

## **BAB III**

### **OPTIMALISASI FUNGSI REKRUTMEN DAN PENGEMBANGAN PEGAWAI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS APARATUR PEMERINTAH DAERAH**

#### **3.1 Fungsi Rekrutmen**

Rekrutmen adalah upaya pencarian sejumlah calon pegawai yang memenuhi syarat tertentu dalam jumlah tertentu, sehingga organisasi maupun perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling sesuai untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Akibatnya rekrutmen menarik minat seseorang untuk mendaftar di organisasi tersebut. Dari pemaparan diatas dapat dikatakan rekrutmen adalah sebagai usaha yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mendapatkan sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam mengisi jabatan-jabatan tertentu yang masih kosong dan sesuai dengan kriteria yang diinginkan oleh organisasi tersebut.

##### **3.1.1 Dasar Penarikan**

Dasar Badan Kepegawaian Daerah kabupaten Temanggung melakukan penarikan atau rekrutmen adalah berdasarkan formasi yang ada, dimana formasi yang ada menentukan akan dilaksanakannya rekrutmen atau tidak. Dengan melihat formasi yang ada, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung akan membuat laporan kepada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi bila nantinya ditemukan kekurangan pegawai, yang selanjutnya akan ditindak lanjuti oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokarsi. Tetapi yang

melaksanakan proses rekrutmen ini adalah Panitia Seleksi Nasional, yang artinya Kabupaten Temanggung hanya menerima calon pegawai yang telah ditetapkan oleh pusat.

Dari hasil wawancara yang dilakukan kepada Kepala Bidang Administrasi dan Pembinaan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung menyebutkan proses rekrutmen sebagai Berikut :

“Proses rekrutmen yang dilaksanakan pada tahun 2014 dilakukan oleh daerah. Tetapi pada tahun-tahun belakangan ini, rekrutmen dilakukan ditingkat pusat dan daerah hanya bersifat menerima hasil rekrutmen dari pusat. Terkadang dari proses yang bersifat Top-Down ini hasilnya tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh daerah dan terkadang tidak sesuai dengan kebutuhan”.

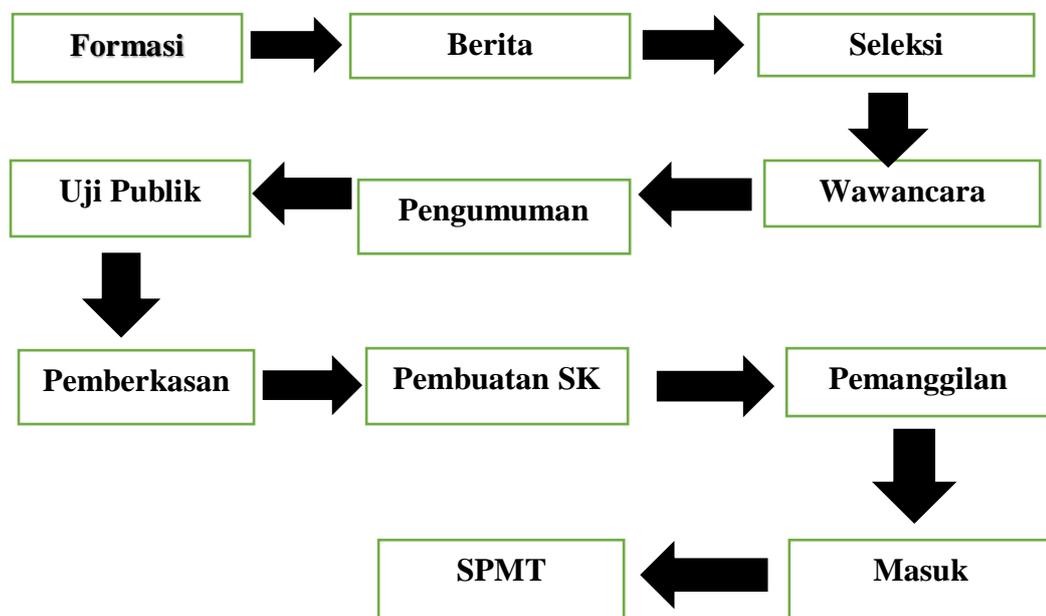
Dilihat dari rekrutmen yang dilaksanakan bersifat *Top-Down* yang artinya bawahan atau daerah (Kabupaten Temanggung) hanya menerima dari atasan (pusat). Hal ini menyebabkan kadang-kadang hasil dari proses rekrutmen yang dilakukan pusat tidak sesuai dengan kebutuhan yang diharapkan oleh daerah. Ada sisi positif dan negatif dari proses rekrutmen yang bersifat Top-Down ini antara lain :

1. Sisi positifnya daerah tidak kebingungan dalam melaksanakan rekrutmen karena yang melaksanakan pusat serta daerah tidak takut melanggar aturan perundang-undangan yang ada terkait proses rekrutmen karena dilaksanakan oleh pusat dan pasti sesuai Undang-undang yang berlaku. Sehingga menjadikan proses rekrutmen ini lebih efisien.

2. Sisi negatifnya seperti yang dijelaskan sebelumnya kadang-kadang hasil dari proses rekrutmen yang dilaksanakan oleh pusat tidak sesuai dengan kebutuhan daerah, yang mengakibatkan daerah kebingungan dalam menentukan formasi yang ideal.

Berbicara tentang rekrutmen dibawah ini akan digambarkan alur-alur proses rekrutmen yang dilaksanakan pada tahun 2014 :

**Gambar 3.1** Alur Rekrutmen



*Sumber : BKD Kab. Temanggung 2017 (diolah oleh peneliti)*

Dari uraian gambar diatas dapat dilihat bagaimana tahapan rekrutmen yang dilakukan Kabupaten Temanggung pada tahun 2014. Berikut penjelasan dari setiap tahap yang dilakukan :

a. Formasi

Formasi adalah susunan atau struktur pangkat Aparatur Sipil Negara yang dibutuhkan dalam satuan organisasi dalam jangka waktu tertentu berdasarkan sifat, jenis dan beban kerja yang harus dilaksanakan, dengan tujuan unit organisasi dapat melaksanakan tugasnya dengan baik demi keberlanjutannya (Sukas, 2009). Formasi masing-masing satuan organisasi disusun berdasarkan analisa kebutuhan pegawai yang tersedia beracuan pada informasi jabatan. Analisa kebutuhan dilakukan berdasarkan :

1. Jenis pekerjaan
2. Sifat pekerjaan
3. Beban kerja dan perkiraan kapasitas seorang pegawai
4. Prinsip pelaksanaan kerja
5. Peralatan yang tersedia
6. Kemampuan keuangan negara

Formasi Aparatur Sipil Negara secara nasional setiap tahun anggaran ditetapkan oleh menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur negara dalam hal ini adalah Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokarsi, setelah memperhatikan pendapat menteri keuangan dan pertimbangan Kepala Badan Kepegawaian Negara. Usul pengajuan Aparatur Sipil Negara di daerah Kabupaten/Kota disampaikan oleh pejabat pembina kepegawaian daerah Kabupaten/Kota yang bersangkutan kepada menteri yang

bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur negara dan kepala BKN melalui gubernur selaku wakil pemerintah (Sukas, 2009).

b. Berita

Dalam tahap ini Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung mengumumkan pada khalayak luas tentang rekrutmen yang akan dilaksanakan. Isi surat pengumuman ini berupa tanggal pelaksanaan seleksi, pengumpulan berkas, syarat dan perihal lain yang bersangkutan mengenai rekrutmen pegawai. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung menyebarkan berita ini melalui internet, koran, iklan radio dan melalui media lain dengan tujuan menarik minat calon pegawai yang diharapkan mengikuti proses rekrutmen ini.

c. Seleksi

Pada tahap ini calon pegawai harus mengerjakan serangkaian tes yang diberikan, tes ini biasanya berupa tes tertulis yang meliputi tes psikotes dan lain-lain. Tujuan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung melakukan tahap ini demi menyaring calon pegawai yang memiliki kualitas baik sesuai dengan kriteria yang diinginkan.

d. Wawancara

Wawancara merupakan proses untuk menggali informasi yang ingin diketahui lebih mendalam terkait gejala sosial yang terjadi melalui pengajuan beberapa pertanyaan yang diperlukan dan disertai jawaban secara langsung dari informan (dalam Salim, 2006: 35). Pada tahap ini Badan Kepegawain Daerah Kabupaten Temanggung mengajukan

beberapa pertanyaan kepada calon pegawai tentang seputar pekerjaan yang akan dilakukannya nanti bila menjadi Aparatur Sipil Negara. Tahap wawancara yang dilakukan bertujuan untuk memperoleh data berupa pengalaman yang dimiliki calon pegawai, pendapat seputar pekerjaan yang akan dijalani, perasaan serta pengetahuan calon pegawai mengenai Aparatur Sipil Negara dan pekerjaannya.

e. Pengumuman

Pada tahap ini Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung mempublikasikan hasil dari serangkaian tes yang calon pegawai telah jalani. Pada tahap ini pula peserta calon pegawai dinyatakan lulus atau tidak. Calon pegawai dinyatakan lulus apabila memenuhi syarat yang telah ditetapkan sebelumnya.

f. Uji Publik

Uji publik dapat dartikan sebagai pengujian oleh Stakeholder atas draf standar sebelum dan sesudah ditetapkan sebagai standar. Tujuannya adalah untuk penyempurnaan gagasan yang telah terhimpun. Dengan uji publik, calon pegawai dapat mengetahui struktur draf dari peraturan diterapkan terhadap mereka, sehingga dapat memberi saran atau kritik yang bersifat membangun. Pelaksanaan uji publik dapat dilakukan dua metode yaitu: presentasi secara online dan seminar diskusi oleh pihak yang mendapatkan undangan (Khasanah, 2012).

Di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung tahap pelaksanaan uji publik sendiri bertujuan untuk menguji calon pegawai

tentang peraturan-peraturan terkait dengan tugas dan fungsi Aparatur Sipil Negara yang nantinya harus dikerjakan oleh calon pegawai apabila sudah menjadi Aparatur Sipil Negara. Metode yang digunakan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung dalam tahap uji publik ini menggunakan metode yang kedua, dimana calon pegawai melaksanakan seminar diskusi setelah mendapatkan undangan.

g. Pemberkasan

Pada tahap ini Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung melakukan pemberkasan kepada calon pegawai. Pemberkasan sendiri adalah registrasi ulang oleh calon Aparatur Sipil Negara. Tahap ini merupakan tahap akhir dalam suatu proses rekrutmen.

h. Pembuatan SK

SK CPNS merupakan surat ketetapan kepada seseorang honorer yang telah dinyatakan lulus dan diangkat CPNS dapat mulai bekerja di dalam suatu instansi pemerintah. Surat ini dikeluarkan oleh Pemda atau lembaga non-Kementerian atau kementerian masing-masing setelah instansi yang bersangkutan mendapatkan ketetapan NIP dan Badan Kepegawaian Negara. NIP seorang ASN akan ditetapkan oleh Pemda masing-masing setelah ada penetapan NIP oleh BKN. Lama atau tidaknya SK CPNS dikeluarkan adalah urusan internal dari daerah dan lembaga negara yang bersangkutan dan bukan lagi menjadi tanggung jawab BKN.

i. Pemanggilan

Pada tahap ini calon pegawai yang telah dinyatakan lulus bisa mulai bekerja menjadi Aparatur Sipil Negara setelah penetapan SK. Biasanya setelah SK turun ada jadwal yang telah ditetapkan untuk pegawai mengenai kapan bisa mulai bekerja untuk menjalankan tugasnya sebagai Aparatur Sipil Negara.

j. Masuk

Tahap ini adalah dimana pegawai yang telah dinyatakan lulus dalam proses rekrutmen, dan telah masuk kedalam instansi pemerintah untuk menjalankan tugasnya sebagai Aparatur Sipil Negara.

k. SPMT (Surat Pernyataan Melaksanakan Tugas)

Surat Pernyataan Melaksanakan Tugas dibuat setelah ditetapkannya SK CPNS. CPNS yang telah menjalankan tugasnya harus membuat SPMT sesegera mungkin melalui pimpinan unit kerja selambat-lambatnya dua bulan setelah yang bersangkutan menjalankan tugas (Peraturan Kepala BKN, 2005).

Proses rekrutmen yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Kabupaten Temanggung pada tahun 2014 ini melakukan kerjasama dengan berbagai kabupaten untuk melakukannya. Seperti seleksi dengan bantuan sistem CAT (*Computer Assisted Test*) yang dilaksanakan di Magelang. CAT sendiri adalah suatu metode seleksi dengan alat bantu komputer yang digunakan untuk mempercepat proses pemeriksaan dan laporan hasil ujian, menciptakan standarisasi hasil ujian secara nasional dan untuk menetapkan standar nilai.

Alasan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung memilih menggunakan sistem ini karena dengan sistem ini peserta tes dapat mendaftar secara online, peserta tes dapat dinilai langsung sesuai hasil yang diperoleh, komputer menyediakan keseluruhan materi soal kompetensi dasar, penilaian dilakukan secara objektif, peserta juga dapat mengakses dengan mudah terhadap skor yang diperolehnya. Dengan bantuan sistem CAT ini juga menjadikan proses rekrutmen menjadi lebih efisien dan efektif.

### **3.1.2 Sumber Penarikan**

Sumber penarikan pegawai terbagi menjadi dua yaitu : sumber penarikan internal dan sumber penarikan eksternal. Sumber penarikan internal yaitu rekrutmen dari dalam organisasi yang tujuannya adalah untuk mengisi jabatan yang kosong yang diakibatkan orang yang menduduki jabatan tersebut pensiun, mutasi atau naik jabatan. Sedangkan sumber penarikan eksternal adalah penarikan yang berasal dari luar organisasi yang tujuannya mendapatkan pegawai baru untuk menduduki suatu jabatan kosong dalam suatu organisasi. Berikut ini adalah hasil penarikan yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung dari internal organisasi maupun eksternal organisasi :

#### **1. Sumber Internal**

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa penarikan dari sumber internal adalah penarikan yang dilakukan dari dalam organisasi, dalam lingkup ini adalah dari dalam Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung sendiri yaitu berupa promosi

jabatan. Dalam hal ini Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung juga baru saja mengadakan proses ini untuk mengisi kekosongan jabatan di Kepala Bagian Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kepala Bagian Administrasi dan Pembinaan Pegawai.

Promosi jabatan yang dilakukan untuk mengisi kekosongan jabatan di Kepala Bagian Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kepala Bagian Bagian Administrasi dan Pembinaan Pegawai ini dilaksanakan pada bulan Januari tahun 2016 dan dilaksanakan oleh Badan Pertimbangan Jabatan dan Penaikan Pangkat. Untuk mengisi kekosongan jabatan yang berada di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung, Badan Pertimbangan Jabatan dan Penaikan Pangkat menyeleksi calon pegawai yang akan dipromosikan secara internal tanpa campur tangan pihak luar. Dengan cara ini Badan Pertimbangan Jabatan dan Penaikan Pangkat nantinya akan menentukan orang yang dianggap tepat untuk mengisi jabatan dengan melihat *track record*-nya serta kualifikasi yang dimiliki.

Tetapi cara yang digunakan untuk melakukan promosi jabatan yang terkesan tertutup ini dianggap kurang transparan serta menimbulkan asumsi yang negatif, karena dengan menggunakan metode yang tertutup ini rawan terjadi kecurangan didalamnya atau bahkan terjadi KKN. Sehingga mulai tahun 2017 ini Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung menggunakan sistem assesment untuk memantau kualitas yang dimiliki oleh calon

pemangku jabatan. Sistem assesment sendiri adalah suatu metode yang digunakan untuk menilai kompetensi pegawai, metode ini bertujuan untuk menilai keterampilan, kemampuan dan pengetahuan seorang pegawai. Metode ini dipercaya sebagai metode yang memiliki tingkat validasi yang tinggi dibandingkan metode lain seperti senioritas, wawancara, tes pengetahuan kerja, psikotes dan lain sebagainya. Penilaian kompetensi pegawai menggunakan metode assesment ini terbagi dalam berbagai fase yaitu :

a. Tes Psikometri

Tes ini adalah tes yang diterapkan untuk mengukur potensi kognitif pegawai yang disusun menurut metode konstruksi tes yang dijalani sesuai statistik. Dapat dikatakan tes ini bertujuan untuk menilai tiga dominan kognitif, seperti area penalaran abstraksi, area penalaran verbal dan area penalaran angka.

b. Simulasi

Berbagai perilaku pegawai dapat dilihat dengan simulasi ini yang nantinya dilakukan pencatatan dan dimasukkan kedalam kategori yang sesuai dengan kriteria standar.

c. Inventory

Tujuan dari proses ini adalah untuk menampilkan preferensi dari pegawai saat berhadapan dengan lingkungan kerja, motivasi kerja, situasi sosial, cara kerja dan sikap

ketika bekerja. Bentuk dari tes ini adalah sejumlah pertanyaan yang wajib dijawab dan hasilnya akan mendukung hasil tes lainnya.

d. Wawancara

Wawancara dalam metode assesment ini berbeda dari wawancara pada umumnya. Karena wawancara ini lebih terstruktur dan berdasarkan indikator perilaku yang telah ditetapkan di setiap kompetensi. Dengan metode ini didapatkan gambaran yang lebih jelas dan detail mengenai tindakan dan sikap karyawan dalam menghadapi berbagai situasi.

Dengan menggunakan tes assesment ini, calon pemangku jabatan yang akan dipromosikan lebih dapat dilihat kualitasnya. Serta untuk dapat memberikan penilaian yang lebih tepat dan akurat apakah pegawai mampu memenuhi kualifikasi pada jabatan barunya.

2. Sumber Eksternal

Sumber penarikan secara eksternal adalah metode penarikan pegawai dari luar organisasi yang bertujuan mendapatkan pegawai baru untuk mengisi suatu jabatan di organisasi pemerintahan dengan standar tertentu. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung melakukan penarikan secara eksternal ini terakhir kali pada tahun 2014, dimana pada tahun 2014 Kabupaten Temanggung membutuhkan 50 formasi yang terdiri dari tenaga pendidikan

berjumlah 32 formasi, tenaga kesehatan, 6 formasi dan tenaga teknis 12 formasi.

Pada tahun 2015 sampai 2017 Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung belum lagi mengadakan rekrutmen secara eksternal. Sepanjang tahun 2015 sampai 2017 ini dari hasil Analisis Jabatan dan Analisa Beban Kerja yang dilakukan pada tahun 2017, Kabupaten Temanggung kekurangan 1200 pegawai dari semua organisasi pemerintah yang ada di Kabuapten Temanggung, jumlah ini termasuk akibat dari pegawai yang pensiun sepanjang tahun 2015 sampai 2017, mutasi, promosi dan sebab-sebab lainnya. Dari jumlah 1200 yang dibutuhkan didominasi dari tenaga pendidikan dan tenaga kesehatan. Melihat dari hasil Analisis Jabatan dan Analisa Beban Kerja ini, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung sudah membuat laporan yang ditunjukkan kepada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Tetapi belum ada respon hingga saat ini.

Dengan kekurangan jumlah sumber daya yang lumayan besar ini tentu saja mempengaruhi kinerja organisasi pemerintahan. Cara yang digunakan untuk menutupi kekurangan ini tentu saja dengan cara merekrut tenaga kontrak dari eksternal organisasi. Tenaga kontak ini sudah diatur oleh Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005 Tentang Pengangkatan Tenaga Honorer Menjadi Pegawai Negeri

Sipil, dimana seperti yang dikatakan Bapak Tulus selaku Kepala Bidang Administrasi dan Pembinaan Pegawai :

“Instansi pemerintah di Kabupaten Temanggung dapat melakukan rekrutmen eksternal berupa tenaga tambahan yang bersifat kontrak secara mandiri apabila kekurangan dan membutuhkan pegawai tambahan untuk menjalankan roda pemerintahannya, dan rekrutmen tenaga kontrak ini tidak dilaporkan ke Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung karena tenaga kontrak tidak dibebankan kepada APBD melainkan dibebankan kepada anggaran yang diterima oleh instansi masing-masing”.

Dengan penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa tenaga kontrak tidak dilaporkan ke Badan Kepegawaian Daerah karena tenaga kontrak ini dibebankan pada instansi pemerintah yang melakukan rekrutmen ini, dan dilakukan secara mandiri oleh organisasi yang bersangkutan. Langkah ini diambil karena apabila tidak dilakukan roda pemerintahan di Kabupaten Temanggung akan terganggu.

### **3.1.3 Metode Penarikan**

Metode penarikan adalah suatu metode yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung dalam merekrut calon pegawai yang bisa bersifat tertutup maupun terbuka. Berdasarkan hasil wawancara dan penelitian yang dilakukan, dapat diketahui metode mana yang digunakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung dalam usaha melakukan rekrutmen pegawai. Dari hasil penelitian yang dilakukan dapat diketahui Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung melakukan rekrutmen eksternal sejak dulu melakukannya secara terbuka.

Pada tahun 2014 ataupun tahun-tahun sebelumnya Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung melakukan proses rekrutmen dengan metode terbuka. Hal ini dilakukan agar proses lebih terbuka dan transparan, sehingga masyarakat bisa menilai sendiri proses rekrutmen yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung. Tujuan lain memilih metode secara karena menurut Badan Kepegawaian Daerah kabupaten Temanggung dengan cara ini juga dapat mengurangi praktek kecurangan maupun mencegah terjadinya KKN.

Tetapi dalam melakukan rekrutmen internal lebih spesifiknya promosi masih bersifat tertutup dan dilakukan oleh Badan Pertimbangan Jabatan dan Penaikan Pangkat tanpa campur tangan pihak lain seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Berdasarkan alasan inilah pada tahun 2017 proses rekrutmen secara internal (promosi jabatan) dilakukan dengan cara terbuka dan melalui proses assesment yang dinilai lebih baik untuk menilai calon pemangku jabatan di organisasi pemerintahan agar sesuai standar yang diharapkan.

Berdasarkan fungsi-fungsinya rekrutmen memiliki beberapa fungsi, dan dari hasil penelitian yang dilakukan dipaparkan sebagai berikut :

1. Menentukan Jangka Pendek dan Panjang

Dalam melakukan proses rekrutmen tentu saja memiliki tujuan, baik jangka pendek dan panjang. Berdasarkan hasil penelitian, tujuan jangka pendek Badan Kepegawaian Daerah

Kabupaten Temanggung melakukan rekrutmen adalah untuk mengisi lubang-lubang yang terdapat pada organisasi yang dapat mengganggu jalannya proses kerjanya. Sedangkan tujuan jangka panjang Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung adalah untuk mendapatkan kualitas pegawai yang mumpuni, dengan pegawai yang memiliki kualitas baik dapat meningkatkan kinerja organisasi secara bertahap dan menjamin keberlanjutan jalannya roda organisasi pemerintahan.

## 2. Informasi

Informasi yang dimaksud disini adalah informasi terkait dengan pasar tenaga kerja. Dalam menjalankan fungsi ini Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung berusaha mencari informasi terkait dengan pasar tenaga kerja dengan cara melakukan publikasi melalui media cetak maupun melalui internet perihal akan melakukan rekrutmen dengan maksud melihat respon dari calon pegawai yang mendaftar.

## 3. Menyusun Bahan yang Efektif dan Efisien

Dalam melaksanakan fungsi ini Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung sudah cukup efisien dan efektif. Hal ini dapat dilihat dari penyebaran informasi terkait proses rekrutmen lebih memanfaatkan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, karena menyebarkan informasi melalui internet lebih mudah. Serta proses pendaftaran dapat dilakukan secara

online, sampai dengan pengumuman dilakukan melalui media internet. Dengan memanfaatkan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi dinilai lebih efektif dan efisien dari segi waktu bahkan anggaran.

#### 4. Program yang Sistematis

Dalam melaksanakan proses rekrutmen Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung sudah menjalankan fungsi ini. Hal ini dapat dilihat tahapan yang dilaksanakan sudah tertata mulai dari penentuan formasi yang dibutuhkan, proses pendaftaran sampai pengumuman. Seperti yang terdapat pada gambar alur rekrutmen yang telah dijelaskan sebelumnya mengenai tahapan proses rekrutmen. Dengan program yang sistematis, Badan Kepegawaian Daerah dapat melaksanakan proses rekrutmen dengan lebih mudah.

#### 5. Mendapatkan Calon dengan Kualitas Baik

Fungsi ini juga sudah dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung dengan cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari penerapan sistem assesment dalam proses rekrutmen, sistem ini dianggap memiliki validasi yang paling baik dalam menentukan kualitas yang dimiliki calon pegawai dari metode yang lainnya. Dengan menggunakan tes assesment ini, calon pemangku jabatan yang akan dipromosikan lebih dapat dilihat kualitasnya. Serta untuk dapat memberikan penilaian yang lebih

tepat dan akurat apakah pegawai mampu memenuhi kualifikasi pada jabatan barunya.

#### 6. Mencatat Jumlah dan Kualitas

Sebenarnya Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung sudah menjalankan fungsi ini, tetapi dari hasil penelitian yang dilakukan tidak menemukan data-data dari jumlah terkait dengan proses rekrutmen yang telah dilakukan. Hal ini terjadi karena menurut penjelasan dari Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung pada masa pergantian jabatan yang dilakukan awal tahun 2017. Data yang terkait dengan rekrutmen ikut terbawa pegawai pada periode sebelumnya, karena tidak ada salinan data yang dipegang oleh pihak lain akhirnya data ini hilang.

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung mengakui ini adalah kesalahan mereka karena tidak melakukan *back up* data sebelum pergantian jabatan. Dari kejadian ini, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung sekarang selalu mengandakan jumlah data yang diperoleh dan dipegang lebih dari satu pegawai.

#### 7. Tindakan Lanjut

Fungsi ini sudah dijalankan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung. Setelah melakukan proses rekrutmen, ada tindakan lebih lanjut seperti evaluasi pada pegawai yang baru saja diterima. Hal ini dilakukan untuk melihat apakah formasi yang

ditempati oleh pegawai sesuai atau tidak. Dari hasil ini juga dapat dijadikan bahan untuk melakukan rotasi formasi apabila ada hasil evaluasi yang dirasa tidak cocok.

#### **3.1.4 Hambatan**

Dalam menjalankan suatu proses rekrutmen CPNS tentunya semua tidak berjalan lancar begitu saja, pasti ada kendala-kendala yang dihadapi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung selama menjalankan proses rekrutmen ini. Kendala yang dihadapi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung dari hasil wawancara dengan Bapak Tulus yang memiliki jabatan sebagai Kepala Bidang Administrasi dan Pembinaan Pegawai adalah sebagai berikut :

1. Pemalsuan Data

Dalam rekrutmen yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung pada tahun 2014 dijumpai beberapa kasus atau masalah berupa pegawai yang masih memiliki status K2 (Wiyata Bhakti) yang akan mengikuti rekrutmen ini banyak ditemukan data palsu. Data palsu ini memang sengaja dilakukan pegawai yang masih memiliki status wiyata bhakti untuk menutupi kekurangan dalam persyaratan yang telah ditetapkan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung. Seperti pemalsuan lama pengalaman kerja yang seharusnya syarat yang dicantumkan 10 tahun tetapi yang akan mendaftar baru memiliki pengalaman 8 tahun, maka akan ditambahkan 2 tahun agar genap 10 tahun.

## 2. Formasi Belum Tentu Sesuai

Karena rekrutmen bersifat Top-Down dimana daerah hanya menerima, terkadang apa yang dibutuhkan tidak sesuai dengan yang diterima. Sebagai contoh kasus yang dijelaskan oleh Bapak Tulus sebagai Kepala Bagian Administrasi dan Pembinaan Pegawai, pada tahun 2015 ada tambahan 6 pegawai yang diberikan oleh pusat untuk mengisi di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Temanggung, padahal saat itu Dinas Pekerjaan Umum tidak membutuhkan pegawai.

Hal ini mengakibatkan kebingungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung dalam menentukan atau merubah formasi. Pada tahun itu memang Kabupaten Temanggung meminta tambahan pegawai, tetapi meminta tambahan tenaga medis atau pendidikan. Dari kasus ini dapat dilihat kadang-kadang pegawai yang diberikan oleh pusat tidak sesuai kebutuhan yang diinginkan daerah.

### **3.2 Fungsi Pengembangan**

Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu kegiatan yang harus dilakukan oleh sebuah instansi atau organisasi, agar kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan pegawai sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dijalankan. Pengembangan SDM bagi aparatur negara adalah suatu proses berlatih dan belajar yang sistematis agar dapat meningkatkan kualitas dan kapasitas kinerja mereka dan untuk menyiapkan diri terhadap peran dan tanggungjawab kedepannya. Dari pemaparan diatas dapat dikatakan pengembangan adalah

suatu cara yang digunakan untuk meningkatkan kualitas dan kapasitas sumber daya manusia yang dimiliki dengan berbagai cara yang masih tetap mengikuti aturan hukum yang berlaku.

Pengembangan aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung dilakukan dengan berbagai cara, diantaranya melalui diklat, seminar, bimbingan teknis dan lain sebagainya. Dengan tidak adanya rekrutmen yang dilakukan sepanjang tahun 2015 sampai tahun 2017, tentunya pengembangan aparatur menjadi program utama yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung untuk tetap menjalankan roda pemerintahan dengan baik. Mengingat beban kerja yang tetap bahkan bertambah tetapi sumber daya yang ada semakin berkurang diakibatkan banyak pegawai yang sudah pensiun, mutasi pegawai dan sebab lainnya. Meningkatkan kualitas aparatur merupakan cara yang paling jitu untuk menghadapi masalah-masalah yang terjadi saat ini.

Selain untuk tetap menjalankan roda pemerintahannya dengan baik, pengembangan aparatur juga bertujuan untuk meningkatkan kualitas aparatur sendiri untuk bisa menghadapi masalah-masalah yang akan terjadi. Berikut adalah jenis dan cara pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung.

**Gambar 3.2** Pengembangan Kompetensi ASN



*Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung*

Gambar diatas menjelaskan jenis dan alur dari pengembangan Aparatur Sipil Negara, dimana ada 3 jenis pengembangan yang dilakukan meliputi pendidikan, pelatihan klasikal dan pelatihan non klasikal. Pendidikan adalah cara pengembangan yang dilakukan dengan cara menempuh pendidikan lanjutan yaitu melalui sekolah, pelatihan klasikal adalah pengembangan yang dilakukan dengan cara yang meliputi : pelatihan, seminar, kursus dan penataran, sedangkan pengembangan dengan metode non klasikal meliputi : E-learning, pelatihan jarak jauh, mentoring, pertukaran pegawai, magang dan lain sebagainya.

Untuk penerapannya sendiri Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung masih menggunakan metode pendidikan dan metode klasikal.

Sedangkan untuk metode non klasikal memang belum di aplikasikan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung, karena metode non klasikal ini masih tergolong metode yang baru dan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung sendiri memang belum akan berencana untuk mengaplikasikanya dalam waktu dekat ini. Tetapi tidak menutup kemungkinan untuk kedepanya Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung akan menggunakan juga metode non klasikal ini. Untuk lebih menjelaskan metode pengembangan pegawai yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung akan dijabarkan lebih lanjut melalui beberapa indikator dalam pengembangan sumber daya manusia.

### **3.2.1 Pendidikan dan Pelatihan**

Indikator ini menjelaskan sejauh mana pengembangan sumber daya aparatur dapat menambah pengetahuan pegawai seputar pekerjaanya melalui proses pendidikan dan pelatihan. Yang menjadi dasar Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung dalam mengembangkan sumber daya manusianya berpedoman kepada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen PNS dan berdasarkan surat edaran yang dikeluarkan dari kementrian maupun lembaga lainnya. Tetapi untuk peraturan tingkat kabupaten belum ada dikarenakan peraturan diatasnya masih sebatas Rancangan Undang-Undang dan belum disahkan, sehingga kabupaten tidak dapat membuat regulasi yang terkait dengan tata cara maupun aturan tentang pengembangan aparatur yang sebaiknya dilaksanakan.

Tujuan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung melakukan program pengembangan kepada aparaturnya adalah untuk mewujudkan aparatur yang memiliki kompetensi yang baik. Kompetensi sendiri menurut Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung adalah perpaduan antara keterampilan, pengetahuan dan sikap yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu tugas sebagaimana yang disyaratkan. Kompetensi adalah suatu hal yang tidak dapat diprediksikan, kompetensi adalah sesuatu yang harus dibuktikan untuk menjamin bahwa pengetahuan, keterampilan, sikap personal sesuai dengan yang disyaratkan dalam standar.

Dari hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pengembangan Pegawai dapat diketahui :

“Pengembangan sumber daya aparatur sendiri terbagi menjadi dua yaitu melalui pendidikan formal dan pendidikan non formal. Pendidikan formal dapat ditempuh melalui jalur pendidikan, dimana artinya pendidikan ini dilakukan dengan cara sekolah lanjutan melalui lembaga resmi yaitu universitas. Sedangkan untuk pendidikan non formal dapat ditempuh melalui pendidikan dan pelatihan, kursus, seminar dan lain sebagainya yang bersifat non akademik. Dalam hal menambah pengetahuan aparatur, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung lebih memfokuskan melewati jalur formal yaitu melakukan sekolah lanjutan”.

Melalui sekolah lanjutan, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung menilai hal ini lebih signifikan dalam hal menambah pengetahuan aparaturnya. Memang melalui pendidikan non formal juga dapat menambah pengetahuan aparatur, tetapi pendidikan non formal dinilai cenderung lebih banyak mempengaruhi dalam hal meningkatkan keterampilan aparatur. Melalui pendidikan secara formal yang ditempuh melalui jenjang sekolah yang lebih tinggi dinilai lebih berpengaruh dalam

menambahkan pengetahuan bagi aparaturnya karena sekolah lebih berfokus pada pengetahuan akademis yang menuntut pemikiran logis dalam menghadapi suatu masalah. Pendidikan formal yang ditempuh dengan sekolah lanjutan sendiri terbagi menjadi dua yaitu :

#### 1. Izin Belajar

Izin belajar adalah pendidikan formal yang dilakukan oleh aparatur untuk menempuh pendidikan dengan jenjang yang lebih tinggi tanpa meninggalkan kewajibannya sebagai Aparatur Sipil Negara. Dalam melakukan izin belajar ini ada persyaratan yang harus diikuti yaitu :

- a. Aparatur Sipil Negara setidaknya telah menjalankan tugasnya minimal 2 tahun
- b. Telah memenuhi persyaratan administrasi
- c. Program pendidikan dilakukan diluar jam kerja
- d. Biaya pendidikan ditanggung oleh yang bersangkutan
- e. Penyelenggaraan pendidikan sesuai ketentuan
- f. Pendidikan sesuai tupoksi dan linear.

Dari penjelasan diatas dapat diketahui izin belajar dilaksanakan oleh aparatur tanpa meninggalkan kewajibannya sebagai Aparatur Sipil Negara, yang artinya pendidikan dilakukan diluar jam kerja yaitu pada sore hari ataupun hari libur pegawai. Dalam pelaksanaan izin belajar ini Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung menetapkan jarak maksimal yang dapat ditempuh

dalam melaksanakan pendidikannya. Dalam hal ini lingkup maksimal yang diperbolehkan adalah Yogyakarta dan Semarang, karena jarak kedua kota ini dari Kabupaten Temanggung masih bisa ditempuh secara pulang pergi. Sepanjang tahun 2014-2017 ada 350 pegawai yang menjalankan izin belajar ini yang terbagi atas :

- 2014 berjumlah 80 pegawai
- 2015 berjumlah 86 pegawai
- 2016 berjumlah 96 pegawai
- 2017 berjumlah 88 pegawai

## 2. Tugas Belajar

Tugas belajar adalah pendidikan formal yang dilakukan oleh aparatur untuk menempuh pendidikan dengan jenjang yang lebih tinggi dengan meninggalkan kewajibannya sebagai Aparatur Sipil Negara dengan batas waktu yang telah ditentukan. Dalam melakukan izin belajar ini ada persyaratan yang harus diikuti yaitu:

- a. Aparatur Sipil Negara setidaknya telah menjalankan tugasnya minimal 2 tahun
- b. Telah memenuhi persyaratan administrasi
- c. Bebas dari tugas dan jabatan
- d. Biaya pendidikan ditanggung oleh pemberi beasiswa
- e. Mendapatkan bantuan dari Pemerintah Daerah
- f. Pendidikan sesuai kebutuhan Pemerintah Daerah dan menyesuaikan tupoksi dan linear.

Dari penjelasan diatas dapat diketahui tugas belajar adalah pengembangan aparatur yang bertujuan untuk menambah pengetahuan aparatur yang dilaksanakan dengan jangka waktu yang telah ditetapkan dengan meninggalkan kewajibanya sebagai Aparatur Sipil Negara., biasanya tugas belajar dilaksanakan di luar negeri atau luar provinsi yang tidak memungkinkan untuk perjalanan pulang pergi dalam jangka waktu sebentar. Sepanjang tahun 2014-2017 ada 264 pegawai yang menjalankan tugas belajar ini yang terbagi atas :

- 2014 berjumlah 62 pegawai
- 2015 berjumlah 46 pegawai
- 2016 berjumlah 80 pegawai
- 2017 berjumlah 76 pegawai

Pengembangan sumber daya aparatur dengan tujuan menambah kapasitas pengetahuan aparaturnya ini, Badan kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung menjalankan jenis pengembangan aparaturnya menggunakan metode pendidikan. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, jalur formal dinilai lebih signifikan dalam hal menambah pengetahuan akademis dibandingkan melalui pendidikan non formal yang secara prakteknya lebih menekankan pada hal menambah ketrampilan aparatur. Dalam melaksanakan pendidikan formal ini Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung tidak memiliki jangka waktu tertentu dalam pelaksanaanya, karena hal ini disesuaikan dengan melihat kebutuhan dan anggaran yang dimiliki.

Seperti yang dijelaskan sebelumnya, dimana pengembangan terbagi menjadi 2 yaitu pendidikan formal yang ditempuh melalui pendidikan lanjutan, sedangkan pendidikan non formal ditempuh melalui diklat, seminar dan lain sebagainya. Untuk indikator menambah keterampilan aparatur ini, lebih cenderung menggunakan metode pengembangan non formal yaitu melalui diklat. Dari hasil wawancara dengan Kepala Bagian Pengembangan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung dapat diketahui :

“Pendidikan non formal dianggap lebih cenderung mengasah keterampilan pegawai dalam melakukan tugasnya sebagai Aparatur Sipil Negara. Dari beberapa metode pengembangan pegawai secara non formal, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung lebih menekankan pada diklat sebagai sarana dalam menambah keterampilan aparaturnya. Alasan kenapa Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung lebih menekankan pada diklat, karena diklat merupakan metode yang mempraktekan secara langsung apa yang didapatnya selama pelatihan”.

Dengan mempraktekan secara langsung pegawai dapat langsung memahami apa yang harus dilakukannya dalam menjalankan tugasnya sebagai Aparatur Sipil Negara. Tujuan utama diklat memang untuk menambah keterampilan pegawai dalam berbagai bidang yang berhubungan dengan pekerjaannya, untuk itulah Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung lebih menekankan diklat sebagai metode utama dalam hal menambah keterampilan bagi pegawainya.

Diklat sendiri terbagi menjadi 3 yaitu: diklat teknis, diklat fungsional dan diklat struktural. Penjelasan dari masing-masing jenis diklat ini adalah sebagai berikut :

## 1. Diklat Teknis

Diklat teknis adalah pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang sesuai dengan jenjang jabatan masing-masing (Perka LAN Nomor 25 Tahun 2015 Pasal 1 Ayat 7). Contoh yang terkait dengan diklat teknis ini adalah pengadaan barang dan jasa pemerintahan, akuntansi, komputer.

Dalam pelaksanaannya diklat teknis memiliki beberapa acuan, diantaranya :

- a. Kompetensi yang dilakukan bersifat teknis
- b. Syarat standar berdasarkan kompetensi jabatan dan pengembangan karir
- c. Dilakukan secara berjenjang
- d. Jenis dan jenjang ditetapkan oleh instansi teknis
- e. Lembaga pelatihan terakreditasi

## 2. Diklat Fungsional

Diklat fungsional adalah pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenjang jabatan fungsional masing-masing (Perka LAN Nomor 25 Tahun 2015 Pasal 1 Ayat 6). Contoh diklat fungsional ini adalah diklat sertifikasi dan diklat administrasi kepegawaian.

Dalam pelaksanaannya diklat teknis memiliki beberapa acuan, diantaranya :

- a. Kompetensi yang dilakukan bersifat fungsional
- b. Syarat standar berdasarkan kompetensi jabatan dan pengembangan karir
- c. Syarat kompetensi sesuai jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing
- d. Jenis dan jenjang ditetapkan oleh instansi pembina jabatan fungsional
- e. Lembaga pelatihan terakreditasi

### 3. Diklat Struktural

Diklat Struktural adalah pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah sesuai dengan jabatan struktural (Perka LAN Nomor 25 Tahun 2015 Pasal 1 Ayat 8). Contoh dari diklat struktural ini adalah diklat kepemimpinan (Diklat PIM).

Dari penjabaran diatas dapat diketahui bahwa diklat dibedakan menurut jenis dan fungsinya. Diklat menjadi suatu bagian pokok dalam pengembangan sumber daya aparatur terutama dalam hal pengembangan keterampilan pegawai, karena diklat menjadi sarana utama bagi pegawai dalam mengembangkan keterampilanya di lingkungan kerjanya. Adapun penggolongan dan jumlah peserta diklat yang telah dijalankan Badan Kepegawaian Kabupaten Temanggung adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.1** Jumlah Pegawai Peserta Diklat

<b>Jenis Diklat</b>	<b>Tahun</b>			
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Diklat Teknis</b>	74	76	46	89
<b>Diklat Fungsional</b>	30	28	15	20
<b>Diklat Struktural</b>	40	42	60	33
<b>Jumlah</b>	<b>144</b>	<b>146</b>	<b>121</b>	<b>142</b>

*Sumber : diolah dari BKD Kab. Temanggung Tahun 2017*

**Tabel 3.2** Peserta Diklat PIM

<b>Jenis Diklat PIM</b>	<b>Tahun</b>			
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Diklat PIM II</b>	2	3	4	2
<b>Diklat PIM III</b>	16	18	21	10
<b>Diklat PIM IV</b>	22	21	35	21
<b>Jumlah</b>	<b>40</b>	<b>42</b>	<b>60</b>	<b>33</b>

*Sumber : diolah dari BKD Kab. Temanggung Tahun 2017*

Dari pemaparan tabel mengenai diklat kepemimpinan diatas dari tahun 2014 sampai 2017 peserta yang dikirim untuk mengikuti diklat PIM hampir semuanya dinyatakan lulus dengan predikat memuaskan dan sangat memuaskan. Tetapi ada beberapa hasil yang kurang memuaskan seperti yang terjadi pada tahun 2015 dimana terdapat 1 peserta diklat PIM III dan 3 peserta diklat PIM II yang tidak lolos. Serta pada tahun 2016 terdapat 2 peserta diklat PIM II, 2 peserta diklat PIM IV dan 1 peserta diklat PIM III yang tidak lolos. Bagi pegawai yang tidak lolos ini nantinya akan dilakukan pembinaan yang tujuannya mengevaluasi dari segi mana pegawai tidak memenuhi syarat, yang nantinya akan dibimbing untuk dapat mengikuti lagi diklat yang sejenis agar mencapai target yang di inginkan.

Jumlah keseluruhan ini sudah termasuk pegawai yang mengikuti diklat teknis, diklat fungsional dan diklat struktural. Badan Kepegawaian Sendiri belum bisa melaksanakan diklat secara mandiri, karena di Kabupaten Temanggung sendiri belum ada badan atau lembaga yang bersertifikasi untuk masalah terkait diklat ini. Sehingga, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung hanya bersifat mengirim perwakilan dari kabupaten ke diklat yang diadakan oleh provinsi.

Karena di Kabupaten Temanggung sendiri belum ada lembaga yang bersertifikasi terkait diklat dan Kabupaten Temanggung hanya bisa mengirim perwakilan untuk mengikuti diklat yang diadakan oleh provinsi. Sehingga proses ini dirasa masih belum maksimal dan harus ada solusinya. Untuk itulah Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung pada

tahun 2017 ini mendirikan balai pelatihan komputer sebagai sarana bimbingan teknis bagi pegawai. Diharapkan dari bimbingan teknis yang diadakan oleh Badan Kepegawain Daerah Kabupaten Temanggung dapat mendongkrak keterampilan pegawai dalam bidang komputer. Hal ini dilakukan karena bila menunggu diklat yang diadakan oleh provinsi maka akan terlalu memakan waktu, yang mengakibatkan pegawai lambat dalam berkembang. Badan Kepegawain Daerah Kabupaten Temanggung juga untuk kedepanya akan membuat balai pelatihan lainnya untuk pegawai, sehingga nantinya dapat melakukan pelatihan secara mandiri, yang tujuan utamanya adalah meningkatkan keterampilan pegawai dalam menjalankan tugasnya sebagai Aparatur Negeri Sipil.

Sedangkan yang menjadi dasar Badan Kepegawain Daerah Kabupaten Temanggung dalam menjalankan pendidikan dan pelatihan ini adalah Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, seperti yang digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 3.3** Dasar Kebijakan Diklat Bagi CPNS



*Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung Tahun 2017*

Dari uraian gambar diatas dapat diketahui bagaimana urutan CPNS dalam melaksanakan pendidikan dan pelatihan yang terintegrasi. Tujuan dilakukan proses ini adalah untuk membentuk karakter yang kompeten, bertanggungjawab dimana Aparatur Sipil Negara paham akan tugas dan fungsinya. Selain itu pendidikan dan pelatihan ini juga bertujuan membangun integritas moral, kejujuran, semangat dan motivasi, nasionalisme serta memperkuat profesionalisme. Dengan dasar inilah Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung melaksanakan pengembangan sumber daya aparturnya.

### **3.2.2 Promosi**

Promosi adalah suatu cara untuk memotivasi yang mendorong seseorang untuk berpartisipasi aktif dalam suatu organisasi antara lain adalah kesempatan untuk maju. Sifat dasar manusia pada umumnya ingin menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang dipunyai pada saat ini. Karena itulah mereka pada umumnya menginginkan kemajuan dalam hidupnya. Kesempatan untuk maju di dalam suatu organisasi dinamakan dengan promosi (penaikan jabatan). Suatu promosi berarti pula pemindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Hal ini berarti bahwa kompensasi (penerimaan upah/gaji dan sebagainya) pada umumnya lebih tinggi bila dibanding dengan pada jabatan lama.

Perwujudan dan prinsip orang yang tepat pada jabatan yang tepat, baik dengan jalan pemindahan ataupun dengan jalan lain, bukan saja akan membawa hasil yang baik bagi organisasi, tetapi juga kepada petugas yang bersangkutan. Disinilah pentingnya suatu promosi untuk meningkatkan motivasi seseorang petugas dalam suatu organisasi. Namun pemberian promosi harus bertitik tolak untuk kepentingan organisasi dan bukan untuk kepentingan pribadi seseorang petugas. Ada beberapa dasar yang menjadi acuan atau tolak ukur bagi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung dalam menjalankan proses ini, antara lain melihat dari :

a. Pengalaman

Pengalaman menjadi salah satu bahan pertimbangan dalam menjalankan proses ini. Banyaknya pengalaman seseorang pegawai dipakai sebagai salah satu syarat untuk promosi sebab dengan pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, ide yang lebih banyak dan sebagainya.

b. Tingkat Pendidikan

Pendidikan merupakan sebuah acuan untuk mengetahui tingkat pengetahuan dan wawasan dari seorang pegawai. Pendidikan dijadikan salah satu syarat yang digunakan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung dalam menjalankan proses promosi ini, karena pendidikan sebagai syarat untuk pegawai dapat dipromosikan dalam suatu jabatan tertentu.

c. Loyalitas

Loyalitas atau yang sering disebut dengan kesetiaan adalah salah satu acuan dalam menentukan promosi bagi pegawai. Kesetiaan yang dimaksud adalah setia terhadap instansi tempat dimana pegawai bekerja. Sehingga loyalitas atau kesetiaan sering dijadikan suatu acuan atau syarat untuk promosi.

d. Kejujuran

Kejujuran sebuah nilai lebih dalam diri pegawai dalam melaksanakan semua tugas-tugasnya sebagai aparatur sipil negara.

Sehingga menjadikan nilai kejujuran sebagai salah satu syarat yang diperhitungkan dalam proses promosi.

e. Tanggung Jawab

Tanggungjawab merupakan suatu keharusan bagi pegawai yang akan dipromosikan. Dengan jabatan yang baru atau lebih tinggi, maka tanggungjawab yang dipikul juga akan lebih berat dan lebih banyak. Sehingga, kemampuan pegawai dalam bertanggung jawab atas semua pekerjaan yang dilakukannya menjadi salah satu syarat dalam proses promosi.

f. Kepandaian Bergaul

Mudah bergaul dengan pegawai-pegawai lain di lingkungan kerja menjadi salah satu syarat dalam promosi. Karena nantinya pegawai yang akan dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi dan memiliki bawahan yang harus diperhatikan, dengan sosok seorang pegawai yang dapat dengan mudah menyesuaikan dengan lingkungan kerjanya dan rekan-rekan kerjanya maka akan memudahkan komunikasi yang membuat lingkungan kerja nyaman.

g. Prestasi Kerja

Pada umumnya setiap instansi selalu mencantumkan syarat prestasi kerja untuk promosi. Ini dapat dilihat dari catatan-catatan prestasi yang telah dikerjakan. Tidak terkecuali Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung yang menilai

prestasi sebagai bukti pegawai layak untuk dipromosikan, karena prestasi merupakan pencapaian atau hasil dari seorang pegawai dalam menjalankan pekerjaannya.

h. Inisiatif dan Kreatif

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung menilai bahwa syarat promosi yang harus dimiliki seorang pegawai adalah memiliki tingkat inisiatif dan kreatifitas. Hal ini dikarenakan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi dituntut untuk dapat menghasilkan cara-cara baru yang dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Dari penjabaran diatas mengenai syarat-syarat yang harus dimiliki seorang pegawai untuk dapat dipromosikan, berikut adalah data promosi pegawai yang telah dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung selama 2014-2017 (Sumber : data diolah dari BKD Kabupaten Temanggung) :

1. Tahun 2014

Pejabat eselon IIb (tidak ada), eselon IIIa (1 orang), eselon IIIb (1 orang), eselon IVa (9 orang), eselon IVb (11 orang) dan pelaksana (76 orang). Jumlah keseluruhan pegawai yang mengalami promosi tahun 2014 adalah 98 orang.

2. Tahun 2015

Pejabat eselon IIb (tidak ada), eselon IIIa (5 orang), eselon IIIb (7orang), eselon IVa (18 orang), eselon IVb (7 orang) dan

pelaksana (81 orang). Jumlah keseluruhan pegawai yang mengalami promosi tahun 2015 adalah 123 orang.

### 3. Tahun 2016

Pejabat eselon IIb (tidak ada), eselon IIIa (3 orang), eselon IIIb (6orang), eselon IVa (11 orang), eselon IVb (12 orang) dan pelaksana (31 orang). Jumlah keseluruhan pegawai yang mengalami promosi tahun 2016 adalah 63 orang.

### 4. Tahun 2017

Pejabat eselon IIb (tidak ada), eselon IIIa (2 orang), eselon IIIb (9orang), eselon IVa (15 orang), eselon IVb (18 orang) dan pelaksana (42 orang). Jumlah keseluruhan pegawai yang mengalami promosi tahun 2016 adalah 86 orang.

Penjabaran diatas merupakan usaha yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung dalam menjalankan proses mutasi yang merupakan usaha dari pengembangan pegawainya yang bertujuan untuk mengenalkan pegawainya dalam berbagai macam pekerjaan dan tanggungjawabnya sebagai aparatur sipil negara.

### **3.2.3 Mutasi**

Untuk mewujudkan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memiliki kualitas dan kapasitas yang baik dalam menjalankan pekerjaannya, maka aparatur sipil negara perlu dibina dengan sebaik-baiknya dan diadakan pengembangan. Salah satu bentuk dari pengembangan terhadap aparatur sipil negara adalah mutasi sebagai bentuk dari dinamika organisasi yang dijadikan

sebagai salah satu cara untuk mencapai tujuan organisasi. Mutasi pegawai di Kabupaten Temanggung merupakan suatu kegiatan rutin untuk dapat menempatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat. Dengan pelaksanaan mutasi ini, diharapkan dapat menjamin kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi dan pemanfaatannya yang optimal, karena secanggih apapun peralatan yang dimiliki oleh organisasi tidak akan ada artinya jika tidak didukung oleh sumber daya manusia yang terampil dan mempunyai kinerja yang tinggi.

Adapun pelaksanaan mutasi aparatur sipil negara di pemerintahan daerah Kabupaten Temanggung dari tahun 2014 sampai 2017 (sumber: data diolah dari BKD Kabupaten Temanggung) adalah sebagai berikut:

1. Tahun 2014

Pejabat eselon IIb (9 orang), eselon IIIa (17 orang), eselon IIIb (23 orang), eselon IVa (38 orang), eselon IVb (4 orang) dan pelaksana (tidak ada). Jumlah keseluruhan pegawai yang mengalami mutasi tahun 2014 adalah 91 orang.

2. Tahun 2015

Pejabat eselon IIb (5 orang), eselon IIIa (14 orang), eselon IIIb (17 orang), eselon IVa (48 orang), eselon IVb (2 orang) dan pelaksana (tidak ada). Jumlah keseluruhan pegawai yang mengalami mutasi tahun 2015 adalah 86 orang.

### 3. Tahun 2016

Pejabat eselon IIb (1 orang), eselon IIIa (8 orang), eselon IIIb (7 orang), eselon IVa (22 orang), eselon IVb (4 orang) dan pelaksana (tidak ada). Jumlah keseluruhan pegawai yang mengalami mutasi tahun 2016 adalah 42 orang.

### 4. Tahun 2017

Pejabat eselon IIb (1 orang), eselon IIIa (12 orang), eselon IIIb (18 orang), eselon IVa (34 orang), eselon IVb (2 orang) dan pelaksana (tidak ada). Jumlah keseluruhan pegawai yang mengalami mutasi tahun 2017 adalah 67 orang.

Pelaksanaan mutasi merupakan proses perpindahan posisi /jabatan/ tempat/pekerjaan yang tujuannya untuk penyegaran dalam tubuh organisasi, menambah wawasan dan pengalaman pegawai, mengisi jabatan-jabatan yang lowong, meningkatkan kinerja dan pengembangan karier. Aparatur Sipil Negara memang akan melaksanakan pekerjaannya dengan baik apabila dia merasa nyaman dengan pekerjaan yang digelutinya. Pegawai juga akan bekerja dengan baik apabila dia betul-betul berkompeten dipekerjaan itu. Oleh karena itu memang sudah sepantasnya apabila pegawai yang dimutasi dinilai berdasarkan latar belakang pendidikan dan keahliannya serta dilihat dari kepangkatan, pengalaman dan disiplin kerjanya. Selain itu, pelaksanaan mutasi ini dilaksanakan sesuai kebutuhan pegawai, mekanisme dan prosedur berjalan sesuai petunjuk aturan

kepegawaian. Aturan tentang pelaksanaan mutasi di Kabupaten Kapuas mengacu pada Undang-Undang yang berlaku secara nasional.

Mutasi yang terjadi harus melalui pertimbangan dari Tim Baperjakat yang merupakan sebuah tim yang memberikan rekomendasi kepada Bupati mengenai siapa-siapa saja yang layak dan pantas untuk di mutasi dan diberikan kuasa penuh untuk memberikan penilaian kepada aparatur sipil negara. Tim ini di ketuai langsung oleh Sekretaris Daerah Kabupaten Temanggung dan sebagai sekretaris yaitu Kepala BKD dan adapun anggota Tim Baperjakat adalah para pejabat eselon II. Keputusan akhir tentang mutasi seorang pegawai berada di tangan Bupati sebagai pucuk pimpinan di wilayah kabupaten. Pegawai yang dimutasi dalam kurun waktu 2014-2017 berjumlah 38 pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung yang dimutasi ke luar ke instansi lain, sedangkan yang dimutasi masuk dan mutasi pegawai secara internal di Badan Kepegawain Kabupaten Temanggung berjumlah 38 orang. Dengan kata lain mutasi masuk dan mutasi keluar di lingkungan Sekretariat Daerah berbanding sama.

Berdasarkan fungsi-fungsi yang terdapat dari pengembangan pegawai, dari hasil penelitian yang dilakukan akan dijabarkan sebagai berikut :

1. Mengurangi Kinerja Buruk

Salah satu fungsi pengembangan pegawai adalah dapat mengurangi kinerja yang buruk. Dari hasil penelitian yang

dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung dapat diketahui, dari proses pengembangan pegawai yang dilakukan sejak tahun 2014 sampai 2017 mempengaruhi hasil kerjanya. Dimana, dari hasil evaluasinya kinerja semakin baik setiap tahunnya, walaupun pada tahun 2015 sempat mengalami penurunan, tetapi dari tahun 2015 sampai 2017 ini kinerja semakin membaik. Hal ini dipengaruhi karena proses mutasi dan promosi jabatan yang sesuai dengan kebutuhan yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Sedangkan untuk pegawai yang dinilai memiliki kinerja buruk akan dievaluasi untuk menetapkan sanksi yang akan diterimanya. Apakah akan terkena surat peringatan, mutasi, rotasi bahkan demosi.

## 2. Meningkatkan Produktifitas

Dalam menjalankan fungsi pengembangan pegawai ini, Badan Kepegawaian Kabupaten Temanggung juga merasakan meningkatnya produktifitas pegawainya. Hal ini dapat dilihat dari hasil analisis beban kerjanya, dimana dengan beban kerja yang semakin banyak tetapi tetap memenuhi target kerjanya. Beban kerja yang semakin banyak ini dilihat dari Kabupaten Temanggung yang masih membutuhkan sekitar 1200 pegawai untuk mengisi formasi yang kosong dari semua lembaga pemerintahan.

### 3. Meningkatkan Fleksibilitas

Dalam menjalankan fungsi ini, Badan Kepegawaian Kabupaten Temanggung juga dinilai cukup baik. Mengingat Kabupaten Temanggung masih kekurangan sekitar 1200 pegawai untuk mengisi kekosongan formasi yang ada. Dengan kekosongan yang ada, pegawai kadang-kadang harus mengerjakan tugas yang bukan merupakan bidangnya demi memenuhi target kinerja. Karena ada beberapa kekosongan formasi ini pegawai lain harus bisa menutup lubang yang ada agar tidak mengganggu jalannya roda pemerintahannya. Dengan melihat fenomena ini dapat dinilai pegawai cukup fleksibel dalam menjalankan tugasnya.

### 4. Meningkatkan Komitmen Karyawan

Dalam menjalankan fungsi ini, Badan Kepegawaian Kabupaten Temanggung menilai hasil dari pengembangan pegawai cukup baik dalam meningkatkan komitmen karyawannya. Menyinggung lagi masalah jumlah dan beban kerja yang ada tentunya membutuhkan komitmen yang kuat dari pegawai agar mendapatkan hasil yang memuaskan. Dengan diadakan seminar maupun pelatihan tentang kerja sama tim membuat komitmen pegawai meningkat.

Hal ini dapat dilihat dari hasil evaluasi kinerja yang semakin baik, mengingat masih kurangnya pegawai yang ada serta beban kerja yang ada. Pegawai harus bekerja sama dengan baik agar bisa menutup lubang-lubang yang ada, hal ini juga harus membutuhkan

komitmen yang kuat dari pegawai demi mencapai hasil yang baik pula. Dengan hasil kinerja yang semakin baik ini dapat disimpulkan komitmen pegawai terus meningkat dari waktu ke waktu.

#### **3.2.4 Hambatan**

Dalam melaksanakan pengembangan sumber daya pegawai, Badan Kepegawian Daerah Kabupaten Temanggung pasti ada beberapa kendala di dalamnya. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan di Badan Kepegawian Daerah Kabupaten Temanggung ditemukan beberapa kendala, antara lain :

##### **1. Anggaran**

Dalam melaksanakan pengembangan sumber daya aparatur tentunya dibutuhkan jumlah anggaran yang cukup besar, mengingat pengembangan sumber daya pegawai ini juga menjadi program pokok yang dilaksanakan. Dengan anggaran yang sering berubah-ubah setiap waktunya membuat sedikit kewalahan dalam proses perencanaannya. Dengan perencanaan program yang sudah matang, tetapi anggaran yang ada tidak memungkinkan dalam pelaksanaannya. Tentunya harus melakukan perencanaan ulang sesuai dengan anggaran yang tersedia. Hal ini kadang-kadang menyebabkan program yang telah direncanakan tidak semuanya dapat terlaksana.

##### **2. Tuntutan Publik yang Tinggi**

Dengan berkembangnya teknologi komunikasi dan informasi yang terjadi sekarang ini menyebabkan isu-isu yang berkembang di masyarakat terjadi semakin cepat. Hal ini mengakibatkan tuntutan ke pemerintah

untuk mengatasi isu-isu yang terjadi. Tetapi karena isu-isu yang terjadi menyebar dengan cepat, masyarakat menuntut penanganan yang cepat pula. Padahal di sisi lain pemerintah belum mampu mengatasi semuanya secara bersamaan. Kadang-kadang pihak pemerintah sedang mengatasi isu pertama, tetapi sudah ada isu ke-dua yang tersebar ke masyarakat dan masyarakat menuntut pemerintah mengatasi isu tersebut dalam waktu yang bersamaan. Hal ini kadang-kadang yang menyebabkan pemerintah kewalahan dalam memenuhi tuntutan publik.

Memang sudah sewajarnya pemerintah harus tanggap dalam mengatasi masalah yang terjadi di masyarakat. Tetapi proses penanganan ini tidak dapat terjadi secara instan, karena jumlah sumber daya yang ada terbatas. Sedangkan isu-isu yang terjadi di masyarakat memiliki siklus yang cepat, yang mengakibatkan tidak seimbangnya tuntutan publik dengan proses penanganannya.

### 3. Belum Terdapat Lembaga Bersertifikasi

Belum tersedianya lembaga yang bersertifikasi di Kabupaten Temanggung juga menjadi kendala tersendiri dalam proses pengembangan pegawai. Apabila di Kabupaten Temanggung memiliki beberapa lembaga yang bersertifikasi, maka akan lebih mudah dalam proses pengembangan sumber daya pegawainya, mengingat tidak lagi harus menunggu program dari provinsi yang kadang-kadang tidak sesuai dengan kebutuhan Kabupaten Temanggung. Dengan adanya lembaga

yang bersertifikasi, Kabupaten Temanggung lebih mudah melakukan pengembangan sumber daya pegawainya sesuai dengan kebutuhan.

### **3.3 Kualitas Sumber Daya Manusia**

Kualitas sumber daya manusia yang dimaksud disini adalah kualitas yang dimiliki oleh pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung selaku tempat yang dilakukan penelitian. Menurut pengertian dari Soekidjo (dalam Putri, 2014) tentang kualitas SDM mengatakan bahwa kualitas sumber daya manusia menyangkut dua aspek yaitu aspek fisik dan aspek non fisik. Yang dimaksud aspek fisik adalah hal-hal yang menyangkut kesehatan jasmani, sedangkan aspek non fisik menyangkut kemampuan berpikir, bekerja dan keterampilan. Pembahasan sumber daya pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam menjalankan roda pemerintahan, baik dan buruknya kinerja organisasi pemerintahan dilihat dari kualitas sumber daya pegawainya. Dengan sumber daya inilah organisasi pemerintahan dapat dikembangkan seoptimal mungkin demi mewujudkan peningkatan kualitas dari waktu ke waktu. Kualitas sumber daya manusia sendiri dapat dilihat dari beberapa indikator dan usaha-usaha untuk mewujudkannya.

Dari hasil wawancara yang dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung dapat diketahui :

“Untuk meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia tidak hanya faktor rekrutmen dan pengembangan pegawai saja yang memiliki pengaruh didalamnya. Ada faktor-faktor lain yang dapat meningkatkan kualitas dari pegawai itu sendiri”.

Dari beberapa indikator tentang kualitas sumber daya manusia, berikut adalah usaha-usaha yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung untuk mewujudkannya:

### **3.3.1 Kualitas Fisik dan Kesehatan Jasmani**

Dengan kondisi fisik dan kesehatan yang baik, seorang pegawai dapat menjalankan tugasnya sebagai Aparatur Sipil Negara dengan baik dan lancar, yang akibatnya menjadikan kinerja organisasi juga berjalan dengan lancar dan baik. Karena, sumber daya pegawai merupakan poros bagi organisasi pemerintahan dalam menjalankan fungsinya. Untuk mendapatkan kualitas pegawai yang memiliki fisik dan kesehatan yang baik, Badan Kepegawaian Kabupaten Temanggung memiliki beberapa usaha yang dilakukan demi mewujudkan pegawai yang memiliki kualitas kondisi fisik dan kesehatan yang baik pula. Ada beberapa ciri-ciri untuk mengetahui seorang pegawai memiliki kualitas fisik dan kesehatan jasmani yang baik, diantaranya :

#### **a. Memiliki Tingkat Kehidupan yang Manusiawi**

Maksud dari memiliki tingkat kehidupan yang manusiawi adalah mampu memenuhi kebutuhannya sehari-hari yaitu berupa sandang dan papan. Untuk mewujudkan nilai ini, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung melakukan beberapa usaha, diantaranya memberikan tunjangan kepada pegawai berupa uang maupun asuransi kesehatan. Tunjangan yang diberikan berbeda-beda pada setiap pegawainya dengan melihat jabatan dan status sosialnya. Sudahkah

pegawai menikah menikah, sudahkan pegawai memiliki anak, sudahlah pegawai memiliki kendaraan untuk mobilitasnya.

Beberapa faktor inilah yang dilihat untuk membedakan tunjangan yang diberikan kepada pegawai. Pegawai yang sudah menikah dan mempunyai anak tunjangan yang diberikan akan semakin banyak dari pada pegawai yang belum menikah dan memiliki anak. Begitupun tunjangan yang diberikan melihat dari jabatannya. Tunjangan pegawai ini diberikan agar pegawai memiliki kehidupan yang layak dan mampu memenuhi kebutuhannya sehari-hari berupa sandang maupun papan.

b. Memiliki Penampilan yang Baik

Bagi seorang pegawai, memiliki penampilan yang baik adalah hal yang penting. Karena, penampilan berpengaruh dalam pencapaian kinerja pribadi maupun organisasi. Karena sifat dari organisasi pemerintah ada untuk masyarakat maka etika dalam berpenampilan pegawai harus baik. Penampilan merupakan hal yang perlu diperhatikan, karena penampilan sendiri memiliki beberapa peran diantaranya :

1. Penampilan bersifat nyata sebagai dimensi dari pelayanan
2. Bagian dari citra organisasi
3. Membuat masyarakat nyaman saat berkomunikasi secara langsung
4. Bentuk perhatian dan hormat kepada masyarakat

Seorang pegawai yang baik akan memaksimalkan penampilannya demi pelayanan berkualitas bagi masyarakat, sehingga tujuan akhir kepuasan pelanggan dapat tercapai. Dalam usaha mendapatkan pegawai yang memiliki etika berpenampilan yang baik, Badan Kepegawain Daerah Kabupaten Temanggung melihat kesan yang diberikan oleh calon pegawai dalam tahap wawancara. Dalam tahap ini, calon pegawai dapat dinilai dari cara berpakaian, tutur bahasa, dan kerapiannya.

c. Memiliki Kesehatan yang Baik

Kesehatan merupakan sesuatu yang perlu dijaga untuk beraktifitas di kehidupan sehari-hari, tidak terkecuali pegawai. Pegawai harus memiliki kesehatan yang baik agar memberikan kelancarannya dalam menjalankan tugasnya sebagai Aparatur Sipil Negara. Apabila pegawai memiliki kesehatan yang buruk, maka pekerjaannya akan tertunda yang mengakibatkan turunya kinerja organisasi. Usaha yang dilakukan Badan Kepegawain Daerah Kabupaten Temanggung dalam menjaga kesehatan pegawainya dilakukan dengan berbagai cara diantaranya adalah memberikan jaminan kesehatan bagi pegawai dan kegiatan olahraga yang dilakukan setiap hari jum'at.

Memberikan asuransi kesehatan ini dilakukan untuk menyediakan pelayanan kesehatan secara cepat dan maksimal apabila pegawai mengalami gangguan kesehatan. Dengan pelayanan kesehatan yang cepat dan maksimal yang diberikan oleh asuransi kesehatan ini bertujuan agar pegawai yang mengalami gangguan kesehatan dapat segera pulih dan

bisa menjalankan tugasnya kembali di dalam organisasi. Sedangkan program olahraga yang diadakan secara rutin bertujuan untuk menjaga kebugaran pegawai dalam menjalankan tugasnya. Dengan olah raga secara rutin dapat menjaga kondisi tubuh tetap bugar serta menjadi sarana penyegaran otak setelah bergelut dengan pekerjaan sepanjang hari. Itulah usaha yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung dalam meningkatkan kualitas kesehatan pegawainya.

### **3.3.2 Kualitas Intelektual**

Intelektual berarti berkaitan dengan tingkat pemikiran seseorang. Dalam konteks ini kualitas intelektual yang dimaksud adalah kualitas pemikiran dari seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Bagi seorang pegawai memiliki kualitas intelektual yang baik menjadi keharusan, karena dalam melaksanakan pekerjaannya pegawai dituntut menyelesaikan semua masalah yang terjadi dengan pemikiran yang matang dan akurat. Untuk mendapatkan kualitas pegawai yang memiliki kualitas intelektual yang baik, Badan Kepegawaian Kabupaten Temanggung memiliki beberapa usaha yang dilakukan demi mewujudkan pegawai yang memiliki kualitas intelektual yang baik pula. Ada beberapa ciri-ciri untuk mengetahui seorang pegawai memiliki kualitas intelektual yang baik, diantaranya :

a. Memiliki Pengetahuan Bahasa

Dalam konteks ini pengetahuan bahasa yang dimaksud adalah pegawai diharuskan menguasai bahasa nasional, bahasa daerah dan apabila memungkinkan dapat menguasai bahasa internasional. Bahasa menjadi salah satu faktor yang penting dalam komunikasi. Dengan pengetahuan bahasa, pegawai dapat mempermudah proses komunikasi yang dilakukan baik dilingkungan kerja organisasi maupun lingkungan masyarakat. Menguasai bahasa nasional adalah keharusan, karena dalam menjalankan pekerjaannya seorang pegawai tidak hanya berkomunikasi dan berinteraksi dengan seseorang dari daerahnya sendiri saja. Hal ini mengharuskan seorang pegawai menguasai bahasa nasional demi kelancaran komunikasi dengan seseorang dari luar daerahnya, mengingat bahasa nasional adalah bahasa pemersatu bangsa.

Selain bahasa nasional, pegawai diharuskan menguasai setidaknya satu bahasa daerah. Hal ini dikarenakan dalam melakukan komunikasi dengan pihak luar dan masyarakat, kadang-kadang ada seseorang yang tidak bisa menggunakan bahasa nasional dan hanya mengerti bahasa daerah. Tentunya apabila pegawai tidak bisa menguasai bahasa daerah yang ada akan menyulitkan komunikasi dengan masyarakat yang tidak mengerti bahasa nasional. Faktor lain seorang pegawai diharuskan menguasai bahasa daerah, karena bahasa daerah dianggap lebih sopan ketimbang menggunakan bahasa nasional dalam konteks penyampaiannya kepada masyarakat.

Untuk penguasaan bahasa internasional akhir-akhir ini memang terkadang menjadi suatu kebutuhan. Mengingat perkembangan era globalisasi seperti saat ini, konten-konten yang ada semakin banyak yang menggunakan bahasa internasional. Apabila tidak dapat menguasai bahasa internasional, terkadang pegawai akan terhambat dalam melakukan pekerjaannya. Tetapi, saat ini penguasaan bahasa internasional belum menjadi keharusan bagi pegawai, dan tidak menutup kemungkinan dengan perkembangan era globalisasi yang semakin pesat, nantinya pegawai juga harus menguasai bahasa internasional dalam urusan pekerjaannya.

b. Pendidikan Dengan Jenjang Yang Lebih Tinggi

Pendidikan menjadi hal pokok lain bagi seorang pegawai. Jenjang pendidikan menjadi tolak ukur seberapa besar dan banyak pengetahuan yang dimiliki oleh seorang pegawai. Hal ini dapat dilihat dari persyaratan untuk menjadi seorang Aparatur Sipil Negara harus menyelesaikan pendidikan minimal Sekolah Menengah Akhir (SMA). Pendidikan mencerminkan tingkat intelektual yang dimiliki seseorang. Dalam pelaksanaannya, usaha yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung dalam meningkatkan kualitas intelektual pegawainya dengan cara pendidikan lanjutan.

Dengan pendidikan yang lebih tinggi, maka pengetahuan yang akan didapat dan diketahui semakin banyak. Tentunya pengetahuan yang dimaksud adalah pengetahuan seputar pekerjaannya sebagai Aparatur

Sipil Negara. Dengan pendidikan lanjutan yang diberikan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung kepada pegawainya bertujuan untuk meningkatkan kualitas intelektual pegawai, yang nantinya dapat memberikan inovasi baru seputar bidang pekerjaannya yang didapatkan dari hasil pendidikan yang dilakukan diluar organisasi.

c. Pengetahuan di Bidang Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

Perkembangan yang terjadi di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi semakin pesat akhir-akhir ini. Bagi seorang pegawai memang harus mampu mengikuti perkembangan yang terjadi dibidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Perkembangan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi merubah cara kerja pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Sebagai contoh dalam membuat laporan yang masih menggunakan mesin ketik kemudian beralih menggunakan komputer. Dengan adanya teknologi komputer ini mengharuskan pegawai dapat menguasai komputer untuk mengerjakan laporannya. Pegawai memang diharuskan mengikuti perkembangan yang ada agar dapat mengimbangi pekerjaan yang ada.

Untuk meningkatkan kualitas pegawai dalam mengikuti perkembangan ini, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung sering mengadakan pelatihan komputer untuk pegawai agar tidak kesulitan dalam merespon perubahan cara kerja yang terjadi. Perubahan teknologi yang digunakan pegawai dilakukan untuk menjadikan cara kerja lebih efisien dan efektif. Dengan memiliki

pegawai yang memiliki pengetahuan di bidang perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, menjadikan pekerjaan lebih efektif dan efisien yang mengakibatkan produktifitas organisasi semakin meningkat. Selain itu organisasi juga harus bisa memanfaatkan teknologi yang ada agar dapat menyesuaikan dengan perkembangan yang terjadi.

Berikut adalah pemetaan berdasarkan jenjang pendidikan ASN di BKD Kabupaten Temanggung :

**Tabel 3.3** Jenjang Pendidikan ASN di BKD Kab. Temanggung

<b>Jenjang Pendidikan</b>	<b>Jumlah</b>
S-II	8
S-I	25
D-IV	2
D-III	7
<b>Jumlah</b>	<b>42</b>

*Sumber : diolah dari BKD Kab. Temanggung Tahun 2017*

### **3.3.3 Kualitas Spiritual**

Spiritual memiliki hubungan dengan batin, atau berarti berhubungan dengan jiwa dan semangat seseorang. Bagi seorang pegawai memiliki kualitas spiritual yang baik juga tidak kalah penting dengan kualitas fisik dan pikiran. Kualitas spiritual berperan dalam sifat seorang pegawai dan

perilakunya dalam lingkungan kerja. Untuk mendapatkan kualitas pegawai yang memiliki kualitas spiritual yang baik, Badan Kepegawaian Kabupaten Temanggung memiliki beberapa usaha yang dilakukan demi mewujudkan pegawai yang memiliki kualitas spiritual yang baik pula. Ada beberapa ciri-ciri untuk mengetahui seorang pegawai memiliki kualitas spiritual yang baik, diantaranya :

a. Taat Beragama dan Memiliki Rasa Toleransi Beragama

Bagi warga negara Indonesia yang memiliki berbagai kepercayaan yang dianut warganya, memiliki nilai-nilai ini menjadi suatu keharusan yang harus dimiliki setiap warga negaranya tidak terkecuali bagi Aparatur Sipil Negara. Nilai-nilai agama mengajarkan kebaikan dalam setiap tindakan yang dilakukan oleh penganutnya. Sebagai Aparatur Sipil Negara yang tugasnya melayani masyarakat dari berbagai macam golongan tentunya tidak boleh membedakan berdasarkan agama yang dianutnya. Memiliki rasa toleransi antar umat beragama harus ditanamkan dalam diri setiap pegawai demi menghindari rasa apatis terhadap masyarakat yang memiliki kepercayaan berbeda-beda.

Untuk meningkatkan nilai ini, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung memiliki beberapa cara, diantaranya mengadakan sholat berjamaah setiap hari, hal ini dilakukan demi meningkatkan kualitas beragama bagi pegawainya, serta menanamkan kewajiban menjalankan shalat bagi umat Islam bukanlah suatu beban,

tetapi sebagai hal yang menyenangkan. Tujuan lain dari program ini adalah meningkatkan kesadaran beragama bagi pegawainya.

b. Memiliki Semangat Tinggi

Bagi seorang pegawai, memiliki semangat yang tinggi dalam melakukan segala aktifitasnya memang harus dimiliki. Semangat adalah niat seseorang untuk melakukan sebuah pekerjaan dengan sungguh-sungguh. Dengan memiliki semangat tinggi, seorang pegawai pasti akan sungguh-sungguh dalam menjalankan tugasnya serta hasilnya akan maksimal. Sedangkan, kebalikannya apabila seorang pegawai tidak mempunyai semangat dalam melakukan pekerjaannya, maka hasilnya pasti tidak akan maksimal.

Untuk memacu semangat kerja pegawainya, Badan Kepegawian Daerah Kabupaten Temanggung melakukannya dengan cara memberikan reward bagi pegawai yang memiliki kinerja terbaik. Dengan cara ini diharapkan pegawainya memiliki motivasi dan semangat yang tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugasnya untuk mendapatkan hasil yang maksimal.

c. Jujur

Sifat jujur memang menjadi suatu hal yang paling dicari dalam suatu pekerjaan, tidak terkecuali bagi pegawai. Sifat jujur harus ditanamkan sejak dini untuk menghindari kejadian yang tidak diinginkan. Untuk menanamkan nilai kejujuran ini, Badan Kepegawian Daerah Kabupaten Temanggung melakukannya dengan

cara penyuluhan terhadap bahaya tindakan KKN, cara menghindari KKN dan lain sebagainya yang berhubungan dengan kejujuran. Cara lain yang dipakai adalah menanamkan nilai-nilai agama yang sudah dijelaskan pada pembahasan sebelumnya. Dimana, dengan memiliki nilai agama yang baik, maka sifat jujur ini juga akan terbentuk dengan sendirinya.

Terlepas dari usaha-usaha yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung dalam meningkatkan kejujuran bagi aparaturnya, semua kembali kepada pegawai masing-masing dalam menerapkan nilai-nilai kejujuran ini dalam pekerjaannya.

d. Tidak Individual

Sebagai seorang manusia sebagai makhluk sosial yang memiliki ketergantungan antara sesama manusia, tentunya sifat ini harus dihilangkan. Bagi seorang pegawai sifat individual akan berakibat pada hasil pekerjaannya. Sebagai aparatur yang bekerja secara tim dalam suatu organisasi yang sama harus saling membantu dalam melaksanakan pekerjaannya. Kerja sama tim yang baik dibutuhkan untuk mencapai hasil yang memuaskan.

Untuk menghindari sifat individual pegawainya, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung sering menanamkan rasa kerjasama tim melalui kegiatan-kegiatan yang diadakan. Seperti, seminar tentang kerja sama tim dimana isinya membahas tentang cara berpendapat, menghargai pendapat lain dan lain sebagainya. Tindakan

lain yang dilakukan adalah melalui kegiatan olahraga yang dilakukan secara berkelompok. Tujuan dari kegiatan-kegiatan ini adalah untuk menumbuhkan rasa nyaman kepada rekan-rekan pekerjaannya, serta menumbuhkan rasa timbal balik dalam pekerjaan yang sifatnya saling menguntungkan.

e. Sifat Kepemimpinan

Sifat ini juga menjadi hal yang harus dimiliki pegawai, sifat ini juga harus ditanamkan ke setiap pegawai untuk membentuk pegawai yang memiliki karakter baik dan mampu mengatasi masalah dengan cara sebaik-baiknya. Sifat ini dibutuhkan setiap pegawai agar mampu bertindak mandiri dan meninggalkan ego yang tidak diperlukan dalam menjalankan pekerjaannya. Sifat kepemimpinan diperlukan pegawai karena agar dapat menanamkan nilai-nilai kepemimpinan, dimana dapat memberikan dorongan kepada rekan-rekan lain seputar pekerjaan, dapat membimbing bawahannya serta dapat menjadi sosok yang pantas dijadikan panutan oleh rekan-rekannya.

Untuk menanamkan nilai-nilai kepemimpinan ini, Badan Kepegawain Daerah Kabupaten Temanggung melakukannya dengan cara memberikan pelatihan bertemakan kepemimpinan kepada pegawainya melalui seminar maupun diklat. Tujuannya adalah untuk membentuk pegawai yang memiliki karakter yang dapat memberikan bantuan kepada rekan-rekan kerjanya serta menjadi sosok pegawai yang memiliki pengaruh didalam organisasi.

f. Memiliki Sifat Kritis

Memiliki sifat kritis adalah hal sifat yang harus dimiliki pegawai, dimana sikap kritis ini terbagi menjadi 3 bentuk yaitu : tidak mudah percaya, berusaha menemukan masalah, rasa ingin tahu. Ketiga bentuk ini bersifat positif dimana tidak mudah percaya artinya tidak mudah tertipu oleh isu yang sumbernya tidak jelas. Bagi seorang pegawai harus bisa memilah isu-isu yang beredar dan menentukan berita ini benar atau tidak. Ke-dua adalah berusaha menemukan masalah berarti membuat orang atau permasalahan yang kita kritik itu tahu akan apa yang mereka bicarakan dan supaya mereka tahu apa kesalahan mereka, jadi arti kritik disini adalah yang bersifat membangun bukan malah menjatuhkan. Ketiga rasa ingin tahu adalah hal yang paling penting oleh setiap orang. Rasa keingin tahuan mendorong seseorang untuk melakukan tindakan.

Sifat ini penting untuk dimiliki setiap pegawai agar dapat mengetahui kejadian yang terjadi di sekitarnya. Dengan sifat kritis pegawai dapat menemukan permasalahan-permasalahan yang terjadi serta dapat menemukan solusinya. Untuk meningkatkan nilai ini, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung melakukannya dengan cara pelatihan simulasi, dimana pegawai dituntut untuk mencari masalah dan bagaimana menyelesaikannya. Dengan cara ini pegawai dapat meningkatkan kepekaanya terhadap kejadian-kejadian yang ada di sekitarnya.

g. Semangat Kompetisi yang Tinggi

Memiliki semangat kompetisi yang tinggi antara pegawai merupakan suatu hal yang positif. Kompetisi yang dimaksud disini adalah persaingan dalam hal mencapai prestasi dalam bidang pekerjaannya. Menanamkan nilai ini adalah hal yang harus dilakukan agar hasil kinerjanya sesuai harapan. Untuk usaha menanamkan nilai ini, Badan Kepegawaian Kabupaten Temanggung melakukannya dengan cara memberikan reward kepada pegawai yang dianggap memiliki kinerja terbaik. Dengan pemberian reward ini diharapkan dapat menjaga persaingan antara pegawai dalam hal memberikan yang terbaik untuk hasil pekerjaannya.

Reward yang diberikan biasanya berupa bonus berupa gaji dan cinderamata atas hasil yang diperoleh. Dengan memberikannya dalam bentuk nyata (berwujud) dapat memberikan pengaruh kepada pegawai lain untuk mencapai hal yang sama. Bentuk dari reward yang diberikan ada 3 kategori yaitu :

1. Reward akan diberikan kepada instansi yang memiliki kinerja paling baik
2. Reward akan diberikan kepada kepala instansi yang memiliki kinerja terbaik
3. Reward akan diberikan kepada pegawai yang memiliki kinerja terbaik dari masing-masing instansi.

#### h. Memiliki Kesadaran Disiplin

Sikap disiplin mencerminkan komitmen yang tinggi atas semua sesuatu yang dikerjakan. Memiliki sifat disiplin merupakan sebuah keharusan agar menjadi pekerja yang baik. Bagi pegawai sudah selayaknya memiliki sifat disiplin, dengan sifat disiplin dapat memberikan kesan bahwa pegawai tersebut memang pantas untuk bekerja di situ. Selain itu dengan memiliki sikap disiplin dapat mempermudah pekerjaan yang ada. Pegawai yang memiliki disiplin tinggi akan mampu mengerjakan tugasnya dengan baik, karena konsisten dalam mengerjakan tugasnya. Sehingga, tidak ada pekerjaan yang terlantar dan hasil pekerjaannya akan dikerjakan dengan maksimal.

Untuk meningkatkan nilai ini, Badan Kepegawain Daerah Kabupaten Temanggung melakukannya dengan berbagai cara. Salah satunya untuk meningkatkan disiplin waktu, diadakan absen secara elektronik dimana hasilnya apabila pegawai sering terlambat akan mengakibatkan pada pemotongan gajinya. Dengan cara seperti ini pegawai akan berusaha lebih tepat waktu karena tidak mau gajinya dipotong hanya gara-gara terlambat masuk bekerja.

Dari hasil penelitian yang dilakukan di Badan Kepegawain Kabupaten Temanggung dan berdasarkan indikator tentang kualitas SDM. Penjabaran diatas adalah hasil secara keseluruhan dari hasil penelitian yang telah dilakukan.