

BAB III

HASIL PENELITIAN PENATAAN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR DI PEMERINTAH KOTA SALATIGA

Pada bab 3 ini penulis akan memaparkan data yang telah diperoleh dari penggalian data di lapangan melalui observasi, wawancara, maupun studi literatur dari berbagai sumber yang berkaitan dengan pelaksanaan Penataan Sumber Daya Manusia Aparatur, dimana lokusnya adalah di Pemerintah Kota Salatiga. Dalam penelitian ini dilihat berdasarkan pelaksanaan kegiatan pada program penataan sumber daya manusia aparatur serta kendala-kendala didalamnya.

3.1. Penataan Sumber Daya Manusia Aparatur

3.1.1. Tugas, Fungsi dan Beban Tugas Proporsional

Tugas, fungsi dan beban tugas berguna untuk menentukan berapa jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Pengukuran tugas, fungsi dan beban tugas proporsional dilakukan melalui analisis jabatan. Analisis jabatan digunakan untuk mendapatkan gambaran secara menyeluruh dan lengkap mengenai isi dari suatu jabatan yang meliputi tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan, tanggung jawab, kewenangan, dan kondisi kerja, serta mengenai syarat-syarat kualifikasi yang dibutuhkan seperti pendidikan, keahlian, kemampuan, pengalaman kerja, dan lain-lain agar seseorang dapat menjalankan tugas-tugas dalam suatu jabatan dengan baik. Berikut ini merupakan penjelasan berdasarkan hasil wawancara

penulis dengan informan Ibu Hariyani, S.STP mengenai keterkaitan antara tugas, fungsi dan beban tugas berkaitan dengan analisis jabatan, yaitu :

“Jadi hubungannya analisis jabatan berkaitan dengan formasi sehingga setiap tahun harus membuat formasi, salah satu persyaratan untuk melakukan formasi adalah harus melakukan analisis jabatan perorangnya. Analisis jabatan merupakan suatu kegiatan untuk menentukan beban kerja seseorang pada semua jabatan. Isi dalam pelaksanaan analisis jabatan berdasarkan ketentuan dari kementerian. Kalau pejabat struktural berdasarkan tupoksi, sedangkan pejabat fungsional umum berdasarkan tingkat jabatan. Masing-masing SKPD membuat analisis jabatan dan dikumpulkan di BKD kemudian akan direkap dan dimasukkan ke kebutuhan formasi mengenai kekurangan, kelebihan pegawai. Untuk pelaksanaannya kita mengacu pada peraturan dari BKN karena BKN merupakan *leading sector* kita dan juga merupakan lembaga yang melakukan sosialisasi tentang analisis jabatan.”

Informasi yang hampir serupa diungkapkan oleh Bapak Teguh Prasetyo, S.Kom., yaitu :

“Analisis jabatan adalah suatu kegiatan untuk menganalisis mengenai beban kerja seluruh pegawai dimulai dari pegawai fungsional dan pegawai struktural. Di dalam analisis jabatan akan diketahui beban kerjanya apakah jabatan seseorang akan kelebihan atau kekurangan sehingga nanti akan berdampak terhadap pelaksanaan formasi kebutuhan pegawai.”

Kemudian beliau menjelaskan mengenai kegiatan analisis jabatan yang akan dilakukan di BKD Salatiga, yaitu :

“Kegiatan dalam pelaksanaan analisis jabatan di BKD tahun ini dimulai dari penyusunan pemenuhan kebutuhan pegawai 14-15 maret, pelatihan pelaksanaan penyusunan kebutuhan pegawai bulan april-mei, menginput data formasi sampai akhir tahun. Kita (BKD) sebagai *leader* dalam pelaksanaan analisis jabatan akan tetapi seluruh SKPD melaksanakan kegiatan analisis jabatan masing-masing. Kepegawaian akan diajarkan tentang penyusunan beban kerja dan sebagainya dan dari kepegawaian masing-masing SKPD akan menyusun beban kerja masing-masing personil ditempatnya yang kemudian digabung di BKD. Jadi SKPD akan mengukur tentang masing-masing personil sehingga akan keluar tentang beban kerja masing-masing jabatan.

Keputusan akhirnya adalah mengenai apakah di SKPD nanti akan butuh tambahan pegawai atau tidak butuh tambahan pegawai, atau kelebihan pegawai yang merupakan hasil dari analisis kebutuhan pegawai. BKD sebagai *leader* akan menggabungkan hasil keseluruhan analisis jabatan dari masing-masing SKPD dan akan membuat laporan satu kota mengenai kebutuhan tambahan pegawai atau mengenai kelebihan pegawai yang nantinya akan diarahkan untuk diajukan ke menpan sebagai patokan untuk pengadaan CPNS di periode berikutnya kalau ada. Setiap tahun BKD Kota Salatiga selalu mengusulkan ke kemenpan tentang kebutuhan pegawai Kota Salatiga.”

Analisis jabatan dapat mengetahui tentang tugas, fungsi, dan beban tugas yang proporsional aparatur melalui data uraian jabatan. Bapak Asep Syaiful Hidayat, A.Md. menjelaskan mengenai uraian jabatan, yaitu :

“Analisis jabatan sendiri berisikan mengenai uraian jabatan sehingga akan terlihat mengenai latar belakang pendidikan yang sesuai untuk mengisi jabatan. Dari adanya analisis jabatan maka akan terlihat mengenai jabatan yang diusulkan sesuai atau tidak. Jadi SKPD mengusulkan mengenai formasi pegawai melalui analisis jabatan yang dilakukan sesuai kebutuhan dan benar-benar mengenai formasi yang dibutuhkan. Umpamanya dari BKD membutuhkan berapa formasi. Kegiatan analisis jabatan dilakukan setiap tahun ketika ingin dilakukan formasi pegawai Pelaksanaan analisis jabatan dilakukan pada semua jabatan yang diduduki oleh pegawai. Untuk dasar pelaksanaan analisis jabatan mengacu pada peraturan BKN namun nanti disesuaikan dengan kebutuhan. Misal jika ingin menentukan kebutuhan formasi maka analisis jabatan akan disesuaikan formatnya dengan milik kemenpan.”

Agar dapat menjamin hasil analisis jabatan maka untuk melaksanakannya dibutuhkan orang yang tepat guna agar hasil yang dibuat dapat dipertanggungjawabkan. Berikut ini merupakan pernyataan Ibu Hariyani, S.STP. tentang orang yang melakukan analisis jabatan, yaitu :

“Masing-masing SKPD di bagian Kepegawaian yang terdiri dari Kepala bagian Kepegawaian dan staf. Kita ada tim perencanaan kebutuhan yang salah satu kegiatannya adalah untuk melakukan analisis jabatan yang diambil dari bagian kepegawaian.”

Mas Asep Syaiful Hidayat, A.Md. kemudian memperjelas pernyataan tersebut, yaitu :

“Yang melakukan adalah tim yang sudah dilakukan diklat analisis jabatan, biasanya terdiri dari pegawai di masing-masing SKPD di bidang kepegawaian dari staff dan kepala sub bidang kepegawaian. Jadi ada teori untuk melakukan kegiatan anjab. Kalau untuk diklat anjab setiap SKPD mengirimkan 2 orang dan dari orang-orang tersebut yang akan menjadi tim dalam melakukan anjab dimasing-masing SKPD.”

Berikut ini merupakan gambar kegiatan analisis jabatan di Kota Salatiga, yaitu :

Gambar 3.1

Sosialisasi Tim Analisis Jabatan dan Evaluasi Jabatan



Benang merah dalam wawancara diatas bahwa analisis jabatan merupakan suatu kegiatan untuk menentukan beban kerja pada semua jenjang jabatan sehingga dapat diketahui mengenai tugas, fungsi dan beban tugas secara proporsional. Beban kerja dari adanya analisis jabatan akan menentukan apakah jabatan yang ada didalam suatu SKPD mengalami kekurangan atau kelebihan pegawai sehingga akan mempengaruhi pada pelaksanaan formasi pegawai di Kota Salatiga. Orang yang melakukan

kegiatan analisis jabatan adalah tim yang terdiri pegawai di bidang Kepegawaian dari masing-masing SKPD. Pegawai tersebut biasanya diisi oleh kepala sub bidang dan staff pembantu di bidang kepegawaian.

3.1.2. Rekrutmen Sesuai Prosedur

Rekrutmen merupakan tahapan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas yang diinginkan di dalam organisasi. Rekrutmen berguna untuk mengisi formasi yang lowong di dalam suatu organisasi. Peneliti melakukan wawancara mendalam terhadap pejabat pengelola rekrutmen serta membandingkan dengan hasil dari dokumen pelaksanaan rekrutmen di Pemerintah Kota Salatiga. Pelaksanaan rekrutmen yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Kota Salatiga yang berkaitan dengan penataan sumber daya manusia aparatur dapat diketahui melalui pola rekrutmen yang dilakukan secara terbuka dan berbasis kompetensi.

Pelaksanaan rekrutmen dalam rangka penataan sumber daya manusia aparatur dilakukan secara terbuka agar dapat menghasilkan calon pegawai yang berkualitas. Semakin terbuka suatu sistem rekrutmen maka akan semakin banyak calon pelamar sehingga akan semakin mudah untuk mengisi jabatan yang dibutuhkan. Di Kota Salatiga pelaksanaan rekrutmen sudah dilakukan secara terbuka, berikut penuturan Ibu Sri Utami, S.H. mengenai rekrutmen terbuka, yaitu:

“Untuk pelaksanaannya sendiri sudah terbuka karena diinformasikan lewat surat kabar seperti Suara Merdeka dan Wawasan serta dari internet juga.”

Untuk memperdalam informasi penulis mengenai sistem rekrutmen secara terbuka, penulis mewawancarai Bapak Asep Syaiful Hidayat, A.Md., berikut hasil wawancaranya :

“Prosedur dari kemenpan yang mengharuskan semua orang dapat mengetahui mengenai rekrutmen CPNS di suatu daerah. Pelaksanaan pengumuman rekrutmen CPNS dilakukan melalui media internet, media cetak/koran dan kantor-kantor yang mengharuskan ada pengumuman. Di radio dulu juga diumumkan, akan tetapi pada tahun 2014 tidak dilakukan karena hanya menggunakan *web*, pengumuman di kantor-kantor di Salatiga dan di media sosial seperti *facebook*, *twitter*, dll. Soalnya kalau di koran sekarang tidak efektif dan juga pengumuman melalui koran membutuhkan biaya yang tidak murah.”

Kemudian hal senada dijelaskan pula oleh Ibu Dinik Retnowati S.AP.,

berikut hasil wawancaranya :

“Biasanya kalau ada rekrutmen kita lakukan pengumuman secara *online*, pendaftarannya juga dari online. Kalau yang *offline* hanya mengenai pengiriman berkas-berkas seperti KTP, ijazah, dll. Kalau nanti ada pengumuman rekrutmen maka akan disertakan mengenai persyaratan yang dibutuhkan untuk mendaftar.”

Kegiatan rekrutmen juga harus berbasis kompetensi untuk menjamin kualitas dari calon pegawai. Karena semakin banyak kecocokan antara persyaratan dan kompetensi dari calon pemegang jabatan, maka akan semakin tinggi kinerja pada suatu jabatan dan akan tercapai kepuasan kerja. Dalam kaitannya dengan pelaksanaan rekrutmen berbasis kompetensi, penulis mewawancarai Ibu Sri Utami, S.H., berikut hasil wawancaranya :

“Dalam pelaksanaannya juga sudah berbasis kompetensi karena pelaksanaannya sudah dilakukan dengan sistem *CAT*. Salatiga sendiri pernah menjadi satu-satunya kota di Jawa Tengah yang melakukan sistem *CAT* dalam perekrutan. Di dalam persyaratan juga sudah tersedia mengenai jabatan yang lowong dengan kualifikasi pendidikan yang dibutuhkan.”

Hal tersebut kemudian ditambahkan oleh Mas Asep Syaiful Hidayat,

A.Md., yaitu :

“Rekrutmen sudah berdasarkan kompetensi karena pelaksanaan rekrutmen berdasarkan kebutuhan pegawai di masing-masing SKPD dari pelaksanaan anjab dan abk. Sehingga akan diketahui mengenai kebutuhan pegawai berdasarkan spesifikasi pendidikan untuk mengisi lowongan yang tersedia. Misal jabatan pemadam kebakaran, maka sudah dilampirkan mengenai persyaratan pendidikannya seperti apa, kemudian di Salatiga mensyaratkan ipk minimal 3.0 untuk memfilter agar tidak terlalu banyak calon pelamar. Dari adanya hal tersebut juga dapat diambil mengenai pegawai yang kompeten. Ipik 3.0 untuk negeri dan swasta, juga akreditasi minimal B bagi universitas negeri dan swasta yang diketahui melalui web dikti. Untuk menekan anggaran agar tidak terlalu menumpuk.”

Untuk mengetahui pelaksanaan rekrutmen dilakukan secara terbuka dan berbasis kompetensi maka dapat dilihat berdasarkan proses melaksanakannya. Berikut merupakan penjelasan proses pelaksanaan rekrutmen menurut Ibu Sri Utami, S.H., yaitu :

“Dari kemenpan menentukan kebutuhan formasi di Salatiga dengan jumlah tertentu sehingga dilakukan perekrutan. Misal di Kota Salatiga membutuhkan 30 pegawai sehingga segera dilakukan perekrutan dan biasanya untuk syarat-syaratnya diberikan ke provinsi. Kalau untuk rekrutmen sendiri tergantung dari pusat atau menpan dalam pengadaanya.”

Bapak Asep Syaiful Hidayat, A.Md., kemudian mempertegas pernyataan dari Ibu Sri Utami, S.H. tentang proses rekrutmen secara terbuka dan berbasis kompetensi di Pemerintah Kota Salatiga, yaitu :

“Proses rekrutmen pertama dari masing-masing SKPD mengusulkan kekurangan pegawai ke BKD yang akan dikompilasikan dan akan membentuk formasi kekurangan atau kelebihan berdasarkan anjab dan abk yang dikirimkan ke pusat/kemenpan. Dari pihak menpan akan mengembalikan kembali ke daerah masing-masing untuk menentukan mengenai kebutuhan pegawai yang sesuai kompetensi sehingga akan

diketahui mengenai pegawai yang benar-benar dibutuhkan di suatu tempat, biasanya dipilih berdasarkan urgensi atau mendesak.

Kegiatan selanjutnya adalah melakukan pengumuman hasil CPNS yang diumumkan ke publik melalui media internet, media cetak/koran dan kantor-kantor yang mengharuskan ada pengumuman. Pendaftaran melalui *online* dan berkas dikirim *via* kantor pos. Peserta mendaftar melalui online dan dicetak bukti pendaftarannya kemudian bukti pendaftaran serta lampiran persyaratan-persyaratan dikirim melalui kantor pos. Hal tersebut dilakukan untuk menghindari atau mengurangi tatap muka ke calon pelamar agar tidak terjadi unsur-unsur KKN. Syarat rekrutmen, jadi di pengumuman sudah terlampir mengenai persyaratan dalam melakukan rekrutmen.

Kegiatan tes yang dilakukan melalui sistem CAT yang terdiri dari beberapa sesi dan setiap sesi terdiri dari 60 orang peserta dan yang membuat soal adalah dari pihak BKN. Kalau masalah aplikasi, yang menjaga *server*, dan menjaga ruangan tes adalah dari pihak BKN. Jadi dari BKD hanya menyediakan tempat dan panitia yang mengatur peserta. Mengenai penilaian tes CPNS, pada waktu tes ada *passing grade* atau batas minimal.

Ada 3 jenis kriteria minimal, yaitu TKP (Tes Kemampuan Pribadi) lebih ke psikologis dan sikap, TIU (Tes Intelegensi Umum) lebih ke pelajaran umum, TWK (Tes Wawasan Kebangsaan) tentang wawasan kebangsaan. Itu masing-masing memiliki batas minimal *passing grade* berdasarkan ketentuan dari pusat/menpan. Umpamanya seseorang memiliki nilai rata-rata yang tinggi, tetapi salah satu dari 3 nilai tidak memenuhi *passing grade* maka calon pelamar tersebut tidak memenuhi persyaratan lulus.

Di kota Salatiga sendiri untuk pelaksanaan rekrutmen tidak ada tes kedua atau tentang tes wawancara untuk mengurangi kegiatan tatap muka secara langsung karena melalui wawancara lebih menilai secara subyektif. Dari kepala BKD sendiri yang menginstruksikan untuk hanya menggunakan 1 tahapan tes.”

Berikut ini merupakan dokumentasi mengenai pelaksanaan rekrutmen

di Kota Salatiga.

Gambar 3.2

Ruang Komputer Pelaksanaan CAT di Kota Salatiga.



Tabel 3.1

Jumlah Formasi dan Jumlah Peserta Rekrutmen

No	Nama Jabatan	Kualifikasi Pendidikan	Formasi	Memenuhi Syarat (MS)
Tenaga Kesehatan			4	
1	Dokter Spesialis Telinga Hidung Tenggorokan Pertama	Dokter Spesialis Telinga Hidung Tenggorokan + Surat Tanda Registrasi (STR)	1	2
2	Dokter Spesialis Bedah Pertama	Dokter Spesialis Bedah + Surat Tanda Registrasi	1	
3	Penyuluh Kesehatan Masyarakat Pertama	S1 Kesehatan Masyarakat	2	103
Tenaga Teknis			53	
1	Asesor Sumber Daya Manusia Aparatur	S1 Psikologi	1	42
2	Auditor Pertama	S1 Akuntansi	1	40
3	Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintah di Daerah Pertama	S1 Teknik Sipil	1	3
4	Mediator Hubungan Industrial Pertama	S1 Hukum	1	7
5	Pengawas Ketenagakerjaan	S1 Hukum	1	31
6	Penyuluh Keluarga Berencana Pertama	S1 Hukum Islam	2	100

No	Nama Jabatan	Kualifikasi Pendidikan	Formasi	Memenuhi Syarat (MS)
7	Penyuluh Keluarga Berencana Pertama	S1 Kesehatan Masyarakat	2	34
8	Analisis Kebijakan Pertama	S1 Semua Jurusan Kecuali Pendidikan/Kesehatan	3	397
9	Arsiparis Pelaksana	D3 Kearsipan	1	6
10	Pustakawan Pelaksana	D3 Ilmu Perpustakaan	2	116
11	Penyuluh Pertanian Pelaksana	D3 Pertanian	2	29
12	Penilai Pajak Bumi dan Bangunan Pelaksana	D3 Perpajakan	2	34
13	Pranata Komputer Pelaksana	D3 Ilmu Komputer	9	83
14	Penguji Kendaraan Bermotor Pelaksana	D2 Penguji Kendaraan Bermotor	1	1
15	Analisis Pembangunan	S1 Teknik Sipil	4	21
16	Arsitek	S1 Arsitek Jurusan Arsitek Lansekap	1	
17	Analisis Pemberdayaan Masyarakat	S1 Sosial Politik Jurusan Ilmu Pemerintahan	1	14
18	Analisis Pengaduan Masyarakat	S1 Sosial Politik Jurusan Komunikasi	2	31
19	Analisis Penyusun Penyiapan Lahan	S1 Kehutanan	1	4
20	Analisis Pengembangan Wilayah	S1 Planologi	1	15
21	Analisis Media dan Jurnalistik	S1 Jurnalistik/S1 Sospol Jurusan Komunikasi	1	9
22	Bendahara	D3 Akuntansi	4	60
23	Pengadministrasian Umum	D3 Sosial Politik Jurusan Administrasi Negara/Administrasi Publik/D3 Akuntansi	6	42
24	Teknisi Peralatan, Listrik dan Elektronika	D3 Listrik	3	7
		Jumlah	57	1231

Benang merah dari beberapa pernyataan diatas bahwa pelaksanaan rekrutmen di Kota Salatiga sudah dilakukan secara terbuka dan berbasis kompetensi serta sudah terdapat rangkaian proses pelaksanaannya. Hal ini dapat dibuktikan dari adanya pemberian pengumuman kepada publik dan

pelampiran persyaratan mengenai latar belakang pendidikan pendidikan beserta jabatan yang dibutuhkan. Namun di dalam proses pelaksanaan rekrutmen di Kota Salatiga masih belum terdapat tahapan tes wawancara, tahap tes kesehatan, dan tahap referensi untuk menyaring calon pegawai.

3.1.3. Remunerasi Memadai

Remunerasi yang memadai merupakan pemberian kompensasi bagi pegawai berdasarkan hasil pekerjaan yang dilakukan. Besaran remunerasi ditentukan berdasarkan jabatan yang diduduki dan pekerjaan apa yang dilakukan. Agar dapat menghasilkan remunerasi yang memadai berdasarkan pekerjaan maka yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan evaluasi jabatan. Di dalam melakukan evaluasi jabatan maka akan ditentukan juga mengenai bobot atau nilai jabatan serta peringkat jabatan. Pelaksanaan evaluasi jabatan di Pemerintah Kota Salatiga dilakukan dengan bekerjasama dengan lembaga pemerintah seperti BKN karena memiliki kredibilitas dalam memberikan pengarahan kepada pejabat pelaksana evaluasi jabatan. Berikut penuturan dari Bapak Yaroyi, S.E., M.M. selaku pengelola kegiatan evaluasi jabatan, yaitu :

“Evaluasi jabatan itu suatu kegiatan untuk menentukan kelas-kelas jabatan. Evaluasi jabatan memiliki fungsi sebagai dasar untuk memberikan kesejahteraan bagi masing-masing pegawai sehingga nanti akan ditemukan mengenai gaji dan tunjangan yang sesuai jabatannya masing-masing. Jabatan yang di evaluasi mencakup semua jabatan yang ada di lingkungan Kota Salatiga dimulai dari pejabat dengan golongan terendah sampai pejabatan dengan golongan tertinggi sesuai dengan tingkatan masing-masing. Kriteria untuk melaksanakan evaluasi jabatan itu berdasarkan tupoksi. Yang melaksanakan kegiatan evaluasi jabatan adalah dengan dibuatnya tim

oleh Pemerintah Kota Salatiga dari masing-masing SKPD terutama orang-orang yang sudah lulus analisis jabatan dan evaluasi jabatan.”

Senada dengan hal tersebut, Ibu Indah Trisnawati, S.H. yang merupakan petugas evaluasi jabatan mengatakan dalam wawancara, yaitu:

“Evaluasi Jabatan sudah dilaksanakan. Evaluasi jabatan bertujuan untuk menentukan nilai dan kelas jabatan jadi nilai dan kelas jabatan gunanya untuk menentukan besaran gaji dan tunjangan pegawai. Jadi jabatan itu ada bobot atau grade. Kalau di pusat atau kementerian sudah memakai *grade-grade* dalam jabatannya sedangkan di Salatiga masih belum. Fungsinya evjab adalah untuk membobot suatu jabatan gunanya untuk menentukan besaran gaji dan tunjangan.

Lebih lanjut Ibu Indah Trisnawati, S.H. menjelaskan mengenai proses pelaksanaan evaluasi jabatan di Pemerintah Kota Salatiga, yaitu :

“Prosesnya evjab pertama kita mengumpulkan pns yang menangani kepegawaian di SKPD se Kota Salatiga. Jadi kita menunjuk 2 orang per masing-masing SKPD yang mengikuti biasanya adalah staf kepegawaian dan kasubag kepegawaian. Kemudian kita mengadakan sosialisasi dengan mengundang BKN Reg 1 Yogya dan Menpan sebagai narasumber didalam sosialisasi membahas dasar-dasar mengenai evjab. Setelah sosialisasi selama 2-3 hari langsung diadakan pendampingan dari menpan dan BKN bagaimana cara untuk membuat evjab. Dalam pelaksanaan evaluasi jabatan terdiri dari tim perumus dan tim teknis perumus. Tim perumus terdiri dari walikota, wakil walikota, sekda, eselon 2 dan ada staf ahli yang mengurus evjab dari BKD sendiri yang mendampingi sedangkan tim teknis perumus terdiri dari peserta sosialisasi evjab atau bagian kepegawaian di masing-masing SKPD. Jabatan yang dievaluasi adalah seluruh jabatan di lingkungan pemkot Salatiga, mulai dari jabatan terendah sampai jabatan tertinggi.”

Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa penentuan remunerasi yang memadai dilakukan dengan cara evaluasi jabatan sebagai dasar untuk menentukan kelas jabatan. Pelaksanaan kegiatan evaluasi jabatan sudah sesuai dengan aturan atau regulasi dari pemerintah. BKD selaku pengelola kepegawaian di Kota Salatiga dalam melakukan kegiatan

evaluasi jabatan bekerjasama dengan pihak pemerintah yaitu BKN sehingga dalam pelaksanaannya sesuai dengan aturan yang berlaku.

3.1.4. Standar Kompetensi Jabatan

Dalam rangka mendorong peningkatan kualitas birokrat selaku aparatur dan peningkatan kualitas layanan publik, maka pemetaan kompetensi yang dibutuhkan setiap untuk mencapai standar yang ditetapkan sangat penting dan harus tersedianya dokumen standar kompetensi jabatan. Oleh karena itu, perlu dibenahi standar kompetensi jabatan Pegawai Negeri Sipil, yang mencakup kompetensi dasar dan kompetensi bidang. Standar kompetensi jabatan saat ini sudah tidak ada dan dirubah menjadi standar kompetensi manajerial (SKM) yang tersedia di Bagian Organisasi pada Sekretariat Daerah Kota Salatiga. Berikut ini diungkapkan oleh Bapak Yaroyi, S.E. M.M. tentang SKM di Kota Salatiga, yaitu :

“Sebetulnya SKM itu ranahnya bukan di kami tetapi di bagian organisasi akan tetapi SKM di Kota Salatiga sudah dibuat. Jadi Standar Kompetensi Jabatan itu sudah tidak ada tetapi diganti menjadi SKM dan sudah diatur di undang-undang yang baru. Yang membuat SKM adalah pemerintah pusat, jadi daerah tinggal melaksanakan mengenai peraturan yang telah dibuat oleh pemerintah pusat. Pembuatan SKM dibuat berdasarkan tupoksi, kemudian dilaksanakan berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan sehingga ada keterkaitan antara keduanya.”

Kemudian Ibu Indah Trisnawati, S.H. menambahkan tentang isi dari standar kompetensi manajerial, yaitu :

“Didalam SKM sendiri isinnya adalah ikhtisar jabatan dan uraian tugas. Jadi selaku subid pengembangan karier harus memiliki kompetensi apa saja, misal kemampuan berfikir di level tertentu dan tergantung tingkatan atau eselon yang dimiliki. Jadi biasanya yang menentukan standar kompetensi manajerial adalah pejabat tinggi kota

salatiga atau eselon 4 bisa juga pejabat struktural yang mengelola. Kalau di BKD tim yang saya tahu ya pak yaroyi soalnya beliau sudah mengikuti bimtek.”

Berdasarkan hasil wawancara diatas maka dapat dideskripsikan bahwa BKD selaku organisasi yang mengelola kepegawaian di Kota Salatiga hanya menggunakan SKM yang telah dibuat di bagian Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Daerah yang isi dari standar kompetensi tersebut berupa ikhtisar jabatan, uraian tugas yang berguna untuk melakukan kegiatan asesmen individu.

3.1.5. Asesmen Kompetensi Individu Bagi Aparatur

Asesmen individu dilaksanakan untuk mendapat data/profil kompetensi, yaitu menyangkut sejauh mana kompetensi yang dimiliki setiap pegawai telah memenuhi standar kompetensi untuk jabatan yang bersangkutan. Dalam penelitian ini pelaksanaan asesmen individu dinilai berdasarkan pelaksanaan kegiatan asesmen, bentuk-bentuk asesmen yang ada di Salatiga, manfaat dari asesmen, serta kendala yang dihadapi dalam melaksanakan asesmen. Berikut ini diungkapkan dalam wawancara mengenai pelaksanaan kegiatan asesmen individu menurut Bapak Yaroyi, S.E. M.M., yaitu :

“Asesmen sudah dilaksanakan, dalam pelaksanaan asesmen kita sudah bekerja sama dengan lembaga-lembaga asesmen milik provinsi yang profesional dan sudah teruji. Di Salatiga hanya melaksanakan, memfasilitasi atau menyelenggarakan. Jadi kita membayar tim asesor dari lembaga milik provinsi yang profesional untuk melaksanakan asesmen individu di Kota Salatiga. Karena lembaga tersebut memiliki sertifikasi tingkat nasional dalam melakukan asesmen. Dari lembaga tersebut akan mengirimkan tim yang terdiri dari asesor profesional,

sedangkan BKD hanya melaksanakan, memfasilitasi atau menyelenggarakan.”

Bentuk kegiatan asesmen yang dilakukan di Pemerintah Kota Salatiga melalui tes psikologi yang bekerjasama dengan BKD Provinsi dan UKSW selaku lembaga pendidikan. Berikut ini merupakan penjelasan Ibu Indah Trisnawati, S.H. menambahkan mengenai pelaksanaan kegiatan asesmen di Pemerintah Kota Salatiga, yaitu :

“Asesmen itu kan semacam tes psikologi untuk menilai kompetensi. Fungsi asesmen adalah sebagai salah satu bahan pertimbangan pns dalam menduduki jabatan struktural. Jadi kalau seseorang dipertimbangkan dalam jabatan struktural harus mengikuti asesmen. Asesmen yang dilakukan oleh BKD Provinsi Jawa Tengah ada yang namanya *QAP (Quasi Assessment Program)* dan *PCAP (Position Competencies Assessment Program)* dan ada juga uji kompetensi yang dilakukan oleh UKSW.

Tes *QAP* merupakan tes kompetensi bagi staf yang akan naik ke eselon 4 dan bagi eselon 4 yang akan naik ke eselon 3, kalau tes *PCAP* merupakan tes kompetensi bagi eselon 3 yang akan naik ke eselon 2 atau calon sekda. Sedangkan tes asesmen yang dari UKSW dilakukan oleh semua pegawai dari eselon 4 sampai eselon 2. Pelaksanaan asesmen dilakukan setiap tahun tetapi tergantung dengan kebutuhan juga, kalau ada pelantikan pasti mengadakan asesmen. Misal ada jabatan eselon 2 yang lowong tahun ini jadi itu harus dilewatkan asesmen juga. Calon pesertanya harus mengikuti uji kompetensi itu sesuai dengan kebutuhan kalau ada jabatan lowong saja.

Untuk pelaksanaannya, kemarin desember dilakukan di BKD Kota Salatiga sendiri. Untuk pejabat eselon 2 hanya sebanyak 11 orang jadi tes dilakukan di kampus psikologi UKSW, sedangkan untuk pejabat struktural karena ada perubahan SOTK baru sehingga UKSW tidak dapat menampung banyaknya pegawai akhirnya pelaksanaan uji kompetensi dilakukan di BKD Salatiga. Jadi di BKD hanya menseleksi administrasi seperti biodata saja tentang pegawai yang akan ikut asesmen dan yang melakukan tes dari pihak penyelenggara seperti bkn reg 1, bkd prov, atau UKSW.”

Berikut ini adalah bukti pelaksanaan kegiatan asesmen individu, yaitu :

Gambar 3.3
Pelaksanaan Kegiatan Asesmen Pegawai



Berdasarkan uraian diatas, dapat dideskripsikan bahwa Kota Salatiga sudah melaksanakan kegiatan asesmen individu berbasis kompetensi. Hal ini dibuktikan dengan kerjasama yang dilakukan lembaga-lembaga yang memiliki integritas dalam melakukan kegiatan asesmen dan juga pemberian materi sesuai dengan kemampuan.

3.1.6. Membangun Sistem Penilaian Kinerja

Penilaian pelaksanaan kinerja seorang pegawai merupakan proses kegiatan yang dilakukan untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan. Penilaian Kinerja seorang pegawai dapat dilihat melalui Daftar Penilaian Prestasi Pegawai (DP3) ditambahkan dengan perilaku kerja yang dilakukan setiap tahun oleh instansi untuk menilai kinerja PNS dan menjadi syarat setiap PNS yang mengajukan kenaikan pangkan. Namun, pada tahun 2014 DP3 berganti menjadi Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang prosesnya lebih

mendetail dan terstruktur. Hal ini diungkapkan oleh Bapak Aan Trisyadhi, S.H. M.H. selaku kepala bidang yang melakukan penilaian kinerja, yaitu :

“Penilaian Kinerja Pegawai adalah penilaian kinerja dari seorang PNS baik itu calon pegawai sampai pegawai pensiun yang diatur berdasarkan PP nomor 46 tahun 2011. Dulu ada DP3 daftar penilaian pekerjaan pegawai negeri sekarang namanya SKP. SKP dilaksanakan mulai 1 Januari sampai 31 Desember selama 1 tahun. Jadi setiap 1 tahun setiap PNS harus dinilai dan yang menilai PNS tersebut adalah oleh atasan langsung. Isi dari SKP sesuai dengan tugas pokok dan fungsi serta berdasarkan uraian tugas dan sesuai kemampuan. Pembuatan rencana sasaran sendiri dibuat selama 1-2 bulan pada awal bulan sedangkan pelaksanaannya selama 1 tahun. Yang membuat sasaran dari SKP adalah diri sendiri secara garis besar mengenai uraian tugas yang akan dilakukan. Syarat penilaiannya, ada yang 1-50 ada yang 51-60 berarti kurang, kemudian 61-70 berarti sedang, 71-90 berarti baik, 91-100 berarti baik sekali. Secara keseluruhan, nilai SKP hanya dibatasi sebesar 60% sedangkan sisanya yaitu 40% adalah untuk penilaian perilaku yang dinilai oleh atasan langsung”

Pendapat yang hampir serupa kemudian diungkapkan oleh Ibu Barkiyah, A.Md., yaitu :

“Sistem penilaian kinerja pegawai merupakan penilaian berdasarkan SKP ditambahkan dengan penilaian perilaku yang terdiri dari orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan bagi pejabat struktural. Sedangkan SKP merupakan penilaian berdasarkan tupoksi yang dibuat sarannya pada awal tahun atau 1 Januari dan diakhir tahun atau 31 Desember dinilai pencapaian keberhasilannya. Kalau perilaku kerja yang menilai adalah atasan, sedangkan untuk SKP yang menilai adalah diri sendiri karena berdasarkan realisasi antara pekerjaan yang sudah dilakukan dengan sasaran yang sudah dibuat. Untuk penilaian SKP dinilai 60% kemudian ditambah penilaian perilaku individu 40% sehingga jika di total sebanyak 100%. Manfaat dari adanya penilaian kinerja sebagai dasar untuk kenaikan pangkat. Di dalam melakukan SKP ada juga tugas tambahan diluar tupoksi yang masing-masing tugas tambahan dinilai 1 poin yang kemudian akan diakumulasikan dan dirata-ratakan dalam nilai di SKP.”

Berikut ini merupakan dokumentasi mengenai penilaian capaian sasaran kerja pegawai di Pemerintah Kota Salatiga.

Tabel 3.2
Penilaian Capaian SKP

Kriteria Nilai	Sebutan	Keterangan
91 – 100	Sangat Baik	Hasil kerja sempurna, tidak ada kesalahan, tidak ada revisi, dan pelayanan di atas standar yang ditentukan dan lain-lain.
76 – 90	Baik	Hasil kerja mempunyai 1 atau 2 kesalahan kecil, tidak ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan sesuai standar yang telah ditentukan dan lain-lain
61 – 75	Cukup	Hasil kerja mempunyai 3 atau 4 kesalahan kecil, dan tidak ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain-lain
51 – 60	Kurang	Hasil kerja mempunyai 5 kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan tidak cukup untuk memenuhi standar yang ditentukan dan lain-lain
50 ke bawah	Buruk	Hasil kerja mempunyai lebih dari 5 kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, kurang memuaskan, revisi, pelayanan di bawah standar yang ditentukan dan lain-lain

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat ditarik benang merah bahwa pelaksanaan penilaian kinerja dilaksanakan berdasarkan penilaian sasaran kerja dengan bobot 60% ditambahkan dengan penilaian perilaku dengan bobot 40%. Pelaksanaan SKP yang menentukan adalah masing-masing pegawai berdasarkan tupoksi kemudian penilaiannya berdasarkan capaian output pelaksanaan kegiatan, sedangkan pelaksanaan penilaian perilaku kerja dinilai oleh atasan. Bentuk penilaian dari SKP terdiri dari 5 kriteria yaitu sangat baik, baik, cukup, kurang, dan buruk.

3.1.7. Membangun atau Memperkuat Database Kepegawaian

Pembangunan database aparatur merupakan salah satu area dari penataan sumber daya manusia aparatur. Pembangunan database aparatur yang dimaksud di dalam penelitian ini adalah tentang pelaksanaan mengenai pengembangan sistem informasi kepegawaian (SIMPEG) di Kota Salatiga. Pengembangan SIMPEG di Kota Salatiga sudah di sentralisasi untuk

dikelola di BKD sehingga di masing-masing SKPD hanya menyerahkan data kepegawaian untuk dikelola di BKD. Dalam kaitannya dengan penataan sumber daya manusia aparatur, penggunaan SIMPEG sangat berpengaruh dalam menentukan kebijakan-kebijakan dalam mengelola sdm di Pemerintah Kota Salatiga karena dari adanya SIMPEG yang berisikan mengenai data-data aparatur dapat memudahkan pelaksanaan manajemen SDM. Berikut penuturan oleh Bapak Chasmim Rohmadhan Mursyid, A.Md. tentang pelaksanaan pembangunan database di Pemerintah Kota Salatiga, yaitu:

“Yang dimaksud dengan pembangunan dan pengembangan database aparatur di Kota Salatiga yaitu tentang aplikasi SIMPEG dan yang bertugas untuk mengelola aplikasi tersebut adalah di BKD. Aplikasi SIMPEG sendiri berisi tentang data-data kepegawaian mulai dari nama, jabatan, pendidikan, gaji, dll. Sedangkan kegunaan dari simpeg sendiri yaitu sebagai acuan kebijakan, soalnya di dalam aplikasi SIMPEG terdapat riwayat sehingga dapat di periksa mengenai lama masa kerja, latar belakang pendidikan terakhir, pangkat terakhir, dan golongan terakhir. Salah satu contoh kebijakan dalam kaitannya dengan penggunaan SIMPEG adalah kebijakan penentuan kenaikan pangkat. Jika menggunakan SIMPEG, pekerjaan untuk menentukan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan menjadi lebih cepat karena tidak harus melakukan perbandingan berkas secara manual atau menggunakan kertas yang sangat memakan waktu.”

Hal tersebut senada dengan yang dikemukakan oleh Ibu Hariyani,

S.STP., yaitu :

“SIMPEG merupakan aplikasi yang berisikan informasi data pribadi kepegawaian mulai dari nama, pangkat, golongan, riwayat jabatan, pendidikan, diklat, dll. Banyak kegunaan dari adanya SIMPEG dalam kaitannya dengan penentuan kebijakan pengelolaan pegawai yaitu sebagai penentu kenaikan pangkat, sebagai panduan penetapan pensiun, update data mutasi. Sedangkan tujuan dari adanya SIMPEG adalah untuk mewujudkan data kepegawaian yang mutakhir dan terintegrasi.”

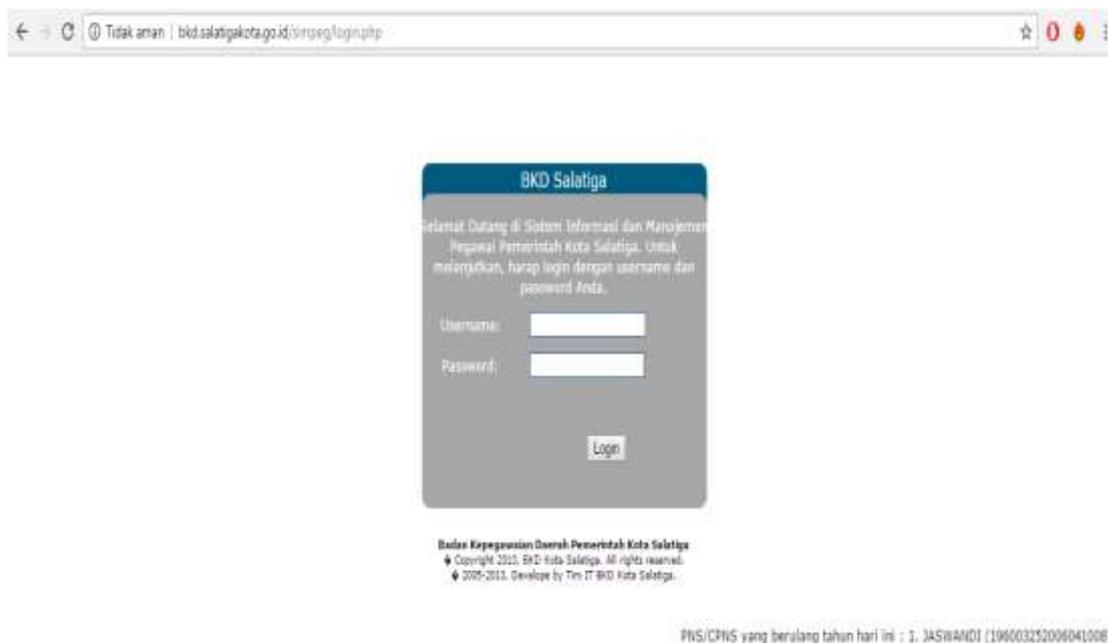
Agar menghasilkan kualitas data yang maksimal maka pelaksanaan pengembangan database aparatur di Kota Salatiga sendiri terus dilakukan pembaruan atau update dengan cara menyatukan data yang terkumpul di masing-masing SKPD sehingga akan disatukan di BKD. Berikut ini penuturan Bapak Chasmim Rohmadhan Mursyid, A.Md, yaitu:

“Yang namanya simpeg itu wajib untuk dilakukan pembaruan atau update karena data mengenai PNS selalu bergerak terus sehingga harus terus dimutakhirkan secara less paper yang dilakukan dengan menggunakan *e-file* (elektronik file). *Update* data yang dilakukan untuk memperbarui data yang ada di SIMPEG dilakukan melalui pengiriman data-data pegawai di masing-masing SKPD pada bagian Umum Kepegawaian kemudian data tersebut dikirimkan ke BKD untuk digabungkan. Sedangkan pelaksanaan *update* data sendiri dalam kurun waktu 1 tahun dilaksanakan sebanyak 5 kali.”

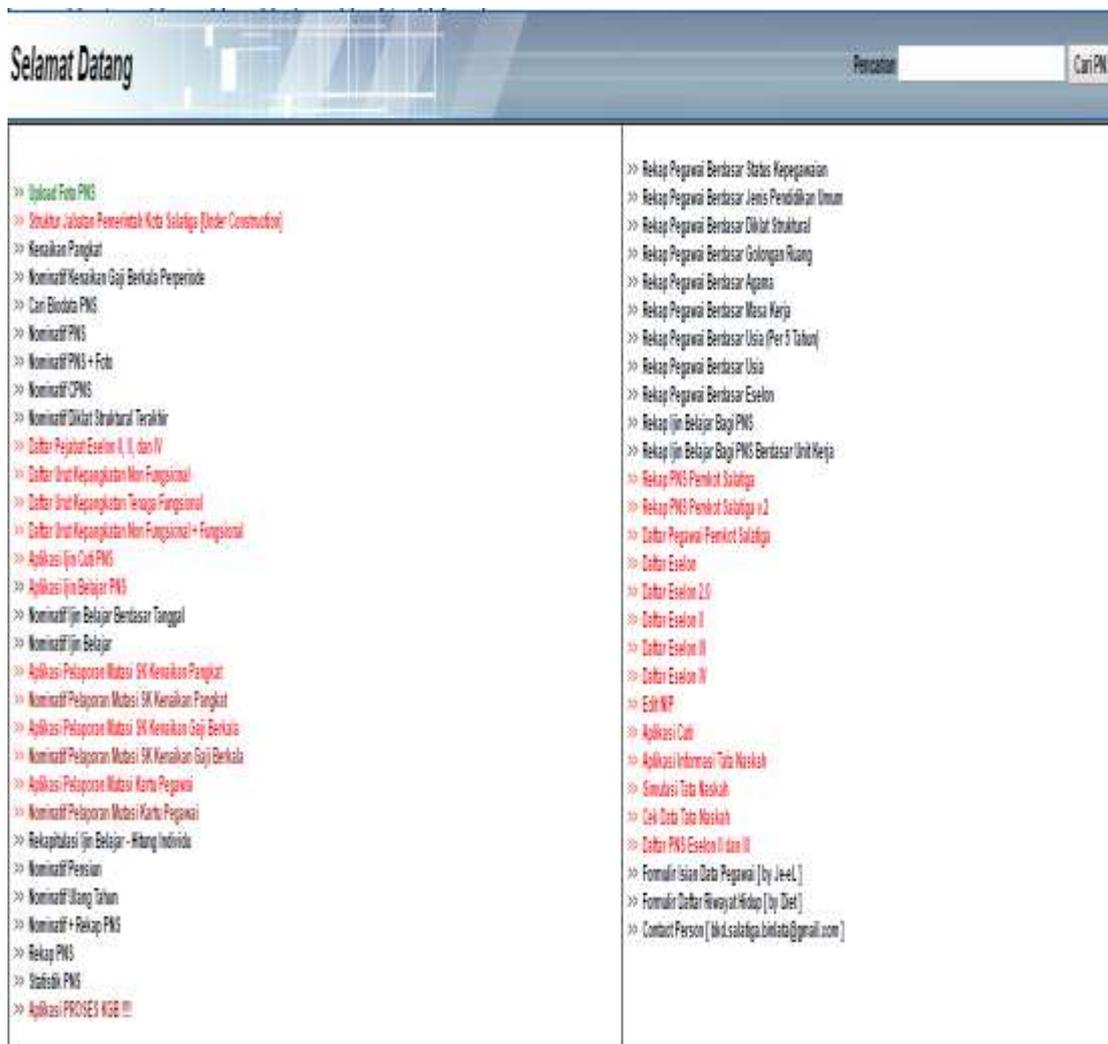
Berikut ini merupakan hasil dokumentasi mengenai pengembangan database aparatur di Kota Salatiga.

Gambar 3.4

Tampilan Awal SIMPEG di Kota Salatiga



Gambar 3.5
Tampilan Isi SIMPEG di Kota Salatiga



Kesimpulan dari narasumber diatas bahwa pembangunan dan pengembangan database aparatur di Kota Salatiga sudah terbangun dengan baik karena sudah tersedia aplikasi SIMPEG yang berguna untuk menghimpun data-data mengenai kepegawaian di Kota Salatiga. Adanya data-data kepegawaian tersebut berguna sebagai pembantu untuk mengambil kebijakan di bidang kepegawaian. Kegiatan pembangunan dan pengembangan database aparatur di Kota Salatiga sendiri terus dilakukan

pembaruan atau update yaitu sebanyak 5 kali dalam waktu 1 tahun. Sedangkan kendala yang dihadapi dalam rangka pembangunan dan pengembangan aparatur di kota Slatiga lebih kepada permasalahan teknis dan permasalahan kurangnya SDM yang berkualitas dan berkuantitas.

3.1.8. Mengembangkan Pola Pengembangan dan Pelatihan

Pengembangan pelatihan berguna untuk meningkatkan kinerja pegawai agar memiliki kompetensi dalam mengerjakan pekerjaan sesuai dengan tupoksi di bidangnya. Dalam kaitannya dengan penataan sumber daya manusia aparatur, pelaksanaan diklat berbasis kompetensi sangat diperlukan dalam menyediakan pegawai yang berkualitas yang sesuai dengan pencapaian tujuan *good governance* seperti yang diungkapkan oleh informan Ibu Surini, S.H. sebagai berikut, yaitu :

“Pelaksanaan diklat di Kota Salatiga sudah berbasis kompetensi karena dalam kaitannya dengan reformasi birokrasi, pendidikan dan pelatihan berguna untuk meningkatkan kompetensi PNS sesuai dengan kebutuhan aparatur sesuai dengan pencapaian tujuan *good governance* dengan harapan peningkatan kompetensi baru sesuai dari kebutuhan masing-masing PNS. Misal bendahara maka penyusunan diklat harus sesuai dengan kebutuhan bendahara. Pelaksanaan diklat sendiri ada 2, yaitu pelaksanaan diklat yang dilakukan sendiri yaitu oleh BKD sendiri dan pelaksanaan diklat melalui pengiriman ke lembaga-lembaga negeri atau swasta yang berintegritas dan berkompetensi.”

Pernyataan yang diungkapkan oleh Ibu Surini, S.H. kemudian diperkuat oleh Ibu Hervina Prima Widyastuti, A.Md., yaitu :

“Pendidikan dan Pelatihan di Kota Salatiga terdiri dari 2 kegiatan diklat, yaitu diklat fungsional atau diklat sesuai jabatan dan diklat teknis yang dilakukan sesuai tupoksi. Diklat berguna meningkatkan kompetensi dari masing-masing pegawai sesuai dengan bidangnya masing-masing.”

Lebih lanjut Ibu Hervina Prima Widyastuti, A.Md. menambahkan mengenai tahapan diklat yang dilakukan di Kota Salatiga, yaitu :

“Tahapan pelaksanaan diklat di Salatiga adalah pemberian pengumuman dengan cara memberikan surat ke masing-masing SKPD, kemudian pemanggilan peserta diklat, dan yang terakhir adalah pemberian materi diklat dari lembaga yang memiliki kompetensi. Minimal Jam Pelatihan (JP) yang harus dilaksanakan dalam pelaksanaan diklat sebanyak 31 JP atau sekitar 4 hari, sedangkan minimal JP untuk melaksanakan diklat dalam 1 tahun adalah 80JP atau 10 hari.”

Pendapat lainnya berdasarkan hasil wawancara tentang tahapan diklat juga diungkapkan oleh Ibu Surini S.H., yaitu :

“Tahapan dalam pelaksanaan diklat :(1) melakukan pemberitahuan peserta ke SKPD. Jadi dari SKPD mengusulkan berapa yang akan dikirim dan kemudian dikoordinasikan dengan narasumber. Misal guru dengan LPMP yang dilakukan oleh Prov Jateng, sedangkan diklat teknis ke BPMD. Untuk kurikulum pelaksanaan diklat sesuai dengan lembaga terkait. (2) melakukan pemanggilan peserta yang sesuai dengan penyerahan berkas dan sesuai dengan kompetensi untuk melakukan diklat. (3) sebagai hasil dari pelaksanaan diklat, bukti ketika sudah selesai melaksanakan diklat akan mendapatkan STPP (Surat Tanda Pendidikan dan pelatihan).”

Berikut hasil tabel pelaksanaan kegiatan diklat di Kota Salatiga.

Gambar 3.6

Pelaksanaan Kegiatan Diklat di Kota Salatiga

No	Indikator Sasaran	Target	Realisasi	Capaian%	Keterangan
1.	Persentase Peserta Diklat yang lulus	100%	100%	100%	Sangat Berhasil
2.	Persentase Permintaan Pengiriman Peserta Diklat yang dapat dipenuhi	100%	47%	47%	Kurang Berhasil
3.	Persentase Peserta Diklat yang Lulus untuk Diklat yang dikirim	100%	100%	100%	Sangat Berhasil
4.	Jumlah Diklat yang diselenggarakan di Kota Salatiga	12	12	100%	Sangat Berhasil
5.	Jumlah PNS yang Telah Mengikuti Diklat	800	829	104%	Sangat Berhasil

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa terdapat 5 faktor untuk menilai keberhasilan pelaksanaan diklat. Berdasarkan persentase permintaan pengiriman peserta diklat yang dapat dipenuhi hanya sebesar 47% sehingga dapat dikatakan kurang berhasil. Penentuan target mengenai jumlah PNS yang telah mengikuti diklat di Kota Salatiga masih rendah yaitu hanya 800 orang, padahal jumlah PNS di Kota Salatiga ada sebanyak 4376 orang.

Badan Kepegawaian Daerah dalam melakukan diklat seharusnya dilakukan berdasarkan analisis kebutuhan masing-masing PNS. Namun pelaksanaan diklat di kota Salatiga masih belum dilakukan berdasarkan analisis kebutuhan diklat masing-masing individu. Hal ini diungkapkan oleh Ibu Hervina Prima Widyastuti, A.Md., yaitu:

“Untuk analisis kebutuhan diklat masih belum berdasarkan analisis kebutuhan diklat individu tetapi masih berdasarkan kebutuhan diklat dari SKPD.”

Jadi dapat dideskripsikan bahwa pelaksanaan diklat di Kota Salatiga sudah berjalan dengan sangat baik karena mampu meningkatkan kompetensi pegawai yang mengikuti kegiatan diklat dengan berbagai proses pelaksanaan didalamnya. Namun dalam pelaksanaanya masih belum dilakukan berdasarkan analisis kebutuhan.

3.2. Kendala Penataan Sumber Daya Manusia Aparatur

a. Kendala Tugas, Fungsi dan Beban Tugas Proporsional

Dalam pelaksanaan penentuan tugas, fungsi, dan beban tugas secara proporsional melalui analisis jabatan masih ditemui beberapa kendala yang

dihadapi. Berkaitan dengan kendala yang biasanya dihadapi adalah pada saat melakukan kegiatan analisis jabatan yang harus mengisi 2 formasi yang berbeda. Hal ini diketahui berdasarkan hasil wawancara informan dengan penulis, berikut pernyataan Ibu Hariyani, S.STP., tentang kendala dalam melakukan analisis jabatan, yaitu :

“Analisis jabatan ada 2 undang-undang yang melandasi dari menpan dan mendagri. Untuk kebutuhan formasi lebih mengacu kepada menpan sedangkan mendagri juga membuat acuan mengenai pelaksanaan analisis jabatan. Isi dari pelaksanaan analisis tersebut hampir sama dengan format sedikit berbeda.”

Kendala lainnya yang hampir serupa diungkapkan oleh Bapak Asep Syaiful Hidayat, A.Md., yaitu sebagai berikut :

“Yang menyusun bukanlah orang yang tepat. Tim anjab yang seharusnya menyusun anjab sedang memiliki pekerjaan lain sehingga terkadang SKPD salah memilih orang dalam melakukan pengiriman peserta diklat anjab. Kendala lainnya adalah dalam anjab sendiri masih ada perbedaan mengenai dasar penyusunan anjab. Karena dasar penyusunan dibuat oleh tiga lembaga, yaitu BKN, Menpan dan Mendagri yang berbeda-beda. Dari menpan dengan BKN memang agak sama tetapi masih ada perbedaan sedikit di penomoran atau disalah satu saja. Sedangkan antara menpan dengan mendagri lebih banyak perbedaannya. Untuk rumus hampir sama dan yang berbeda hanya dasar penyusunannya saja.”

Berdasarkan hasil wawancara diatas bahwa kendala dalam kegiatan analisis jabatan di Pemerintah Kota Salatiga adalah terdapat 2 undang-undang untuk mengisi formulis analisis jabatan dan ketidaksesuaian personil dalam melakukan analisis jabatan.

b. Kendala Rekrutmen Sesuai Prosedur

Pelaksanaan rekrutmen aparatur yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah selaku pengelola kepegawaian di Pemerintah Kota Salatiga masih

mengalami beberapa kendala untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Hal ini diungkapkan oleh Ibu Sri Utami, S.H. yang menuturkan bahwa kendala yang dihadapi lebih kepada sarana dan prasarana, berikut hasil penuturan beliau :

“Mungkin menurut saya kendala mengenai bidang sarana dan prasarana yaitu pada bagian pengadaan internet karena dalam pelaksanaan sistem *CAT* pernah terjadi *down sistem*.”

Pandangan yang berbeda diungkapkan oleh Ibu Dinik Retnowati, S.AP. yang menuturkan kendala yang dihadapi adalah mengenai kurangnya formasi yang diberikan oleh menpan, berikut adalah hasil wawancaranya :

“Untuk pelaksanaan mungkin saya kurang mengerti karena untuk pelaksanaan dilapangan bukan saya yang menangani, akan tetapi kendala secara umum yang dihadapi adalah mengenai ketidaksesuaian antara formasi kebutuhan yang dikirimkan ke menpan dengan formasi yang diberikan oleh menpan.”

Hal yang berbeda juga diungkapkan oleh Bapak Asep Syaiful Hidayat, A.Md., berikut adalah hasil wawancaranya :

“Kendala pelaksanaan rekrutmen mungkin ada pada kendala mengenai teknis, karena baru mulai mengadakan rekrutmen melalui sistem *CAT* sehingga lab komputer sempat terjadi *drop* listrik dan sistem sempat *down*.”

Benang merah dari narasumber diatas bahwa kendala yang dihadapi oleh Badan Kepegawaian Daerah selaku pengelola penataan sistem rekrutmen di Pemerintah Kota Salatiga yaitu adanya ketidaksesuaian antara formasi kebutuhan yang dikirimkan ke menpan dengan formasi yang diberikan oleh menpan dan kendala pada pelaksanaan *CAT* yang sempat terjadi *drop* listrik serta *sistem down*.

c. Kendala Remunerasi Memadai

Dalam pelaksanaan remunerasi memadai melalui evaluasi jabatan masih terdapat beberapa kendala yang dihadapi. Kendala yang dihadapi saat melaksanakan evaluasi jabatan adalah mengenai kurangnya kerjasama antar SKPD, kurangnya pengetahuan pelaksanaan evaluasi jabatan dan permasalahan individu pegawai. Hal ini diungkapkan oleh Bapak Yaroyi, S.E. M.M. dalam wawancara sebagai berikut, yaitu :

“Terkait kendala ya tentang penggalian informasi ke masing-masing SKPD yang terkadang masih tidak mau bekerja sama dengan tim evaluasi jabatan. Kendala kedua adalah dalam mengumpulkan teman-teman yang lain untuk dilakukan evaluasi jabatan masih kesulitan.”

Kemudian untuk memperkuat informasi tentang kendala yang dihadapi, penulis melakukan wawancara dengan Ibu Indah Trisnawati, S.H. sebagai berikut penuturannya :

“Kendala, susah untuk mengumpulkan orang-orang dengan hasil yang sesuai. Kadang tim evjab membuat evjab secara asal-asalan sehingga harus merevisi sendiri sebanyak ribuan aparatur di Kota Salatiga. Mungkin karena kekurangan informasi, karena pelaksanaan sosialisasi berlangsung secara singkat jadi tidak semua peserta sosialisasi memahami dengan materi yang diberikan oleh narasumber.”

Menurut pendapat para narasumber, dapat dideskripsikan bahwa kendala yang terjadi dalam pelaksanaan kegiatan evaluasi jabatan di Pemerintah kota Salatiga adalah kurangnya kerjasama antar SKPD dan kurangnya pengetahuan pengelola evaluasi jabatan pada masing-masing SKPD.

d. Kendala Standar Kompetensi Jabatan

Berkaitan dengan kendala pada kegiatan standar kompetensi jabatan di Pemerintah Kota Salatiga yang terjadi adalah tidak tersedianya dokumen standar kompetensi pada masing-masing SKPD, berikut ini merupakan penjelasan Bapak Yaroyi, S.E. M.M., yaitu :

“Untuk kendala adalah di masing-masing SKPD masih belum ada dokumen standar kompetensi atau SKM karena dokumen SKM hanya tersedia di Sekda bagian organisasi .”

Kemudian penulis mewawancarai Ibu Indah Trisnawati, S.H. untuk melengkapi informasi dari Bapak Yaroyi, S.E M.M., yaitu :

“Untuk kendala sendiri yang terjadi mungkin di Kota Salatiga masih belum terdapat dokumen standar kompetensi di masing-masing SKPD karena sampai saat ini untuk melihat standar kompetensi harus ke sekretariat daerah di bagian organisasi.”

Berdasarkan hasil wawancara diatas tentang kendala yang terjadi pada kegiatan penyusunan standar kompetensi jabatan adalah tidak tersedianya dokumen standar kompetensi pada masing-masing SKPD.

e. Kendala Asesmen Kompetensi Individu Bagi Aparatur

Mengenai kendala dalam melaksanakan asesmen berdasarkan kompetensi lebih didasari oleh kurangnya sarana & prasarana dan dari sisi peserta yang terkadang tidak serius dalam mengikuti kegiatan asesmen. Hal ini diungkapkan oleh Bapak Yaroyi, S.E. M.M. dalam wawancara yang penulis dapatkan, yaitu :

“Kendala dalam pelaksanaan asesmen tidak ada, mungkin dari kita tidak memiliki tempat untuk menyelenggarakan asesmen. Sehingga

dalam pelaksanaannya masih menyewa ke tempat-tempat yang bisa digunakan.”

Kendala lainnya yang dihadapi adalah tentang peserta yang mengikuti kegiatan asesmen yang masih tidak serius menjalankannya. Berikut hasil wawancara dengan Ibu Indah Trisnawati, S.H., yaitu :

“Asesmennya itu terkadang pesertanya tidak serius karena merasa merupakan sebuah formalitas yang harus diikuti saja dan mengentengkan saja tentang pelaksanaan asesmen individu berdasarkan kompetensi.”

Menurut pendapat para narasumber, dapat dideskripsikan bahwa kendala kegiatan asesmen individu berdasarkan kompetensi di Pemerintah Kota Salatiga adalah kurangnya sarana dan prasarana dan ketidak seriusan peserta dalam mengikuti kegiatan asesmen.

f. Kendala Membangun Sistem Penilaian Kinerja

Kendala yang dihadapi oleh BKD selaku pengelola kepegawaian di Kota Salatiga dalam melakukan penilaian kinerja pegawai diungkapkan oleh Bapak Aan Trisyadhi, S.H. M.H. melalui wawancara berikut, yaitu :

“Biasanya kalau tukang sapu atau golongan kecil masih belum paham atau mengetahui aturan ini sehingga menjadi kesulitan. Padahal setiap pns wajib untuk membuat skp dan penilaian perilaku, sehingga meminta bantuan ke bagian umum & kepegawaian untuk mengisi sasaran dan atasan langsung atau mandor nantinya yang akan menilainya.”

Kendala lainnya adalah tentang penilaian kinerja yang dilakukan tidak sesuai ketentuan. Berikut penuturan oleh Ibu Barkiyah, A.Md., yaitu :

“Dalam melakukan kegiatan penilaian terkadang ada pegawai yang tidak melakukan penilaian berdasarkan atasan akan tetapi dinilai sendiri namun atasan hanya melakukan tandatangan saja sebagai persetujuan.”

Benang merah menurut para narasumber diatas mengenai kendala penerapan sistem penilaian kinerja individu di Pemerintah Kota Salatiga adalah kurangnya pengetahuan pegawai khususnya pegawai dengan jabatan rendah untuk mengisi SKPD.

g. Kendala Membangun atau Memperkuat Database Kepegawaian

Pemerintah Kota Salatiga dalam rangka melakukan pembangunan database aparatur di Kota Salatiga tidak lepas dari berbagai permasalahan dan kendala. Kendala yang dihadapi dalam melakukan pembangunan dan pengembangan database aparatur menurut Ibu Hariyani, S.STP., yaitu :

“Kendala SIMPEG di Kota Salatiga adalah mengenai data pegawai yang ada di SIMPEG terlalu dinamis atau terlalu cepat untuk berubah, sehingga sangat sulit untuk melakukan pembaruan atau *update* data. Sedangkan dari pribadi masing-masing pegawai di SKPD masih sulit untuk melakukan *update* data. Kendala kedua adalah mengenai SIMPEG di Kota Salatiga masih belum bisa melakukan *update* secara *online*, jadi harus *update* ke bagian kepegawaian di masing-masing SKPD kemudian diserahkan ke BKD yang membutuhkan waktu lama untuk pengumpulan datanya. Kendala ketiga adalah kendala mengenai kurangnya kuantitas dan kualitas untuk mengelola data kepegawaian di Kota Salatiga.”

Hal tersebut senada dengan hasil wawancara oleh Bapak Chasmim

Rohmadhan Mursyid, A.Md, yaitu :

“Kendala yang dihadapi BKD selaku pengelola database aparatur atau SIMPEG di Kota Salatiga adalah mengenai permintaan data ke masing-masing PNS di SKPD masih sulit untuk diminta. Sehingga masing-masing SKPD terkadang terlambat untuk mengumpulkan berkas ke BKD yang mengakibatkan aliran data kepegawaian menjadi terhambat. Kendala lainnya adalah kendala mengenai kurangnya tenaga ahli dalam mengelola data. Tingkat kualitas dan kuantitas PNS di Kota Salatiga saat ini masih dikatakan rendah sehingga dalam melakukan pengelolaan data pegawai secara berkala sulit untuk dilakukan.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan para narasumber, dapat dideskripsikan mengenai kendala pada kegiatan pembangunan dan pengembangan database aparatur adalah kurangnya pembaruan dan update data dan kurangnya tenaga ahli dalam mengelola data pegawai.

h. Kendala Mengembangkan Pola Pengembangan dan Pelatihan

Dalam pelaksanaan pengembangan diklat aparatur berbasis kompetensi di Pemerintah Kota Salatiga masih menemui beberapa kendala. Kendala yang dihadapi dalam melaksanakan Pendidikan dan Pelatihan di Pemerintah Kota Salatiga menurut Ibu Surini, S.H., yaitu :

“Permasalahan PNS, karena bukan merupakan sebuah kebutuhan tapi sebagai formalitas dan tugas sehingga belum ada kesadaran pribadi..”

Hal tersebut senada dengan yang diungkapkan oleh Ibu Hervina Prima

Widyastuti, A.Md., yaitu :

“Orang yang mengikuti diklat biasanya hanya itu-itu saja dan belum sesuai dengan spesialisasi antara orang yang mengikuti dengan bidang yang akan didiklatkan”

Benang merah menurut para narasumber berdasarkan hasil wawancara tentang kendala kegiatan pendidikan dan pelatihan di Pemerintah Kota Salatiga adalah kurangnya kesadaran bagi para pegawai untuk mengikuti diklat sehingga yang mengikuti diklat adalah pegawai yang sering mengikuti diklat saja.