

Manajemen Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil Dalam Rangka Reformasi Birokrasi Di Kabupaten Semarang

Oleh:

Annetta Carolina Pardede, Mochammad Mustam

Jurusan Administrasi Publik

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Diponegoro

Jalan Profesor Haji Seodarto, Sarjana Hukum Tembalang Semarang Kotak Pos. 1269

Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405

Laman: <http://www.fisip.undip.ac.id> email fisip@undip.ac.id

ABSTRAKSI

SDM aparatur adalah dimensi dinamis dan unik dibanding mengelola *resources* yang lain. Manusia memiliki sifat, karakter, motivasi, dan emosi yang berbeda-beda sehingga membutuhkan penanganan/ *manage* yang berbeda pula untuk setiap personalnya. Sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting pada setiap organisasi, dimana manusia sebagai penggerak dan pengelola sumberdaya-sumberdaya lainnya. Oleh karena itu, salah satu tanggung jawab organisasi adalah memperoleh, menata, memotivasi, dan mengendalikan sumber daya manusianya untuk mencapai kemajuan organisasi dengan efektif sehingga birokrasi di organisasi public seperti Pemerintah kabupaten Semarang perlu dikelola secara optimal dalam rangka reformasi birokrasi.

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif. Sumber data untuk penelitian ini adalah data primer yang didapatkan dari hasil wawancara dengan narasumber dan informan. Analisis data dilakukan dengan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan kesimpulan bahwa Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang melalui BKD Kabupaten Semarang berupaya melakukan manajemen sumber daya manusia pegawai negeri sipil dalam rangka reformasi birokrasi di Kabupaten Semarang yang mencakup penataan sistem rekrutmen pegawai, analisis jabatan, evaluasi jabatan, penyusunan standar kompetensi jabatan, asesmen individu berdasarkan kompetensi, penerapan sistem penilaian kinerja individu, pembangunan/ pengembangan database pegawai, dan pengembangan diklat pegawai berbasis kompetensi.

Kata Kunci : manajemen sumber daya manusia, pegawai negeri sipil, reformasi birokrasi

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Aset sumber daya manusia yang handal dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena aset-aset manusia tersebut mempunyai pengetahuan dan kompleksitas sosial yang sulit untuk ditiru oleh pesaing. Terselenggaranya reformasi birokrasi mengandung maksud agar birokrasi pemerintah dapat berlangsung dengan baik sesuai kebaikan prinsip-prinsip manajemen modern yang semakin baik dalam pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat yang memang merupakan tugas utama *public servant* (PNS). Di sisi lain upaya perbaikan internal terus diupayakan dengan pengembangan kapasitas dan kompetensi penyelenggaranya baik secara kualitas maupun kuantitasnya).

Berbicara mengenai pengelolaan SDM aparatur memang tidak ada habisnya dan menuntut suatu pemikiran yang mendalam. Hal ini dikarenakan SDM aparatur adalah dimensi dinamis dan unik dibanding mengelola *resources* yang lain. Manusia memiliki sifat, karakter, motivasi, dan emosi yang berbeda-beda sehingga membutuhkan penanganan/ *manage* yang berbeda pula untuk setiap personalnya. Sumber daya

manusia merupakan sumber daya terpenting pada setiap organisasi, dimana manusia sebagai penggerak dan pengelola sumberdaya-sumberdaya lainnya. Oleh karena itu, salah satu tanggung jawab organisasi adalah memperoleh, menata, memotivasi, dan mengendalikan

sumberdaya-sumberdaya manusianya untuk mencapai kemajuan organisasi dengan efektif.

Pada dasarnya PNS di berbagai negara mempunyai peran utama sebagai, pelaksana peraturan perundang-undangan; menjalankan fungsi manajemen pelayanan publik; pengelola pemerintahan; *manager/corporate leader*; dan administrator (pengelola asset dan keuangan negara/ daerah). Sehingga, tuntutan reformasi birokrasi secara langsung akan membawa konsekuensi bagi arah perbaikan sistem kepegawaian negara yang harus diikuti, khususnya masalah kinerja aparatur birokrasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang sampai saat ini masih dianggap belum sesuai harapan. Belum optimalnya kinerja aparatur dalam menjalankan tugas dan fungsinya, ditunjukkan dengan masih banyaknya keluhan-keluhan yang disampaikan masyarakat atas pelayanan publik yang diberikan pemerintah selama ini, juga

masih seringnya ditemukan kasus penyalahgunaan kewenangan dalam bentuk korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN), juga penempatan aparatur yang tidak sesuai dengan persyaratan jabatan.

Meskipun demikian, saat ini kinerja dan pengelolaan SDM aparatur terus memperoleh pembenahan secara komprehensif dan bertahap dengan mengedepankan atau berbasis pada kompetensi. Pembenahan-pembenahan tersebut berdasarkan ketentuan umum pada UU No. 5 Tahun 2014 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yaitu keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan (rekrutmen), pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian.

Selain permasalahan kinerja, tuntutan pembaharuan atas manajemen SDM Aparatur juga datang dari publik selaku penerima dan objek pelayanan publik yang diberikan pemerintah. Pelayanan yang lambat, budaya pelayanan yang tidak berorientasi pada kepuasan pelanggan, ketidakmampuan petugas dalam menangani keluhan, juga pola pikir petugas pelayanan yang

berorientasi pada “ada uang urusan lancar” adalah warna warni yang masih sering terjadi dan menyebabkan masyarakat lebih baik dan lebih senang untuk berurusan dengan swasta dibanding dengan instansi pemerintah. Lebih lanjut, paradigma saat ini yang menempatkan masyarakat sebagai pihak yang harus dilayani menyebabkan kebebasan masyarakat untuk menentukan pelayanan seperti apa yang diharapkan dari pemerintah. Faktor tuntutan masyarakat akan pelayanan dan penyelenggaraan pemerintahan yang baik tersebut adalah cermin hidupnya dan aktifnya partisipasi masyarakat dalam mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan harus segera ditanggapi/ direspon oleh pemerintah melalui reformasi manajemen SDM aparturnya.

Reformasi birokrasi ini juga dilakukan pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Semarang. BKD yang memiliki tugas pokok melaksanakan urusan Pemerintahan Daerah dalam penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah bidang Kepegawaian dan memiliki fungsi sehubungan dengan urusan kepegawaian daerah merupakan ujung tombak dalam reformasi birokrasi yang dicanangkan secara nasional ini. Reformasi birokrasi

yang dicanangkan diharapkan tidak hanya menjadi sekedar wacana manis saja, namun dapat diwujudkan melalui kinerja nyata dan parameter pengukuran yang akuntabel sehingga dapat dilihat hasilnya oleh masyarakat sebagai stakeholder tertinggi.

Langkah-langkah mereformasi Birokrasi dan hal-hal apa saja yang sudah dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Semarang ini yang menjadi permasalahan penulis, dan penulis merasa masalah ini harus ditelusuri dan diteliti, sehingga penulis mengambil judul dalam penelitian ini “**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM RANGKA REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN SEMARANG**”.

B. TUJUAN

Adapun tujuan dari penulisan ini adalah untuk menggambarkan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia pegawai negeri sipil dalam rangka reformasi birokrasi di Kabupaten Semarang.

C. TEORI

1. Administrasi Publik

Menurut Harbani Pasolong (2007:6), konsep administrasi publik di

Indonesia pada dasarnya bukanlah konsep yang baru, karena konsep administrasi publik tersebut sudah ada sejak dari dulu, hanya para pakar mengganti istilah administrasi publik menjadi administrasi negara. Chandler & Piano dalam Keban (2004:3) yang dikutip Harbani Pasolong (2007:6), mengatakan bahwa Administrasi Publik adalah proses dimana sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (*manage*) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik.

2. Administrasi Publik Baru

Paradigma *Reinventing Government* juga dikenal sebagai *New Public Management (NPM)* dan menjadi begitu populer ketika prinsip “*Good Governance*” diimplementasikan. Paradigma NPM melihat bahwa paradigma manajemen terdahulu kurang efektif dalam memecahkan masalah dalam memberikan pelayanan kepada publik.

3. Manajemen

Secara etimologis kata manajemen berasal dari bahasa Perancis Kuno *ménagement*, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Sedangkan secara terminologis para pakar

mendefinisikan manajemen secara beragam. Follet yang dikutip oleh Wijayanti (2008: 1) mengartikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Menurut Stoner yang dikutip oleh Wijayanti (2008: 1) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya manusia organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Gulick dalam Wijayanti (2008: 1) mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada dasarnya manajemen publik, yaitu manajemen instansi pemerintah. Samuel E Overman dalam Keban (2005:85), mengemukakan bahwa manajemen publik bukanlah "*scientific management*", meskipun sangat dipengaruhi "*scientific management*". Manajemen publik bukanlah "*policy analysis*", bukan juga administrasi publik, merefleksikan tekanan-tekanan

antara orientasi "*rational-instrumental*" pada satu pihak, dan orientasi politik kebijakan dipihak lain. Manajemen publik adalah suatu studi interdisipliner dari aspek-aspek umum organisasi dan merupakan gabungan antara fungsi manajemen seperti *planning*, *organizing*, dan *controlling* satu sisi dengan SDM, keuangan, fisik, informasi dan politik disisi lain (Pasolong, 2014 : 83).

Reformasi Birokrasi

Birokrasi berasal dari kata "bureau" yang berarti meja atau kantor; dan kata "kratia" (*cratein*) yang berarti pemerintah/rakyat. Pada mulanya, istilah ini digunakan untuk menunjuk pada suatu sistematika kegiatan kerja yang diatur atau diperintah oleh suatu kantor melalui kegiatan-kegiatan administrasi. Dalam konsep bahasa Inggris secara umum, Birokrasi disebut dengan "*civil service*". Selain itu juga sering disebut dengan *public sector*, *public service* atau *public administration*.

Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Penataan sumber daya manusia dalam proses reformasi birokrasi dapat diartikan sebagai suatu bentuk pendekatan manajemen sumber daya manusia. Dalam perspektif reformasi birokrasi, pendekatan ini dilakukan dalam rangka menyikapi, mengatasi dan

sekaligus mengantisipasi permasalahan sumber daya manusia dalam birokrasi. Manajemen sumber daya manusia menurut Veithzal Rivai (2003) dalam (Subekhi dan Jauhar, 2012:20) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Perencanaan adalah proses penentuan tindakan untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian adalah proses pembagian kerja yang disertai dengan pendelegasian wewenang. Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2009:94) pengukuran mengenai penataan sumber daya manusia/aparatur dilaksanakan dengan memerhatikan : (1) Penerapan sistem merit dalam manajemen kepegawaian; (2) Sistem diklat yang efektif; (3) Standar dan peningkatan kinerja; (4) Pola karier yang jelas dan terencana; (5) Standar kompetensi jabatan; (6) Klasifikasi jabatan; (7) Tugas, fungsi dan beban tugas proporsional; (8) Rekrutmen sesuai prosedur; (9) Penempatan pegawai sesuai keahlian; (10) Renumerasi

memadai; (11) Perbaikan sistem informasi manajemen kepegawaian.

Pendapat lainnya diutarakan oleh Edy Topo Ashari dalam jurnal Reformasi Pengelolaan SDM Aparatur Persyarat Tata Kelola Birokrasi Yang Baik (Edy Topo Ashari, 2009) yang mengemukakan bahwa pengelolaan manajemen SDM Aparatur dilakukan melalui : (1) Asesmen kompetensi individu bagi aparatur; (2) Membangun sistem penilaian kinerja; (3) Mengembangkan sistem pengadaan dan seleksi; (4) Mengembangkan pola pengembangan dan pelatihan; (5) Memperkuat pola rotasi, mutasi, dan promosi; (6) Memperkuat pola karir; (7) Mendorong terwujudnya PNS yang sejahtera; (8) Membangun atau memperkuat database kepegawaian; (9) Mendorong terciptanya kedisiplinan aparatur.

Penataan sumber daya manusia aparatur dalam rangka reformasi birokrasi termasuk ke dalam lingkup manajemen publik dengan focus fungsi manajerial pada sektor perencanaan sumber daya manusia. Pengukuran penataan sumber daya manusia aparatur menurut Sedarmayanti (2009:94) dan Edy T. Ashari (2009) secara garis besar terdiri dari (1) tugas, fungsi dan beban tugas proporsional; (2) rekrutmen sesuai

prosedur; (3) remunerasi memadai; (4) standar kompetensi jabatan; (5) asesmen kompetensi individu bagi aparatur; (6) membangun sistem penilaian kinerja; (7) membangun atau memperkuat database kepegawaian; (8) mengembangkan pola pengembangan dan pelatihan.

D. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif bersifat deskriptif kualitatif.

2. Lokasi Penelitian

Penelitian deskriptif kualitatif ini akan dilaksanakan di kantor Bupati Kabupaten Semarang yang merupakan kantor BKD Kabupaten Semarang.

3. Subjek Penelitian

McMillan dalam Nusa Putra (2013 : 61) menekankan model fenomenologi yang melihat realitas itu tidak tunggal atau jamak yang berakar dari persepsi subjek. Fokusnya adalah pemahaman dan makna yang berbasis pada narasi verbal dan observasi dari pada angka-angka. Artinya, pemahaman dan makna yang digali berdasarkan penghayatan subjek atau partisipan yang diteliti (emik), bukan berdasarkan sudut pandang atau perspektif si peneliti (etik). Karena itu basisnya adalah ungkapan verbal subjek

yang didapat melalui wawancara dan observasi.

4. Jenis Data

| Program / Kegiatan |
|--|
| 1. Penataan sistem rekrutmen pegawai |
| 2. Analisis jabatan |
| 3. Evaluasi jabatan |
| 4. Penyusunan standar kompetensi jabatan |
| 5. Asesmen individu berdasarkan kompetensi |
| 6. Penerapan sistem penilaian kinerja individu. |
| 7. Pembangunan/ Pengembangan database pegawai |
| 8. Pengembangan diklat pegawai berbasis kompetensi |

5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara.

6. Analisis dan Interpretasi Data

Sesuai dengan metode penelitian, teknik analisa data yang dipergunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan teknik kualitatif.

7. Kualitas Data

Teknik untuk menguji kualitas data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik triangulasi, yaitu teknik pemeriksaan data untuk mengetahui

apakah proses dan hasil yang diperoleh sudah dapat dipahami dengan benar oleh peneliti sama dengan apa yang disampaikan oleh informan.

PEMBAHASAN

Penataan Sistem Rekrutmen Pegawai

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Rosmayanti (staf sub bidang pengadaan dan peningkatan pegawai negeri sipil di BKD Kabupaten Semarang), seluruh OPD Kabupaten Semarang yang dituangkan dalam Perbup tahun 2016. BKD akan menganalisis kebutuhan kerja terlihat kebutuhan masing-masing SKPD. Tugas ini dilakukan pada bidang pengadaan mutasi, sub bidangnya adalah formasi pengadaan dan pemindahan, sehingga setiap tahun BKD mengusulkan tambahan pegawai, mengajukan ke Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara mengenai pengusulan formasi. Dasar formasi ini adalah ABK dan komposisi pegawai saat ini dan kebutuhan berdasarkan ABK. Dalam formasi ada aplikasi informasi, entry kebutuhan pegawai berdasarkan ABK misalnya pegawai saat ini ada 45 orang, berdasarkan ABK kebutuhan adalah 50, sehingga kurang 5, angka 5 orang pegawai inilah yang diusulkan ke Kemenpan oleh BKD. Dari Kemenpan

dapat diketahui berapa banyak yang disetujui dengan menimbang kemampuan keuangan negara/ Setelah keluar persetujuan kuota, maka BKD akan menyusun formasi yang diprioritaskan. Prioritas formasi tersebut yang akan digunakan untuk membuka pendaftaran CPNS. Tahap selanjutnya adalah pengumuman. Setelah pengumuman, BKD akan menerima pendaftaran, diseleksi administrasi, yang lolos seleksi administrasi akan mengikuti tes, pelaksanaan tes, pengumuman hasil ujian dan pemberkasan. Pemberkasan adalah ketika yang lulus tes mengumpulkan persyaratan untuk mendapatkan NIK, selanjutnya berkas yang dikumpulkan tersebut dikirimkan ke NIK. Kemudian dibuatkan SK CPNS sehingga berstatus CPNS. CPNS ke PNS minimal satu tahun dengan persyaratan kinerja bagus, lulus diklat pra jabatan, uji kesehatan dengan batasan pensiun saat ini 58 tahun. Sistem Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Semarang dapat diperjelas dengan tahapan sebagai berikut :

Analisis Jabatan

Subbid Jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional BKD tidak secara langsung yang mengolah data atau

menyusun, yang menyusun adalah bagian organisasi Setda termasuk evaluasi jabatan. Subbid Jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional BKD saat ini sifatnya hanya menyiapkan SDM saja termasuk kebutuhan setiap jabatan dari hasil analisis jabatan ABK yang telah disusun oleh bagian organisasi Setda. Standar kompetensi teknis disusun oleh BKD. BKD bertugas menyiapkan untuk pengisian pejabat struktural. Analisis jabatan ABK saat ini seharusnya selalu berubah setiap periode sesuai dengan OPD seperti ketika adanya penggabungan SKPD sehingga harus selalu berubah.

Dalam proses analisis jabatan, sebenarnya BKD hanya melaksanakan untuk merekrutmen pegawai. Sedangkan analisis jabatan dan badan kerja yang membidangi adalah organisasi. Hasil dari analisis jabatan BKD yang akan menyandingkan dengan angka eksiting atau burgeting. Antara analisis jabatan dengan kondisi riil yang ada disandingkan nanti akan menghasilkan kelebihan atau kekurangan. BKD akan mengajukan ke menpan mengenai kelebihan atau kekurangan pegawai melauli aplikasi bernama e-formasi. Aplikasi tersebut berkaitan dengan penyusunan kebutuhan pegawai. Mengenai

informasi kebutuhan pegawai dan penyusunan pegawai BKD yang memasukan antara data yang dibutuhkan organisasi dengan kondisi riilnya kemudian BKD bertugas untuk mengentri data. BKD memiliki tugas untuk mengupdate tentang kebutuhan pegawai. BKD memiliki tugas untuk menghitung berapa pegawai yang pensiun juga memprediksi yang akan pensiun tahun depan. Kemudian tambahan pegawai berapa. Nanti akan muncul data riilnya. Data riil tersebut akan menghasilkan mengenai kebutuhan atau kekurangan pegawai. Apabila organisasi membutuhkan pegawai maka menpan akan memenuhi dan apabila kelebihan pegawai BKD akan mendistribusikan pegawai tersebut sesuai kebutuhan organisasi.

Mengenai promosi jabatan di BKD ada jabatan struktural. Di undang-undang yang baru jabatan struktural lebih dikenal sebagai jabatan administrasi. Di administrasi ada jabatan eselon tiga, eselon empat dan eselon lima. Tetapi eselon lima sudah jarang. Penilaian dilakukan oleh tim BAPERJAKA. Setelah uu baru belum ada pp tetapi sekarang masih menggunakan pp sebelumnya yaitu syarat ketangkasan, pendidikan (minimal d3 dapat menduduki jabat

eselon 4), pangkat untuk eselon 4 ada 4a dan 4b. Disamping pangkat dan golongan pendidikan juga menyangkut pengalaman kerja. Untuk BKD biasanya bekerja akan ditempatkan sesuai pada bidang yang akan ditempati. Untuk eselon 2 sendiri yaitu kepala badan/kepala dinas (badan eselon 2) yang sekarang lebih dikenal oleh jabatan pratama pimpinan tinggi memiliki proses berbeda dalam promosi jabatan. Apabila eselon 3 dan eselon 4 yang menilai adalah tim baperjaka (badan pertimbangan jabatan dan kepangkatan) untuk eselon 2 persepsinya akan dibentuk panel (panitia seleksi) yang terdiri dari minimal 5 orang dimana 40% terdiri dari internal dan 60% terdiri dari eksternal. Panel tersebut akan menyusun tahapan-tahapan seleksi mengenai jabatan pimpinan tinggi. Setelah ada pengumuman mengenai seleksi kemudian dibuka pendaftaran. Setelah mendaftar ke panel kemudian ada tahapan-tahapan berikutnya ada tahapan seleksi administrasi, tahapan rekan kerja, tahapan uji kompetensi, tahapan wawancara dan tahapan kesehatan. Kemudian panel memilih 3 calon untuk satu jabatan dengan ranking tertinggi dari hasil tahapan-tahapan tadi. Tiga calon tersebut akan diusulkan kepada bupati

untuk dipilih menduduki jabatan eselon dua atau jabatan pimpinan tinggi. Sebagai panitia panel sebaiknya dipilih yang memiliki kompetensi. Panel tersebut sebaiknya memiliki wawasan mengenai kepegawaian. Dari internal biasanya panel dipilih dari pemkab kabupaten Semarang sedangkan untuk eksternal dapat dipilih dari daerah lain.

Evaluasi Jabatan

Evaluasi jabatan adalah sebuah proses bersifat “Judgemental” (pertimbangan dengan akal sehat) bukan sebuah matematika. Panduan penilaian yang menggunakan skala nilai dalam bentuk angka hanya diadakan untuk membantu agar proses penilaian lebih mudah dan obyektif. Keputusan harus lebih bersifat hasil konsekuensi atau kesepakatan oleh tim evaluasi.

Analisis Beban Kerja menjadi pedoman. Sejauh rincian tugas tidak berubah maka Analisis Beban Kerja juga tidak berubah. Dalam Analisis Beban Kerja adanya penentuan berdasarkan peringkat, kesejahteraan pegawai dinilai berdasarkan tingginya peringkat yang diperoleh. Semakin tinggi peringkat, maka semakin banyak kesejahteraan yang diperoleh oleh pegawai.

Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan

Penyusunan standar kompetensi jabatan dilakukan untuk mendukung terwujudnya profesionalisme Pegawai Negeri Sipil diperlukan standar kompetensi jabatan yang wajib dimiliki oleh setiap Pegawai Negeri Sipil, yang terdiri dari Standar Kompetensi Teknis dan Standar Kompetensi Manajerial.

Standar kompetensi manajerial memiliki fokus pada penyusunan jabatan struktural. Dengan indikator utama dari segi pengalaman akademis dan pelatihan yang dimiliki oleh para calon pengisi jabatan. Sekda Kabupaten Semarang membawahi 799 SKPD dimana setiap SKPD tersebut memiliki standar kompetensinya masing-masing. Dalam penentuan standar kompetensi tersebut Sekda memiliki kewenangan terbesar meskipun masing-masing SKPD tetap memiliki peranan didalamnya. Proses penyusunan standar kompetensi jabatan berawal dari Sekda yang mengirimkan formulir analisis jabatan dan analisis beban kerja kepada masing-masing SKPD, untuk kemudian masing-masing SKPD tersebut mengisi formulir tersebut, yang selanjutnya dilaporkan kembali kepada Sekda untuk melakukan rekapitulasi atas data yang ada. Semua

proses yang dilakukan Sekda dari awal pengiriman formulir hingga rekapitulasi data dilakukan berdasarkan pada regulasi yang ditetapkan dalam Perka BKN Nomor 7 Tahun 2013.

Untuk mengisi suatu jabatan struktural tidak hanya berfokus pada standar kompetensi yang dimiliki seseorang tetapi juga harus memperhatikan analisa kualifikasi jabatan dan analisa beban kerja dari pekerjaan yang akan dilaksanakannya. Dalam hal ini analisa kualifikasi jabatan diwujudkan dalam syarat dari suatu jabatan tertentu. Sedangkan analisa beban kerja terwujud dalam kinerja dari seseorang dalam suatu jabatan. Analisa beban kerja dihitung menggunakan suatu formulasi yang terdiri dari rincian kerja di tambah dengan waktu pengerjaan yang dibutuhkan. Kedua hal ini diatur dalam Permendagri Nomor 12 Tahun 2008. Analisa kualifikasi jabatan dan beban kerja akan bermuara pada penentuan seberapa banyak orang yang diperlukan untuk melakukan atau menduduki suatu jabatan atau pekerjaan tertentu. Setelah dilakukan kedua analisa ini diharapkan setiap orang yang menduduki jabatan struktural dapat memahami tupoksi mereka masing-masing. Tetapi seringkali masih terjadi kendala dalam pengumpulan data

baik dari pengisian formulir mengenai standar kompetensi ataupun mengenai kedua analisis tersebut. Hal ini disebabkan oleh kurangnya pemahaman dari sebagian besar pihak disetiap SKPD atas apa yang menjadi tupoksinya, mereka seringkali tidak memperhatikan Standar Operasional Pelaksanaan (SOP) dari jabatan yang mereka emban. Kendala tersebut tidak menghalangi Sekda untuk menjalankan tupoksinya, terbukti dengan pelaksanaan kajian yang dilakukan secara berkala oleh Sekda dan pembentukan aplikasi yang dapat mempermudah masyarakat untuk memperoleh informasi sebagai bentuk transparansi dari Sekda itu sendiri.

Asesmen Individu Berdasarkan Kompetensi

Baru tahun 2017 assesmen individu berdasarkan kompetensi dilaksanakan oleh BKD untuk eselon 2,3 dan 4 dengan bekerja sama dengan LPMP (Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan) di Spondol, Semarang. Tahun 2018, BKD merencanakan untuk calon pejabat pengawas atau eselon 4 akan disiapkan dulu personilnya dulu dengan pelatihan dan penyiapan kompetensi. Tahun 2017 baru bersifat pemetaan jabatan saja berkaitan dengan penempatan. Khusus eselon 4 jika

potensi menonjol, dapat sebagai pertimbangan promosi. Namun untuk eselon 2 dan 3 ada proses. Sejak tahun 2013, pelaksanaan ujian CPNS sudah menggunakan sistem Computer Assisted Test (CAT)

Bagi instansi pusat dan beberapa pemerintah provinsi pelaksanaan ujian CPNS 2013 pada bulan Agustus direncanakan ada perbedaan dengan sistem ujian tahun-tahun sebelumnya. Ujian CPNS 2013 menggunakan sistem Computer Assisted Test (CAT). Bagi calon peserta ujian juga harus mengetahui tentang CAT pada saat itu. Karena tidak ada sosialisasi khusus secara teknis bagaimana pelaksanaan ujian CAT ini.

Dengan sistem Computer Assisted Test (CAT) ujian ini dilaksanakan dengan menggunakan komputer. Pelaksanaan teknis tes CPNS dengan memanfaatkan CAT mirip dengan Uji Kompetensi Guru (UKG) yang beberapa waktu lalu dijalankan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud). Peserta ujian CPNS langsung menjawab pertanyaan di komputer yang sudah terhubung dengan server induk.

Pada dasarnya yang membedakan ujian CPNS sistem CAT dengan ujian CPNS sistem manual

hanya pada peralatan yang digunakan. Jika pada ujian manual, biasanya alat yang digunakan adalah pensil 2B dan papan ujian untuk menyelesaikan soal-soal CPNS multiple choice (Pilihan Berganda), sedangkan jika ujian CPNS dilaksanakan dengan sistem CAT, peralatan tersebut diganti dengan komputer yang sudah di program secara khusus.

Namun dari sisi materi soal CPNS tidak akan jauh berbeda dengan sistem ujian biasa. Ujian CPNS CAT dilakukan untuk menyelesaikan soal CPNS Tes Kompetensi Dasar (TKD) dimana pelaksanaannya dilakukan dengan sarana komputer.

Sistem CAT telah dipastikan untuk dipergunakan dalam tes Penerimaan CPNS tahun 2013 ini sebagaimana Surat Edaran Nomor : SE/10/M.PAN-RB/08/2013 dari Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) yang meminta pejabat pembina kepegawaian di seluruh Indonesia untuk menyiapkan sarana dalam rangka mendukung pelaksanaan sistem Computer Assisted Test (CAT), termasuk spesifikasi minimal infrastruktur penggunaan CAT.

Computer Assisted Test merupakan sebuah model penilaian

dimana kandidat atau pelaku tes menjawab pertanyaan atau menyelesaikan latihan yang merupakan bagian dari sebuah program komputer. Pada situasi umum, tes komputer juga menyertakan penilaian otomatis (automatic scoring). Nilai otomatis akan muncul ketika terdapat beberapa jawaban yang benar, seperti pada model ujian multiple choice (pilihan ganda). Ketika jawaban pendek (short answer) dan pertanyaan essay disertakan di dalam computer assisted test, penilai biasanya membaca jawaban dan memasukkan nilai ke dalam database. Computer Assisted Test digunakan untuk ujian terstandarisasi (standardized test), untuk penilaian psikologi atau kemampuan, ujian di dalam kelas, dan bahkan dapat digunakan oleh seseorang yang ingin menguji kemampuan dirinya sendiri.

Sebelum adanya sistem Computer Assisted Test (CAT) adalah sistem ujian manual. Pada dasarnya yang membedakan ujian CPNS sistem CAT dengan ujian CPNS sistem manual hanya pada peralatan yang digunakan. Jika pada ujian manual, biasanya alat yang digunakan adalah pensil 2B dan papan ujian untuk menyelesaikan soal-soal CPNS multiple choice (Pilihan Berganda), sedangkan jika ujian CPNS

dilaksanakan dengan sistem CAT, peralatan tersebut diganti dengan komputer yang sudah di program secara khusus.

Penerapan Sistem Penilaian Kinerja Individu

PP 46 th 2014 mengatur tentang penerapan sistem penilaian kinerja individu sehingga sistem ini telah dilaksanakan sejak tahun 2014. Pada awal tahun BKD selalu membuat target kinerja serta pada akhir tahun setiap PNS selalu membuat realisasi kinerja (31 Desember). Penilaian dilihat dari realisasi dan perilaku kerja. Penilaian dilakukan setiap individu. Realisasi harus tercapai. Pelaporan tersebut digunakan untuk kelengkapan administrasi kenaikan pangkat sangat dibutuhkan. Nilai penilaian kinerja individu adalah minimal 74 poin.

Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil, adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau tidak berhasil seorang Pegawai Negeri Sipil, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil

penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan. Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan berdasarkan PP Nomor 46 tahun 2011 tentang sasaran kerja pegawai dan penilaian prestasi kerja PNS. Kemudian pembuatan target diawal tahun dan untuk realisasinya di akhir tahun. Dan untuk target itu sendiri berisi dengan perencanaan. Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang Pegawai Negeri Sipil dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman dan kesungguhan PNS yang bersangkutan.

Pembangunan/ Pengembangan Database Pegawai

Menurut hasil wawancara dengan Bp. Taufik Haryanto, S.E selaku kepala Sub Bidang Pengelolaan Data dan Informasi Kepegawaian, Sejauh ini system pengolahan database di BKD masih dalam tahap perbaikan. Dimulai dari system offline dan sekarang sudah

memasuki pengelolaan database dengan system online. Data – data kepegawaian yang dimiliki BKD tidak semuanya dapat diakses oleh pihak umum. Pengembangan database pegawai dimulai pada tahun 2004 namun belum online, mulai online pada tahun 2017. Pada awalnya data tidak begitu lengkap, kemudian dengan adanya tambahan NIK, maka proses kepegawaian seperti kenaikan pangkat dan pensiun yang ditangani BKN maka diperlukan database pegawai yang lebih terbuka. Kegunaan yang paling utama adalah bagi BKD dan PNS, terutama perangkat daerah, dinas-dinas kecamatan. Data yang sampai saat ini ada sudah terupdate dari masing-masing dinas sehingga cukup akurat. Data tersebut diupdate setiap bulan, perubahan gaji, pangkat, penambahan anak. Data tersebut dapat dilihat oleh seluruh PNS sehingga setiap PNS dapat melakukan koreksi terhadap databasenya jika ditemukan kesalahan. Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) adalah sistem yang digunakan untuk melakukan update sistem database pegawai

Pengembangan Diklat Pegawai Berbasis Kompetensi

Diklat pra jabatan adalah diklat untuk CPNS untuk syarat menjadi PNS.

Diklat Pra Jabatan dilaksanakan dengan pengiriman, biasanya BKD mengirimkan personil ke lembaga yang kompeten dalam hal ini adalah BBS DMD Provinsi Jawa Tengah termasuk yang berhak mengeluarkan sertifikat tanda kelulusan adalah BBS DMD. Syarat menjadi PNS harus mengikuti diklat pra jabatan. Waktu mengikuti diklat adalah satu tahun dari pengangkatan CPNS. Diklat pra jabatan yang formasi umum 9,4 juta dan untuk formasi K2 2 juta. Diklat fungsi adalah diklat untuk mendukung fungsi jabatan tertentu. Diklat fungsi dilaksanakan dengan pengiriman dan penyelenggaraan sendiri. Saat ini dengan pola baru setelah Diklat ada evaluasi pasca diklat, maksimal 1 tahun setelah penyelenggaraan diklat. Proper nya ditinjau sejauh mana yaitu jangka pendek, jangka menengah, jangka panjang. Bentuknya adalah proyek perubahan.

Diklat yang dilakukan saat ini sudah cukup baik karena diselenggarakan oleh LAN (Lembaga Administrasi Negara) dan BBS DMD Provinsi Jawa Tengah. Kelemahan penyelenggaraan diklat adalah dari SDM/SKPD. SKPD sering malas untuk berangkat diklat. Selain itu permasalahan yang timbul adalah dari

evaluasi pasca diklat yang dilakukan terhadap SKPD yang telah dipromosikan, dimutasi maupun ada formasi yang kosong sehingga evaluasi pasca diklat tersebut menyulitkan karena SKPD yang mengikuti diklat tidak berada pada posisi tersebut.

Untuk diklat teknis/fungsi, berdasarkan undang-undang ASN, setiap PNS harus memiliki sertifikat minimal 20 jam pelajaran setiap tahunnya. Dahulu diklat hanya semacam formalitas saja, namun saat ini berdasarkan undang-undang, PNS harus mengikuti diklat dengan minimal 20 jam pelajaran setiap tahunnya. Kesulitan yang timbul adalah diklat tidak murah, sedangkan anggaran Pemkab terbatas, PNS juga akan keberatan jika membayar secara swadaya.

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan kesimpulan bahwa Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang melalui BKD Kabupaten Semarang berupaya melakukan manajemen sumber daya manusia pegawai negeri sipil dalam rangka reformasi birokrasi di Kabupaten Semarang yang mencakup penataan sistem rekrutmen pegawai, analisis

jabatan, evaluasi jabatan, penyusunan standar kompetensi jabatan, asesmen individu berdasarkan kompetensi, penerapan sistem penilaian kinerja individu, pembangunan/ pengembangan database pegawai, dan pengembangan diklat pegawai berbasis kompetensi.

Dalam hal perekrutan CPNS di Kabupaten Semarang dengan menggunakan sistem CAT. Penggunaan sistem CAT ini, selain sebagai inovasi pemerintah untuk mempermudah perekrutan CPNS juga mempunyai manfaat untuk menghindari praktik KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme) dan mewujudkan transparansi dalam perekrutan CPNS di Kabupaten Semarang. Selain itu Proses Analisis Jabatan dan evaluasi jabatan sangatlah penting untuk BKD Kabupaten Semarang dalam dokumentasi pemetaan jabatan dan peringkat jabatan, karena dengan adanya analisis jabatan maka menimbulkan tujuan dan dampak yang memudahkan bagi BKD Kabupaten Semarang untuk menempatkan seseorang sesuai dengan kemampuan, minat dan bakatnya.

Dalam hal penilaian kinerja PNS, BKD Kab.Semarang menggunakan standar yang dilihat dari segi sasaran (60%, sudah termasuk target dan realisasi), sedangkan yang berikutnya

dari segi perilaku (40%, sudah termasuk orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama, kepemimpinan). Kemudian dirata-rata jadilah nilai prestasi. Penilaian individu ini dibuat berdasarkan tupoksi masing-masing PNS sehingga masing-masing individu memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas pokok dan fungsinya apalagi dipermudah dimana sudah terdapat format yang jelas dalam hal penilaian kinerja. Selain itu dalam hal pengelolaan data, sejauh ini pengelolaan Data di BKD Kabupaten Semarang sudah baik namun perlu ditingkatkan lagi agar lebih baik ke depannya, terutama pada tenaga pengelola yang lebih profesional. Banyaknya data yang sudah masuk ke dalam BKD Kabupaten Semarang menunjukkan bahwa sistem informasi ini lebih efektif dan dapat meminimalisir terjadinya data ganda.

B. SARAN

1. BKD Kabupaten Semarang secara rutin dapat mengadakan pelatihan dan sosialisasi mengenai mekanisme system kepegawaian dan pelatihan jabatan dimana agar pegawai BKD dapat bekerja lebih maksimal lagi demi peningkatan kinerja. mengingat begitu pentingnya peran dan fungsi sumber

daya manusia dalam rangka pencapaian tujuan yang ditetapkan organisasi dalam informasi mengenai analisis jabatan.

2. Selain itu tenaga kerja yang berkualitas dan bermutu dibutuhkan untuk membantu penyelenggaraan kegiatan kepegawaian ini karena di BKD Kabupaten Semarang sendiri kekurangan tenaga kerja sehingga dalam beberapa bidang masih butuh tenaga kerja untuk menunjang kegiatan kepegawaian agar dapat maksimal dalam hal kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Atmosudirdjo, Prajudi. 2003. *Administrasi dan Manajemen Umum*. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Barney, Jay. 2001. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal Of Management*, Vol.17, No. 1
- Ibrahim, Amin. 2009. *Pokok-pokok Administrasi Publik dan Implementasinya*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Keban, Jeremias. 2004. *Enam Dimensi Strategis Manajemen Publik: Teori Konsep dan Isu*. Yogyakarta: Geva Media.
- Kuhn, Thomas. 1993. *The Structure of Scientific Revolution*. USA. The University of Chicago Press.
- Pasolong, Harbani. 2014. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta

- Putra, Nusa. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif Pendidikan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Salam, Muslim. 2003. *Dialog Paradigma Metodologi Penelitian Sosial*. Makassar. Masagena Press.
- Setiyono, Budi. 2004. *Birokrasi dalam perspektif Politik & Administrasi*. Bandung: PT. Nuansa Cendekia.
- Inu Kencana Syafii (1999:28)
- PER/ 15/ M.PAN/ 7/ 2008 Tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi 20/2010 tentang Road Map Reformasi birokrasi 2010-2014
- Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- Wijayanti, Irine Diana Sari. 2008. *Manajemen*. Mitra Cendekia Press. Yogyakarta.