

PENINGKATAN PRODUKTIVITAS PEGAWAI MELALUI REKRUTMEN BERDASARKAN KARAKTERISTIK KEPERIBADIAN INDIVIDU

EMPLOYEES PRODUCTIVITY IMPROVEMENT THROUGH INDIVIDUAL PERSONALITY CHARACTERISTIC BASED RECRUITMENT

Anang Pikukuh Purwoko

Pusat Pengkajian dan Penelitian Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara

Jl. MayJend. Soetoyo 12 Cililitan Jakarta Timur

Email: lefty_app@yahoo.com

(Diterima 10 Oktober 2012, direvisi 29 Oktober 2012, diterbitkan 14 November 2012)

Abstrak

Pegawai yang dibutuhkan oleh organisasi, selain mempunyai kemampuan yang diinginkan, juga memiliki karakteristik pribadi yang sesuai dengan pekerjaannya. Dengan kedua kriteria tersebut diharapkan diperoleh pegawai dengan produktivitas yang tinggi. Pengkajian ini merupakan pengkajian lanjutan yang hendak melakukan pemetaan profil berdasarkan kesesuaian antara karakteristik kepribadian individu pegawai dengan klasifikasi pekerjaannya. Hasil yang diperoleh dari pengkajian ini menunjukkan bahwa hanya ada satu rumpun jabatan yang para pegawainya memiliki karakteristik kepribadian individu yang dianggap ideal. Dua rumpun yang lain juga mempunyai karakteristik kepribadian yang dianggap ideal namun dengan urutan tingkat dominan yang berbeda, sedangkan pada enam rumpun jabatan sisanya, para pegawainya dinyatakan memiliki karakteristik kepribadian yang kurang sesuai. Validasi pengembangan item-item instrumen menunjukkan hasil bahwa setelah dilakukan uji validitas sebanyak tiga kali, dari 60 item yang diuji, 27 diantaranya dinyatakan gugur dan 33 item lainnya dinyatakan valid.

Kata kunci: produktivitas, rekrutmen, karakteristik kepribadian

Abstract

Employees that required by an organization are other than employees who have the ability to do the works, also have personal characteristics that match the job. Those employees are expected to perform such high productivity. This research is trying to conduct employees profiles mapping based on the fit between the individual personality characteristics of the employee with the employee's job classification. The results show that there is only one job cluster that employees have individual personality characteristics that are considered ideal. Two others also have personality characteristics that are considered ideal but with different order of dominance. Meanwhile the other six job families are found to have unsuitable individual personality characteristics employees. The validation of the developed instrument items, shows that after conducted three times validation test, of 60 items tested, 27 of them are declared invalid and 33 items were declared valid.

Key words: productivity, recruitment, personality characteristics

PENDAHULUAN

Pegawai Negeri Sipil (PNS) hingga kini masih dianggap sebagai pegawai yang produktivitasnya rendah, bahkan dikatakan sebagai beban anggaran negara karena kinerja yang diberikan tidak sesuai dengan besarnya

anggaran yang dikeluarkan. Hal ini ditunjukkan dengan masih banyaknya keluhan terhadap pelayanan yang diberikan, juga terhadap perilaku para pegawai tersebut yang terkesan 'tidak banyak kerjaan'. Padahal PNS sebagai unsur utama aparatur pemerintah yang berperan strategis dalam menjalankan roda

pemerintahan diharapkan memiliki kapasitas yang unggul dan berintegritas.

Meskipun pemerintah sudah cukup lama melakukan usaha-usaha dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) PNS, masih belum terjadi perbaikan yang cukup berarti. Berbagai macam diklat diselenggarakan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan, selain itu beragam peraturan perundang-undangan juga telah ditetapkan untuk meningkatkan etos dan perilaku kerja PNS, seperti peraturan mengenai kode etik PNS dan disiplin PNS. Hasilnya seperti yang juga sudah kita ketahui dan rasakan, kualitas dan terutama perilaku kerja PNS tidak mengalami perubahan yang signifikan. Hal ini bisa disebabkan oleh banyak faktor, antara lain penempatan pegawai dan pemberian diklat yang tidak tepat, serta kurangnya motivasi karena penghasilan yang rendah dan sistem karir yang kurang jelas. Selain itu, faktor dari diri (internal) PNS itu sendiri juga mempunyai pengaruh yang cukup besar, antara lain faktor kompetensi (pengetahuan dan kemampuan/keahlian) diri yang memang rendah, ditambah sikap dan perilaku yang memang tidak menyukai perubahan karena terbiasa dengan budaya malas dan tidak disiplin yang sudah mengakar (Purwoko, 2011).

Melihat alasan-alasan di atas, salah satu pemecahan masalah yang dianggap efektif adalah melakukan pembenahan terutama dalam sistem rekrutmen dan seleksi PNS. Dengan sistem rekrutmen dan seleksi PNS yang efektif akan didapat SDM yang secara kompetensi memadai dan sesuai dengan kebutuhan organisasi, sehingga diharapkan memiliki produktivitas yang tinggi. Kegiatan-kegiatan kepegawaian selanjutnya seperti penempatan dan orientasi, pengembangan, serta pembinaan disiplin dan karir, juga akan

semakin meningkat efektivitasnya.

Proses rekrutmen dan seleksi PNS yang selama ini berjalan, belum tepat sasaran dan boros biaya. Praktek-praktek KKN terkadang masih dilakukan karena sistem yang kurang transparan dan tidak akuntabel. Kemudian pada tingkat teknis, pelaksanaan rekrutmen juga masih menyimpang dari prosedur. Penginformasian lowongan belum dibuat secara lengkap meskipun sudah diumumkan secara luas. Kejelasan mengenai informasi lowongan masih kurang karena sebagian masih belum memuat uraian singkat pekerjaan yang akan diisi, termasuk uraian tugas, tanggung jawab, serta kondisi kerja dan resiko pekerjaannya, dimana hal ini membuat calon pelamar tidak benar-benar mengerti kompetensi seperti apa yang diperlukan dan butuh untuk disiapkan. Lebih jauh meski perbaikan proses seleksi sudah dilakukan melalui kerja sama dengan pihak perguruan tinggi, namun penentuan calon yang lolos masih sering dipolitisasi berdasarkan kepentingan penguasa. Hal-hal tersebut dapat menyebabkan ketidaksesuaian antara SDM yang diharapkan dengan SDM yang melamar dan tentu saja ketidaksesuaian tersebut akan semakin besar pada SDM yang diterima sebagai CPNS.

Rekrutmen dan seleksi pegawai seharusnya dilakukan atas dasar perhitungan kebutuhan riil pegawai dan diumumkan seluas-luasnya serta dijalankan dengan seadil-adilnya. Pencantuman syarat dan uraian yang jelas dalam lowongan menggambarkan perencanaan pengadaan calon pegawai yang baik dimana analisis jabatan serta perhitungan beban kerja telah dijalankan sehingga perolehan calon pegawai sesuai dengan yang diharapkan. Dengan proses seleksi yang objektif dan adil, akan menunjukkan integritas yang tinggi dan diharapkan akan menjadi contoh bagi

para calon pegawai yang direkrut. SDM yang memiliki karakteristik dan kepribadian tersebut akan menjadi para pegawai yang berkinerja tinggi.

Berkaitan dengan kepribadian pegawai, menurut Holland (dalam Winkel dan Hastuti, 2005), individu tertarik pada suatu karir tertentu karena kepribadiannya dan berbagai variabel yang melatarbelakanginya. Dinyatakan juga bahwa kinerja dan kenyamanan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan akan dipengaruhi pula oleh kepribadian seseorang. Jadi karir atau jenis pekerjaan yang sesuai dengan karakteristik pribadi seseorang akan membuatnya lebih menikmati pekerjaannya, sehingga membuatnya lebih nyaman dalam bekerja dan meningkatkan kinerjanya. Dari uraian tersebut dapat dikatakan bahwa para pegawai yang dibutuhkan oleh organisasi adalah pegawai yang mempunyai kemampuan yang diinginkan dan karakteristik pribadi yang sesuai dengan pekerjaannya. Oleh karena itu dibutuhkan suatu proses rekrutmen dan seleksi yang hasilnya menggambarkan kedua hal tersebut.

Badan Kepegawaian Negara (BKN) sebagai instansi pemerintah yang menyelenggarakan kebijaksanaan manajemen PNS, sejak tahun 2008 bekerja sama dengan Universitas Gadjah Mada berusaha untuk mengembangkan suatu instrumen yang digunakan untuk mencocokkan jenis jabatan/pekerjaan dengan karakteristik pribadi individu, sehingga nantinya diharapkan dapat membuat prediksi kecenderungan kesesuaian antara individu dengan jabatan yang hendak dilamar/diduduki. Sebagai langkah awal, dilakukan pengkajian untuk menganalisis kesesuaian tersebut terhadap jenis pekerjaan/jabatan yang ada di unit pengelola kepegawaian.

Pengidentifikasi karakteristik pribadi tersebut dibuat berdasarkan konsep Holland

yang membagi kepribadian ke dalam enam tipe kepribadian yaitu : tipe kepribadian realistik, tipe kepribadian investigatif, tipe kepribadian artistik, tipe kepribadian sosial, tipe kepribadian enterprising, dan tipe kepribadian konvensional. Terhadap konsep Holland tersebut, BKN melalui Direktorat Rekrutmen dan Kinerja Pegawai (Rekinpeg) bekerja sama dengan Universitas Gadjah Mada telah melakukan uji hasil validitas isi dan konstruk secara empiris dan dilanjutkan dengan uji coba instrumen kepada responden yang sesuai dengan karakteristik responden tempat pemberlakuan instrumen final (para pegawai di unit-unit pengelola kepegawaian). Hasil dari uji coba yang didapat menunjukkan enam aspek yang secara umum dapat digunakan sebagai aspek kepribadian Pegawai Negeri Sipil terutama yang bekerja di unit-unit pengelola kepegawaian, yaitu: analitis kritis (AK), kreatif inovatif (KI), keteraturan sistematis (KS), logika (Log), sosial (Sos), dan visioner (Vis). Selanjutnya adalah mengidentifikasi klasifikasi jenis pekerjaan yang ada di dalam organisasi.

Badan Kepegawaian Negara melalui Biro Kepegawaian-nya telah melakukan klasifikasi jenis pekerjaan di organisasinya (yang merupakan organisasi pengelola kepegawaian) yang kemudian dikelompokkan ke dalam rumpun-rumpun pekerjaan/jabatan. Jenis pekerjaan /jabatan yang diklasifikasi adalah jabatan fungsional umum dimana tidak seperti jabatan fungsional tertentu dan jabatan struktural yang cenderung lebih jelas tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya, jenis jabatan ini memang membutuhkan klasifikasi yang lebih jelas/lanjut. Rumpun-rumpun pekerjaan/jabatan tersebut adalah: pelayanan administrasi kepegawaian, perencanaan dan perumusan kebijakan kepegawaian, pengembangan sumber daya PNS, pengawasan dan pengendalian, pengelolaan

data kepegawaian, humas, perencanaan program dan anggaran, ketatausahaan, dan kerumahtanggaan.

Langkah selanjutnya dalam pengkajian tersebut adalah melakukan analisis persepsi para pegawai di instansi pengelola kepegawaian tentang karakteristik kepribadian individu pada setiap rumpun pekerjaan/jabatan yang telah diidentifikasi sebelumnya. Hasil yang diperoleh adalah sebagai berikut:

1. Untuk rumpun pelayanan administrasi kepegawaian, ciri kepribadian yang sesuai (berurutan berdasarkan tingkat dominannya karakteristik kepribadian) adalah KS, AK, dan KI.
2. Untuk rumpun perencanaan dan perumusan kebijakan kepegawaian, ciri kepribadian yang sesuai adalah Vis, AK, dan KI.
3. Untuk rumpun pengembangan sumber daya PNS, ciri kepribadian yang sesuai adalah Vis, KI, dan AK.
4. Untuk rumpun pengawasan dan pengendalian, ciri kepribadian yang sesuai adalah AK, KS, dan KI.
5. Untuk rumpun pengelolaan data kepegawaian, ciri kepribadian yang sesuai adalah KS, AK dan KI.
6. Untuk rumpun humas, ciri kepribadian yang sesuai adalah Sos, AK, dan KI.
7. Untuk rumpun perencanaan program dan anggaran, ciri kepribadian yang sesuai adalah Log, AK, dan KS.
8. Untuk rumpun ketatausahaan, ciri kepribadian yang sesuai adalah KS, Sos, dan KI.
9. Untuk rumpun kerumahtanggaan, ciri kepribadian yang sesuai adalah KS, KI, dan Sos.

Hasil di atas baru merupakan analisis persepsi berdasarkan professional judgement mengenai karakteristik kepribadian individu yang

sesuai dengan rumpun jabatan tertentu saja. Penyusunan sebuah instrumen, apalagi yang akan digunakan untuk mengukur karakteristik kepribadian individu dimana setiap individu pasti memiliki keunikan tersendiri, sebaiknya dilakukan dengan sangat berhati-hati, diuji berulang-ulang demi tingkat generalisasinya dan pengujiannya pun dilakukan bukan hanya terhadap satu pihak saja, bahkan perlu juga dilakukan pengembangan item-item instrumen sehingga instrumen tersebut dapat menjadi lebih akurat dan handal.

Berdasarkan pemikiran tersebut Direktorat Rekinpeg BKN mencoba untuk mengembangkan item-item instrumen yang baru (dengan aspek-aspek kepribadian yang sama) dan juga sekaligus melakukan pemetaan profil para pegawai berdasarkan karakteristik kepribadian yang telah dibuat. Pemetaan profil ini dilakukan terhadap para pegawai yang mempunyai jenis pekerjaan yang telah dirumpunkan sebelumnya, sehingga hasilnya bisa mengidentifikasi apakah para pegawai tersebut telah direkrut atau ditempatkan dengan tepat atau tidak. Begitu juga sebaliknya jika diasumsikan perekrutan dan penempatan pegawai sudah dilakukan dengan benar, maka hasil pemetaan profil tersebut juga bisa menunjukkan keakuratan dari instrumen yang telah disusun sebelumnya.

PERMASALAHAN

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, pengkajian ini memiliki rumusan masalah sebagai berikut:

1. Jika dilihat dari kesesuaian antara karakteristik kepribadian dan rumpun jabatan, apakah proses rekrutmen dan/ atau penempatan pegawai pengelola kepegawaian telah dilakukan dengan tepat?

2. Bagaimanakah hasil pengembangan item instrumen aspek-aspek kepribadian PNS?

TINJAUAN PUSTAKA

Rekrutmen

Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, karyawan, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan sdm organisasi atau perusahaan (dalam <http://id.wikipedia.org>). Menurut Arep dan Tanjung (2003), rekrutmen adalah kegiatan atau aktivitas perusahaan yang ditujukan untuk menarik tenaga kerja yang potensial. Aktivitas rekrutmen dirancang untuk mempengaruhi jumlah orang yang melamar suatu pekerjaan dan tipe pelamar tersebut. Tujuan dari program rekrutmen adalah agar organisasi memiliki pelamar-pelamar yang berkualitas yang dibutuhkan untuk mengisi pekerjaan jika ada lowongan. Tujuan utama dari rekrutmen bukan terletak pada jumlah pelamar yang besar. Jumlah pelamar yang besar tidak akan berarti banyak jika pelamar tersebut sebagian besar tidak berkualitas. Oleh karena itu, perlu dipikirkan sistem rekrutmen yang mampu merekrut tenaga-tenaga yang memang betul-betul berkualitas.

Pendapat yang lain dikemukakan oleh Nawawi (2005), yang menyebutkan bahwa rekrutmen adalah proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang kualifaid untuk jabatan/pekerjaan utama (produk lini dan penunjangnya) di lingkungan suatu organisasi/perusahaan. Rekrutmen pada dasarnya merupakan usaha untuk mengisi jabatan/pekerjaan yang kosong di lingkungan suatu organisasi/perusahaan. Untuk itu terdapat dua sumber tenaga kerja yakni sumber dari dalam (internal) dan sumber dari luar

(eksternal). Dengan kata lain kebijaksanaan rekrutmen sangat tergantung pada fungsi internal dan eksternal pasar tenaga kerja. Hal yang senada dinyatakan oleh Zainun (2001), yang lebih memilih menggunakan istilah pengadaan daripada rekrutmen, karena pengadaan mempunyai makna yang lebih luas. Zainun menyebutkan bahwa pengadaan pada hakikatnya adalah upaya penemuan calon dari dalam organisasi maupun dari luar untuk mengisi jabatan yang memerlukan SDM dalam arti keduanya recruitment from outside dan recruitment from within.

Selanjutnya Simammora (1997), mendefinisikan rekrutmen sebagai serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Kemudian disebutkan juga bahwa rekrutmen memiliki beberapa tujuan, antara lain:

1. Untuk memikat sekumpulan besar pelamar kerja sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon-calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.
2. Tujuan pasca pengangkatan (post-hiring goals) adalah penghasilan karyawan-karyawan yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal.
3. Upaya-upaya perekrutan hendaknya mempunyai efek luberan (spillover effects) yakni citra umum organisasi haruslah menanjak, dan bahkan pelamar-pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan-kesan positif terhadap perusahaan.

Klasifikasi Pekerjaan/Jabatan dan Rumpun

Jabatan

Menurut Mangkunegara (2001), pengklasifikasian pekerjaan merupakan proses pengkategorisasian kedudukan sesuai dengan jenis pekerjaan yang dilakukan, jenis kecakapan yang dibutuhkan, atau faktor lainnya yang berkaitan dengan kerja. Klasifikasi mempermudah analisis pekerjaan karena klasifikasi berarti uraian pekerjaan, dan standar kualifikasi yang dibakukan dapat dirumuskan untuk sekumpulan posisi. Pekerjaan-pekerjaan tersebut kemudian dikumpulkan dalam beberapa rumpun pekerjaan/jabatan. Rumpun pekerjaan/jabatan dapat diartikan sebagai kumpulan dari beberapa pekerjaan/jabatan yang memiliki kesamaan tipe kegiatan yang dilakukan dan memiliki kesamaan, namun bisa saja pekerjaan-pekerjaan tersebut bukan sesuatu yang unik mewakili satu rumpun, melainkan dapat dimasukkan ke dalam lebih dari satu rumpun.

Rumpun Jabatan adalah himpunan jabatan yang mempunyai fungsi dan tugas yang berkaitan erat satu sama lain, dalam rangka melaksanakan fungsi organisasi (dalam <http://www.wikiapbn.org>). Kriteria penentuan rumpun jabatan adalah sebagai berikut:

1. Terintegrasi dalam kelompok kegiatan yang mempunyai saluran teratur dalam melaksanakan fungsi tiap satuan organisasi.
2. Memiliki sifat tugas yang sama:
 - Memiliki kemampuan atau persamaan obyek pekerjaan.
 - Memiliki kemiripan atau persamaan metode pelaksanaan pekerjaan.

Rumpun pekerjaan/jabatan lazim diartikan sebagai kumpulan dari beberapa pekerjaan/jabatan yang memiliki kesamaan tipe kegiatan yang dilakukan dan memiliki kesamaan persyaratan seperti pelatihan,

keahlian, pengetahuan, dan tingkat kemahiran dalam menyelesaikan tugas pekerjaan. Beberapa rumpun pekerjaan/jabatan dimungkinkan untuk memiliki jenis pekerjaan yang lebih banyak dari pada yang lainnya, dan dalam masing-masing pekerjaan memiliki banyak lingkup pekerjaan yang lebih spesifik lagi. Dalam beberapa contoh, umumnya satu pekerjaan hanya dapat dimasukkan ke dalam satu rumpun pekerjaan saja (dalam laporan Penyusunan Instrumen Penelusuran Bakat Sebagai Dasar Rekrutmen, Direktorat Rekinpeg BKN, 2011).

Namun demikian, pekerjaan-pekerjaan yang ada di dalam satu rumpun pekerjaan bisa saja bukan sesuatu yang unik mewakili satu rumpun, melainkan dapat dimasukkan ke dalam satu atau lebih dari unit kerja yang ada dalam satu organisasi. Pada awalnya konsep rumpun pekerjaan adalah mengorganisir pekerjaan-pekerjaan yang memiliki hubungan dan secara eksplisit berguna untuk memberi penamaan jabatan, tetapi terjadi penyimpangan pada pelaksanaannya. Satu hal yang pasti bahwa pembuatan rumpun pekerjaan/jabatan didasarkan pada beberapa manfaat yang bisa didapat oleh pimpinan, staf ataupun mereka yang berkecimpung di dunia SDM. Beberapa manfaat tersebut antara lain:

1. Membantu untuk menjelaskan kebutuhan untuk pelatihan-pelatihan yang sifatnya spesifik dalam rangka mengembangkan keahlian tertentu dan mempersiapkan potensi karier ke depan.
2. Memberi kesempatan pengembangan karier untuk staf, baik di dalam satu rumpun ataupun beberapa rumpun pekerjaan/jabatan.
3. Memfasilitasi diskusi perencanaan karier antara staf dan pimpinan dari sudut manapun.
4. Memastikan lebih konsistennya evaluasi pekerjaan dengan membandingkan

pekerjaan-pekerjaan sejenis yang ada dalam satu rumpun pekerjaan.

BKN melalui Biro Kepegawaian-nya telah menggolongkan/merumpunkan jabatan-jabatan fungsional umum di lingkungan instansi yang didasarkan pada sifat pekerjaan sebagai berikut:

a. Rumpun Inti

Adalah suatu kumpulan pekerjaan yang memegang peranan utama dalam upaya pencapaian visi, misi, serta pelaksanaan tugas dan fungsi BKN. Rumpun inti ini mencerminkan proses dalam core business BKN (instansi pengelola kepegawaian), yang terdiri dari:

- a) Rumpun Pelayanan Administrasi Kepegawaian.
- b) Rumpun Perencanaan dan Perumusan Kebijakan Kepegawaian
- c) Rumpun Pengembangan Sumber Daya PNS.
- d) Rumpun Pengawasan dan Pengendalian.
- e) Rumpun Pengelolaan Data Kepegawaian

b. Rumpun Pendukung

Adalah suatu kumpulan pekerjaan yang bertugas membantu kelancaran pencapaian visi dan misi BKN. Rumpun pendukung ini diperlukan sebagai upaya untuk memperlancar pelaksanaan tugas. Rumpun pendukung ini terdiri dari :

- a) Humas
- b) Perencanaan Program dan Anggaran
- c) Ketatausahaan
- d) Kerumahtanggaan

Karakteristik/Tipe Kepribadian

Menurut Holland (dalam Winkel & Hastuti 2005), semua orang dapat digolongkan menurut patokan sampai berapa jauh mereka mendekati salah satu di antara enam tipe

kepribadian, yaitu :

1. Tipe realistik (the realistic type); pada tipe ini individu memiliki kecenderungan lebih memilih untuk bekerja dengan benda, memiliki orientasi masa depan, pola pemikiran terstruktur, menyukai hal-hal yang bersifat mekanikal, atletik dan gijih dalam bekerja.
2. Tipe peneliti/pengusut (the investigative type); pada tipe kepribadian ini individu memiliki kecenderungan untuk berpikir analitis, matematis, menyukai hal-hal yang bersifat ilmiah, orisinal dan menyukai peran sebagai pemecah masalah.
3. Tipe seniman (the artistic type); pada tipe kepribadian ini individu memiliki kecenderungan memilih kegiatan yang lebih bersangkutan dengan perasaan dan imajinasi, ekspresif, intuitif dan memperhatikan nilai-nilai estetika.
4. Tipe sosial (the social type); pada tipe ini individu memiliki kecenderungan menikmati kebersamaan interpersonal, memiliki kepekaan terhadap kebutuhan orang lain, suka menolong, memberi perhatian dan empati kepada orang lain serta memperhatikan nilai-nilai pendidikan dan isu-isu sosial.
5. Tipe pengusaha (the enterprising type); pada tipe kepribadian ini individu memiliki kecenderungan menyukai hal-hal baru dan kegiatan-kegiatan petualang, menyukai menjadi pemimpin, persuasif dan memperhatikan nilai-nilai politik dan ekonomi.
6. Tipe konvensional (conventional type); pada tipe ini individu memiliki kecenderungan memperhatikan hal-hal yang detail, menyukai hal-hal yang sudah terstruktur dan akurat serta merupakan pengikut yang loyal kepada pimpinan.

Semakin mirip seseorang dengan salah satu di antara enam tipe itu, makin

tampaklah padanya ciri-ciri dan corak perilaku yang khas untuk tipe bersangkutan. Setiap tipe kepribadian adalah suatu tipe teoritis atau tipe ideal, yang merupakan hasil dari interaksi antara faktor-faktor internal dan eksternal. Berdasarkan interaksi itu, manusia lebih mudah belajar jika lebih menyukai kegiatan/aktivitas tertentu, yang kemudian melahirkan suatu minat kuat yang pada gilirannya menumbuhkan kemampuan dan keterampilan tertentu. Kombinasi dari minat dan kemampuan itu menciptakan suatu disposisi yang bersifat sangat pribadi untuk menafsirkan, bersikap, berpikir, dan bertindak dengan cara-cara tertentu. Sebagai sebuah contoh, seseorang dengan tipe sosial lebih peka terhadap kebutuhan orang lain, dan karena itu ia lebih cenderung memasuki lingkungan okupasi yang mengandung unsur pelayanan sosial seperti perawat, guru, pekerja sosial, dan pemuka agama. Membandingkan segala sikap dan cara bertindak seseorang dengan pola sikap dan kebiasaan bertindak yang khusus untuk setiap tipe kepribadian, dapat ditentukan tipe manakah yang cocok dengan orang itu, dalam urutan mana yang paling sesuai, mana yang sesuai dalam urutan kedua dan ketiga. Dengan demikian, seseorang yang dinyatakan paling mendekati tipe sosial, masih dimungkinkan memiliki juga kemiripan kepribadian dengan tipe pengusaha dan tipe seniman. Hal ini dapat dilanjutkan terus dengan mengidentifikasi kemiripan dengan tipe-tipe yang lain dalam urutan keempat, kelima, dan keenam.

Terhadap konsep Holland tersebut, BKN melalui Direktorat Rekrutmen dan Kinerja Pegawai (Rekinpeg) bekerja sama dengan Universitas Gadjah Mada telah melakukan uji hasil validitas isi dan konstruk secara empiris dan dilanjutkan dengan uji coba instrumen kepada responden yang sesuai dengan karakteristik responden tempat pemberlakuan

instrumen final. Hasil dari uji coba yang didapat menunjukkan enam aspek yang secara umum dapat digunakan sebagai aspek kepribadian Pegawai Negeri Sipil terutama yang bekerja di unit-unit pengelola kepegawaian, yaitu:

- 1) Analitis Kritis; adalah pribadi yang memiliki kemampuan analisis dan kecermatan dari berbagai sumber data serta mempunyai rasa ingin tahu yang tinggi, di samping juga memerlukan kerjasama dengan pihak lain.
- 2) Kreatif Inovatif; adalah pribadi yang menyukai banyak hal baru dan pekerjaan-pekerjaan yang memerlukan banyak ide dan suka mencari solusi atas permasalahan yang rumit.
- 3) Keteraturan Sistematis; adalah pribadi yang cenderung mengikuti aturan dan rutinitas, teliti dalam memperhatikan detail pekerjaan, pandai mengatur waktu dan mampu merencanakan kerja serta bertindak sesuai rencana.
- 4) Logika; adalah pribadi yang menyukai hal-hal yang bersifat pasti dan logis seperti ilmu pasti dan matematika serta cenderung lebih berorientasi pada tugas.
- 5) Sosial; adalah pribadi yang menyukai kegiatan sosial maupun berkelompok. Membutuhkan orang lain dan bersedia melakukan sesuatu untuk orang lain.
- 6) Visioner; adalah pribadi yang percaya diri, dapat memotivasi diri dan lingkungan, memiliki wawasan/pandangan yang luas serta mempunyai tujuan yang jelas.

PEMBAHASAN

Pengkajian ini hendak melakukan pemetaan profil berdasarkan kesesuaian antara aspek kepribadian individu pegawai dengan rumpun jabatan dari pegawai tersebut. Selain itu dilakukan juga validasi terhadap

pengembangan item-item instrumen aspek kepribadian, agar instrumen tersebut menjadi lebih akurat dan lebih dapat diandalkan.

Pengkajian dilakukan pada tujuh instansi pengelola kepegawaian di daerah (Badan Kepegawaian Daerah (BKD)), yaitu di: BKD Provinsi Sumatera Utara, BKD Provinsi Kepulauan Riau, BKD Provinsi Sumatera Selatan, BKD Provinsi Jawa Tengah, BKD Provinsi Jawa Timur, BKD Provinsi Kalimantan Selatan, dan BKD Provinsi Sulawesi Utara. Instrumen yang dipakai dalam pengkajian ini ada dua yaitu:

1. Kuesioner aspek-aspek kepribadian; terdiri dari 60 pasangan pernyataan yang menggambarkan enam aspek kepribadian (masing-masing aspek digambarkan oleh 10 pasang pernyataan). Kuesioner ini dipakai untuk melakukan pemetaan profil pegawai.
2. Kuesioner aspek-aspek kepribadian dengan item-item baru; terdiri dari 60 item pernyataan, untuk diuji validitasnya, sehingga diharapkan dapat menjadi item tambahan baru untuk mengukur aspek-aspek kepribadian pegawai/calon pegawai. Item-item tersebut terdiri dari enam aspek kepribadian (masing-masing aspek terdiri dari 10 item) dengan urutan item nomor 1 s.d 10 aspek analitis kritis, nomor 11-20 aspek kreatif inovatif, nomor 21-30 aspek keterampilan sistematis, nomor 31-40 aspek sains, nomor 41-50 aspek sosial, dan nomor 51-60 aspek visioner.

Pemetaan Profil Pegawai

Analisis dilakukan terhadap respon responden pada kuesioner aspek kepribadian untuk melihat apakah para pegawai dengan rumpun jabatan tertentu memiliki karakteristik kepribadian yang dianggap sesuai. Kuesioner dibagikan kepada para pegawai jabatan

fungsional umum yang jenis pekerjaannya termasuk dalam salah satu rumpun jabatan dari sembilan rumpun jabatan yang telah dibuat. Dari 105 instrumen yang dibagikan, hanya 98 yang kembali dan bisa diolah datanya, kemudian setelah melalui uji konsistensi, terdapat 14 responden yang nilai konsistensinya kurang dari 50% sehingga jumlah sampel yang responnya bisa diolah lebih lanjut sejumlah 84. Analisis dilakukan dengan melihat distribusi frekuensi tanggapan responden yang menggambarkan karakteristik kepribadian mereka. Dari enam aspek kepribadian, dipilih tiga aspek yang gambarannya paling dominan di setiap rumpun, kemudian dicocokkan dengan aspek-aspek kepribadian yang dianggap sesuai. Hasilnya dapat dilihat pada tabel-tabel berikut ini:

Rumpun Pelayanan Administrasi Kepegawaian						
Aspek Kepribadian	AK	KI	KS	LOG	SOS	UIS
Frekuensi	73	57	78	35	47	45
Persentase	21.79%	17.01%	23.23%	10.45%	14.03%	13.43%
As. Kep. yang dominan	KS, AK, KI					

Hasil dari pengkajian sebelumnya menunjukkan bahwa aspek kepribadian yang sesuai dengan rumpun pelayanan administrasi kepegawaian (secara berurutan berdasarkan tingkat dominannya) adalah KS, AK, dan KI. Hasil olah data pengkajian ini juga menunjukkan bahwa para pegawai (yang bekerja pada rumpun tersebut) mempunyai aspek kepribadian (secara berurutan berdasarkan tingkat dominannya) yaitu KS, AK, dan KI. Jadi para pegawai yang jenis pekerjaannya termasuk dalam rumpun pelayanan administrasi kepegawaian dalam pengkajian ini mempunyai aspek kepribadian yang sama, sehingga dapat disimpulkan bahwa proses rekrutmen dan/atau penempatan para pegawai tersebut sudah sesuai dengan aspek kepribadiannya.

Rumpun Perencanaan dan Perumusan Kebijakan Kepegawaian						
Aspek Kepribadian	AK	KI	KS	LOG	SOS	UIS
Frekuensi	73	56	56	41	48	34
Prosentase	23,70%	18,12%	18,12%	13,31%	15,52%	11,04%
As Kep yang dominan	AK, KI, KS					

Pengkajian sebelumnya menunjukkan bahwa aspek kepribadian yang sesuai dengan rumpun perencanaan dan perumusan kebijakan kepegawaian adalah Vis, AK, dan KI sedangkan hasil dari pengkajian kali ini menunjukkan bahwa para pegawai yang ada mempunyai aspek kepribadian AK, KI, dan KS. Jadi dapat disimpulkan bahwa proses rekrutmen dan/atau penempatan para pegawai tersebut belum sesuai dengan aspek kepribadiannya, bahkan aspek kepribadian Vis yang seharusnya paling dominan, pada pengkajian ini ditunjukkan memiliki prosentase yang paling kecil.

Rumpun Pengembangan Sumber Daya PNS						
Aspek Kepribadian	AK	KI	KS	LOG	SOS	UIS
Frekuensi	116	101	88	68	70	71
Prosentase	22,77%	20,00%	17,62%	11,62%	13,89%	14,00%
As Kep yang dominan	AK, KI, KS					

Aspek kepribadian yang sesuai dengan rumpun pengembangan sumber daya PNS adalah Vis, KI, dan AK. Kemudian dari hasil pengkajian ini ditunjukkan bahwa para pegawai yang ada, mempunyai aspek kepribadian yang dominan: AK, KI, dan KS. Jadi dapat disimpulkan bahwa proses rekrutmen dan/atau penempatan para pegawai tersebut belum sesuai dengan aspek kepribadiannya.

Rumpun Pengawasan Dan Pengendalian						
Aspek Kepribadian	AK	KI	KS	LOG	SOS	UIS
Frekuensi	28	21	24	18	28	18
Prosentase	21,82%	16,41%	18,71%	14,34%	17,87%	10,19%
As Kep yang dominan	AK, KS, Sos					

Aspek kepribadian yang sesuai dengan rumpun pengawasan dan pengendalian adalah AK, KS, dan KI. Kemudian dari hasil pengkajian ini ditunjukkan bahwa para pegawai yang ada, mempunyai aspek kepribadian yang dominan: AK, KS, dan Sos. Meski aspek kepribadiannya sedikit berbeda, namun aspek KI yang seharusnya dibutuhkan, tingkat dominannya hanya berbeda sedikit dengan aspek Sos. Sehingga dapat disimpulkan bahwa proses rekrutmen dan/atau penempatan para pegawai tersebut cukup sesuai dengan aspek kepribadiannya.

Rumpun Pengelolaan Data Kepegawaian						
Aspek Kepribadian	AK	KI	KS	LOG	SOS	UIS
Frekuensi	91	77	78	71	64	59
Prosentase	20,68%	17,90%	17,73%	16,14%	14,95%	13,41%
As Kep yang dominan	AK, KS, KI					

Aspek kepribadian yang sesuai dengan rumpun pengelolaan data kepegawaian adalah KS, AK dan KI. Kemudian dari hasil pengkajian ini ditunjukkan bahwa para pegawai yang ada, mempunyai aspek kepribadian yang dominan: AK, KS, dan KI. Aspek kepribadian yang didapat sesuai dengan yang dianggap ideal, hanya saja urutan dominannya kepribadian pada para pegawai tersebut berbeda. Untuk memperoleh pegawai dengan kepribadian yang benar-benar sesuai dapat dilakukan dengan pemberian kerja yang lebih menekankan pada aspek AK. Kesimpulan yang didapat adalah bahwa proses rekrutmen dan/atau penempatan para pegawai tersebut

cukup sesuai dengan aspek kepribadiannya.

Rumpun Humas						
Aspek Kepribadian	AK	KI	KS	LOG	SOS	US
Frekuensi	46	32	41	32	38	32
Prosentase	18,74%	13,17%	17,82%	14,17%	17,11%	14,04%
As Kep yang dominan	AK, Sos, KI					

Aspek kepribadian yang sesuai dengan rumpun pengawasan dan pengendalian adalah Sos, AK, dan KI. Kemudian dari hasil pengkajian ini ditunjukkan bahwa para pegawai yang ada, mempunyai aspek kepribadian yang dominan: AK, Sos, dan KS. Perbedaan hasil dengan yang dianggap ideal terdapat pada urutan dominannya kepribadian (antara AK dengan Sos) dan pada aspek KI yang selisih prosentasenya tidak banyak dengan KS. Sehingga dapat disimpulkan bahwa proses rekrutmen dan/atau penempatan para pegawai tersebut kurang sesuai dengan aspek kepribadiannya.

Rumpun Perencanaan Program dan Anggaran						
Aspek Kepribadian	AK	KI	KS	LOG	SOS	US
Frekuensi	52	43	44	32	38	38
Prosentase	21,31%	17,82%	18,09%	13,12%	14,76%	14,76%
As Kep yang dominan	AK, KI, KI					

Aspek kepribadian yang sesuai dengan rumpun perencana program dan anggaran adalah Log, AK, dan KS. Kemudian dari hasil pengkajian ini ditunjukkan bahwa para pegawai yang ada, mempunyai aspek kepribadian yang dominan: AK, KS, dan KI. Aspek Log yang idealnya merupakan aspek yang paling dominan, dari hasil di atas ditunjukkan mempunyai prosentase yang paling kecil. Jadi dapat disimpulkan bahwa proses rekrutmen dan/atau penempatan para pegawai tersebut belum sesuai dengan aspek kepribadiannya.

Rumpun Ketatausahaan						
Aspek Kepribadian	AK	KI	KS	LOG	SOS	US
Frekuensi	38	73	73	53	68	52
Prosentase	21,13%	17,82%	17,82%	13,05%	17,00%	12,31%
As Kep yang dominan	AK, KI, KI					

Aspek kepribadian yang sesuai dengan rumpun perencana ketatausahaan adalah KS, Sos, dan KI. Kemudian dari hasil pengkajian ini ditunjukkan bahwa para pegawai yang ada, mempunyai aspek kepribadian yang dominan: AK, KS, dan KI. Aspek Sos ditunjukkan mempunyai prosentase yang hampir sama dengan KI dan KS. Meski demikian aspek AK yang seharusnya tidak dominan malah menjadi yang paling dominan. Jadi dapat disimpulkan bahwa proses rekrutmen dan/atau penempatan para pegawai tersebut kurang sesuai dengan aspek kepribadiannya.

Rumpun Kerumahtanggaan						
Aspek Kepribadian	AK	KI	KS	LOG	SOS	US
Frekuensi	35	42	44	54	57	50
Prosentase	22,31%	18,97%	17,20%	14,52%	15,32%	13,44%
As Kep yang dominan	AK, KI, KI					

Aspek kepribadian yang sesuai dengan rumpun perencana kerumahtanggaan adalah KS, KI, dan Sos. Kemudian dari hasil pengkajian ini ditunjukkan bahwa para pegawai yang ada, mempunyai aspek kepribadian yang dominan: AK, KS, dan KI. Jadi dapat disimpulkan bahwa proses rekrutmen dan/atau penempatan para pegawai tersebut kurang sesuai dengan aspek kepribadiannya.

Validasi Item-Item Aspek Kepribadian

Analisis yang kedua dilakukan terhadap respon responden yang berjumlah 50 orang yang terdiri dari para pejabat struktural (eselon IV s.d II) di masing-masing lokasi penelitian. Seluruh kuesioner yang dibagikan

dikembalikan dan dinyatakan dapat digunakan untuk pengolahan data lebih lanjut. Validasi item-item kuesioner tersebut dilakukan tiga kali yaitu:

1. Pada uji validitas pertama terdapat 26 item yang gugur, yaitu: item no 1, 2, 3, 6, 8, 20, 23, 24, 25, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 44, 47, 48, 49, 50 dan 53. Dan didapatkan hasil reliabilitas Alpha Cronbach sebesar 0,876.
2. Pada uji validitas kedua (setelah membuang 26 item yang gugur) didapatkan 1 item lagi yang gugur yaitu item no 39. Dan didapatkan hasil reliabilitas Alpha Cronbach sebesar 0,916.
3. Pada uji validitas ketiga (setelah membuang 26 item (gugur uji pertama) dan 1 item (gugur uji kedua)) sudah tidak didapatkan lagi item yang gugur. Sehingga jumlah item yang dinyatakan valid sejumlah 33 item (dari 60 item uji coba). Dan didapatkan hasil reliabilitas Alpha Cronbach sebesar 0,917.

Berdasarkan hasil validasi tersebut diperoleh item-item yang dinyatakan valid yaitu:

- a) 5 item aspek Analitis Kritis
- b) 9 item aspek Kreatif Inovatif
- c) 3 item aspek Keteraturan Sistematis
- d) 1 item aspek Sains
- e) 5 item aspek Sosial
- f) 9 item aspek Visioner

PENUTUP

Produktivitas PNS yang menurut anggapan masyarakat masih rendah, selain disebabkan oleh faktor-faktor seperti penempatan pegawai dan pemberian diklat yang tidak tepat, serta kurangnya motivasi karena penghasilan yang rendah dan sistem karir yang kurang jelas, juga bisa disebabkan

oleh sistem dan pelaksanaan rekrutmen calon pegawai yang tidak efektif. BKN berusaha mengembangkan sistem rekrutmen PNS dengan menambahkan pengukuran terhadap kesesuaian antara karakteristik kepribadian individu dengan jenis pekerjaan yang akan dilamar. Dengan karakteristik kepribadian yang sesuai diharapkan para pegawai menjadi lebih merasa nyaman dalam bekerja dan menyukai pekerjaannya, serta mempunyai motivasi untuk berkembang yang lebih tinggi, sehingga peningkatan produktivitas atau kinerja pegawai dapat dicapai.

Hasil yang diperoleh dari pengkajian ini menunjukkan bahwa:

1. Hanya ada satu rumpun jabatan yang karakteristik kepribadian pegawainya sesuai dengan karakteristik kepribadian individu yang dianggap ideal untuk bekerja dalam rumpun jabatan tersebut, yaitu rumpun jabatan pelayanan administrasi kepegawaian.
2. Terdapat dua rumpun jabatan yaitu rumpun jabatan pengawasan dan pengendalian dan rumpun jabatan pengelolaan data kepegawaian yang pegawai mempunyai karakteristik kepribadian yang dianggap ideal, namun dengan tingkat dominan yang berbeda, sehingga bisa disimpulkan bahwa antara karakteristik kepribadian dari pegawai yang ada cukup sesuai dengan pekerjaan/jabatan mereka. Untuk mendapatkan karakteristik kepribadian yang sesuai dapat dilakukan dengan memberikan pekerjaan-pekerjaan yang lebih menekankan pada aspek-aspek kepribadian yang hendak ditingkatkan tingkat dominannya.
3. Dalam enam rumpun jabatan yang lain, diperoleh hasil bahwa para pegawai yang ada dinyatakan memiliki karakteristik kepribadian yang kurang atau bahkan

tidak sesuai. Hal ini bisa disebabkan oleh sistem/pelaksanaan rekrutmen yang kurang efektif.

4. Validasi pengembangan item-item instrumen aspek-aspek kepribadian menunjukkan hasil bahwa setelah dilakukan uji validitas sebanyak tiga kali, item dinyatakan gugur adalah sebanyak 27 dan tersisa 33 item yang dinyatakan valid. Pengembangan item-item instrumen ini ditujukan agar instrumen aspek-aspek kepribadian yang digunakan menjadi alat ukur yang semakin akurat dan dapat diandalkan. Berdasarkan hasil validasi tersebut dapat disimpulkan bahwa masih diperlukan pengembangan item-item kuesioner lebih lanjut terutama pada aspek-aspek kepribadian yang item-itemnya banyak yang dinyatakan tidak valid yaitu aspek sains, keterampilan sistematis, analitis kritis dan sosial.

Bagaimanapun instrumen aspek kepribadian untuk PNS yang telah disusun masih harus terus diuji dan dikembangkan. Pengkajian lebih lanjut harus terus dilakukan untuk mengetahui tingkat generalisasi dari instrumen tersebut. Kemudian untuk mendapatkan hasil yang lebih bisa diandalkan, sebaiknya pengkajian diteruskan dengan membandingkan kesesuaian antara karakteristik kepribadian dengan jenis pekerjaan dengan aspek-aspek lain dalam kerja seperti kinerja, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

Arep, Ishak dan Tanjung, Hendri. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: penerbit Universitas Trisakti.

- Direktorat Rekrutmen dan Kinerja Pegawai. 2011. Penyusunan Instrumen Penelusuran Bakat Sebagai Dasar Rekrutmen. Jakarta: Badan Kepegawaian Negara.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Nawawi, H. Hadari. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Gadjah mada University Press.
- Purwoko, Anang P. 2011. Sistem Pengadaan Pegawai Negeri Sipil Yang Efektif. Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS "Civil Service". Vol.5 No.2 November 2011. P.75-90.
- Simammora, Henry. 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Winkel, W.S & Sri Hastuti. 2005. Bimbingan dan Konseling di Institusi Pendidikan. Jakarta: PT. Grasindo.
- Zainun, Buchari. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung, Tbk.
- http://www.wikiapbn.org/artikel/Rumpun_Jabatan. Diakses 6 Oktober 2012, 1:55 WIB
- http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_sumber_daya_manusia#Rekrutmen_26_Seleksi. Diakses 10 Oktober 2012, 11:59 WIB

