

**BAB III**

**PENYAJIAN DATA HASIL PENELITIAN PENGELOLAAN  
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM RANGKA  
REFORMASI BIROKRASI**

Penulis melakukan penelitian tentang pengelolaan manajemen sumber daya aparatur sipil negara dalam rangka reformasi birokrasi yang ada di Kota Pekalongan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang mana hasil penelitiannya berupa hasil wawancara tanya jawab secara langsung kepada informan yang berkompeten dan menguasai tentang informasi yang dibutuhkan. Penelitian ini bersifat deskriptif yaitu memiliki tujuan untuk mendeskripsikan atau menjelaskan tentang pengelolaan manajemen sumber daya aparatur sipil negara dalam reformasi birokrasi di Kota Pekalongan.

Hasil penelitian tersebut berupa jawaban-jawaban dari informan yang diteliti diwawancarai oleh peneliti. Informan dipilih berdasarkan topik pertanyaan dan sesuai dengan masing-masing bidang yang melaksanakan topik tersebut. Data penelitian ini bersifat data primer yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dari informan wawancara. Data primer tersebut merupakan data mengenai proses pengelolaan MSDM dalam rangka reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi ini berupa pembaharuan dalam proses perekrutan pegawai, *assesment* individu berdasarkan kompetensi, sampai pelatihan dan pengembangan pegawainya. Berikut merupakan hasil wawancara yang telah dihasilkan :

### 3.1 Rekrutmen ASN

Rekrutmen ASN merupakan proses mencari pegawai untuk menambah formasi di sebuah instansi sesuai dengan syarat yang ditentukan. *Output* atau hasil dari proses rekrutmen ASN ini berupa tes CPNS. Seperti yang kita ketahui, bahwa CPNS tidak diadakan setiap tahun dan biasanya dilaksanakan secara serentak di seluruh Indonesia yang diatur oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN), selanjutnya akan dikelola oleh Badan Kepegawaian di setiap daerah masing-masing. Oleh karena itu, pengelolaan ASN di setiap daerah cenderung berbeda-beda tergantung jumlah SDM yang dibutuhkan di suatu wilayah.

Tes CPNS terakhir dilaksanakan pada Tahun 2014, maka sekitar 3 tahun terakhir ini tidak ada perekrutan PNS yang berarti tidak ada penambahan jumlah ASN mulai dari tahun 2014 hingga tahun 2017. BKPPD Kota Pekalongan melaksanakan tes CPNS secara serentak dengan mengirimkan formasi yang dibutuhkan kepada pemerintah pusat dan menerima jumlah PNS sesuai persetujuan dari pemerintah pusat. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Ibu Sri Winduningsih S.IP sebagai Kepala Sub Bidang Pengembangan Pegawai :

“Tes CPNS itu dilaksanakan secara nasional atau serentak, jadi hanya dapat mendaftar pada satu formasi di wilayah yang diinginkan oleh pendaftarnya. Tes CPNS terakhir dilaksanakan pada tahun 2014 dan sampai sekarang belum ada tes lagi. Bahkan akan diadakannya lagi juga belum tau pastinya tahun berapa. Disini menggunakan sistem CAT CPNS mulai tahun 2014. Tapi memang kita belum bisa melakukannya sendiri. Masih meminta bantuan untuk fasilitas dan sebagainya dikirim dari provinsi. Ya sistem CAT CPNS ini merupakan salah satu bentuk dari reformasi birokrasi. Kalau untuk syarat-syarat atau tahapan perekrutan tidak ada yang berubah pada saat reformasi birokrasi atau sebelum reformasi. Hanya cara tesnya saja yang dulu

mengirim proposal lewat pos sekarang lewat online pakai komputer sudah bisa dilihat hasilnya secara langsung. Ya sistem CAT CPNS ini lebih transparan, kalau dulu mungkin bisa dicurigai tentang hasilnya, tapi kalau CAT ini kita sudah bisa tau secara langsung bahkan rankingnya juga kelihatan. Prosesnya jadi lebih cepat dalam sehari langsung selesai.” (wawancara tanggal 26 Oktober 2017)

Beliau Melanjutkan :

“Pegawai yang diterima sudah pasti memenuhi persyaratan karena pada saat penerimaan CPNS kan sudah ada persyaratan administrasinya, contohnya untuk formasi atau jabatan ini persyaratannya harus lulusan pendidikannya harus ijazah tertentu. Nah kalau cara menentukan formasi atau jabatan apa saja yang dibutuhkan melalui perhitungan analisis beban kerja. Nanti jabatan apa yang dibutuhkan dapat terlihat bahwa di suatu organisasi itu butuh misalnya, administrasi kepegawaian berapa orang. Jadi untuk proses rekrutmen ini pertamanya kita mengusulkan Pekalongan butuh formasi PNS berapa, nah dari formasi itu nanti kita usulkan, namun yang menentukan Kemenpan. Tidak semua usulan kita disetujui Kemenpan. Misal kita mengusulkan 300, namun yang disetujui hanya sekitar 60 orang. Jadi proses rekrutmen ini tetap ada yang mengawasi dari pemerintah pusatnya. Tetap ada koordinasi antara pusat dan daerah. Yang menentukan lolos atau tidak dalam Tes CPNS juga pemerintah pusat dan selanjutnya kita diberitahu berapa orang yang lolos.”(wawancara tanggal 26 Oktober 2017)

Kota Pekalongan dalam proses rekrutmen ASN juga memiliki hambatan seperti salah satunya yang telah dijelaskan pada wawancara di atas yaitu belum mampu melaksanakan Tes CPNS sendiri karena fasilitas sarana dan prasarana yang belum memenuhi dan kemampuan SDM yang belum memadai. Sarana prasarana yang belum terpenuhi disebabkan oleh anggaran yang dimiliki oleh Kota Pekalongan tidak mencukupi, seperti yang dijelaskan oleh Ibu Sri Winduningsih S.IP berikut ini :

“Kalau untuk hambatan ya anggaran jelas, anggarannya kan besar. Karena kita kan juga memberi kontribusi ke provinsi, kemudian tenaga dari sana untuk timnya, karena timnya tidak hanya dari BKD provinsi namun juga BKN. Kalau yang lainnya ya masih standar. Paling hanya koordinasi. Karena itu memerlukan koordinasi dari berbagai instansi.” (wawancara tanggal 26 Oktober 2017)

Metode tes CPNS yang digunakan di BKPPD Kota Pekalongan hanya menggunakan sistem CAT itu saja. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Ibu Sri Winduningsih S.IP pada saat wawancaranya bersama peneliti sebagai berikut :

“Tesnya ya hanya CAT itu saja. Berupa soal-soal uji kompetensi dasar dan uji kompetensi bidang. Uji kompetensi dasar seperti wawasan kebangsaan, Pancasila, UUD’45. Kalau untuk uji kompetensi bidang ya sesuai apa yang diisi. Hanya itu saja sudah tidak menggunakan wawancara. Untuk berkas-berkasnya yaa kurang lebih seperti surat lamaran bermaterai 6000, fotocopy KTP, kartu kuning, dan ijazah sesuai dengan yang dikualifikasikan. Untuk D3 ya D3, untuk S1, ya S1. Tapi nanti yang menentukan hasil diterima atau tidaknya kan tetap pusat. Dilihat dari ranking hasil tes itu. Kita hanya melakukan pemeriksaan berkas untuk memenuhi semua atau belum dan CAT CPNS itu.” (wawancara tanggal 23 November 2017)

Dilihat dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dapat diketahui bahwa rekrutmen ASN yang dilaksanakan di BKPPD Kota Pekalongan sudah menggunakan sistem CAT CPNS, namun sarana dan prasarananya masih memerlukan bantuan dari pemerintah pusat. Proses perekrutan ASN tersebut diawali dengan pihak BKPPD yang mengirimkan jumlah formasi pegawai yang dibutuhkan ke pemerintah pusat, selanjutnya pemerintah pusat yang menentukan jumlah pegawai yang akan disediakan. Pihak BKPPD akan menerima berkas-berkas CPNS dan selanjutnya melakukan seleksi lanjutan berupa tes CAT CPNS

Tes CPNS yang dilaksanakan oleh BKPPD menggunakan metode tes uji kompetensi. Tes uji kompetensi tersebut terdiri dari Uji Kompetensi Dasar (TKD) yang terdiri dari pertanyaan mengenai UUD 1945, Pancasila, Kebangsaan. Sedangkan untuk Uji Kompetensi Bidang (TKB) tergantung

bidang yang di isi oleh pelamar CPNS. Soal-soal tersebut terdiri dari 100 soal dan tes CPNS berlangsung selama 1.5 jam. BKPPD Kota Pekalongan juga bertugas untuk memeriksa berkas-berkas CPNS sudah memenuhi kriteria atau tidak. Berkas-berkas tersebut terdiri dari Surat Lamaran materai 6000, fotocopy KTP, Kartu Kuning, Ijazah sesuai kualifikasi, dan Pas Foto. Setelah melaksanakan pemeriksaan berkas-berkas dan tes uji kompetensi, maka hasil tersebut akan dikirimkan kembali ke Pemerintah Pusat untuk menentukan CPNS yang akan diterima. Penerimaan CPNS dilihat dari ranking yang diperoleh dari hasil tes tersebut. Sebagai contoh, apabila yang dibutuhkan 6 pegawai, maka ranking pertama hingga ranking ke enam yang akan diterima dan lolos dari tes uji kompetensi tersebut.

Tes Kompetensi Dasar (TKD) terdiri dari 3 pilar yaitu Tes Karakteristik Pribadi (TKP), Tes Intelegensia Umum (TIU), dan Tes Wawasan Kebangsaan (TWK). Sedangkan untuk Tes Kompetensi Bidang (TKB) terdiri dari 3 pilar yaitu Berpikir Lanjutan dengan proporsi 30%, Kepribadian Lanjutan dengan proporsi 50%, dan Penilaian Diri dengan proporsi 20%. Berikut merupakan contoh jenis soal TKD dan TKB Administrasi Kepegawaian :

- Contoh soal Tes Karakteristik Pribadi (TKP)
  1. Ketika muncul suatu permasalahan dan terkait dengan hal-hal yang menjadi kewajiban saya, maka saya :
    - a. Akan Bertanggungjawab
    - b. Menunjuk orang lain sebagai penyebab

- c. Mencermati dulu apakah saya terlibat didalamnya
  - d. Melihat dulu apakah saya sebagai sumber masalah
  - e. Membiarkan masalah tetap berlangsung
- Contoh Soal Tes Intelegensia Umum (TWK)
1. Januari – Maret = Mei : ...
    - a. Juli
    - b. Agustus
    - c. September
    - d. Oktober
    - e. Juni
- Contoh Soal Tes Wawasan Kebangsaan (TWK)
1. Tempat penyusupan konsep teks Proklamasi Kemerdekaan Indonesia diadakan dirumah...
    - a. Sukarni
    - b. Laksamana Tadhasi Maeda
    - c. Sayuti Melik
    - d. Syahrudin
    - e. Soewirjo
- Contoh Soal Tes Kompetensi Bidang (TKB) Administrasi Kepegawaian
1. Pangkat pertama yang diberikan kepada Husni sebagai calon pegawai negeri sipil adalah penata. Hal ini dikarenakan Husni memiliki ijazah ...

- a. Diploma III
- b. Sarjana (S1)
- c. Magister (S2)
- d. Doktor (S3)

Tahun 2014, Kota Pekalongan memiliki jumlah pendaftar tes CPNS sebanyak 2.515 orang. Namun, jumlah yang diterima hanya 65 orang. Jumlah tersebut berasal dari formasi yang dibuka sebanyak 69 orang. Kota Pekalongan menerima pegawai dilihat dari posisi yang dibutuhkan dan pendidikan para CPNS yang mendaftar. Kenyataannya 4 orang untuk formasi dokter spesialis dan guru multimedia yang ditawarkan tidak dapat dipenuhi dikarenakan tidak ada CPNS yang mendaftar pada formasi tersebut.

### **3.2 Analisis Jabatan**

Analisis Jabatan dilaksanakan untuk mengetahui apakah jabatan tersebut benar-benar dibutuhkan di suatu organisasi atau tidak. Analisis jabatan berfungsi untuk mengetahui deskripsi dan spesifikasi jabatan pegawai pada setiap organisasi dan mengetahui kompetensi pegawai yang tepat untuk mengisi jabatan tersebut sesuai dengan keterampilan yang dimiliki.

Analisis jabatan dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kota Pekalongan yang dibantu oleh BKPPD Kota Pekalongan untuk mengelola manajemen SDM sesuai dengan posisi yang dibutuhkan dan keterampilan yang dimiliki oleh masing-masing pegawai.

Analisis jabatan hanya dilaksanakan pada 5 OPD di Kota Pekalongan pada tahun 2014 hingga tahun 2015. Analisis jabatan mulai dilakukan di

seluruh OPD pada tahun 2016. Hal ini seperti yang dikatakan oleh Bapak Sugiharto sebagai Kepala Sub Bagian Kelembagaan atau organisasi di Sekretariat Daerah berikut ini :

“Analisis jabatan sudah dilakukan di Kota Pekalongan. Jumlah jabatan yang sudah mulai di analisis sekitar 587 jabatan se Kota Pekalongan, dan sudah ada dokumen hasil analisis jabatan untuk beberapa OPD. Masing-masing OPD memiliki satu dokumen. Analisis jabatan dilaksanakan setiap tahun hanya saja obyeknya berbeda-beda. Sebelum tahun 2015 itu hanya beberapa perangkat daerah, tapi setelah tahun 2016 itu mulai untuk seluruh OPD. Hal ini dikarenakan dananya hanya bisa untuk membiayai untuk 5 OPD itu.” (wawancara tanggal 2 November 2017)

Beliau melanjutkan :

“Analisis jabatan ini dilakukan pertama-tama kita mengadakan bimbingan teknis. Kemudian nanti dalam bimbingan teknis ini sekaligus praktek. Setelah praktek diputuskan dengan menyusun sendiri-sendiri di OPD masing-masing.” (wawancara tanggal 2 November 2017)

BKPPD Kota Pekalongan merupakan salah satu OPD yang melaksanakan analisis jabatan. Namun, analisis jabatan telah dilaksanakan sejak tahun 2014. Analisis jabatan harus dilaksanakan kembali dikarenakan ada perubahan SOTK pada tahun 2017. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Ibu Erna Catur Setyaningrum, A.Md sebagai Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian dalam wawancaranya bersama peneliti sebagai berikut :

“BKPPD Kota Pekalongan memang sudah melaksanakan analisis jabatan pada tahun 2014. Namun tahun ini ada perubahan SOTK jadi harus dibuat lagi analisis jabatannya. Jabatan struktural di sini tu ada 13. Yaitu eselon II ada 1, eselon III ada 4, dan eselon IV ada 8. Proses analisis jabatan ini sekarang menggunakan aplikasi Advokasi Online. Ini aplikasi dari LAN Bandung yang mengelola. Kita hanya sebagai user saja. Yang mengerjakan di setiap OPD ada 2 orang. Di analisis jabatan ini terdapat uraian tugas, rincian tugas, perangkat kerja, hasil kerja, dan lain-lain banyak sekali” (Wawancara Tanggal 23 November 2017)

Analisis jabatan di BKPPD Kota Pekalongan dilaksanakan secara bertahap. Diawali dengan wawancara, pengisian formulir jabatan, hingga

sekarang ini menggunakan aplikasi Advokasi Online tersebut untuk mempermudah merangkum hasil analisis jabatan. Hal ini dijelaskan oleh Bapak Nugroho Adhi Pradhana, SE, M.Si sebagai Kepala Sub Bidang Penataan Pegawai berikut ini :

“Analisis jabatan memang masih proses terus dan belum selesai untuk tahun 2017 ini dengan SOTK yang baru. Namun sudah ada masternya dari hasil analisis jabatan tahun 2014. Dulu masih menggunakan cara manual yaitu dengan cara wawancara satu per satu. Tapi wawancara kan tidak bisa diselesaikan dalam satu hari, sehingga juga ada seperti formulir analisis jabatan yang harus diisi untuk tiap jabatan. Nah sekarang memang sudah ada aplikasi untuk mempermudah pengetikan saja agar tidak berulang-ulang. Formulir itu untuk menceritakan tugasnya.” (Wawancara Tanggal 23 November 2017)

Dilihat dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, dapat diketahui bahwa BKPPD telah membuat analisis jabatan pada tahun 2014 namun dengan adanya perubahan SOTK (Struktur Organisasi dan Tata Kerja) untuk tahun 2017 ini, sehingga analisis jabatan di BKPPD Kota Pekalongan masih dalam proses pembaharuan analisis jabatan. Sehingga belum terdapat dokumen hasil analisis jabatan untuk BKPPD Kota Pekalongan yang baru.

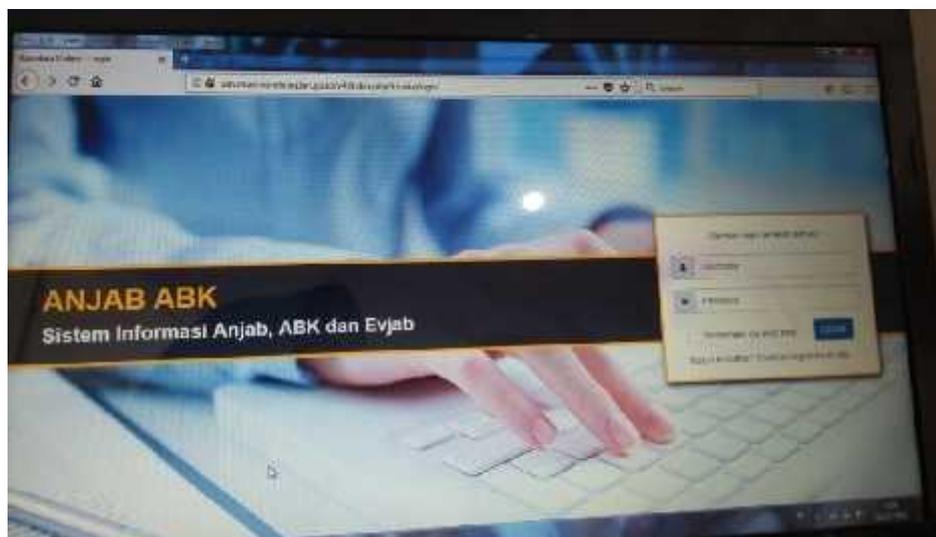
BKPPD Kota Pekalongan memiliki 13 jabatan struktural yang terdiri dari eselon II sebanyak 1, eselon III sebanyak 4, dan eselon IV sebanyak 8. Analisis jabatan dilaksanakan oleh 2 orang yang telah dipilih oleh Sekda dalam setiap OPDnya untuk menganalisis jabatan di OPD masing-masing.

Analisis jabatan yang dilaksanakan di BKPPD Kota Pekalongan memiliki tahapan mulai dari wawancara, dan dilanjutkan oleh pengisian formulir analisis jabatan, yang pada saat ini telah menggunakan aplikasi yang dikelola dari LAN Bandung bernama Advokasi Online.

Wawancara hanya dilaksanakan pada tahap awal pada analisis jabatan. Namun proses tersebut dinilai kurang efektif dan efisien karena membutuhkan waktu yang lama untuk menganalisis 1 jabatan. Sehingga selanjutnya menggunakan formulir analisis jabatan yang harus diisi oleh masing-masing jabatan. Formulir jabatan tersebut berisi tentang informasi jabatan seperti, nama jabatan, kode jabatan, unit kerja, kedudukan dalam struktur organisasi, ikhtisar jabatan, uraian tugas, beban kerja, perangkat/alat kerja, hasil kerja, tanggungjawab, wewenang, korelasi jabatan, kondisi lingkungan kerja, resiko bahaya, syarat jabatan, prestasi kerja yang diharapkan, butir informasi lain.

Analisis jabatan yang sekarang menggunakan aplikasi Advokasi Online tersebut memudahkan tim analisis jabatan di setiap OPD dalam memproses informasi jabatan di perangkat daerah masing-masing. Aplikasi ini hanya hanya bisa digunakan oleh admin atau tim yang berwenang dalam menganalisis. Berikut merupakan tampilan Advokasi Online :

Gambar 3.1 Aplikasi Advokasi Online



Berikut merupakan contoh hasil analisis jabatan di BKPPD Kota Pekalongan pada tingkat eselon II ada tahun 2014 :

Tabel 3.1 : ANALISIS JABATAN

1. NAMA JABATAN : KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
2. UNIT KERJA : BKD KOTA PEKALONGAN
- ESELON IV : -
- ESELON III : -
- ESELON II : Kepala Badan Kepegawaian Daerah
- ESELON I : -

3. RINGKASAN TUGAS JABATAN :

Melaksanakan kewenangan daerah di bidang kepegawaian dengan merumuskan kebijakan teknis, rencana strategis dan rencana kerja tahunan Bidang Kesekretariatan, Bidang Mutasi dan Pembinaan Pegawai, Bidang Pendidikan dan Pelatihan, Bidang Pengembangan dan Jabatan.

4. HASIL KERJA :

NO	HASIL KERJA
1.	Konsep Surat
2.	Disposisi surat kepada bawahan
3.	Terbentuknya konsep perumusan kebijakan teknis di Bidang Kepegawaian
4.	Terakomodasinya bahan penyusunan rencana strategis dan rencana kerja tahunan di Bidang Kesekretariatan, Bidang Mutasi dan Pembinaan Pegawai, Bidang Pendidikan dan Pelatihan, Bidang Pengembangan dan Jabatan
5.	Tersajinya bahan penyusunan rencana strategis dan rencana kerja tahunan di Bidang Kesekretariatan, Bidang Mutasi dan Pembinaan Pegawai, Bidang Pendidikan dan Pelatihan, Bidang Pengembangan dan Jabatan
6.	Kelancaran kegiatan di Bidang Kesekretariatan, Bidang Mutasi dan Pembinaan Pegawai, Bidang Pendidikan dan Pelatihan, Bidang Pengembangan dan Jabatan

5. BAHAN KERJA :

NO	BAHAN KERJA
1.	Kertas
2.	Disposisi/perintah atasan
3.	Peraturan-peraturan tentang kepegawaian
4.	Surat masuk & konsep surat dinas
5.	Usul, saran/pendapat/telaah masalah yang diajukan para Kabid
6.	Usulan surat putusan/surat tugas
7.	Data base masing-masing bidang
8.	Laporan Lakip/renja dari sekretariat
9.	Usulan Dupak
10.	RAK/DPA
11.	Realisasi Keuangan Semesteran

6. PERANGKAT KERJA :

NO	PERANGKAT JABATAN
1.	ATK
2.	Telepon

7. KORELASI JABATAN :

NO	JABATAN	UNIT KERJA/INSTANSI	HUBUNGAN TUGAS
1.	Walikota Pekalongan	Pemkot	Pelaksana tugas dan pelaporan
2.	Wakil Walikota Pekalongan	Pemkot	Pelaksana tugas dan pelaporan
3.	Sekretariat Daerah	BKD	Asmanan
4.	Kepala SKPD	SKPD se Kota Pekalongan	Koordinasi pelaksanaan tugas
5.	Kementrian PAN dan RB, BKN, LAN	Kementrian PAN dan RB, BKN, LAN	Koordinasi pelaksanaan tugas

8. KEADAAN TEMPAT KERJA :

NO	HAL-HAL YANG TIDAK NYAMAN	PENYEBAB
1.	Tempat Kerja	Dalam ruangan tertutup
2.	Suhu	Dingin dengan perubahan
3.	Udara	Kering
4.	Keadaan Ruang	Cukup
5.	Letak	Dataran Rendah
6.	Penerangan	Kurang terang
7.	Suara	Bising
8.	Keadaan Tempat Kerja	Bersih
9.	Getaran	-

9. UPAYA FISIK :

NO	UPAYA FISIK
1.	Berdiri
2.	Berjalan
3.	Duduk

10. KEMUNGKINAN RESIKO BAHAYA :

NO	NAMA PENYAKIT/JENIS KECELAKAAN FISIK	PENYEBAB
1.	Kelelahan Fisik	Beban pekerjaan yang cukup banyak
2.	Kejenuhan	Karena melakukan pekerjaan yang bersifat administrasi berulang-ulang setiap saat

11. SYARAT JABATAN

11.1 PANGKAT

PANGKAT	GOLONGAN
Pembina Pembina Tk.I	IV/a – IV/b

11.2 PENDIDIKAN

NO	PENDIDIKAN	JURUSAN
1.	S1/S2	Hukum, Ekonomi, Sosial

### 11.3 KURSUS/PELATIHAN

NO	JENIS KURSUS/PELATIHAN
1.	Penjenjangan : Diklatpim III
2.	Teknis : Diklat Perencanaan Pembangunan Daerah, Manajemen Perencanaan, Analisis Kebijakan Publik, Manajemen Organisasi, Teknik Penyusunan Program, Manajemen dan Pengembangan SDM Aparatur, Manajemen Keuangan

### 11.4 PENGALAMAN KERJA

NO	PENGALAMAN DALAM JABATAN	LAMA
1.	Kasubag Umum dan Kepegawaian	3 Tahun
2.	Kasubag Perencanaan dan Evaluasi	3 Tahun
3.	Kepala Kantor/Bidang	5 tahun

### 11.5 KONDISI FISIK

NO	KONDISI FISIK
1.	Jenis Kelamin : Laki-laki/perempuan
2.	Usia : 45 s.d 55 tahun

### 12. SYARAT JABATAN :

NO	SYARAT JABATAN		
1.	Pendidikan	Sarjana (S1) atau Pasca Sarjana (S2)	
2.	Pelatihan	Diklat Manajemen Kepegawaian	
3.	Pengetahuan Kerja	Pengetahuan tentang Kepegawaian	
4.	Pengalaman Kerja	Pengelolaan Manajemen Kepegawaian	
5.	Kondisi Fisik	Sehat jasmani dan rohani	
6.	Bakat	Kemampuan belajar secara umum	
7.	Temperamen	Kemampuan menyesuaikan diri menerima tanggung jawab untuk kegiatan memimpin, mengendalikan atau merencanakan	

8.	Minat	Melakukan kegiatan yang berhubungan dengan komunikasi data	
----	-------	--	--

Tabel tersebut menunjukkan bahwa analisis jabatan menghasilkan dua hal pokok, yaitu *Job Description* dan *Job Specification*. *Job Description* dalam tabel tersebut adalah dimulai pada nomor 1 sampai dengan 10. Nomor 11 sampai dengan nomor 12 adalah *Job Specification*

### 3.3 Evaluasi Jabatan

Evaluasi jabatan merupakan proses lanjutan dari analisis jabatan. Evaluasi jabatan merupakan suatu metode yang digunakan untuk mengukur nilai suatu pekerjaan terhadap kemampuan serta usaha tanggung jawab dari pegawai yang diperlukan.

Kota Pekalongan sudah mulai melaksanakan evaluasi jabatan sesuai yang direncanakan pada reformasi birokrasi. Namun pelaksanaan evaluasi jabatan di Kota Pekalongan masih dalam tahap sosialisasi serta penyebaran formulir informasi faktor jabatan struktural. Hal ini diungkapkan oleh Bapak Sugiharto sebagai Kepala Sub Bagian Kelembagaan atau organisasi di Sekretariat Daerah berikut ini :

“Evaluasi jabatan masih sampai pada tahap pemberian materi atau sosialisasi tentang evaluasi jabatan dan penyebaran formulir informasi faktor jabatan struktural.” (wawancara tanggal 2 November 2017)

BKPPD Kota Pekalongan merupakan salah satu perangkat daerah yang harus melaksanakan evaluasi jabatan. Proses pelaksanaan evaluasi jabatan merupakan lanjutan dari tahap analisis jabatan. Analisis jabatan di BKPPD Kota Pekalongan tahun 2014 sudah terdapat dokumennya meskipun masih harus melaksanakan pembaharuan dalam analisis jabatan. Proses

evaluasi jabatan masih dalam tahap sosialisasi dan menyebarkan formulir faktor jabatan struktural di setiap perangkat daerah. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Ibu Erna Catur Setyaningrum, A.Md sebagai Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian dalam wawancaranya bersama peneliti sebagai berikut :

“Untuk evaluasi jabatan baru akan dimulai. Masih akan memberikan sosialisasi dan menyebarkan formulir yang harus di isi masing-masing jabatan. Prosesnya sama saja menggunakan Advokasi Online. Disitu juga ada urutannya seperti analisis jabatan, analisis beban kerja, baru evaluasi jabatan. Namun untuk sementara penyebaran formulir evaluasi jabatan dilakukan manual dulu” (wawancara tanggal 23 November 2017)

Dilihat dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap informan, dapat diketahui bahwa BKPPD Kota Pekalongan belum melaksanakan evaluasi jabatan. Pelaksanaan evaluasi jabatan yang sedang dilakukan di BKPPD Kota Pekalongan masih pada tahap memberikan sosialisasi serta menyebarkan formulir informasi faktor jabatan struktural kepada para pejabat untuk mengetahui serta menentukan nilai dari suatu jabatan tersebut. Evaluasi jabatan merupakan wujud dari adanya pengukuran antara nilai suatu pekerjaan dengan gaji pegawai.

Oleh karena itu, evaluasi jabatan bertujuan untuk mengukur nilai pekerjaan dengan upah atau gaji yang seharusnya didapatkan pegawai dalam jabatannya. BKPPD Kota Pekalongan belum dapat melaksanakan evaluasi jabatan tersebut sehingga belum terdapat remunerasi ASN yang merupakan sistem penggajian yang berkaitan dengan sistem penilaian kinerja untuk memacu serta memotivasi ASN dalam mencapai prestasi kerjanya. Evaluasi jabatan di BKPPD Kota Pekalongan dapat dilaksanakan menggunakan

aplikasi Advokasi Online yang sama dengan analisis jabatan. Aplikasi tersebut memang digunakan untuk menyusun analisis jabatan hingga evaluasi jabatan. Namun pada saat ini masih dilaksanakan sosialisasi dan penyebaran formulir informasi faktor jabatan struktural secara manual sekaligus mensosialisasikan bagaimana tahapan evaluasi jabatan. Sosialisasi tersebut menjelaskan materi mengenai tata cara pelaksanaan evaluasi jabatan. Isi materi yang diberikan kepada masing-masing OPD meliputi : urgensi penyusunan evaluasi jabatan, dimana evaluasi jabatan merupakan salah satu tujuan dan program percepatan reformasi birokrasi, konsep evaluasi jabatan yang terdiri dari dasar kebijakan, definisi, serta jenis jabatan yang akan dievaluasi, dan yang ketiga kaitan antara evaluasi jabatan dan analisis jabatan. Adapun contoh formulir informasi jabatan struktural sebagai berikut :

#### INFORMASI FAKTOR JABATAN STRUKTURAL

Nama Jabatan : Kepala...

Unit Kerja : .....

Instansi : .....

I. PERAN JABATAN :

.....

II. URAIAN TUGAS :

1. ....

2. ....

3. ....

4. ....

- 5. ....
- 6. ....
- 7. ....

III. TANGGUNGJAWAB :

- 1. ....

IV. HASIL KERJA :

- 1. ....

V. TINGKAT FAKTOR

FAKTOR 1 : RUANG LINGKUP DAN DAMPAK PROGRAM (fk.1-...=...)

- 1. ....  
.....  
.....

FAKTOR 2 : PENGATURAN ORGANISASI (fk.2-...=...)

- .....  
.....  
.....

FAKTOR 3 : WEWENANG PENYELIAAN DAN MANAJERIAL (fk.3-...=...)

- .....  
.....  
.....

FAKTOR 4 : HUBUNGAN PERSONAL

A. Sifat Hubungan (fk.4A-...=...)

.....  
.....  
.....

B. Tujuan Hubungan (fk.4B-..=...)

.....  
.....  
.....

FAKTOR 5 : KESULITAN DALAM PENGARAHAN PEKERJAAN (fk.5-  
...=...)

.....  
.....  
.....

FAKTOR 6 : KONDISI LAIN-LAIN (fk.6-...=...)

.....  
.....  
.....

SITUASI KHUSUS

.....  
.....  
.....

VI. SYARAT JABATAN

(.....)

### **3.4 Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial ASN**

Penyusunan standar kompetensi manajerial merupakan persyaratan kompetensi atau kemampuan manajerial minimal yang harus dimiliki oleh seorang Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas jabatan. Hal ini berfungsi untuk mendorong terwujudnya profesionalisme Aparatur Sipil Negara. Tujuan tersebut merupakan salah satu bentuk reformasi birokrasi yang harus dilaksanakan di setiap organisasi pemerintahan.

Kota Pekalongan merupakan salah satu kota yang telah melaksanakan penyusunan standar kompetensi manajerial. Hal ini dikemukakan informan oleh Bapak Sugiharto sebagai Kepala Sub Bagian Kelembagaan atau organisasi di Sekretariat Daerah dalam wawancaranya kepada peneliti sebagai berikut :

“Untuk penyusunan standar kompetensi manajerial kita sudah melaksanakan namun hanya untuk eselon II saja. Yaitu untuk kepala dinas atau kepala organisasi perangkat daerah. Penyusunan standar kompetensi manajerial ini baru dilaksanakan pada awal tahun 2017 ini. Ini untuk standar kompetensi manajerial ya. Kalau dulu memakai standar kompetensi jabatan, itu sebelum tahun 2017, namun ada perubahan nama saja menjadi kompetensi manajerial pada awal tahun 2017.” (wawancara tanggal 2 November 2017)

Beliau menambahkan :

“Standar kompetensi manajerial ini disusun oleh masing-masing organisasi perangkat daerah. Kita hanya melakukan bimbingan teknis saja kepada masing-masing perangkat daerah kemudian menyusun standar masing-masing. Hal ini rencananya akan dilaksanakan tiap tahunnya. Untuk hasil dari SKM ini masih berupa dokumen. Semua masih berupa dokumen, hanya SKJ saja yang sudah di perwal kan.” (wawancara tanggal 2 November 2017)

Penyusunan standar kompetensi manajerial ini disusun menggunakan rangkuman analisis jabatan. Hal yang diperlukan dalam penyusunan SKM

adalah syarat jabatan, pengalaman, resiko jabatan dan lain-lain yang merupakan bagian dari analisis jabatan. Hal ini disampaikan oleh Bapak Nugroho Adhi Pradhana, SE, M.Si sebagai Kepala Sub Bidang Penataan Pegawai berikut ini :

“Memang betul penyusunan SKJ/SKM ini baru sampai pada eselon II saja. Proses penyusunannya berdasarkan anjab. Jadi SKM ini bertujuan seperti cermin. Agar tau orang seperti apa yang pantas atau cocok untuk mengisi jabatan itu. Jadi orang yang akan menduduki jabatan tersebut harus setidaknya memenuhi SKM yang sudah ditetapkan. Seperti misalnya kepala dinas itu harus bergelar S2, lulusan dari bidang SDM. Seperti itu. Kalau untuk dokumen hasil SKM yang punya Sekda. Kita gak punya dokumen itu. Semuanya ada di Sekda karena memang pihak organisasi yang mengurus tentang itu. Kita hanya bisa pinjam saja saat kita membutuhkan dokumen SKM.” (wawancara tanggal 23 November 2017)

Beliau menambahkan :

“SKJ atau SKM itu sebenarnya bisa saja sampai pada eselon IV. Namun memang sering terhambat oleh perubahan nomenklatur dan SOTK sehingga harus merubah semuanya lagi SOTK baru.” (wawancara tanggal 23 November 2017)

Dilihat dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, dapat diketahui bahwa dalam penyusunan standar kompetensi di Kota Pekalongan baru dilaksanakan pada eselon II saja. BKPPD Kota Pekalongan merupakan salah satu perangkat daerah yang harus melaksanakan penyusunan SKM. Hal ini berarti di dalam BKPPD Kota Pekalongan hanya kepala badan yang telah mulai dilaksanakan penyusunan SKM.

SKM sendiri berisi tentang identitas jabatan, kegiatan utama jabatan tersebut, level, serta kompetensi yang harus dimiliki ASN dalam jabatan tertentu, Penyusunan SKM ini bertujuan untuk mengetahui kriteria pegawai yang layak untuk menempati jabatan tersebut sesuai dengan SKM yang telah

ditentukan. Berikut merupakan contoh Standar Kompetensi Manajerial pada tingkat eselon II di BKPPD Kota Pekalongan :

Tabel 3.2

**Standar Kompetensi Manajerial**

Nama Jabatan	Jenjang Jabatan	Unit Kerja	Eselon 1	Eselon II	Eselon III	Eselon IV
Kepala BKPPD	: II.b	BKPPD	-	Kepala Badan	-	-
No	Kompetensi	Level				
1	2	3				
	<b>Mutlak</b>					
1.	Kerjasama ( <b>KS</b> )	Memberikan pujian yang obyektif secara terbuka kepada orang lain yang berkinerja baik dalam kelompok ( <b>KS.4</b> )				
2.	Berpikir Analitis ( <b>BA</b> )	Menguraikan dampak jangka panjang dari permasalahan yang muncul terhadap kelangsungan kegiatan organisasi ( <b>BA.4</b> )				
3.	Berpikir Konseptual ( <b>BK</b> )	Merumuskan konsep berdasarkan pola hubungan informasi yang ada ( <b>BK.4</b> )				
4.	Komunikasi Lisan ( <b>Komlis</b> )	Menggunakan gaya bahasa yang dapat dimengerti orang lain secara sistematis kepada orang lain yang berbeda latar belakangnya( <b>Komlis.5</b> )				
5.	Tanggap terhadap Pengaruh Budaya ( <b>TPB</b> )	Mengarahkan orang lain untuk menghargai perbedaan budaya ( <b>TPB.4</b> )				
6.	Perencanaan ( <b>Per</b> )	Menyusun program kerja sesuai dengan rencana strategis ( <b>Per.4</b> )				
7.	Komunikasi Tertulis ( <b>Komtul</b> )	Menkontekstualisasikan gagasan dan ide dalam bentuk tulisan dengan data dan contoh yang aplikatif ( <b>Komtul.4</b> )				
8.	Pengorganisasian ( <b>P</b> )	Menyiapkan penyelesaian permasalahan secara efisien sesuai dengan prediksi permasalahan yang akan timbul dalam pelaksanaan suatu kegiatan/program ( <b>P.5</b> )				
9.	Berorientasi pada Kualitas ( <b>BpK</b> )	Melakukan telahaan terhadap seluruh sumberdaya dan standar yang ada serta aspek lain yang terkait secara komprehensif untuk hasil kerja yang inovatif ( <b>BpK.4</b> )				

10.	Kepemimpinan ( <b>Kp</b> )	Mengorganisir sumber daya yang tersedia untuk optimalisasi pencapaian tugas organisasi ( <b>Kp.4</b> )
11.	Mengembangkan Orang Lain ( <b>MOL</b> )	Memberi peluang / kesempatan pada orang lain untuk melakukan pekerjaan yang menantang ( <b>MOL. 5</b> )
12.	Integritas( <b>Int</b> )	Mengupayakan orang lain untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi ( <b>Int.4</b> )
13.	Komitmen terhadap Organisasi ( <b>KtO</b> )	Mengorbankan kepentingan diri sendiri untuk tercapainya visi dan misi organisasi ( <b>KtO.5</b> )
14.	Berorientasi pada Pelayanan ( <b>BpP</b> )	Mencari alternatif pelayanan terbaik untuk memuaskan kebutuhan pelanggan ( <b>BpP.5</b> )
<b>Penting</b>		
15.	Membimbing ( <b>M</b> )	Memberikan umpan balik terhadap hasil pekerjaan bawahan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja ( <b>M.5</b> )
16.	Pencarian Informasi ( <b>PI</b> )	Menentukan data/ informasi yang relevan untuk mendukung pengambilan kesimpulan maupun penyelesaian pekerjaan ( <b>PI.5</b> )

### 3.5 Asesment Individu Berdasarkan Kompetensi ASN

Assesment individu bertujuan untuk membantu pimpinan dalam mengembangkan manajemen ASN berdasarkan kompetensi, melakukan penilaian kompetensi, dan mewujudkan sistem kediklatan. Assesment individu sendiri merupakan sebuah ujian yang dilaksanakan untuk mengetahui kompetensi atau kemampuan yang dimiliki oleh pegawai agar pegawai tersebut ditempatkan pada posisi sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

Assesment individu harus dilakukan oleh organisasi perangkat daerah untuk mengelola manajemen SDM lebih berkualitas. BKPPD Kota Pekalongan telah melaksanakan assesment individu mulai tahun 2016.

Assesment tersebut pertama dilakukan hanya kepada eselon II yaitu pada tingkat Kepala Dinas/Badan di organisasi perangkat daerah. Hal ini diungkapkan oleh Bapak Nugroho Adhi Pradhana, SE, M.Si sebagai Kepala Sub Bidang Penataan Pegawai berikut ini :

“Assesment ini sudah kita lakukan mulai tahun 2016. Itu pertama kali kita melakukan assesment individu. Pada tahun 2016 assesment hanya dilakukan pada eselon tingkat II sekitar 20 pegawai di Kota Pekalongan. Kita baru melaksanakan pada tahun 2016 karena itu disyaratkan untuk menduduki jabatan harus ada hasil assesment. Untuk tahun 2017 ini kita sudah mulai melakukan assesment untuk eselon III dan eselon IV. Jumlahnya sudah sekitar 300 orang dari kapid, kasi, dan pelaksana atau staff diseluruh Kota Pekalongan. Untuk tesnya dilakukan satu hari penuh yang meng-assese itu dari UNS.” (Wawancara tanggal 26 Oktober 2017)

Beliau melanjutkan :

“Assesment bertujuan untuk mengetahui potensi atau kemampuan pegawai. Kita menyebutnya dengan istilah membentuk “*Tallent Pool*”. Tallent itu bakat, dan Pool itu pola. Artinya dikelompokan sesuai kemampuannya. Assesment ini belum dilaksanakan pada seluruh ASN. Terutama pada eselon IV. Kita memiliki pegawai sekitar 4200. Rencananya 2018 akan mengassesment 500an ASN.” (Wawancara tanggal 26 Oktober 2017)

Beliau menambahkan :

“Jadi *tallent pool* tadi berfungsi untuk menentukan menempatkan atau menduduki jabatan sesuai dengan *tallent pool* yang dimiliki. Untuk hasil assesment sendiri ada 3, yaitu memenuhi syarat (MS), masih memenuhi syarat (MMS), dan kurang memenuhi syarat (KMS). Untuk yang kurang tersebut nanti di diklat sesuai dengan kekurangannya tersebut. Hasil dari assesment pada tahun kemaren rata-rata (MMS). Masih aman untuk dipromosikan.” (Wawancara tanggal 26 Oktober 2017)

Adapun tahap-tahap dalam pelaksanaan assesment individu yang dilakukan di BKPPD Kota Pekalongan melalui beberapa tes seperti yang dijelaskan oleh Bapak Nugroho Adhi Pradhana, SE, M.Si sebagai Kepala Sub Bidang Penataan Pegawai berikut ini :

“assesment individu ini dilaksanakan secara tertulis dengan menggunakan metode quasi. Metode ini terdiri dari materi tes psikometri, tes kompetensi teknis, tes kompetensi sosial kultural. Selanjutnya untuk eselon III ada tambahan tes wawancara yang berisi analisis kasus dan leader less-group discussion.” (Wawancara tanggal 23 November 2017)

Beliau menambahkan :

“Untuk jumlahnya itu seluruh pegawai di BKPPD pejabat struktural ada 13 pegawai. Berdasarkan eselonnya yang sudah di assesment ada 8 pegawai yaitu eselon II sebanyak 1, eselon III sebanyak 3, dan eselon IV sebanyak 4. Dan yang belum di assesment ada 5 yaitu eselon III sebanyak 1 dan eselon IV sebanyak 4.” (Wawancara tanggal 23 November 2017)

Dilihat dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, dapat diketahui bahwa BKPPD Kota Pekalongan melakukan assesment pertama kali pada tahun 2016. Assesment dilakukan hanya pada eselon II se Kota Pekalongan, dan setiap tahunnya direncanakan akan melakukan assesment lebih banyak lagi pada eselon III dan eselon IV. Assesment individu menjadi penting dilakukan karena hal tersebut menjadi syarat untuk ASN dalam menduduki jabatannya. Assesment individu akan menghasilkan dengan membentuk “*Tallent Pool*” yaitu potret masing-masing pegawai sehingga dapat dikelompokkan sesuai dengan kemampuannya dan dapat ditempatkan pada posisi jabatan sesuai dengan hasil assesment yang ada.

Hasil assesment yang telah dilakukan di BKPPD Kota Pekalongan menghasilkan 3 kriteria berupa, memenuhi syarat (MS), masih memenuhi syarat (MMS), dan kurang memenuhi syarat (KMS). Ketiga hasil tersebut, di Kota pekalongan rata-rata memperoleh hasil masih memenuhi syarat (MMS). Hal ini membuktikan para pegawai masih aman apabila akan dipromosikan dalam jabatannya.

Tahun 2016, assesment individu yang telah dilakukan di Kota Pekalongan hanya pada eselon II sebanyak 20 pegawai, selanjutnya pada tahun 2017 kemarin melaksanakan assesment untuk eselon III sebanyak 100 pegawai, dan eselon IV sebanyak 235 pegawai. Serta untuk pelaksana sebanyak 37 pegawai se Kota Pekalongan.

BKPPD Kota Pekalongan juga telah melaksanakan assesment pada pegawainya. Jumlah pegawai struktural yang telah melakukan assesment individu sampai saat ini berjumlah 8 pegawai, yaitu eselon II sebanyak 1, eselon III sebanyak 3, dan eselon IV sebanyak 4. Sedangkan yang belum di assesment terdapat 5 pegawai, yaitu eselon III sebanyak 1 dan eselon IV sebanyak 4.

Assesment individu berdasarkan kompetensi ini dilakukan dengan cara ujian tertulis dengan menggunakan metode Quasi. Materi-materi yang digunakan untuk tes tertulis ini adalah tes psikometri yang mana seperti tes TPA pada umumnya, selanjutnya ada tes kompetensi teknis dan tes kompetensi sosial kultural yang menggunakan cara *one comando*. Tes tersebut dilakukan untuk semua eselon. Namun untuk eselon III diadakan tes tambahan berupa wawancara kompetensi. Wawancara kompetensi tersebut berisi tentang cara untuk memecahkan masalah yang dialami pegawai. Hal ini sering disebut dengan analisis kasus. Selanjutnya ada leader less-group discussion. Assesment individu ini dilaksanakan dalam satu hari penuh dengan waktu yang beragam dalam setiap jenis tesnya kurang lebih 30 menit hingga 1,5 jam.

Pelaksanaan assesment ini akan menghasilkan beberapa kompetensi-kompetensi dengan rating yang berbeda-beda. Kompetensi tersebut meliputi : Thinking Ability (Analisa Strategis, Fleksibilitas Berpikir, Inovasi), Managing Self (Komunikasi Lisan, Komunikasi Tertulis, Kegigihan), Managing Task (Pengambilan Resiko, Pengambilan Keputusan Strategis, Perencanaan dan Pengorganisasian, Berorientasi pada Pelayanan), dan Managing Relation (Negosiasi, Membangun Kerjasama Strategis, Memfasilitasi Perubahan, Kepemimpinan Strategis).

Berikut merupakan contoh laporan hasil penilaian kompetensi berdasarkan Perka BKN Nomor 23 Tahun 2011 :

Tabel 3.3

HASIL PENILAIAN KOMPETENSI

I. IDENTITAS

Nomor :  
 Nama :  
 Alamat :  
 Tempat/Tanggal Lahir :  
 Jabatan Saat Ini :  
 Tempat Assesment :  
 Tanggal Assesment :

II. PROFIL

NO	KOMPETENSI	RATING				
		1	2	3	4	5
A.	THINKING ABILITY					
1.	Analisa Strategis		X			
2.	Fleksibilitas Berpikir		X			
3.	Inovasi	X				
B.	MANAGING SELF					
4.	Komunikasi Lisan			X		
5.	Komunikasi Tertulis			X		
6.	Kegigihan		X			
C.	MANAGING TASK					

7.	Pengambilan Resiko		X			
8.	Pengambilan Keputusan Strategis		X			
9.	Perencanaan dan Pengorganisasian		X			
10.	Berorientasi Pada Pelayanan			X		
D.	MANAGING RELATION					
11.	Negosiasi			X		
12.	Membangun Hubungan Kerjasama Strategis			X		
13.	Memfasilitasi Perubahan				X	
14.	Kepemimpinan Strategis			X		

Tabel diatas menjelaskan bahwa hasil assesment berdasarkan

kompetensi memiliki tingkat ranking atau bobot mulai dari 1-5. Hal ini memiliki arti bahwa hasil MS (apabila pejabat yang dinilai dapat memenuhi kompetensi pada tingkat ranking 4 ke atas), hasil MMS (apabila pejabat yang dinilai dapat memenuhi kompetensi pada tingkat ranking 3), dan hasil MMS (apabila pejabat yang dinilai dapat memenuhi kompetensi pada tingkat ranking 2 ke bawah)

### 1.6 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja ASN adalah jumlah nilai yang didapatkan oleh setiap pegawai setelah melaksanakan tugasnya. Penilaian kinerja ini dilihat berdasarkan dua hal yaitu Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja. Menjelang akhir tahun setiap ASN diwajibkan untuk mendapatkan penilaian atas pekerjaan atau kinerja dalam pelaksanaan tugas yang dituangkan dalam bentuk Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) ASN dan fungsinya dalam penyelenggaraan pemerintah. Namun mulai tahun 2014, penilaian kinerja ASN tidak lagi menggunakan DP3 ASN namun menggunakan capaian SKP. Hal ini diatur dalam PP No 46 Tahun 2011 tentang penilaian

berdasarkan Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Penilaian prestasi ASN ini menggabungkan penilaian SKP dengan penilaian Perilaku kerja.

BKPPD Kota Pekalongan merupakan salah satu organisasi perangkat daerah yang melaksanakan penilaian kinerja pada setiap pegawainya. Penilaian dilakukan oleh atasan langsung dalam setiap jabatan. Hal ini diungkapkan oleh Bapak Helmy Hendarsyah, ST sebagai Kepala Sub Bidang Pembinaan Pegawai dalam wawancaranya dengan peneliti sebagai berikut :

“Setiap pegawai pasti mendapatkan penilaian kerja berupa SKP (Sasaran Kerja Pegawai). Itu dibuat setiap tahunnya. Nanti akhir tahun pasti mendapat hasil SKP. Nah untuk masalah siapa yang menilai, itu yang menilai atasan langsung. Misalnya Mas Heru sebagai staff punya SKP, nah pertama ada tanda tangan kontrak kerja dengan atasan langsung berdasarkan uraian tugasnya apa saja. Jadi SKP itu dibentuk sesuai uraian tugas masing-masing. Nanti diakhir tahun ada nilainya yang dinilai oleh saya sebagai atasan langsungnya. Pasti sudah sesuai dengan sasaran kerjanya, karena kalau tidak sesuai, pegawai itu tidak bisa kenaikan pangkat. SKP itu menjadi salah satu syarat untuk kenaikan pangkat. Ketika tidak sesuai maka orang itu tidak bisa naik pangkat, jadi tetap. SKP itu yang menilai OPD masing-masing. Karena yang mengetahui bagaimana kerja seorang pegawai kan pasti atasannya langsung. Dan itu selalu terkait antara SKP dari staff, kasubid, kabid, sampai ke Kepala Badannya. Karena tugasnya saling terkait.” (Wawancara tanggal 3 November 2017)

Beliau menambahkan :

“Kalau terjadi komplain dari SKP, maka mereka akan komplain pada atasan langsungnya. Karena seperti yang saya katakan tadi, SKP itu juga berkaitan dengan SKP atasan langsungnya. Namun sampai sekarang belum ada komplain seperti itu. Tergantung bagaimana hubungan atasan dan bawahannya. Jika SKP bawahannya bermasalah, pasti atasan langsungnya kena juga. Karena itu sudah menjadi tanggungjawab atasannya.” (Wawancara tanggal 3 November 2017)

Penilaian kinerja yang dilihat dari SKP tersebut memiliki bobot 60% untuk uraian tugasnya dan 40% untuk Perilaku Pegawai. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Helmy Hendarsyah, ST sebagai berikut :

“SKP itu dilihat dari 2 hal, uraian tugasnya dan perilaku pegawainya. Uraian tugas itu nanti dijumlah dan memiliki bobot 60%. Nahh itu perilaku pegawai memiliki bobot 40%. Nilai ini akan digabung dan jika hasil akhirnya kurang dari 75, maka pegawai tersebut tidak memenuhi untuk kenaikan pangkat. Disini rata-rata SKPnya sudah memenuhi untuk kenaikan pangkat. Jika mereka melakukan uraian tugasnya pasti memenuhi standarnya. Karena SKP memang memiliki keterkaitan antara bawahan dan atasannya.” (Wawancara tanggal 3 November 2017)

Dilihat dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, dapat diketahui bahwa penilaian kinerja ASN dilihat dari penilaian prestasi pegawai yang terdiri dari dua unsur yaitu penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) serta penilaian Perilaku Pegawai yang dihasilkan pada setiap akhir tahunnya. SKP tersebut ditentukan berdasarkan uraian tugas masing-masing pegawai yang berbeda-beda.

Penilaian Kinerja juga ditentukan oleh Perilaku Pegawai yang dilihat dari orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan. Pegawai pelaksana atau staff tidak ada penilaian untuk kepemimpinan.

Capaian pelaksanaan tugas yang dimiliki setiap pegawai pada setiap tahunnya juga dapat mengalami perubahan. Tergantung pada akhir tahun realisasi pelaksanaan tugas yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pegawai tersebut. Penilaian kinerja tersebut dilaksanakan di masing-masing organisasi perangkat daerah. Hal ini dikarenakan yang mengetahui kinerja seorang pegawai adalah atasan langsung selaku orang yang bertanggungjawab pada kinerja bawahannya. Oleh karena itu, capaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) sangat ditentukan bagaimana kerjasama antara atasan dan bawahannya serta hubungan baik atau tidak di antara keduanya.

BKPPD Kota Pekalongan telah melaksanakan penilaian kinerja pada masing-masing pegawai. Penilaian tersebut saling keterkaitan antara atasan dan bawahannya. Sampai pada saat ini, di BKPPD Kota Pekalongan belum terdapat komplain dari pegawai mengenai capaian hasil SKP yang didapatkan. Hal ini karena hubungan antara atasan dan bawahannya di BKPPD Kota Pekalongan telah terjalin dengan baik. selain itu, capaian hasil SKP yang diperoleh pegawai di BKPPD Kota Pekalongan juga sudah memenuhi syarat untuk kenaikan pangkat ataupun untuk dipromosikan. Berikut merupakan kriteria nilai capaian hasil SKP di BKPPD Kota Pekalongan :

Tabel 3.4

Kriteria Nilai	Keterangan
91.100	Hasil kerja sempurna, tidak ada kesalahan, tidak ada revisi, dan pelayanan diatas standar yang ditentukan, dll
76-90	Hasil kerja mempunyai 1 atau 2 kesalahan kecil, tidak ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan diatas standar yang ditentukan, dll
61-75	Hasil kerja mempunyai 3 atau 4 kesalahan kecil, dan tidak ada kesalahan besar, revisi, pelayanan cukup memenuhi standar yang ditentukan
51-60	Hasil kerja mempunyai 5 kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan tidak cukup memenuhi standar yang ditentukan
50 kebawah	Hasil kerja mempunyai lebih dari 5 kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, kurang memuaskan, revisi, pelayanan dibawah standar yang ditentukan, dll

Adapun contoh formulir penilaian prestasi kerja PNS sebagai berikut :

# FORMULIR PENILAIAN PRESTASI KERJA

## PEGAWAI NEGERI SIPIL

BADAN KEPEGAWAIAN PENDIDIKAN  
DAN PELATIHAN DAERAH KOTA  
PEKALONGAN

JANGKA WAKTU PENILAIAN  
BULAN JANUARI S/D DESEMBER 2017

1,	YANG DINILAI	
	a. Nama	
	b. NIP	
	c. Pangkat. Gol Ruang	
	d. Jabatan/pekerjaan	
	e. Unit Organisasi	
2.	PEJABAT PENILAI	
	a. Nama	
	b. NIP	
	c. Pangkat. Gol Ruang	
	d. Jabatan/pekerjaan	
	e. Unit Organisasi	
3.	ATASAN PEJABAT PENILAI	
	f. Nama	
	g. NIP	
	h. Pangkat. Gol Ruang	
	i. Jabatan/pekerjaan	
	j. Unit Organisasi	

4.	UNSUR YG DINILAI			JUMLAH	
	a. SASARAN KERJA PNS (SKP) ....x60%			.....	
	b.PERILAKU KERJA	1. Orientasi Pelayanan		-	
		2. Integritas		-	
		3. Komitmen		-	
		4. Disiplin		-	
		5. Kerjasama		-	
		6. Kepemimpinan		-	
		JUMLAH		-	
		NILAI RATA-RATA		-	
NILAI PERILAKU KERJA ....X40%			.....		
NILAI PRESTASI KERJA			...(..)		
5.KEBERATAN DARI PEGAWAI NEGERI					
SIPII YANG DINILAI (APABILA ADA)					
Tanggal,.....					

6.	<p>TANGGAPAN PEJABAT PENILAI ATAS KEBERATAN</p> <p>Tanggal.....</p>
----	---

7.	<p>KEPUTUSAN ATASAN PEJABAT PENILAI ATAS KEBERATAN</p> <p>Tanggal .....</p>
----	---



### **3.7 Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (Simpeg)**

Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (Simpeg) adalah sebuah sistem informasi yang dirancang sebagai solusi untuk menangani berbagai hal dalam pengurusan kepegawaian mulai dari penyimpanan dan pemusatan data secara terkomputerisasi hingga menangani berbagai macam laporan yang berhubungan dengan kepegawaian sehingga memudahkan untuk meningkatkan kebutuhan administrasi kepegawaian.

Simpeg ini memiliki tujuan untuk mempermudah segala urusan administrasi kepegawaian dan mempercepat pegawai dalam menemukan informasi mengenai data-datanya. Simpeg berjalan secara online dalam bentuk website sehingga para pegawai dapat dengan mudah untuk mengakses di masing-masing OPD.

BKPPD Kota Pekalongan menggunakan Simpeg mulai tahun 2014. Pihak BKPPD Kota Pekalongan rutin mengadakan koordinasi dengan masing-masing perangkat daerah untuk mengupdate data pegawai masing-masing. Hal ini terus ditingkatkan setiap waktunya untuk memudahkan pegawai dalam mendapatkan informasi. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Miji Rustiyanti, SH sebagai Kepala Sub Bidang Informasi Pegawai BKPPD Kota Pekalongan dalam wawancaranya kepada peneliti sebagai berikut :

“BKPPD Kota Pekalongan baru sejak tahun 2014 itu awal menggunakan sistem informasi berbasis web. Itu ada 2 aplikasi. Yang pertama sistem informasi kepegawaian atau Simpeg, dan yang kedua ada SAPK (Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian). Kalau untuk SAPK itu yang mengelola BKN. Disitu ada data untuk mengurus pensiun dan kenaikan pangkat. Kita hanya pengguna saja. Kalau simpeg kita yang mengelola sendiri. Untuk simpeg sudah berjalan baik. data-data yang ada sudah lengkap. Kita juga mengadakan report dengan mengundang masing-masing OPD

sekitar 2 bulan sekali untuk mengecek data masing-masing. Ada yang perlu diperbaharui atau tidak. Yang memperbaharui bisa pegawainya sendiri tapi jika ada yang belum bisa menggunakan komputer seperti pegawai-pegawai lama itu nanti ada semacam admin yang akan memperbaharui databasenya.” (Wawancara tanggal 26 Oktober 2017)

Beliau menambahkan :

“Antara simpeg dengan SAPK datanya lebih lengkap simpeg. Karena kalau SAPK memang hanya untuk keperluan BKN saja, kalau simpeg untuk keperluan BKPPD sendiri. Seperti data jumlah pegawai, golongan, sampai pensiun itu ada semua. Pengelolaan simpeg sendiri hambatannya paling dari pegawainya yang lama misal berkas kepegawaiannya sudah hilang. Jadi kadang data itu tidak sempurna, data riwayat pangkat yang dulu atau yang lama hilang, sehingga ya kelengkapan datanya kurang dikarenakan seperti itu.” (Wawancara tanggal 26 Oktober 2017)

Sistem informasi kepegawaian yang dikelola oleh BKPPD Kota Pekalongan sudah terdapat aplikasi di android yang bernama Simpeg Kota Pekalongan. Hal ini diungkapkan oleh Ibu Miji Rustuyanti, SH dalam wawancaranya sebagai berikut :

“Kita juga sekarang punya SIM kota. Jadi ada aplikasi yang bisa di akses di android namanya Simpeg Kota Pekalongan. Jadi bisa lihat kapan saja. Disitu akan terupdate otomatis. Untuk kedepannya akan dikembangkan lagi agar bisa merubah data disitu. Ini kan hanya versi pertama kita jadi baru hanya bisa melihat saja. Untuk mengupdate tetep harus dari web. Kalau di Simpeg sendiri masing-masing pegawai bisa membuka data sendiri menggunakan log in dengan NIP. Kalau saya sebagai adminnya sehingga bisa membuka semuanya.” (Wawancara tanggal 26 Oktober 2017)

Dilihat dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, dapat diketahui bahwa pengelolaan simpeg di BKPPD Kota Pekalongan sudah ada sejak tahun 2014. Simpeg yang dikelola oleh BKPPD Kota Pekalongan sudah berjalan dengan baik. Data-data yang terdapat di Simpeg sudah cukup lengkap. Adapun data-data yang terdapat di Simpeg meliputi data identitas, status, keluarga, pangkat, jabatan, gaji berkala, PMK, jab. khusus, bebas

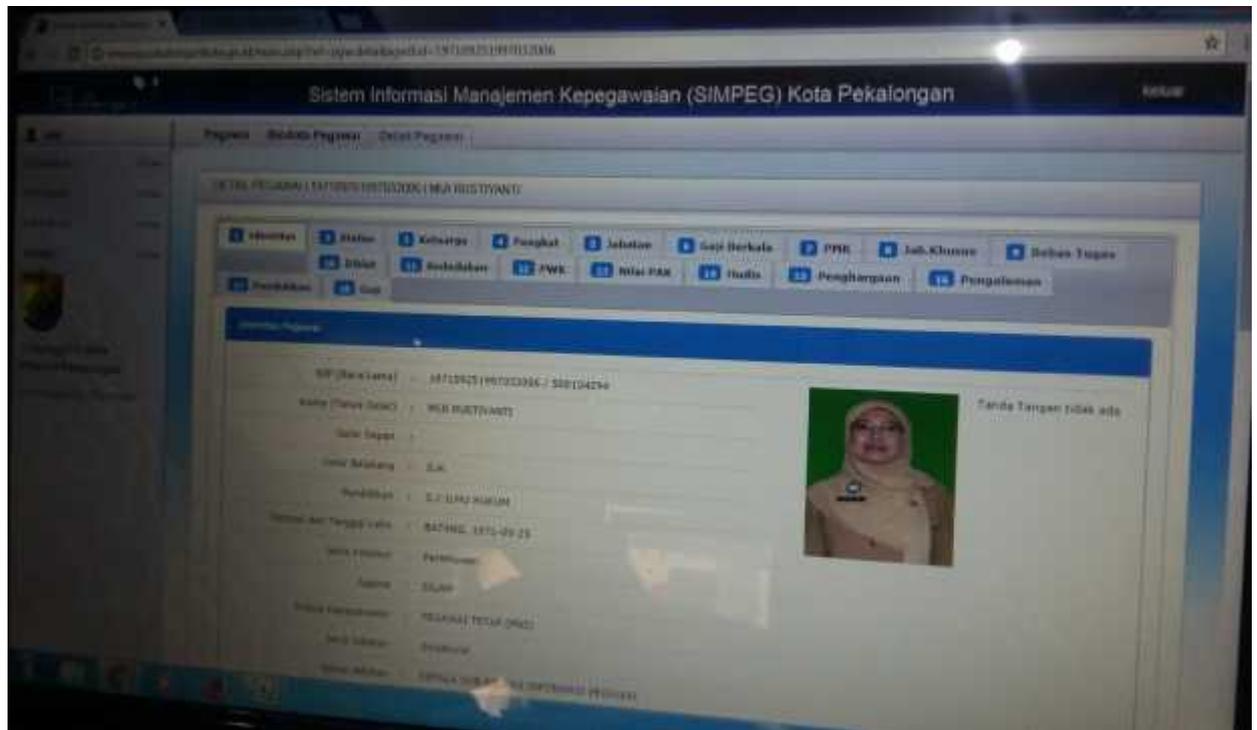
tugas, diklat, kedudukan, PWK, nilai PAK, hudis, penghargaan, pengalaman, pendidikan, dan gaji.

Pembaharuan Simpeg juga rutin dilaksanakan oleh BKPPD Kota Pekalongan dengan mengadakan report dengan masing-masing perangkat daerah untuk mengecek database masing-masing pegawai di OPDnya dan memperbaharui data masing-masing setiap 2 bulan sekali. Pegawai yang kesulitan dalam memperbaharui databasenya akan dibantu oleh admin yang akan memperbaharui database pegawai yang bersangkutan. Cara ini sudah cukup efektif untuk mengupdate dan meningkatkan kegunaan Simpeg di BKPPD Kota Pekalongan

BKPPD Kota Pekalongan juga telah membuat aplikasi Simpeg yang bisa di akses di android dengan nama “SIMPEG Kota Pekalongan”. Sehingga memudahkan para pegawai dalam mendapatkan informasi kepegawaian dengan cepat. Aplikasi tersebut bekerja sama dengan pihak Dinas Komunikasi dan Informasi Kota Pekalongan untuk proses pengembangan. Sampai saat ini aplikasi tersebut bisa digunakan hanya untuk melihat informasi kepegawaian namun tidak bisa untuk merubah data secara langsung. Mengupdate database pegawai masih tetap harus dilakukan melalui website yang dapat diakses lewat komputer/laptop. Aplikasi tersebut rencananya akan dikembangkan agar para pegawai semakin mudah untuk memperbaharui databasenya dengan cepat.

Berikut merupakan contoh penampilan Sistem Informasi Kepegawaian di BKPPD Kota Pekalongan :

Gambar 3.2 Tampilan Profil Pegawai di SIMPEG Kota Pekalongan



Gambar di atas merupakan salah satu contoh data pegawai yang dibuka melalui Simpeg Kota Pekalongan. Data-data yang terdapat di Simpeg sudah cukup lengkap seperti yang ada pada gambar tersebut.

### 1.8 Pendidikan dan Pelatihan ASN

Pendidikan dan Pelatihan merupakan usaha untuk mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan pegawai dengan yang dikehendaki organisasi. Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki organisasi dengan cara menambah pengetahuan dan ketrampilan serta merubah sikap. Adanya kesenjangan antara kemampuan pegawai dengan yang dikehendaki organisasi, menyebabkan perlunya organisasi menjembatani kesenjangan tersebut dengan cara pendidikan dan pelatihan.

BKPPD Kota Pekalongan merupakan salah satu organisasi perangkat daerah yang memiliki tugas untuk mengadakan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai di Kota Pekalongan yang membutuhkan peningkatan kemampuan dan keterampilan kinerjanya. BKPPD Kota Pekalongan telah melaksanakan berbagai macam diklat disetiap tahunnya. Diklat tersebut disesuaikan dengan permasalahan pegawai yang ada dan macam kebutuhan diklat yang dibutuhkan. Hal ini disampaikan oleh Bapak Mareta Setyo Heriyanto, SE. M.Si sebagai Kepala Sub Bidang Pendidikan Pelatihan BKPPD Kota Pekalongan dalam wawancaranya kepada peneliti sebagai berikut :

“Jadi fungsi diklat sendiri sebagai treatment, seperti pengembangan pegawai agar keterampilan yang dimiliki itu bertambah. Nah diklat ini dilihat dari kebutuhannya. Kebutuhan itu dilihat dari adanya gap atau permasalahan yang ada. Seumpamanya, seorang yang naik pada jabatannya, dan beliau belum terampil dalam komputer, otomatis disitu ada kesenjangan. Nah nanti akan kita adakan jenis diklat komputer. Disini kita menyelenggarakan sendiri ada yang kita kirimkan ke Pusdiklat (Pusat Pendidikan dan Pelatihan). Kemudian ada 2 macam ragamnya, diklat struktural dan diklat teknis atau fungsional. Untuk diklat struktural ini untuk eselon II, III, dan IV. Diklat struktural ini sama halnya dengan diklat kepemimpinan. Nah untuk eselon IV kita biasa selenggarakan sendiri setiap tahunnya. Namun untuk eselon II dan III kita tidak bisa selenggarakan sendiri karena sarana dan prasarana yang tidak memenuhi sehingga kita kirimkan ke Pusdiklat.” (Wawancara tanggal 3 November 2017)

Beliau Menambahkan :

“Untuk diklat ini kita mitranya ada di BPSDMD (Badan Pengembangan SDM Daerah) Provinsi Jawa tengah. Yang kedua juga bekerjasama dengan Pusdiklat Kemendagri Regional Yogyakarta. Kemudian untuk diklat teknis ini adalah untuk mempertajam ketrampilan dari tupoksi. Seperti dalam kearsipan, komputer, nah itu kita diklatkan agar bisa melaksanakan sesuai dengan tupoksinya. Nah kalau diklat fungsional ini untuk jabatan fungsional tertentu seperti guru, atau auditor, nah mereka punya sistem penjenjangan karir sendiri, dan akan kita kirimkan untuk diklat dan itupun melihat dari prioritas yang harus menempuh untuk kenaikan jabatan. Itu sebagai memenuhi syarat dan menyangkut karir akan dikirimkan ke Pusdiklat.” (Wawancara tanggal 3 November 2017)

Pengiriman jumlah orang yang akan diklat di BKPPD Kota Pekalongan tergantung dalam kuota yang diberikan oleh pihak provinsi. Sehingga jumlah peserta diklat di tiap daerah akan ditentukan oleh provinsi. Hal ini disampaikan oleh Bapak Mareta Setyo Heriyanto, SE, M.Si dalam wawancaranya dengan peneliti sebagai berikut :

“Jumlah orang yang akan kita kirimkan ini tergantung penawaran dari provinsi. Misal mereka hanya memberikan kuota 2 orang untuk mengikuti diklat. Ya kita akan kirimkan 2 orang. Walaupun misalnya kita punya 5 orang yang harus didiklat, namun kita harus mengikuti pihak provinsi karena mungkin tidak mencukup ruang kelas yang berjumlah sekitar 13 orang misalnya. Nah kita menentukan 2 orang dari 5 orang kebutuhan yang didiklat ini berdasarkan beban kerja dari OPD yang lebih kompleks.” (Wawancara tanggal 3 November 2017)

Beliau melanjutkan :

“Jadi proses pengiriman diklat itu awalnya pihak provinsi memetakan kebutuhan diklat se kabupaten/kota. Jadi misal ni nanti 2018, maka mereka mengundang kita semua, lalu kami mensosialisasikan jenis kebutuhan. Lalu mereka merekap dari berbagai jenis kebutuhan yang sudah di sosialisasikan. Nah nanti rekapan itu kita sinkronkan dengan kebutuhan. Nanti diakhir tahun akan muncul jenis diklat sesuai dengan hasil akhir pemetaan. Itu untuk diklat teknis.” (Wawancara tanggal 3 November 2017)

Pelaksanaan diklat juga memiliki pengaruh terhadap kinerja seorang pegawai. Diklat pada dasarnya berbanding lurus dengan kinerja pegawai. Namun ada faktor lain yang mempengaruhi hal tersebut. Hal ini diungkapkan dalam wawancara sebagai berikut :

“Diklat pasti mempengaruhi kinerja pegawai. Itu seharusnya berbanding lurus. Dimana seseorang sudah didiklat, maka pasti seharusnya kinerja pegawai tersebut lebih baik. Namun ada faktor lain yang mempengaruhi diklat. Seperti contohnya gaji. Terkadang seseorang berpikir bahwa pekerjaan yang sudah mereka lakukan baik tapi jika gaji yang mereka dapatkan tetap. Istilahnya ketrampilan mereka sudah bertambah namun tidak ada reward untuk itu, maka biasanya pegawai menjadi tidak semangat dalam melaksanakan tugasnya. Hal itu yang menjadi hambatan bahwa dilakukannya

diklat jadi seperti tidak ada peningkatan kinerja untuk organisasi tersebut.” (Wawancara tanggal 3 November 2017)

Dilihat dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, dapat diketahui bahwa BKPPD Kota Pekalongan sudah melaksanakan diklat setiap tahunnya dengan macam diklat struktural dan teknis ataupun fungsional. Diklat tersebut dilaksanakan setiap setahun sekali. Setiap tahunnya diklat yang dilaksanakan di BKPPD Kota Pekalongan berbeda-beda jenisnya tergantung dari kebutuhan diklat pada saat itu.

BKPPD Kota Pekalongan biasa melaksanakan diklat sendiri pada tingkat eselon IV saja di gedung diklat. Pelaksanaan diklat untuk eselon II dan III akan dikirimkan dengan mitra diklat BKPPD Kota Pekalongan yaitu di BPSDMD Provinsi Jateng. BKPPD Kota Pekalongan dalam melaksanakan diklat sudah cukup baik dengan memanggil tiap perangkat daerah untuk mengetahui diklat apa yang sedang dibutuhkan sesuai dengan kesenjangan yang terjadi di perangkat daerah masing-masing.

Proses pelaksanaan diklat di BKPPD Kota Pekalongan dengan cara mengadakan rapat koordinasi kepada semua OPD Kota Pekalongan dan menanyakan kebutuhan diklat jenis apa yang dibutuhkan masing-masing perangkat daerah. Selanjutnya BKPPD Kota Pekalongan mendata pegawai-pegawai yang perlu di diklat. Setiap tahunnya BKPPD Kota Pekalongan diundang oleh pihak provinsi untuk mensosialisasikan kebutuhan diklat di Kota Pekalongan bersama dengan daerah lainnya. Maka BKPPD akan menyinkronkan kebutuhan diklat yang ada di Kota Pekalongan dengan jenis diklat yang dibuka oleh pihak provinsi. Pihak provinsi akan memberikan

jumlah kuota peserta yang akan mengikuti diklat di setiap daerahnya. BKPPD Kota Pekalongan akan mengirimkan pegawai sesuai dengan kuota yang disediakan. Pegawai pada eselon IV akan didiklat sendiri dengan membuka 1 kelas berjumlah sekitar 13 orang.