memberikan hasil yang berdaya guna dan berhasil guna di dalam menyelenggarakan tugas-tugasnya. Atau dengan kata lain belum terlaksananya prinsip *The Right Man In The Right Place* (penempatan orang-orang pada tempatnya). sehingga besar



kemungkinan menimbulkan suatu aktivitas kerja yang tidak efisien.

Yang seharusnya dalam masa percobaan tersebut seseorang Pegawai dapat dipindah-pindahkan dari suatu unit ke unit lain dalam jangka waktu relatif singkat, biasanya 3 sampai 6 bulan dimaksudkan agar calon pegawai Negeri Sipil Daerah tersebut lebih dekat kepada cara kerja masing-masing unit, sehingga Pegawai Negeri yang bersangkutan dapat mengetahui dirinya di unit mana yang cocok.

Mel seperti ini kurang mendapat perhatian yang semestinya, dan belum pernah dijalankan di Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene.

#### **B. Sistem Pengadaan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene**

Pada bab II telah diuraikan sistem penerimaan pegawai pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene. Tetapi mengenai sistem yang harus dianut dalam pengangkatan pegawai-pegawai menurut Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian adalah perpaduan antara sistem karier dan sistem kecakapan. Tetapi kenyataannya sekarang pelaksanaan penerimaan pegawai Negeri Sipil di lingkungan Setwilda Tingkat II Majene, terkadang sangat sulit dijalankan suatu sistem kecakapan atau prestasi kerja untuk secara obyektif di dalam memberikan suatu penilaian, tanggapan responden

mengenai sistem penerimaan pegawai Negeri Sipil pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene, seperti terlihat dalam tabel berikut ini :

TABEL IV.6  
SISTEM YANG DIGUNAKAN DI DALAM PENERIMAAN PEGAWAI

N = 45

Jawaban	Frekwensi	Presentase
- Sistem karier	18	40,00 %
- Sistem Kekeluargaan	21	47,00 %
- Tidak ada jawaban	6	13,00 %
Jumlah	45	100,00 %

Sumber : Hasil Penelitian Lapangan Tahun 1991

Tabel tersebut di atas memperlihatkan sebanyak 18 responden (40,00 %) yang mengatakan sistem karier, dan 21 responden (47,00 %) yang mengatakan bahwa di dalam penerimaan pegawai Negeri Sipil pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene, masih terlihat sistem kekeluargaan atau golongan, serta 6 responden (13,00 %) yang tidak ada jawaban.

Dari sejumlah 21 responden itu, rata-rata memberikan alasan bahwa adanya calon pelamar tertentu itu melalui penggantian atas nota dari salah satu pejabat pada Kantor tersebut dan melalui penjatahan dari Pemerintah Daerah Tingkat I Sulawesi Selatan.

Berdasarkan data tersebut di atas, dan alasan-alasan

yang diberikan maka nampaklah bahwa di dalam pelaksanaan pengadaan pegawai Negeri Sipil pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene, masih jauh untuk dikatakan obyektif dan masih terlalu jauh meninggalkan dari peraturan-peraturan yang telah ditentukan, sehingga tidak heran kalau ada pegawai dari Kantor tersebut yang selalu mengeluh atas cara yang berlaku dalam Kantor Bupati tersebut.

Dalam uraian tersebut dikemukakan bahwa dalam pengadaan Pegawai didasarkan atas jatah yang ditentukan oleh pemerintah Daerah Tingkat I Sulawesi Selatan, pada hal jatah tersebut jauh dibawah kebutuhan pegawai yang diperlukan dibandingkan dengan tugas yang kian meningkat. Akibatnya bahwa dalam penempatan pegawai baru tidak lagi dapat dilakukan atas dasar pendidikan dan keahlian seseorang, tetapi hanya didasarkan kepada adanya jumlah tambahan pegawai.

Untuk memecahkan masalah Mutasi, penempatan dan penerimaan pegawai tersebut di atas hendaknya ditempuh berbagai alternatif sebagai berikut :

- a. Mengadakan inventarisasi terhadap unit kerja yang mengajukan permintaan tambahan pegawai, sehingga diperoleh kejelasan unit organisasi mana yang perlu mendapatkan prioritas utama di dalam memperoleh tambahan pegawai dengan terlebih dahulu diperhatikan latar belakang pendidikan masing-masing pegawai dikaitkan



jenis dan sifat pekerjaan setiap unit kerja.

- b. Melaksanakan mutasi pegawai secara interen yang dilakukan sesuai proses penempatan pegawai, permutasian mana diberlakukan terhadap semua pegawai yang ada dengan pengecualian bagi pegawai yang mengerjakan tugas tertentu. Melalui penilaian alternatif tersebut di atas, dapat diiadakan atau minimal dikurangi masalah yang berhubungan dengan terbalasnya jatah pegawai yang diterima, demikian pula penempatan yang tidak tepat dapat diatasi melalui mutasi interen dengan memperhatikan jenis dan sifat pekerjaan tiap unit kerja dalam bentuk analisa jabatan guna dapat melihat persyaratan yang dibutuhkan.

## B A B V

## KESIMPULAN DAN SARAN-SARAN

## A. Kesimpulan

Setelah diuraikan bab demi bab, tentang sistem pengadaan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene, maka dapat ditarik suatu kesimpulan sebagai berikut :

1. Tahap pertama dalam proses penerimaan calon pegawai Negeri Sipil pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Maneje ternyata belum tersebar secara merata karena pengumumannya hanya di pasang pada papan pengumuman sehingga tidak seluruhnya peminat dapat mengetahuinya.
2. Cara penerimaan calon Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene juga tidak seluruhnya melalui ujian yaitu hanya 40,00 % , sedangkan lebih banyak yang melalui penggantian (46,67 %) dan melalui pengangkatan (13,33 %). Ini berarti bahwa penerimaan tersebut kurang efektif di dalam pencarian tenaga-tenaga cakap, terampil dan berdedikasi yang tinggi serta bermutu.
3. Lamanya calon Pegawai Negeri Sipil diterima untuk ditempatkan sebagai pegawai Negeri yang definitif masih bervariasi yaitu kurang dari setahun (8,89 %), kurang 2 tahun (28,89 %) lebih 2 tahun sampai 3 tahun (26,67 %) dan tiga tahun keatas (35,55 %) hal mana

bisa mengurangi gairah dan kecurigaan antara pegawai-pegawai tersebut.

4. Penempatan calon Pegawai Negeri Sipil pada formasi yang tersedia nampaknya belum begitu terarah, karena hanya 11,11 % yang menguasai tugasnya (31,11 %) menguasai 50 % (40,00 %) yang hanya menguasai 25 % , sedangkan (17,78 %) yang belum menguasai sama sekali, hal mana merupakan akibat dari penerimaan pegawai Negeri Sipil yang tidak efektif.
5. Demikian juga halnya dengan kesesuaian formasi/jabatan yang ditempati pegawai-pegawai, ternyata belum sesuai dengan kemampuan mereka, hanya (35,00 %) yang sesuai, (42,00 %) tidak sesuai, sedangkan (14,00 %) responden tidak memberikan jawaban. Ini menggambarkan bahwa belum terlaksananya prinsip *the right man in the right place* (penempatan orang-orang pada tempatnya). Sehingga besar kemungkinan menimbulkan suatu aktivitas kerja yang tidak efisien.
6. Sistem pengadaan pegawai yang digunakan adalah sistem karier dan sistem prestasi kerja dengan tujuan mengambil keuntungan-keuntungan dan membuang kerugian, kedua sistem tersebut, namun dalam pelaksanaan kedua sistem belum dapat dilaksanakan sepenuhnya sehingga dalam pelaksanaannya selalu cenderung pada nepotisme system.



## B. Saran- saran

Berdasarkan atas kesimpulan di atas, maka penulis akan memberikan saran-saran yang mungkin dapat dianggap sebagai sumbangan pemilihan dalam rangka sistem pengadaan pegawai Negeri Sipil pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene, sebagai berikut :

1. Untuk mengantisipasi tidak tersebarnya pengumuman tentang penerimaan calon pegawai Negeri Sipil, pada tahun berikutnya disarankan agar pengumuman tersebut dapat disebarluaskan lewat siaran-siaran radio swasta dan kalau bisa melalui pamflet yang disebarluaskan ke seluruh pelosok sampai ke desa-desa.
2. Guna memperoleh calon pegawai Negeri Sipil yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan formasi yang lowong maka sistem penerimaan yang digunakan sebaiknya hanya melalui ujian/testing yang diikuti secara serempak oleh seluruh calon yang telah memenuhi persyaratan.
3. Demikian juga sistem penempatan calon pegawai Negeri Sipil yang telah diterima atau setelah lulus ujian penempatan dan pengangkatannya hendaknya dilakukan secara bersamaan sehingga formasi yang tersedia dapat segera diisi oleh calon yang sesuai dengan kemampuan masing-masing.
4. Untuk menghindari penempatan calon pegawai Negeri tidak menguasai posisi/jabatan, hendaknya mengadakan terlebih dahulu suatu program yang direncanakan,

sehingga pegawai yang diterima sesuai dengan latar belakang pendidikan dan ketrampilan yang diperlukan untuk mengisi formasi yang lowong.

5. Sebaiknya bagi calon pegawai Negeri Sipil di lingkungan Setwilda Tingkat II Majene yang telah memenuhi syarat untuk diangkat menjadi pegawai Negeri Sipil yang definitif diusahakan pengangkatannya dengan mengemukakan secepatnya.
6. Kiranya dalam sistem pengadaan pegawai Negeri Sipil pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Majene hubungan subyektif ditanggalkan dan penilaian yang obyektif ditegakkan guna mendapatkan tenaga kerja/pegawai yang benar-benar bermutu dalam melaksanakan tugas-tugas sehari-hari yang berarti pula membuka kesempatan kepada seluruh rakyat Indonesia untuk mendapatkan kesempatan kerja secara adil dan merata.

## DAFTAR KEPUSTAKAAN

## A. Buku-buku

- Alex. S. Nitisetirno, Drs. Ec, Manajemen Personalia, Jakarta; Ghalia Indonesia, Cetakan Kelima, 1985.
- Moekijat, Drs, Manajemen Kepegawaian (Personnel Managemen) Bandung; Mandar Maju, Cetakan VII, 1989.
- Musanef, Drs, Manajemen Kepagawaian di Indonesia, Jakarta: PT. Gunung Agung Cetakan Keempat, 1989.
- Miftah Thoha, Drs, MPA, Administrasi Kepegawaian Daerah, Jakarta; Ghalia Indonesia, Cetakan Pertama, 1983.
- Manullang M, Dr, Management Personalia, Jakarta ;Ghalia Indonesia, 1982.
- S. Nitisemito CC Alex, Drs, Managemen Personalia, Jakarta; Ghalia Indonesia, 1984.
- H. Nainggolan, Pembinaan Pegawai Negeri Sipil, Jakarta ; PT. Nattu, Cetakan Kesebelas, 1987.
- Bintoro Tjokroamidjoyo, H. Prof, Dr, Pengantar Administrasi Pembangunan, Jakarta ; LP3ES, Cetakan Kesebelas, 1987.
- Pamudji, S, MPA, Prof, Drs, Ekologi Administrasi Negara, Jakarta ; PT. Bina Aksara, Cetakan Pertama 1985.
- Siagian, SP. Dr, MPA, Filsafat Administrasi, Jakarta; PT. Gunung Agung, Cetakan Ketiga 1979.
- Sukarsimi Arikunto, Ny, Dr, Prosedur Penelitian, Jakarta; Bina Aksara, 1983.
- Sudibyo Triatmodjo, SH, Hukum Kepegawaian Mengenai Kedudukan Hak dan Kewajiban Pegawai Negeri Sipil, Jakarta ; Ghalia Indonesia, Cetakan Pertama 1983
- Tatang M, Amirin, Drs, Pokok-Pokok Teori Sistem, Jakarta; CV. Rajawali, Cetakan Pertama 1984.



B. Dokumen - dokumen

Badan Administrasi Negara, Himpunan Peraturan Kepegawaian Jakarta, Jilid 2, 1977.

Departemen Dalam Negeri Republik Indonesia, Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-pokok Kepegawaian.

Himpunan Keputusan Musyawarah Nasional Pertama KORPRI, 1978 .

Ketetapan-ketetapan MPR Republik Indonesia 1986.

Departemen Dalam Negeri, Peraturan Pemerintah No. 6 Tahun 1976 Tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil.

UNIVERSITAS  
UNIVERSITAS

BOSOWA



STRUKTUR ORGANISASI BAGIAN KEPEGAWAIAN  
SETWILDA TINGKAT II MAJENE

