

## Perencanaan Pembangunan Sumber Daya Aparatur Melalui Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah di Kabupaten Magetan

Inci Abdul Yatim<sup>1,2</sup>, Bambang Supriyono<sup>1,3</sup>, Imam Hardjanto<sup>1,3</sup>

<sup>1</sup>Program Magister Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya

<sup>2</sup>Pemerintah Kabupaten Magetan

<sup>3</sup>Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya

### Abstrak

Pelaksanaan pembangunan dan penyelenggaraan pelayanan sektor publik yang efektif dan efisien membutuhkan sumber daya aparatur pemerintah yang profesional, memiliki kompetensi dan jumlah yang tepat, namun hal tersebut belum sepenuhnya terwujud. Untuk itu diperlukan perbaikan dalam pengelolaan kepegawaian ke arah yang lebih baik terutama perencanaan untuk formasi pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan: (1) Perencanaan sumber daya aparatur melalui penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah yang dilaksanakan di Kabupaten Magetan; dan (2) Faktor-faktor yang berkaitan dengan penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah di Kabupaten Magetan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan jenis deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Perencanaan sumber daya aparatur di Kabupaten Magetan dituangkan dalam Rencana Strategis Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Magetan yang diwujudkan dalam berbagai perencanaan di bidang aparatur antara lain penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil yang pada tahun 2013 menggunakan data analisis jabatan dan analisis beban kerja, namun hasilnya tidak optimal karena data tersebut tidak akurat/valid; (2) faktor-faktor yang berkaitan dan menyebabkan hal tersebut adalah komitmen manajemen, kebijakan pemerintah, sumber daya perencana kepegawaian, sistem informasi sumber daya manusia atau SIMPEG dan anggaran yang belum sesuai dengan yang diharapkan.

**Kata kunci:** formasi pegawai negeri sipil, kabupaten magetan, perencanaan, sumber daya aparatur

### Abstract

Development implementation and service delivery at public sector effective and efficient government requires personnel resources professional, competent and just the right amount, but it has not been fully realized. It is necessary for improvement in the management of human resources towards a better especially planning for formation personnel. This study aimed to describe: (1) planning personnel resources through the preparation of Local Civil Servants formation implemented in Magetan, and (2) factors related to the preparation of the Regional Civil Servant formation in Magetan. In this study, using a qualitative approach, the descriptive type. The results showed that: (1) planning personnel resources in Magetan outlined in the Strategic Plan of the Regional Employment Board Magetan embodied in various planning in the areas of personnel, among others, the preparation of the formation of the Civil Service in 2013 using data from job analysis and workload analysis, but the results are not optimal because the data is inaccurate/invalid; (2) factors related to and caused it is the commitment of management, government policies, resource planners staffing, human resources information systems or *SIMPEG* and budgets that has not been as expected

**Keyword:** planning, personnel resources, the formation of the civil service, magetan regency

### PENDAHULUAN

Pelaksanaan pembangunan dan penyelenggaraan pelayanan publik membutuhkan sumber daya aparatur pemerintah yang profesional, memiliki kompetensi dan jumlah yang tepat sesuai kebutuhan. Untuk itu, sumber daya aparatur sendiri perlu dibangun dan direncanakan secara tepat. Pembangunan sumber daya aparatur diarahkan pada profesionalisme sumber daya aparatur atau Pegawai Negeri Sipil. Upaya pemerintah untuk tersedianya aparatur yang

profesional setidaknya mencerminkan dua aspek utama, yaitu aspek substansial dan aspek prosedural [1]. Pada aspek substansial, penyiapan sumber daya aparatur perlu pemahaman tentang jenis-jenis kewenangan dan volume tugas yang melekat pada setiap kewenangan sebagai dasar menetapkan kualifikasi aparatur yang dibutuhkan, jelas pertimbangan formasinya serta prospek pengembangan dan penda penggunaannya. Pada aspek prosedural, berkaitan dengan jenis dan sifat pendidikan serta pelatihan yang dilakukan untuk

Corresponding Address:

Inci Abdul Yatim

Email : inchis12@gmail.com

Alamat : Jl. Sriwijaya No. 16 Magetan

memenuhi kebutuhan aspek substansi. Sumber daya aparatur dalam penyelenggaraan aktivitas pemerintahan sangat penting, karena merupakan pelaksana utama dari semua program pemerintah yang telah direncanakan. “Sumber daya manusia merupakan unsur yang esensial dan modal dasar dalam pembangunan nasional. Aparatur negara yang memiliki sikap pengabdian, mutu keterampilan, dan kemampuan profesional tinggi diperlukan agar pelaksanaan tugas dapat dilakukan secara efisien dan efektif” [2].

“Banyaknya jumlah pegawai yang tidak produktif, dan didukung oleh kualitas yang kurang memadai maka profesionalisme yang bekerja di pemerintahan dinilai banyak yang tidak kompeten. Oleh karena itu, banyak di-rasakan bahwa kebutuhan pegawai kelihatan tidak didasarkan pada kebijakan strategis yang meliputi terumusannya secara jelas visi, misi, dan tujuan dan domain yang dimiliki oleh masing-masing organisasi baik di tingkat departemen pemerintah pusat maupun di pemerintahan daerah” [3].

Dari sini dapat dilihat bahwa penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil bagian penting dalam pembangunan sumber daya aparatur. Terkait hal ini, Penetapan formasi menjadi penting oleh karena tidak saja menjadi alat perencanaan kepegawaian, terutama mengenai pengadaan, tetapi juga harus dikaitkan dengan perencanaan pembiayaan untuk pegawai. Demikian pula menjadi dasar bagi penilaian promosi serta program pendidikan dan latihan pegawai [6].

Dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 75 Tahun 2004 disebutkan bahwa: “Dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien, Pegawai Negeri Sipil (PNS) dituntut untuk bekerja secara profesional. Namun, pada kenyataannya, profesionalisme yang diharapkan belum sepenuhnya terwujud. Salah satu komponen yang sifatnya mendesak untuk ditata saat ini adalah perencanaan pegawai, utamanya perencanaan untuk formasi pegawai. Selama ini Penyusunan Formasi PNS sebagai bagian manajemen kepegawaian belum sepenuhnya dilakukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi”.

Dari penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil yang tepat akan diperoleh Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kompetensi sesuai yang dibutuhkan dan mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan optimal. “Dengan formasi kepegawaian yang sehat, diharapkan jumlah dan susunan pegawai untuk masing-masing badan pemerintahan dapat sesuai dengan

fungsi, tugas dan beban kerja badan pemerintahan tersebut” [4].

Langkah-langkah yang perlu untuk melaksanakan usaha di atas sebagai berikut: “Kebijaksanaan penyempurnaan formasi dan pengadaan diarahkan untuk memperoleh calon PNS yang sesuai dengan kebutuhan nyata pada instansi pemerintah pusat dan daerah, baik dalam mutu maupun jumlah. Untuk menentukan formasi dan pengadaan dilakukan penyempurnaan dalam perencanaan tenaga kerja PNS berdasarkan analisis jabatan, kebutuhan, perkiraan beban kerja, dan inventarisasi jabatan serta klasifikasi jabatan” [2].

Oleh karena itu, perlu pengkajian lebih mendalam terhadap pelaksanaan penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil yang di lakukan di daerah, sehingga benang kusut yang terkait dengan Pegawai Negeri Sipil dari aspek perencanaannya diharapkan dapat ditemukan cara untuk menguraikan.

Membahas pembangunan sumber daya aparatur dalam rangka menyediakan sumber daya untuk pembangunan dan pelayanan publik maka akan bertitik tolak dari administrasi pembangunan. Administrasi pembangunan sebagai “seluruh usaha yang dilakukan oleh suatu negara bangsa untuk bertumbuh, berkembang, dan berubah secara sadar dan terencana dalam semua segi kehidupan dan penghidupan negara bangsa yang bersangkutan dalam rangka pencapaian tujuan akhirnya” [5]. Tidak berbeda dengan pendapat di atas, administrasi pembangunan mempunyai dua fungsi, yaitu: (1) usaha penyempurnaan administrasi negara atau pembangunan bidang administrasi (*the development of administration*) yaitu penyempurnaan di bidang organisasi dan kelembagaan, kepegawaian, tata cara dan tata laksana administrasi negara, penyempurnaan sarana-sarana fisik administrasi negara; dan (2) administrasi untuk pembangunan (*the administration for development*) atau pembinaan di bidang administrasi untuk mendukung perencanaan dan pelaksanaan pembangunan [2].

Pembangunan di bidang kepegawaian atau aparatur menjadi bagian dari pembangunan di bidang administrasi untuk mendukung proses perumusan kebijakan-kebijaksanaan dan program-program pembangunan serta tata pelaksanaannya secara efektif. Pembangunan di bidang kepegawaian atau sumber daya aparatur memberikan peranan yang sangat vital bagi penyediaan sumber daya aparatur sebagai perumus kebijakan dan program pem-

bangunan sekaligus implementator/pelaksananya. Oleh karena itu, pembangunan bidang kepegawaian atau sumber daya aparatur ini menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari pembangunan secara keseluruhan dan upaya-upaya pembangunan di bidang ini juga harus dilakukan melalui perencanaan yang tepat.

Perencanaan pembangunan yaitu “usaha sistematis untuk memilih alternatif yang dapat ditempuh guna mencapai tujuan yang diinginkan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang realistis dan rasional” [2]. Suatu perencanaan pembangunan memiliki potensi kegagalan yang berakibat tidak tercapainya tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Alasan gagalnya perencanaan salah satunya karena data yang tersedia di samping tidak memadai juga tidak dapat dipercaya [7].

Di dalam menyusun perencanaan sumber daya aparatur harus berwawasan strategis, artinya pegawai yang direncanakan saat ini adalah untuk waktu-waktu yang akan datang, bukan hanya untuk saat ini. Selain itu juga harus mempertimbangkan perencanaan strategis organisasi karena pada dasarnya perencanaan pegawai menjadi bagian dari rencana strategis organisasi dan sekaligus menyediakan sumber daya bagi implementasi rencana strategis organisasi. Perencanaan strategis merupakan: “suatu proses aktivitas yang berorientasi ke depan dengan memperkirakan berbagai hal agar efektivitas di masa depan dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Perencanaan bersifat memperkirakan dan memprediksikan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan rasional, logis dan dapat dilaksanakan” [8].

Perencanaan sumber daya aparatur dalam manajemen kepegawaian negeri di Indonesia dilaksanakan melalui penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil. “Formasi dalam bidang kepegawaian menyangkut masalah rencana kepegawaian untuk badan-badan pemerintahan secara keseluruhan” [4]. Definisi Formasi Pegawai Negeri Sipil dalam Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2003 adalah penentuan jumlah dan susunan pangkat Pegawai Negeri Sipil yang diperlukan untuk mampu melaksanakan tugas pokok yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang. Penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 75 Tahun 2004 dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu analisis jabatan, memperkirakan persediaan pegawai, menghitung kebutuhan pegawai, dan menghitung keseimbangan antara kebutuhan dan

persediaan. Sebagai langkah awal dalam tahapan penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil, analisis jabatan memiliki peranan yang sangat penting agar setiap Pegawai Negeri Sipil jelas jabatan, tugas dan tanggungjawabnya. Oleh karena itu analisis jabatan memegang peranan sangat penting dalam organisasi termasuk sektor publik. *“Job analysis sits at the heart of all human resource practices, making it a critically important management activity in every organization”* [9].

Penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk memperoleh komposisi/susunan/ struktur Pegawai Negeri Sipil yang tepat dalam hal jabatan, pangkat, kompetensi, jumlah, sehingga dicapai efektivitas dan efisiensi dalam organisasi publik/pemerintah. Namun demikian, dengan melihat bahwa masih banyak permasalahan terkait dengan Pegawai Negeri Sipil maka perlu dilakukan perbaikan dan penyempurnaan dalam penyusunan formasi. Kebijakan penyempurnaan formasi dan pengadaan diarahkan untuk memperoleh calon PNS yang sesuai dengan kebutuhan nyata pada instansi pemerintah pusat dan daerah, baik dalam mutu maupun jumlah. Untuk menentukan formasi dan pengadaan dilakukan penyempurnaan dalam perencanaan tenaga kerja PNS berdasarkan analisis jabatan, kebutuhan, perkiraan beban kerja, dan inventarisasi jabatan serta klasifikasi jabatan [2].

Selanjutnya faktor-faktor yang berkaitan dengan perencanaan sumber daya manusia, antara lain: rencana strategis, anggaran, rancangan organisasi dan tugas pegawai, sistem informasi manajemen dan organisasi, teknologi, politik, kebijakan, dan peraturan perundang-undangan [10]. Perencanaan dengan sumber daya perencana dengan mengatakan perencana selaku SDM perencanaan merupakan faktor utama yang menggerakkan pelaksanaan perencanaan. SDM perencana menjadi sangat penting dan bahkan menjadi kunci bagi berhasil tidaknya proses perencanaan pembangunan [8]. Faktor-faktor yang terkait erat dengan penyusunan formasi PNS di BKN adalah analisis jabatan, jenis pekerjaan, beban kerja, prinsip pelaksanaan pekerjaan, peralatan yang tersedia, kemampuan keuangan negara, sifat pekerjaan dan kapasitas seorang PNS [11]. Kemampuan keuangan negara merupakan faktor yang memiliki peran yang besar dalam penyusunan formasi pegawai di BKN.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis perencanaan sumber daya aparatur melalui penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah yang

dilaksanakan di Kabupaten Magetan dan faktor-faktor yang berkaitan dengan penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah di Kabupaten Magetan.

#### **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini mendeskripsikan dan menganalisis perencanaan pembangunan sumber daya aparatur melalui penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah di Kabupaten Magetan. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif secara deskriptif. Lokasi penelitian di Kabupaten Magetan dan situs penelitian dipilih Bagian Organisasi dan Tata Laksana sebagai *leading sector* pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja, Badan Kepegawaian Daerah sebagai instansi yang diberikan tugas melaksanakan kegiatan penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah dan pengelolaan Sistem Informasi Kepegawaian (SIMPEG) serta Dinas Pendidikandan RSUD dr. Sayidiman selain memiliki jumlah Pegawai Negeri Sipil yang besar juga kompleksitas jabatan yang ada di dalamnya.

#### **Metode Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara mendalam dengan informan-informan terkait pada Sekretariat Daerah khususnya Bagian Organisasi dan Tata Laksana, pada Badan Kepegawaian Daerah, Dinas Pendidikan dan RSUD dr. Sayidiman Magetan. Dokumentasi, dilakukan dengan cara mencatat atau mengkopi dokumen-dokumen, arsip-arsip maupun data lain yang terkait dengan perencanaan pembangunan sumber daya aparatur khususnya melalui penyusunan formasi. Sedangkan metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model proses sembilan langkah untuk menganalisis dan menafsirkan data kualitatif yang dikembangkan oleh McNabb [12]. Langkah utama dari metode analisis ini adalah mengklasifikasikan data ke dalam kelompok-kelompok data yang sejenis sesuai fokus penelitian, mendalami untuk memperoleh data yang akurat dengan "*cross-check*" data, menganalisisnya, membandingkan dengan literatur yang terkait, dan menyusun kesimpulan-kesimpulan.

#### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **Perencanaan Sumber Daya Aparatur di Kabupaten Magetan**

Perencanaan pembangunan sumber daya aparatur daerah di Kabupaten Magetan

dituangkan dalam Rencana Strategis Badan Kepegawaian Daerah Tahun 2010-2014 sebagai kerangka strategis penyelenggaraan pengelolaan sumber daya aparatur. Di dalam rencana strategis tersebut ditetapkan 6 misi, dua diantaranya yaitu berkaitan dengan perencanaan sumber daya aparatur dan sistem informasi sumber daya aparatur. Sebagai upaya untuk mewujudkan misi tersebut, antara lain ditempuh melalui kegiatan penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil dan kegiatan pembangunan/ pengembangan sistem informasi manajemen kepegawaian yang terintegrasi.

##### **Tahapan-tahapan Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah di Kabupaten Magetan**

Perencanaan sumber daya aparatur di Kabupaten Magetan melalui penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah dilaksanakan dalam 4 tahapan, yaitu analisis jabatan, analisis persediaan pegawai, analisis kebutuhan pegawai yang meliputi analisis beban kerja dan perhitungan kebutuhan pegawai dengan indeks, serta terakhir adalah analisis keseimbangan antara persediaan dengan kebutuhan pegawai. Penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah secara kelembagaan merupakan tugas dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah, tetapi analisis jabatan dan analisis beban kerja menjadi tugas dan fungsi Bagian Organisasi dan Tata Laksana Sekretariat Daerah Kabupaten Magetan.

Analisis jabatan dan analisis beban kerja telah dilaksanakan pada tahun 2012 dalam rangka memenuhi syarat kelengkapan laporan hasil perhitungan kebutuhan pegawai daerah tahun 2011, diselenggarakan oleh Bagian Organisasi dan Tata Laksana melalui pelatihan terlebih dahulu selama 2 hari dengan bekerjasama dengan Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya dan pihak ketiga (swasta) untuk penyediaan program aplikasi dan pengelola server. Materi yang disampaikan terkait analisis jabatan dan analisis beban kerja yang bersifat teknis dan tidak mencakup aspek-aspek lain terkait perencanaan organisasi di masa yang akan datang seperti rencana strategis SKPD, rencana pembangunan daerah baik jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.

Analisis jabatan dan analisis beban kerja di Kabupaten Magetan dilaksanakan oleh pegawai yang telah mengikuti pelatihannamun tidak semua berlatar belakang pegawai yang menangani kepegawaian.

##### **Analisis Jabatan**

Dalam pelaksanaan analisis jabatan di SKPD, tidak dilakukan dengan sosialisasi terlebih dahulu,

tetapi dari petugas yang akan melakukan analisis jabatan menyampaikan formulir analisis jabatan dan menjelaskan langsung kepada pejabat yang dianalisis. Petugas yang melakukan analisis pun kurang mengetahui apalagi memahami rencana strategis SKPD, RPJMD, RPJPD atau bahkan sesuatu yang sederhana seperti visi SKPD, jugabelum tersosialisasikan kepada semua pegawai. Sehingga, ketika analisis jabatan dilaksanakan banyak terjadi permasalahan, antara lain pemangku jabatan yang dianalisis kesulitan untuk mengisi formulir yang diberikan. Dalam menentukan nama jabatan fungsional hanya terfokus pada tugas pokok dan fungsi jabatan di atasnya, tugas-tugas lain yang sebenarnya diperlukan jabatan tersendiri tidak muncul nama jabatan tersebut. Selain itu, analisis jabatan tidak mampu menggali jabatan-jabatan fungsional yang saat ini belum ada tetapi diperlukan di waktu yang akan datang dalam rangka pencapaian visi dan misi SKPD dan untuk memenuhi kebutuhan pelaksana atau implementator rencana pembangunan di bidang yang menjadi tugas SKPD. Analisis jabatan seharusnya mampu menggali jabatan dari suatu kewajiban yang ada tetapi belum termasuk dalam tugas pokok dan fungsi yang telah ditetapkan [13]. Di sisi lain analisis jabatan sebagai salah satu bagian penting dalam perencanaan pegawai harus berpedoman pada rencana strategis organisasi karena pada dasarnya perencanaan pegawai juga bagian dari perencanaan strategis organisasi dan sekaligus menyediakan sumber daya bagi implementasi rencana strategis organisasi [14].

Analisis jabatan yang dilakukan di Kabupaten Magetan pada tahun 2012 masih belum akurat karena pengisian formulir analisis belum dilakukan dengan benar dan banyak aspek dalam perencanaan sumber daya aparatur yang seharusnya menjadi bahan rujukan tidak menjadi pertimbangan.

Dari analisis jabatan diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 1.** Daftar Jumlah Jabatan Menurut Jenis dan Eselon Hasil Analisis Jabatan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Magetan

No.	Jenis Jabatan	Sub Jumlah	Jumlah
1.	Jabatan Struktural		451
	a) Eselon II.a	1	

**Tabel 3.** Persediaan (Bezetting) Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Magetan Tahun 2012

b) Eselon II.b		29
c) Eselon III.a		21
d) Eselon III.b		85
e) Eselon VI.a		299
f) Eselon IV.b		16
2. Jabatan fungsional umum		1.522
a) fungsional umum yang bersifat teknis dan tidak memberikan pelayanan langsung	1.489	
b) fungsional umum yang memberikan pelayanan langsung bersifat administratif		19
c) fungsional umum yang bersifat non karier		14
3. Jabatan fungsional tertentu bidang pendidikan		454
4. Jabatan fungsional tertentu bidang kesehatan		32
5. Jabatan fungsional tertentu non kesehatan dan non pendidikan		27
<b>Jumlah</b>		<b>2.486</b>

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah, diolah.

#### Analisis Persediaan Pegawai

Analisis persediaan dalam penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah di Kabupaten Magetan Tahun 2013 dilakukan dengan inventarisasi data dari berbagai sumber, yaitu rekapitulasi hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja, laporan hasil perhitungan kebutuhan pegawai tahun 2011, data SIMPEG, data mutasi pegawai, data kependidikan dari Dinas Pendidikan serta data pegawai puskesmas dari Dinas Kesehatan dan RSUD dr. Sayidiman Magetan. Dari analisis persediaan diperoleh hasil:

**Tabel 2.** Persediaan (Bezetting) Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Magetan Tahun 2012 Menurut Jabatan

No.	Nama Jabatan	Jumlah
1.	Jabatan struktural (eselon II.a sampai dengan eselon IV.b)	874
2.	Jabatan fungsional umum	2.475
3.	Jabatan fungsional tertentu bidang pendidikan (guru)	6.259
4.	Jabatan fungsional tertentu bidang kesehatan	899
5.	Jabatan fungsional tertentu no	244
	<b>Jumlah</b>	<b>10.751</b>

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah, diolah.

Sedangkan hasil analisis persediaan pegawai menurut golongan/ruang kepangkatan ditunjukkan dalam Tabel 3 sebagai berikut:

No	Gol Ruang	Bezetting 31 Des 2011	Kenaikan Pangkat Tahun 2012	Keadaan Setelah Kenaikan Pangkat 2012	Pengangkatan Pegawai Baru TA. 2012	Perbantuan, Penarikan Kembali, Peralihan Jenis Kepeg., Pindah Inst. dari Inst. Lain TA. 2012	Perbantuan, Penarikan Kembali, Pindah Inst. ke Inst. Lain TA. 2012	PNS Yang Berhenti TA. 2012	Bezetting 31 Des 2012 (5+6+7-8-9)	Ket.
1.	IV/e		1	1					1	
2.	IV/d	2	1	2				1	1	
3.	IV/c	24	7	30				3	27	
4.	IV/b	1.266	546	1.805			1	202	1.602	
5.	IV/a	3.027	72	2.553				45	2.508	
6.	III/d	1.270	147	1.345		1		27	1.319	
7.	III/c	791	179	823		1	2	23	799	
8.	III/b	1.097	422	1.340		5	1	19	1.325	
9.	III/a	1.193	205	976		5	5	12	964	
10.	II/d	329	76	200		2	3	16	183	
11.	II/c	549	165	638		4	5	14	623	
12.	II/b	856	167	858				25	833	
13.	II/a	440	32	305		1		1	305	
14.	I/d	92	37	97					97	
15.	I/c	88	1	52				1	51	
16.	I/b	32	24	55					55	
17.	I/a	82		58					58	
Jumlah		11.138	2.082	11.138	0	19	17	389	10.751	

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah, diolah.

Dalam analisis persediaan pegawai, seharusnya data bisa diperoleh dari SIMPEG secara lengkap menurut jabatan, sehingga dari sini akan dapat diperoleh pula hasil analisis yang menunjukkan posisi persediaan lengkap dengan kompetensi pegawai pada setiap jabatan yang sangat berguna bukan saja dalam hal perencanaan kebutuhan pegawai, tetapi juga untuk kegiatan pengelolaan sumber daya aparatur yang lain. Manfaat perencanaan PNS antara lain dengan data yang lengkap maka lebih mudah untuk mengikutsertakan pegawai dalam mengikuti pendidikan dan latihan yang sesuai dengan kebutuhan instansi, agar kinerjanya dapat ditingkatkan [15].

Analisis persediaan dalam penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Magetan belum memadai untuk suatu perencanaan sumber daya aparatur karena adanya kendala dalam data persediaan pegawai pada SIMPEG yang belum disusun berdasarkan jabatan, terutama jabatan fungsional, nama jabatan belum paralel dengan data pegawai.

#### Analisis Kebutuhan Pegawai

Dalam penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah tahun 2013 di Kabupaten Magetan, analisis kebutuhan pegawai memanfaatkan data hasil analisis beban kerja yang diperoleh dari Bagian Organisasi dan Tata Laksana tahun 2012 dan melakukan analisis terhadap data tersebut membandingkan dengan

indeks sesuai pedoman perhitungan jumlah kebutuhan pegawai untuk daerah yang dikeluarkan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

#### Analisis Beban Kerja

Analisis beban kerja dalam pelaksanaannya menjadi satu rangkaian, mengikuti analisis jabatan, karena nama jabatan, ikhtisar jabatan dan uraian tugas diperoleh dari hasil analisis jabatan. Untuk jabatan fungsional umum yang kosong tidak dianalisis, sehingga analisis beban kerjanya juga tidak ada meskipun beban pekerjaannya cukup besar. Atau ada beberapa jabatan yang diukur dengan melihat jumlah orang yang ada pada jabatan itu. Seperti pada analisis jabatan, apa yang diukur adalah yang ada pada saat pengukuran, tidak mempertimbangkan perencanaan lain dalam SKPD, seperti rencana strategis SKPD, rencana pembangunan daerah dan sebagainya.

Dalam program aplikasi analisis jabatan dan analisis beban kerja, hanya dipergunakan indikator waktu yaitu menghitung volume pekerjaan dan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Analisis beban kerja yang dilaksanakan di Kabupaten Magetan masih menggunakan pendekatan tugas per tugas jabatan untuk analisis yang dilakukan dengan program aplikasi dan pendekatan perhitungan kebutuhan pegawai dalam jabatan dengan standar kebutuhan minimum yang telah

ditetapkan oleh instansi pembina untuk analisis beban kerja jabatan fungsional guru.

Oleh karena itu, hasil analisis beban kerja ini masih harus dilakukan evaluasi lagi untuk dapat digunakan sebagai standar baku dalam perhitungan kebutuhan pegawai di masa yang akan datang.

#### Menghitung Kebutuhan Pegawai Dengan Indeks

Perhitungan dengan indeks lebih menekankan pada pendekatan struktural maksudnya kebutuhan pegawai pada setiap jabatan mengikuti struktur organisasi yang sudah ada, jadi apabila ternyata struktur tersebut tidak efektif dan efisien dan perlu adanya perampingan tidak dapat terlihat. Dalam hal ini, perhitungan kebutuhan pegawai dengan indeks digunakan sebagai alat analisis untuk melihat kebutuhan pegawai yang diperoleh dari analisis beban kerja.

Hasil analisis kebutuhan yang dilakukan dengan melakukan beberapa koreksi terhadap analisis beban kerja sebagai berikut:

**Tabel 4.** Hasil Analisis Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten Magetan

No.	Nama Jabatan	Jumlah
1.	Jabatan struktural (eselon II.a sampai dengan eselon IV.b)	979,37
2.	Jabatan fungsional umum	3.168,50
3.	Jabatan fungsional tertentu bidang pendidikan (guru)	6.457,00
4.	Jabatan fungsional tertentu bidang kesehatan	1.160,83
5.	Jabatan fungsional tertentu non pendidikan dan non kesehatan	388,52
Jumlah		12.154,22

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah, diolah.

#### Analisis Keseimbangan antara Persediaan dengan Kebutuhan

Secara keseluruhan rekapitulasi hasil analisis keseimbangan antara persediaan dengan kebutuhan Pegawai Negeri Sipil Daerah di Kabupaten Magetan sebagai berikut:

**Tabel 5.** Hasil Analisis Keseimbangan Antara Persediaan dan Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten Magetan

No.	Nama Jabatan	Perse- diaan	Kebu- tuan	Selisih
1.	Jabatan struktural	874	979,37	-105,37
2.	Jabatan fungsional umum	2,475	3.168,50	-693,50
3.	Jabatan fungsional guru	6.259	6.457,00	-198,00
4.	Jabatan fungsional kesehatan	899	1.160,83	-261,83
5.	Jabatan fungsional tertentu non pendidikan dan non kesehatan	244	388,52	-144,52
Jumlah		10.751	12.154,22	-1.403,22

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah, diolah.

Hasil analisis keseimbangan antara persediaan dan kebutuhan pegawai secara

keseluruhan menunjukkan bahwa Kabupaten Magetan masih mengalami kekurangan Pegawai Negeri Sipil sebanyak 1.403. Dari analisis lanjutan terhadap masing-masing jabatan diperoleh kenyataan bahwa pada jabatan fungsional guru SMP Negeri, SMA Negeri dan SMK Negeri selain diperoleh adanya kekurangan juga dapat diidentifikasi pada beberapa bidang studi terdapat kelebihan guru sebanyak 521. Di sisi lain ada guru Pegawai Negeri Sipil yang diperbantukan pada sekolah swasta sebanyak 363, karena kebutuhannya dianggap nol maka menjadi kelebihan sebanyak jumlah tersebut. Jumlah keseluruhan kelebihan pegawai pada jabatan fungsional guru sebanyak 884.

Berdasarkan kekurangan tersebut, Pemerintah Kabupaten Magetan mengajukan usul tambahan formasi Calon Pegawai Negeri Sipil sebanyak 1.403 yang disusun berdasarkan jabatan, kualifikasi pendidikan yang disyaratkan, jumlah kebutuhan masing- masing jabatan dan rencana penempatan. Apabila hasil analisis menunjukkan organisasi kekurangan pegawai maka harus memperoleh tambahan pegawai yang tepat dalam jumlah maupun kualitasnya dari eksternal organisasi [14]

Dari tahapan-tahapan dalam penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah di Kabupaten Magetan, pada analisis jabatan dan analisis beban kerja masih belum sepenuhnya dapat mencerminkan keadaan dan kebutuhan riil SKPD dan masih perlu dilakukan evaluasi terkait dengan akurasi atau validitas hasilnya. Hal tersebut merupakan dampak dari adanya berbagai permasalahan atau kendala dalam pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja, yaitu: pengetahuan dan pemahaman terhadap masalah kepegawaian masih kurang, rencana strategis SKPD, RPJMD dan RPJPD serta visi dan misi yang ada di dalamnya tidak tersosialisasikan dengan baik, analisis jabatan dan analisis beban kerja menggunakan metode kuesioner (membagikan formulir untuk diisi) memiliki kelemahan yaitu kemungkinan pegawai tidak memiliki pemahaman yang benar terhadap pertanyaan dan adanya kecenderungan pegawai melebih-lebihkan tugas dan tanggungjawab mereka dibandingkan dengan yang sebenarnya mereka lakukan [14], program aplikasi yang digunakan hanya bisa mengakomodasi perhitungan beban kerja dengan indikator waktu, waktu pelaksanaan yang sangat mendesak yaitu 3 bulan sangat menyulitkan terutama untuk SKPD yang memiliki jumlah pegawai yang besar dan jenis jabatan yang kompleks, dan masih kurangnya koordinasi antara

Bagian Organisasi dan Tata Laksana sebagai pelaksana dalam analisis jabatan dan analisis beban kerja dengan Badan Kepegawaian Daerah sebagai pengguna hasil analisisnya.

Uraian di atas memberikan gambaran bahwa penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah di Kabupaten Magetan apabila ditinjau dari tahapan-tahapannya masih belum optimal karena pada tahap analisis jabatan dan analisis beban kerja hasil analisisnya tidak akurat/valid. Alasan gagalnya suatu perencanaan antara lain data yang tersedia disamping tidak memadai juga tidak dapat dipercaya [7].

Secara teoritis, hasil analisis jabatan (dan beban kerja) yang tidak akurat dapat menyebabkan kegiatan selanjutnya yang menggunakan data itu sebagai dasar juga kurang baik. *“Job analysis involves determining the duties and responsibilities of the job, its relationship to the organizational hierarchy, its supervisory content, and the qualifications and skills it requires. Without accurate job analysis, good recruitment is difficult”* [12].

#### **Proses Administrasi Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah di Kabupaten Magetan**

Secara administrasi, penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah di Kabupaten Magetan menjadi tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Magetan dan telah memiliki Standar Operasional dan Prosedurnya (SOP). Berdasarkan SOP tersebut, untuk bahan penyusunan formasi, Badan Kepegawaian Daerah melakukan permintaan data kebutuhan pegawai menurut jabatan kepada SKPD. Dalam menyusun kebutuhan pegawai, SKPD tidak melakukan analisis jabatan dan analisis beban kerja terlebih dahulu untuk memperoleh hasil yang tepat. Pengumpulan data melalui mekanisme ini tidak sejalan dengan hal perekrutan, terlebih dahulu harus dilakukan *job analysis* setiap jabatan pada semua sektor dan level pemerintahan untuk mengetahui *job requirement* yang dibutuhkan dan kompetensi yang harus dipenuhi oleh calon PNS [17]. Pada dasarnya, perekrutan harus didasarkan pada *need assessment* yang telah dilakukan dengan cermat.

Untuk tahun 2013, pada formulir penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah secara eksplisit mensyaratkan hasil analisis beban kerja sebagai standar kebutuhan pegawaimaka Badan Kepegawaian Daerah menggunakan data hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja tahun 2012 sebagai salah satu bahan penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil.

Perencanaan sumber daya manusia harus memperhatikan antara lain menggunakan hasil analisis sebagai bahan penyusunannya [18].

Oleh karena itu, Standar Operasional dan Prosedur (SOP) penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil daerah saat ini perlu dilakukan perubahan guna menjamin akurasi dan kualitas hasil kegiatan yang dilakukan. Hal ini sejalan dengan *International Thinking Training and Consultancy* bahwa tujuan analisis pekerjaan pada instansi pemerintah dengan sebutan analisis jabatan, antara lain untuk tujuan ketatalaksanaan yaitu penyusunan dan penyempurnaan sistem dan prosedur kerja [19].

#### **Faktor-faktor Yang Berkaitan Dengan Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah di Kabupaten Magetan**

Dari penelitian yang dilakukan maka ada beberapa faktor yang berkaitan dengan penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Magetan antara lain komitmen manajemen, kebijakan pemerintah, sumber daya perencana kepegawaian, sistem informasi sumber daya manusia, dan anggaran.

##### **Komitmen Manajemen**

Dalam aspek tahapan-tahapan penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah di Kabupaten Magetan, terutama pada tahap analisis jabatan dan analisis beban kerja, komitmen yang tinggi ditunjukkan dengan kesediaan para pejabat pada beberapa SKPD untuk meluangkan waktu dan tenaga untuk memberikan perhatian, mengikuti dan membantu secara intensif terhadap pelaksanaan analisis yang dilakukan oleh petugas bawahannya sampai dengan selesai, namun beberapa yang lain-lain memiliki komitmen yang rendah yang diindikasikan bahwa tahunnya mereka pekerjaan itu selesai dan segera dikirim. Indikator manajemen memperlihatkan komitmennya, antara lain secara tetap berkomunikasi dengan tim dan mengawasi kegiatan-kegiatannya dan tetap terlibat [20].

##### **Kebijakan Pemerintah**

Formulir untuk penyusunan formasi sudah ditetapkan oleh Badan Kepegawaian Negara dan harus dipatuhi. Selain itu, analisis jabatan menjadi tugas pokok dan fungsi Bagian Organisasi dan Tata Laksana Sekretariat Daerah Kabupaten Magetan, perspektif Bagian Organisasi dan Tata Laksana dalam pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja bisa saja berbeda dengan Badan Kepegawaian Daerah, sehingga memerlukan sinkronisasi dalam pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Di sisi lain, Berdasarkan

Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2007, semua pegawai honorer yang memenuhi persyaratan peraturan pemerintah tersebut diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil tanpa melalui analisis kebutuhan yang kemudian menyebabkan kelebihan guru bidang studi tertentu dalam jumlah yang cukup besar.

#### **Sumber Daya Perencana Kepegawaian**

Petugas yang ditunjuk untuk mengikuti pelatihan serta melaksanakan analisis jabatan dan analisis beban kerja sangat kurang dan tidak sepenuhnya personil yang menangani kepegawaian atau memiliki kompetensi di bidang tersebut. Pelatihan pun hanya dilakukan dalam waktu 2 hari dengan materi yang terbatas, menyebabkan pemahaman terhadap berbagai aspek dalam melaksanakan analisis jabatan dan analisis beban kerja kurang memadai.

Kondisi inilah yang menyebabkan para petugas yang ditunjuk untuk melaksanakan analisis jabatan dan analisis beban kerja mengalami kesulitan. Tenaga spesialis di bidang pengelolaan sumber daya manusia tidak selalu memiliki pengetahuan yang mendalam tentang semua jenis pekerjaan yang terdapat dalam satuan-satuan kerja lain dalam organisasi [21]. Kendala dalam rangka sistem perencanaan, antara lain belum didukung oleh sistem informasi dan komunikasi serta jumlah tenaga profesional yang memadai [22].

#### **Sistem Informasi Sumber Daya Manusia**

Dalam sistem informasi sumber daya manusia atau di Badan Kepegawaian Daerah disebut sebagai Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG), nama jabatan fungsional masih belum masuk dan terintegrasi dengan data pegawai, termasuk ketika saat ini sudah ada hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja yang seharusnya dimasukkan dalam SIMPEG. Beberapa alasan mendasar data hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja tidak bisa terintegrasi dengan SIMPEG antara lain: hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja belum disahkan sebagai suatu produk hukum, format data hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja tidak dapat diintegrasikan dengan SIMPEG, dan kapasitas *server* pada SIMPEG yang ada sekarang masih belum memadai untuk mengintegrasikan hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja karena datanya sangat besar. Badan Kepegawaian Daerah sendiri dalam rencana strategisnya sudah merencanakan untuk membangun SIMPEG dengan kapasitas yang lebih besar dan program yang lebih kompleks sehingga dapat mengintegrasikan data hasil analisis jabatan

dan analisis beban kerja. SIMPEG memiliki peranan yang sangat penting dalam penyediaan data/informasi bagi pengelolaan kepegawaian. Ketersediaan data/informasi yang lengkap dan akurat sangat diperlukan dalam manajemen pembangunan, bahkan menjadi modal pokok dalam perencanaan sistem informasi merupakan instrumen atau faktor yang penting dalam seluruh kegiatan manajemen, seperti proses perencanaan, penganggaran, pemantauan, dan pengawasan pelaksanaan pembangunan, dalam menunjang upaya meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas dalam pembangunan [2].

#### **Anggaran**

Anggaran yang tersedia pada Bagian Organisasi dan Tata Laksana untuk melaksanakan analisis jabatan dan analisis beban kerja pada seluruh SKPD di Kabupaten Magetan, termasuk untuk menyelenggarakan pelatihan teknis yang ideal menurut hasil wawancara masih kurang memadai. Pada sisi Badan Kepegawaian Daerah, anggaran yang telah dialokasikan sudah cukup untuk melaksanakan kegiatan penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah di Kabupaten Magetan. Hubungan antara perencanaan dan anggaran belanja negara menjadi timbal balik. Di satu pihak pencerminan dalam anggaran belanja negara menjamin kepastian pembiayaan, di lain pihak perencanaan akan memberikan perhatian terhadap keterbatasan pembiayaan [6].

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Perencanaan sumber daya aparatur di Kabupaten Magetan dituangkan dalam Rencana Strategis Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Magetan. Pada tahun 2013 penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah di Kabupaten Magetan menggunakan data hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja, berarti sudah sesuai dengan peraturan yang ada serta sejalan dengan kaidah perencanaan sumber daya manusia, yaitu dilaksanakan melalui 4 tahap, yaitu analisis jabatan, analisis persediaan pegawai, analisis kebutuhan pegawai yang dilakukan dengan analisis beban kerja dan menghitung kebutuhan pegawai dengan indeks, serta analisis keseimbangan antara persediaan dengan kebutuhan pegawai. Analisis jabatan dan analisis beban kerja menjadi tugas pokok dan fungsi Bagian Organisasi dan Tata Laksana.

Dari sisi tahapannya, penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah tahun 2013 di Kabupaten Magetan masih belum optimal karena

data hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja yang digunakan sebagai salah satu bahan penyusunnya tidak akurat/valid, penyebabnya: (1) Pengetahuan dan pemahaman terhadap masalah kepegawaian masih kurang, karena: (a) petugas yang melaksanakan analisis jabatan tidak sepenuhnya berlatar belakang sebagai pegawai yang menangani kepegawaian; (b) pelatihan hanya dilaksanakan dalam 2 hari dengan materi yang terbatas pada teori dan teknis analisis jabatan dan analisis beban kerja serta teknis menjalankan program aplikasinya, sedangkan pengetahuan lain tentang perencanaan sumber daya aparatur khususnya dan perencanaan pembangunan daerah tidak diberikan; (c) rencana strategis SKPD, RPJMD dan RPJPD serta visi dan misi yang ada di dalamnya tidak tersosialisasikan dengan baik sehingga tidak diketahui dan dipahami baik oleh petugas yang melakukan analisis maupun oleh para pemangku jabatan yang dianalisis; (2) Program aplikasi yang digunakan dalam analisis beban kerja hanya bisa mengakomodasi perhitungan beban kerja dengan indikator waktu, yaitu waktu penyelesaian untuk satu tugas dan waktu kerja efektif, sehingga untuk jabatan-jabatan fungsional tertentu yang memiliki indikator berbeda-beda tetap harus dihitung dengan indikator waktu juga; (3) Waktu pelaksanaan yang sangat mendesak yaitu 3 bulan, mulai bulan maret sampai dengan Mei 2012, sangat menyulitkan terutama untuk SKPD yang memiliki jumlah pegawai yang besar dan jenis jabatan yang kompleks, seperti Dinas Pendidikan dan RSUD dr. Sayidiman Magetan. SKPD hanya berorientasi menyelesaikan analisis jabatan dan analisis beban kerja sekedar gugur kewajiban tanpa memperhatikan akurasi dan obyektivitas hasil analisis; (4) Masih kurangnya koordinasi antara Bagian Organisasi dan Tata Laksana dengan Badan Kepegawaian Daerah terutama dalam perencanaan, persiapan dan pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja, karena memang analisis jabatan dan analisis beban kerja menjadi tugas pokok dan fungsi Bagian Organisasi dan Tata Laksana.

Menghitung kebutuhan pegawai dengan indeks tidak sepenuhnya digunakan karena tidak bisa mengukur efektivitas dari suatu jabatan dan hanya mengikuti struktur organisasi.

Kekurangan dan kelebihan pegawai tidak langsung terlihat dalam formulir penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah tahun 2013. Daftar kekurangan pegawai ditampilkan dalam formulir tambahan yaitu untuk mengajukan usulan tambahan formasi yang didasarkan adanya

kekurangan yang dihitung dari jumlah kebutuhan dikurangi dengan jumlah persediaan pegawai. Sedangkan potensi kelebihan pegawai pada jabatan fungsional guru bidang studi tidak ditampilkan dalam dokumen yang dikirim ke Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Usulan tambahan formasi belum disusun berdasarkan skala prioritas kebutuhan.

Secara administrasi, penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah di Kabupaten Magetan menjadi tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Magetan dan telah memiliki Standar Operasional dan Prosedurnya (SOP). Dengan adanya keharusan menggunakan data hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja pada penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil tahun 2013 maka Standar Operasional dan Prosedur tersebut sudah tidak sesuai lagi.

Faktor-faktor yang berkaitan dengan penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Magetan antara lain: komitmen manajemen, kebijakan pemerintah, sumber daya perencana kepegawaian, Sistem Informasi Sumber Daya Manusia atau dalam penelitian ini disebut SIMPEG, dan anggaran.

#### **Saran**

Sebagai upaya perbaikan ke depan, penulis merekomendasikan: (1) Perlu dilakukan evaluasi terhadap hasil dan pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja, bahkan apabila memungkinkan dilakukan analisis ulang dengan membentuk tim terpadu lintas SKPD; (2) Perlu adanya pengembangan/pembangunan SIMPEG pada Badan Kepegawaian Daerah sehingga mampu mengintegrasikan data dari hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja dengan data pegawai, sehingga ke depan SIMPEG menjadi unsur utama dalam pengelolaan kepegawaian.

#### **UCAPAN TERIMA KASIH**

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Plt. Sekretaris Daerah, Kepala dan seluruh pegawai Badan Kepegawaian Daerah, Kepala dan seluruh pegawai Bagian Organisasi dan Tata Laksana, Direktur dan pegawai RSUD dr. Sayidiman Magetan serta Kepala dan pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Magetan yang telah memberikan segala informasi dan dokumen yang penulis perlukan dalam penelitian ini.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

[1]. Rasyid, M.R., 2009. Kebijakan Penyiapan Sumber Daya Aparatur yang Profesional

- Dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah. Editor Andy Ramses M. dan La Bakry. 2009. Pemerintahan Daerah di Indonesia. Masyarakat Ilmu Pengetahuan Indonesia (MIPI). Jakarta. Hlm. 445-451.
- [2]. Kartasasmita, G., 1997. Administrasi Pembangunan: Perkembangan Pemikiran dan Praktiknya di Indonesia. Pustaka LP3ES Indonesia. Jakarta.
- [3]. Thoha, M., 2010. Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- [4]. Tjokroamidjojo, B., 1995a. Pengantar Administrasi Pembangunan. PT. Pustaka LP3ES Indonesia. Jakarta.
- [5]. Siagian, S.P., 2012a. Administrasi Pembangunan: Konsep, Dimensi, dan Strateginya. Bumi Aksara. Jakarta.
- [6]. Tjokroamidjojo, B., 1995b. Perencanaan Pembangunan. PT. Gunung Agung. Jakarta.
- [7]. Kuncoro, M., 2012. Perencanaan Daerah: Bagaimana Membangun Ekonomi Lokal, Kota, dan Kawasan. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- [8]. Riyadi dan D.S. Bratakusumah, 2004. Perencanaan Pembangunan Daerah: Strategi Menggali Potensi Dalam Mewujudkan Otonomi Daerah. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- [9]. Singh, P., 2008. Job analysis for a changing workplace. Human Resource Management Review 18: 2008. Hlm. 87–99.
- [10]. Sedarmayanti, 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Refika Aditama. Bandung.
- [11]. Bahaji, M., 2004. Analisis formasi pegawai negeri sipil dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi: studi kasus pada Badan Kepegawaian Negara. Tesis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Jakarta.
- [12]. McNabb, D.E., 2002. Research Methods In Public Administration and Non Profit Management: Quantitative dan Qualitative Approaches. M.E. Sharpe, Inc. Armonk New York.
- [13]. Dessler, G., 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid 1. Terjemah oleh Paramita Rahayu. Edisi Sepuluh. Indeks. Jakarta.
- [14]. Mondy, R.W., 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid 1. Terjemah oleh Bayu Airlangga. Edisi Sepuluh. Erlangga. Jakarta.
- [15]. Pasolong, H., 2011. Teori Administrasi Publik. Alfabeta. Bandung.
- [16]. Campo, S.S. dan P. Sundaram, 2000. To Serve And To Preserve: Improving Public Administration In A Competitive World. Asian Development Bank.
- [17]. Haryono, B.S., Sumartono, S. Zauhar, B. Supriyono, 2012. Capacity Building. UB Press. Malang.
- [18]. Samsudin, S., 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. CV. Pustaka Setia. Bandung.
- [19]. International Thinking Training Consultancy (ITTC). 2013. Analisis Jabatan.
- [20]. Cakrawijaya. 2013. Persiapan 5R: Komitmen Manajemen. Shopfloor Improvement Specialist.
- [21]. Siagian, S.P., 2012b. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara. Jakarta.