

Perencanaan Formasi Pegawai Di Kanwil Badan Pertanahan Nasional

Provinsi Jawa Tengah

Oleh:

Faris Ridho, Hardi Warsono, Titik Djumiarti
Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Diponegoro
Jalan Profesor Haji Soedarto, S.H Tembalang Semarang Kotak Pos 1269
Telepon (024) 7465407 Fax (024) 7465405

ABSTRACT

One of Bureaucracy Reforms coverage is to create quality human resources with high integrity in working with upholding professionalism , thus the need for a planning formations to meet the quality and quantity of staff required. This study aimed to describe the formation of employee planning and supporting factors and obstacles encountered in planning the formation of an employee at the BPN of Central Java province .

This study used a descriptive research with a qualitative approach . The focus of the study include: (1) formation of the planning process at the district office employees BPN Central Java province , (2) the factors supporting and inhibiting the formation employee planning process .

The results of the study planning process formation employee still needs to be improved in terms of analysis tools are available , the distribution of the workload of employees , budget efficiency , and analysis of employee turnover . Advice given is the BPN of Central Java province should be more effective in forecasting the division of labor and employees who will be out .

Keyword: *planning the formation, Formation Personnel Planning Factors, the process of formation planning*

A. Latar Belakang

Salah satu cakupan Reformasi Birokrasi adalah untuk menciptakan kualitas sumber daya manusia yang memiliki integritas tinggi dalam bekerja dengan menjunjung tinggi sikap profesionalisme dan nilai-nilai moralitas yang kental dengan kejujuran, kesetiaan, komitmen, serta menjaga keutuhan pribadi. Sehingga diharapkan mampu menciptakan kader bangsa dengan sumber daya manusia yang memiliki produktivitas tinggi dan bertanggung jawab terhadap amanah pekerjaan yang diterima.

Pegawai merupakan salah satu aset utama suatu instansi yang menjadi

perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status, dan latar belakang pendidikan, usia dan jenis kelamin yang heterogen yang dibawa ke dalam suatu organisasi. Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia harus sesuai dengan kebutuhan organisasi supaya efektif dan efisien menunjang tercapainya tujuan (Hasibuan, 2011:27).

Untuk mendapatkan pegawai negeri sipil yang memiliki dedikasi dan hasil kerja yang optimal, maka harus dilakukan pertimbangan dan seleksi yang ketat bagi para calon pegawai negeri sipil, apalagi yang ingin menduduki suatu jabatan strategis

Penarikan pegawai negeri sipil bukan hanya diperuntukkan bagi mereka yang baru masuk menjadi pegawai tetapi juga pegawai lama dalam posisi dan jabatan baru. Teori sumber daya manusia menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Siagian(1998:168)

perencanaan, pemrograman, dan pelaksanaannya.

Penyusunan rencana sumber daya manusia oleh pemerintah pusat yang bertanggung jawab di bidangnya kemudian dapat ditindak lanjuti oleh instansi – instansi yang merupakan bagian dari pemerintahan negara Indonesia. Tindak lanjut ini dapat berupa penyusunan program – program yang dilakukan dengan menggunakan asas desentralisasi, artinya masing – masing instansi menyusun program kepegawaian sesuai kebutuhan, kondisi, dan kemampuan masing – masing pula.

Dengan melihat latar belakang tersebut penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih jauh tentang **“Perencanaan formasi pegawai pada Kanwil BPN Provinsi Jawa Tengah.”**

B. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan Proses Perencanaan formasi pegawai dan untuk mengetahui faktor pendorong dan penghambat proses perencanaan formasi pegawai.

C. Kajian Pustaka

Paradigma Administrasi Publik

Wirausaha birokrasi (NPM) harus dijalankan berdasarkan prinsip pemerintahan yang baik. Tugas pemerintah memberikan pengarahan dan administrasi yang berwenang atas kegiatan orang-orang dalam sebuah Negara maupun daerah. Kata administrasi mengandung arti bahwa di dalam suatu pemerintah terdapat badan atau lembaga administrasi yang menyelenggarakan pemerintahan Negara,

mulai dari pusat hingga daerah (desa dan kelurahan). Stakeholders akan membantu pemerintah dalam tugas melayani sehingga tercapai NPS.

Pemerintah akan berjalan dengan baik apabila diikuti pemerintahan yang baik (*good governance*). Denhardt menyatakan pencapaian *Good Governance* dalam government merupakan era *New Public Service* (NPS). *Good Governance* tercipta apabila keseluruhan aktor aktif terlibat dalam proses pembuatan keputusan dan implementasi ataupun tidak diimplementasikan.

Reformasi Birokrasi Sumber Daya Aparatur

Reformasi birokrasi adalah suatu usaha perubahan pokok dalam suatu sistem yang tujuannya mengubah struktur, tingkah laku, dan keberadaan atau kebiasaan yang sudah lama. Reformasi birokrasi ruang lingkupnya tidak hanya terbatas pada proses dan prosedur, tetapi juga mengaitkan perubahan pada tingkat struktur dan sikap serta tingkah laku.

Reformasi birokrasi menjadi usaha mendesak mengingat implikasinya yang begitu luas bagi masyarakat dan negara. Secara nyata, perlu usaha-usaha serius agar pembaharuan birokrasi menjadi lancar dan berkelanjutan. Beberapa poin berikut ini adalah langkah-langkah yang perlu ditempuh untuk menuju reformasi birokrasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia dalam Malayu Hasibuan(2009: 23) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat.

Sedangkan fungsi dari manajemen sumber daya manusia dalam Malayu Hasibuan(2009:24)yaitu :

- 1) Perencanaan Pegawai

Perencanaan pegawai merupakan operasi dari manajemen sumber daya manusia. Dengan perencanaan pegawai dimaksudkan ada upaya untuk merencanakan jumlah dan jenis pegawai yang tepat untuk memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan organisasi ini.

2) Pengembangan Pegawai

Pengembangan pegawai merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan kualitas pegawai sehingga dapat mengurangi ketergantungan organisasi untuk menarik karyawan baru. Adapun tujuan pengembangan Sumber Daya Manusia diarahkan untuk merubah Sumber Daya Manusia yang potensial tersebut menjadi tenaga kerja yang produktif, serta mampu dan terampil sehingga menjadi efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi

Perencanaan Formasi Pegawai

Menurut BKN (<http://www.bkn.go.id/in/peraturan/pedoman/pedoman-formasi-pns.html>), formasi Pegawai Negeri Sipil adalah penentuan jumlah dan susunan pangkat Pegawai Negeri Sipil yang diperlukan untuk mampu melaksanakan tugas pokok yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang. Formasi ditetapkan untuk jangka waktu tertentu berdasarkan jenis, sifat, dan beban kerja yang harus dilaksanakan.

Dan menurut Handoko(1997:53), proses perencanaan kebutuhan pegawai yang baik yaitu :

1. Sistem perencanaan kebutuhan pegawai
Yaitu pemakaian peraturan atau regulasi apakah sudah sesuai dengan ketentuan.
2. Analisis data dan informasi
Menganalisis data – data berupa, beban pekerjaan, sifat pekerjaan, dan kualifikasi suatu pekerjaan
3. Menetapkan alternative

Membuat dan memilih alternatif lain jika diperlukan

Menurut Handoko (1997:55), Dalam menetapkan formasi untuk setiap tahun anggaran harus memperhatikan Faktor - faktor sebagai berikut :

1. Faktor Anggaran
Anggaran Belanja Pegawai Negeri Sipil yang dapat disediakan oleh negara sangat menentukan pelaksanaan pemenuhan formasi. Karena, walaupun formasi telah disusun secara tepat berdasarkan norma-norma yang rasional, tetapi akhirnya tetaplah anggaran belanja yang dapat disediakan negara yang menentukan, apakah formasi yang telah disusun itu dapat terpenuhi atau tidak.
2. Faktor Hukum
Faktor hukum berpengaruh terhadap proses perencanaan kebutuhan pegawai. Adanya perubahan hukum yang berlaku tentunya mempengaruhi peraturan dalam proses perencanaan kebutuhan pegawai
3. Faktor Persediaan Pegawai
Ketersediaan pegawai yang ada mempengaruhi proses perencanaan formasi pegawai, dengan kurangnya persediaan pegawai, maka proses perencanaan formasi pegawai akan semakin sulit.
4. *Turn Over* Pegawai.
Pensiun, permohonan berhenti, promosi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan pegawai.
5. Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil Menurut Pendidikannya
Dalam perencanaan formasi pegawai negeri sipil, suatu instansi tentunya harus melihat kualifikasi pendidikan yang dibutuhkan untuk mengisi suatu jabatan apakah jabatan – jabatan tersebut menuntut adanya kemampuan/pendidikan khusus atau tidak. Ketersediaan pegawai dengan pendidikan yang tepat akan berpengaruh terhadap perencanaan formasi pegawai di instansi tersebut.

D. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian antara lain: (1) proses perencanaan formasi pegawai di kantor wilayah BPN Provinsi Jawa Tengah, (2) faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat proses perencanaan formasi pegawai.

Lokasi penelitian adalah di Kota Semarang dan situs penelitian di Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jawa Tengah. Sumber data diperoleh dari data primer dan sekunder. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan *purposive sampling* dengan informan pada Kasubag, Kabid, dan staff.

Analisis data menggunakan *interactive model of analysis* yang dikembangkan oleh Burhan Bungin (2003:70) melalui empat tahap yaitu pengumpulan informasi, reduksi data, penyajian data, dan verifikasi. Keabsahan data penelitian menggunakan Triangulasi sumber.

E. Pembahasan

1. Proses Perencanaan Formasi Pegawai

Terkait dengan Proses Perencanaan Pegawai, dalam hal ini yang akan dilihat adalah Sistem perencanaan kebutuhan pegawai, analisis data dan informasi, dan penetapan alternatif.

1.1. Sistem Perencanaan Formasi

Dari hasil wawancara diketahui bahwa menurut informan 1 kalau penyusunannya dihitung dahulu beban kerjanya di BPN, setelah itu mengajukan hasil perhitungannya tersebut, mau dipenuhi atau tidak penambahannya itu wewenang pusat. Hal ini didukung oleh informan 2 bahwa untuk penyusunan kebutuhan pegawai dihitung dahulu beban kerjanya di BPN, setelah itu BPN Jateng mengajukan hasil perhitungannya tersebut ke pusat. Hal senada juga diutarakan oleh informan 3 bahwa itu kalau pengajuan harus diadakan penghitungan beban kerja dahulu, tidak

asal mengajukan. Informan 4 pun menyatakan pendapat serupa bahwa dalam perencanaan pegawai harus menghitung beban kerja dahulu.

Pada fenomena ini bahwa BPN Provinsi Jawa Tengah telah melaksanakan sistem perencanaan sesuai dengan aturan yang berlaku, yaitu menggunakan sistem ruang lingkup dengan melakukan analisa jabatan dan analisa beban kerja terlebih dahulu, sehingga jumlah pegawai disetiap bagiannya tidaklah sama

1.2. Analisis Data dan Informasi

Suatu organisasi yang melakukan analisis data dan informasi dalam proses perencanaan formasi pegawai bisa menghasilkan suatu perencanaan formasi pegawai yang efektif.

a. Penyusunan Formasi Dengan Analisis Jenis Pekerjaan

Jenis-jenis pekerjaan itu dapat dikelompokkan ke dalam 2 (dua) kelompok, yaitu jenis-jenis pekerjaan yang bersifat umum dan jenis-jenis pekerjaan yang bersifat khusus. Jenis-jenis pekerjaan yang bersifat umum, yaitu jenis-jenis pekerjaan yang ada seperti mengetik, urusan kepegawaian, urusan keuangan dan lain-lain. Jenis pekerjaan yang bersifat khusus, yaitu jenis-jenis pekerjaan yang hanya ada pada bagian tertentu seperti bagian pengukuran tanah, pemetaan tanah, penanganan konflik, dan lain – lain. Dengan jenis-jenis pekerjaan yang ada Di Badan Pertanahan Nasional dikumpulkan, dikelompokkan, maka akan mudah dicari apabila diperlukan, dengan begitu maka penyusunan formasi akan lebih efektif.

Dari hasil wawancara informan 1 menyebutkan bahwa kalau untuk jenis pekerjaan umum dan pekerjaan khusus Di BPN dibedakan, dilihat dahulu apa butuh keahlian khusus, untuk jenis pekerjaan khusus membutuhkan keahlian khusus seperti untuk bagian pengukuran, bagian pemetaan, bidang tersebut membutuhkan keahlian khusus. Hal ini juga didukung

oleh pendapat dari informan 2 bahwa jenis pekerjaan diidentifikasi terlebih dahulu apakah pekerjaan tersebut termasuk pekerjaan yang bersifat butuh kualifikasi tertentu atau tidak, pekerjaan yang bersifat umum semestinya semua pegawai bisa, tapi pada bidang– bidang tertentu membutuhkan ilmu khusus, harus diperhatikan bidangnya. Informan 3 juga menyatakan pendapat yang sama yaitu penerimaan yang sekarang, pendaftaran CPNS maupun pengajuan pegawai dari lingkungan BPN sendiri sudah diklasifikasikan sesuai jurusan masing, dikelompokkan berdasarkan jabatannya, berdasarkan analisa jabatan, sehingga diharapkan setiap pegawai dapat memenuhi target yang ditetapkan sesuai anggaran. Hal ini didukung juga oleh teori menurut Sofyandi (2008: 90), bahwa untuk mengetahui suatu jenis pekerjaan maka dapat dilakukan dengan analisis jabatan.

Fenomena ini dirasa sudah sesuai dengan PP No. 54 Tahun 2003, bahwa dalam proses perencanaan formasi pegawai Di BPN Provinsi Jawa Tengah terdapat analisis jenis pekerjaan untuk mengetahui apakah pekerjaan yang tersedia bersifat umum atau khusus.

b. Penyusunan Formasi Dengan Analisis Sifat Pekerjaan

Dari hasil wawancara, informan 1 menyebutkan bahwa tidak adanya pekerjaan yang mempunyai sifat beresiko tinggi Di BPN, sehingga tidak ada analisis sifat pekerjaan Di BPN, hal ini berbeda dengan pendapat yang diungkapkan oleh informan 2 bahwa resiko seperti kerja sampai malam, lembur, banyak tugas, adalah resiko yang didapatkan, semisal dibidang yang banyak pekerjaan itu kekurangan pegawai maka BPN mengajukan, ada prioritas, atau bisa dibantu oleh pegawai lain yang ada waktu senggang. Hal ini didukung oleh pendapat informan 3 bahwa Waktu tes kesehatan sebelum diangkat jadi PNS bila punya penyakit dan beresiko untuk bekerja di

lapangan biasanya sudah ada catatan khusus, dikarenakan memang pekerjaan Di BPN banyak, jadi pegawai yang ada memang harus sehat agar mampu dan mau lembur, bisa menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu. Pernyataan hampir sama juga diutarakan oleh informan 4 bahwa kalau di BPN seperti bagian penanganan konflik, ada dari pemohon yang punya masalah dan BPN sudah mendamaikan, mediasi, ada kesepakatan, ternyata setelah keluar dari mediasi terjadi ketidakpuasan, maka akan ada resiko bagi pegawai, atau bagian Keuangan, yang mempunyai resiko setiap akhir bulan atau akhir tahun untuk kerja sampai malam, harus lembur karena banyak pekerjaan yang harus diselesaikan, ada prioritas penambahan pegawai pada bagian – bagian yang memang pekerjaannya berat

Dalam fenomena ini, proses perencanaan formasi pegawainya telah sesuai dengan PP Nomor 54 Tahun 2003 yaitu dengan menganalisa sifat dari masing – masing pekerjaan sehingga dengan mengetahui sifat dari masing – masing pekerjaannya tersebut maka bisa didapatkan prioritas pada bagian mana yang paling membutuhkan pegawai.

c. Penyusunan Formasi Dengan Analisis Perkiraan Beban Kerja

Dari hasil observasi di lapangan diketahui bahwa ada beberapa bagian yang mempunyai banyak pekerjaan sehingga beban kerjanya tinggi terlihat dari banyaknya tumpukan kertas dimeja dan ada beberapa bagian yang pekerjaannya sedikit sehingga beban kerjanya ringan.

Dan dari hasil wawancara, informan 1 mengatakan bahwa Pembagian beban kerja di BPN sudah merata, semuanya beban kerjanya berat, tidak ada pekerjaan yang ringan, dalam pengajuan pegawai sudah pasti ada perkiraan beban kerja, sebagai syaratnya dalam pengajuan pegawai, dihitung dahulu beban kerjanya, setelah itu

mengajukan kebutuhan penambahan pegawai ke pusat, hal ini didukung oleh pernyataan dari kelima informan lainnya bahwa dapat dalam perencanaan formasi Kanwil BPN Jateng selalu menghitung perkiraan beban kerja terlebih dahulu, tetapi saat ini beban kerja yang ada Di Kanwil BPN Jawa Tengah masih ada pegawai yang beban kerjanya berat dan ada pegawai yang beban kerjanya ringan dikarenakan beberapa hal seperti keterbatasan pegawai dan tupoksi pada setiap bagian yang berbeda tingkat kesulitan dan jumlahnya.

Hal ini didukung oleh pendapat dari Hardiyansyah (2012:38) bahwa proses perencanaan kebutuhan pegawai yang baik harus lah menggunakan analisis beban kerja.

d.Penyusunan Formasi Dengan Analisis Perkiraan Kapasitas Pegawai

Menurut Handoko (1997:66) Perkiraan kapasitas pegawai yang ada perlu diketahui untuk menentukan jumlah pegawai yang diperlukan untuk masing - masing jenis pekerjaan. Walaupun jenis pekerjaan sama, tetapi beban kerja dan kapasitas pegawai berlainan maka berlainan pula jumlah pegawai yang diperlukan dalam suatu formasi. Dengan meninjau kapasitas pegawai seperti kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan di BPN, maka penyusunan formasi dapat dilaksanakan dengan efektif.

Dari hasil wawancara, informan 1 menyatakan bahwa pengusulan pegawai melihat banyaknya pekerjaan, sekarang ini kapasitas pegawai yang ada Di BPN kiranya sudah baik, pegawai – pegawainya masih mampu menyelesaikan pekerjaannya walaupun sampai lembur, kalau pegawai sampai lembur – lembur berarti pekerjaannya berat, tapi pekerjaan masih terselesaikan tepat waktu, memang membutuhkan pegawai tambahan pada beberapa bagian, hal ini didukung oleh

pernyataan kelima informan lainnya bahwa pegawai yang ada di BPN dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu meskipun pekerjaan dilaksanakan melebihi jam kerja, dan untuk perencanaan formasi dihitung terlebih dahulu kapasitas setiap pegawai yang ada di BPN.

Hal ini sudah sesuai dengan PP Nomor 54 Tahun 2003 bahwa diperlukannya analisis kapasitas pegawai dalam proses perencanaan formasi pegawai negeri sipil agar mendapatkan suatu perencanaan formasi pegawai negeri sipil yang baik

e.Penyusunan Formasi Dengan Analisis Kebijakan Pelaksanaan Pekerjaan

Dari hasil observasi di lapangan dan hasil wawancara, informan 1 menyatakan bahwa Kalau pegawai masih kurang, kita mengajukan, kalau belum dipenuhi dan pekerjaan itu bisa pakai pihak swasta. Di BPN ada kebijakannya, seperti dalam pengukuran, pemetaan, itu bisa sewa tenaga dari pihak swasta. Hal ini didukung oleh ketiga informan lainnya yang menjelaskan bahwa terdapat kebijakan pelaksanaan pekerjaan diketahui bahwa ada beberapa kebijakan seperti petugas kebersihan di Kanwil Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jawa Tengah yang menggunakan jasa sewa dari pihak ketiga/swasta dan petugas ukur yang dapat memakai tenaga dari masyarakat yang bersangkutan ataupun dari swasta sehingga tidak diperlukan penambahan pegawai tetap.

Dalam melaksanakan proses perencanaan pegawai Di BPN Provinsi Jawa Tengah sudah melihat adanya kebijakan pelaksanaan pekerjaan seperti tenaga kebersihan yang disewa dari pihak swasta dan tenaga ukur yang dapat menyewa dari pihak swasta ataupun masyarakat sekitar lahan yang akan diukur, sehingga hal tersebut dapat mengurangi beban kerja para pegawainya dan tidak memerlukan biaya berlebih untuk menggaji pegawai disetiap bulannya.

Hal ini juga sudah sesuai dengan PP Nomor 24 Tahun 1997 tentang Pendaftaran Tanah yaitu Penetapan batas dilaksanakan oleh Satgas Yuridis atas nama Panitia Ajudikasi apabila pengukuran bidang-bidang tanah dilaksanakan oleh pihak ketiga (swasta) dalam pendaftaran tanah sistematis.

f. Penyusunan Formasi Dengan Analisis Jenjang, Jabatan dan Pangkat

Dari hasil wawancara informan 1, menyatakan bahwa dalam jabatan seperti kepala bagian atau kasubbag itu ada syaratnya, kalau kasubbag minimal 3C, jadi BPN mengajukan pegawainya dengan golongan 3C, biasanya BPN mengajukannya yang dari lingkungan dalam, mempromosikan pegawai sendiri, walaupun belum tentu disetujui dari pusat, bisa saja diambilkan dari daerah lain. Hal ini didukung oleh pernyataan dari informan 2 dan 3 bahwa ada beberapa jabatan yang masih kosong. Pengajuan dan pengisian pegawai dalam jabatan melihat syarat – syarat yang ada dalam aturan kepegawaian seperti kasubbag mempunyai syarat minimal golongan 3C, sehingga BPN Provinsi Jawa Tengah mengajukan pegawai yang golongan 3C, dan dalam perencanaan pegawai untuk menduduki suatu jabatan diprioritaskan melalui promosi dari lingkungan sendiri. Hal ini berbeda dengan pendapat Informan 4 yang menyatakan bahwa terkadang ada situasi khusus, semisal jabatan kasubbag kan minimal 3C, tapi bisa diisi oleh pegawai dengan golongan 3B, dengan catatan dinaikkan pangkatnya jadi 3C dalam masa jabatannya maksimal setahun.

Berdasarkan PerkaBPN Nomor 1 Tahun 2013 Tentang Pola Karier juga menyebutkan bahwa:

Syarat khusus pengangkatan dalam jabatan struktural Eselon IV pada Kantor Pertanahan tipe A sebagai berikut:

a. pangkat/golongan minimal Penata (III/c);

b. pendidikan paling rendah Diploma IV atau Sarjana Strata 1;

c. sedang menjabat:

1) Eselon IV pada Kantor Wilayah tipe A dan tipe B; atau

2) Eselon IV pada Kantor Pertanahan tipe A atau tipe B.

Badan Pertanahan Provinsi Jawa Tengah dalam proses perencanaan kebutuhan pegawainya telah menentukan kualifikasi pegawai yang sesuai dengan syarat pada suatu jabatan tertentu, seperti untuk Kasubbag maka BPN Provinsi Jawa Tengah membutuhkan pegawai dengan golongan minimal 3C untuk mengisi jabatan tersebut.

g. Penyusunan Formasi Dengan Analisis Alat yang Tersedia

Dari hasil observasi di lapangan diketahui bahwa alat yang ada Di Kanwil Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jawa Tengah seperti GPS ukur, komputer, printer, alat ukur, printer ukuran besar untuk mencetak peta, cukup memadai dengan kondisi masih bagus.

Dari hasil wawancara terhadap informan 1, menyatakan bahwa tidak ada keterkaitan antara analisis alat yang tersedia dalam proses perencanaan formasi Di BPN Provinsi Jawa Tengah, hal ini didukung oleh pernyataan dari informan 2 yaitu dalam perencanaan pegawai tidak melihat ketersediaan alat, alat itu hanya sebagai pembantu pekerjaan, tetapi tidak ada analisa dalam proses perencanaan pegawai Di BPN Provinsi Jawa Tengah. Hal yang sama juga diutarakan oleh informan 3 yaitu selama ini tidak ada analisa alat yang tersedia dalam proses perencanaan pegawai, pendapat senada seperti yang dikatakan informan 4 bahwa urusan kepegawaian sama urusan alat berbeda, kalau kekurangan pegawai maka BPN mengajukan tambahan pegawai, tidak melihat dari segi alatnya.

Berdasarkan teori dari Hardiyansyah (2012:37) dikatakan bahwa ketersediaan alat dapat membantu pekerjaan pegawai yang ada sehingga dapat mengurangi beban kerja para pegawai yang tentunya dapat meminimalkan jumlah pegawai yang dibutuhkan. Dilihat dari segi PP Nomor 54 Tahun 2003 juga seharusnya dalam proses perencanaan formasi instansi terkait melihat ketersediaan alat yang tersedia.

1.3. Menetapkan Alternatif

Menurut teori dari Handoko (1997:66), suatu instansi/organisasi selayaknya membuat alternatif untuk perencanaan yang telah dibuat. Yaitu menetapkan alternatif – alternatif apa yang akan diambil Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jawa Tengah untuk dalam pemenuhan kebutuhan pegawainya.

Dari hasil wawancara kepada informan 2 diketahui bahwa jika permintaan pegawai tidak terpenuhi maka alternatifnya yaitu memaksimalkan pegawai yang ada dahulu, sambil menunggu pemenuhan tahun berikutnya, hal ini didukung oleh pernyataan informan 3 yang menyatakan bahwa alternatifnya adalah sementara waktu pegawainya dioptimalkan, kalau ada jabatan yang tidak ada pejabatnya sementara tugas – tugasnya dikerjakan pejabat lain dahulu. Pernyataan hampir sama juga dinyatakan informan 5 bahwa alternatifnya bisa sewa tenaga dari pihak ketiga, atau menggunakan tenaga dari mahasiswa magang juga.

Dalam proses perencanaan formasi pegawai telah ditetapkan alternatif – alternatif, dengan pengoptimalan pegawai maka produktifitas pegawai yang ada akan meningkat, tetapi disisi lain maka beban kerja pegawai tersebut akan meningkat jika terkena overlapping jabatan.

2. Faktor Penghambat Dan Pendukung Proses Perencanaan Formasi Pegawai Di BPN Provinsi Jawa Tengah

Terkait dengan Faktor Penghambat dan Pendukung Proses Perencanaan Formasi Pegawai, dalam hal ini yang akan dilihat adalah Anggaran Belanja, Perubahan Hukum yang berlaku, persediaan pegawai, dan ketersediaan pegawai berdasarkan pendidikannya

2.1. Faktor Pendukung

a. Perubahan Hukum Yang Berlaku

Faktor hukum berpengaruh terhadap proses perencanaan kebutuhan pegawai. Adanya perubahan hukum yang berlaku tentunya mempengaruhi peraturan dalam proses perencanaan kebutuhan pegawai.

Tidak adanya perubahan hukum dan peraturan secara signifikan menjadi faktor pendorong dalam proses perencanaan formasi pegawai Di BPN Provinsi Jawa Tengah, dengan stabilnya kondisi hukum dan peraturan, maka pejabat terkait akan terbiasa dan berpengalaman dengan prosedur yang sudah ada.

b. Faktor Ketersediaan Pegawai Berdasarkan Pendidikannya

Dalam perencanaan formasi pegawai negeri sipil, suatu instansi tentunya harus melihat kualifikasi pendidikan yang dibutuhkan untuk mengisi suatu jabatan apakah jabatan – jabatan tersebut menuntut adanya kemampuan/pendidikan khusus atau tidak. Ketersediaan pegawai dengan pendidikan yang tepat akan berpengaruh terhadap perencanaan formasi pegawai di instansi tersebut.

Dari hasil wawancara terhadap informan 1 tersebut diketahui bahwa Selama ini Di BPN pegawainya sudah sesuai pendidikannya, untuk beberapa bagian biasanya diambil dari STPN, jadi tidak sulit dalam mencari pegawai, hal ini didukung oleh pernyataan dari ketiga informan lainnya bahwa pendidikan pegawai yang ada Di Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jawa Tengah sudah, sudah sesuai kualifikasi, hanya ada sedikit pegawai yang berasal dari tenaga honorer yang pendidikannya tidak sesuai kualifikasi, dan untuk pencarian pegawai dengan kualifikasi yang sesuai, BPN tidak kesulitan karena telah memiliki sekolah sendiri yaitu STPN.

2.2.Faktor Penghambat

a.Faktor Anggaran Belanja

Anggaran Belanja Pegawai Negeri Sipil yang dapat disediakan oleh negara untuk suatu instansi sangat menentukan pelaksanaan pemenuhan formasi.

Menurut teori Hardiyansyah(2012:39), walaupun formasi telah disusun secara tepat berdasarkan norma-norma yang rasional, tetapi akhirnya tetaplah anggaran belanja yang dapat disediakan negara yang menentukan, apakah formasi yang telah disusun itu dapat terpenuhi atau tidak.

faktor ini tergolong sebagai penghambat karena anggaran yang ada terbatas. anggaran belanja BPNbergantung dari pusat langsung, jumlahnya terbatas, dan untuk kebutuhan banyak hal, sehingga pemenuhan kebutuhan akan pegawai tidak dapat terpenuhi seluruhnya, tergantung dana yang ada dari Kemenpan.

Dari capaian Program analisis beban kerja dalam Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur yaitu Rekrutmen Pegawai yang dilakukan atas dasar Analisis Beban Kerja (ABK) dalam kegiatan ANJAB 2011/2012 diketahui

BPN kurang pegawai sebanyak 14.945 orang, dengan banyaknya kebutuhan akan penambahan pegawai tersebut tentunya dana yang dibutuhkan juga semakin besar sedangkan dana yang ada jumlahnya terbatas, sehingga akan menyulitkan dalam proses perencanaan formasi pegawai Di BPN Provinsi Jawa Tengah.

b.Faktor Turn Over Pegawai

1) Pegawai Negeri Sipil Yang Naik Pangkat

Dari hasil wawancara informan 2 diketahui bahwa pegawai yang naik pangkat tentunya berpengaruh dalam perencanaan pegawai, itu masuk dalam perencanaan juga, kalau diBPN ada jabatan yang kosong, maka memprioritaskan pegawai dari lingkungan sendiri untuk mengisi jabatan yang tidak ada pejabatnya itu, hal itu dikarenakan kalau dari lingkungan sendiri pastinya lebih mengerti kondisi di Kanwil, meskipun belum pasti dikabulkan oleh pusat, bisa saja diambilkan pejabat dari luar daerah. Hal ini juga didukung oleh pernyataan dari ketiga informan lainnya bahwa pegawai yang naik pangkat berpengaruh dalam perencanaan pegawai.

promosi / pegawai yang naik pangkat berpengaruh terhadap perencanaan pegawai, untuk pengisian jabatan diharapkan berdasarkan promosi dari pegawai dalam lingkungan sendiri. Banyaknya pegawai yang promosi dan meninggalkan jabatannya, maka akan menyebabkan adanya jabatan yang tidak ada pejabat definitifnya. Hal ini menghambat pada proses perencanaan kebutuhan pegawai, karena semakin banyak pegawai yang naik pangkat, maka akan menyebabkan semakin banyak perubahan pada data yang akan digunakan untuk proses perencanaan kebutuhan pegawai Di BPN Provinsi Jawa Tengah.

2) Pegawai Negeri Sipil Yang Berhenti, Pensiun, atau Meninggal Dunia

Dari hasil wawancara informan 1, menyatakan bahwa hal tersebut

berpengaruh juga, kalau ada pegawai yang tiba – tiba berhenti atau meninggal dunia maka mendadak meninggalkan jabatannya, diluar rencana. Hal ini juga didukung oleh pernyataan ketiga informan lainnya bahwa adanya pegawai yang meninggal dunia, pensiun, atau mengundurkan diri akan berpengaruh terhadap perencanaan kebutuhan pegawai Di BPN, karena hal tersebut akan menyebabkan perubahan data yang akan digunakan dalam proses perencanaan kebutuhan pegawai.

faktor ini tergolong sebagai penghambat, adanya pegawai yang mengundurkan diri, pensiun, atau meninggal dunia berpengaruh terhadap perencanaan formasi pegawai Di Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional, perencanaan untuk pegawai pengganti dari pejabat tersebut dilakukan pada perencanaan usulan pegawai yang selanjutnya. Hal ini akan menghambat proses perencanaan kebutuhan pegawai Di BPN Provinsi Jawa Tengah karena akan menyebabkan perubahan pada data yang akan digunakan untuk proses perencanaan kebutuhan pegawai Di BPN Provinsi Jawa Tengah.

c.Faktor Persediaan Pegawai

Organisasi dengan persediaan pegawai yang mencukupi tentunya akan mempermudah organisasi dalam mencapai tujuannya, termasuk dalam proses perencanaan formasi pegawainya.

Dari hasil wawancara,informan 1 berpendapat bahwa Di BPN sekarang ini kekurangan pegawai, fenomena ini tidak hanya di kanwil BPN Jateng, di kantor – kantor tanah diseluruh Jawa Tengah itu juga kekurangan pegawai. Hal ini didukung oleh pernyataan ketiga informan lainnya bahwa Di Kanwil sekarang ini jumlah pegawainya masih kekurangan, tiap tahunnya sudah merencanakan penambahan pegawai, tapi tidak semua pengajuannya dikabulkan.

Saat ini jumlah pegawai yang dimiliki Kanwil Badan Pertanahan

Provinsi Jawa tengah masih tergolong kekurangan, sedangkan penambahan pegawai disetiap tahunnya masih belum memenuhi dari kekurangan pegawainya tersebut.

Dari capaian Program analisis beban kerja dalam Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur yaitu Rekrutmen Pegawai yang dilakukan atas dasar Analisis Beban Kerja (ABK) dalam kegiatan ANJAB 2011/2012 diketahui BPN kurang pegawai sebanyak 14.945 orang, dengan banyaknya kebutuhan akan penambahan pegawai tersebut maka pemenuhannya dilakukan selama 5 Tahun berturut – turut, hal ini menyebabkan tidak tercapainya efisiensi perencanaan formasi pegawai Di Kanwil BPN Provinsi Jawa Tengah.

3.Upaya yang dilakukan dalam memperlancar proses perencanaan formasi pegawai Di Kanwil Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jawa Tengah

Berikut ini adalah hasil pembahasan strategi yang terus diupayakan oleh Badan Pertanahan Provinsi Jawa Tengah berdasarkan wawancara yang telah dilakukan. Upaya yang terus dilakukan melalui inovasi yang terus berkembang antara lain:

- 1) Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jawa Tengah menggunakan teknologi komputer melalui aplikasi microsoft excel untuk menghitung beban kerja karyawan yang ada, sehingga dapat mempercepat dan mempermudah dalam proses perencanaan formasi pegawai Di Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jawa Tengah.
- 2) Dalam pengumpulan data untuk menghitung beban kerja karyawan, Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jawa Tengah melakukan penyebaran kuesioner melalui kepala bidang masing – masing untuk mempermudah dan mempercepat berjalannya proses pengumpulan data.

- 3) Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jawa Tengah juga sedang melakukan *upgrading* aplikasi simpeg, sehingga kedepannya diharapkan data – data pegawainya *update* selalu.

F. Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan pada bab-bab sebelumnya tentang Proses perencanaan formasi pegawai Di BPN Provinsi Jawa Tengah, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

Proses Perencanaan Formasi Pegawai Di BPN Provinsi Jawa Tengah

Proses perencanaan formasi bertujuan agar satuan-satuan organisasi Negara mempunyai jumlah dan mutu pegawai yang memadai sesuai beban kerja dan tanggung jawab masing-masing satuan organisasi. Formasi ditetapkan berdasarkan analisis kebutuhan dalam jangka waktu tertentu dengan mempertimbangkan macam-macam pekerjaan, rutinitas pekerjaan, keahlian yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan hal-hal lain yang mempengaruhi jumlah dan sumber daya manusia yang diperlukan.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa

1. Proses Perencanaan pegawai Di BPN Provinsi Jawa Tengah menggunakan sistem ruang lingkup, yaitu melakukan analisis jabatan dan menghitung beban kerja terlebih dahulu sebagai syarat untuk pengajuan pegawai.
2. Di Badan Pertanahan Provinsi Jawa Tengah terdapat jenis pekerjaan tertentu yang bersifat khusus seperti pada bidang pengukuran dan pemetaan, dan Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jawa Tengah melakukan analisis jabatan terlebih dahulu untuk mengetahui jenis pekerjaan yang ada, sesuai dengan aturan yang berlaku.
3. Dalam proses perencanaan formasi pegawai, BPN Provinsi Jawa Tengah telah sesuai dengan PP Nomor 54 Tahun 2003 yaitu dengan menganalisa sifat dari masing – masing pekerjaan sehingga dengan mengetahui sifat dari masing – masing pekerjaannya tersebut maka bisa didapatkan prioritas pada bagian mana yang paling membutuhkan pegawai.
4. Tidak meratanya beban kerja Di BPN Provinsi Jawa Tengah karena adanya tupoksi yang berbeda – beda di setiap bagiannya dan keterbatasan jumlah pegawai. Sedangkan ditinjau dari proses perencanaan sudah tergolong baik karena disetiap perencanaan formasi pegawainya selalu dilakukan analisis beban kerja terlebih dahulu sesuai dengan PP Nomor 54 Tahun 2003.
5. Analisis kapasitas pegawai dalam proses perencanaan formasi pegawai ini sudah baik. Pegawai yang ada mampu menyelesaikan tugas – tugasnya secara tepat waktu meskipun dilakukan dengan lembur di kantor ataupun diselesaikan dirumah setelah jam kerja selesai. Dalam proses perencanaan formasi pegawai Di BPN telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan yaitu menganalisa kapasitas pegawai yang ada sehingga akan diketahui kualitas dan kuantitas pegawai yang dibutuhkan.
6. Pelaksanakan proses perencanaan pegawai Di BPN Provinsi Jawa Tengah sudah melihat adanya kebijakan pelaksanaan pekerjaan seperti tenaga kebersihan yang disewa dari pihak swasta dan tenaga ukur yang dapat menyewa dari pihak swasta ataupun masyarakat sekitar lahan yang akan diukur, sehingga hal tersebut dapat mengurangi beban kerja para pegawainya dan tidak memerlukan biaya berlebih untuk mengadakan penambahan pegawai.
7. Badan Pertanahan Provinsi Jawa Tengah dalam proses perencanaan kebutuhan pegawainya telah menentukan kualifikasi pegawai yang

sesuai dengan syarat pada suatu jabatan tertentu, seperti untuk Kasubbag maka BPN Provinsi Jawa Tengah membutuhkan pegawai dengan golongan minimal 3C untuk mengisi jabatan tersebut sesuai dengan peraturan yang berlaku.

8. Kanwil BPN Provinsi Jawa Tengah tidak melihat dan melakukan analisis terhadap alat yang dimiliki dalam proses perencanaan formasi pegawai.
9. Proses perencanaan formasi pegawai Di BPN Provinsi Jawa Tengah telah menetapkan alternatif – alternatif, dengan pengoptimalan pegawai maka produktifitas pegawai yang ada akan meningkat dan dapat mengurangi kekurangan pegawai yang dibutuhkan.

Faktor Pendorong dan Penghambat

Faktor Pendorong

Dari hasil penelitian, diketahui bahwa yg menjadi faktor pendorong adalah sebagai berikut :

- 1) Faktor Perubahan Hukum yang Berlaku

Tidak adanya perubahan hukum dan peraturan secara signifikan menjadi faktor pendorong dalam proses perencanaan formasi pegawai Di BPN Provinsi Jawa Tengah, dengan stabilnya kondisi hukum dan peraturan, maka pejabat terkait akan berpengalaman dengan aturan yang sudah ada.

- 2) Faktor Ketersediaan Pegawai Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan pegawai yang ada Di Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jawa Tengah sudah sesuai kualifikasi, hanya ada sedikit pegawai yang berasal dari tenaga honorer yang pendidikannya tidak sesuai kualifikasi, dan untuk pencarian pegawai dengan kualifikasi yang sesuai, BPN tidak kesulitan karena telah memiliki sekolah sendiri yaitu STPN.

Faktor Penghambat

Dari hasil penelitian, diketahui bahwa yg menjadi faktor penghambat adalah sebagai berikut :

- 1) Faktor Anggaran Belanja

Dari capaian Program analisis beban kerja dalam Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur yaitu Rekrutmen Pegawai yang dilakukan atas dasar Analisis Beban Kerja (ABK) dalam kegiatan ANJAB 2011/2012 diketahui BPN kurang pegawai sebanyak 14.945 orang, dengan banyaknya kebutuhan akan penambahan pegawai tersebut tentunya dana yang dibutuhkan juga semakin besar sedangkan dana yang ada jumlahnya terbatas, sehingga akan menghambat dalam proses perencanaan formasi pegawai Di BPN Provinsi Jawa Tengah.

- 2) Faktor *Turn Over*

- a. Pegawai Negeri Sipil Yang Naik Pangkat

Promosi / pegawai yang naik pangkat berpengaruh terhadap perencanaan pegawai, untuk pengisian jabatan diharapkan berdasarkan promosi dari pegawai dalam lingkungan sendiri. Banyaknya pegawai yang promosi dan meninggalkan jabatannya, maka akan menyebabkan adanya jabatan yang tidak ada pejabat definitifnya. Hal ini menghambat pada proses perencanaan kebutuhan pegawai, karena semakin banyak pegawai yang naik pangkat, maka akan menyebabkan semakin banyak perubahan pada data yang akan digunakan untuk proses perencanaan kebutuhan pegawai Di BPN Provinsi Jawa Tengah.

- b. Pegawai Negeri Sipil Yang Berhenti, Pensiun, atau Meninggal Dunia

Adanya pegawai yang mengundurkan diri, pensiun, atau meninggal dunia berpengaruh terhadap perencanaan formasi pegawai Di Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional, perencanaan untuk pegawai pengganti dari pejabat tersebut dilakukan pada

perencanaan usulan pegawai yang selanjutnya. Hal ini akan menghambat proses perencanaan kebutuhan pegawai Di BPN Provinsi Jawa Tengah karena akan menyebabkan perubahan pada data yang akan digunakan untuk proses perencanaan kebutuhan pegawai Di BPN Provinsi Jawa Tengah.

3) Faktor Persediaan Pegawai

Dari capaian Program analisis beban kerja dalam Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur yaitu Rekrutmen Pegawai yang dilakukan atas dasar Analisis Beban Kerja (ABK) dalam kegiatan ANJAB 2011/2012 diketahui BPN kurang pegawai sebanyak 14.945 orang, dengan banyaknya kebutuhan akan penambahan pegawai tersebut maka pemenuhannya dilakukan selama 5 Tahun berturut – turut, hal ini menjadi faktor penghambat karena menyebabkan tidak tercapainya efisiensi perencanaan formasi pegawai Di Kanwil BPN Provinsi Jawa Tengah.

Upaya yang dilakukan dalam memperlancar proses perencanaan formasi pegawai Di Kanwil Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jawa Tengah

Melihat kondisi kebutuhan pegawai Badan Pertanahan Provinsi Jawa Tengah saat ini, serta berbagai faktor penghambat dan pendukung yang dihadapi oleh BPN Provinsi Jawa Tengah, maka perlu upaya memperlancar proses perencanaan formasi dengan berbagai inovasi yang lebih baik untuk bisa diterapkan di BPN Provinsi Jawa Tengah. Strategi memperlancar proses perencanaan formasi tersebut adalah:

- 1) Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jawa Tengah menggunakan teknologi komputer melalui aplikasi microsoft excel untuk menghitung beban kerja karyawan yang ada.
- 2) Dalam pengumpulan data untuk menghitung beban kerja karyawan,

Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jawa Tengah melakukan penyebaran kuesioner

- 3) Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jawa Tengah juga sedang melakukan *upgrading* aplikasi simpeg, sehingga kedepannya diharapkan data – data pegawainya *update* selalu.

Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian, maka penulis merekomendasikan berupa saran-saran sebagai berikut :

1. *BPN Provinsi Jawa Tengah perlu melihat kembali beban kerja yang dipikul pegawai – pegawainya.*
2. *Dilihat dari tidak meratanya beban kerja pegawai Di BPN Provinsi Jawa Tengah, maka diperlukan pembagian jumlah pegawai yang tepat pada setiap bagiannya.*
3. *Sebaiknya BPN Provinsi Jawa Tengah menganalisa alat yang tersedia dalam proses perencanaan formasi pegawai, sehingga pemenuhan jumlah pegawai dapat terlaksana secara efektif.*
4. *BPN Provinsi Jawa Tengah perlu memperkirakan pegawai – pegawai yang akan naik pangkat.*

DAFTAR PUSTAKA

- Arep, I dan H. Tanjung. 2003. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Universitas Trisakti.
- Bungin, M. Burhan. 2003. *Analisa Data Penelitian Kualitatif: Pemahaman Filosofis dan Metode Ke Arah Penguasaan Model Aplikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Danim, Sudarwan. 2002. *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia
- Edy, Sutrisno. 2010. *Budaya Organisasi*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Fathoni, Abdurrahmat. 2006. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.

Hani Handoko T.1997. *Manajemen, Edisi II*. Yogyakarta : BPFE

Hardiyansyah.2012.*Sistem Administrasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor*

Publik.Gava Media

Hasibuan, S.P. Malayu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan ketujuh*. Jakarta:

Bumi Aksara, Jakarta.

Mangkunegara Prabu, Anwar. 2003. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya*

Manusia. Bandung: Refika Aditama

Manullang, M. 2005.*Dasar-dasar Manajemen*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.

Sastrohadiwiryo,Siswanto.2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*.

Jakarta: Bumi Aksara.

Siagian, Sondang P. 1998.*Manajemen Sumber Daya Manusia*.Jakarta:Bina Aksara.

Simamora, Henry. 2003, *Manajemen Sumber Daya*

Manusia.Yogyakarta:Penerbit YKPN.

Teguh Sulistyani, Ambar.2011.*Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber*

Daya Manusia.Gava Media

Veithzal Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*.Jakarta: Grafindo.

Zainun, Buchary.2004.*Administrasi dan Manajemen sumber Daya Manusia Pemerintah*

Negara Indonesia.Ghalia Indonesia

Peraturan Perundangan :

Undang-Undang Republik Indonesia No. 43 TAHUN 1999

Undang-undang Nomor 17 tahun 2007

Perkabpn No.1 Tahun 2013

UU No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas UU No. 8 Tahun 1974

Peraturan Pemerintah Nomor 98 tahun 2000

Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2003

PP Nomor 24 Tahun 1997

Surat Keputusan (SK) Kepala BPN No.44/KEP-100.3.4/I/2013.

<http://aannurefendi.wordpress.com/2013/05/06/makalah-perencanaan-dan-perekrutan-tenaga-kerja/> diakses 18 Juli 2013