

PENGEMBANGAN KAPASITAS PEGAWAI

(Studi pada Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya)

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

RAMADHANUR KERTANINGRUM

NIM. 125030100111136

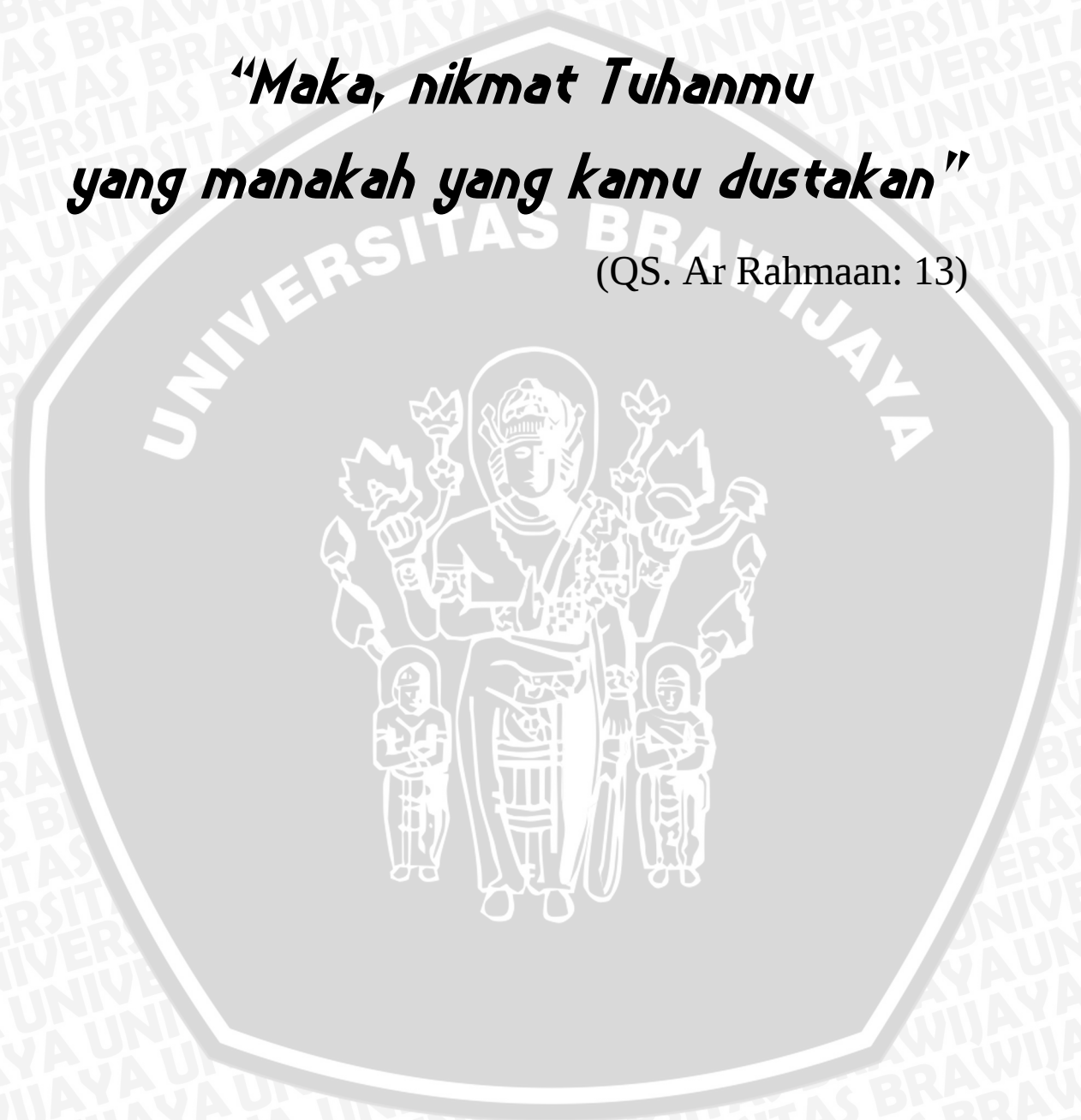


**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
MALANG
2016**

MOTTO

***“Maka, nikmat Tuhanmu
yang manakah yang kamu dustakan”***

(QS. Ar Rahman: 13)



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengembangan Kapasitas Pegawai (Studi pada Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya)

Disusun oleh : Ramadhanur Kertaningrum

NIM : 125030100111136

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik

Konsentrasi : -

Malang, 4 Agustus 2016

Komisi Pembimbing

Ketua Komisi Pembimbing

Anggota Komisi Pembimbing



Dr. rer. pol. Romy Hermawan, S.Sos., M.AP.
NIP. 19740725 200604 1 001



Niken Lastiti V.A., S.AP., M.AP.
NIP. 19810210 2005 01 2 002

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan Majelis Penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Kamis
 Tanggal : 18 Agustus 2016
 Jam : 10.00 – 11.00
 Skripsi atas nama : Ramadhanur Kertaningrum
 Judul : Pengembangan Kapasitas Pegawai (Studi pada Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya)

Dan dinyatakan LULUS

Malang, 19 Agustus 2016

MAJELIS PENGUJI

Ketua Komisi Pembimbing



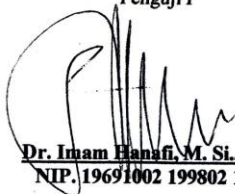
Dr. rer. pol. Romy Hermawan, S.Sos., M.A.P.
 NIP. 19740725 200604 1 001

Anggota Komisi Pembimbing



Niken Lastiti V.A., S.A.P., M.A.P.
 NIP. 19810210 2005 01 2 002

Penguji I



Dr. Imam Hanafi, M. Si., MS.
 NIP. 19691002 199802 1 001

Penguji II



Dr. Alfi Haris Wanto, M. AP., MMG.
 NIP. 19810601 200501 1 005

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 02 Agustus 2016



Nama : Ramadhanur Kertaningrum

NIM : 125030100111136

**KUPERSEMBAHKAN KARYAKU
KEPADA BAPAKKU DAN IBUKU TERCINTA
ADIK-ADIKKU TERSAYANG
SERTA SEMUA SAHABAT-SAHABATKU**



RINGKASAN

Ramadhanur Kertaningrum, 2016, **Pengembangan Kapasitas Pegawai (Studi pada Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya)**. Ketua: Dr. rer. pol. Romy Hermawan, S. Sos., M. AP. Anggota: Niken Lastiti V.A., S. AP., M. AP., 130 Hal + xvii.

Penelitian ini meneliti tentang pengembangan kapasitas pegawai. Pengembangan kapasitas merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghadapi perubahan sesuai dengan tuntutan jaman. Tanpa adanya pengembangan kapasitas, suatu organisasi tidak akan dapat bertahan lama dalam menghadapi kompetisi. Pengembangan kapasitas merupakan bagian dari memperjuangkan umur dari keberlangsungan organisasi tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis pengembangan kapasitas pegawai di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis faktor pendukung dan penghambat pengembangan kapasitas di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif, sedangkan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan yang bersifat kualitatif karena dalam penelitian ini melakukan penyusunan kata-kata untuk menjelaskan dan memperoleh gambaran atas hasil yang telah diteliti. Penelitian ini dilakukan di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) upaya pengembangan kapasitas pegawai di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya merupakan upaya pengembangan kapasitas individu pegawai sesuai dengan teori Grindle bahwa sebagai sumber daya manusia dalam organisasi yang harus ditingkatkan adalah kemampuan dan profesionalisme dalam bekerja melalui pelatihan (diklat), rekrutmen calon pegawai, pemberian gaji, dan kondisi kerja; dan 2) dalam pelaksanaan upaya pengembangan kapasitas pegawai internal Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya terdapat faktor-faktor yang mendukung dan menghambat, antara lain peran kepemimpinan, komitmen antara pimpinan dan bawahan, serta kesadaran individu pegawai. Saran yang dapat peneliti berikan kepada Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya antara lain adalah: 1) penempatan pegawai sebaiknya disesuaikan dengan bidang keahlian yang dimilikinya; 2) pelaksanaan kegiatan informal sebagai pendukung pengembangan kapasitas sebaiknya disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan pegawai; 3) perlu adanya pelatihan maupun sosialisasi kepada pegawai dalam hal penggunaan teknologi.

Kata Kunci: Pengembangan Kapasitas, Pegawai, Kantor Regional.

SUMMARY

Ramadhanur Kertaningrum, 2016, **Capacity Building of Employees (A Study in Regional Office II, Badan Kepegawaian Negara Surabaya)**. Promotor: Dr. rer. pol. Romy Hermawan, S. Sos., M. AP. Co-Promotor: Niken Lastiti V.A., S. AP., M. AP., 130 Pages + xvii.

This research is conducted to research capacity building of employees. The capacity building is one way that can be used to face the change of era and circumstance. Without an opportunity to do capacity building, an organization shall not be able to stand old in facing competition forever. A capacity building is part of effort to make be longer the age of sustainability of this organisation. The research aims to understanding, describing, and analysing capacity building of employees in Regional Office II Badan Kepegawaian Negara Surabaya. In addition, the research is also aims to understanding, describing, and analysing some factors which as supporter or inhibitors of its.

The kind of research which is used in this research is descriptive, while a qualitative approach is used, because this research does preparation of words to explain and obtain picture for the result of that have been researched. This research held at The Office of Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya.

The results of the research indicated that: 1) The capacity building of employee in Regional Office II Badan Kepegawaian Negara Surabaya, is an effort capacity building of individual employee according to the Theory of Grindle, that as a source of human resources in an organization, they need to be raised in ability and professionalism in working through : training, recruitment system, provision of good salary, and condition of their work environment; And 2) In the implementation of the efforts to build capacity of employee in this institution, there are some potential factors which can be supporter and/or limitation, for example : institution leadership, commitment between leader and subordinate, and individual consciousness of employees. Some suggestions that can be submitted by the researcher to Regional Office II Badan Kepegawaian Negara Surabaya, are as below: 1) the placement of employees should be adapted to their fields of expertise present; 2) informal activities as a supporter capacity building should be adapted to conditions and needs of employees; 3) Needed some training program for employees in using of technology.

Keywords: Capacity Building; Employees; Regional Office.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengembangan Kapasitas Pegawai (Studi pada Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya)”**.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Publik Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Dr. Choirul Saleh, M.Si selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Dr. rer. pol. Romy Hermawan, S. Sos., M. AP. dan Niken Lastiti V. A., S. AP., M. AP., yang telah meluangkan waktu, memerikan pengarahan dan dorongan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
5. Seluruh dosen Fakultas Ilmu Administrasi, khususnya dosen program studi Administrasi Publik yang selama ini telah membimbing dan menularkan

kajian keilmuannya kepada penulis selama proses perkuliahan maupun diluar perkuliahan.

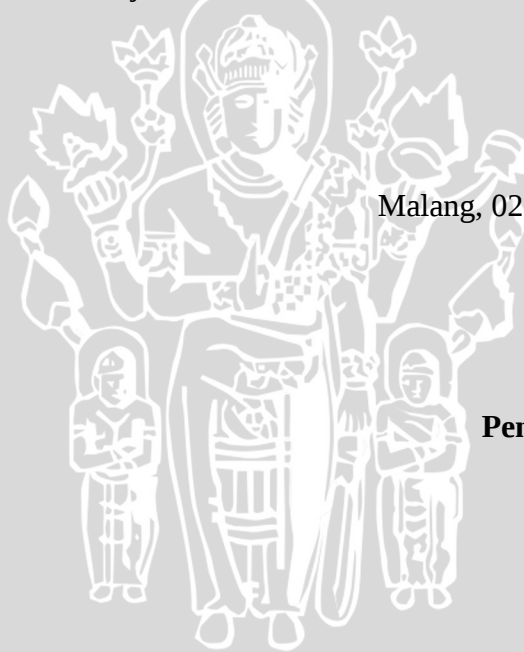
6. Orang tua tercinta, Bapak Drs. Ruswito, Akt., CA., CPAI., dan Ibu Agustin Supiati, yang selalu memberikan dukungan dan memotivasi serta mendoakan dalam suka dan duka.
7. Ketiga adik saya, yakni Wanudyah Sabrina Ramadhani, Syahimah Amungkasih, dan Muhammad Sigo Amurwatpraja, yang selalu menjadi sumber motivasi untuk segera menyelesaikan skripsi ini.
8. Seseorang yang selalu memberikan dorongan dan penyemangat kepada penulis untuk segera menyelesaikan skripsi ini.
9. Semua keluarga besar saya yang selalu memberikan dorongan dan penyemangat untuk mencapai cita-cita.
10. Seluruh civitas Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya, khususnya Bapak Daddy Liberty Adoe, Bapak Samsul Hidayat, dan Ibu Sulastina yang senantiasa memberikan informasi-informasi dan menyambut hangat di Kanreg II BKN Surabaya.
11. Sahabat seperjuangan saya (Teman-teman Departemen PSDM Humanistik 2013, teman-teman kelas F Publik angkatan 2012, dan teman-teman kos) yang tidak dapat saya sebutkan nama satu persatu.
12. Semua teman-teman yang telah banyak membantu saya dalam menyusun skripsi dan meluangkan waktu, pikiran, masukkan, dan saran sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

13. Kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, terimakasih atas dukungan dan bantuannya sehingga penulis dapat menyelesaikan karya tulis ini.

Penulis sadar bahwa karya ini masih terdapat kekurangan maupun kesalahan, oleh karena itu maka kritik dan saran yang membangun dari pembaca sangat bermanfaat bagi penulis untuk memperbaiki kualitas karya skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat untuk perkembangan keilmuan dan bagi pihak-pihak yang berkepentingan untuk kemajuan Indonesia.

Malang, 02 Agustus 2016

Penulis



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
MOTTO	ii
TANDA PERSETUJUAN	iii
TANDA PENGESAHAN.....	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	v
HALAMAN PRSEMBAHAN	vi
RINGKASAN	vii
SUMMARY	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Kontribusi Penelitian	8
E. Sistematika Penulisan	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
A. Penelitian Terdahulu.....	12
B. Administrasi Publik	14
C. Teori Pengembangan Kapasitas	16
1. Pengertian Pengembangan Kapasitas	16
2. Konsep Pengembangan Kapasitas.....	17
3. Dimensi Pengembangan Kapasitas.....	19
4. Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Kapasitas	23
D. Teori Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia.....	27
1. Pengertian Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia..	27
2. Pentingnya Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia.	30
3. Aktivitas Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia	32
a. Pelatihan	33
b. Rekrutmen	34
c. Gaji	35
d. Kondisi Kerja.....	36
BAB III METODE PENELITIAN	38
A. Jenis Penelitian	38
B. Fokus Penelitian	38
C. Lokasi dan Situs Penelitian	40

D. Sumber Data Penelitian	40
E. Teknik Pengumpulan Data	42
F. Instrumen Penelitian	44
G. Analisis Data	45

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	49
1. Gambaran Umum Provinsi Jawa Timur	49
2. Gambaran Umum Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya	52
a. Landasan Hukum	53
b. Visi dan Misi	54
c. Motto	54
d. Maklumat Pelayanan	55
e. Tugas Pokok dan Fungsi	55
f. Wilayah Kerja	57
g. Struktur Organisasi	58
h. Keadaan Umum Pegawai	71
B. Penyajian Data Hasil Penelitian	74
1. Pengembangan Kapasitas Pegawai di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya	74
a. Pelatihan	75
1) Diklat Pra Jabatan	77
2) Diklat dalam Jabatan	80
b. Rekrutmen	85
c. Gaji	89
d. Kondisi Kerja	91
1) Penyediaan Sarana dan Prasarana	91
2) Membina Hubungan antar Pegawai	96
2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pengembangan Kapasitas Pegawai di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya	98
a. Faktor Pendukung	98
1) Kepemimpinan	98
2) Komitmen Bersama	101
b. Faktor Penghambat	102
1) Kesadaran Individu Pegawai	103
2) Penempatan Pegawai	104
C. Analisis dan Interpretasi Data	106
1. Pengembangan Kapasitas Pegawai di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya	106
a. Pelatihan	108

1) Diklat Pra Jabatan.....	111
2) Diklat dalam Jabatan	111
b. Rekrutmen.....	112
c. Gaji.....	114
d. Kondisi Kerja.....	115
1) Penyediaan Sarana dan Prasarana.....	116
2) Membina Hubungan antar Pegawai.....	117
2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pengembangan Kapasitas Pegawai di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya	118
a. Faktor Pendukung	118
1) Kepemimpinan.....	118
2) Komitmen Bersama	121
b. Faktor Penghambat	122
1) Kesadaran Individu Pegawai	122
2) Penempatan Pegawai	124
BAB V PENUTUP	126
A. Kesimpulan	126
B. Saran	130
DAFTAR PUSTAKA.....	132

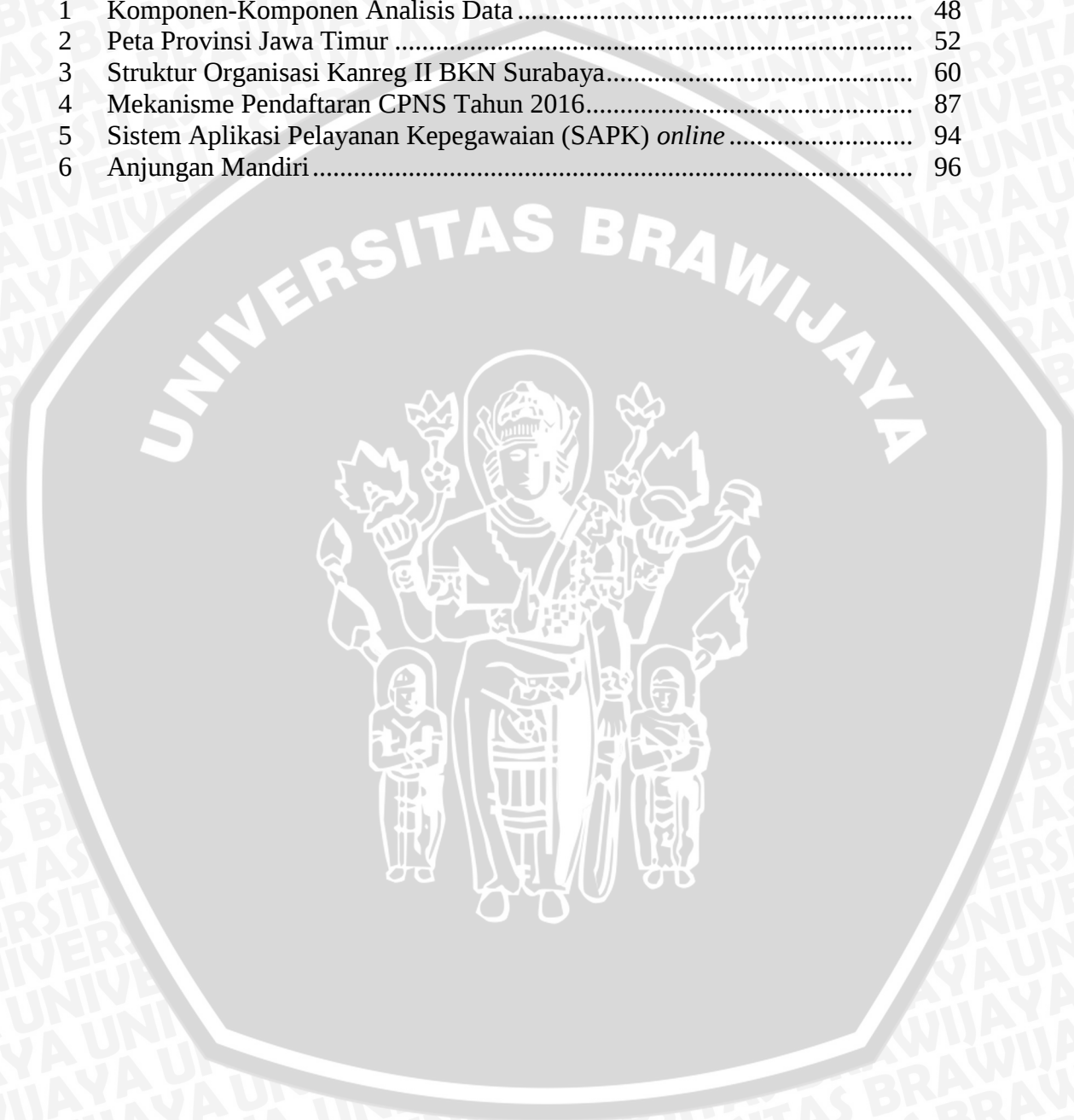
DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1	Dimensi Pengembangan Kapasitas	20
2	Dimensi Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia	33
3	Wilayah Kerja Kanreg II BKN Surabaya	57
4	Komposisi Pegawai Kanreg II BKN Surabaya	58
5	Komposisi Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan	71
6	Komposisi Pegawai Berdasarkan Golongan	72
7	Komposisi Pegawai Berdasarkan Eselon	73
8	Peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat IV Tahun 2015	82
9	Kelas Jabatan dan Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan Kepegawaian Negara	90
10	Daftar Sarana dan Prasarana Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya Semester I Tahun Anggaran 2016	92
11	Dimensi Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia	108



DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1	Komponen-Komponen Analisis Data	48
2	Peta Provinsi Jawa Timur	52
3	Struktur Organisasi Kanreg II BKN Surabaya.....	60
4	Mekanisme Pendaftaran CPNS Tahun 2016.....	87
5	Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) <i>online</i>	94
6	Anjungan Mandiri	96



DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul
1	Surat Riset/Survey
2	Surat Persetujuan Riset/Survey
3	Contoh Surat Undangan Diklat Prajabatan
4	Contoh Surat Undangan Diklat Kepemimpinan Tingkat III
5	Contoh Surat Undangan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV
6	Contoh Surat Koordinasi Pelaksanaan Diklat Manajemen ASN
7	Contoh Surat Undangan Keikutsertaan Diklat Mandiri
8	Contoh Surat Undangan Diklat Teknis Perencanaan dan Pengadaan PNS
9	Contoh Surat Penawaran Pengangkatan Jabatan Fungsional Arsiparis
10	<i>Curriculum Vitae</i>



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) 2015 adalah sebuah program kerjasama multilateral di bidang ekonomi yang telah lama disiapkan oleh seluruh negara anggota ASEAN, yang bertujuan meningkatkan stabilitas perekonomian di kawasan ASEAN. Dengan adanya program kerjasama di bidang ekonomi antarnegara anggota ASEAN ini, diharapkan posisi tawar kekuatan ekonomi seluruh anggota ASEAN akan semakin meningkat di tingkat global. Dengan diberlakukannya MEA pada akhir 2015, negara anggota ASEAN akan mengalami aliran bebas barang, jasa, investasi, dan tenaga kerja terdidik dari dan ke masing-masing negara. Dalam hal ini, yang perlu dilakukan oleh Indonesia adalah bagaimana Indonesia sebagai bagian dari komunitas ASEAN harus berusaha mempersiapkan kualitas diri dan memanfaatkan peluang MEA 2015 tersebut, sehingga seiring dengan itu, kapabilitasnya untuk dapat bersaing dengan negara anggota ASEAN lainnya semakin meningkat. Apabila hal itu terjadi, maka dengan sendirinya ketakutan akan kalah bersaing di negeri sendiri oleh bangsa dan negara anggota ASEAN akibat terimplementasinya MEA 2015, tidak terjadi.

MEA menuntut adanya peningkatan profesionalisme di seluruh sektor strategis di Indonesia, khususnya menyangkut para pengelola suatu lembaga, baik privat maupun pemerintah.. Hal ini sesuai dengan intisari hasil wawancara dengan Bima Harya Wibisana selaku Kepala BKN pusat yang terdapat pada

artikel dalam Buletin Badan Kepegawaian Negara Edisi XXXIII – 2015, sebagai berikut:

“Sebagai sebuah pasar tunggal dan kesatuan basis produksi, MEA menuntut adanya peningkatan profesionalisme dari pelaku seluruh sektor strategis di Indonesia, seperti para pengusaha dan termasuk pula PNS. Menyikapi itu Kepala BKN menuturkan tugas pemerintah dan para pemangku kepentingan yang terkait adalah mempersiapkan SDM yang berkapasitas tinggi. Kualitas kapasitas SDM tersebut, menurut Bima hanya dapat dicapai dengan memastikan pembangunan ekonomi yang bergerak linear dengan pembangunan manusia. Kualitas tenaga kerja yang tinggi, lanjut Bima, akan hadir apabila kualitas pembangunan manusia Indonesia berdaya saing unggul.”

Pernyataan tersebut menegaskan bahwa dalam menghadapi MEA pemerintah harus mempersiapkan SDM berkapasitas tinggi, utamanya adalah terhadap para pegawainya. Bentuk program peningkatannya yang selama ini telah dan akan terus dilakukan adalah dengan pengembangan kapasitas PNS, antara lain melalui pendidikan dan pelatihan. Sejalan dengan hal itu, Haryono dkk (2012:8) menyatakan bahwa pengembangan kapasitas merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghadapi perubahan sesuai dengan tuntutan jaman. Sedangkan menurut Grindle (dalam Haryono dkk, 2012: 8) menyatakan bahwa *“capacity building is intended to encompass a variety of strategies that have to do with increasing the efficiency, effectiveness, and responsiveness of government performance,”* yaitu pembangunan kapasitas upaya yang dimaksudkan untuk mengembangkan berbagai macam strategi yang dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas dari kinerja pemerintah. Terdapat tiga dimensi dalam pengembangan kapasitas, yakni pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi, dan reformasi kelembagaan. Pada masing-masing dimensi, Grindle membagi dimensi tersebut ke dalam fokus dan bentuk kegiatannya.

Pembahasan mengenai pengembangan kapasitas semakin luas cakupannya. Penggunaan istilah pengembangan kapasitas tidak hanya digunakan di lingkungan pemerintah saja, akan tetapi semakin berkembang ke berbagai institusi lainnya untuk keberlangsungan hidup organisasi tersebut. Tanpa adanya pengembangan kapasitas, suatu organisasi tidak akan dapat bertahan lama dalam menghadapi kompetisi. Pengembangan kapasitas merupakan bagian dari memperjuangkan umur dari keberlangsungan organisasi tersebut. Guna pengembangan kapasitas bagi organisasi adalah untuk menyikapi perubahan dan tantangan strategis sehingga dapat memutuskan langkah konkrit di masa yang akan datang. Sebagaimana yang dikemukakan Haryono (2012: 8) bahwa pembangunan kapasitas adalah bagian dari perjuangan mempertahankan hidup (*struggle for life*) bagi sebuah organisasi.

Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya merupakan salah satu instansi Badan Kepegawaian Negara di daerah yang mempunyai tugas sebagaimana tercantum dalam UU nomor 36 tahun 2014 tentang organisasi dan tata kerja Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara Pasal 2, yang berbunyi “Kanreg BKN mempunyai tugas menyelenggarakan sebagian tugas dan fungsi Badan Kepegawaian Negara di bidang pembinaan dan penyelenggara manajemen Aparatur Sipil Negara di wilayah kerjanya, yang kewenangannya masih melekat pada pemerintah sesuai ketentuan perundang-undangan”. Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya, yang selanjutnya disingkat Kanreg II BKN Surabaya, memiliki wilayah kerja yang cukup banyak, yaitu sebanyak 39 Badan Kepegawaian yang ada di Provinsi Jawa Timur. Kanreg II BKN Surabaya dituntut

untuk dapat melaksanakan pengembangan kapasitas agar dapat terwujud visi dan misinya. Selain itu, dilaksanakannya pengembangan kapasitas diharap mampu memperbaiki kualitas pelayanan pegawai. Sebagaimana tertuang dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 22 tahun 2013 Tentang Pedoman Penyusunan Perencanaan Pengembangan Pegawai Negeri Sipil yang menyatakan bahwa “Pengembangan kapasitas dan kapabilitas sumber daya Pegawai Negeri Sipil dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan maupun non pendidikan dan pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan, dan keterampilan dalam rangka peningkatan karier Pegawai Negeri Sipil”.

Menurut Haryanto (2014:28) program pengembangan kapasitas harus berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Bagi organisasi publik peningkatan kinerja dapat dilihat dari kepuasan masyarakat terhadap jasa pelayanan yang menjadi *core business* nya. Pelaksanaan pengembangan kapasitas penting dilakukan oleh Kanreg II BKN Surabaya dengan maksud memperbaiki dan memperbarui sistem yang ada agar lebih baik dari sebelumnya. Mengingat bahwa Kanreg II BKN Surabaya merupakan instansi Badan Kepegawaian Negara di daerah. Pengembangan kapasitas pegawai juga sangat penting untuk disoroti jika dilihat dari pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas pelayanan pegawai. Dimana dalam hal ini, fokus dari pengembangan kapasitas pegawai yang dilakukan Kanreg II BKN Surabaya melalui pelatihan, rekrutmen, gaji, dan kondisi kerja. Mengingat sasaran dari Kanreg II BKN Surabaya adalah Badan Kepegawaian Daerah yang berada di Provinsi Jawa Timur. Sehingga, dengan

adanya *capacity building* ini diharapkan mampu memberikan hasil yang maksimal dalam hal pelayanan. Oleh karena itu, dibutuhkan pengembangan kapasitas pegawai untuk meningkatkan kualitas kinerja dari pegawai tersebut.

Sejalan dengan pendapat Haryanto (2014:8) bahwa institusi harus melakukan pengembangan kapasitas agar dapat beradaptasi, melakukan regenerasi, perubahan dan tetap eksis. Bagi institusi yang telah mencapai puncak kematangan, penguatan kapasitas organisasi tetap dibutuhkan agar tidak terjerumus pada fase penurunan kemampuan yang kemudian berlanjut pada kematian. Sebagai salah satu badan yang menaungi aparatur sipil Negara di Indonesia, maka Kanreg II BKN Surabaya memandang Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset instansi yang paling penting dan perlu dijaga dedikasi dan loyalitasnya, karena keberhasilan instansi dapat dicapai melalui kinerja pegawai yang professional dan berkualitas.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Grindle (dalam Haryono, 2012:46) bahwasanya dimensi pengembangan Sumber Daya Manusia memiliki 4 aktivitas, yakni pelatihan, gaji, kondisi kerja, dan rekrutmen. Pada pelaksanaan pengembangan kapasitas di Kanreg II BKN Surabaya dapat dilihat dari pengetahuan para pegawai tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing bagian yang sudah cukup baik. Meskipun demikian, masih ada pengembangan kapasitas yang dirasa perlu untuk diperbaiki dan ditingkatkan lagi. Di antaranya adalah terkait pelaksanaan diklat, yang dalam pelaksanaannya masih banyak pegawai yang setelah mengikuti diklat kurang mampu dalam menjelaskan kembali kepada pegawai yang lain terkait materi yang telah diikutinya.

Berdasarkan artikel yang dikutip pada website BKN, Kabag Pengembangan Pegawai Muhlis Irfan mengungkapkan,

“Amanat Undang-Undang no 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara seorang ASN berhak untuk mendapatkan kesempatan meningkatkan kompetensi. Namun demikian, pelaksanaan program pengembangan kompetensi, khususnya di lingkungan BKN masih menghadapi kendala klasik, yakni anggaran.”

Dari pemaparan tersebut dapat diketahui bahwasanya pengembangan kapasitas untuk pegawai, khususnya di lingkungan BKN penting untuk dilakukan. Namun, yang menjadi kendala adalah anggaran yang disediakan tidak dapat memenuhi kebutuhan BKN untuk melaksanakan pengembangan kapasitas kepada seluruh pegawai.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan kapasitas pegawai merupakan salah satu strategi yang digunakan Kanreg II BKN Surabaya untuk terus berusaha meningkatkan kualitas pegawai, terutama dalam menghadapi MEA. Pengembangan kapasitas pegawai merupakan salah satu cara Kanreg II BKN Surabaya untuk mewujudkan pegawai yang professional dan berkualitas serta sarana prasarana yang berkualitas. Selain itu juga didukung dengan adanya kelembagaan yang sehat dan bersih. Dengan demikian Kanreg II BKN Surabaya dapat mempertahankan eksistensinya sebagai Badan yang menaungi Aparatur Sipil Negara di Indonesia.

Pentingnya pengembangan kapasitas pegawai bagi suatu organisasi sektor publik dalam meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan, terutama Kanreg II BKN Surabaya yang merupakan instansi Badan Kepegawaian Negara yang ditempatkan di daerah, membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian

dengan judul **“Pengembangan Kapasitas Pegawai (Studi pada Kantor Regional II Badan Kepegawain Negara Surabaya)”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengembangan kapasitas pegawai pada Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya?
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat pengembangan kapasitas pegawai pada Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis pengembangan kapasitas pegawai di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya.
2. Mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis faktor pendukung dan penghambat pengembangan kapasitas di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya.

D. Kontribusi Penelitian

Berdasarkan tujuan dari penelitian yang telah diuraikan di atas, hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi secara akademis maupun praktis bagi pihak-pihak yang membutuhkan. Secara umum manfaat yang ingin dicapai adalah:

1. Kontribusi Akademis

- a. Output dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai pengembangan kapasitas pegawai
- b. Sebagai bahan kajian dalam studi Ilmu Administrasi Publik dan sumbangan pemikiran yang berkaitan dengan pengembangan kapasitas pegawai
- c. Sebagai bahan informasi dan referensi bagi peneliti selanjutnya dalam tema yang sama.

2. Kontribusi Praktis

a. Bagi Instansi Terkait

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi instansi yang bersangkutan dalam hubungannya dengan pengembangan kapasitas pegawai, serta untuk perbaikan dalam organisasi guna memenuhi kebutuhan masyarakat dalam pelayanan publik, sehingga dapat menentukan langkah-langkah selanjutnya yang diambil dalam mengukur kebijaksanaan di masa yang akan datang.

b. Bagi Peneliti Lain

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan referensi bagi penelitian yang akan dilakukan di masa yang akan datang dalam judul atau topik yang sama.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan adalah berisi uraian singkat atas seluruh rangkaian pembahasan dari bab pertama sampai dengan bab terakhir. Atau untuk mengetahui garis besar yang dikemukakan dalam penulisan skripsi ini maka dapat dilihat dalam sistematika pembahasan yang merupakan susunan keseluruhan skripsi secara singkat sehingga mudah dalam mempelajarinya. Pembahasan skripsi ini dibagi dalam lima bab dan dirinci lagi menjadi beberapa sub bab yang materinya saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya, yaitu sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Menjelaskan tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan dalam penelitian. Mengemukakan alasan yang melatarbelakangi dan tujuan peneliti terkait dengan judul yang diteliti.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Berisi teori-teori, pendapat-pendapat, maupun konsep-konsep yang dikemukakan oleh beberapa ahli maupun tulisan-tulisan, jurnal-jurnal yang berkaitan atau berhubungan dengan permasalahan yang diangkat mengenai Administrasi Publik, Teori Pengembangan Kapasitas, serta Teori Pengembangan Kapasitas Sumber

Daya Manusia. Bab ini juga sebagai saran bagi peneliti untuk memecahkan permasalahan yang timbul sehubungan dengan judul yang diambil.

BAB III: METODE PENELITIAN

Menguraikan tentang metode-metode yang digunakan peneliti dalam melaksanakan penelitian dan mengambil data-data yang diperlukan. Bab ini terdiri dari jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengambilan data, instrumen penelitian dan analisis data.

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini memuat penyajian data hasil penelitian yang diambil dari Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya. Penyajian data hasil penelitian menjelaskan secara terperinci mengenai gambaran umum lokasi dan situs penelitian serta sub-sub dari fokus penelitian yang meliputi pengembangan kapasitas pegawai di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya dan faktor-faktor pendukung dan penghambat pengembangan kapasitas pegawai. Berisi hasil penelitian yang berupa data-data wawancara, dokumen-dokumen maupun data-data statistik yang menunjang keakuratan dan keberhasilan penelitian.

BAB V: PENUTUP

Berisi kesimpulan dari permasalahan berdasarkan hasil penelitian serta masukan-masukan yang diperoleh dari tinjauan-tinjauan pustaka dan temuan pokok penelitian tentang pengembangan kapastias pegawai di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya dan faktor pendukung dan penghambat pengembangan kapasitas pegawai di Kantor Regional II Badan Kepegawaian

Negara Surabaya. Selain itu terdapat saran atau rekomendasi berdasarkan penelitian yang telah peneliti lakukan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan tidak terlepas dari hasil penelitian-penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebagai bahan perbandingan dan kajian. Adapun hasil-hasil penelitian yang dijadikan perbandingan tidak terlepas dari topik penelitian yaitu mengenai pengembangan kapasitas pegawai.

1. Judul : “*Capacity Building* Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota di Indonesia”. Disusun oleh Tim Peneliti STIA LAN Makassar pada tahun 2012.

Masalah yang diteliti dalam penelitian ini adalah bagaimana pengembangan kapasitas birokrasi pemerintah kabupaten/kota di Indonesia. Dalam menjawab permasalahan tersebut peneliti menggunakan analisis data dengan teknik analisis statistik deskriptif. Namun demikian untuk menganalisis dan melakukan pembahasan atas temuan data hasil statistik deskriptif, tim peneliti juga melengkapi argumentasi dengan hasil wawancara mendalam dan telaahan data sekunder yang terkait dengan indikator penelitian. Penelitian ini dilaksanakan pada 6 daerah sampel yaitu Pekanbaru (Riau), Manado (Sulawesi Utara), Jayapura (Papua), Luwu Utara (Sulawesi Selatan), Palangkaraya (Kalimantan Tengah), dan Surakarta (Jawa Tengah).

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa secara umum kapasitas birokrasi pemerintah Kabupaten dan Kota cukup baik. Beberapa daerah telah menempuh langkah-langkah untuk mengembangkan kapasitas birokrasi

pemerintah di daerahnya, baik pada aspek pengembangan kapasitas sumber daya sumber daya fisik organisasi, kapasitas proses operasional, dan kapasitas sumber daya manusia aparatur.

2. Judul : “Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur dalam Mewujudkan Profesionalisme Pegawai Negeri Sipil (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang)”. Disusun oleh Dwi Novita Sari pada tahun 2011.

Masalah yang diteliti dalam penelitian ini adalah (1) Bagaimana upaya pengembangan kapasitas sumber daya aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang, (2) Apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam pengembangan kapasitas sumber daya aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang. Dalam menjawab permasalahan tersebut peneliti menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Adapun Teknik Pengumpulan data yang digunakan adalah metode observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa secara umum upaya pengembangan kapasitas sumber daya aparatur yang dilakukan oleh BKD Kabupaten Malang pada BANDIKLAT Kabupaten Malang dalam pelaksanaan diklat telah memenuhi tahapan-tahapan diklat secara optimal, sedangkan kondisi kerja tentang sarana dan prasarana di BKD Kabupaten Malang memperlihatkan peningkatan kuantitas dan kualitas, meskipun masih ada kapasitas yang harus ditingkatkan dan diperbaiki. Mengenai gaji di BKD Kabupaten Malang, gaji sudah diatur dalam peraturan yang sudah ditetapkan.

B. Administrasi Publik

Kusdi (2011:7) mengartikan administrasi sebagai cara atau sarana untuk menggerakkan organisasi. Seperti yang diungkapkan oleh Zauhar (1996:6) bahwa secara konseptual administrasi merupakan sarana untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan melalui usaha kelompok. Sebagai suatu konsep, administrasi adalah *universal application*. Administrasi ada bersamaan dengan munculnya *human race* dan akan terus dipakai selama umat manusia itu masih hidup. Administrasi merupakan unsur mutlak yang harus ada dalam setiap usaha kelompok dan menandai setiap usaha pencapaian tujuan secara kolektif. Sekalipun administrasi itu berbeda bentuknya, sesuai dengan sifat usahanya, namun secara substansial adalah sama. Unsur-unsur administrasi pasti ada, sekalipun berada dalam masyarakat primitif. Administrasi akan bertambah canggih bersama dengan bertambah maju dan kompleksnya masyarakat.

Administrasi didefinisikan sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian dalam Syafri, 2012: 9). Pengertian administrasi menurut Simon dkk (dalam Syafri, 2012: 8) menunjukkan bahwa administrasi diartikan sebagai *In its broad sense, administration can be defined as the activities of groups cooperating to accomplish common goal*. Simonn (dalam Syafiie, 2006: 13) menjelaskan bahwa administrasi dapat dirumuskan sebagai kegiatan-kegiatan kelompok kerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan bersama. Selanjutnya White (dalam Syafiie, 2006: 13) mendefinisikan administrasi sebagai suatu proses yang umum ada pada setiap

usaha kelompok-kelompok, baik pemerintah maupun swasta, baik sipil maupun militer, baik dalam ukuran besar maupun kecil.

Dari penjelasan beberapa ahli mengenai pengertian administrasi, dapat disimpulkan bahwa administrasi adalah sebuah kegiatan atau kerja sama dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan secara efektif dan efisien.

Pentingnya studi administrasi publik, khususnya bagi Negara sedang berkembang, tidak ada yang menyangsikan lagi. Di banyak Koran dan majalah, banyak kita jumpai, betapa kegagalan program pembangunan banyak disebabkan oleh pengabaian terhadap dimensi administrasi publik (Zauhar, 1996: 1). Administrasi publik adalah suatu studi mengenai bagaimana bermacam-macam badan pemerintahan diorganisasikan, dilengkapi dengan tenaga-tenaganya, dibiayai, digerakkan, dan dipimpin (Edward H. Litchfield, dalam Syafiie 2006: 25). Administrasi publik adalah manajemen dan organisasi dari manusia-manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan pemerintah (Dwight Waldo dalam Syafiie, 2006: 25). Lebih lanjut Pfiffner dan Presthus (dalam Syafiie, 2006: 23) memberikan definisi administrasi publik berupa implementasi kebijaksanaan pemerintah yang telah ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik.

Berdasarkan pengertian dan definisi tentang administrasi publik menurut para ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa administrasi publik adalah proses kerja sama yang dilakukan aktor-aktor pemerintah atau *stakeholder*, swasta serta masyarakat sebagai satu kesatuan guna mencapai tujuan dari sebuah negara dan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

C. Teori Pengembangan Kapasitas

1. Pengertian Pengembangan Kapasitas

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan (Hasibuan, 2012:69). Sedangkan, Milen (dalam Haryanto, 2014:14) mendefinisikan kapasitas sebagai kemampuan individu, organisasi atau sistem untuk menjalankan fungsi sebagaimana mestinya secara efektif, efisien dan terus-menerus. Sedangkan Morgan (Milen, 2006: 14) merumuskan pengertian kapasitas sebagai kemampuan, keterampilan, pemahaman, sikap, nilai-nilai, hubungan, perilaku, motivasi, sumber daya, dan kondisi-kondisi yang memungkinkan setiap individu, organisasi, jaringan kerja/sektor, dan sistem yang lebih luas untuk melaksanakan fungsi-fungsi mereka dan mencapai tujuan pembangunan yang telah ditetapkan dari waktu ke waktu.

Lebih lanjut Haryono dkk (2012:39) mengemukakan bahwa pembangunan kapasitas (peningkatan kapasitas) merupakan upaya yang dimaksudkan untuk mengembangkan suatu ragam strategi meningkatkan *efficiency*, *effectiveness*, dan *responsiveness* kinerja organisasi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Grindle, dalam Haryono dkk (2012):

“Capacity building is intended to encompass a variety of strategies that have to do with increasing the efficiency, effectiveness, and responsiveness of government performance.”

(Pembangunan kapasitas upaya yang dimaksudkan untuk mengembangkan berbagai macam strategi yang dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas dari kinerja pemerintah).

Berdasarkan definisi pengembangan kapasitas menurut para ahli, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan kapasitas adalah upaya yang dilakukan oleh suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta dalam mengembangkan berbagai macam strategi yang dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas dari kinerjanya.

2. Konsep Pengembangan Kapasitas

Pengembangan kapasitas mengacu kepada proses dimana individu, kelompok, organisasi, kelembagaan, dan masyarakat mengembangkan kemampuannya baik secara individual maupun kolektif untuk melaksanakan fungsi mereka, menyelesaikan masalah mereka, mencapai tujuan-tujuan mereka secara mandiri (Tim Peneliti STIA LAN Makassar, 2012: 4). Dengan demikian yang dimaksud pengembangan kapasitas mengacu kepada proses pengembangan kapasitas organisasi dalam menjalankan fungsi, menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan-tujuan organisasinya atau dalam kata lain kemampuan organisasi dalam menjalankan tugasnya. Konsep pengembangan kapasitas organisasi yang secara khusus mengacu kepada pengelolaan sektor publik baru muncul pada awal tahun 1980-an, sejalan dengan pertumbuhan negara-negara berkembang. Namun jika konsep ini mengacu kepada penguatan kelembagaan atau pengembangan

kelembagaan konsep ini bisa menggunakan juga konsep yang berkaitan dengan teori yang berkaitan dengan organisasi.

Hal ini sejalan dengan konsep pengembangan kapasitas menurut Grindle (1997) yang menyatakan bahwa pengembangan kapasitas sebagai *ability to perform appropriate task effectively, efficiently and sustainable*. Bahkan Grindle menyebutkan bahwa pengembangan kapasitas mengacu kepada *improvement in the ability of public sector organizations*. Keseluruhan definisi di atas, pada dasarnya mengandung kesamaan dalam tiga aspek sebagai berikut: (a) bahwa pengembangan kapasitas merupakan suatu proses, (b) bahwa proses tersebut harus dilaksanakan pada tiga level/tingkatan, yaitu individu, kelompok dan institusi/organisasi, dan (c) bahwa proses tersebut dimaksudkan untuk menjamin kesinambungan organisasi melalui pencapaian tujuan dan sasaran organisasi yang bersangkutan.

Lebih lanjut Djatmiko (2005: 106) mengatakan bahwa program pengembangan kapasitas yang disusun harus menggunakan metode yang dirancang untuk mengubah pengetahuan, keahlian, sikap dan perilaku. Hal ini mengindikasikan bahwa penekanan utama yang dilakukan dalam rangka pengembangan kapasitas organisasi ditujukan kepada upaya untuk merubah individu-individu yang ada didalam organisasi, sehingga akan merubah organisasi dengan didukung oleh sumber daya lain yang ada di dalam organisasi.

Adapun tujuan yang ingin dicapai melalui pengembangan kapasitas organisasi menurut Indrawijaya (1983: 279) adalah: (1) untuk menciptakan landasan bagi terciptanya efektifitas organisasional yang lebih sesuai dengan harkat dan

martabat manusia yang lebih manusiawi, (2) untuk menciptakan suasana yang saling mempercayai antar orang maupun bagi organisasi secara keseluruhan, (3) untuk menciptakan iklim organisasi yang terbuka dalam memecahkan persoalan bersama, dalam arti setiap persoalan dihadapi secara bersama dan perbedaan-perbedaan pendapat merupakan suatu hal yang wajar, (4) untuk menempatkan tanggung jawab pengambilan keputusan dan pemecahan persoalan sedekat mungkin dengan sumber yang menimbulkan persoalan dan selalu diusahakan berdasarkan data yang ada, (5) untuk mendapatkan cara dan metode yang dapat mengembangkan rasa kebersamaan dan rasa turut memiliki, sehingga setiap orang mempunyai keinginan dan kesempatan untuk berkarya dalam organisasi mereka, (6) untuk mengembangkan gaya kepemimpinan yang lebih bersifat partisipatif dan demokratis sehingga lebih dapat dikembangkan cara kerja yang lebih kooperatif dan tidak terlalu bersifat kompetitif dan konfrontatif, dan (7) untuk mengembangkan suatu sistem nilai yang juga memperhatikan aspek proses yang terjadi dalam organisasi itu dan tidak terlalu berorientasi pada hasil, karena yang terakhir ini dapat menyebabkan berkembangnya suatu sistem nilai menghalalkan semua cara demi tercapainya tujuan.

3. Dimensi Pengembangan Kapasitas

Adapun dimensi dalam pengembangan kapasitas menurut Grindle (dalam Haryono, dkk, 2012: 46), yakni:

Tabel 1. Dimensi Pengembangan Kapasitas

<i>Dimension</i>	<i>Focus</i>	<i>Types of Activities</i>
<i>Human resource (Pengembangan SDM)</i>	<i>Supply of professional and technical personel (ketersediaan tenaga teknis dan professional)</i>	<i>Training, salaries, conditions of work, recruitment (Pelatihan, gaji, kondisi kerja, dan rekrutmen)</i>
<i>Organizational Strengthening (Penguatan Organisasi)</i>	<i>Management sistem to improve performance of specific tasks and functions; microstructures (sistem manajemen dalam mengembangkan performasi tugas-tugas khusus dan fungsi, struktur mikro)</i>	<i>Incentive systems, utilization of personnel, leadership, organizational culture, communications, managerial structures (sistem insentif, pemanfaatan personil, kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, dan struktur manajerial)</i>
<i>Institutional reform (reformasi kelembagaan)</i>	<i>Institutions and systems, macrostructures (lembaga dan sistem; struktur makro)</i>	<i>Rules of the game for economic and political regimes, policy and legal change, constitutional reform (aturan permainan untuk rezim politik dan perubahan kebijakan, reformasi konstitusi)</i>

Dari tabel tersebut, dapat dijelaskan bahwa dimensi pembangunan kapasitas meliputi: pertama, dimensi pengembangan sumber daya manusia, dengan fokus pada ketersediaan tenaga professional dan personal teknis, sedangkan jenis aktivitasnya meliputi pelatihan, sistem penggajian, kondisi kerja dan rekrutmen.

Kedua, dimensi penguatan organisasi, dengan fokus pada sistem manajemen, meningkatkan kinerja tugas dan fungsi spesifik, mikrostruktur, sedangkan jenis aktivitasnya meliputi sistem insentif, pemanfaatan personil, kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, dan struktur manajerial. Ketiga, dimensi reformasi kelembagaan, dengan fokus pada institusi dan sistem; makrostruktur; sedangkan jenis aktivitasnya meliputi aturan main rezim ekonomi dan politik, perubahan kebijakan dan hukum, serta reformasi konstitusional.

Lebih lanjut, Haryono dkk (2012: 47) menjelaskan bahwa pada dasarnya pembangunan kapasitas meliputi tiga dimensi, yaitu, pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi, serta reformasi kelembagaan. Pembahasan mengenai ketiga dimensi pembangunan kapasitas tersebut berkaitan dengan fokus dan jenis aktivitas pembangunan kapasitas. Dimensi pengembangan sumber daya manusia dengan fokus ketersediaan tenaga profesional dan personil teknis dengan jenis aktifitas seperti pelatihan, sistem upah dan rekrutmen, dimensi penguatan organisasi dengan fokus pada sistem manajemen, meningkatkan kinerja tugas dan fungsi, dengan jenis aktifitas antara lain pemanfaatan personil, kepemimpinan dan komunikasi. Sedangkan dimensi reformasi kelembagaan berfokus kepada persoalan institusi dan sistem, dengan jenis aktivitas antara lain perubahan kebijakan, dan reformasi konstitusional.

Sedangkan *World Bank* (dalam Haryono dkk 2012:41) menekankan perhatian pengembangan kapasitas pada:

- a. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Meliputi: *training*, rekrutmen dan pemutusan pegawai professional, manajerial dan teknis.

b. Keorganisasian

Meliputi: pengaturan struktur, proses, sumber daya dan gaya manajemen.

c. Jaringan kerja (*network*)

Meliputi: koordinasi, aktivitas organisasi, fungsi *network*, serta interaksi formal dan informal

d. Lingkungan organisasi

Meliputi: aturan (*rule*) dan undang-undang (*legislation*) yang mengatur pelayanan publik, tanggung jawab dan kekuasaan antara lembaga, kebijakan yang menjadi hambatan bagi *development tasks*, serta dukungan keuangan dan anggaran

e. Lingkungan kegiatan lebih luas lainnya

Meliputi faktor-faktor politik, ekonomi dan situasi-kondisi yang mempengaruhi kinerja.

Lebih ringkas, UNDP (Haryanto, 2012: 16-17) memfokuskan pengembangan kapasitas menjadi tiga dimensi, yaitu:

a. Tenaga kerja (dimensi *human resources*)

Yaitu kualitas Sumber Daya Manusia dan cara Sumber Daya Manusia dimanfaatkan

b. Modal (dimensi fisik)

Yaitu menyangkut semua material, peralatan, bahan-bahan yang diperlukan dan ruang atau gedung

c. Teknologi

Yaitu organisasi dan gaya manajemen, fungsi perencanaan, penentuan kebijakan, pengendalian dan evaluasi, komunikasi serta system informasi manajemen

Pembangunan kapasitas dapat diorientasikan pada beberapa hal yang berbeda yaitu kapasitas individu (sumber daya manusia), organisasi dan pengembangan kapasitas yang diorientasikan pada kapasitas kelembagaan (Haryono, 2012: 43). Pemahaman ini didukung juga oleh pendapat Palumbo dan Maynard-Moody 1991 (dalam Haryono dkk 2012:44) yang membagi aspek kapasitas menjadi dua, yaitu *“personal capacity dan non-personal capacity”*.

4. Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Kapasitas

Terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pengembangan kapasitas. Secara khusus Soeprapto (dalam Haryono dkk 2012: 88) mengemukakan bahwa terdapat lima (5) faktor yang mempengaruhi Pembangunan Kapasitas Pemerintah daerah, yaitu; komitmen bersama, kepemimpinan, reformasi peraturan, reformasi kelembagaan, dan pengakuan tentang kekuatan dan kelemahan.

Sedangkan Haryanto (2014: 29-30) menyatakan secara lebih rinci bahwa faktor yang mempengaruhi keberhasilan program pengembangan kapasitas kelembagaan secara garis besar terbagi ke dalam dua komponen, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi: kepemimpinan, komitmen bersama (*collective commitment*), pengakuan bersama atas kelemahan dan kekuatan, partisipasi,

inovasi, dan akuntabilitas. Sedangkan faktor eksternal meliputi: *networking*, informasi, dan regulasi.

a. Aspek kepemimpinan

Kepemimpinan yang kondusif merupakan hal yang paling mendasar dalam mempengaruhi kesuksesan program *institutional capacity development*. Organisasi harus secara terus menerus mendorong terciptanya sebuah mekanisme kepemimpinan yang dinamis dan adaptif sebagaimana yang dilakukan oleh sektor swasta. Ciri kepemimpinan yang kondusif adalah kesempatan yang luas pada setiap komponen organisasi termasuk sumber daya

b. Aspek komitmen bersama (*collective commitment*)

Komitmen bersama merupakan keterlibatan seluruh aktor organisasi dalam mendukung keberhasilan program pengembangan kapasitas kelembagaan. Komitmen bersama ini merupakan modal dasar yang harus terus menerus ditumbuhkembangkan dan dipelihara secara baik oleh karena faktor ini akan menjadi dasar dari seluruh rancangan kegiatan yang akan dilakukan oleh sebuah organisasi.

c. Aspek pengakuan atas kelemahan dan kekuatan lembaga

Proses pengembangan kapasitas kelembagaan diawali dengan identifikasi existing kapasitas. Oleh sebab itu, organisasi dan individu harus secara transparan mengemukakan kekuatan dan kelemahan atas kapasitas yang tersedia. Keterbukaan akan pengakuan kondisi kapasitas yang ada ini sangat penting, mengingat separo dari persyaratan kesuksesan program pengembangan

kapasitas kelembagaan berawal dari kejujuran dan validitas dalam mengemukakan kekuatan dan kelemahan organisasi yang tersedia.

d. Aspek partisipasi

Partisipasi dari seluruh unsur lembaga, mulai dari staf terbawah sampai kepada pimpinan tertinggi di sebuah organisasi sangat dibutuhkan untuk mensukseskan program pengembangan kapasitas kelembagaan. Untuk itu, dalam rangka menjamin sustainability sebuah program, maka sebuah inisiasi harus dibangun mulai dari tataran staf terbawah hingga pimpinan tertinggi dari sebuah organisasi.

e. Aspek inovasi

Institutional capacity development merupakan salah satu bentuk inovasi. *Capacity development* merupakan sebuah program yang dinamis, yang disesuaikan dengan tuntutan masyarakat dan perubahan lingkungan. Untuk itu, inovasi merupakan bagian yang cukup penting dalam *capacity development*, khususnya dalam menyediakan berbagai alternatif dan metode pembangunan yang beragam dan sesuai dengan kebutuhan.

f. Aspek transparansi

Transparansi menjadi aspek penting dalam pengembangan kapasitas kelembagaan khususnya dalam rangka pengendalian pelaksanaan program agar tujuan program dapat berhasil sesuai dengan yang diharapkan. Untuk itu, transparansi merupakan aspek yang mampu menjamin agar program pengembangan kapasitas berjalan secara legitimate, kredibel dan dapat dipertanggungjawabkan.

g. Aspek *networking*

“Networking is a process of getting together to get ahead. It is a building of mutually beneficial relationship”. Dalam kenyataannya, seringkali terjadi program pengembangan kapasitas kelembagaan tidak berjalan sesuai dengan harapan. Hal ini bisa disebabkan oleh keengganan individu untuk membangun mitra, dan mengabaikan aspek kerjasama dalam pengembangan kapasitas kelembagaan. Harus difahami bahwa proses pengembangan kapasitas kelembagaan tidak dapat dilakukan secara ego kelembagaan; namun perlu dilakukan melalui kerjasama dengan para stakeholder terkait.

h. Aspek informasi

Informasi mengenai perubahan lingkungan atau perubahan akan kebutuhan pelayanan masyarakat/produk sangat berguna bagi organisasi sebagai dasar dalam mendesain program-program pengembangan kelembagaan. Organisasi yang memiliki sedikit informasi tentang berbagai perubahan yang ada di lingkungan akan berpengaruh terhadap kualitas dan keberhasilan program-program pengembangan yang didesain.

i. Aspek regulasi

Pola pikir seperangkat pimpinan dan budaya para pegawai sebuah kelembagaan yang selalu berlindung padaperaturan yang ada serta berbagai faktor legal-prosedural dari pemerintah dapat menjadi faktor penghambat serius dalam keberhasilan program pengembangan kelembagaan. Oleh sebab itu, sebagai bagian dari sebuah implementasi program, reformasi terhadap berbagai regulasi yang dilakukan secara kondusif dengan mempertimbangkan

berbagai dinamika yang muncul, merupakan salah satu cara yang perlu dilakukan dalam rangka mendukung keberhasilan program pengembangan kapasitas kelembagaan.

D. Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia

Haryono dkk (2012: 47) menyatakan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Sejalan dengan pendapat tersebut, Hasibuan (dalam Haryanto 2012: 62) mendefinisikan SDM sebagai kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Sedangkan Haryanto (2012:61) mendefinisikan SDM sebagai sebuah fungsi dari sebuah organisasi yang berhubungan dengan orang-orang dan isu-isu yang berkaitan dengan orang-orang seperti kompensasi, perekrutan, manajemen kinerja, dan pelatihan dalam sebuah organisasi yang efektif, fungsi SDM dikelola secara sistematis dengan menggunakan prosedur yang standar oleh pegawai yang berdedikasi dan terlatih dalam manajemen SDM. Jadi dapat disimpulkan bahwa manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan yang ada di institusi maupun organisasi.

Haryono dkk (2012:48) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi dan misi suatu organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Sejalan dengan pendapat tersebut, Grindle (dalam Haryono dkk 2012:48) menjelaskan bahwa pengembangan kapasitas sumber daya manusia adalah *initiatives to develop human resources generally seek the capacity of individuals to carry out their professional and technical responsibilities* (inisiatif untuk mengembangkan SDM, secara umum berusaha untuk meningkatkan kapasitas individu dalam menjalankan tanggung jawabnya secara professional dan meningkatkan kemampuan teknisnya). Pengembangan kapasitas sumber daya manusia sangat bermanfaat baik bagi organisasi, para pegawai, maupun bagi berbagai kelompok kerja dalam suatu organisasi.

Terdapat setidaknya paling sedikit 7 (tujuh) manfaat dari pengembangan kapasitas Sumber Daya Manusia, yaitu:

- a. Peningkatan produktifitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerjasama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialisistik.
- b. Terwujudnya hubungan yang sesuai antara atasan dan bawahan karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berfikir dan bertindak inovatif.

- c. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh para manajer.
- d. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
- e. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.
- f. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses prumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalisasinya.
- g. Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasi (Siagian, dalam Haryono dkk 2012: 49)

Berdasarkan pemaparan beberapa ahli mengenai pengembangan kapasitas sumber daya manusia, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan kapasitas sumber daya manusia adalah usaha yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai yang dimilikinya. Dengan tujuan agar pegawai dapat mampu melaksanakan tugas yang telah diberikan organisasi dengan baik.

2. Pentingnya Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia

Pengembangan kapasitas Sumber Daya Manusia dalam suatu perusahaan baik dalam organisasi publik maupun organisasi bisnis penting untuk dilakukan, karena karyawan merupakan asset utama di dalam perusahaan. Karena karyawan yang menjalankan aktivitas di dalam perusahaan tersebut. Baik atau buruknya akan sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan hidup suatu perusahaan.

Menurut Haryanto (2012: 65-67) menjelaskan bahwa penguatan kapasitas kelembagaan berdimensi SDM bermuara pada bagaimana suatu organisasi/institusi dapat melakukan *competency development* berbasis visi (*vision based competency development*) dengan karakteristik sebagai berikut:

a) Merencanakan kompetensi SDM

Dalam merencanakan kompetensi SDM, institusi harus berpijak pada visi, misi organisasi (arah strategi perusahaan yang akan dituju) yang kemudian diterjemahkan ke dalam strategi fungsional yang ada. Mulai dari penerimaan karyawan baru, haruslah dibarengi dengan seperangkat persyaratan yang dapat membantu tersedianya SDM dengan kualitas professional, program-program pengembangan SDM haruslah mencerminkan arah strategi tersedianya SDM professional untuk mendukung visi itu, sampai dengan sistem kompensasi, karier dan pemeliharaan SDM-nya haruslah mencerminkan arah strategi perusahaan. Selanjutnya kompetensi SDM haruslah dipetakan agar lebih mudah dalam pengelolaannya.

b) Pengorganisasian kompetensi SDM

Setelah peta kompetensi diketahui, institusi harus melakukan pengelompokan atas kompetensi tersebut. Upaya pengelompokan ini bisa dilakukan melalui penentuan bidang-bidang kompetensi inti yang merupakan tonggak organisasi, maupun bidang kompetensi pendukung.

c) Pengembangan kompetensi

Upaya penilaian terhadap kompetensi yang saat ini sudah dimiliki oleh SDM yang ada merupakan langkah awal dari proses pengembangan kompetensi. Setelah itu, dibandingkan dengan peta kompetensi yang sudah dibuat, sehingga dapat diketahui gap antara kompetensi yang seharusnya dimiliki dan yang diharapkan. Berangkat dari kondisi ini, selanjutnya instansi melakukan berbagai upaya pembangunan dan pengembangan kompetensi SDM sehingga peta kompetensi terpenuhi dengan baik.

d) Evaluasi

Institusi harus melakukan evaluasi terhadap kompetensi yang sudah dibangun dan dikembangkan tadi, untuk mengetahui sampai sejauh mana upaya yang disusun di awal. Upaya evaluasi ini haruslah senantiasa memperhatikan perkembangan situasi yang ada sehingga apabila diperlukan organisasi harus juga melakukan berbagai penyesuaian baik terhadap peta kompetensi maupun pengembangan kompetensinya.

e) Implementasi langkah strategi secara konsisten dan sistematis

Dalam implementasi ini juga monitoring dan review mesti secara regular dilakukan guna melakukan perbaikan secara terus-menerus (*continual improvement*).

Menurut Hasibuan (2012:68), program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal. Pengembangan karyawan dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan yang sejenis. Setiap personel perusahaan dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Pengembangan ini dilakukan untuk tujuan nonkarier maupun karier bagi para karyawan (baru atau lama) melalui latihan dan pendidikan. Berbeda dengan Grindle yang menjelaskan bahwa aktivitas yang dilakukan untuk pengembangan kapasitas SDM tidak hanya melalui latihan dan pendidikan saja. Akan tetapi juga meliputi gaji, kondisi kerja dan rekrutmen.

3. Aktivitas Pengembangan Sumber Daya Manusia

Adapun aktivitas dalam pengembangan sumber daya manusia menurut Grindle (dalam Haryono dkk: 2012), yakni:

Tabel 2. Dimensi Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia

<i>Dimension</i>	<i>Fokus</i>	<i>Types of Activities</i>
<i>Human resource</i> (Pengembangan SDM)	<i>Supply of professional and technical personel</i> (ketersediaan tenaga teknis dan professional)	<i>Training, salaries, conditions of work, recruitment</i> (Pelatihan, gaji, kondisi kerja, dan rekrutmen)

Sumber: Grindle (dalam Haryono dkk, 2012: 46)

a. Pelatihan

Flippo dalam Hasibuan (2012:70), mengatakan bahwa “*training is the act of increasing the knowledge skill of an employee for doing a particular job*” (latihan adalah merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu). Lebih lanjut Sikula (dalam Sedarmayanti, 2007: 164) mengartikan pelatihan sebagai suatu proses pendidikan jangka pendek memanfaatkan prosedur yang sistematis dan terorganisir, dimana personil non manajerial mempelajari kemampuan dan pengetahuan teknis untuk tujuan tertentu.

Menurut Rylatt 1995 (dalam Haryono dkk 2012: 63), tujuan utama pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi adalah:

- a) Menghasilkan kompetensi dalam menggunakan keterampilan yang ditentukan untuk mencapai standar pada suatu kondisi yang telah ditetapkan
- b) Penelusuran kompetensi yang telah dicapai dan sertifikasi. Hasil dari pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi hendaknya dihubungkan

dengan standar kompetensi, uraian kerja, kebutuhan *multi-skilling* dan alur karir.

Berdasarkan penuturan beberapa ahli mengenai pelatihan, maka dapat disimpulkan bahwasanya pelatihan merupakan suatu usaha dalam organisasi yang dilakukan kepada pegawainya dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian pegawai.

b. Rekrutmen

Rekrutmen atau pengadaan karyawan adalah langkah pertama dan yang mencerminkan berhasil tidaknya suatu perusahaan mencapai tujuannya. Jika karyawan yang diterima kompeten, maka usaha untuk mewujudkan tujuan relative mudah. Sebaliknya, apabila karyawan yang diperoleh kurang memenuhi syarat, sulit bagi perusahaan mencapai tujuannya (Hasibuan, 2012:28).

Badan Kepegawaian Negara (2009) mendefinisikan rekrutmen sebagai suatu proses yang dilakukan organisasi untuk mencari dan menemukan pegawai yang dibutuhkan, merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia. Sedangkan menurut Papu (dalam Hasibuan, 2012), rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, mengajak, dan menetapkan sejumlah orang dari dalam maupun dari luar perusahaan sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan sumber daya manusia. Hasil yang didapatkan dari proses rekrutmen adalah sejumlah tenaga kerja yang akan memasuki proses seleksi, yaitu proses untuk

menemukan kandidat yang mana yang paling layak untuk mengisi jabatan tertentu yang tersedia di perusahaan.

Haryono dkk (2012: 59) menjelaskan bahwa setelah pegawai diterima melalui proses perekrutan dan seleksi, seringkali kemampuan pegawai tersebut belum sesuai dengan yang diharapkan, yang berkaitan dengan tuntutan produktifitas, sehingga mereka perlu dilatih. Pegawai yang sudah bekerja pun mungkin masih perlu pelatihan, karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi dan lain-lainnya.

c. Gaji

Hasibuan (2012: 118) mendefinisikan gaji sebagai bagian dari kompensasi secara langsung. Gaji merupakan balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Sejalan dengan Hasibuan, Mangkunegara juga mengartikan gaji sebagai uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan. Berbeda dengan Hasibuan dan Mangkunegara, Flippo (dalam Hasibuan 2012:119) mengartikan upah (gaji) sebagai balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi.

d. Kondisi kerja

Salah satu faktor pendukung utama pegawai dalam melaksanakan kegiatan secara optimal dan nyaman yaitu melalui perbaikan kondisi kerja. Seperti yang diungkapkan Sedarmayanti (2000:22) bahwa: “manusia akan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila ditunjang suatu kondisi kerja yang sesuai. Kondisi kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman dan nyaman”. Pegawai akan lebih mudah dan senang untuk menyelesaikan pekerjaan apabila didukung oleh kondisi kerja yang menyenangkan (seperti bersih, lingkungan menarik), tetapi jika pegawai diberikan kondisi kerja yang tidak mendukungnya dalam mengerjakan pekerjaan (seperti panas, lingkungan ribut, tidak nyaman), maka pegawai akan sulit untuk melaksanakan tugasnya.

Menurut Mangkunegara (2005:105), kondisi kerja adalah semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas kerja. Sedangkan menurut Agus Darma (2000:105), kondisi kerja adalah semua faktor lingkungan dimana pekerjaan berlangsung. Kondisi kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi motivasi pegawai, dengan motivasi yang tinggi maka kinerja suatu perusahaan dapat meningkat bahkan produktivitaspun akan meningkat sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Berdasarkan pengertian kondisi kerja menurut para ahli, dapat ditarik kesimpulan bahwasanya kondisi kerja adalah salah satu faktor yang dapat mendukung atau tidaknya pegawai tersebut bekerja. Kondisi kerja dapat dilihat dari berbagai aspek, misalnya aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas kerja pegawai.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian ini menekankan pada menganalisis dan menggambarkan secara rinci, jelas, dan cermat tentang objek yang diteliti dan kondisinya. Peneliti menyajikan data deskriptif berupa kata-kata tertulis hasil wawancara dengan narasumber pegawai Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya mengenai pengembangan kapasitas pegawai.

Sedangkan, pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan yang bersifat kualitatif, karena dalam penelitian ini melakukan penyusunan kata-kata untuk menjelaskan dan memperoleh gambaran atas hasil yang telah diteliti. Maka dari itu, dalam penelitian ini penulis menyampaikan data dari kutipan orang lain, wacana, atau teks lainnya. Dengan menggunakan jenis penelitian ini penulis mendapatkan data dan gambaran yang mendalam tentang pengembangan kapasitas pegawai di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya.

B. Fokus Penelitian

Seorang peneliti harus menetapkan fokus penelitian, agar penelitian yang dilakukan fokus terhadap masalah yang akan diteliti. Melalui fokus penelitian, data-data ditentukan, kemudia dipilih dan dipilah untuk menjaga relevansi permasalahan dalam penelitian. Adapun fokus penelitian yang diambil oleh peneliti

adalah berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Grindle (dalam Haryono, 2012: 46) mengenai aktivitas dalam dimensi pengembangan Sumber Daya Manusia, yang meliputi:

1. Upaya pengembangan kapasitas pegawai Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya
 - a) Pelatihan yang dilaksanakan untuk pegawai Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya
 - 1) Diklat Pra Jabatan
 - 2) Diklat dalam Jabatan, meliputi diklat kepemimpinan dan diklat teknis dan fungsional
 - b) Rekrutmen pegawai
 - c) Pemberian gaji/insentif
 - d) Kondisi kerja
 - 1) Penyedia sarana dan prasarana
 - 2) Membina hubungan antar pegawai
2. Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Kapasitas Pegawai
 - a) Faktor Pendukung
 - 1) Kepemimpinan
 - 2) Komitmen Bersama
 - b) Faktor Penghambat
 - 1) Kesadaran Individu Pegawai
 - 2) Penempatan Pegawai

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah suatu daerah yang memiliki batasan yang jelas dengan tujuan agar tidak menimbulkan kekaburan dan ketidakjelasan wilayah penelitian. Dengan mempertimbangkan hal diatas, maka penentuan lokasi penelitian yaitu di Surabaya. Sedangkan situs penelitian dalam penelitian ini adalah Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya.

Alasan peneliti memilih lokasi dan situs penelitian pada Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya adalah karena BKN merupakan institusi pemerintahan pusat yang ditempatkan di daerah yang berperan penting dalam pengelolaan aparatur dalam hal manajemen kepegawaian.

D. Sumber Data Penelitian

Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari data primer dan data sekunder. Adapun data primer dan data sekunder yang peneliti peroleh:

1. Data Primer

Data primer yang diperoleh dalam penelitian ini adalah melalui wawancara dengan beberapa informan, serta peristiwa yang terjadi di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya. Sumber data primer dalam penilitian ini adalah informan.

Informan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bapak Daddy Liberty Adoe, S.H., selaku pengelola data kepegawaian
- 2) Ibu Elizabeth Purwoko, Amd., selaku analis kepegawaian pelaksana lanjutan

- 3) Bapak Thomas Agustianto, S.E., selaku Kasubag Perencanaan dan Keuangan
- 4) Ibu Sulastina S.H., selaku Kasubag Kepegawaian
- 5) Bapak Samsul Hidayat S.S., M.Psdm., selaku Kasi Supervisi Kepegawaian
- 6) Bapak Syaifullah Agus Setyo Nugroho, Amd., selaku operator computer
- 7) Bapak Alit Yanuarto, selaku analis pengelola BMN
- 8) Bapak Ir. Anang Triharjono, MM., selaku Kasi pemanfaatan teknologi informasi
- 9) Bapak Anang Abdul Dhohir, selaku staf pemanfaatan teknologi informasi
- 10) Bapak Wahana S.H., M.M., selaku Kasi Pensiun PNS instansi vertikal dan provinsi

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang mendukung data primer. Data sekunder ini diperoleh secara tidak langsung dari sumber informan. Data sekunder dalam penelitian ini berupa dokumen. Data yang dikumpulkan oleh peneliti berupa informasi dalam bentuk catatan-catatan resmi, antara lain:

- a. Data Kepegawaian
- b. Data Sarana dan Prasarana
- c. Arsip Undangan Diklat
- d. Perka BKN Nomor 22 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan perencanaan Pengembangan Pegawai Negeri Sipil

- e. Perka BKN Nomor 36 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor regional Badan Kepegawaian Negara
- f. Perka BKN Nomor 20 Tahun 2011 tentang pedoman Penghitungan Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri Sipil

3. Observasi Peneliti

Observasi dilakukan dengan pengamatan kondisi lingkungan kerja yang ada di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya. Adapun hasil observasi dari penelitian ini adalah peristiwa-peristiwa yang terjadi pada saat penelitian berlangsung. Peristiwa yang terlihat pada saat penelitian yakni kondisi lingkungan kerja di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya, serta bentuk hubungan antar pegawai yang terlihat pada saat melakukan pekerjaan bersama-sama.

E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang relevan, tepat, dan akurat dengan penelitian ini, maka peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, antara lain :

1. Observasi

Observasi dilakukan dengan pengamatan kondisi lingkungan kerja yang ada di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya. Adapun alat bantu yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu buku lapangan (*field note*) yang digunakan untuk mencatat hasil observasi. Melalui observasi, peneliti belajar tentang perilaku, dan makna dari perilaku tersebut. Sehingga, cara yang dilakukan

peneliti untuk memperoleh data di lapangan adalah melalui pengamatan secara langsung pada pengembangan kapasitas pegawai di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya.

2. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu (Moelong 2012: 186). Adapun penelitian ini, wawancara dilakukan dengan kepala bagian kepegawaian, kepala seksi supervisi pengembangan, serta beberapa pegawai Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya sebagai penunjang data yang diperlukan.

3. Dokumentasi

Penggunaan dokumentasi sebagai teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dimaksudkan untuk menghimpun dan merekam data. Dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti yaitu mendokumentasikan informasi penting yang diperoleh dari lapangan. Dokumentasi pada penelitian menggunakan kamera handphone dan dilakukan setiap peneliti terjun ke lapangan. Dokumentasi yang dilakukan peneliti yaitu foto kegiatan pengembangan kapasitas yang dilakukan oleh Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya yang dilakukan secara internal dan eksternal.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, antara lain:

1. Peneliti sendiri

Dengan menggunakan panca indera untuk melihat, mengamati, dan merasakan kejadian-kejadian yang ada dilapangan terutama yang berhubungan dengan fokus penelitian. Serta terjun langsung untuk memperoleh data langsung dari narasumber dengan bantuan wawancara (*interview guide*). Tujuannya agar wawancara yang dilakukan sesuai dengan topik yang telah ditetapkan.

2. Pedoman wawancara atau *interview guide*

Pedoman wawancara atau interview guide adalah hal-hal yang berkaitan dengan daftar pertanyaan wawancara yang dibuat oleh peneliti untuk melaksanakan proses pengumpulan data, hal ini dikarenakan bahwa pedoman wawancara digunakan untuk memperlancar proses penelitian agar data yang didapat sesuai dengan permasalahan penelitian.

3. Catatan lapangan atau *field note*

Catatan lapangan yang berupa buku catatan yang digunakan sebagai catatan informasi yang diperoleh di lapangan, alat tulis menulis, alat perekam sebagai alat bantu dalam merekam hasil wawancara, dan kamera sebagai alat untuk mengamati dan mendokumentasikan secara visual segala kondisi di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya.

G. Analisis Data

Analisis data adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola mensistensiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceriterakan kepada orang lain (Bogdan dan Biklen dalam Moloeng, 2012:248). Selanjutnya dijelaskan oleh Sugiyono (2012: 91) bahwasanya analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Analisis data terdiri dari empat kegiatan yang digunakan peneliti dalam penelitian ini, yakni (Miles, Huberman, dan Saldana, 2014:30-33):

1. *Data Collection* (Pengumpulan Data)

Pengumpulan data merupakan tahap awal yang dilakukan oleh peneliti untuk mendapatkan data yang valid. Data dapat dikumpulkan melalui observasi ke lapangan, wawancara dengan berbagai pihak yang terkait dengan permasalahan, serta dokumentasi berupa foto. Data diperoleh dari situs penelitian yang dapat langsung diperoleh dari Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya.

2. *Data Condensation* (Kondensasi Data)

Kondensasi merupakan proses memilah data, memfokuskan, menyederhanakan, meringkas data yang ada baik itu dari tulisan, catatan lapangan, hasil transkrip, wawancara, dokumentasi, arsip dan bahan empiris lainnya. Kondensasi data berlangsung secara terus menerus selama penelitian, bahkan sebenarnya kondensasi data dapat dilakukan sebelum data terkumpul secara menyeluruh. Hal ini dilakukan secara terus-menerus, baik selama proses penelitian berlangsung maupun pada tahap analisis selanjutnya, yakni penyajian data dan penarikan kesimpulan. Data yang telah dikumpulkan pada proses pengumpulan data kemudian diproses dan dipilah berdasarkan fokus penelitian yang memusatkan pada dua rangkaian, yaitu:

- a. Upaya pengembangan kapasitas pegawai di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya
- b. Faktor pendukung dan penghambat yang mempengaruhi pengembangan kapasitas pegawai Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya

Berdasarkan proses tersebut akan didapatkan data sementara, kemudian data yang diperoleh dalam penelitian dapat ditambahkan lagi melalui informasi tambahan yang ada.

3. *Data Display* (Penyajian Data)

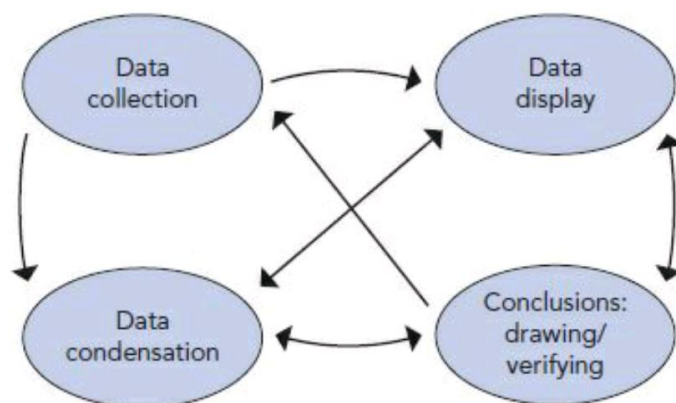
Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Dalam penelitian kualitatif yang paling

sering digunakan untuk menyajikan data adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan menyajikan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut. Kemudian data diproses melalui seleksi, penyederhanaan dan pemfokusan yang ada dalam catatan lapangan yang terus-menerus sepanjang pelaksanaan penelitian dilaksanakan atau dapat disebut dengan kondensasi data.

4. *Conclusions: Drawing/Verifying* (Penarikan Kesimpulan)

Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Kesimpulan merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas. Bila data yang disajikan didukung dengan data-data yang mantap, maka dapat dijadikan kesimpulan yang kredibel. Tahap terakhir yaitu semua data yang sudah tepat dan menjawab permasalahan yang diangkat, disajikan sedemikian rupa sehingga dapat dipahami dalam mengadakan penarikan kesimpulan.

Gambar 1. Komponen-Komponen Analisis Data



Sumber: Miles, Huberman, dan Saldana (2014:33)



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian

1. Gambaran Umum Provinsi Jawa Timur

Provinsi Jawa Timur secara geografis terletak di antara pada $111^{\circ}0' - 114^{\circ}4'$ Bujur Timur, dan $7^{\circ}12' - 8^{\circ}48'$ Lintang Selatan. Dengan luas wilayah sebesar 47.963 km^2 yang meliputi dua bagian utama. Yaitu Jawa Timur daratan dan Kepulauan Madura. Wilayah daratan Jawa Timur sebesar 88,70 persen atau 42.541 km^2 , sementara Kepulauan Madura memiliki luas 11,30 persen atau sebesar 5.422 km^2 . Secara umum wilayah Jawa Timur terbagi dalam dua bagian besar, yaitu Jawa Timur daratan hampir mencakup 90% dari seluruh luas wilayah Provinsi Jawa Timur, dan wilayah Kepulauan Madura yang sekitar 10% dari luas wilayah Jawa Timur. Di sebelah utara, Provinsi Jawa Timur berbatasan dengan Laut Jawa. Di sebelah timur berbatasan dengan Selat Bali. Di sebelah selatan berbatasan dengan perairan terbuka, Samudera Indonesia, sedangkan di sebelah barat berbatasan dengan Provinsi Jawa Tengah.

Secara administratif, Provinsi Jawa Timur terbagi dalam 4 Badan Koordinasi Wilayah (Bakorwil), 29 kabupaten, 9 kota, dan 658 kecamatan dengan 8.457 desa/kelurahan (2.400 kelurahan dan 6.097 desa). Dengan Kota Surabaya sebagai ibukota provinsi. Hal ini menjadikan Provinsi

Jawa Timur sebagai provinsi yang memiliki jumlah kabupaten/kota terbanyak di Indonesia.

Panjang bentangan barat-timur sekitar 400 kilometer. Lebar bentangan utara-selatan di bagian barat sekitar 200 kilometer, sedangkan di bagian timur lebih sempit, hanya sekitar 60 kilometer. Madura adalah pulau terbesar di Jawa Timur, dipisahkan dengan daratan Jawa oleh Selat Madura. Pulau Bawean berada sekitar 150 kilometer sebelah utara Jawa. Di sebelah timur Madura terdapat gugusan pulau, paling timur adalah Kepulauan Kangean, dan paling utara adalah Kepulauan Masalembu. Di bagian selatan terdapat dua pulau kecil, Nusa Barung dan Pulau Sempu.

Secara fisiografis, wilayah Provinsi Jawa Timur dapat dikelompokkan dalam tiga zona: zona selatan-barat (plato), merupakan pegunungan yang memiliki potensi tambang cukup besar; zona tengah (gunung berapi), merupakan daerah relatif subur terdiri dari dataran rendah dan dataran tinggi (dari Ngawi, Blitar, Malang, hingga Bondowoso); dan zona utara dan Madura (lipatan), merupakan daerah relatif kurang subur (pantai, dataran rendah dan pegunungan). Di bagian utara (dari Bojonegoro, Tuban, Gresik, hingga Pulau Madura) ini terdapat Pegunungan Kapur Utara dan Pegunungan Kendeng yang relatif tandus.

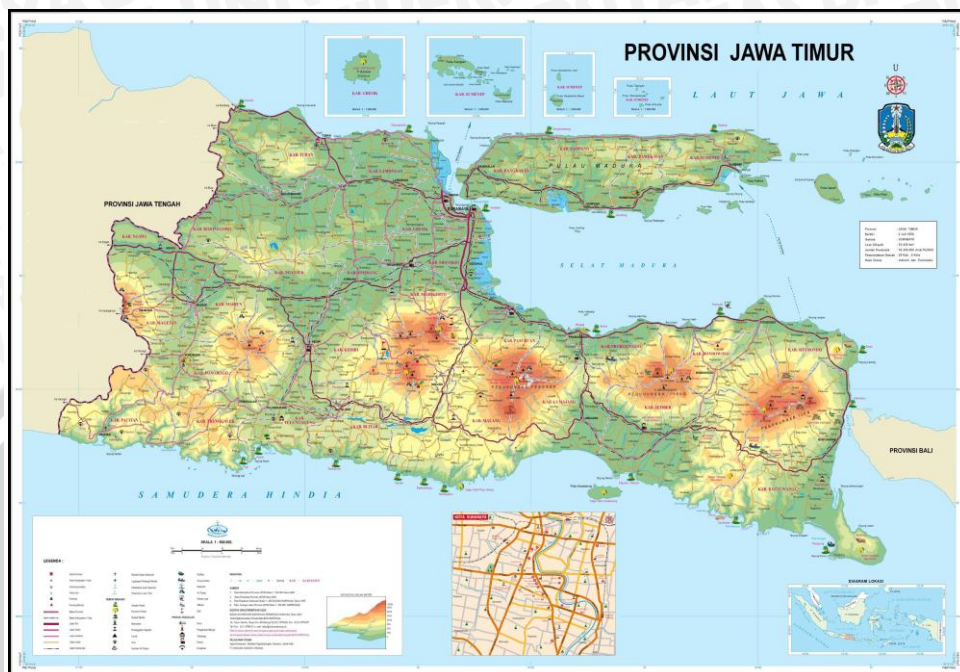
Pada bagian tengah wilayah Jawa Timur terbentang rangkaian pegunungan berapi: Di perbatasan dengan Jawa Tengah terdapat Gunung Lawu (3.265 meter). Di sebelah selatan Nganjuk terdapat Gunung Wilis (2.169 meter) dan Gunung Liman (2.563 meter). Pada koridor tengah terdapat kelompok Anjasmoro dengan puncak-puncaknya Gunung Arjuno (3.239 meter), Gunung Welirang (3.156

meter), Gunung Anjasmoro (2.277 meter), Gunung Wayang (2.198 meter), Gunung Kawi (2.681 meter), dan Gunung Kelud (1.731 meter).

Pegunungan tersebut terletak di sebagian Kabupaten Kediri, Kabupaten Blitar, Kabupaten Malang, Kabupaten Pasuruan, Kabupaten Mojokerto, dan Kabupaten Jombang.

Kelompok Tengger memiliki puncak Gunung Bromo (2.192 meter) dan Gunung Semeru (3.676 meter). Semeru, dengan puncaknya yang disebut Mahameru adalah gunung tertinggi di Pulau Jawa. Di bagian timur terdapat dua kelompok pegunungan: Pegunungan Iyang dengan puncaknya Gunung Argopuro (3.088 meter), dan Pegunungan Ijen dengan puncaknya Gunung Raung (3.332 meter). Pada bagian selatan terdapat rangkaian perbukitan, yakni dari pesisir pantai selatan Pacitan, Trenggalek, Tulungagung, Blitar, hingga Malang. Pegunungan Kapur Selatan merupakan kelanjutan dari rangkaian Pegunungan Sewu di Yogyakarta.



Gambar 2. Peta Provinsi Jawa Timur

Sumber: Website BPN Jatim

2. Gambaran Umum Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya

Berdasarkan Keputusan Kepala BAKN No. 212/KEP/1984 Tanggal 10 Juli 1984, dibentuklah Kantor Wilayah II Badan Administrasi Kepegawaian Negara (Kanwil II BAKN) yang berkedudukan di Surabaya dengan wilayah kerja Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur dan Timor Timur. Selanjutnya dalam keputusan tersebut Kanwil II BAKN adalah Unit Organisasi Vertikal BAKN yang berkedudukan langsung di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala BAKN. Kanwil II BAKN mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas pokok dan fungsi BAKN di wilayah kerjanya.

Seiring dengan pesatnya perkembangan di bidang kepegawaian dengan bergesernya paradigma dari administrasi ke arah Manajemen Sumber Daya

Manusia, BAKN juga melakukan reformasi kepegawaian dengan mengubah BAKN menjadi BKN, Badan Kepegawaian Negara dengan berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 95 Tahun 1999 tanggal 11 Agustus 1999. Keberadaan BKN ini diperkuat dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian. Dengan begitu maka Kanwil II BAKN Surabaya berubah menjadi Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara dengan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 59 Tahun 2000 tentang Struktur Organisasi Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara.

a. Landasan Hukum

Dasar hukum yang digunakan sebagai susunan organisasi dan tata kerja Badan Kepegawaian Negara (BKN) Kantor Regional II Surabaya meliputi:

- 1) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara
- 2) Peraturan Presiden Nomor 58 Tahun 2013 tentang Badan Kepegawaian Negara
- 3) Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 36 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara

- 4) Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 22 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Perencanaan Pengembangan Pegawai Negeri Sipil

Sumber: Website Kanreg II BKN Surabaya

b. Visi dan Misi Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional II Surabaya

- 1) Visi Kanreg II BKN Surabaya

Pernyataan Visi Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional II Surabaya yaitu:

“Menjadi Pembina dan Penyelenggara Manajemen Kepegawaian yang Profesional dan Bermartabat Tahun 2025”

- 2) Misi Kanreg II BKN Surabaya

Untuk mewujudkan visi yang ditetapkan, maka Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional II Surabaya sebagai penyelenggara manajemen ASN:

- a) Mengembangkan sistem manajemen kepegawaian Negara
- b) Mengembangkan sistem pelayanan kepegawaian
- c) Mengembangkan manajemen internal BKN

c. Motto BKN

- Cepat
- Cermat
- Cerdas, dan
- Ihlas

d. Maklumat Pelayanan Kanreg II BKN Surabaya

- 1) Memberikan Pelayanan dengan Cepat, Cermat, Cerdas, dan Ihlas
- 2) Menyajikan informasi kepegawaian yang terkini (*up to date*)
- 3) Memberikan informasi peraturan kepegawaian
- 4) Memberikan kemudahan dalam pelayanan mutasi kepegawaian, status kepegawaian dan pensiun serta informasi kepegawaian yang diperlukan dengan memanfaatkan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) secara online dan bimbingan teknis kepegawaian
- 5) Menyediakan dan menjamin penggunaan seluruh fasilitas pelayanan sesuai dengan tata tertib yang berlaku
- 6) Memberikan informasi dengan cepat dan akurat, terhadap permintaan stakeholder sesuai dengan informasi yang tersedia
- 7) Menyiapkan ruang dan fasilitas yang nyaman dan tertata baik
- 8) Menyiapkan petugas yang berdedikasi penuh, perhatian, ihlas, dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan

e. Tugas Pokok dan Fungsi BKN

Kedudukan:

Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara yang selanjutnya dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara disebut Kanreg BKN adalah instansi Badan Kepegawaian Negara di daerah, yang berada di bawah dan

bertanggung jawab kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara. Kanreg BKN dipimpin oleh seorang Kepala.

Tugas:

Kanreg BKN mempunyai tugas menyelenggarakan sebagian tugas dan fungsi Badan Kepegawaian Negara di bidang pembinaan dan penyelenggaraan manajemen Aparatur Sipil Negara di wilayah kerjanya, yang kewenangannya masih melekat pada pemerintah sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

Fungsi:

- 1) Koordinasi, bimbingan, pemberian petunjuk teknis, dan pengendalian terhadap pelaksanaan peraturan perundangundangan di bidang kepegawaian;
- 2) Pemberian pertimbangan, persetujuan, dan/atau penetapan mutasi kepegawaian bagi Pegawai Negeri Sipil instansi pusat dan instansi daerah di wilayah keduanya sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- 3) Penetapan pensiun dan status kepegawaian Pegawai Negeri Sipil instansi pusat di wilayah kerjanya;
- 4) Penetapan pensiun dan status kepegawaian Pegawai Negeri Sipil instansi daerah di wilayah kerjanya;
- 5) Penyelenggaraan dan pemeliharaan jaringan informasi data kepegawaian Pegawai Negeri Sipil instansi pusat dan instansi daerah di wilayah kerjanya;

- 6) Pembinaan, fasilitasi, dan evaluasi penilaian kinerja dan penyusunan standar kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara di wilayah kerjanya;
- 7) Pengelolaan teknologi informasi penilaian kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara di wilayah kerjanya; dan
- 8) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara.

f. Wilayah Kerja

Adapun wilayah kerja dari Kanreg II BKN Surabaya, yakni:

Tabel 3. Wilayah Kerja Kanreg II BKN Surabaya

No.	Wilayah Kerja	No.	Wilayah Kerja
1	Pemerintah Provinsi Jawa Timur	21.	Pemerintah Kabupaten Pacitan
2	Pemerintah Kabupaten Gresik	22	Pemerintah Kabupaten Bojonegoro
3	Pemerintah Kabupaten Mojokerto	23	Pemerintah Kabupaten Tuban
4	Pemerintah Kabupaten Sidoarjo	24	Pemerintah Kabupaten Lamongan
5	Pemerintah Kabupaten Jombang	25	Pemerintah Kota Surabaya
6	Pemerintah Kabupaten Sampang	26	Pemerintah Kota Mojokerto
7	Pemerintah Kabupaten Pamekasan	27	Pemerintah Kota Malang
8	Pemerintah Kabupaten Sumenep	28	Pemerintah Kabupaten Blitar
9	Pemerintah Kabupaten Bangkalan	29	Pemerintah Kabupaten Madiun
10	Pemerintah Kabupaten Bondowoso	30	Pemerintah Kabupaten Ngawi
11	Pemerintah Kabupaten Situbondo	31	Pemerintah Kabupaten Magetan
12	Pemrintah Kabupaten Banyuwangi	32	Pemerintah Kabupaten Ponorogo
13	Pemerintah Kabupaten Jember	33	Pemerintah Kabupaten Pacitan

No.	Wilayah Kerja	No.	Wilayah Kerja
14	Pemerintah Kabupaten Malang	34	Pemerintah Kabupaten Bojonegoro
15	Pemerintah Kabupaten Pasuruan	35	Pemerintah Kabupaten Tuban
16	Pemerintah Kabupaten Probolinggo	36	Pemerintah Kabupaten Lamongan
17	Pemerintah Kabupaten Lumajang	37.	Pemerintah Kota Surabaya
18	Pemerintah Kabupaten Kediri	38.	Pemerintah Kota Mojokerto
19	Pemerintah Kabupaten Tulungagung	39.	Pemerintah Kota Malang
20	Pemerintah Kabupaten Nganjuk		

Sumber: Hasil Olahan Penulis

g. Struktur Organisasi

Struktur organisasi bagi sebuah organisasi sangatlah penting, karena organisasi merupakan suatu cara untuk mengatur sesuatu dengan tingkat, jabatan, dan kekecapiannya dalam melaksanakan suatu tugas untuk mencapai tujuan tertentu seta dapat mendorong kerjasama yang baik. Singkatnya, di dalam struktur organisasi menjelaskan tentang tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian. Struktur organisasi Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya saat ini terdiri dari:

Tabel 4. Komposisi Pegawai Kanreg II BKN Surabaya

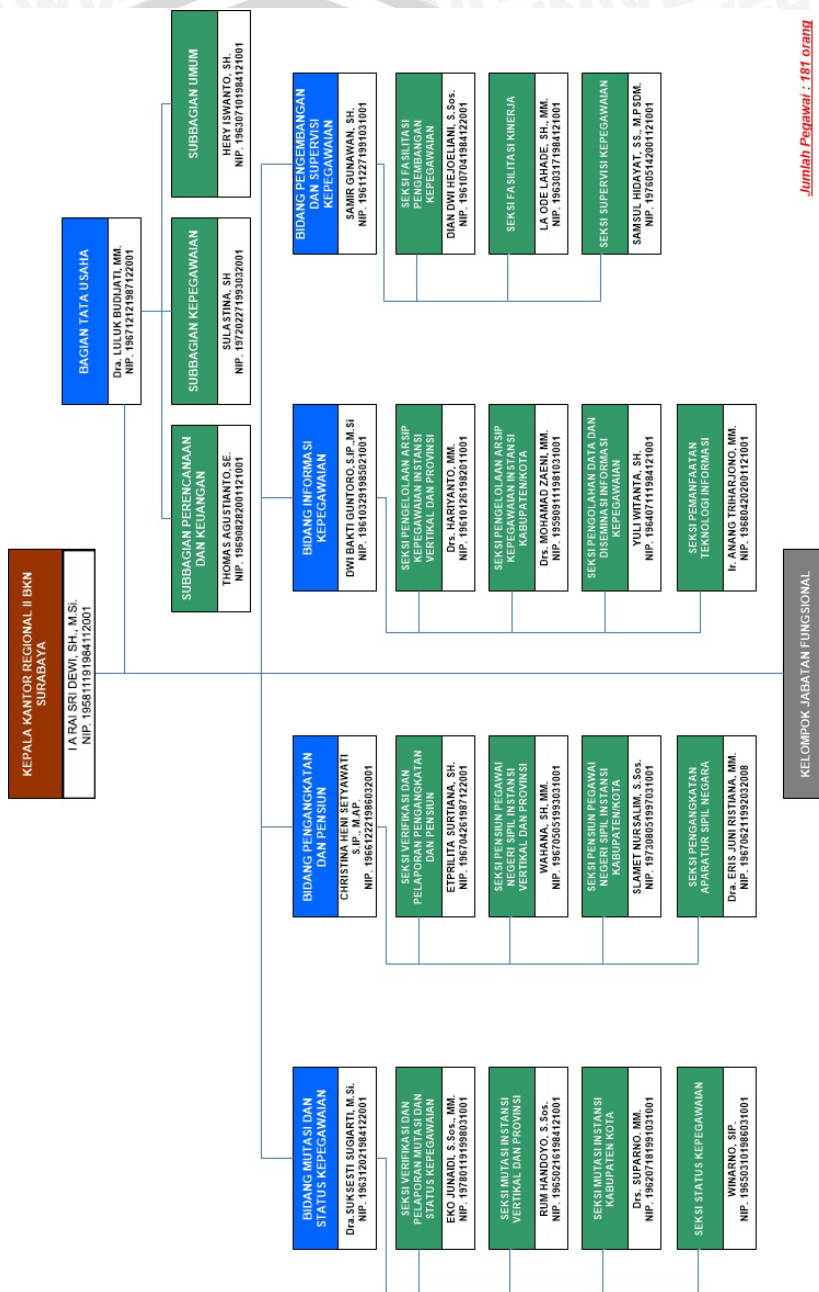
PER-BAGIAN/BIDANG		
1.	Kepala Kantor	1
2.	Kabag Tata Usaha	1
	Subbag Perencanaan dan Keuangan	9
	Subbag Kepegawaian	7
	Subbag Umum	18
3.	Kabid Mutasi dan Status Kepegawaian	1
	Seksi Verifikasi dan Pelaporan Mutasi dan Status Kepegawaian	4
	Seksi Mutasi Instansi Vertikal dan Provinsi	7
	Seksi Mutasi Instansi Kabupaten/Kota	5
	Seksi Status Kepegawaian	8

4.	Kabid Pengangkatan dan Pensiun	1
	Seksi Verifikasi dan Pelaporan Pengangkatan dan Pensiun	6
	Seksi Pensiun Pegawai Negeri Sipil Instansi Vertikal dan Provinsi	9
	Seksi Pensiun PNS Instansi Kabupaten/Kota	9
	Seksi Pengangkatan ASN	9
5.	Kabid Informasi Kepegawaian	1
	Seksi Pengelolaan Arsip Kepegawaian Instansi Vertikal dan Provinsi	25
	Seksi Pengelolaan Arsip Kepegawaian Instansi Kabupaten/Kota	24
	Seksi Pengolahan Data dan Diseminasi Informasi Kepegawaian	9
	Seksi Pemanfaatan Teknologi Informasi	4
6.	Kabid Pengembangan dan Supervisi Kepegawaian	1
	Seksi Fasilitasi Pengembangan Kepegawaian	14
	Seksi Fasilitasi Kinerja	3
	Seksi Supervisi Kepegawaian	5

Sumber: Kanreg II BKN Surabaya, 2016.

Adapun gambar bagan susunan organisasi Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional II Surabaya dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar 3. Struktur Organisasi Kanreg II BKN Surabaya



Sumber: Website Kanreg II BKN Surabaya, 2016.

Berikut adalah rincian tugas dan fungsi masing-masing jabatan di Kanreg II BKN Surabaya berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 36 tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara:

a. Kepala

Kepala Kanreg BKN mempunyai tugas memimpin pelaksanaan tugas dan fungsi Kanreg BKN di wilayah kerjanya.

b. Bagian Tata Usaha

Bagian Tata Usaha mempunyai tugas teknis dan administrasi bagi seluruh BKN. melaksanakan pelayanan satuan organisasi Kanreg.

Dalam melaksanakan tugasnya, Bagian Tata Usaha mempunyai fungsi:

- 1) Penyusunan rencana dan program
- 2) Pengelolaan administrasi keuangan
- 3) Pengelolaan administrasi kepegawaian
- 4) Pelaksanaan ketatausahaan
- 5) Pengelolaan barang milik negara dan rumah tangga
- 6) Pelaksanaan dokumentasi dan hubungan masyarakat.

Bagian Tata Usaha terdiri atas:

a) Subbagian Perencanaan dan Keuangan

Subbagian Perencanaan dan Keuangan mempunyai tugas menyiapkan bahan dan penyusunan rencana, program dan anggaran, penyusunan laporan, pengelolaan administrasi keuangan dan pembayaran, serta pembukuan dan verifikasi.

b) Subbagian Kepegawaian

Subbagian Kepegawaian mempunyai tugas menyiapkan bahan pelaksanaan urusan tata usaha kepegawaian, administrasi mutasi dan pengembangan kepegawaian, serta kesejahteraan pegawai.

c) Subbagian Umum

Subbagian Umum mempunyai tugas menyiapkan bahan pelaksanaan urusan persuratan, kearsipan, ekspedisi, penggandaan, perlengkapan, angkutan kendaraan dinas, urusan dalam dan keamanan, menyiapkan bahan pelaksanaan pengelolaan barang milik negara dan pengadaan barang/jasa, serta menyiapkan bahan pelaksanaan dokumentasi dan hubungan masyarakat.

c. Bidang Mutasi dan Status Kepegawaian

Bidang Mutasi dan Status Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan pemberian persetujuan kenaikan pangkat dan mutasi lainnya, serta pertimbangan teknis mutasi antar kabupaten/kota dalam provinsi, dan

penetapan mutasi dari instansi pusat ke instansi daerah, serta penyiapan pertimbangan status kepegawaian di wilayah kerjanya.

Dalam melaksanakan tugas Bidang Mutasi dan Status Kepegawaian menyelenggarakan fungsi:

- 1) Pemberian persetujuan teknis kepada Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah untuk penetapan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil pada instansi Daerah dari Juru Muda Tingkat I golongan ruang I/b sampai dengan Pembina Tingkat I golongan ruang IV/b
- 2) Pemberian persetujuan teknis kepada Pejabat Instansi Pusat yang berwenang di daerah untuk penetapan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil pada instansi Pusat dari Juru Muda Tingkat I golongan ruang I/b sampai dengan Pembina Tingkat I golongan ruang IV/b di wilayah kerjanya
- 3) Pemberian persetujuan teknis peninjauan masa kerja
- 4) Penetapan mutasi Pegawai Negeri Sipil dari instansi pusat ke instansi daerah
- 5) Penyiapan penetapan kartu keluarganya; dan identitas pegawai
- 6) Penyiapan persetujuan pemberian cuti diluar tanggungan negara bagi Pegawai Negeri Sipil instansi pusat dan instansi daerah sampai dengan Pembina Tingkat I golongan ruang IV/ b di wilayah kerjanya.

Bidang Mutasi dan Status Kepegawaian terdiri atas:

a) Seksi Verifikasi dan Pelaporan Mutasi dan Status Kepegawaian

Seksi Verifikasi dan Pelaporan Mutasi dan Status Kepegawaian mempunyai tugas menyiapkan bahan verifikasi dan pelaporan, administrasi mutasi dan status kepegawaian, serta monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan bidang mutasi dan status kepegawaian.

b) Seksi Mutasi Instansi Vertikal dan Provinsi

Seksi Mutasi Instansi Vertikal dan Provinsi mempunyai tugas menyiapkan bahan pemeriksaan dan pengujian persyaratan pemberian persetujuan kenaikan pangkat dan mutasi lainnya, serta pertimbangan teknis mutasi antar instansi bagi Pegawai Negeri Sipil pada instansi vertikal dan antar provinsi di wilayah kerjanya.

c) Seksi Mutasi Instansi Kabupaten/Kota

Seksi Mutasi Instansi Kabupaten/Kota mempunyai tugas menyiapkan bahan pemeriksaan dan pengujian persyaratan pemberian persetujuan kenaikan pangkat dan mutasi lainnya serta pertimbangan teknis mutasi antar instansi bagi Pegawai Negeri Sipil pada instansi kabupaten dan kota di wilayah kerjanya.

d) Seksi Status Kepegawaian

Seksi Status Kepegawaian mempunyai tugas menyiapkan bahan penetapan kartu identitas pegawai dan keluarganya, serta persetujuan cuti di luar tanggungan negara bagi Pegawai Negeri Sipil instansi pusat dan

instansi daerah sampai dengan Pembina Tingkat I golongan ruang IV/b di wilayah kerjanya sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku.

d. Bidang Pengangkatan dan Pensiun

Bidang Pengangkatan dan Pensiun mempunyai tugas melaksanakan penyiapan penetapan Nomor Induk Pegawai Negeri Sipil, pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil/Pegawai Negeri Sipil, penetapan kenaikan pangkat pengabdian, pemberhentian dan pensiun bagi Pegawai Negeri Sipil dan Janda/Dudanya yang telah mencapai batas usia pensiun dan/atau meninggal dunia, Janda/Duda bagi Pensiunan yang meninggal dunia, serta pengelolaan tata naskah pensiun di wilayah kerjanya.

Dalam melaksanakan tugasnya, Bidang Pengangkatan dan Pensiun menyelenggarakan fungsi:

- 1) Penyiapan penetapan nomor induk pegawai untuk calon pegawai negeri sipil/ pegawai negeri sipil instansi daerah di wilayah kerjanya
- 2) Penyiapan penetapan pemberhentian dan pemberian pensiun pegawai negeri sipil pada instansi pusat yang berpangkat pembina tingkat I golongan ruang IV/B ke bawah yang mencapai batas usia pensiun dan pensiun janda/dudanya
- 3) Penyiapan penetapan pemberhentian dan pemberian pensiun bagi pegawai negeri sipil pada instansi daerah yang berpangkat pembina tingkat I golongan ruang IV/B ke bawah yang mencapai batas usia pensiun dan pensiun janda/ dudanya

- 4) Penyiapan pemberian persetujuan teknis pengangkatan menjadi pegawai negeri sipil bagi calon pegawai negeri sipil pada instansi daerah yang menjalani masa percobaan lebih dari 2 (dua) tahun
- 5) Penyiapan pemberian persetujuan teknis pengangkatan menjadi pegawai negeri sipil bagi calon pegawai negeri sipil pada instansi pusat yang menjalani masa percobaan lebih dari 2 (dua) tahun
- 6) Penetapan kenaikan pangkat pengabdian pegawai negeri sipil pada instansi pusat dan instansi daerah.

Bidang Pengangkatan dan Pensiun terdiri atas:

a) Seksi Verifikasi dan Pelaporan Pengangkatan dan Pensiun

Mempunyai tugas menyiapkan bahan verifikasi dan pelaporan, administrasi pengangkatan dan pensiun, serta monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan bidang pengangkatan dan pensiun.

b) Seksi Pensiun Pegawai Negeri Sipil Instansi Vertikal dan Provinsi

Mempunyai tugas menyiapkan bahan pemeriksaan dan pengujian persyaratan penetapan kenaikan pangkat pengabdian, pemberhentian dan pensiun bagi Pegawai Negeri Sipil dan Janda/Dudanya yang telah mencapai batas usia pensiun atau meninggal dunia, Janda/Duda bagi Pensiunan yang meninggal dunia, serta pengelolaan tata naskah pensiun pada instansi vertikal dan provinsi di wilayah kerjanya.

c) Seksi Pensiun Pegawai Negeri Sipil Instansi Kabupaten/Kota

Mempunyai tugas melakukan pemeriksaan dan pengujian persyaratan penetapan kenaikan pangkat pengabdian, pemberhentian dan pensiun bagi Pegawai Negeri Sipil dan Janda/ Dudanya yang telah mencapai batas usia pensiun atau meninggal dunia, Janda/Duda bagi Pensiunan yang meninggal dunia serta pengelolaan tata naskah pensiun pada instansi kabupaten/kota di wilayah kerjanya.

d) Seksi Pengangkatan Aparatur Sipil Negara

Mempunyai tugas menyiapkan bahan penyiapan penetapan Nomor Induk Pegawai untuk Calon Pegawai Negeri Sipil/ Pegawai Aparatur Sipil Negara, pemberian penetapan persetujuan pengangkatan menjadi Pegawai Negeri Sipil bagi Calon Pegawai Negeri Sipil yang melebihi masa percobaan lebih dari 2 (dua) tahun di wilayah kerjanya sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku.

e. Bidang Informasi Kepegawaian

Bidang Informasi Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan dan memfasilitasi pengembangan sistem informasi kepegawaian Aparatur Sipil Negara pada instansi di wilayah kerjanya.

Dalam melaksanakan tugasnya, Bidang Informasi Kepegawaian menyelenggarakan fungsi:

- 1) pengelolaan dan pemeliharaan basis data kepegawaian

- 2) pengelolaan dan pemeliharaan basis data penilaian kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara
- 3) pelaksanaan pengolahan data kepegawaian
- 4) pengelolaan dan pemeliharaan arsip kepegawaian
- 5) pelaksanaan penyuntingan dan penyandian data kepegawaian
- 6) pengelolaan dan pemeliharaan aplikasi sistem penilaian kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara
- 7) penyelenggaraan penyajian dan pertukaran informasi
- 8) pelaksanaan fasilitasi pengembangan sistem informasi kepegawaian.

Bidang Informasi Kepegawaian terdiri atas:

a) Seksi Pengelolaan Arsip Kepegawaian Instansi Vertikal dan Provinsi

Mempunyai tugas menyiapkan bahan urutn pengelolaan dan pemeliharaan arsip kepegawaian baik dalam bentuk fisik maupun elektronik, serta penyusunan laporan di lingkungan instansi vertikal dan provinsi di wilayah kerjanya.

b) Seksi Pengelolaan Arsip Kepegawaian Instansi Kabupaten/Kota

Mempunyai tugas menyiapkan bahan urusan pengelolaan dan pemeliharaan arsip kepegawaian baik dalam bentuk fisik maupun

elektronik, serta penyiapan penyusunan laporan di lingkungan instansi kabupaten/kota di wilayah kerjanya.

c) Seksi Pengolahan Data dan Diseminasi Informasi Kepegawaian

Mempunyai tugas menyiapkan bahan pengelolaan, pengembangan dan fasilitasi implementasi sistem, jaringan dan basis data, serta diseminasi informasi kepegawaian Aparatur Sipil Negara instansi di wilayah kerjanya.

d) Seksi Pemanfaatan Teknologi Informasi

Mempunyai tugas menyiapkan bahan pengelolaan dan fasilitasi pemanfaatan teknologi informasi kepegawaian Aparatur Sipil Negara instansi di wilayah kerjanya.

f. Bidang Pengembangan dan Supervisi Kepegawaian

Bidang Pengembangan dan Supervisi Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan pengembangan kepegawaian dan supervisi pelaksanaan manajemen Aparatur Sipil Negara instansi di wilayah kerjanya.

Dalam melaksanakan tugasnya, Bidang Pengembangan dan Supervisi Kepegawaian menyelenggarakan fungsi:

- 1) Pemberian bimbingan dan petunjuk teknis kepegawaian;
- 2) Penyiapan pengembangan dan pengawasan standar kompetensi jabatan, serta pengendalian pemanfaatan lulusan pendidikan dan pelatihan pegawai aparatur sipil negara di wilayah kerjanya

- 3) Koordinasi dengan aparat pengawasan fungsional bidang kepegawaian
- 4) Pelaksanaan supervisi kinerja dan disiplin aparatur sipil negara di lingkungan Kanreg BKN
- 5) Asistensi pengukuran standar kinerja pegawai aparatur sipil negara
- 6) Asistensi pemantauan dan evaluasi penilaian kinerja pegawai aparatur sipil negara
- 7) Pengintegrasian sistem aplikasi kinerja pegawai aparatur sipil negara dengan unit pengguna di wilayah kerjanya
- 8) Pelaksanaan monitoring penempatan dalam jabatan dan pasca pengembangan kompetensi.

Bidang Pengembangan dan Supervisi Kepegawaian terdiri atas:

a) Seksi Fasilitasi Pengembangan Kepegawaian

Mempunyai tugas menyiapkan bahan fasilitasi pengembangan kepegawaian Aparatur Sipil Negara instansi di wilayah kerjanya.

b) Seksi Fasilitasi Kinerja

Mempunyai tugas menyiapkan bahan fasilitasi kinerja Aparatur Sipil Negara Instansi di wilayah kerjanya.

c) Seksi Supervisi Kepegawaian

Mempunyai tugas menyiapkan bahan supervisi kepegawaian Aparatur Sipil Negara Instansi di wilayah kerjanya, serta pengawasan dan pengendalian internal.

h. Keadaan Umum Pegawai Kanreg II BKN Surabaya

1) Komposisi Pegawai berdasarkan Tingkat Pendidikan

Dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi BKN sesuai dengan struktur organisasi yang telah ditetapkan, didukung dengan pegawai yang cukup memadai yaitu 181 personel dengan tingkat pendidikan sebagai berikut:

Tabel 5. Komposisi Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

PER-PENDIDIKAN	
S2	21
S1	70
D-III	13
SLTA	74
SLTP	2
SD	1
JUMLAH	181

Sumber: Data Kanreg II BKN Surabaya, 2016

Secara keseluruhan pegawai BKN adalah 181 orang. Jumlah pegawai yang berpendidikan Sarjana Strata 2 (S2) berjumlah 21 orang. Sarjana Strata 1 (S1) berjumlah 70 orang, Diploma III berjumlah 13 orang, SLTA sebanyak 74 orang, SLTP sebanyak 2 orang dan SD 1 orang. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat pendidikan yang dimiliki oleh masing-masing pegawai sudah cukup seimbang. Akan tetapi, akan menjadi

lebih baik lagi jika jenjang pendidikan yang telah ditempuh pegawai perlu ditingkatkan lagi, sebagai upaya pengembangan kapasitas pegawai yang lebih baik lagi.

2) Komposisi Pegawai berdasarkan Pangkat/Golongan

Pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang pegawai negeri sipil berdasarkan jabatannya dalam rangkaian susunan pegawai dan digunakan sebagai dasar penggajian. Keseluruhan pangkat dan golongan para pegawai dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 6. Komposisi Pegawai Berdasarkan Golongan

PER-GOLONGAN/RUANG	
IV/D	1
IV/B	2
IV/A	11
III/D	50
III/C	29
III/B	63
III/A	7
II/D	7
II/C	8
II/A	1
TOTAL	181

Sumber: Data Kanreg II BKN Surabaya, 2016.

Secara keseluruhan jumlah pegawai yang ada di BKN adalah 181 orang. Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa komposisi pegawai berdasarkan pangkat/golongan berjumlah 16 orang pegawai golongan IV, golongan III sebanyak 149 orang pegawai, dan golongan II sebanyak 16 orang pegawai. Jika ditinjau dari jumlah tersebut maka golongan III adalah golongan dengan jumlah terbanyak dalam pelaksanaan tugasnya.

3) Komposisi Pegawai berdasarkan Eselon

Eselon adalah tingkat jabatan struktural. Pegawai yang menduduki jabatan struktural ini adalah pegawai yang memiliki kedudukan yang menunjukkan tugas dan tanggung jawab, wewenang dan hak seorang pegawai negeri sipil dalam rangka memimpin suatu satuan usaha organisasi Negara.

Tabel 7. Komposisi Pegawai Berdasarkan Eselon

PER-JABATAN	
Eselon II	1
Eselon III	5
Eselon IV	18
Pranata Komputer	1
Analisis Kepegawaian	30
Pranata Humas	1
Perawat Pertama	1
Auditor Kepegawaian	10
Arsiparis	2
Fungsional Umum	112
Jumlah	181

Sumber: Data Kanreg II BKN Surabaya, 2016.

Berdasarkan pada tabel tersebut dapat diketahui bahwa eselon tertinggi di Kanreg II BKN Surabaya adalah eselon II. Selain itu juga dapat dilihat bahwa dari total jumlah pegawai Kanreg II BKN Surabaya yaitu 181 orang terdapat 24 orang yang menduduki jabatan eselon. Dari 24 orang tersebut, jumlah eselon yang paling banyak adalah eselon IV yang menduduki jabatan sebagai kepala subbidang.

B. Penyajian Data Hasil Penelitian

1. Pengembangan Kapasitas Pegawai dalam meningkatkan kinerja di Kanreg II BKN Surabaya

Salah satu dimensi dari pengembangan kapasitas adalah pengembangan Sumber Daya Manusia. Sumber Daya Manusia di dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting. Hal tersebut dikarenakan Sumber Daya Manusia merupakan pengelola sistem di dalam organisasi. Sumber Daya Manusia merupakan salah satu indikator penting bagi organisasi dalam mencapai tujuan. Sumber Daya Manusia merupakan asset berharga suatu organisasi, sehingga peran dan fungsi dari Sumber Daya Manusia tidak dapat digantikan oleh sumber daya lainnya.

Pengembangan kapasitas Sumber Daya Manusia berkaitan erat dengan perencanaan organisasi dan proses perilaku pegawai untuk mendapatkan pengetahuan secara umum, keterampilan, dan nilai dalam mengembangkan diri. Pengembangan yang dilakukan diharapkan mampu menjadikan aparatur sebagai penggerak utama organisasi pemerintahan dalam mencapai sebuah tujuan. Pemerintahan yang baik dibentuk melalui pengembangan aparatur. Adapun pengembangan Sumber Daya Manusia dapat diwujudkan melalui beberapa kegiatan, yaitu pelatihan, sistem penggajian yang jelas, kondisi kerja yang memadai, dan proses rekrutmen calon pegawai yang transparan.

a. Pelatihan

Kanreg II BKN Surabaya merupakan salah satu badan pemerintahan yang menaungi bidang kepegawaian yang ditempatkan di Surabaya dan memiliki wilayah kerja di Provinsi Jawa Timur. Dalam konteks pemerintahan, pelatihan yang dimaksud adalah pendidikan dan pelatihan atau lebih sering disebut dengan diklat. Tak dapat dipungkiri, pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu pendekatan utama dalam mengembangkan kapasitas sumber daya aparatur. Diklat dirasa mampu dalam pengembangan kapasitas dikarenakan diklat memiliki peran strategis terhadap keberhasilan pemerintah dalam mencapai tujuan organisasi. Di sisi lain, diklat juga bermanfaat untuk keberhasilan individu/aparatur. Dengan adanya diklat diharapkan mampu meningkatkan kapasitas aparatur sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara yang selanjutnya disebut Kanreg BKN adalah instansi Badan Kepegawaian Negara di daerah yang memiliki wilayah kerja di provinsi Jawa Timur, yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara. Terkait penyelenggaraan diklat, Kantor Regional BKN II Surabaya tidak memiliki kewenangan untuk mengadakan diklat. Hal tersebut dikarenakan kewenangan dalam penyelenggaraan diklat, khususnya bagi pegawai Kanreg II BKN Surabaya, hanya dapat diselenggarakan oleh BKN Pusat. Mengingat bahwasanya Kanreg II BKN Surabaya merupakan instansi BKN yang berada di daerah. Pegawai Kanreg hanya berperan sebagai peserta diklat yang diselenggarakan oleh BKN Pusat. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Ibu

Sulastina, SH. yang menjabat sebagai Kasubbid Kepegawaian Kanreg II BKN

Surabaya, beliau mengatakan bahwa,

“Selama ini ya kalau di kantor sini itu, masalah diklat itu kita tidak pernah mengadakan sendiri, tetapi diklat itu selalu datanganya dari pusat, jadi kita datang ke kantor itu cuma berupa undangan. Ada undangan ada diklat teknis kepegawaian trus kita kirim siapa-siapa gitu untuk diminta berapa orang, maksudnya dari pegawai yang kompetensinya memang benar-benar kompetensinya di bidang itu”. (hasil wawancara, 22 Juni 2016 di Kanreg II BKN Surabaya di Ruang Bidang Kepegawaian).

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Bapak Thomas Agustianto selaku Kasubbag Perencanaan dan Keuangan,

“Kalau diklat disini kita nggak begitu bisa menjawab. Karna yang kalau diklat itu wewenang peserta. Kita hanya mengirimkan peserta atau mengusulkan. Tapi kalau wewenang memutuskan diklat itu ada di Pusdiklat, kita tidak boleh menyelenggarakan diklat. Boleh, hanya ketempatan. Jadi yang melaksanakan tetap pusdiklat. Misalnya diadakan di Surabaya, tapi semua dihandle oleh Pusdiklat. Kita mengadakan sendiri diklat nggak bisa, tapi kalau kursus bisa, tapi kalau diklat kan kita mengeluarkan sertifikasi itu nggak bisa, tapi kalau kursus/workshop itu bisa, kalau workshop kan sama seperti kursus.” (hasil wawancara 27 Juni 2016 di Ruang bidang keuangan)

Diklat bagi aparatur pemerintah telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. PP tersebut menjelaskan 2 (dua) jenis diklat, yakni: diklat pra jabatan dan diklat dalam jabatan.

Diklat pra jabatan merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS.

Diklat Pra-Jabatan terdiri dari tiga jenis, yaitu:

- 1) Diklat Prajabatan Golongan I untuk menjadi PNS Golongan I
- 2) Diklat Prajabatan Golongan II untuk menjadi PNS Golongan II
- 3) Diklat Prajabatan Golongan III untuk menjadi PNS Golongan III

Sedangkan, diklat dalam jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan sebaik-baiknya. Diklat dalam jabatan terdiri dari:

- 1) Diklat kepemimpinan, yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural.
- 2) Diklat teknis, yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas PNS. Kompetensi teknis adalah kemampuan PNS dalam bidang-bidang teknis tertentu untuk pelaksanaan tugas masing-masing.
- 3) Diklat fungsional, dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jabatan fungsional masing-masing.

1) Diklat Pra-Jabatan

Diklat pra-jabatan adalah diklat yang dilaksanakan untuk membentuk wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS serta memberikan pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan Negara tentang bidang tugas organisasinya agar mampu melaksanakan tugas jabatan dan tanggung jawab dari pekerjaan yang diemban oleh PNS. Diklat pra-jabatan merupakan bagian dari persyaratan pengangkatan CPNS menjadi PNS. CPNS wajib diikutsertakan dalam diklat pra-jabatan selambat-lambatnya 2 (dua) tahun setelah pengangkatannya sebagai CPNS dan wajib lulus diklat

pra-jabatan untuk diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil. Pelaksanaan diklat pra-jabatan sangat penting dan harus tepat waktu karena diklat pra-jabatan dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan, kebangsaan, kepribadian, dan etika PNS, agar mereka mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat. Hal tersebut sebagaimana dikatakan oleh Bapak Samsul Hidayat, S.S., M. Psdm yang menjabat sebagai Kasi Supervisi Kepegawaian Kanreg II BKN Surabaya bahwasanya, “secara umum, yang pasti dan diikuti oleh semua PNS ya diklat pra jabatan, jadi itu wajib, semua PNS pasti ikut”. (hasil wawancara, 4 Mei 2016, di kantor Kanreg II BKN Surabaya Bidang BIMTEK).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat diketahui bahwa Kanreg II BKN Surabaya tidak dapat menyelenggarakan diklat pra-jabatan secara mandiri. Hal tersebut dikarenakan Kanreg II BKN Surabaya merupakan instansi BKN yang berada di daerah, sehingga dalam penyelenggaraan diklat pra-jabatan yang menyelenggarakan adalah BKN Pusat.

Menurut PP No. 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, Diklat Pra-Jabatan terdiri dari tiga jenis, yaitu:

- 1) Diklat Prajabatan Golongan I untuk menjadi PNS Golongan I
- 2) Diklat Prajabatan Golongan II untuk menjadi PNS Golongan II
- 3) Diklat Prajabatan Golongan III untuk menjadi PNS Golongan III

Kurikulum diklat pra-jabatan pada tahun 2015 berbeda dengan kurikulum diklat pada tahun sebelumnya. Jika pada tahun sebelumnya lebih menitikberatkan pada hard competency, Diklat Prajabatan yang dilaksanakan

pada tahun 2015 ini menggunakan kurikulum baru yang berorientasi pada peningkatan kemampuan *soft competency* atau *soft skill*. Kurikulum diklat pra jabatan tahun 2015 dikenal dengan akronim ANEKA, yakni Akuntabilitas, Nasionalisme, Etika publik, Komitmen mutu, dan Anti Korupsi. Dari wawancara peneliti dengan Bapak Syaifullah Agus Setyo Nugroho, Amd., selaku staf operator computer, sebagai salah satu PNS yang telah mengikuti diklat pra jabatan, beliau mengatakan,

“Materi kemarin kurikulum baru dari LAN, biasanya masalah peraturan dasar kepegawaian, untuk yang angkatan saya diberikan materi tentang ANEKA. ANEKA itu Akuntabilitas, Nasionalisme, Etika publik, Komitmen mutu, Anti korupsi”. (hasil wawancara 27 Juni 2016 di ruang operator computer).

Lebih lanjut, Bapak Syaifullah Agus Setyo Nugroho, Amd mengatakan bahwasanya pelaksanaan diklat yang beliau ikuti dimulai dari tanggal 26 Oktober 2015 sampai 24 November 2015, yang mana sesi diklat dibagi menjadi 2, yakni 2 minggu diklat di dalam kelas dan 2 minggu diklat di dalam kantor. Dengan waktu yang diberikan tersebut dirasa sudah cukup bagi beliau dalam mengikuti diklat. Sebagaimana yang dikemukakan Bapak Samsul Hidayat,

“yang metode baru ini on off, on off itu gini, itu selama 3 bulan itu on off, jadi 2 minggu di tempat diklat 2 minggu kerja, dengan maksud itu untuk mengintegrasikan pekerjaan dengan yg ada diklat jd segala tugas-tugas yang ada di diklat itu selalu dikaitkan dengan pekerjaan sehari-hari. Jadi untuk mengurangi gap, biasanya kan klo diklat itu seperti apa, tapi real nya seperti apa. Untuk mengurangi gap itu akhirnya on off sistem, yang baru, ini baru diterapkan 2015.” (hasil wawancara 28 Juni 2016 di ruang Bimtek)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa kurikulum diklat pra-jabatan memiliki pembaharuan, sehingga diharapkan mampu mendorong kegiatan pengembangan kapasitas Kanreg II BKN Surabaya. Kurikulum diklat pra jabatan yang dikenal dengan sebutan ANEKA baru diterapkan pada tahun 2015. Sehingga keberhasilan dari kurikulum baru tersebut belum dapat diketahui sejauh mana keberhasilannya. Metode diklat yang digunakan juga berbeda dari tahun sebelumnya, yakni metode *on-off*, yang bertujuan untuk mengintegrasikan diklat yang dilaksanakan di kelas dan kemudian diaplikasikan di ruang kerja/kantor.

2) Diklat Dalam Jabatan

a) Diklat Kepemimpinan

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, Diklatpim terdiri dari empat jenis, yaitu:

1. Diklatpim tingkat IV untuk jabatan struktural eselon IV
2. Diklatpim tingkat III untuk jabatan struktural eselon III
3. Diklatpim tingkat II untuk jabatan struktural eselon II
4. Diklatpim tingkat I untuk jabatan struktural eselon I

Berdasarkan jenis diklatpim tersebut maka dapat dikatakan bahwa diklatpim berhubungan dengan jenjang karir pegawai negeri sipil karena seorang pegawai negeri sipil wajib mengikuti diklatpim sebelum atau sesudah menduduki jabatan struktural. Seperti yang telah tertera dalam

Peraturan Pemerintah no 101 tahu 2000 bahwa masing-masing diklat memiliki ketentuan masing-masing. Misalnya, diklatpim IV hanya boleh diikuti dan diwajibkan untuk pejabat struktural eselon IV atau diberikan kesempatan kepada peserta yang belum menduduki jabatan struktural tertentu dan harus lulus diklatpim sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan untuk jabatan struktural.

Pegawai pemerintah BKN juga mengikuti diklatpim baik tingkat II, III, dan tingkat IV. Pada tahun 2015, pegawai Kanreg II BKN Surabaya yang mengikuti diklat kepemimpinan tingkat IV sebanyak 2 orang. Dari jumlah tersebut dapat diketahui bahwasanya diklat kepemimpinan yang diselenggarakan BKN Pusat tidak mengundang seluruh pimpinan, tetapi diselenggarakan secara bergantian. Hal tersebut dikarenakan diklat kepemimpinan diselaraskan dengan kebutuhan dan seberapa penting diklat tersebut diselenggarakan. Materi yang disampaikan pada diklat kepemimpinan terkait tentang kepegawaian, tentang kepribadian, dsb. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Bapak Wahana selaku kabag pension, beliau mengatakan

“Materi yang disampaikan pada saat saya mengikuti diklatpim cukup banyak, misalnya terkait kepegawaian, kepribadian, dll” (hasil wawancara 27 Juni 2016 di Ruang Bidang Pensiun).

Di bawah ini adalah tabel yang menunjukkan data pegawai Kanreg II BKN Surabaya yang telah mengikuti Diklatpim pada tahun 2015:

Tabel 8. Peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat IV Tahun 2015

No.	Nama	NIP.	Unit Kerja
1.	Dian Dwi Herjoeliani, S.Sos	196107041984122001	Kanreg II BKN Surabaya
2.	Wahana, S.H., M.M.	196705051993031001	Kanreg II BKN Surabaya

Sumber: Data Kanreg II BKN Surabaya, 2016.

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa peserta diklat Tingkat Kepemimpinan IV pada tahun 2015 hanya diikuti oleh 2 orang pegawai Kanreg II BKN Surabaya, yakni Ibu Dian Dwi Herjoeliani, S.sos. dan Bapak Wahana, S.H., M.M. Sedikitnya peserta diklat yang diundang oleh BKN Pusat disebabkan oleh terbatasnya anggaran. Hal ini diperjelas oleh Muhlis Irfan selaku Kabag Pengembangan Pegawai BKN Pusat dalam suatu artikel yang dikutip melalui website BKN Pusat. Beliau mengungkapkan,

“Amanat Undang-Undang no 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara seorang ASN berhak untuk mendapatkan kesempatan meningkatkan kompetensi. Namun demikian, pelaksanaan program pengembangan kompetensi, khususnya di lingkungan BKN masih menghadapi kendala klasik, yakni anggaran.”

Berdasarkan pernyataan sekaligus data peserta diklat kepemimpinan tingkat IV tahun 2015 dapat disimpulkan bahwa dalam pengembangan kapasitas pegawai melalui aktivitas pendidikan dan pelatihan terdapat kendala terkait anggaran yang terbatas. Sehingga tidak semua pegawai yang menduduki jabatan sebagai kepala dapat mengikuti diklat kepemimpinan setaip tahun.

b) Diklat Teknis dan Fungsional

Dalam lingkungan BKN, pendidikan dan pelatihan yang ditujukan untuk menyediakan tenaga teknis yang professional adalah diklat teknis. Diklat teknis memberikan pelatihan dan pendidikan dalam keterampilan di bidang tertentu. Tenaga teknis yang professional harus memenuhi syarat-syarat, yaitu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap sebagai pribadi yang mempunyai kompetensi, sikap sebagai abdi Negara yang memberikan pelayanan prima terhadap masyarakat, dan sikap sebagai agen perubahan artinya segala pengetahuan yang dimiliki tentunya juga harus mempertimbangan kepatuhan yang secara dinamis baik yang berkaitan dengan teknologi dan aturan-aturan yang ada dengan kondisi yang ada pada saat ini.

Berdasarkan data yang diambil melalui website BKN pusat, adapun Diklat Teknis Manajemen ASN terdiri dari:

1. Diklat Teknis Perencanaan dan Pengadaan ASN,
2. Diklat Teknis Pengembangan Kompetensi ASN,
3. Diklat Teknis Penilaian Kinerja dan Kompetensi ASN,
4. Diklat Teknis Pemberhentian dan Pensiun PNS, dan
5. Diklat Teknis Etika Profesi dan Disiplin ASN.

Diklat teknis bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis pegawai dalam melaksanakan tugas substansi tertentu melalui berbagai jenis diklat. Sedangkan berdasarkan peraturan pemerintah no. 101 tahun 2000, diklat fungsional adalah diklat yang

dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing. Hal tersebut sebagaimana dijelaskan dalam PP no. 101 tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan jabatan pegawai negeri sipil.

Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Bapak Samsul Hidayat, beliau mengatakan bahwa,

“Diklat keahlian nanti disesuaikan dengan bidang kerjanya dia. Sebenarnya kita mengambil orang juga sudah disesuaikan kapasitasnya. Tapi bagaimanapun apa yang kita pelajari di dunia kampus pasti tidak akan selalu sama dengan dunia real nya, jadi diperlukan pengembangan kapasitas”.

Lebih lanjut, Bapak Daddy Liberty Adoe menjelaskan,

“Yang menjadi peserta diklat teknis itu bisa pegawai apa saja, baik structural maupun fungsional. Sementara kalo diklat fungsional ini hanya pegawai yang mendudki jabatan fungsional saja.” (hasil wawancara 13 Juli 2016 di Ruang Kepegawaian)

Dalam pelaksanaannya, kegiatan diklat mengalami kendala dalam hal terbatasnya anggaran. Sebagaimana yang dikemukakan Bapak Samsul Hidayat,

“Pengembangan kapasitas untuk keahlian itu setiap tahun selalu ada, namun tidak semua pegawai bisa ikut dalam waktu yang sama. Disebabkan karena terbatasnya anggaran. Karena kita Kanreg jadi semua diklat dilakukan di Jakarta. Otomatis jika kita mau mengirimkan pegawai ke Jakarta, kita membutuhkan banyak biaya. Artinya dari diklat yg ditawarkan mungkin hanya sekian pegawai yang bisa dikirim”. (hasil wawancara 4 Mei 2016 di Ruang BIMTEK)

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan diklat teknis dan fungsional memiliki manfaat yang berarti.

Karena pelaksana diklat adalah BKN Pusat, maka pegawai yang berada di Kanreg dikirimkan ke Jakarta untuk mengikuti diklat. Namun, terdapat kendala di bagian anggaran. Anggaran yang disediakan kantor untuk pegawai yang mengikuti diklat tidaklah banyak. Sehingga hanya beberapa pegawai saja yang dipilih untuk dapat mengikuti diklat tersebut.

Sebagai salah satu peserta diklat fungsional, Ibu Elizabeth Purwoko, selaku staf analis kepegawaian pelaksana lanjutan, menjelaskan terkait diklat fungsional yang telah diikutinya sebagai berikut:

“Diklat fungsional yang saya ikuti adalah analis kepegawaian terampil. Materi yang diberikan tentang karier jabatan analis trus cara penyusunan angka kredit. Karena jika ingin naik pangkat, kami harus mengumpulkan angka kredit. Waktu pelaksanaan diklat selama 2 minggu dan dengan waktu tersebut dirasa kurang, karena materi yang disampaikan jadinya kurang begitu mendalam”. (hasil wawancara 26 Juni 2016 di Ruang Kepegawaian)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwasanya materi yang disampaikan pada diklat fungsional sudah cukup baik. Akan tetapi lama pelaksanaan diklat dirasa masih kurang, karena hanya 2 minggu. Sehingga materi yang telah disampaikan menjadi kurang mendalam.

b. Rekrutmen

Langkah awal yang dilakukan sebuah organisasi sebelum menetapkan seseorang menjadi pegawai adalah dengan melakukan pengadaan pegawai atau rekrutmen. Rekrutmen diadakan dengan tujuan agar organisasi dapat dengan mudah memilih SDM yang telah mendaftar untuk diangkat

menjadi pegawai dari organisasi tersebut. Proses rekrutmen dilakukan dengan tahapan awal yakni pendaftaran peserta dan kemudian peserta tersebut mengikuti tes dari organisasi tempat mendaftar. Kanreg II BKN Surabaya sebagai organisasi pemerintah juga melakukan rekrutmen dalam menentukan calon pegawai. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Bapak Samsul Hidayat selaku Kasi Supervisi Kepegawaian, beliau mengatakan,

“Bagaimanapun awal dari sebuah SDM dimulai dari rekrutmen. Ketika rekrutmen salah, ketika rekrutmen tidak menghasilkan orang yang diinginkan, maka pengembangan akan menjadi lebih besar, lebih sulit, dan membutuhkan banyak cost.” (hasil wawancara tanggal 4 Mei 2016 di Ruang BIMTEK).

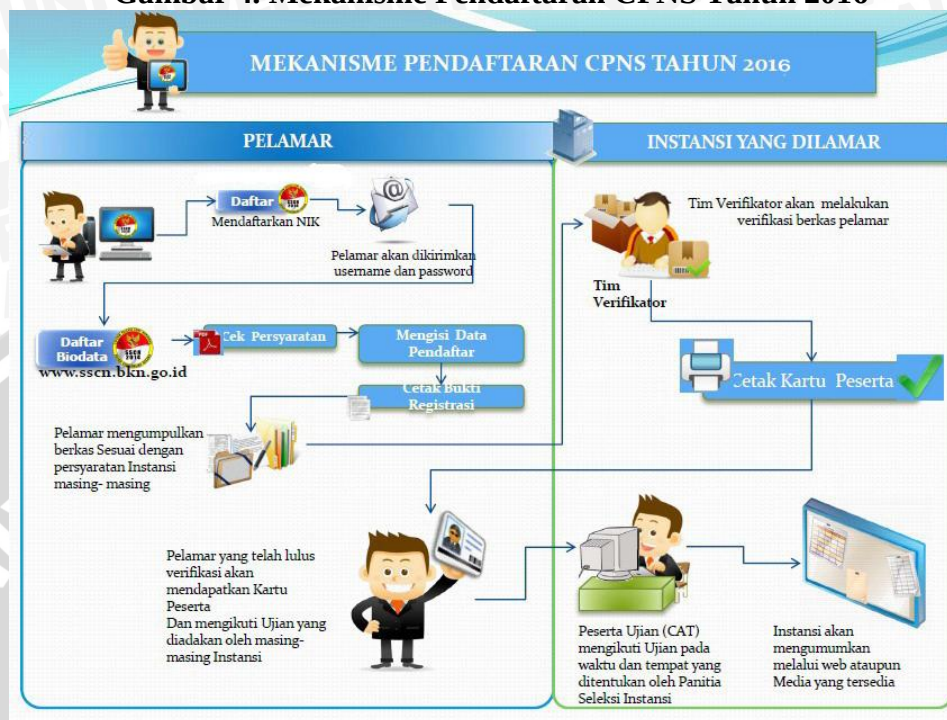
Lebih lanjut, Bapak Samsul Hidayat menambahkan,

“Untuk Kanreg II BKN Surabaya, rekrutmen sudah menggunakan CAT. Dimana setiap calon pegawai mengikuti tes yang cukup objektif, karena soal-soal diacak oleh computer. Jadi, orang yang satu dengan yang lain tidak sama. Sesudah tes, hasilnya langsung muncul nilai dan langsung muncul per ranking”.

Selaras dengan Bapak Samsul, Ibu Sulastina SH, selaku Kabid Kepegawaian, beliau menjelaskan,

“Kalau CAT diharapkan KKN tidak ada. Tapi kadang ada KKN di instansi daerah pada pelaksanaan tes kompetensi bidang. Tapi kalau di CAT sudah tidak bisa, murni itu”. (hasil wawancara 22 juni 2016 di ruang kepegawaian)

Gambar 4. Mekanisme Pendaftaran CPNS Tahun 2016



Sumber: Website Informasi ASN CPNS, 2016.

Materi yang diujikan saat rekrutmen, yakni tes wawasan kebangsaan, Tes Potensi Akademik (TPA), tes pengetahuan umum, serta tes kepribadian. Jika pada saat seleksi tes didapati peserta yang memiliki nilai sama, maka peserta tersebut akan mengikuti tes ulang untuk menentukan siapa peraih ranking teratas. Hal tersebut dikarenakan jumlah peserta yang telah lolos mengikuti tes tidak boleh melebihi formasi yang sudah ditetapkan. Sebagaimana diperjelas oleh Bapak Samsul Hidayat,

“Misalnya yang dibutuhkan 10 orang sementara peserta tes ada 100 orang, maka ranking 1-10 yang diambil. Namun, apabila terjadi nilai yg sama, maka yang sama nanti ada tes ulang. Karena kita tidak bisa mengambil lebih. Kalau 10 ya 10, harus sesuai formasi”.
(hasil wawancara 4 Mei 2016)

Sebelum dilaksanakannya rekrutmen pegawai, terlebih dahulu Kanreg II BKN Surabaya membuat formasi pegawai yang dibutuhkan. Kemudian dari formasi yang telah dibuat akan ditandatangani oleh Kepala Kanreg dan kemudian diajukan ke BKN Pusat. Kanreg II BKN Surabaya hanya memiliki kewenangan untuk mengusulkan formasi pegawai. Lain halnya dengan BKN Pusat yang memiliki kewenangan untuk menyetujui formasi yang telah diusulkan oleh Kanreg II BKN Surabaya. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Bapak Deddy L. Adoe selaku staf bidang Kepegawaian,

“Formasi pegawai kita sendiri yang mengajukan ke BKN pusat. Nanti dari BKN Pusat menyetujui berapa formasi untuk ditempatkan di Kanreg. Biasanya sebelum akhir tahun, Kanreg menyuruh kami membuat formasi sesuai kebutuhan untuk proyeksi 5 tahun ke depan. Masalah disetujui atau tidak tergantung dari BKN Pusat”. (hasil wawancara 26 Juni 2016 di Ruang Kepegawaian)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwasanya Kanreg II BKN Surabaya yang merupakan salah satu kantor regional BKN yang memiliki tugas dalam manajemen pegawai juga melakukan rekrutmen dalam menerima pegawai baru. Metode tes yang digunakan adalah Computer Assisted Test atau CAT. CAT merupakan suatu sistem yang terintegrasi dengan komputer. Sehingga dengan sistem CAT tersebut diharapkan mampu mengurangi KKN yang seringkali terjadi dalam perekrutan PNS.

c. Gaji

Aktivitas lain yang digunakan untuk mengembangkan sumber daya manusia selain pelatihan dan rekrutmen adalah adanya sistem penggajian yang jelas terhadap pegawai. Pemberian gaji kepada pegawai Kanreg II BKN Surabaya telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2015 Tentang Perubahan Ketujuh Belas atas Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil. Di dalam PP tersebut juga terdapat tabel yang berisi daftar gaji pokok pegawai negeri sipil. Berikut penjelasan mengenai sistem gaji di Kanreg II BKN Surabaya menurut Bapak Samsul Hidayat,

“Semua PNS se-Indonesia memiliki table gaji yang sama. Ada 2 jenis gaji, yang pertama adalah gaji pokok/base salary dan remunerasi atau tunjangan. Gaji pokok didasarkan oleh golongan ruang, masa kerja, dan jabatan. Dan tiap 2 tahun asalkan tidak ada pelanggaran disiplin dan kinerja normal, dia akan mengalami kenaikan gaji pertama. Kemudian remunerasi atau tunjangan atau allowance didasarkan pada kelas jabatan dan capaian bulanan. Ada kelasnya, tergantung dari tingkat kesulitan pekerjaan, tingkat resiko pekerjaan, orang-orang yang dia hubungi dalam setiap pekerjaan, itu menentukan kelasnya”. (hasil wawancara 4 Mei 2016 di Ruang BIMTEK)

Hal tersebut diperjelas oleh Bapak Thomas Agustianto, selaku Kasubbag Perencanaan dan Keuangan, beliau menjelaskan,

“Sistem penggajian diatur sama Kementrian Keuangan peraturannya. Seluruh PNS diatur sama pemerintah pusat. Selain ada gaji pokok, kalau di BKN itu ada namanya tunjangan remunerasi”. (hasil wawancara 26 Juni 2016 di Ruang Keuangan)

Bapak Samsul Hidayat menambahkan,
“Kelasnya kalau disini secara umum 1-21 tapi dengan jabatan tertinggi kepala disini 18. Itu menentukan penghasilan dari

tunjangannya tiap bulan. Jadi disini jika semakin bagus pekerjaan saya, maka semakin saya bisa mencapai kelas yang dibuat. Dengan sistem penggajian yang seperti itu saya kira sudah cukup dalam pengembangan kapasitas. Grade terendah di kantor ini kelas 5 sekitar 19/bulan. Gaji pokok disini rata-rata minimal 3,5 juta. Jadi take home pay sekitar 5 juta lebih. Belum termasuk uang makan. Dengan kehidupan di Surabaya dgn lifestay normal saya rasa gaji tersebut sudah cukup memenuhi kebutuhan”. (hasil wawancara 4 Mei 2016 di Ruang BIMTEK)

Berikut adalah tabel yang menunjukkan kelas jabatan dan tunjangan kinerja pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Negara:

Tabel 9. Kelas Jabatan dan Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan Kepegawaian Negara

No.	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja per Kelas Jabatan
1.	18	Rp. 22.842.000,00
2.	17	Rp. 20.122.000,00
3.	16	Rp. 17.413.000,00
4.	15	Rp. 12.518.000,00
5.	14	Rp. 9.600.000,00
6.	13	Rp. 7.293.000,00
7.	12	Rp. 6.045.000,00
8.	11	Rp. 4.519.000,00
9.	10	Rp. 3.952.000,00
10.	9	Rp. 3.348.000,00
11.	8	Rp.2.927.000,00
12.	7	Rp.2.616.000,00
13.	6	Rp. 2.399.000,00
14.	5	Rp.2.199.000,00
15.	4	Rp.2.082.000,00
16.	3	Rp. 1.972.000,00
17.	2	Rp. 1.867.000,00
18.	1	Rp. 1.766.000,00

Sumber: Perka BKN No. 12 tahun 2016 tentang tata cara pemberian, pemotongan, dan penghentian pembayaran tunjangan kinerja pegawai di lingkungan BKN.

Berdasarkan wawancara di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa sistem penggajian pegawai di Kanreg II BKN Surabaya sama dengan sistem penggajian PNS lainnya. Terdapat 2 jenis gaji PNS, yakni gaji pokok dan tunjangan kinerja. Sejauh ini, di Kanreg II sudah

menggunakan sistem penggajian yang dirasa cukup dalam pengembangan kapasitas. Dengan adanya tunjangan kinerja juga dapat memotivasi pegawai untuk dapat bekerja dengan lebih baik dan lebih baik lagi, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai dan berdampak positif terhadap meningkatnya kualitas pelayanan.

d. Kondisi Kerja

Kondisi kerja adalah serangkaian kondisi atau keadaan lingkungan kerja di sebuah instansi yang menjadi tempat bekerja para pegawai yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai negeri sipil. Kondisi kerja yang dapat mempengaruhi pengembangan kapasitas sumber daya manusia antara lain sbb:

1) Penyediaan sarana dan prasarana

Sarana dan prasarana adalah alat penunjang keberhasilan (peralatan, perlengkapan kerja, dan fasilitas) yang digunakan untuk memperlancar pelaksanaan tugas dan fungsi seorang PNS sesuai dengan rencana sehingga dapat mencapai hasil yang diharapkan. Sarana dan prasarana yang baik dan memadai jelas diperlukan bagi pengembangan kapasitas pegawai. Jika sarana dan prasarana kurang memadai dan kurang lengkap, maka semua kegiatan yang dilakukan tidak akan mencapai hasil yang diharapkan sesuai dengan rencana, sehingga akan berdampak pada terhambatnya pengembangan kapasitas

seorang pegawai, khususnya dalam upaya menyediakan aparatur yang berkualitas.

Sarana dan prasarana yang ideal adalah alat penunjang keberhasilan yang sudah mencukupi sesuai dengan kebutuhan yang cenderung meningkat sesuai dengan tugas dan fungsi yang diemban. Semakin besar tugas dan fungsi suatu organisasi seharusnya sarana dan prasarana yang ada juga harus memadai, sehingga dapat mendukung kinerja pegawai tersebut. Agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik, Kanreg II BKN Surabaya didukung dengan sejumlah sarana dan prasarana.

Pada tabel berikut ini menggambarkan rincian sarana dan prasarana kerja yang tersedia di Kanreg II BKN Surabaya, antara lain:

**Tabel 10. Daftar Sarana dan Prasarana Kantor Regional II
Badan Kepegawaian Negara Surabaya Semester I Tahun
Anggaran 2016**

No.	Jenis Sarana dan Prasarana	Jumlah	Kondisi
1.	Meja Resepsionis	3	Baik
2.	Maje Komputer	215	Baik
3.	Meja Telpon	17	Baik
4.	Meja Rapat	77	Baik
5.	Brankas	3	Baik
6.	Mesin Ketik	17	Baik
7.	Mesin <i>Photocopy</i>	2	Baik
8.	Loker	18	Baik
9.	Scanner	7	Baik
10.	Printer	79	Baik
11.	Laptop/Notebook	16	Baik
12.	Wireless	5	Baik
13.	LCD Proyektor	10	Baik
14.	Mesin Absensi	6	Baik
15.	Monitor	3	Baik

Sumber: Data Kanreg II BKN Surabaya, 2016.

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa peralatan kantor yang tersedia di Kanreg II BKN Surabaya sudah terbilang lengkap dan cukup dengan kondisi yang baik pula. Sehingga dengan peralatan yang ada dapat menambah kenyamanan bagi pegawai Kanreg II BKN Surabaya. Kondisi prasarana yang berupa gedung tidak juga menjadi masalah, karena kondisinya masih memadai. Seluruh ruangan yang ada di Kanreg II BKN Surabaya juga difungsikan dengan baik dan tidak mengalami kekurangan ruangan untuk bekerja.

Selain itu, Kanreg II BKN Surabaya juga memiliki sebuah system aplikasi yang berfungsi sebagai informasi pelayanan kepegawaian, yang dikenal dengan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian atau disingkat SAPK. Jika sistem informasi kepegawaian yang memberikan informasi kepegawaian PNS disebut dengan SIMPEG, lain halnya dengan sistem informasi disediakan dan dimiliki oleh BKN, yang disebut dengan SAPK. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Bapak Ir. Anang Triharjono, M.M. selaku Kasi Pemanfaatan TI,

“Kalau simpeg itu hanya pegawainya hanya 1 kabupaten itu saja. Kalau SAPK seluruh Indonesia, sesuai dengan UU nomor 5 ASN tentang pengelola kepegawaian itu BKN yang ngelola”. (Hasil wawancara 27 Juli 2016 di Ruang INKA)

SAPK digunakan dalam berbagai proses layanan kepegawaian seperti penetapan NIP, pencetakan surat keputusan pengangkatan CPNS, pemberian nota persetujuan/pertimbangan teknis kenaikan pangkat, penetapan dan pencetakan surat keputusan pemberhentian

dengan hak pensiun dan updating data mutasi. Fasilitas akses SAPK disediakan untuk seluruh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota ataupun Biro Kepegawaian di Instansi Pusat. Bagi instansi yang sudah teregister di BKN akan diberikan kode akses yaitu *user-id* dan *password*, sehingga dapat mengakses database kepegawaian yang ada di BKN.

Gambar 5. Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) online



Sumber: *Website SAPK (online)*, 2016.

Selain SAPK, Kanreg II BKN Surabaya juga memiliki anjungan mandiri yang terletak di lobby kantor yang berfungsi untuk memberikan informasi kepegawaian, namun konten dari anjungan mandiri ini berbeda dengan konten yang ada di website BKN II. Jika pada anjungan mandiri terdapat informasi kepegawaian, maka lain halnya pada website BKN yang tidak menyediakan informasi kepegawaian. Sebagaimana diperjelas oleh

Bapak Anang Abdul Dhohir selaku staf seksi Pemanfaatan TI, beliau mengatakan, *“Ada perbedaan. Kalau di websitenya BKN itu kan nggak ada informai data PNS, kalo disini ada”*.

Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan kondisi sarana dan pra sarana di BKN sudah cukup lengkap. Selain kondisi sarana dan prasarana yang secara fisik sudah cukup lengkap, BKN juga memiliki suatu sistem informasi kepegawaian yang disebut dengan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian. Hadirnya SAPK mempermudah pegawai untuk mencari tahu terkait informasi kepegawaian. Selain SAPK, adapun anjungan mandiri yang diletakkan di lobby gedung yang berfungsi untuk menampilkan data terkait kepegawaian, khususnya pegawai di Kanreg II. Jika SAPK hanya dapat diakses oleh PNS yang telah memiliki id dan username, beda halnya dengan anjungan mandiri yang dapat dipergunakan tidak hanya oleh BKD ataupun instansi yang memiliki keperluan dengan Kanreg II BKN. Akan tetapi, masyarakat yang datang ke kanreg II BKN juga diperkenankan untuk menggunakan anjungan mandiri tersebut. Anjungan Mandiri merupakan aplikasi berbasis web yang berisi informasi tentang kepegawaian, anjungan mandiri merupakan bentuk transparansi dan akuntabilitas Kanreg II BKN dalam penyelenggaraan manajemen PNS. Dengan adanya anjungan mandiri dapat memudahkan masyarakat khususnya PNS mengakses informasi

kepegawaian antara lain Informasi Profil Kantor Regional II BKN Surabaya, Penetapan NIP baik dari Pengadaan Umum maupun tenaga honorer, juga penetapan nota pertimbangan Kenaikan Pangkat dan informasi penetapan pensiun dan informasi kepegawaian lainnya. Anjungan Mandiri ini didesain dengan touch screen (layar sentuh) sehingga membantu/memudahkan untuk mengoperasikan.

Gambar 6. Anjungan Mandiri



Sumber: Website Kanreg II BKN Surabaya, 2016.

2) Membina hubungan antar pegawai

Salah satu cara untuk mencapai strategi yang tepat, maka yang dapat dilakukan dengan pengembangan kapasitas seorang PNS dalam membina hubungan antar pegawai yang satu dengan yang lain di tempat kerjanya adalah harus mampu bekerja secara bersama-sama demi mewujudkan kondisi kerja yang nyaman saat

bekerja, sehingga dapat menciptakan kelompok kerja yang solid dan memiliki semangat kerja yang tinggi, dimana pada akhirnya akan membentuk sikap perilaku pegawai sesuai dengan visi dan misi yang akan dicapai. Jadi, di dalam hal menyelesaikan tugasnya para pegawai satu dengan pegawai yang lainnya dapat saling berkoordinasi.

Hasil observasi yang peneliti lakukan di BKN Kanreg II Malang menunjukkan bahwa ada suatu keterkaitan antar pegawai di BKN Kanreg II Malang dalam menjalankan tugasnya. Demi terciptanya kondisi kerja yang kondusif dan komunikasi yang baik antar pegawai, maka Kanreg II BKN Surabaya mengadakan kegiatan-kegiatan yang mengikutsertakan beberapa pegawai, misalnya teamwork, outbound, ESQ, dan yang terbaru adalah Focus Group Discussion (FGD). Sebagaimana yang dikemukakan oleh Bapak Samsul,

“Upaya BKN untuk meningkatkan komunikasi yang baik antar pegawai dilakukan dengan kegiatan teamwork, outbound, ESQ, dan FGD. Outbound dan ESQ paling tidak diadakan 1 tahun sekali. Namun pada kegiatan teamwork, seingkali timbul konflik. Interaksi yang timbul kadang baik kadang juga enggak. Karakter pegawai kan berbeda-beda. Ada yang dedikasinya tinggi, ada yang setengah-setengah, dan malah ada yang tidak bekerja sama sekali. Yang dedikasinya tinggi biasanya yang menyelesaikan tugasnya. Sementara bagi yang setengah-setengah dan tidak bekerja tidak begitu memperdulikan tugas yang diberikan bisa selesai atau tidak. Jika tidak selesaipun tidak masalah”. (hasil wawancara 26 Juni 2016 di Ruang BIMTEK).

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa membina hubungan yang baik antar pegawai sangatlah penting demi terciptanya kondisi kerja yang kondusif dan nyaman. Sehingga dengan adanya komunikasi atau interaksi yang baik antar pegawai maka akan dapat meningkatkan semangat pegawai dalam bekerja.

2. Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Kapasitas Pegawai

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh penulis, terdapat beberapa faktor pendukung dan penghambat yang mempengaruhi pengembangan kapasitas, yakni:

a. Faktor Pendukung

Pada pelaksanaan pengembangan kapasitas pegawai di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya tidak terlepas dari faktor pendukung. Dari beberapa penjelasan di atas terdapat beberapa faktor yang mendukung pengembangan kapasitas pegawai di Kanreg II BKN Surabaya, antara lain:

1) Kepemimpinan

Setiap kegiatan dan program yang dijalankan dalam organisasi harus didorong oleh peran seorang pemimpin. Dengan tujuan untuk dapat mengatasi tantangan ke depan dan keterbatasan sumber daya yang dimiliki sector publik. Dengan adanya pemimpin yang menjalankan tugas, pokok, dan fungsinya dengan baik, maka akan

menentukan keberhasilan dari organisasi tersebut, baik dari segi pemberian layanan kepada masyarakat, dalam hal ini pegawai BKD, maupun dalam menjalankan tugas untuk mencapai tujuan organisasi.

Pemimpin merupakan faktor pendukung internal dalam pelaksanaan program pengembangan kapasitas pegawai. Oleh sebab itu, saat ini kondisi sarana dan pra sarana yang disediakan oleh Kanreg II BKN Surabaya telah menggunakan peralatan yang canggih dan sesuai dengan teknologi yang baru. Sebagaimana tertuang pada Instruksi Presiden Republik Indonesia nomor 3 tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan E-Government bahwasanya pengembangan e-government merupakan upaya untuk mengembangkan penyelenggaraan pemerintahan yang berbasis (menggunakan) elektronik dalam rangka meningkatkan kualitas layanan publik secara efektif dan efisien. Melalui pengembangan *e-government* dilakukan penataan sistem manajemen dan proses kerja di lingkungan pemerintah dengan mengoptimasikan pemanfaatan teknologi informasi. Oleh sebab itu, Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya sebagai badan pemerintah yang mengatur manajemen PNS turut serta dalam pengembangan *e-government*.

Berdasarkan keterangan dari Bapak Daddy Liberty Adoe, beliau mengatakan,

“Seperti saat ini, pimpinan kita mengutamakan pelayanan yang menggunakan teknologi. Sehingga sarana prasarana kami

kebanyakan disediakan untuk pelayanan yang menggunakan teknologi”. (hasil wawancara, 13 Juli 2016 di Kanreg II BKN Surabaya di Ruang Bidang Kepegawaian).

Selain turut serta dalam pengembangan e-government, pimpinan juga bersikap kondusif dan bijak dalam kaitannya dengan pengembangan kapasitas. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil penelitian bahwa Kepala Kanreg II BKN Surabaya juga menunjuk beberapa pegawainya untuk mengikuti diklat yang diselenggarakan oleh Pusat Pengembangan ASN BKN. Sebagaimana dikemukakan oleh Ibu Sulastina,

“Di sini diklat yang dilakukan ada banyak ya. Kita tidak mengadakan diklat sendiri, tetapi kita mendapat undangan dari BKN Pusat. Nanti tertera siapa saja yang menjadi peserta dalam diklat tersebut.” (hasil wawancara, 22 Juni 2016 di Kanreg II BKN Surabaya di Ruang Bidang Kepegawaian).

Berdasarkan pemaparan yang dikemukakan Ibu Sulastina dapat disimpulkan bahwa Kepala Kanreg II BKN Surabaya turut mendukung adanya pengembangan kapasitas pegawai melalui keikutsertaan pegawai dalam mengikuti diklat. Bapak Samsul Hidayat menjelaskan,

“Dalam penyelenggaraan diklat itu melalui tahapan TNA atau *Training Needs Analysis*. Jadi tidak semua pegawai mengikuti diklat. Hanya yang terpilih saja yang dapat mengikuti diklat. Karena yang mengikut suatu diklat itu harus sesuai dengan bidang keahliannya supaya diklat yang diikuti nanti tidak menjadi sia-sia”. (hasil wawancara, 4 Mei 2016 di Kanreg II BKN Surabaya di Ruang BIMTEK).

Tidak semua pegawai dapat melaksanakan diklat secara bersama-sama. Akan tetapi, pemilihan peserta diklat dilakukan melalui analisa kebutuhan pelatihan atau yang lebih dikenal dengan *Training Needs Analysis* (TNA). Terbatasnya anggaran serta mengingat bahwa kantor regional BKN memiliki jumlah yang cukup banyak, maka TNA sangat diperlukan untuk menganalisa kebutuhan pegawai.

2) Komitmen Bersama

Komitmen bersama antara pimpinan dan para stafnya merupakan faktor yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan pelaksanaan program pengembangan kapasitas pegawai dalam organisasi publik. Tanpa adanya komitmen yang dimiliki oleh para pegawai, upaya pengembangan kapasitas pegawai tidak dapat terlaksana dengan baik. Sebagaimana yang dikemukakan Bapak Samsul Hidayat,

“Sejauh ini kinerja pegawai dalam bekerja sama sudah cukup baik. Dan tiap setahun kadang kita juga mengadakan *outbound* atau ESQ. Tapi kadang tidak semua pegawai bisa ikut. Karena tergantung dengan dana yang ada.” (hasil wawancara, 11 Juli 2016 di Kanreg II BKN Surabaya di Ruang Bidang BIMTEK).

Berdasarkan keterangan Bapak Samsul Hidayat, kondisi kerja pegawai dalam berinteraksi antara yang satu dengan yang lain sudah cukup baik. Hal ini diperjelas dengan keterangan dari Bapak Daddy Liberty Adoe. Beliau menjelaskan,

“Kalau di sini kita kerjanya kadang bergilir. Jadi tidak hanya di satu bidang saja. Biasanya perpindahan bidang tersebut juga tergantung dengan perintah Kepala Kanreg. Kayak kemarin di

posisi saya sekarang ditempati oleh Bapak Sutikno, tetapi sekarang Beliau dipindahkan ke bidang lain karena sudah 9 tahun berada di posisi ini.” (hasil wawancara, 13 Juli 2016 di Kanreg II BKN Surabaya di Ruang Bidang Kepegawaian).

Lebih lanjut Bapak Daddy Liberty Adoe menambahkan,

“Nah karena ada beberapa pegawai yang dipindah posisinya, biasanya di awal-awal merek agak kagok dalam menjalankan tugasnya yang baru. tapi sejauh ini biasanya pegawai yang lain turut membantu kesulitan yang dihadapi pegawai yang baru saja dipindahkan tersebut. jadi kerjasama yang terjalin disini sejauh ini sudah cukup baik.” (hasil wawancara, 13 Juli 2016 di Kanreg II BKN Surabaya di Ruang Bidang Kepegawaian).

Berdasarkan pemaparan dari Bapak Samsul Hidayat dan Bapak Daddy Liberty Adoe dapat ditarik kesimpulan bahwasanya komitmen bersama yang telah dibuat oleh pegawai Kanreg II BKN Surabaya sudah cukup baik. Jika dilihat dari kerjasama yang terjalin menunjukkan pegawai saling berkomitmen untuk bersama-sama mencapai tujuan ataupun visi misi dari Kanreg II BKN Surabaya.

b. Faktor penghambat

Pada pelaksanaan pengembangan kapasitas pegawai di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya tidak terlepas dari faktor penghambat. Dari beberapa penjelasan di atas terdapat beberapa faktor yang menghambat pelaksanaan pengembangan kapasitas pegawai di Kanreg II BKN Surabaya, yakni:

1) Kesadaran Individu Pegawai

Upaya pengembangan kapasitas pegawai pada Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya diperlukan adanya kesadaran dari individu pegawai. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Bapak Samsul Hidayat,

“Sebetulnya tingkat pendidikan tidak terlalu mempengaruhi bagaimana pegawai bekerja. Baik atau tidaknya kinerja pegawai lebih kepada karakter dari masing-masing pegawai. Disini meskipun gelarnya sudah tinggi tapi ada juga yang kinerjanya tidak sebagus pegawai yang gelarnya dibawahnya.” (hasil wawancara, 27 Juni 2016 di Kanreg II BKN Surabaya di Ruang BIMTEK).

Berdasarkan keterangan dari Bapak Samsul Hidayat dapat ditarik kesimpulan bahwa tingkat pendidikan seseorang tidak menjamin kinerja yang dihasilkan akan selalu baik. Tetapi karakteristik ataupun kesadaran individu pegawai akan tugas, pokok, dan fungsinya yang lebih menjamin kualitas kinerja pegawai tersebut. Dengan kurangnya kesadaran beberapa pegawai dalam menjalankan tupoksinya, maka akan sulit untuk dapat mengembangkan kompetensi mereka. Misalnya saja pada saat ini penggunaan teknologi di Kanreg II BKN Surabaya sudah semakin maju, sementara banyak pegawai yang sudah memasuki usia lanjut dan kurang antusias untuk mengembangkan kemampuan mereka dalam menggunakan teknologi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Bapak Alit Yanuarto,

“Sekarang pelayanan disini menggunakan teknologi, tetapi kan disini banyak pegawai yang sudah mau pensiun dan sudah senior, jadi kendalanya adalah banyak pegawai yang kurang

bisa untuk memahami penggunaan teknologi.” (hasil wawancara, 18 Juli 2016 di Kanreg II BKN Surabaya di Ruang Operator Komputer).

Selaras dengan Bapak Alit Yanuarto, Bapak Daddy Liberty Adoe menambahkan,

“Disini pegawai sudah banyak yang berusia lanjut, jadi banyak pegawai yang kesulitan dalam memahami penggunaan teknologi, sehingga menghambat proses pelayanan dan kerja”. (hasil wawancara, 13 Juli 2016 di Kanreg II BKN Surabaya di Ruang Bidang Kepegawaian).

Berdasarkan pemaparan dari Bapak Alit Yanuarto dan Bapak Daddy Liberty Adoe, dapat disimpulkan bahwasanya faktor penghambat dalam upaya pengembangan kapasitas pegawai di Kanreg II BKN Surabaya adalah kurangnya kesadaran individu pegawai. Hal tersebut mengakibatkan kualitas kinerja yang dihasilkan tidak semakin baik akibat dari kurangnya keinginan dan motivasi pegawai dalam mengembangkan kapasitas dirinya.

2) Penempatan Pegawai

Penempatan pegawai pada tataran pemerintahan dilakukan melalui analisis jabatan. Analisis jabatan memperhatikan kesesuaian antara minat, bakat, pengetahuan, ketrampilan dan keahlian pegawai dengan jenis dan tingkat pekerjaan/jabatan yang akan diberikan kepada calon pegawai. Dengan kata lain penempatan harus berpegang kepada prinsip "*The Right Man on The Right Place and The Right Man on The*

Right Job" yang artinya penempatan orang-orang yang tepat pada tempat dan untuk jabatan yang tepat. Dengan melakukan penempatan pegawai yang sesuai dengan prinsip tersebut di atas diharapkan akan meningkatkan kinerja pegawai sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Akan tetapi, pada kenyataannya di Kantor Regional II BKN Surabaya masih terdapat beberapa pegawai yang ditempatkan tidak sesuai dengan bidang keahliannya. Hal ini sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai tersebut. hal ini dipertegas oleh pernyataan Bapak Daddy Liberty Adoe, beliau mengatakan:

“Di sini masih ada pegawai yang lulusan TI tapi malah ditaruh di keuangan. Padahal seharusnya dia ditempatkan di bidang inka atau operator computer.” (hasil wawancara, 13 Juli 2016 di Kanreg II BKN Surabaya di Ruang Bidang Kepegawaian).

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwasanya terdapat pegawai Kanreg II BKN Surabaya yang tidak ditempatkan sesuai dengan bidang keahliannya. Oleh sebab itu, pelaksanaan diklat di Kanreg II BKN Surabaya sangat diperlukan untuk meningkatkan *soft skill* dan *hard skill* masing-masing pegawai.

C. Analisis dan Interpretasi Data

1. Pengembangan Kapasitas Pegawai

Berdasarkan uraian data yang telah diuraikan sebelumnya, secara umum pengembangan kapasitas sumber daya manusia ini sebagai pelatihan, sistem insentif, kondisi kerja, dan rekrutmen untuk menjalankan fungsinya sebagaimana mestinya seacraefektif dan efisien. Peranan sumber daya manusia dalam berorganisasi sangatlah penting untuk mengelola sistem, agar sistem ini tetap berjalan tentu dalam pengelolaannya harus selalu diperhatikan dalam aspek penting seperti pelatihan, pengembangan dan motivasi. Karena sumber daya manusia ini merupakan aset yang peran dan fungsinya ini tidak dapat digantikan oleh sumber daya lainnya. Dalam tujuan tersebut manusia harus memiliki nilai kompetensi dan karakteristik. Dengan adanya pengembangan sumber daya manusia yang berkaitan dengan badan kepegawaian, para pegawai dibimbing agar lebih maju dan sesuai dengan tujuan yang telah diinginkannya.

Pengembangan sumber daya manusia ini untuk meningkatkan kualitas atau kemampuan untuk pegawai agar mencapai sebuah tujuan yang telah diinginkannya. Karena pengembangan kapasitas sumber daya manusia terhadap pegawai ini proses dalam pelatihan untuk mencapai hasil yang optimal. Dalam pengembangan sumber daya manusia untuk mewujudkan melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan, selain itu juga ada yang namanya sistem insentif, kondisi kerja yang memadai, dan perekrutan pegawai baru.

Pengembangan kapasitas pegawai merupakan suatu cara bagi organisasi untuk dapat mempertahankan hidupnya. Sebagaimana yang dikemukakan Grindle, dalam Haryono dkk (2012):

“Capacity building is intended to encompass a variety of strategies that have to do with increasing the efficiency, effectiveness, and responsiveness of government performance.”

(Pembangunan kapasitas upaya yang dimaksudkan untuk mengembangkan berbagai macam strategi yang dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas dari kinerja pemerintah).

Kanreg II BKN Surabaya merupakan salah satu organisasi pemerintah yang juga menerapkan pengembangan kapasitas. Sebagaimana telah diatur dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara nomor 22 tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Perencanaan Pengembangan Kapasitas Pegawai Negeri Sipil. Pengembangan kapasitas memiliki 3 dimensi, yakni pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi, dan reformasi kelembagaan. Pada penelitian ini focus yang diambil adalah mengenai pengembangan sumber daya manusia. Pada dimensi pengembangan sumber daya manusia, terdapat 4 aktivitas yang diharapkan mampu mengembangkan kapasitas pegawai, antara lain pelatihan, rekrutmen, gaji, dan kondisi kerja. Sebagaimana dikemukakan oleh Grindle (dalam Haryono dkk, 2012: 46) pada table berikut ini:

Tabel 11. Dimensi Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia

<i>Dimension</i>	<i>Focus</i>	<i>Types of Activities</i>
<i>Human resource</i> (Pengembangan SDM)	<i>Supply of professional and technical personel</i> (ketersediaan tenaga teknis dan professional)	<i>Training, salaries, conditions of work, recruitment</i> (Pelatihan, gaji, kondisi kerja, dan rekrutmen)

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa tipe aktivitas menurut Grindle terbagi atas 4 aktivitas, yakni pelatihan, gaji, kondisi kerja, dan rekrutmen. Sebagaimana pengembangan kapasitas yang dilakukan Kantor Regional II BKN Surabaya, bahwa aktivitas pelatihan, gaji, kondisi kerja, dan rekrutmen diharapkan mampu mengembangkan kapasitas pegawai.

a. Pelatihan

Organisasi memandang pentingnya diadakan pengembangan kapasitas sumber daya manusia. sebab, pada saat ini, pegawai merupakan salah satu asset yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Di samping itu, dalam kegiatan pengembangan kapasitas sumber daya manusia, perlu adanya koordinasi yang cukup baik antara setiap unit kerja yang ada di dalam organisasi.

Pengembangan kapasitas yang dilakukan BKN salah satunya adalah melalui kegiatan pelatihan. Pelatihan menjadi suatu keniscayaan bagi organisasi, karena penempatan karyawan secara langsung dalam pekerjaan tidak menjamin mereka akan berhasil. Pegawai baru sering merasa tidak pasti tentang peranan dan tanggung jawab mereka. Permintaan pekerjaan dan kapasitas karyawan haruslah seimbang melalui program orientasi dan pelatihan. Keduanya sangat dibutuhkan. Sekali para pegawai telah dilatih dan telah menguasai pekerjaannya, mereka membutuhkan pengembangan lebih

jauh untuk menyiapkan tanggung jawab Flippo dalam Hasibuan (2012:70), mengatakan bahwa *“training is the act of increasing the knowledge skill of an employee for doing a particular job”* (latihan adalah merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu).

Adanya daerah otonom untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan secara mandiri membuat tugas, fungsi, dan tanggung jawab pemerintah daerah semakin besar. Dalam penyelenggaraan pemerintahan diperlukan SDM yang berkualitas dan professional. Pengembangan dan peningkatan SDM sangat diperlukan untuk mewujudkan kinerja yang efektif, efisien, dan profesional. Oleh karena itu, pengembangan kapasitas pegawai dalam mewujudkan profesionalisme pegawai wajib untuk dilakukan demi kelancaran tugas pemerintahan dan terlaksananya otonomi daerah.

Di lingkungan pemerintah, pelatihan sering disebut dengan istilah pendidikan dan pelatihan (diklat). Upaya pengembangan kapasitas pegawai dalam mewujudkan profesionalisme pegawai di Kanreg II BKN Surabaya berupa diklat untuk tenaga professional apabila dikaitkan dengan teori pengembangan kapasitas SDM yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya mempunyai tujuan yang sama, yaitu menyediakan diklat untuk tenaga professional. Grindle menjelaskan bahwa terdapat beberapa aktivitas yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan pengembangan kapasitas SDM sebagai suatu usaha untuk meningkatkan kapasitas individu dalam menjalankan tanggung jawab professional dan teknisnya. Berdasarkan fokus

penelitian yang terdapat dalam Bab III, penelitian ini akan dibatasi pada aktivitas pengembangan kapasitas pegawai yang meliputi pelatihan, rekrutmen pegawai, pemberian gaji, serta kondisi kerja di Kanreg II BKN Surabaya

Pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan aktivitas pengembangan kapasitas SDM dalam rangka meningkatkan kapasitas pegawai sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing. Tujuan pendidikan dan pelatihan adalah meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap kepribadian dan etika. Pada dasarnya pegawai yang telah mengikuti diklat mempunyai kelebihan di bidangnya masing-masing sesuai dengan standar kompetensi jabatannya sehingga dapat melayani masyarakat dengan standar pelayanan publik.

Diklat di Kanreg II BKN Surabaya sangat penting untuk dilaksanakan. Hal ini disebabkan karena dalam penempatan pegawai masih terdapat pegawai yang tidak ditempatkan pada bidang keahliannya. Oleh karena itu pengadaan diklat bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pegawai yang pada akhirnya dapat merubah sikap perilaku pegawai dalam memberikan pelayanan.

Dalam hal ini, macam-macam diklat yang dikoordinir oleh Kanreg II BKN Surabaya dalam mewujudkan profesionalisme PNS, sebagaimana yang dikemukakan oleh Grindle bahwasanya pelatihan merupakan salah satu aktivitas yang perlu dilakukan dalam upaya pengembangan kapasitas, adalah sebagai berikut:

1) Diklat Pra-Jabatan

Diklat pra-jabatan atau disingkat dengan diklat prajab merupakan syarat pengangkatan Calon PNS menjadi PNS. Diklat prajab BKN diselenggarakan oleh Pusbang BKN di Ciawi.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan narasumber yang telah disajikan pada bagian sebelumnya, peneliti dapat menganalisis bahwa secara procedural pelaksanaan diklat prajab sudah cukup baik. Pelaksanaan diklat di Kanreg II BKN Surabaya sangat penting dilaksanakan, mengingat bahwasanya tidak semua calon pegawai yang diterima di Kanreg II BKN Surabaya ditempatkan pada bidang yang sesuai dengan keahliannya.

2) Diklat dalam Jabatan

Diklat dalam jabatan bertujuan untuk menyediakan tenaga professional ada dua, yaitu: diklat kepemimpinan dan diklat teknis-fungsional. Masing-masing diklat untuk tenaga professional akan dianalisis sebagai berikut:

a) Diklat Kepemimpinan

Diklat kepemimpinan memiliki tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintahan yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi. Diklat kepemimpinan ini termasuk jenis diklat yang difokuskan untuk menyediakan tenaga professional khususnya dalam bidang kepemimpinan. Diklat kepemimpinan, yang

selanjutnya disebut diklatpim, wajib dilaksanakan oleh seorang PNS yang akan atau telah menduduki jabatan struktural tertentu dan harus lulus diklatpim sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan untuk jabatan struktural.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan narasumber menunjukkan bahwa undangan diklat yang datang dari BKN Pusat untuk mengikuti diklatpim tiap tahunnya hanya sedikit. Untuk pelaksanaannya dilakukan oleh Pusbang BKN di Ciawi.

b) Diklat Teknis dan Fungsional

Diklat yang difokuskan untuk menyediakan tenaga teknis yang professional adalah diklat teknis. Diklat teknis memberikan diklat dalam ketermapilan di bidang tertentu. Sama halnya dengan diklatpim, kegiatan diklat teknis tiap tahunnya juga tidak banyak.

Diklat fungsional lebih dilaksanakan pada peningkatan keahlian seorang PNS sehingga dapat menjalankan tugasnya dengan professional.

b. Rekrutmen

Proses pengembangan sumber daya pegawai dalam rekrutmen harus dapat memenuhi kebutuhan para calon. Karena rekrutmen ini tidak hanya untuk menarik minat seseorang untuk bekerja pada organisasi, melainkan juga memperbesar kemungkinan untuk mempertahankan mereka setelah bekerja. Jadi, rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang digunakan untuk mendapatkan pelamar kerja yang memenuhi syarat. Rekrutmen yang dilaksanakan di Kanreg II BKN Surabaya melalui beberapa tahapan. Sebelum

dilakukannya rekrutmen, terlebih dahulu BKN Pusat memberikan pengumuman kepada seluruh Kanreg BKN yang membutuhkan pegawai baru. Setelah itu, tiap Kanreg BKN mengajukan formasi yang dibutuhkan. Kemudian, BKN Pusat memutuskan berapa banyak pegawai yang akan diterima dan ditempatkan di tiap Kanreg BKN.

Menurut Hasibuan (2012: 28), rekrutmen atau pengadaan karyawan adalah langkah pertama dan yang mencerminkan berhasil tidaknya suatu perusahaan mencapai tujuannya. Jika karyawan yang diterima kompeten, maka usaha untuk mewujudkan tujuan relative mudah. Sebaliknya, apabila karyawan yang diperoleh kurang memenuhi syarat, sulit bagi perusahaan mencapai tujuannya. Menurut analisis peneliti, dengan adanya rekrutmen pegawai maka proses dari adanya administrasi ini dapat berjalan sesuai dengan tupoksi yang ada.

Selama ini proses rekrutmen CPNS yang dilaksanakan oleh pemerintah dipandang belum mampu mendapatkan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses dan prosedur rekrutmen banyak dinilai oleh masyarakat cenderung diwarnai oleh praktek Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN), sehingga mengakibatkan rendahnya kualitas PNS. Kualitas PNS akan sangat ditentukan oleh sistem rekrutmen yang merupakan bagian daripada proses aktivitas untuk mencari dan menemukan PNS yang memiliki kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatannya. Rekrutmen sebagai perencanaan strategis dan langkah awal untuk mendapatkan PNS yang handal harus dilaksanakan secara terprogram dan komprehensif. Hal ini untuk memprediksi kebutuhan PNS baik dari sisi

kuantitas maupun kualitas diseluruh unit instansi pemerintah baik Pusat maupun Daerah secara nasional. Fenomena yang terjadi pada jajaran birokrasi pemerintah menunjukkan bahwa PNS saat ini belum memiliki kualitas yang sebanding dengan tuntutan pekerjaannya. Sehubungan dengan itu, maka diperlukan langkah-langkah strategis sebagai upaya perbaikan dalam peningkatan kompetensi PNS.

Dalam menjalankan seleksi CPNS, BKN telah mempunyai dan menerapkan sistem rekrutmen berbasis Computer Assisted Test (CAT). Sistem rekrutmen model CAT ini menggunakan pendekatan computeraise, artinya sistem seleksi CPNS akan menjalankan tes seleksi dengan menggunakan komputer secara langsung dan hasil penilaian melalui grade-nya bisa dilihat pada saat itu juga. Metode ini digunakan untuk meminimalisir dan mencegah terjadinya praktek-praktek KKN dalam seleksi PNS, sehingga ke depan betul-betul dapat menghasilkan CPNS yang kompeten. Sosok PNS masa depan yang diharapkan adalah PNS yang profesional, punya daya saing, dan kompeten dalam menjalankan tugas pekerjaannya, artinya PNS yang lebih berkualitas dalam pemberian pelayanan publik.

c. Gaji

Pengembangan kapasitas pegawai juga dapat dilakukan dengan adanya sistem gaji yang jelas. Sistem gaji pada organisasi sector publik merupakan

hal yang sangat vital. Sebagaimana yang diberikan oleh Kanreg II BKN Surabaya terhadap pegawainya. Selain gaji pokok yang diberikan kepada pegawai, Kanreg II BKN Surabaya juga memberikan tunjangan kinerja pegawai dalam rangka meningkatkan kinerja. Sebagaimana yang telah dikemukakan Bapak Samsul Hidayat bahwasanya kelas jabatan terendah di Kanreg II BKN Surabaya ada pada kelas 3 dengan tunjangan kinerja sebesar Rp. 1.972.000,00.

Hasibuan (2012: 118) mendefinisikan gaji sebagai bagian dari kompensasi secara langsung. Gaji merupakan balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Sejalan dengan Hasibuan, Mangkunegara juga mengartikan gaji sebagai uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan.

Menurut analisis peneliti, sistem gaji maupun tunjangan kinerja yang diterapkan pada Kanreg II BKN Surabaya sudah cukup jelas. Akan tetapi pemotongan tunjangan kinerja pegawai bagi yang melanggar, kruang memberikan efek jera kepada pegawai. Beberapa pegawai masih ada yang tidak peduli jika dirinya melanggar dan mengakibatkan tunjangan kinerjanya dipotong.

d. Kondisi Kerja

Sedarmayanti (2000:22) mengemukakan bahwa: “manusia akan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang

optimal, apabila ditunjang suatu kondisi kerja yang sesuai. Kondisi kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman dan nyaman”. Pegawai akan lebih mudah dan senang untuk menyelesaikan pekerjaan apabila didukung oleh kondisi kerja yang menyenangkan (seperti bersih, lingkungan menarik), tetapi jika pegawai diberikan kondisi kerja yang tidak mendukungnya dalam mengerjakan pekerjaan (seperti panas, lingkungan ribut, tidak nyaman), maka pegawai akan sulit untuk melaksanakan tugasnya.

Kondisi kerja adalah serangkaian kondisi atau keadaan lingkungan kerja di sebuah instansi yang menjadi tempat berkerja para pegawai yang dapat mempengaruhi pengembangan kapasitas seorang PNS. Secara teoritis, Putranto (2007: 1) mrngungkapkan bahwa kondisi kerja menyangkut tidak saja kondisi fisik, seperti tempat kerja yang bersih, sehat, tetapi juga menyangkut hubungan antar pegawai di tempat kerja tersebut. Berkaitan dengan hal tersebut, kondisi kerja di Kanreg II BKN Surabaya yang dimaksud dalam penelitian ini meliputi dua hal, yaitu penyediaan sarana dan prasarana, serta hubungan antar pegawai sebagai berikut:

1) Penyediaan Sarana dan Prasarana

Adanya perkembangan zaman yang terus maju, maka sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam pengembangan kapasitas pegawai juga harus seimbang dan memadai. Sarana dan prasarana di Kanreg II BKN Surabaya harus disesuaikan dengan kebutuhannya atau sesuai dengan tugas dan fungsi yang diemban. karena dalam hal ini Kanreg II BKN Surabaya merupakan

instansi yang mengurus di bidang kepegawaian yang mencakup Provinsi Jawa Timur. Jika sarana dan prasarana di Kanreg II BKN Surabaya kurang memadai, maka akan berpengaruh kepada pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dan mempengaruhi pengembangan kapasitas pegawai dalam memberikan pelayanan.

Berdasarkan data mengenai sarana dan prasarana di Kanreg II BKN Surabaya, memperlihatkan adanya peningkatan dalam hal kuantitas dan kualitas sarana dan prasarana. Hal ini menunjukkan bahwa Kanreg II BKN Surabaya serius dalam memfasilitasi pegawainya dengan sarana dan prasarana yang memadai.

2) Membina Hubungan Antar Pegawai

Hubungan antar pegawai merupakan kondisikerja non fisik yang dapat mempengaruhi pengembangan kapasitas pegawai demi mewujudkan kondisi kerja yang nyaman saat bekerja. Hubungan dengan pegawai adalah bagaimana hubungan emosional antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain tdi tempat kerja. Hasil observasi yang telah disajikan dalam pembahasan sebelumnya emenyebutkan adanya hubungan yang cukup baik antar pegawai Kanreg II BKN Surabaya. Hal ini tercermin dari adanya kerja sama pegawai ketika seorang pegawai melaksanakan tugas dan mengerjakan pekerjaannya sehari-hari dengan senang hati para pegawai saling membantu. Dalam menyelesaikan pekerjaannya seharihari tidak berjalan sendiri-sendiri, jika ada pegawai yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan epkerjaannya, maka

pegawai yang lain saling membantu. Namun ada juga beberapa pegawai yang memiliki hubungan kerja yang kurang baik d. misalnya antar pegawai junior dan senior. Hal ini terjadi karena semenjak diberlakukannya sistem CAT, pegawai junior yang masuk melalui tes tersebut merasa lebih hebat dari pegawai senior yang pada saat tes CPNS belum diberlakukannya sistem CAT.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat yang Mempengaruhi Pengembangan Kapasitas Pegawai di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara

Pengembangan kapasitas pegawai merupakan salah satu upaya Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya dalam meningkatkan kinerja pegawai. Di dalam pelaksanaan pengembangan kapasitas terdapat faktor pendukung dan faktor penghambat yang mempengaruhi Kanreg II BKN Surabaya. Faktor pendukung dan faktor penghambat yang mempengaruhi Kanreg II BKN Surabaya cukup mempengaruhi kinerja serta pelayanan yang diberikan pegawai kepada masyarakat. Berikut adalah faktor pendukung dan faktor penghambat yang mempengaruhi pengembangan kapasitas pegawai di Kanreg II BKN Surabaya.

a) Faktor Pendukung

1) Kepemimpinan

Dalam konteks lingkungan organisasi publik, setiap kegiatan dan program yang dijalankan harus didorong oleh peran seorang pemimpin.

Dengan tujuan untuk dapat mengatasi tantangan ke depan dan keterbatasan sumber daya yang dimiliki sector publik. Berdasarkan beberapa teori yang diketahui bahwa kepemimpinan seseorang memiliki peran yang sangat besar dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas seorang pemimpin (Rivai dan Mulyadi, 2009). Sehingga secara langsung maupun tidak langsung, seorang pemimpin merupakan penggerak utama dalam suatu organisasi. Dengan adanya pemimpin yang menjalankan tugas, pokok, dan fungsinya dengan baik, maka akan menentukan keberhasilan dari organisasi tersebut, baik dari segi pemberian layanan kepada masyarakat, dalam hal ini pegawai BKD, maupun dalam menjalankan tugas untuk mencapai tujuan organisasi.

Pemimpin memiliki peran yang sangat dominan dalam meningkatkan kualitas pegawainya, karena seorang pemimpin memiliki kendali dan tanggung jawab penuh untuk mengatur para pegawainya dalam melaksanakan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi pemerintah. Pemimpin yang berada di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya memiliki peran yang sangat besar dalam mengarahkan dan mengendalikan para pegawainya, sehingga pegawai dapat bekerja dengan baik dan professional.

Pemimpin merupakan faktor pendukung internal dalam pelaksanaan program pengembangan kapasitas pegawai. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Warsito dan Yuwono (2003: 6), bahwa kepemimpinan

membuka kesempatan yang luas bagi setiap elemen organisasi untuk menyelenggarakan pengembangan kapasitas (*capacity building*). Berdasarkan penelitian yang dilakukan, diperoleh data bahwa pimpinan Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya memiliki komitmen yang tinggi untuk mendukung pegawai, terutama dalam mendukung kebijakan pemerintah untuk menerapkan *e-government*.

Saat ini, kondisi sarana dan pra sarana yang disediakan oleh Kanreg II BKN Surabaya telah menggunakan peralatan yang canggih dan sesuai dengan teknologi yang baru. Sebagaimana tertuang pada Instruksi Presiden Republik Indonesia nomor 3 tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan E-Government bahwasanya pengembangan *e-government* merupakan upaya untuk mengembangkan penyelenggaraan pemerintahan yang berbasis (menggunakan) elektronik dalam rangka meningkatkan kualitas layanan publik secara efektif dan efisien. Melalui pengembangan *e-government* dilakukan penataan sistem manajemen dan proses kerja di lingkungan pemerintah dengan mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi. Oleh sebab itu, Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya sebagai badan pemerintah yang mengatur manajemen PNS turut serta dalam pengembangan *e-government*.

Selain turut serta dalam pengembangan *e-government*, pimpinan juga bersikap kondusif dan bijak dalam kaitannya dengan pengembangan kapasitas. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil penelitian bahwa Kepala

Kanreg II BKN Surabaya juga menunjuk beberapa pegawainya untuk mengikuti diklat formal yang disesuaikan dengan jabatan structural, pelatihan-pelatihan disesuaikan dengan bidang dan tupoksi pegawai, serta melakukan penilaian tertentu terhadap masing-masing pegawai melalui sistem penilaian kinerja.

2) **Komitmen Bersama**

Komitmen bersama antara pimpinan dan para stafnya merupakan faktor yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan pelaksanaan program pengembangan kapasitas pegawai dalam organisasi publik. Tanpa adanya komitmen yang dimiliki oleh para pegawai, upaya pengembangan kapasitas pegawai tidak dapat terlaksana dengan baik. Warsito dan Yuwono (2003: 6) mengemukakan bahwa komitmen bersama merupakan modal dasar yang harus terus-menerus ditumbuhkembangkan dan dipelihara dengan baik. Tanpa adanya komitmen bersama, baik dari pimpinan tingkat atas, menengah, maupun tingkat bawah dan pegawai yang dimiliki, maka sangat mustahil program pengembangan kapasitas berhasil dilaksanakan dengan baik. Hal ini sesuai dengan komitmen bersama yang dijalankan oleh Kepala Kanreg II BKN Surabaya dan para pegawainya.

Komitmen bersama yang telah dibuat, diawali dari kedudukan dan fungsi dari tiap pegawai. Mengingat bahwa perkembangan zaman yang semakin pesat menuntut semua pegawai Kanreg II BKN Surabaya untuk

dilaksanakan peningkatan kualitas pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Dimana masing-masing pegawai telah memiliki kontrak kerja yang dijadikan sebagai komitmen oleh seluruh pegawai. Di samping itu, dari awal masuk sebagai pegawai, para pegawai sudah terikat oleh sumpah jabatan yang telah dilaksanakan melalui tunjangan jabatan, sehingga pegawai memiliki kewajiban yang harus dilaksanakan. Sumpah jabatan ini juga mendorong pegawai agar melakukan upaya untuk mengembangkan kapasitasnya agar mampu menghasilkan pekerjaan yang semaksimal mungkin sesuai dengan target yang ingin dicapai organisasi.

b) Faktor Penghambat

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan penulis, Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya mengalami hambatan dalam melaksanakan pengembangan kapasitas. Hambatan tersebut berasal dari kurangnya kesadaran individu pegawai.

1) Kesadaran Individu Pegawai

Berkaitan dengan upaya pengembangan kapasitas pegawai dalam suatu organisasi publik diperlukan adanya kesadaran dari individu pegawai. Ketika para pegawai kurang memiliki kesadaran akan pentingnya pengembangan kapasitas pegawai, maka hal ini akan menjadi faktor

penghambat dalam upaya pengembangan kapasitas pegawai. Menurut Warsito dan Yuwono (2003: 9), hambatan paling utama dalam capacity building adalah resistensi dari staf. Pengembangan kapasitas merupakan sebuah inovasi atas perubahan, sehingga pegawai harus melakukan perubahan yang mendukung pengembangan kapasitas. Namun, terdapat beberapa pegawai yang kurang dinamis dan kurang positif dalam menyambut perubahan untuk menjadi lebih baik, sehingga berdampak negative terhadap pelaksanaan pengembangan kapasitas pegawai.

Kesadaran pegawai Kanreg II BKN Surabaya akan pentingnya pengembangan kapasitas pegawai memang beraneka ragam. Ada pegawai yang sangat antusias dalam melakukan perubahan, namun ada pula pegawai yang kurang antusias dalam pelaksanaan pengembangan kapasitas pegawai. Hal ini disebabkan karena pegawai kurang memiliki keinginan dan motivasi untuk melakukan pengembangan yang nantinya akan menghasilkan perubahan dan inovasi. Rendahnya keinginan dari beberapa pegawai untuk turut serta dalam pelaksanaan pengembangan kapasitas tentu dapat menghambat organisasi dalam mengupayakan pengembangan kapasitas dan kemampuan pegawainya.

Kondisi tersebut pada akhirnya akan berimbas pada hasil kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas, pokok, dan fungsinya sendiri karena tidak mampu mencapai sasaran kinerja. Hal tersebut mengakibatkan proses penyelenggaraan pemerintahan tidak dapat berjalan dengan baik. Sebagaimana yang dikemukakan Yuwono (dalam Warsito dan Yuwono,

2003: 13-15), bahwa pengembangan kapasitas merupakan alat, teknik, metode yang digunakan dalam peningkatan pelayanan publik menuju perwujudan tata pemerintahan yang baik (*good governance*). Sehingga dapat disimpulkan bahwa apabila proses pelaksanaan pengembangan kapasitas terhambat, maka proses pelayanan publik tidak dapat dilaksanakan secara optimal.

2) Penempatan Pegawai

Selama ini diakui bahwa permasalahan kualitas pegawai negeri adalah rendahnya kinerja, disiplin dan kompetensi yang disebabkan oleh proses rekrutmen yang tidak selektif. Rekrutmen yang tidak terkendali menyebabkan pembengkakan jumlah sumber daya manusia. Namun ketika harus melakukan pengurangan jumlahnya, proses yang dilalui tidak semudah ketika merekrut mereka. Fenomena ini perlu menjadi pelajaran juga bagi para pengambil keputusan di bidang kepegawaian. Oleh karena itu, perbaikan kualitas pegawai negeri sipil ke depan harus dimulai dari proses rekrutmennya. Kesalahan pada rekrutmen akan berakibat pada aspek-aspek lainnya seperti penempatan, promosi, mutasi, pengembangan, pendidikan dan pelatihan, dan lain-lain.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, terdapat persepsi dari informan bahwasanya sebelum dilakukannya penempatan pegawai, perlu dilakukannya analisis jabatan. Namun, pada faktanya, masih terdapat pegawai yang tidak menempati jabatan sesuai dengan bidang keahliannya.

Hal ini tidak sejalan dengan pendapat Sofyandi (2008: 90) yang menyatakan bahwa analisis jabatan (*job analysis*) merupakan suatu proses yang sistematis untuk mengetahui mengenai isi dari suatu jabatan (*job content*) yang meliputi tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan, tanggung jawab, kewenangan, kondisi kerja, dan mengenai syarat-syarat kualifikasi yang dibutuhkan (*job requirements*) seperti pendidikan, keahlian, kemampuan, pengalaman kerja, dan lain-lain, agar seseorang dapat menjalankan tugas-tugas dalam suatu jabatan dengan baik.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti, menunjukkan bahwa upaya pengembangan kapasitas pegawai di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya merupakan upaya pengembangan kapasitas individu pegawai sesuai dengan teori Grindle (dalam Haryono, dkk 2012: 46), bahwa sebagai sumber daya manusia dalam organisasi yang harus ditingkatkan adalah kemampuan dan profesionalisme dalam bekerja melalui pelatihan (diklat), rekrutmen calon pegawai, pemberian gaji, dan kondisi kerja.
 - a. Dalam peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai internal Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya diupayakan dengan cara mengikuti diklat pra jabatan bagi calon pegawai, diklat kepemimpinan bagi pejabat struktural, diklat fungsional bagi jabatan fungsional, serta diklat teknis bagi jabatan truktural maupun jabatan fungsional.
 - b. Sejak tahun 2009, sistem rekrutmen pegawai Badan Kepegawaian Negara mulai menggunakan aplikasi *Computer Assisted Test/CAT* dengan metode rangking, sistem *passing grade* diterapkan BKN untuk tes CPNS dengan CAT pada tahun 2010. Pada saat ini, rekrutmen

calon pegawai Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya mengacu pada Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 9 Tahun 2012 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil. Kanreg II BKN Surabaya hanya memiliki 2 (dua) jenis pegawai, yakni pegawai tetap dan pegawai *outsourcing*. Pegawai tetap direkrut melalui tes bersama yang diadakan oleh Badan Kepegawaian Negara Pusat, sedangkan pegawai *outsourcing* diadakan melalui organisasi yang menaungi pegawai tersebut. Pegawai *outsourcing* di Kanreg II BKN Surabaya antara lain: Petugas keamanan, resepsionis, petugas kebersihan, serta *driver*.

- c. Sistem penggajian yang diperuntukkan bagi pegawai internal Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya sudah cukup baik dan sudah sesuai dengan aturan yang berlaku. Pemberian gaji untuk pegawai Kanreg II BKN Surabaya diatur dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 9 Tahun 2011 tentang Ketentuan Teknis Pelaksanaan Peraturan Presiden Nomor 27 Tahun 2011 tentang Penyesuaian Gaji Pokok Pegawai Negeri Sipil menurut Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2010 ke dalam Gaji Pokok Pegawai Negeri Sipil menurut Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2011. Selain pemberian gaji pokok, pemerintah juga memberikan tunjangan kepada pegawai Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya. Tata cara pemberian maupun pemotongan tunjangan kinerja pegawai Kanreg II BKN Surabaya telah diatur dalam Peraturan Kepala

Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2016 tentang Tata Cara Pemberian, Pemotongan, dan Penghentian Pembayaran Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan Kepegawaian Negara.

- d. Kondisi kerja pegawai Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya jika dilihat dari segi penyediaan sarana dan pra sarana secara keseluruhan sudah cukup mendukung. Misalnya dengan adanya anjungan mandiri yang terletak di *lobby* sebelah kanan Kanreg II BKN Surabaya yang berfungsi sebagai penyediaan informasi pegawai bagi pengunjung. Selain itu juga disediakan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) *online*. SAPK dibuat dalam rangka menangani masalah duplikasi data pegawai. Akan tetapi, terdapat kendala yang seringkali dihadapi, yakni lambatnya *server* Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya sehingga memperlambat pegawai dalam proses input data. Mendukung atau tidaknya kondisi kerja pegawai juga dapat dilihat dari bagaimana pegawai saling membina hubungan antara yang satu dengan yang lain. Sejauh ini, hubungan antar pegawai secara formal sudah cukup baik dan berjalan sesuai dengan tugas, pokok, dan fungsinya. Sementara kegiatan informal seperti kegiatan ESQ kurang memberikan dampak positif terhadap hubungan antar pegawai. ESQ hanya memberikan efek positif sementara terhadap pegawai.

2. Dalam pelaksanaan upaya pengembangan kapasitas pegawai internal Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya terdapat faktor-faktor yang mendukung dan menghambat, antara lain:

a. Faktor pendukung internal dalam pengembangan kapasitas pegawai, peran kepemimpinan di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya ditunjukkan dengan memerintahkan pegawainya untuk dapat mengikuti Pendidikan dan Pelatihan (Diklat), baik formal maupun non formal, yang diselenggarakan oleh Pusat Pengembangan BKN maupun lembaga lain, berdasarkan tugas, pokok, dan fungsi yang diemban dan jabatan yang sedang diduduki. Di samping itu, kepala kanreg yang menjabat saat ini sangat memprioritaskan pelayanan dengan menggunakan teknologi. Dengan demikian, pelayanan yang diberikan oleh para pegawai mampu berjalan lebih tepat waktu. Dukungan pimpinan seperti ini tentu sangat mendukung keberhasilan upaya Kanreg II BKN Surabaya untuk mengembangkan kapasitas pegawai internalnya.

b. Faktor pendukung lainnya adalah komitmen bersama antara pimpinan serta bawahannya. Komitmen seluruh personil Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya berdasar pada tugas, pokok, dan fungsi, serta sumpah jabatan yang telah dilaksanakan, terkait dengan pengembangan kapasitas pegawai melalui pengembangan karier karena dengan adanya suatu

tunjangan jabatan yang mendorong dan menuntut pegawai untuk mengembangkan kemampuannya agar mampu menghasilkan kinerja yang professional dan sesuai dengan target atau tepat sasaran melalui kontrak kerja.

- c. Faktor penghambat dalam pengembangan kapasitas pegawai internal Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya berasal dari kesadaran individu masing-masing pegawai. Masih terdapat beberapa pegawai yang cenderung kurang memiliki keinginan untuk berkembang dan meningkatkan kemampuannya

B. Saran

Saran-saran yang dapat diberikan oleh peneliti pada Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya dalam hal pengembangan kapasitas pegawai, antara lain:

1. Setelah dilakukannya rekrutmen pegawai baru, penempatan pegawai sangat penting untuk diperhatikan. Penempatan pegawai sebaiknya disesuaikan dengan bidang keahlian yang dimilikinya. Hal tersebut untuk meminimalisir terjadinya penurunan kinerja maupun kualitas pelayanan pegawai sebagai akibat dari tidak tepatnya penempatan pegawai.
2. Pelaksanaan kegiatan informal dalam mendukung pengembangan kapasitas pegawai perlu dikaji ulang kembali. Kegiatan informal yang

akan dilakukan harus disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan pegawai di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya agar kegiatan yang dilaksanakan tidak terbuang sia-sia. Karena untuk mengadakan kegiatan informal membutuhkan dana yang tidak sedikit.

3. Dalam mendukung pelaksanaan *e-government*, kepala Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya mengedepankan penggunaan teknologi untuk para pegawainya dalam bekerja. Akan tetapi, banyak pegawai yang mulai memasuki maupun sudah berusia lanjut kurang mampu untuk menggunakan teknologi. Oleh sebab itu, Kanreg II BKN Surabaya perlu memberikan pelatihan maupun sosialisasi kepada pegawai tersebut dalam menggunakan teknologi. Hal tersebut ditujukan agar pegawai mampu menggunakan teknologi yang ada di Kanreg II BKN Surabaya, serta tidak menghambat proses pelayanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Kepegawaian Negara. 2016. *BKN Tingkatkan Kompetensi Pegawai melalui Diklat Teknis*. Diakses melalui <http://www.bkn.go.id/berita/bkn-tingkatkan-kompetensi-pegawai-melalui-diklat-teknis> (Pada tanggal 3 Agustus 2016).
- Dharma, Agus. 2000. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Djarmiko, Yayat Hayati. 2005. *Perilaku Organisasi*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Haryanto. 2014. *Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Teori dan Aplikasi*. Jakarta: AP2I Pres.
- Haryono, Bambang Santoso, dkk. 2012. *Capacity Building*. Malang: UB Press.
- Hasibuan, Malayu SP. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Indradi, Sjamsiar Sjamsuddin. 2006. *Dasar Dasar & Teori Administrasi Publik*. Malang: Agritek Yayasan Pembangunan Nasional.
- Indrawijaya, Adam Ibrahim. 1983. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru.
- Kusdi. 2011. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Milen, Anneli. 2004. *Pegangan Dasar Pengembangan Kapasitas*. Yogyakarta: Pembaharuan.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, and Johnny Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis*. California: SAGE Publications.
- Moeloeng, Lexy J. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Palupi, Diah Eka. 2015. Kepala BKN: Hadapi MEA, Pembangunan Ekonomi dan Kapasitas SDM Harus Linear. *Buletin Badan Kepegawaian Negara*, edisi XXXIII. Hal. 9-10.
- Pemerintah Provinsi Jawa Timur. 2015. Sekilas Jawa Timur. Diakses melalui <http://jatimprov.go.id/read/sekilas-jawa-timur/sekilas-jawa-timur>. (Pada tanggal 10 Agustus 2016)
- Republik Indonesia. 2011. *Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2011 tentang Pedoman Penghitungan Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Sekretariat Negara.

- Republik Indonesia. 2013. *Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 22 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Perencanaan Pengembangan Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Republik Indonesia. 2014. *Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 36 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Republik Indonesia. 2016. *Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2016 tentang Tata Cara Pemberian Pemotongan dan Penghentian Pembayaran Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan Kepegawaian Negara*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Sari, Dwi Novita. 2011. *Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur dalam Mewujudkan Profesionalisme Pegawai Negeri Sipil (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang)*. Universitas Brawijaya, Malang: Tidak diterbitkan.
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sedarmayanti. 2000. *Tata Kerja Dan Produktivitas Kerja (Suatu Tinjauan dari Aspek Ergonomo Atau Kaitan Antara Manusia Dengan Lingkungan Kerja)*. Bandung : CV. Mandar Maju.
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sevilla, Consuelo G. 2006. *Pengantar Metode Penelitian*. Jakarta: UI-Press.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Alfabeta.
- Syafiie, Inu Kencana. 2006. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Syafri, Wirman. 2012. *Studi tentang Administrasi Publik*. Jakarta: Erlangga.
- Tim Peneliti STIA LAN Makassar. 2012. *Capacity Building Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota Di Indonesia*. Diakses melalui <http://fridaus.org/index.php/pustaka-digital/133-hasil-penelitian/252-penelitian-stia-lan-makassar-2012-capacity-building-birokrasi-pemerintah-daerah-kabupaten-kota-di-indonesia>. (Pada tanggal 26 Januari 2016)
- Warsito dan Yuwono, teguh. 2003. *Otonomi Daerah Capacity Building dan Penguatan Demokrasi Lokal*. Semarang: Puskodak UNDIP.
- Zauhar, Soesilo. 1996. *Administrasi Publik*. Malang: Penerbit IKIP Malang.



LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Riset/Survey



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN
PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia
Telp. : +62-341-553737, 568914, 558226 Fax : +62-341-558227
http://fia.ub.ac.id E-mail: fia@ub.ac.id

Nomor : 0556./UN.10.3/44/2016

Lampiran : -

Perihal : Riset/Survey

Kepada : Yth. Kepala Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional II Surabaya
Jl. Letjen S. Parman No. 6 Waru, Sidoarjo
Jawa Timur

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang mohon dengan
hormat bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk memberikan kesempatan melakukan
riset/survey bagi mahasiswa :

Nama : Ramadhanur Kertaningrum

Alamat : Jl. Watumujur 1 no. 11 Lowokwaru, Kota Malang.

NIM : 125030100111136

Jurusan : Administrasi Publik

Tema : Pengembangan Kapasitas Pegawai dalam Meningkatkan Kinerja
(Studi pada Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional II
Surabaya)s

Lamanya : 1 Bulan

Peserta : 1 (satu) Orang

Demikian atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Malang, 07 Juni 2016

a.n Dekan

Ketua, Program Studi Administrasi Publik



Dr. Lely Indah Mindarti, M. Si
NIP. 19690524 200212 2 002

Lampiran 2. Surat Persetujuan Riset/Survey



BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA
KANTOR REGIONAL II

Surabaya, 14 Juni 2016

Nomor : 76/KR.II.A/VI/2016
Lampiran : -
Perihal : Riset / Survey Proposal
Skripsi Mahasiswa
An. Ramadhanur Kertaningrum

Kepada.
Yth. Ketua Program Studi Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Di
M a l a n g

1. Berkenaan dengan Surat Ketua Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang Nomor : 8506/UN.10.3/Ak/2016 tanggal 7 Juni 2016 perihal Permohonan Riset/Survey Mahasiswa An. Ramadhanur Kertaningrum terkait Proposal Skripsi dengan tema "Pengembangan Kapasitas Pegawai dalam Meningkatkan Kinerja" (Studi pada Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional II Surabaya) sudah kami terima.
2. Sehubungan dengan hal itu, kami sampaikan bahwa pada dasarnya Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya menyetujui permohonan tersebut, dengan catatan yang bersangkutan bersedia mentaati peraturan dan tata tertib yang berlaku di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya.
3. Demikian kami sampaikan, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

An. Kepala Kantor Regional II
Badan Kepegawaian Negara
Kepala Sub Bagian Kepegawaian

Su Lestina, SH.
NIP. 197202271993032001

Lampiran 3. Contoh Surat Undangan Diklat Prajabatan

52/15
20 15
10


BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA
PUSAT PENGEMBANGAN APARATUR SIPIL NEGARA
Akreditasi Nomor : 924/I/10/8/2005 - 720/I/10/8/2006 - 909/I/10/8/2006
Jalan Pandansari KM. 45 No. 32, Ciawi, Bogor, Jawa Barat Telp/Fax (0251) 8246811
Jl. Mayjend Sutoyo No. 12 Cililitan, Jakarta Timur Telp/Fax (021) 8010321

Nomor : 209 /TU/Pusbang ASN/X/2015
Perihal : Undangan Peserta
Diklat Prajabatan Golongan I/II Angkatan I, II, III

Bogor, 16 Oktober 2015

Kepada Yth.
(Daftar Nama Terlampir)

1. Sehubungan dengan surat dari Kepala Biro Kepegawaian Nomor: 829a/K/ROPEG/IX/ 2015 tanggal 28 September 2015, perihal penyampaian daftar nama peserta Diklat Prajabatan Golongan II dan III, bahwa Diklat tersebut akan dilaksanakan pada tanggal 26 Oktober s.d 24 November 2015 (Gol. II), maka kami mengharapkan Saudara untuk menugaskan CPNS di Unit Saudara (sebagaimana terlampir) untuk mengikuti Diklat dimaksud pada:

Hari : Senin, 26 Oktober 2015
Waktu : Pukul 08.00 WIB
Tempat : Pusat Pengembangan ASN BKN (setelah rest area Ciawi)
Jl. Pandansari, KM. 45 No. 32, Ciawi, Bogor.

2. Setelah menerima undangan ini kami mengharapkan konfirmasi kesediaan peserta ke Sdr. Didi Karyadi HP. 08129450950 atau Eka Santosa HP. 085883388598.

3. Pusbang ASN akan menanggung biaya akomodasi dan konsumsi, sedangkan biaya perjalanan peserta Diklat ke Pusbang ASN dibebankan pada masing-masing Kantor Regional/Unit Kerja yang bersangkutan kecuali Kanreg XIII BKN Banda Aceh dan Kanreg XIV BKN Manckwari, sedangkan biaya perjalanan peserta Diklat dari UPT (Unit Pelaksana Teknis) akan ditanggung Biro Kepegawaian.

4. Demikian undangan ini kami sampaikan, dan atas kerjasama Saudara diucapkan terima kasih.

Kepala Pusat Pengembangan ASN

Ahmad Jalis, M.A.
NIP. 19610212 198509 1 001

Tembusan disampaikan kepada Yth :

1. Kepala BKN;
2. Sekretaris Utama;
3. Kepala Biro Kepegawaian.

Lampiran 4. Contoh Surat Undangan Diklat Kepemimpinan Tingkat III

STANKOMJAB-BKN FAX NO. : 88889689 Aug. 04 2015 08:59AM P1



BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA
PUSAT PENGEMBANGAN APARATUR SIPIL NEGARA
Akreditasi Nomor : 924/I/10/8/2005 - 720/I/10/8/2006 - 909/I/10/8/2006
Jalan Pandansari KM. 45 No. 32, Ciawi, Bogor, Jawa Barat Telp/Fax (0251) 8246811
Jl. Mayjend Sutoyo No. 12 Cilandak, Jakarta Timur Telp/Fax (021) 8010321

Nomor : 124 /TU/Pusbang ASN/VII/2015
Perihal : Undangan Peserta
Diklat Kepemimpinan Tingkat III
Bogor, 31 Juli 2015

Kepada Yth.
(Daftar Nama Terlampir)

1. Berdasarkan Surat Kepala Biro Kepegawaian Nomor: 595/K/Kepeg-VII/2015 tanggal 7 Juli 2015 perihal Usulan Calon Peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat III, dengan ini kami beritahukan bahwa Diklat Kepemimpinan Tingkat III akan dilaksanakan pada tanggal 31 Agustus s.d 08 Desember 2015.
2. Sehubungan dengan hal tersebut, diharapkan kehadiran Saudara untuk mengikuti Diklat dimaksud pada:
hari : Senin, 31 Agustus 2015
waktu : Pukul 09.00 WIB
tempat : Pusat Pengembangan ASN BKN (setelah rest area Ciawi)
Jl. Pandansari, KM. 45 No. 32, Ciawi, Bogor.
3. Biaya akomodasi dan konsumsi ditanggung oleh Pusat Pengembangan ASN BKN kecuali biaya transportasi peserta Diklat ke Pusat Pengembangan ASN BKN (PP), dibebankan pada instansi pengirim.
4. Setelah menerima undangan ini kami mengharapkan konfirmasi kesediaan peserta paling lambat tanggal 10 Agustus 2015 ke Sdr. Sri HP. 081389380955 atau Eke Santosa HP. 085883388598. Konfirmasi melewati batas waktu tersebut dianggap mengundurkan diri.
5. Demikian undangan ini kami sampaikan, atas kehadiran Saudara diucapkan terima kasih.

Kepala Pusat Penilaian Kompetensi ASN
Selaku
Prt. Kepala Pusat Pengembangan ASN

Ahmad Jalis, SH, MA.
NIP. 19610212 198309 1 001

Catatan:

1. Pakaian: acara Pembukaan dan Penutupan memakai batik (selama Diklat: Senin - Rabu bebas rapi berdasi; Kamis - Sabtu batik);
2. Membawa Pakaian dan Sepatu Olah Raga;
3. Membawa pas foto berwarna ukuran 4x6 = 2 lbr (latar belakang warna merah);
4. Membawa Laptop dan SOTE;
5. Membawa sarana mandi dan selimut;
6. Membawa obat pribadi dan Kartu Askes/GPJS.

Lampiran 5. Contoh Surat Undangan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV

KOMUTAB-BKN FAX NO. : 80889609 Aug. 04 2015 02:06PM P1

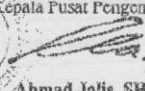


BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA
PUSAT PENGEMBANGAN APARATUR SIPIL NEGARA
Akreditasi Nomor : 924/I/10/6/2005 - 720/I/10/8/2006 - 909/I/10/8/2006
Jalan Pandansari KM. 45 No. 32, Ciawi, Bogor, Jawa Barat Telp/Fax (0251) 8246811
Jl. Mayjend Sutoyo No. 12 Cihilitan, Jakarta Timur Telp/Fax (021) 8010321

Nomor : 05/TU/Pusbang ASN/VII/2015 Bogor, 31 Juli 2015
Perihal : Undangan Peserta
Diklat Kepemimpinan Tingkat IV

Kepada Yth.
(Daftar Nama Terlampir)

1. Berdasarkan Surat Kepala Biro Kepegawaian Nomor: 595/K/Kepeg/VII/2015 tanggal 7 Juli 2015 perihal Usulan Calon Peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat IV, dengan ini kami beritahukan bahwa Diklat Kepemimpinan Tingkat IV akan dilaksanakan pada tanggal 24 Agustus s.d 08 Desember 2015.
2. Sehubungan dengan hal tersebut, diharapkan kehadiran Saudara untuk mengikuti Diklat dimaksud pada:
hari : Senin, 24 Agustus 2015
waktu : Pukul 09.00 WIB
tempat : Pusat Pengembangan ASN BKN (setelah rest area Ciawi)
Jl. Pandansari, KM. 45 No.32, Ciawi, Bogor.
3. Biaya akomodasi dan konsumsi ditanggung oleh Pusat Pengembangan ASN BKN kecuali biaya transportasi peserta Diklat ke Pusat Pengembangan ASN BKN (PP), dibebankan pada Instansi pengirim.
4. Setelah menerima undangan ini kami mengharapkan konfirmasi kesediaan peserta paling lambat tanggal 10 Agustus 2015 ke Sdr. Septi Andriyani HP. 082113092235 atau Rio HP. 081282171451. Konfirmasi melewati batas waktu tersebut dianggap mengundurkan diri.
5. Demikian undangan ini kami sampaikan, atas kehadiran Saudara diucapkan terima kasih.

Kepala Pusat Penilaian Kompetensi ASN
Selaku
Plt. Kepala Pusat Pengembangan ASN

Ahmad Jalis, SH, MA.
NIP. 19610212 198509 1 001

Catatan:

1. Pakaian: acara Pembukaan dan Penutupan memakai batik (selama Diklat: Senin - Rabu bebas rapi berdasi; Kamis - Sabtu batik);
2. Membawa Pakaian dan Sepatu Olah Raga;
3. Membawa pas foto berwarna ukuran 4x6 = 2 lb (latar belakang warna merah);
4. Membawa Laptop dan SOTK;
5. Membawa sarana mandi dan selimut;
6. Membawa obat pribadi dan Kartu Askes/BPJS.

Lampiran 6. Contoh Surat Koordinasi Pelaksanaan Diklat Manajemen ASN

ANKOMTAB-BKN FAX NO. : 80889609 Mar. 12 2015 10:47AM P1



BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA
PUSAT PENGEMBANGAN APARATUR SIPIL NEGARA
Akreditasi : Nomor 924/I/10/8/2005 - 720/I/10/8/2006 - 909/I/10/8/2006
Jalan Pandansari KM. 45, No. 32, Ciawi, Bogor Telp./Fax. (0251) 8246811 HP. 081288659055, 085680040902015

Nomor : 003 /TU/Pusbang ASN/III/2015
Perihal : Koordinasi Pelaksanaan Diklat
Manajemen ASN

Bogor, 11 Maret 2015

Yang terhormat,
Kepala Badan Kepegawaian Daerah
Pemerintah Kota Malang

Dengan hormat,

1. Bersama ini kami beritahukan bahwa Pusat Pengembangan Aparatur Sipil Negara BKN akan mengadakan kunjungan dalam rangka koordinasi pelaksanaan Diklat Manajemen ASN ke Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Kota Malang.
2. Sehubungan dengan hal itu, kami mohon bantuan Saudara untuk dapat memfasilitasi dan membantu Tim Pusat Pengembangan Aparatur Sipil Negara (terlampir) demi kelancaran pelaksanaan kegiatan tersebut.
3. Demikian, atas bantuan dan kerjasamanya, kami ucapkan terima kasih.

Kepala
Pusat Pengembangan Aparatur Sipil Negara


R. Effendi, S.IP., M.Si
NIP. 19550721 197503 1 001

Tembusan:
Kepala Kanreg II BKN Surabaya.

Lampiran 7. Contoh Surat Undangan Keikutsertaan Diklat Mandiri



**IKATAN AUDITOR KEPEGAWAIAN
REPUBLIK INDONESIA**

Nomor : 102 /IAKRI/VIII/15
Lampiran : 1 (satu) berkas
Perihal : Undangan/Pemberitahuan
Keikutsertaan Diklat Mandiri

Jakarta, 14 Agustus 2015

Kepada Yth.

1. Inspektur Jenderal/Inspektur di lingkungan Instansi Pemerintah.
2. Kepala Biro Kepegawaian Kementerian/LPNK.
3. Pejabat Pembina Kepegawaian Provinsi/Kabupaten/Kota.
4. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota.
5. Inspektur Provinsi/Kabupaten/Kota.

di -
Tempat

Sesuai dengan arahan dan surat dari Direktur Pengawasan dan Pengendalian Bidang Kode Etik, Disiplin, Pemberhentian dan Pensiun PNS Nomor: F.IV.26-30/V.80-6/99 tanggal 13 Agustus 2015 perihal Pencabutan Undangan Diklat Teknis Auditor Kepegawaian, maka dengan ini disampaikan bahwa kegiatan Diklat dimaksud tetap berjalan sesuai agenda kegiatan Ikatan Auditor Kepegawaian Republik Indonesia (IAKRI), dan dilaksanakan sepenuhnya oleh IAKRI, untuk itu disampaikan dengan hormat rencana kegiatan Diklat Mandiri, sebagai berikut:

1. Diklat akan dilaksanakan mulai tanggal 14 s.d 23 September 2015, di Hotel Rizen Kedaton, Jl. Lodaya, Desa Bojong Honje, Sukaraja Gunung Geulis, Bogor, Telp. (0251) 7160547.
2. Persyaratan Calon Peserta
Bagi Auditor Kepegawaian yang berminat mengikuti Diklat wajib mendaftarkan segera kepada panitia penyelenggara dengan melampirkan:
 - a. Surat Tugas mengikuti diklat dari pimpinan unit kerja (minimal Eselon II);
 - b. Fotocopy ijasah dan SK Pangkat/Jabatan terakhir;
 - c. Pasfoto ukuran 3x4 sebanyak 3 lembar, dengan ketentuan memakai kemeja putih dan dasi (bagi pria) dan latar belakang merah.

Sekretariat :
Gedung Badan Kepegawaian Negara, Blok II, Lt. 10
Jl. Let. Jend. Sudoyo No. 12 Jakarta 13640 Telp. 021-8093008 Ext. 4011 E-mail: audwanri2014@gmail.com

Pembiayaan

Biaya diklat per peserta adalah sebesar Rp. 6.500.000,00 (enam juta lima ratus ribu rupiah), terdiri atas biaya penyelenggaraan diklat dan biaya akomodasi (termasuk biaya konsumsi). Biaya tersebut menjadi beban instansi asal peserta yang disetorkan ke nomor rekening **5500302340 BCA Cabang Kemanggisan a.n PT. Solusi Prophepsi Mandiri**, dan batas pengiriman paling lambat tanggal 31 Agustus 2015. Untuk biaya transportasi peserta dari tempat asal ke tempat diselenggarakannya diklat dan sebaliknya menjadi beban instansi asal peserta.

4. Persyaratan kelengkapan lainnya

- Selama diklat berlangsung, peserta mengenakan pakaian bebas rapi dan membawa pakaian batik untuk kegiatan pembukaan/penutupan diklat serta digunakan pada hari Jum'at dan Sabtu.
- Peserta diharapkan sudah tiba dan melakukan registrasi pada Panitia Penyelenggara Diklat saat acara pembukaan tanggal 14 September 2015 di BKN lantai 5 Gedung Blok I, Jln. Letjen Sutoyo No. 12 Cililitan, Jakarta Timur.
- Setiap hari Selasa, Rabu dan Kamis, peserta diwajibkan mengikuti kegiatan senam pagi (termasuk untuk kegiatan *outbond*/dinamika kelompok). Untuk itu setiap peserta diminta membawa pakaian dan sepatu olahraga.

Kami mengharapkan Saudara menyampaikan kepastian keikutsertaan sebagai peserta melalui email ke audiwanri2014@gmail.com atau melalui *contact person* a.n. **Sdri. Briliant - 081315321250** dan **Sdr. Astadi Pratomo - 081316467090**.

Demikian kami sampaikan dan atas perhatian serta kerjasamanya, kami ucapkan terima kasih.

Ketua Umum

Pengurus Pusat Ikatan Auditor Kepegawaian RI



SUMARYANTO, SH, M.Si

021-198203 1 018

Tembusan :

- Kepala BKN, Up. Kepala Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Kepegawaian;
- Kepala Pusat Pengembangan ASN di Ciawi - Bogor;
- Para Kepala Kantor Regional I s.d. XIV BKN.

Sekretariat :

Gedung Badan Kepegawaian Negara, Blok II, Lt. 10

Jl. Let. Jend. Sutoyo No. 12 Jakarta 13640 Telp. 021-8093008 Ext. 4011 E-mail: audiwanri2014@gmail.com

Lampiran 8. Contoh Surat Undangan Diklat Teknis Perencanaan dan Pengadaan PNS

KOMJAB-EK4N FAX NO. : 88899689 Sep. 02 2015 09:34AM P1



BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA
PUSAT PENGEMBANGAN APARATUR SIPIL NEGARA
Akreditasi Nomor : 924/I/10/8/2005 - 720/I/10/8/2006 - 909/I/10/8/2006
Jalan Pandansari KM. 45 No. 32, Ciawi, Bogor, Jawa Barat Telp/Fax (0251) 8246811
Jl. Mayjend Sutoyo No. 12 Cililitan, Jakarta Timur Telp/Fax (021) 8010321

Nomor : 161 /TU/Pusbang ASN/IX/2015 Bogor, 01 September 2015
Perihal : Undangan Peserta
Diklat Teknis Perencanaan dan Pengadaan PNS

Kepada Yth.
(Daftara nama terlampir)

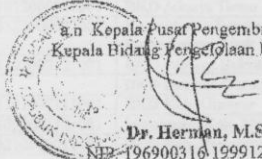
1. Dengan ini kami sampaikan bahwa Pusat Pengembangan ASN BKN akan menyelenggarakan Diklat Teknis Perencanaan dan Pengadaan Pegawai pada tanggal 14 s.d 18 September 2015, sehubungan dengan hal tersebut kami mohon kehadiran Saudara untuk mengikuti Diklat dimaksud, pada:

Hari : Senin, 14 September 2015
Waktu : Pukul 10.00 WIB
Tempat : Pusat Pengembangan ASN BKN (setelah rest area Ciawi)
Jl. Pandansari, KM. 45 No. 32, Ciawi, Bogor.

2. Biaya Akomodasi dan konsumsi ditanggung oleh Pusat Pengembangan ASN BKN kecuali biaya transportasi peserta Diklat ke Pusat Pengembangan ASN BKN (pp), dibebankan pada instansi pengirim.

3. Setelah menerima undangan ini kami mengharapkan konfirmasi kesediaan peserta paling lambat tanggal 9 September 2015 ke Sdr. Sri Indaryani HP. 081389380955. Konfirmasi melewati batas waktu tersebut dianggap mengundurkan diri.

4. Demikian undangan ini kami sampaikan, atas kehadiran Saudara diucapkan terima kasih.


a.n Kepala Pusat Pengembangan ASN
Kepala Bidang Pengembangan Diklat ASN
Dr. Herman, M.Si
NIP. 196900316 199912 1 001

Catatan:
1. Peserta agar memakai pakaian batik selama mengikuti Diklat;
2. Membawa Pakaian Olah Raga dan Sepatu Olah Raga;
3. Membawa pas potr berwarna ukuran 3x4= 2, lbr (latar belakang warna merah);
4. Membawa sarana mandi dan selimut;
5. Membawa obat pribadi dan Kartu Askes

Lampiran 9. Contoh Surat Penawaran Pengangkatan Jabatan Fungsional Arsiparis


BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

Nomor : 752 /K/ROPEG/IX/2015
Lampiran :
Perihal : Penawaran Pengangkatan
Jabatan Fungsional
Arsiparis melalui Tata Cara
Penyesuaian/Inpassing
di Lingkungan Badan
Kepegawaian Negara

Jakarta, 9 September 2015

Kepada
Yth. Pejabat Pimpinan Tinggi
Pratama di Lingkungan
Badan Kepegawaian Negara
di
Tempat

1. Dalam Rangka Penibinaan dan Pengembangan Jabatan Fungsional Arsiparis di lingkungan Badan Kepegawaian Negara yang terkait dengan bidang pengelolaan Arsip pada instansi Pemerintah Pusat dan Daerah sesuai dengan peraturan penundang-undangan, maka bersama ini kami beritahukan bahwa Badan Kepegawaian Negara melalui Biro Kepegawaian akan melaksanakan seleksi pengangkatan dalam jabatan Fungsional Arsiparis melalui Tata Cara Penyesuaian/Inpassing, bersama ini dengan hormat dapat kami sampaikan hal-hal sebagai berikut :

a. Adapun syarat-syarat pengangkatan dalam jabatan Arsiparis adalah sesuai dengan Ketentuan Pasal 2 Peraturan Kepala Arsip Nasional Republik Indonesia Nomor : 30 Tahun 2015 Tentang Tata Cara Penyesuaian (Inpassing) Jabatan Fungsional Arsiparis, antara lain disebutkan :

- 1) PNS yang memiliki pengalaman dan menjalankan tugas di bidang pengelolaan arsip dapat diangkat dalam jabatan Fungsional Arsiparis, kategori keterampilan melalui Penyesuaian (Inpassing).
- 2) bejazah SLTA ;
- 3) pangkat paling rendah Pengatur, Golongan Ruang II/c ;
- 4) memiliki pengalaman dalam pelaksanaan tugas dibidang pengelolaan Arsip paling kurang 2 (dua) tahun ;

FROM : ROPEG
PRK NO. : 0218888889557
Sept. 11 2015 09:44:47 P2

5) mengikuti dan lulus Uji Kompetensi di bidang kearsipan;

6) nilai prestasi kerja paling kurang bernilai baik dalam 1 (satu) tahun terakhir; dan

7) Usia paling tinggi 50 (lima puluh) tahun.

b. Selain memenuhi syarat sebagaimana dimaksud pada ayat (2), PNS wajib mendapatkan ijazah Diploma III (D III) paling lama 5 (lima) tahun sejak penetapan pengangkatan dalam jabatan Fungsional Arsiparis.

c. Sehubungan dengan hal tersebut, mohon dengan hormat kiranya Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Unit Kerja Saudara/i yang berminat dan memenuhi persyaratan dapat diusulkan ke Biro Kepegawaian paling lambat Tanggal 30 September 2015 dengan melampirkan persyaratan berkas.

2. Selanjutnya akan diikuti sertakan dalam Uji Kompetensi yang akan dilaksanakan oleh ANRI dan Jadwal pelaksanaan diberitahukan lebih lanjut.

3. Demikian, kami sampaikan, atas perhatiannya diucapkan terimakasih.



Tembusan disampaikan kepada Yth.
Sekretaris Utama BKN sebagai laporan.

CURRICULUM VITAE

A. Identitas Diri

Nama : Ramadhanur Kertaningrum
 Tempat, Tanggal Lahir : Jakarta, 13 Maret 1994
 Umur : 22 Tahun
 Jenis Kelamin : Perempuan
 Agama : Islam
 Alamat di Malang : Jl. Watumujur 1 No. 11 Lowokwaru, Malang
 Alamat Asal : Wisma Tropodo, Jl. Nusantara 1 BB-06 Waru, Kab. Sidoarjo
 NIM : 125030100111136
 Fakultas/Jurusan : Ilmu Administrasi/Administrasi Publik
 No Telepon : 082302211075
 Alamat Email : ramadhanurkertaningrum@gmail.com

B. Riwayat Pendidikan Formal

NO	PENDIDIKAN FORMAL	TAHUN
1	SDIT Raudhatul Jannah Cilegon	2000-2002
2	SD Al Falah Tropodo 1	2002-2006
3	MTs PPMI Assalaam Sukoharjo	2006-2009
4	SMA PPMI Assalaam Sukoharjo	2009-2012
5	Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya	2012-2016

C. Pengalaman Organisasi

NO	POSISI	ORGANISASI	TAHUN
1	Staf Minat Bakat	Himpunan Mahasiswa Jurusan Administrasi Publik	2013
2	Staff Advokesma	Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ilmu Administrasi	2013

