

ARTIKEL**STRATEGI PENINGKATAN PROFESIONALISME PEGAWAI NEGERI SIPIL
DALAM RANGKA OPTIMALISASI FUNGSI AJUDAN JENDERAL
STUDI KASUS DI DIREKTORAT AJUDAN JENDERAL ANGKATAN DARAT
BANDUNG*****CIVIL SERVANTS PROFFESIONALISM IMPROVEMENT STRATEGY IN
OPTIMIZING THE FUNCTIONS OF GENERAL ADJUTANT CASE STUDY ON
DIRECTORATE OF THE ARMY GENERAL ADJUTANT IN BANDUNG***

OLEH :

**BANGKIT NURATRI
NPM : 179010013****PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN
BANDUNG
2023****ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui, menganalisis, dan menerapkan strategi-strategi yang tepat dalam meningkatkan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil dalam rangka optimalisasi fungsi Ajudan Jenderal di Direktorat Ajudan Jendral Angkatan Darat Bandung.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dan teknik snowball sampling. Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus tunggal (Single Case Study). Penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek dan memusatkan pada suatu unit tertentu. Pengumpulan data dilakukan dengan cara bervariasi antara lain wawancara umum, wawancara mendalam (in-dept interview) dan dokumentasi. Peneliti kemudian melakukan analisis dari interpretasi. Data yang sudah terkumpul kemudian diolah dan dianalisis, yang terkait dengan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil dan dampaknya terhadap optimalisasi fungsi Ajudan Jenderal Angkatan Darat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis SWOT peningkatan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil dalam rangka optimalisasi fungsi Ajudan Jenderal Angkatan Darat memerlukan beberapa strategi dan solusi yang tepat, efektif dan berkelanjutan sesuai dengan tuntutan zaman, kemajuan ilmu pengetahuan, informasi dan teknologi.

Kata Kunci: Strategi Peningkatan Profesionalisme, Pegawai Negeri Sipil, Optimalisasi Fungsi Ajudan Jenderal Angkatan Darat, Studi Kasus Tunggal, Penelitian Kualitatif, dan Analisis SWOT.

ABSTRACT

This study intends to find out, to analyze and to implement the appropriate strategies in improving the professionalism of Civil Servants in order to optimize the functions of General Adjutant in Directorate of the Army General Adjutant in Bandung.

This research is a single case study with qualitative method and snowball sampling technique. Qualitative research aims to understand the phenomena about what is experienced by the subject and focuses on a particular unit. Data collection was derived in various ways including general interviews, in-depth interviews and documentation. The data which is related to the professionalism of the Civil Servants and its impacts on the optimizing the functions of the Army General Adjutant that has been collected is then processed. The researcher analyzes the interpretation afterward.

The results indicate that the SWOT analysis on Civil Servants professionalism improvement in optimizing the functions of the Army General Adjutant requires several strategies and appropriate, effective and sustainable solutions accordance with the development of the era and advance in science, information and technology.

Keywords: Strategies for Increasing Professionalism, Civil Servants, Optimizing the Functions of Adjutant General of the Army, Single Case Study, Qualitative Research, and SWOT Analysis.

RINGKESAN

Tujuan panalungtikan ieu teh kanggo terang, menganalisis, sarta nerapkeun strategi-strategi anu pas dina ngaronjatkeun profesionalisme Pagawe Nagari Sipil dina raraga optimalisasi kadudukan Ajudan Jenderal di Direktorat Ajudan Jenderal Angkatan Darat Bandung.

Padika anu dipake dina panalungtikan ieu teh padika kualitatif sarta teknik snowball sampling. Panalungtikan ieu mangrupa panalungtikan studi perkawis tunggal (Single Case Study). Panalungtikan kualitatif boga tujuan kanggo nyurtian fenomena ngeunaan naon anu dialaman ku jejer sarta memusatkeun dina hiji unit nu tangtu. Pengumpulan data dipigawe ku cara variatif antawis sanes wawancara umum, wawancara mendalam (in-dept interview) sarta dokumentasi. Peneliti saterusna ngalakukeun analisis ti interpretasi. Data anu atos terkumpul saterusna dikokolakeun sarta dianalisis, anu patali jeung profesionalisme Pagawe Nagari Sipil sarta akibat na ka optimalisasi kadudukan Ajudan Jenderal Angkatan Darat.

Kenging panalungtikan nembongkeun yen analisis SWOT kanaekan profesionalisme Pagawe Nagari Sipil dina raraga optimalisasi kadudukan Ajudan Jenderal Angkatan Darat meryogikeun sababaraha strategi sarta solusi anu pas, efektif sarta berkelanjutan luyu kalawan tuntutan jaman, kamajuan ilmu kauninga, informasi sarta teknologi.

Sanggem Kunci : Strategi Kanaekan Profesionalisme, Pagawe Nagari Sipil, Optimalisasi Kadudukan Ajudan Jenderal Angkatan Darat, Study Perkawis, Tunggal, Panalungtikan Kualitatif, sarta Analisis SWOT.

PENDAHULUAN

Sejalan dengan perkembangan zaman yang pesat pada berbagai aspek kehidupan manusia dan tuntutan global di era digital. Pesatnya berbagai perubahan atau disrupsi, salah satu diantaranya adalah pesatnya arus informasi yang diwarnai oleh aneka ragam inovasi teknologi digital. Hal ini harus disadari bahwa dunia telah memasuki sebuah era baru yang menuntut profesionalisme di semua bidang. Demikian halnya dengan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil (PNS), khususnya PNS Direktorat Ajudan Jenderal Angkatan Darat (Ditajenad), sudah merupakan suatu keniscayaan untuk menyesuaikan dengan tuntutan perubahan yang terjadi sesuai dengan perkembangan zaman.

Hal tersebut sejalan dengan dasar hukum yang melatarbelakanginya yaitu Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Pasal 2 dan Pasal 3 yang menegaskan pentingnya profesionalisme Aparatur Sipil Negara (ASN) yang di dalamnya termasuk Pegawai Negeri Sipil (PNS). Pada Pasal 2 ditegaskan bahwa penyelenggaraan kebijakan dan manajemen ASN berdasarkan pada asas profesionalitas. Sedangkan pada pasal 3 ditegaskan bahwa ASN sebagai profesi berdasarkan pada prinsip profesionalitas jabatan.

Selain itu, pengertian profesional menurut Abdurrozzaq Hasibuan (2017 ; 64) adalah orang yang menyandang suatu jabatan dalam pekerjaan yang dilakukan dengan keahlian atau keterampilan yang tinggi dengan penuh ketekunan dan melakukan pekerjaan sesuai dengan ilmu pengetahuan dan pendidikan yang diambalnya. Seorang profesional, dapat dibedakan dari penampilan atau performancenya dalam melakukan pekerjaan di profesinya, sedangkan profesionalisme merupakan komitmen para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuannya secara terus menerus.

Spirit profesionalisme Pegawai Negeri Sipil Direktorat Ajudan Jenderal Angkatan Darat, sejalan dengan tuntutan nasional dan tantangan global dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yaitu bahwa dalam rangka pelaksanaan cita-cita bangsa dan mewujudkan tujuan negara sebagaimana tercantum dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, perlu dibangun aparatur sipil negara yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Dengan kata lain, terdapat upaya-upaya atau strategi manajemen Direktorat Ajudan Jenderal Angkatan Darat untuk senantiasa melahirkan terobosan-terobosan baru dalam sistem kerja yang lebih efektif dan efisien, inovatif, profesional, dan senantiasa meningkatkan nilai-nilai keunggulan dari waktu ke waktu dalam rangka pelayanan prima dan optimalisasi fungsi Ajudan Jenderal Angkatan Darat.

Terkait dengan strategi membangun sikap Pegawai Negeri Sipil Ajudan Jenderal masa depan yang profesional, unggul dan inovatif, maka hal utama yang harus diperhatikan adalah meningkatkan kualitas penyelenggaraan Ajudan Jenderal melalui fungsi teknisnya, yang secara global terdiri dari Administrasi personel (Minpers), Administrasi Umum (Minu), dan Kesejahteraan moril (Jahril). Dengan demikian diharapkan para Pegawai Negeri Sipil Ajudan Jenderal dapat mengikuti dinamika kerja, tuntutan kinerja, dan teknologi era digital melalui mutu pendidikan yang terpadu.

Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Direktorat Ajudan Jenderal Angkatan Darat secara rinci, sesuai dengan Peraturan Kepala Staf Angkatan Darat Nomor 4 Tahun 2015 tanggal 4 Februari 2015 tentang Organisasi dan Tugas Direktorat Ajudan Jenderal Angkatan Darat (Orgas Ditajenad), dalam Pasal 1 disebutkan bahwa Kedudukan Direktorat Ajudan Jenderal Angkatan Darat, disingkat Ditajenad adalah

Badan Pelaksana Pusat di tingkat Mabesad yang berkedudukan langsung di bawah Kasad.

Menghadapi tantangan tersebut, Ajudan Jenderal Angkatan Darat dituntut untuk mampu mempersiapkan sumber daya manusia agar memiliki kemampuan adaptif, memiliki profesionalisme yang tinggi dengan karakter unggul dan inovatif. Upaya pembinaan personel Ajudan Jenderal Angkatan Darat ke depan dalam rangka menyiapkan personel yang berkualitas, profesional, unggul, dan inovatif seiring terjadinya era digital yang mengedepankan teknologi adalah dengan pembenahan dan pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal dan komprehensif mulai dari tahap penyediaan personel, pendidikan, penggunaan, perawatan, hingga pengakhiran.

Kondisi tersebut diharapkan akan melahirkan Pegawai Negeri Sipil Ajudan Jenderal yang bernilai unggul dengan mutu pendidikan yang berstandar dan terintegrasi. Peran dan fungsi pendidikan sangat menentukan dalam membentuk dan mengembangkan kualitas sumber daya manusia yang mempunyai sikap dan perilaku yang baik, ilmu pengetahuan sesuai tuntutan zaman, dan sehat jasmani dan rohani.

Analisis SWOT Pegawai Negeri Sipil Direktorat Ajudan Jenderal Angkatan Darat di atas, dapat dikatakan bahwa Pegawai Negeri Sipil Direktorat Ajudan Jenderal Angkatan Darat mempunyai banyak kekuatan atau kelebihan dan peluang atau kesempatan yang diberikan oleh pimpinan untuk mengembangkan diri dan profesionalismenya, guna mewujudkan Visi dan Misi Ditajenad. Selain mempunyai kekuatan atau kelebihan dan peluang, Pegawai Negeri Sipil Direktorat Ajudan Jenderal Angkatan Darat juga menghadapi tantangan dan kelemahan yang perlu dicari solusinya atau strategi yang paling tepat dalam upaya mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Ajudan Jenderal Angkatan Darat yang optimal.

Berangkat dari latar belakang tersebut, maka penulis tertarik melakukan penelitian profesionalisme PNS Ditajenad dengan memilih judul penelitian **“STRATEGI PENINGKATAN PROFESIONALISME PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM RANGKA OPTIMALISASI FUNGSI AJUDAN JENDERAL STUDI KASUS DI DIREKTORAT AJUDAN JENDERAL ANGKATAN DARAT BANDUNG”**.

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

Teori kebutuhan (*need theory*) memusatkan perhatian pada apa yang diperlukan orang-orang untuk mencapai kehidupan penuh pemuasan. Dalam prakteknya teori kebutuhan berhubungan dengan peranan yang dimainkan oleh pekerjaan dalam hal memenuhi kebutuhan. Menurut teori kebutuhan bahwa seseorang termotivasi apabila ia belum mencapai tingkat-tingkat kepuasan dalam kehidupannya.

Teori keadilan (*equity theory*) merupakan suatu teori motivasi yang menerangkan bagaimana orang-orang berupaya mendapatkan kelayakan (*fairness*) dan keadilan (*justice*) dalam pertukaran-pertukaran sosial atau hubungan-hubungan memberi- menerima.

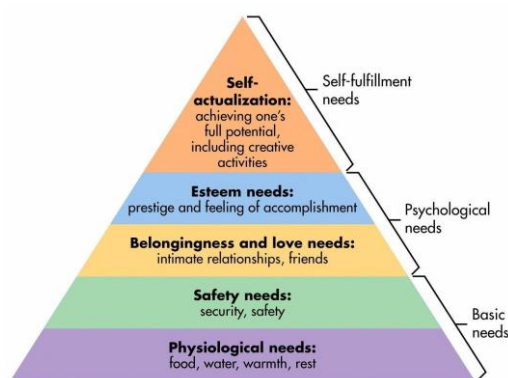
Teori ekspektansi (*expectancy*) menyatakan bahwa, orang-orang termotivasi untuk berperilaku dengan cara-cara yang menimbulkan kombinasi-kombinasi hasil yang diinginkan. Di dalam teori ekspektansi ini mengandung prinsip hedonisme, dan

teori ini dapat dimanfaatkan untuk memprediksi perilaku pada setiap situasi, sehingga terdapat suatu pilihan antara dua alternatif atau lebih.

Teori penetapan tujuan (*goal setting theory*) maksudnya bahwa para manajer dan pegawai dalam melaksanakan tugasnya harus berorientasi agar cenderung menemukan jalur yang tepat dan benar.

Motivasi manusia menurut Abraham H. Maslow yang diunduh pada hari Senin, tanggal 02 Januari 2023 Pukul 02.38 WIB (lontar.ui.ac.id) menjelaskan bahwa memisahkan kelima kebutuhan manusia itu sebagai order tinggi dan order rendah. Kebutuhan fisiologi dan kebutuhan rasa aman sebagai order rendah. Sedangkan kebutuhan merasa memiliki, kebutuhan akan harga diri, dan kebutuhan untuk mengaktualisasi diri sebagai order tinggi. Kebutuhan order tinggi dipenuhi secara internal (dalam diri orang itu), sedangkan kebutuhan order rendah dipenuhi secara eksternal (dengan upah, kontrak serikat buruh, dan masa kerja).

Selanjutnya Abraham H. Maslow memandang bahwa motivasi manusia sebagai hierarki lima macam kebutuhan yang diperjelas dalam piramida pada Gambar 2.1. sebagai berikut :



Gambar 2.1 : Hierarki kebutuhan Menurut Abraham H. Maslow

Hierarki lima macam kebutuhan menurut Abraham H. Maslow seperti yang digambarkan dalam piramida di atas adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*).

Kebutuhan fisiologis yang disebut juga biological needs ini berhubungan dengan kebutuhan-kebutuhan utama dan esensial yang harus dipenuhi oleh setiap manusia untuk mempertahankan diri sebagai makhluk. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat rendah. Kebutuhan dasar, seperti makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, dan seksual.

2. Kebutuhan rasa aman (*safety needs*).

Kebutuhan rasa aman berkaitan dengan kebutuhan akan perasaan keterjaminan keamanan dan proteksi dari ancaman dari luar atau dari lingkungan hidup. Misalnya pada sebuah tempat kerja, setiap karyawan mendapatkan jaminan kerja, jaminan kesehatan, dan jaminan hari tua. Kebutuhan keamanan ini tidak hanya dilihat dari segi keamanan secara fisik saja, tetapi juga keamanan dari segi psikologis, yaitu adanya perlakuan yang disebut "*security of tenure*" artinya adanya jaminan kepastian bahwa seseorang tidak akan mengalami pemutusan hubungan kerja selama yang bersangkutan menunjukkan prestasi kerja yang memuaskan dan tidak melakukan berbagai tindakan yang merugikan organisasi.

3. **Kebutuhan sosial (*social needs*).**
Kebutuhan sosial yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berinteraksi, untuk dicintai, dan mencintai. Secara umum manusia adalah makhluk sosial yang tidak dapat hidup sendiri dan memerlukan orang lain dalam hidupnya. Sebagai makhluk sosial, manusia membutuhkan pengakuan atas keberadaannya, penghargaan, dan perhatian. Pada dasarnya kebutuhan tersebut merupakan sesuatu yang timbul dari keberadaannya sebagai bagian dari kelompok. Kebutuhan ini bersifat timbal balik di antara manusia dalam tatanan kehidupan.
4. **Kebutuhan harga diri (*esteem needs*).**
Kebutuhan akan harga diri atau pengakuan dari orang lain yaitu kebutuhan untuk dihormati atau dihargai oleh orang lain. Salah satu ciri manusia ialah bahwa dia mempunyai harga diri, oeh karena itu semua orang memerlukan pengakuan atas keberadaan dan statusnya dari orang lain. Keberadaan dan status seseorang biasanya tercermin pada berbagai lambang yang penggunaannya sering dipandang sebagai hak seseorang., di dalam dan di luar organisasi. Semakin tinggi kedudukan dan status seseorang dalam suatu organisasi di lingkungan masyarakat, semakin banyak pula simbol-simbol yang digunakannya untuk menunjukkan status yang diharapkan diterima dan diakui oleh orang lain. Kebutuhan harga diri yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain, yang merupakan kebutuhan nyata setiap orang, baik dlam organisasi maupun dalam status sosial di masyarakat, yang setiap orang membutuhkannya.
5. **Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*).**
Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, keahlian (*skill*), dan potensi diri. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu. Aktualisasi diri merupakan kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang sehingga membutuhkan penyaluran kemampuan dan potensi diri dalam bentuk nyata. Semakin banyak disadari bahwa dalam diri setiap orang terpendam potensi kemampuan yang belum seluruhnya dikembangkan. Oleh karena itu, merupakan hal yang normal apabila dalam meniti karir, seseorang ingin agar potensinya dikembangkan secara optimal sehingga menjadi kemampuan efektif. Melalui pengembangan yang demikian, seseorang dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi *kepentingan organisasi, sehingga akan dapat diraih kemajuan profesional* dan pada gilirannya memungkinkan yang bersangkutan memuaskan kebutuhannya.

Teori hierarki kebutuhan manusia menurut Abraham H. Maslow, secara jelas menyatakan bahwa lima kebutuhan manusia tersebut tersusun secara hierarki dari tingkat yang sangat dasar sampai dengan tingkat yang paling tinggi. Apabila kebutuhan tingkat dasar seseorang telah terpenuhi, maka barulah seseorang akan memenuhi kebutuhan pada tingkat di atasnya yang lebih tinggi.

Pengertian manajemen secara umum adalah penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran dan kinerja yang optimal dalam berbagai tipe organisasi baik yang *profit* (mencari laba) maupun *non profit* (tidak mencari laba). Seiring dengan berjalannya waktu berkembang pula pengertian manajemen dari para ahli, meskipun demikian pada dasarnya memiliki pengertian pokok yang sama dan terdapat beberapa penambahan dan pengurangan. Pengertian manajemen dalam organisasi adalah kegiatan melaksanakan, mengatur, dan mengelola organisasi untuk mencapai tujuannya. Orang yang mengatur proses manajemen disebut manajer.

Setelah uraian konsep manajemen dari beberapa ahli tersebut di atas, berikut ini adalah pengertian manajemen menurut Sedarmayanti (2019 :1) yaitu bagaimana cara manajer (orangnya) mengatur, membimbing dan memimpin semua orang yang menjadi pembantunya agar usaha yang sedang dikerjakan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kesimpulannya, manajemen merupakan proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian atau pengawasanyang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Pengertian organisasi secara umum menurut Emron Edison, Yohny Anwar, dan Imas Komariah (2017:49) dinyatakan bahwa organisasi telah dideskripsikan oleh para ahli sebagai sistem formal yang menetapkan bagaimana anggota diterima, bagaimana kepemimpinan yang dipilih, dan bagaimana keputusan.

Organisasi merupakan kesatuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Menurut Emron Edison, Anwar, dan Imas Komariah (2017:49) menyatakan bahwa organisasi adalah kesatuan yang memungkinkan masyarakat mencapai suatu tujuan yang tidak dapat dicapai individu secara perorangan.

Pengertian organisasi dalam arti sempit menurut Emron Edison, Yohny Anwar, dan Imas Komariah (2016:49) adalah suatu kesepakatan antara saluran individu dan kelompok usaha untuk mencapai tujuan atau memenuhi kebutuhan.

Pengertian pengorganisasian dalam arti yang lebih luas menurut Emron Edison, Yohny Anwar, dan Imas Komariah (2016:49) adalah tindakan mengusahakan hubungan kelakuan yang efektif antara orang - orang hingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.

Selain loyalitas kepada seseorang atau institusinya, seorang Pegawai Negeri Sipil juga harus mempunyai dedikasi yang tinggi. Pengertian dedikasi adalah sebuah pengorbanan tenaga, pikiran dan waktu demi keberhasilan suatu usaha yang mempunyai tujuan mulia, dedikasi ini bisa juga berarti pengabdian untuk melaksanakan cita-cita luhur dan diperlukan adanya sebuah keyakinan yang teguh.

Loyalitas seseorang kepada orang lain atau sesuatu misalnya organisasi, bisa ditunjukkan melalui sikap dan tindakan orang tersebut. Setiap organisasi tentu menginginkan pegawai yang loyal. Karakteristik loyalitas pegawai antara lain adalah:

1. Pegawai yang loyal akan selalu taat pada peraturan suatu organisasi.
2. Adanya rasa tanggung jawab yang tinggi di dalam diri pegawai terhadap organisasi.
3. Di dalam diri pegawai yang loyal umumnya terdapat rasa memiliki terhadap organisasi sehingga bersikap dan bertindak secara berhati-hati serta bertanggungjawab.
4. Pegawai yang loyal pada umumnya memiliki hubungan antar pribadi yang baik dengan sesama pegawai lainnya, bawahannya maupun atasannya.
5. Sikap loyal pegawai dapat terlihat dari kinerjanya dan tingkat ketertarikannya terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

Dalam rangka tertib administrasi dan keseragaman terkait pemahaman tentang sebutan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan unit organisasi Kemhan, Mabes TNI dan Angkatan, disampaikan beberapa penjelasan sebagai berikut :

- a. Pasal 6 Undang-Undang No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, menyebutkan bahwa Pegawai ASN terdiri atas PNS dan PPPK.
- b. Pengertian ASN, PNS dan PPPK sebagaimana dijelaskan dalam Pasal 1 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, menyebutkan bahwa :
 - 1) Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.
 - 2) Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.
 - 3) Pegawai negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.
 - 4) Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang selanjutnya disingkat PPPK adalah warga Negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan
 - 5) Perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan.
- c. Pasal 7 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, menyebutkan bahwa ayat (1) PNS sebagaimana dimaksud angka 2 huruf a merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dan memiliki nomor induk pegawai secara nasional dan ayat (2) PPPK merupakan Pegawai.

- d. Pasal 21 Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang aparatur Sipil Negara, menyebutkan bahwa PNS berhak memperoleh gaji, tunjangan, dan fasilitas, cuti, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, perlindungan dan pengembangan kompetensi dan Pasal 2 PPPK berhak memperoleh : gaji dan tunjangan, cuti, perlindungan dan pengembangan kompetensi.
- e. Pasal 98 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, menyebutkan bahwa ayat (1) Pengangkatan calon PPPK ditetapkan dengan keputusan Pejabat Pembina kepegawaian, ayat (2) Masa perjanjian kerja paling singkat 1(satu) tahun dan dapat diperpanjang sesuai kebutuhan dan berdasarkan penilaian kinerja, dan Pasal 99 ayat (1) PPPK tidak dapat diangkat secara otomatis menjadi calon PNS dan ayat (2) Untuk diangkat menjadi calon PNS, PPPK harus mengikuti semua proses seleksi yang dilaksanakan bagi calon PNS dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Berkaitan dengan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) tetapi tidak setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS), dengan demikian penyebutan yang tepat sampai saat ini adalah tetap Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dalam Pasal 75 sampai dengan Pasal 77, menjelaskan tentang Penilaian Kinerja PNS. Pada pasal 75 menjelaskan bahwa penilaian kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan sistem prestasi dan sistem karier. Pada Pasal 76 menjelaskan bahwa :

1. Penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS.
2. Penilaian kinerja PNS dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Pada Pasal 77 menjelaskan bahwa :
 - a. Penilaian kinerja PNS berada di bawah kewenangan pejabat yang berwenang pada instansi pemerintah masing-masing.
 - b. Penilaian kinerja PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (1) didelegasikan secara berjenjang kepada atasan langsung dari PNS.
 - c. Penilaian kinerja PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dapat mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahannya.
 - d. Hasil penilaian kinerja PNS disampaikan kepada tim penilai kinerja PNS.
 - e. Hasil penilaian kinerja PNS digunakan untuk menjamin objektivitas dalam pengembangan PNS, dan dijadikan sebagai persyaratan dalam pengangkatan jabatan dan kenaikan pangkat, pemberian tunjangan dan sanksi, mutasi, dan pelatihan.
 - f. PNS yang penilaian kinerjanya tidak mencapai target kinerja dikenakan sanksi administrasi sampai dengan pemberhentian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang undangan.

Pengertian kinerja Menurut Emron Edison, Yohny Anwar, dan Imas Komariah (2017: 188) adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan manajemen kinerja adalah usaha untuk mencapai kinerja pegawai atau organisasi menjadi lebih baik dari waktu ke waktu.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif adalah suatu paradigma penelitian untuk mendeskripsikan peristiwa, perilaku orang atau suatu keadaan pada tempat tertentu secara rinci dan mendalam dalam bentuk narasi.

Alasan menggunakan pendekatan kualitatif karena permasalahan belum jelas, kompleks, dinamis, dan penuh makna, sehingga perlu memahami situasi sosial secara rinci dan mendalam.

Metode penelitian kualitatif menurut Sugiyono (2012:1) dalam Bukunya Memahami Penelitian Kualitatif, menyatakan bahwa metode penelitian kualitatif adalah metode yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Obyek penelitian kualitatif adalah obyek alamiah, atau natural setting, sehingga metode penelitian ini sering disebut sebagai metode naturalistik. Obyek yang alamiah adalah obyek yang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti sehingga kondisi pada saat peneliti memasuki obyek, setelah berada di obyek, dan setelah keluar dari obyek relatif tidak berubah. Sebagai lawannya dari metode ini adalah metode eksperimen dimana peneliti dalam melakukan penelitian tempatnya berada di laboratorium yang merupakan kondisi buatan, dan peneliti melakukan manipulasi terhadap variabel. Dengan demikian sering terjadi bias antara hasil penelitian di laboratorium dengan keadaan di luar laboratorium atau keadaan sesungguhnya.

Menurut Rully Indrawan dan Poppy Yaniawati (2014 : 67) dalam bukunya Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Campuran untuk Manajemen, Pembangunan, dan Pendidikan, menyatakan bahwa metode-metode penelitian dalam pendekatan kualitatif sering digunakan untuk melihat lebih dalam suatu fenomena sosial termasuk di dalamnya kajian terhadap ilmu pendidikan, manajemen dan administrasi bisnis, kebijakan publik, pembangunan ataupun ilmu hukum.

Tantangan-tantangan yang harus dihadapi oleh peneliti saat melakukan penelitian dengan metode-metode kualitatif secara umum antara lain, pertama, terbatasnya akses ke obyek untuk melakukan teknik partisipatif di lokasi penelitian, kedua, penguasaan wawasan dasar, dan ketiga, komitmen pada mutu.

Berdasarkan dari ketiga tantangan tersebut di atas akan diuraikan satu persatu. Pertama, Akses ke obyek untuk melakukan teknik partisipatif di lokasi penelitian. Peneliti dalam pendekatan kualitatif dituntut kemampuannya untuk menghimpun data dan informasi secara langsung.

Proses menghimpun data dan informasi yang baik sangat ditentukan oleh akses yang dimiliki objek dan subyek penelitian. Desain penelitian yang dibuat dengan menggunakan metode-metode kualitatif membutuhkan pengembangan di lapangan.

Keterbatasan akses akan menyebabkan keterbatasan pengembangan desain penelitian, misalnya dalam mengembangkan instrumen, akan sangat terganggu dan bisa jadi data dan informasi yang diperoleh bersifat data dan informasi awal yang belum tentu bisa menjelaskan apa yang diharapkan oleh peneliti. Hasil himpunan data yang kurang sempurna hanya akan menghasilkan data dan informasi yang kurang berguna. Adagium "*garbage in, garbage out*" dalam metode kualitatif akan mudah terjadi bila hal ini kurang diperhatikan.

Dengan demikian masalah akses merupakan masalah penting untuk mendapatkan data dan informasi yang bermutu baik. Ada yang beranggapan, kalau demikian maka penelitian kualitatif sebaiknya dilakukan oleh orang "dalam", karena dengan demikian mereka akan memiliki akses kepada sumber data lebih mudah ketimbang peneliti yang belum memahami sumber data dan informasi yang akurat. Tetapi sesungguhnya keterlibatan "orang dalam" dalam penelitian dengan metode-metode kualitatif, justru sebaiknya dihindari, karena mereka akan dihadapkan pada hambatan psikologis untuk mengungkap hal sebenarnya yang lebih obyektif. Walaupun sebenarnya penelitian jenis ini cenderung memiliki bobot subjektivitas yang tinggi, akan tetapi objektivitas data maupun analisis tetap harus dijaga.

Bagaimana sebaiknya "orang luar" bisa melakukan penelitian dengan pendekatan kualitatif, khususnya dalam membangun akses yang baik kepada sumber data dan informasi. Ini membutuhkan komitmen dan kemampuan beradaptasi dengan tantangan yang kemungkinan muncul di lokasi penelitian. Teknik pengumpulan data yang lazim digunakan dalam pendekatan kualitatif membutuhkan partisipasi peneliti dalam dinamika objek penelitian secara langsung.

Dengan demikian masalah akses merupakan masalah penting untuk mendapatkan data dan informasi yang bermutu baik. Ada yang beranggapan, kalau demikian maka penelitian kualitatif sebaiknya dilakukan oleh orang "dalam", karena dengan demikian mereka akan memiliki akses kepada sumber data lebih mudah ketimbang peneliti yang belum memahami sumber data dan informasi yang akurat. Tetapi sesungguhnya keterlibatan "orang dalam" dalam penelitian dengan metode-metode kualitatif, justru sebaiknya dihindari, karena mereka akan dihadapkan pada hambatan psikologis untuk mengungkap hal sebenarnya yang lebih obyektif. Walaupun sebenarnya penelitian jenis ini cenderung memiliki bobot subjektivitas yang tinggi, akan tetapi objektivitas data maupun analisis tetap harus dijaga.

Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data tidak dipandu oleh teori saja, melainkan dipandu juga oleh fakta-fakta yang ditemukan pada saat penelitian di lapangan. Oleh karena itu analisis data yang dilakukan bersifat induktif berdasarkan fakta-fakta yang ditemukan dan kemudian dapat dikonstruksikan menjadi hipotesis atau teori. Jadi dalam penelitian kualitatif melakukan analisis data untuk membangun hipotesis. Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak peneliti menyusun proposal, melaksanakan pengumpulan data di lapangan, sampai peneliti mendapatkan seluruh data yang diperlukan.

Pada dasarnya metode penelitian kualitatif ditujukan untuk penelitian yang bersifat mengamati kasus. Dengan demikian, proses pengumpulan dan analisis data bersifat kasus pula, karena kekhususan itu pula maka metode-metode kualitatif, sering digunakan oleh para praktisi seperti guru, konsultan, manajer atau para penyuluh lapangan.

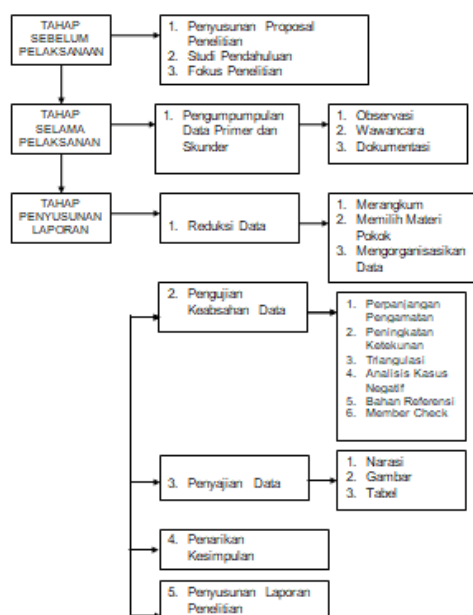
Pada metode kualitatif yang berkarakter studi kasus sering hasil penelitian diikuti dengan tindakan perbaikan. Oleh sebab itu, pengumpulan data, analisis data, dan tindakan sering berlangsung secara bersamaan. Penelitian kaji tindak atau *action research* sebagaimana dinamai belakangan ini, adalah satu metode yang dapat diadopsi ketika menangani penelitian kasus. Disini para peneliti berperan sebagai praktisi profesional aktif dan mempengaruhi hasil akhir dari sebuah penelitian akademis.

Unit Analisis dalam penelitian ini adalah Profesionalisme PNS Ditajenad dalam rangka optimalisasi fungsi Ajudan Jenderal.

Data utama yang terkait untuk proposisi antara lain:

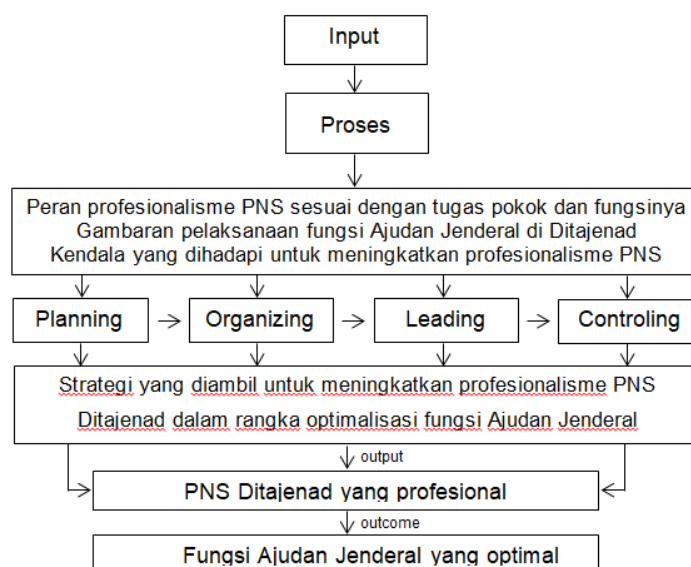
1. Peran profesionalisme PNS Ditajenad sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.
2. Gambaran pelaksanaan fungsi Ajudan Jenderal di Ditajenad
3. Kendala yang dihadapi untuk meningkatkan profesionalisme PNS Ditajenad antara lain motivasi pengembangan diri kurang dan mindset belum berubah.
4. Strategi untuk meningkatkan profesionalisme PNS Ditajenad dalam rangka optimalisasi fungsi Ajudan Jenderal antara lain dengan pendidikan karakter, pendidikan umum, pendidikan spesialisasi, pendidikan penjurusan, pembekalan keterampilan, pengembangan diri, dan mengubah mindset.

Tahapan atau proses teknik analisis data, untuk lebih jelasnya bisa digambarkan dalam Gambar 3.1 Proses Teknik Analisis Data sebagai berikut:



Gambar 3.1 Proses Teknik Analisis Data

Setelah melakukan teknik analisis data, maka langkah selanjutnya adalah menyusun Paradigma Penelitian Diawali dengan adanya input yaitu kondisi PNS Ditajenad saat ini, kemudian dilakukan proses peningkatan profesionalisme PNS Ditajenad dengan cara *planning*, *organizing*, *leading* dan *controlling*, dengan strategi peningkatan profesionalisme PNS yang tepat, maka akan diperoleh output yaitu PNS Ditajenad yang profesional. Dengan peran PNS Ditajenad yang profesional maka diharapkan akan diperoleh *outcome* yaitu fungsi Ajudan Jenderal yang optimal. Hal tersebut tampak jelas dalam Gambar 3.2: Alur Pemikiran sebagai berikut :



Gambar 3.2 : Alur Pemikiran

ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Untuk mengetahui lebih lanjut tentang gambaran umum PNS Ditajenad, berikut ini disampaikan Data PNS Ditajenad pada bulan Agustus 2021 (Sumber data : Bagian Personalia/Bagpers Ditajenad). Tabel 4.2 adalah Data PNS Ditajenad berdasarkan jenis kelamin laki-laki dan perempuan. Tabel 4.3 adalah Data PNS Ditajenad berdasarkan Pangkat dan Golongan yaitu Pengatur Muda II/a, Pengatur Muda Tingkat I II/b, Pengatur II/c, Pengatur Tingkat I II/d, Penata Muda III/a, Penata muda Tingkat I III/b, Penata III/c, Penata Tingkat I III/d, dan Pembina IV/a .Tabel 4.4 adalah Data PNS Ditajenad berdasarkan Pendidikan Umum (Dikum) yaitu SLTP, SLTA, Diploma, Strata 1 (S1), dan Strata 2 (S2). Pada Tabel 4.5 adalah data PNS Ditajenad Berdasarkan Pendidikan Penjurusan (Dikjang) dan Pendidikan Pengembangan Spesialisasi (Dikbangpes).

Untuk lebih jelasnya, masing-masing akan digambarkan dalam Tabel di bawah ini.

Tabel 4.2 tentang Data jenis Kelamin PNS Ditajenad Bulan Agustus 2021 yang bersumber dari Bagpers Ditajenad, sebagai berikut :

Tabel 4.2. Data Jenis Kelamin PNS Ditajenad Bulan Agustus 2021
Sumber: Bagpers Ditajenad

No.	Nama	PNS Laki-laki	PNS Perempuan
1.	Pok Pimpinan	1	1
2.	Inspektorat	1	2
3.	Subdit Bincab	11	7
4.	Subdit Binmindiastahpra	23	32
5.	Subdit Binminperspra	38	38
6.	Subdit Binminpers PNS	13	36
7.	Subdit Binsiap Lurja	7	16
8.	Subdit Binminu	11	17
9.	Subdit Binsikhib	12	5
10.	Subdit Binum	50	54
11.	Infolahta	9	-
	Jumlah	177	208

Berdasarkan Tabel 4.2 tersebut dijelaskan bahwa PNS laki-laki Ditajenad berjumlah 177 orang (45,97 %) dan PNS perempuan Ditajenad berjumlah 208 orang (54,03 %), sehingga bisa diambil kesimpulan bahwa jumlah PNS perempuan Ditajenad lebih banyak dibandingkan dengan PNS laki-lakinya dengan selisih 31 orang.

Berikut ini adalah Tabel 4.3 tentang data Pangkat dan Golongan PNS Ditajenad pada Bulan Agustus 2021, dari II/a sampai dengan IV/a yang bersumber dari Bagpers Ditajenad, sebagai berikut :

Tabel 4.3.: Data Pangkat dan Golongan PNS Ditajenad Bulan Agustus 2021
Sumber.: Bagpers Ditajenad

No.	Nama	II/a	II/b	II/c	II/d	III/a	III/b	III/c	III/d	IV/a
1.	Pok Pimpinan					2				
2.	Inspektorat					2	2			
3.	Subdit Bincab			1	4	1	9	2	1	
4.	Subdit Binmindiasahpra				7	7	31	4	4	2
5.	Subdit Binminperspra			1	6	7	50	2	10	
6.	Subdit Binminpers PNS			1		8	25	6	8	1
7.	Subdit Binsiaplurja			1		2	14	3	1	2
8.	Subdit Binminu				6	2	13	2	4	1
9.	Subdit Binsikhib				4	3	7	3		
10.	Subdit Binum	3		10	19	15	47	4	6	
11.	Infolahta				1	2	3	2	1	

Berdasarkan Tabel 4.3 tersebut dijelaskan bahwa data PNS Ditajenad berdasarkan pangkat dan golongan, terdiri dari II/a 3 orang (0,78 %), II/b tidak ada (0 %), II/c 14 orang (3,64 %), II/d 47 orang (12,21 %), III/a 51 orang (13,25 %), III/b 201 orang (52,21 %), III/c 28 orang (7,27 %), III/d 35 orang (9,09 %), dan IV/a 6 orang (1,56 %). Berdasarkan data pada Tabel 4,3

tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa jumlah PNS Ditajenad paling banyak atau urutan pertama pada golongan III/b, urutan kedua III/a, urutan ketiga II/d, urutan keempat III/d, urutan kelima III/d, urutan keenam III/c, urutan ketujuh II/c, urutan kedelapan IV/a, urutan kesembilan II/a dan urutan terakhir atau kesepuluh adalah II/b.

Strategi untuk meningkatkan profesionalisme PNS, berikut ini adalah Tabel 4.4 tentang Data Pendidikan Umum, Pendidikan Penjenjangan dan Pendidikan Spesialisasi PNS Ditajenad pada Bulan Agustus 2021 sebagai berikut :

Tabel 4.4.: Data Pendidikan PNS Ditajenad Bulan Agustus 2021
Sumber.: Bagpers Ditajenad

No.	SLTP	SLTA	D3	S1	S2	Dikjang	Dikspes
1.	2	323	9	47	4	73	58

Berdasarkan Tabel 4.4 tersebut tampak bahwa data PNS Ditajenad berdasarkan pendidikan terdiri dari SLTP 2 orang (0,52 %), SLTA 323 orang (83,90 %), D3 9 orang (2,34 %), S1 47 orang (12,21 %), dan S2 4 orang (1,04 %), Dikjang 73 orang (55,73 %), dan Dikbangpes 58 orang (44,27 %), sehingga dapat disimpulkan bahwa pendidikan umum PNS Ditajenad urutan pertama adalah SLTA, urutan kedua S1, urutan ketiga D3, urutan keempat S2, dan urutan terakhir atau kelima adalah SLTP, Dikjang sejumlah 73 orang dan Dikbangpes sejumlah 53 orang. Dengan demikian perlu ditindaklanjuti dengan memberikan motivasi bagi PNS Ditajenad yang Pendidikan umumnya, yang masih SLTP agar melanjutkan sekolah persamaan SLTA yaitu Paket C, yang masih SLTA agar melanjutkan kuliah S1, yang S1 agar melanjutkan kuliah ke S2, dan yang sudah S2 agar melanjutkan kuliah S3. Sedangkan pendidikan S1 dan Pendidikan Spesialisasi (Dikspes) merupakan salah satu syarat untuk mengikuti Pendidikan Penjenjangan (Dikjang). Dari 385 PNS Ditajenad, yang sudah mengikuti Pendidikan Penjenjangan baru 73 orang sedangkan

yang sudah mengikuti Pendidikan Spesialisasi 53 orang. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain kurang memenuhi persyaratan untuk mengikuti Pendidikan Penjurusan dan Pendidikan Spesialisasi.

Oleh karena itu peran pendidikan umum, Pendidikan penjurusan, dan Pendidikan spesialisasi sangat penting, sebagai salah satu strategi peningkatan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil dalam rangka optimalisasi fungsi Ajudan Jenderal di Direktorat Ajudan Jenderal Angkatan.

Ditarik kesimpulan bahwa jabatan PNS Ditajenad paling banyak atau urutan pertama adalah PNS Ditajenad atau anggota Ditajenad yaitu PNS Ditajenad yang tidak mendapatkan Jabatan, yang yang biasa disebut dengan luar formasi (LF) karena tidak memenuhi syarat untuk menduduki jabatan tertentu, sejumlah 101 orang (26,23 %), urutan kedua kaur 45 orang (11,69 %), urutan ketiga operator 31 orang (8,05 %), urutan keempat Penata 27 orang (7,01 %), urutan kelima Bintara/Ba 15 orang (3,90 %), urutan keenam Tamtama/Ta (2,34 %), urutan ketujuh ada 2 jabatan yaitu Kasi dan Pengemudi yang masing-masing terdiri dari 5 orang (1,30 %), urutan kedelapan Arsiparis 4 orang (1,04 %). Urutan kesembilan Ka Unit 2 orang (0,52 %), dan urutan terakhir atau kesepuluh adalah Pengelola data pelayanan 1 orang (0,26 %).

Untuk mengetahui lebih lanjut tentang gambaran umum PNS Ditajenad, berikut ini disampaikan Data PNS Ditajenad pada bulan Agustus 2021 (Sumber data: Bagian Personal/Bagpers Ditajenad). Tabel 4.2 adalah Data PNS Ditajenad berdasarkan jenis kelamin laki-laki dan perempuan. Tabel 4.3 adalah Data PNS Ditajenad berdasarkan Pangkat dan Golongan yaitu Pengatur Muda II/a, Pengatur Muda Tingkat I II/b, Pengatur II/c, Pengatur Tingkat I II/d, Penata Muda III/a, Penata muda Tingkat I III/b, Penata III/c, Penata Tingkat I III/d, dan Pembina IV/a. Tabel 4.4 adalah Data PNS Ditajenad berdasarkan Pendidikan Umum (Dikum) yaitu SLTP, SLTA, Diploma, Strata 1 (S1), dan Strata 2 (S2). Pada Tabel 4.5 adalah data PNS Ditajenad Berdasarkan Pendidikan Penjurusan (Dikjang) dan Pendidikan Pengembangan Spesialisasi (Dikbangpes)..

Berikut ini adalah Tabel 4.3 tentang data Pangkat dan Golongan PNS Ditajenad pada Bulan Agustus 2021, dari II/a sampai dengan IV/a yang bersumber dari Bagpers Ditajenad, sebagai berikut :

Tabel 4.3. Data Pangkat dan Golongan PNS Ditajenad Bulan Agustus 2021

Sumber: Bagpers Ditajenad

No.	Nama	II/a	II/b	II/c	II/d	III/a	III/b	III/c	III/d	IV/a
1	Pok Pimpinan					2				
2	Inspektorat					2	2			
3	Subdit Bincab			1	4	1	9	2	1	
4	Subdit Binmindiasahpra				7	7	31	4	4	2
5	Subdit Binminperspra			1	6	7	50	2	10	
6	Subdit Binminpers PNS			1		8	25	6	8	1
7	Subdit Binsiaplurja			1		2	14	3	1	2
8	Subdit Binminu				6	2	13	2	4	1
9	Subdit Binsikhib				4	3	7	3		
10	Subdit Binum	3		10	19	15	47	4	6	
11	Infolahta				1	2	3	2	1	

Berdasarkan Tabel 4.3 tersebut dijelaskan bahwa data PNS Ditajenad berdasarkan pangkat dan golongan, terdiri dari II/a 3 orang (0,78 %), II/b tidak ada (0 %), II/c 14 orang (3,64 %), II/d 47 orang (12,21 %), III/a 51 orang (13,25 %), III/b 201 orang (52,21 %), III/c 28 orang (7,27 %), III/d 35 orang (9,09 %), dan IV/a 6 orang (1,56 %). Berdasarkan data pada Tabel 4,3 tersebut,

dapat ditarik kesimpulan bahwa jumlah PNS Ditajenad paling banyak atau urutan pertama pada golongan III/b, urutan kedua III/a, urutan ketiga II/d, urutan keempat III/d, urutan kelima III/d, urutan keenam III/c, urutan ketujuh II/c, urutan kedelapan IV/a, urutan kesembilan II/a dan urutan terakhir atau kesepuluh adalah II/b.

Berkaitan dengan proposisi 4 tersebut tentang Strategi untuk meningkatkan profesionalisme PNS, berikut ini adalah Tabel 4.4 tentang Data Pendidikan Umum, Pendidikan Penjurusan dan Pendidikan Spesialisasi PNS Ditajenad pada Bulan Agustus 2021 sebagai berikut :

Tabel 4.4 : Data Pendidikan PNS Ditajenad Bulan Agustus 2021
Sumber : Bagpers Ditajenad

No.	SLTP	SLTA	D3	S1	S2	Dikjang	Dikspes
1.	2	323	9	47	4	73	58

Berdasarkan Tabel 4.4 tersebut tampak bahwa data PNS Ditajenad berdasarkan pendidikan terdiri dari SLTP 2 orang (0,52 %), SLTA 323 orang (83,90 %), D3 9 orang (2,34 %), S1 47 orang (12,21 %), dan S2 4 orang (1,04 %), Dikjang 73 orang (55,73 %), dan Dikbangpes 58 orang (44,27 %), sehingga dapat disimpulkan bahwa pendidikan umum PNS Ditajenad urutan pertama adalah SLTA, urutan kedua S1, urutan ketiga D3, urutan keempat S2, dan urutan terakhir atau kelima adalah SLTP, Dikjang sejumlah 73 orang dan Dikbangpes sejumlah 53 orang. Dengan demikian perlu ditindaklanjuti dengan memberikan motivasi bagi PNS Ditajenad yang Pendidikan umumnya, yang masih SLTP agar melanjutkan sekolah persamaan SLTA yaitu Paket C, yang masih SLTA agar melanjutkan kuliah S1, yang S1 agar melanjutkan kuliah ke S2, dan yang sudah S2 agar melanjutkan kuliah S3. Sedangkan pendidikan S1 dan Pendidikan Spesialisasi (Dikspes) merupakan salah satu syarat untuk mengikuti Pendidikan Penjurusan (Dikjang). Dari 385 PNS Ditajenad, yang sudah mengikuti Pendidikan Penjurusan baru 73 orang sedangkan yang sudah mengikuti Pendidikan Spesialisasi 53 orang. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain kurang memenuhi persyaratan untuk mengikuti Pendidikan Penjurusan dan Pendidikan Spesialisasi.

Oleh karena itu peran pendidikan umum, Pendidikan penjurusan, dan Pendidikan spesialisasi sangat penting, sebagai salah satu strategi peningkatan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil dalam rangka optimalisasi fungsi Ajudan Jenderal di Direktorat Ajudan Jenderal Angkatan Dapat ditarik kesimpulan bahwa jabatan PNS Ditajenad paling banyak atau urutan pertama adalah PNS Ditajenad atau anggota Ditajenad yaitu PNS Ditajenad yang tidak mendapatkan Jabatan, yang yang biasa disebut dengan luar formasi (LF) karena tidak memenuhi syarat untuk menduduki jabatan tertentu, sejumlah 101 orang (26,23 %), urutan kedua kaur 45 orang (11,69 %), urutan ketiga operator 31 orang (8,05 %), urutan keempat Penata 27 orang (7,01 %), urutan kelima Bintara/Ba 15 orang (3,90 %), urutan keenam Tamtama/Ta (2,34 %), urutan ketujuh ada 2 jabatan yaitu Kasi dan Pengemudi yang masing-masing terdiri dari 5 orang (1,30%), urutan kedelapan Arsiparis 4 orang (1,04%). Urutan kesembilan Ka Unit 2 orang (0,52%), dan urutan terakhir atau kesepuluh adalah Pengelola data pelayanan 1 orang (0,26%).

Demikian pembahasan hasil penelitian proposisi 3 tentang strategi peningkatan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil NS Direktorat Ajudan Jenderal Angkatan Darat Bandung, yang telah dilaksanakan secara berkelanjutan, dengan harapan seluruh PNS Ditajenad memiliki kompetensi sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya secara profesional. Hal ini tentu saja akan mendukung optimalisasi fungsi Ajudan Jenderal Angkatan Darat pada khususnya dan pelayanan prima kepada masyarakat pada umumnya. Selanjutnya akan diuraikan tentang hasil pembahasan proposisi 1, 2, dan 3 dalam penelitian ini.

Analisis SWOT PNS Ditajenad

Berdasarkan analisis sementara yang dilakukan oleh penulis terhadap PNS Ditajenad, maka diperoleh data-data tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangannya.

Secara umum seperti hasil penelitian awal yang telah dilakukan oleh penulis, terdapat beberapa faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang akan dihadapi oleh Pegawai Negeri Sipil Direktorat Ajudan Jenderal Angkatan Darat (PNS Ditajenad).

Pengumpulan data dalam penelitian ini, dilakukan dengan wawancara mendalam (in- depth interview) dengan beberapa pakar ahli internal yang berasal dari Ditajenad dan expert judgement, yang berasal dari luar Ditajenad. Deskripsi pakar-pakar ahli yang berpartisipasi dalam penelitian ini dibagi berdasarkan kebutuhan teoritis yang menjadi jabanran atas konsep Peningkatan Profesionalisme PNS Ditajenad. Dalam hal ini terdapat empat materi utama yaitu; (1) Gambaran profesionalisme PNS Ditajenad, (2) Gambaran pelaksanaan fungsi Ajudan Jenderal di Ditajenad, (3) Kendala yang dihadapi untuk meningkatkan optimalisasi fungsi ajudan Jenderal di Ditajenad, dan (4) Strategi untuk meningkatkan profesionalisme PNS dalam rangka optimalisasi fungsi Ajudan Jenderal di Ditajenad.

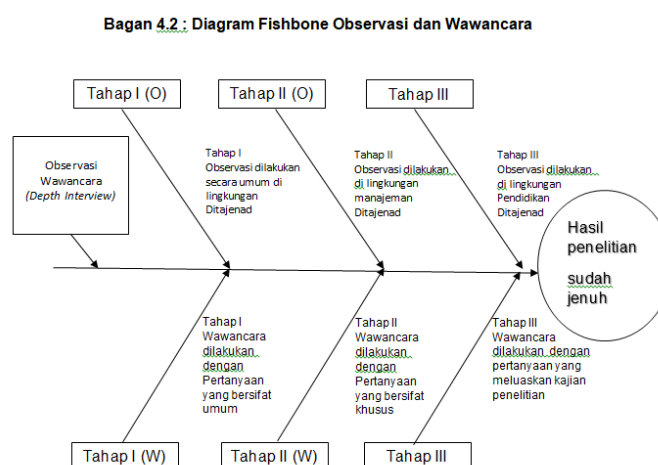
Kendala utama yang dialami dalam pengumpulan data penelitian ini antara lain adalah pertama, terbatasnya data hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian ini, sehingga komparasi dengan hasil penelitian sebelumnya sulit dilakukan. Kendala Kedua adalah jadwal wawancara yang seringkali terhambat oleh kesibukan informan kunci atau pakar ahli dengan tugas-tugas dinasny sehingga harus membuat jadwal ulang beberapa kali. Kendala ketiga adalah perlu waktu lebih lama karena harus sering koordinasi dengan informan kunci atau pakar ahli agar mendapatkan data yang akurat.

Penjabaran analisis data terdiri atas pengujian, pengkatagorian, pentabulasian ataupun pengkombinasian kembali bukti-bukti untuk merujuk pada proposisi awal penelitian, yaitu :

Pertama, berdasarkan pada proposisi teoritis, yaitu strategi analisis yang mengikuti proposisi teoritis yang terdapat dalam penelitian studi kasus tunggal (single case studi) ini. Hal ini didasarkan bahwa tujuan dan desain asal dari studi kasus tunggal ini berdasarkan pada proposisi yang merupakan cerminan dari serangkaian pertanyaan penelitian, tinjauan pustaka dan pemahaman-pemahaman baru.

Kedua, Mengembangkan deskripsi kasus. Strategi ini digunakan ketika tidak ada proposisi dalam penelitian studi kasus tunggal. Pada strategi ini mengembangkan suatu kerangka kerja deskriptif untuk mengorganisasikan studi kasus. Pada penelitian ini digunakan strategi yang mendasar pada proposisi teoritis, artinya dalam penelitian ini akan ada data yang relevan dengan proposisi yang akan dipilih untuk dianalisis lebih lanjut. Dalam analisis data diperoleh dari berbagai sumber bukti dan pembahasan. Hal lain yang akan dijelaskan adalah keterkaitan diantara multi sumber bukti terhadap proposisi.

Diagram di bawah ini menjelaskan tentang alur pengumpulan dan pengolahan data melalui teknik observasi dan wawancara dengan nara sumber, informan kunci atau pakar ahli di Direktorat Ajudan Jenderal Angkatan Darat, yang disingkat Ditajenad. Proses pengumpulan dimulai dari tahap I, Tahap II, dan Tahap III dari pertanyaan yang bersifat umum sampai dengan pertanyaan yang bersifat khusus dan pertanyaan yang meluaskan kajian penelitian sampai seperti snow ball atau bola salju yang menggelinding sampai mencapai hasil penelitian sudah jenuh. Untuk lebih jelasnya bisa dilihat pada Gambar 4.2 Diagram Fishbone Observasi dan Wawancara sebagai berikut :



Dalam Teknik observasi dan wawancara tersebut, masing-masing dibagi kedalam 3 tahap hingga mencapai titik jenuh penelitian.

Pada tahap pertama observasi dan wawancara, peneliti melakukan pengamatan atas lingkungan Direktorat Ajudan Jenderal Angkatan Darat secara umum, baik lingkungan eksternal maupun internal dan wawancara dengan pejabat terkait. Pada tahap kedua observasi dan wawancara, peneliti melakukan pengamatan atas manajemen dan budaya kerja yang dilaksanakan oleh Direktorat Ajudan Jenderal Angkatan Darat dan wawancara dengan pejabat terkait.

Pada tahap ketiga observasi dan wawancara, peneliti melakukan pengamatan dan wawancara dengan pejabat terkait, tentang strategi yang sudah dilaksanakan untuk meningkatkan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil di Direktorat Ajudan Jenderal Angkatan Darat. Strategi yang sudah dilakukan antara lain dengan berbagai macam pendidikan dan pelatihan, antara lain pendidikan karakter, pendidikan umum (Dikum), pendidikan pengembangan spesialisasi (Dikbangspes), pendidikan

penjenjangan (Dikjang), pembekalan keterampilan (Bektram), pengembangan diri, dan mengubah mindset.

Terkait dengan wawancara dan observasi yang dilakukan oleh Peneliti, maka pemilihan nara sumber atau informan kunci (*expert judgement*) internal maupun external, dilakukan berdasarkan kualifikasi jabatan dan profesionalisme sesuai tugas pokok dan fungsinya, dengan asumsi bahwa penguasaan atas materi yang akan ditanyakan oleh peneliti, dengan harapan bisa mendapatkan data yang akurat. Oleh karena itu, nara sumber atau informan kunci yang dipilih dalam wawancara ini tidak beragam sebagaimana penelitian pada umumnya, melainkan terfokus pada individu yang dianggap mampu menjelaskan kajian yang akan dibahas dalam penelitian berdasarkan referensi dari pejabat terkait di Direktorat Ajudan Jenderal Angkatan Darat.

Hal tersebut dilakukan dengan tujuan agar kajian dalam penelitian ini mendapatkan penjelasan dari nara sumber atau informan kunci yang tepat, sehingga mengurangi kemungkinan kesalahan interpretasi atas data dan kajian yang akan dibahas dan dikembangkan oleh peneliti.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

KESIMPULAN

Berdasarkan temuan hasil penelitian, baik observasi maupun wawancara dengan pakar ahli atau informan kunci (*key informan*) internal dan eksternal atau *expert judgement* yang berkualifikasi tentang Strategi Peningkatan Profesionalisme Pegawai Negeri Sipil Dalam Rangka Optimalisasi Fungsi Ajudan Jenderal di Direktorat Ajudan Jenderal Angkatan Darat Bandung, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Profesionalisme Pegawai Negeri Sipil mempunyai peran sangat penting sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya berdasarkan Organisasi dan Tugas Direktorat Ajudan Jenderal Angkatan Darat, dalam rangka optimalisasi fungsi Ajudan Jenderal di Direktorat Ajudan Jenderal Angkatan Darat Bandung. Pentingnya profesionalisme Pegawai Negeri Sipil tersebut antara lain ditandai dengan sesuai Visi dan Misi Direktorat Ajudan Jenderal Angkatan Darat dan Panca Prasetya Korps Pegawai Republik Indonesia. Dengan Pegawai Negeri Sipil yang profesional diharapkan akan tercapai pelayanan prima di bidang administrasi personil, administrasi umum, dan kesejahteraan moril kepada prajurit dan PNS TNI AD pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.
2. Pelaksanaan fungsi Ajudan Jenderal yang optimal di Direktorat Ajudan Jenderal Angkatan Darat didukung oleh profesionalisme Pegawai Negeri Sipil. Secara umum penugasan Pegawai Negeri Sipil di Direktorat Ajudan Jenderal Angkatan Darat relatif tetap, kecuali mengajukan pindah ke kesatuan lain atau kementerian lain karena alasan tertentu atau karena validasi organisasi. Dengan sifat penugasan Pegawai Negeri Sipil yang relatif tetap tersebut, maka semakin lama semakin ahli atau profesional di bidangnya.
3. Kendala yang dihadapi untuk meningkatkan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil Direktorat Ajudan Jenderal Angkatan Darat antara lain adalah motivasi,

budaya membaca dan semangat belajar kurang dan mindset belum berubah. Perlu motivasi yang kuat agar senantiasa meningkatkan kompetensi dan profesionalismenya, budaya membaca dan semangat belajar secara berkelanjutan dan mindset harus berubah dari era manual ke era digital. dalam penguasaan teknologi informasi untuk inovasi sistem dan melahirkan terobosan baru dalam metode kerja yang lebih efektif dan efisien.

4. Strategi yang tepat memiliki dampak yang besar untuk meningkatkan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil dalam rangka optimalisasi fungsi Ajudan Jenderal di Direktorat Ajudan Jenderal Angkatan Darat. Strategi yang sudah dijalankan oleh Direktorat Ajudan Jenderal Angkatan Darat untuk meningkatkan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil, antara lain dengan pendidikan karakter, pendidikan umum, pendidikan pengembangan spesialisasi, pendidikan penjenjangan, pembekalan keterampilan, mindset harus berubah mengikuti perkembangan zaman dari era manual ke era digital. Selain strategi yang sudah dijalankan tersebut, yang tidak kalah penting adalah motivasi yang kuat dengan semangat dan disiplin yang tinggi dari setiap PNS Ditajenad, untuk senantiasa mengembangkan diri seoptimal mungkin untuk meningkatkan profesionalismenya sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman, ilmu pengetahuan dan teknologi di era digital.

REKOMENDASI

Rekomendasi dari peneliti terkait dengan hasil penelitian tentang Strategi Peningkatan Profesionalisme Pegawai Negeri Sipil Dalam Rangka Optimalisasi Fungsi Ajudan Jenderal di Direktorat Ajudan Jenderal Angkatan Darat Bandung adalah sebagai berikut :

1. Agar peran profesionalisme Pegawai Negeri Sipil Direktorat Ajudan Jenderal Angkatan Darat sesuai tugas pokok dan fungsinya bisa optimal, maka perlu ditingkatkan secara berkelanjutan, terutama dalam penguasaan teknologi informasi untuk inovasi sistem dan melahirkan terobosan-terobosan baru dalam metode kerja yang lebih efektif dan efisien, dalam upaya meningkatkan pelayanan prima kepada prajurit dan PNS TNI AD pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.
2. Agar pelaksanaan fungsi Ajudan Jenderal optimal di Direktorat Ajudan Jenderal Angkatan Darat, maka perlu didukung oleh profesionalisme Pegawai Negeri Sipil. Sifat penugasan Pegawai Negeri Sipil yang relatif tetap di Direktorat Ajudan Jenderal Angkatan Darat ini, akan membuat Pegawai Negeri Sipil semakin profesional di bidangnya. Hal ini akan berdampak pada optimalisasi fungsi Ajudan Jenderal Angkatan Darat. Namun demikian, agar diupayakan penugasan Pegawai Negeri Sipil di Direktorat Ajudan Jenderal Angkatan Darat sebaiknya di rolling atau secara bergulir di semua bagian sehingga setiap personil mampu mengerjakan tugas-tugas yang ada di Direktorat.
3. Untuk mengatasi kendala yang dihadapi dalam meningkatkan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil di Direktorat Ajudan Jenderal Angkatan Darat, maka perlu kesadaran yang kuat dari diri sendiri, semangat dan motivasi yang tinggi untuk

membiasakan budaya membaca dan belajar sesuai dengan perkembangan zaman, ilmu pengetahuan, dan teknologi, agar dapat meningkatkan kinerjanya. Selain itu mindset Pegawai Negeri Direktorat Ajudan Jenderal Angkatan Darat harus berubah dari era manual ke era digital

4. Strategi yang sudah dijalankan oleh Direktorat Ajudan Jenderal Angkatan Darat untuk meningkatkan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil dalam rangka optimalisasi fungsi Ajudan Jenderal, antara lain dengan pendidikan karakter, pendidikan umum, pendidikan pengembangan spesialisasi, pendidikan penjenjangan, pembekalan keterampilan, pengembangan diri dan mindset harus berubah. Hal tersebut, tentu saja harus diimbangi dengan penerapan sistem komando, dedikasi, disiplin, jiwa korsa, loyalitas, motivasi, semangat, kinerja dan pengabdian yang tinggi dari setiap Pegawai Negeri Sipil untuk bisa mencapai tujuan tersebut. Selain itu, ada hal yang tak kalah penting yaitu perlu kesadaran yang kuat, semangat dan motivasi yang tinggi dari diri sendiri untuk senantiasa mengembangkan diri, meningkatkan kompetensi dan profesionalismenya sesuai dengan perkembangan zaman, ilmu pengetahuan, dan teknologi di era digital.

Peneliti berharap, semoga hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk Direktorat Ajudan Jenderal Angkatan Darat maupun oleh institusi atau lembaga lain yang relevan dan untuk peneliti selanjutnya demi kesempurnaan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

I. BUKU

Hasibuan, Addurrozzaq. (2017). Etika Profesi Profesionalisme Kerja. UISU Press (Universitas Islam Sumatera Utara). Medan.

Sedarmayanti. (2019). Manajemen Strategi. P.T. Refika Aditama, Bandung.

Edison, Emron, Anwar, Yohny, dan Komariah, Imas. (2017) Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi dan Perubahan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi. Alfabeta, Bandung.

Sugiyono. (2012). Memahami Penelitian Kualitatif. CV Alfabeta, Bandung.

Indrawan, Rully dan Yaniawati, Poppy. (2014). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Campuran Untuk Manajemen, Pembangunan, dan Pendidikan. P.T Refika Aditama, Bandung.

II. UNDANG-UNDANG, PERATURAN, KEBIJAKAN, DAN SUMBER LAIN YANG RELEVAN

1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.
2. Peraturan Kepala Staf Angkatan Darat Nomor 4 Tahun 2015 Tentang Organisasi dan Tugas Direktorat Ajudan Jenderal Angkatan Darat (Orgas Ditajenad).
3. Keputusan Kepala Staf Angkatan Darat Nomor Kep/409-33/III/2016 Tanggal 31 maret 2016 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Kenaikan Pangkat dan Penetapan Jabatan PNS Angkatan Darat.

4. Keputusan Kepala Staf Angkatan Darat Nomor Kep/586/VIII/2017 Tanggal 8 Agustus 2017 Tentang Petunjuk Teknis Penyelenggaraan Administrasi Kepangkatan dan Jabatan PNS.
5. Surat Sekretaris Jenderal Kementerian Pertahanan RI Nomor : B/35/08/01/01/Ropeg Tanggal 9 Januari 2018 Tentang Pemahaman Sebutan Pegawai Negeri Sipil.
6. Keputusan Kepala Staf Angkatan darat Nomor : K1303-33/XII/2015 Tanggal 16 Desember 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pengadaan PNS Angkatan Darat.
7. Keputusan Kepala Staf Angkatan Darat Nomor: Kep/799/X/2017 Tanggal 27 Oktober 2017 Tentang Petunjuk Administrasi Pembinaan Pegawai Negeri Sipil Angkatan Darat.
8. Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor : 2 Tahun 2018 Tanggal 20 Maret 2018 Tentang Pedoman Pemberian Pertimbangan Teknis Pensiun Pegawai Negeri Sipil.

III. HASIL PENELITIAN SEBELUMNYA, JURNAL NASIONAL DAN INTERNASIONAL YANG RELEVAN

- Utama, Chalidah. (2020). Regulation of The Professionalism of ASN (The State Civil Apparatus) In The Frame Work Good Governance to Realize Public Services. *Journal of Critical Reviews* Vol 7, Issue 3, 2020.
- Junjunan, Burdan Ali, Suwanda, Dadang (2019). Regional Performance Allowances Instrumen Improving Performance of Government Employees. *International Journal of Economics, Commerce and Management* Vol 7, Issue 4, April 2019 yang diunduh pada hari Senin, 23 Agustus 2021 Pukul 12.56 WIB.
- Topo Ashari, Edy. (2010). Strategi Pemberdayaan PNS Dalam Rangka Reformasi Birokrasi. *Jurnal Borneo Administrator*, 2020. samarinda. Lan.go.id Yang diunduh pada hari Senin, 19 Oktober 2020 Pukul 00.12 WIB.
- Kalangi, Roosje. (2015). Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kinerja Aparat Sipil Negara Di Kabupaten Kepulauan Sangihe Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum*, Volume 2, Nomor 1 Tahun 2015. Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) Kampus Sulawesi Utara. Yang diunduh pada hari Kamis, 15 Juli 2021 Pukul 23.09 WIB.

IV. WEBSITE

- Abraham H. Maslow. Hierarki Lima Macam Kebutuhan Manusia. Diunduh pada hari senin, 02 Januari 2023 Pukul 02.38 WIB (lontar.ui.ac.id).
- Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). Definisi Loyalitas. Diunduh pada hari Sabtu, 06 Juni 2020 Pukul 16.52 WIB (<https://kbbi.web.id>).
- Kamus Besar bahasa Indonesia (KBBI). Definisi Profesionalisme. kbbi.web.id Diunduh pada hari Sabtu, 26 September 2020 Pukul 15.40 WIB (kbbi.web.id).
- Rahardjo, Mudjia. Studi Kasus Dalam Penelitian Kualitatif Konsep Dan Prosedurnya. Diunduh pada hari Kamis, 26 agustus 2021 Pukul 16.51 WIB (<http://repository.UIN.malang.ac.id>).