

**LAPORAN PENELITIAN DOSEN MUDA MANDIRI
UPAYA PENINGKATAN KOMPETENSI SDM APARATUR
PEMERINTAH PROVINSI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**



Oleh:

**Marita Ahdiyana, M. Si
NIP. 19730318 200812 2 001**

PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA

FAKULTAS ILMU SOSIAL

UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA

2012

**PENELITIAN INI DIBIYAI DENGAN DANA DIPA
FAKULTAS ILMU SOSIAL UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
SK DEKAN FIS UNY NOMOR: 109 TAHUN 2012, TANGGAL 16 APRIL 2012
SURAT PERJANJIAN PELAKSANAAN PENELITIAN
NOMOR: 1095/UN34.14/PL/2012 TANGGAL 23 APRIL 2012**

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL

HALAMAN PENGESAHAN

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL

Abstrak

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Kegunaan Penelitian	5

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Teori tentang SDM Aparatur Pemerintah	7
B. Kompetensi SDM Aparatur	7
C. Upaya-Upaya Peningkatan Kompetensi SDM Aparatur Pemprov DIY	11

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Konseptualisasi Penelitian	16
B. Operasionalisasi Konsep	16
C. Desain Penelitian	17
D. Lokasi Penelitian dan Unit Analisis	17
E. Subyek Penelitian	17
F. Metode Pengumpulan Data	18
G. Metode Analisis Data	19

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Sejarah BKD Provinsi DIY	20
B. Visi, Misi, Tujuan, Sasaran, dan Isu Strategis	22
C. Kompetensi SDM aparatur Pemprov DIY	24
D. Upaya-upaya peningkatan kompetensi SDM aparatur Pemprov DIY	36

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	61
B. Saran	63

Daftar Pustaka

Pedoman Wawancara

Lampiran-lampiran

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Perbandingan Belanja Pegawai Provinsi DIY dan Rata-Rata Belanja Pegawai Nasional	2
Tabel 4.1 Jumlah PNS Pemprov DIY menurut Pendidikan dan Jenis Kelamin	29
Tabel 4.2 PNS Pemprov DIY menurut Golongan/Ruang per September 2012	31
Tabel 4.3 Diklat Penjenjangan yang Diikuti Pegawai Pemprov DIY per Oktober 2012	55
Tabel 4.4 Data Tugas Belajar Pegawai Pemprov DIY Tahun 2009	57
Tabel 4. 5 Data Tugas Belajar Pegawai Pemprov DIY Tahun 2010	57
Tabel 4. 6 Data Tugas Belajar Pegawai Pemprov DIY Tahun 2011	59
Tabel 4.7 Data Tugas Belajar Pegawai Pemprov DIY Tahun 2012	59

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kompetensi SDM aparatur Pemprov DIY dan upaya-upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi terutama pada masa penerapan kebijakan moratorium PNS.

Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, dokumentasi, dan wawancara mendalam. Teknik analisis data menggunakan metode analisis diskriptif kualitatif dan kuantitatif. Penentuan subyek dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*. Subyek dalam penelitian ini ditetapkan sejumlah 10 orang narasumber dari BKD Provinsi DIY.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dilihat dari tingkat pendidikan formal pegawai, mayoritas pegawai yaitu sejumlah 2976 atau 40,8 persen berpendidikan sarjana S1, walaupun ada sejumlah pegawai yang masih berpendidikan SD sejumlah 186 atau 2,5%. Jika dilihat dari golongan/ruang, paling banyak menduduki golongan IIIb yaitu sejumlah 2029 atau 27,075%. Mengukur kompetensi dari golongan kepangkatan saja tidak cukup, karena indikator tersebut bersifat sangat formal. Namun demikian untuk mengetahui peta kompetensi SDM aparatur Pemprov peneliti memiliki keterbatasan mendapatkan data detail jumlah seluruh pegawai dan kompetensi yang mereka miliki. Hanya data bersifat umum bahwa pegawai Pemprov DIY yang memiliki kompetensi di bidangnya mencapai sekitar 70 persen, sehingga dapat dikatakan kompetensinya belum cukup baik. Aparatur Pemprov DIY sudah mengikuti pelatihan umum berupa berbagai Diklat Penjenjangan dan pelatihan khusus untuk meningkatkan kemampuan profesionalisme pegawai dalam bidang kerjanya, maupun studi lanjut. Berbagai upaya peningkatan SDM aparatur sudah dilakukan oleh pemprov DIY, namun hanya merupakan kegiatan rutin, bukan dalam rangka penataan organisasi dalam rangka reformasi birokrasi pada masa pelaksanaan kebijakan moratorium PNS. Penilaian kinerja pegawai juga lebih didasarkan pada pemberian TPP, bukan merupakan upaya untuk mendorong atau meningkatkan kompetensi pegawai.

Kata kunci: kompetensi, upaya peningkatan kompetensi, SDM aparatur

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar belakang Masalah

Kenaikan gaji Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebesar 10 persen pada awal tahun 2012, pada satu sisi merupakan indikasi adanya perhatian pemerintah bagi peningkatan kesejahteraan PNS. Namun demikian kebijakan tersebut dapat menimbulkan permasalahan baru bagi pemerintah daerah (pemda). **Kenaikan belanja pegawai tidak sepenuhnya tanggung jawab pemda. Kebijakan otonomi daerah membuat sebagian keuangan pusat dialihkan ke daerah termasuk termasuk belanja PNS dan pegawai tidak tetap. Tidak semua masalah bisa ditangani pemda, sehingga dapat menyebabkan belanja daerah habis untuk membiayai aparatur pemda, dan mengurangi dana pembangunan.**

Di Pemerintah Provinsi (Pemprov) Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), anggaran untuk belanja pegawai merupakan mata anggaran terbesar pada APBD Pemprov DIY. Sebagaimana digambarkan pada tabel 1, sejak tahun 2007 sampai dengan tahun 2010, perbandingan belanja pegawai Provinsi DIY terhadap rata-rata belanja pegawai nasional selalu lebih tinggi. Pada tahun 2010, rata-rata belanja pegawai DIY mencapai 60,6 persen dari total APBD, sedangkan persentase nasional hanya berkisar 45,7 persen (Radar Jogja, 10 Maret 2012). Kenaikan gaji PNS berarti semakin besarnya porsi belanja pegawai yang akan berdampak pada pengurangan belanja modal dan belanja barang dan jasa. Padahal belanja modal, barang dan jasa merupakan indikator investasi dan pembangunan di daerah. **Kenaikan porsi belanja pegawai yang diikuti turunnya**

belanja modal tersebut dapat menimbulkan permasalahan. Semakin kecil belanja modal, semakin sedikit infrastruktur dapat dibangun, sehingga pertumbuhan semakin rendah, serta kesejahteraan rakyat juga semakin sulit untuk diwujudkan.

Untuk mengatasi besarnya jumlah PNS di Indonesia yang menyebabkan tingginya porsi belanja pegawai, pada akhir tahun 2011 pemerintah mengeluarkan kebijakan moratorium PNS. **Moratorium rekrutmen PNS tersebut diberlakukan mulai 1 September 2011 sampai 31 Desember 2012. Moratorium tidak berarti penghentian sama sekali seluruh perekrutan PNS baru, namun berupa pengangkatan yang bersifat terbatas, terkait pengisian kursi yang pensiun, meninggal dan lain-lain. Selama penerapan kebijakan moratorium tersebut, pemda dituntut untuk melakukan rasionalisasi pegawai yang dijadwalkan selesai pada 31 Desember 2012. Pegawai yang tidak memiliki kompetensi harus dibina, selanjutnya akan didistribusi bahkan tidak menutup kemungkinan dilakukan pemindahan pegawai antarpropinsi.**

Tabel 1.1
Perbandingan Belanja Pegawai Provinsi DIY
dan Rata-rata Belanja Pegawai Nasional

No.	Tahun	Provinsi DIY	Nasional
1.	2007	52,9 %	38,4 %
2.	2008	48,6 %	40,1 %
3.	2009	55,1 %	41,5 %
4.	2010	60,6 %	45,7 %

Sumber: Radar Jogja, 10 Maret 2012

Kebijakan moratorium sebagai bagian kerangka reformasi birokrasi harus dipandang sebagai pintu masuk untuk melakukan upaya pembenahan berbagai sistem kepegawaian yang menjadi penyebab membengkaknya belanja pegawai

http://www.seknasfitra.org/index.php?option=com_content&view=article&id=3593%Af

[itra-sodorkan-solusi-atasi-pembengkakan-belanja-birokrasi&catid=56%3Aberita-anggaran&Itemid=101&lang=in.](#)). Dalam pandangan analisis politik Universitas Sumatera

Utara, Amir Purba, diberlakukannya kebijakan tersebut, karena distribusi dan kompetensi sejumlah PNS dianggap bermasalah. PNS dianggap kurang beraktivitas dalam birokrasi dan akhirnya membengkakkan atau pemborosan anggaran negara. Padahal Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi, mencanangkan perubahan pada birokrasi salah satunya sdm aparatur, selain 7 hal lain, yakni kelembagaan, ketatalaksanaan, peraturan perundangan, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, dan perubahan pola pikir (*mindset*) dan budaya kerja (*culture set*). Kesemuanya tentu saja ditujukan untuk peningkatan kualitas dalam pelayanan publik.

Pernyataan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi bahwa dari jumlah PNS di Indonesia sekitar 4,7 juta, hanya 5 persen yang memiliki kompetensi di bidangnya merupakan salah satu indikator kurang optimalnya sistem pengelolaan pegawai di Indonesia (Media Indonesia, 2 Maret 2012). Hal tersebut disebabkan karena selama ini pola rekrutmen PNS tidak mencakup kompetensi bidang. Rekrutmen untuk dokter, ahli teknik, maupun guru serta tenaga lain menggunakan metode tes yang sama walaupun mereka berbeda bidang. Di Pemprov DIY, dari sisi kegewaian, jumlah sumber daya manusia (SDM) aparatur sebanyak 7.300 personel pada akhir tahun 2011. Dari jumlah tersebut pemprov DIY mengalami kelebihan pegawai sebanyak 2.500 pegawai yang tidak punya kompetensi di bidangnya. Di pihak lain, pemprov kekurangan 1.500 pegawai yang sesuai kompetensinya, sehingga muncul sorotan bahwa manajemen kepegawaian di pemprov DIY belum dilakukan dengan baik, khususnya dalam melakukan pengelolaan pegawai (Radar Jogja, 2 Juli 2011). Padahal

seharusnya, untuk meningkatkan kompetensi SDM aparatur, formasi PNS harus disesuaikan dengan kebutuhan kompetensi disamping harus meningkatkan kapasitas PNS yang sudah ada serta wacana pensiun dini PNS yang tidak kompeten.

Di Kabupaten Bantul misalnya, untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja PNS, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Bantul melakukan pendataan terhadap PNS yang tidak kompeten melalui masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), yang mengetahui kualitas kinerja PNS. Dari hasil pendataan, PNS yang tidak berkompeten akan dianalisis, diberikan pembinaan, setelah itu diberi pelatihan dan ditempatkan sesuai kompetensinya sehingga diharapkan mereka memiliki kompetensi di bidangnya (Kedaulatan Rakyat, 2 Juli 2011). Sedangkan di Solo, lebih dari satu semester pelaksanaan kebijakan moratorium CPNS, hanya berhenti pada penundaan penerimaan CPNS dan tidak ada langkah lanjutan berarti terhadap penataan dan redistribusi pegawai. Hal itu disebabkan karena tidak adanya aturan yang jelas dari pusat tentang redistribusi pegawai. Pada sisi lain, ketiadaan standar kompetensi dan keberagaman tugas dan fungsi pegawai menjadi kendala redistribusi penempatan pegawai yang ideal (Kedaulatan Rakyat, 17 Februari 2012). Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui kompetensi SDM di BKD Provinsi DIY dan upaya-upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi SDM aparaturnya, terutama yang dilakukan pada masa penerapan kebijakan moratorium CPNS sampai dengan tanggal 1 Desember 2012.

B. Perumusan Masalah

Perumusan masalah dalam penelitian dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana kompetensi SDM aparatur Pemprov DIY.

2. Upaya-upaya apa yang dilakukan dalam meningkatkan kompetensi SDM aparatur Pemprov DIY.

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui kompetensi SDM aparatur Pemprov DIY.
2. Untuk mengetahui bagaimana upaya peningkatan kompetensi SDM aparatur pemerintah, khususnya SDM aparatur pemprov DIY.

D. Kegunaan Penelitian

1. Bagi pemprov DIY

Memberikan alternatif rekomendasi upaya peningkatan kompetensi SDM aparatur pemerintah secara umum, dan secara khusus bagi SDM aparatur pemprov DIY.

2. Bagi akademisi

Menambah wawasan tentang upaya peningkatan kompetensi SDM aparatur pemerintah pada umumnya, dan aparatur pemprov DIY pada khususnya.

3. Bagi masyarakat luas

Menambah pengetahuan tentang upaya peningkatan kompetensi SDM aparatur pemerintah.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Teori tentang SDM Aparatur Pemerintah

Menurut Tayibnaxis (1993) dalam Mansyur Achmad (2010: 193), SDM aparatur pemerintah adalah kumpulan manusia yang mengabdikan pada kepentingan negara dan pemerintahan dan berkedudukan sebagai pegawai negeri. Sedangkan menurut Moerdiono (1998), aparatur pemerintah adalah seluruh jajaran pelaksana pemerintah yang

memperoleh kewenangannya berdasarkan pendelegasian dari Presiden Republik Indonesia. Sehingga aparatur negara atau aparatur adalah para pelaksana kegiatan dan proses penyelenggaraan pemerintahan negara, baik yang bekerja dalam tiga badan eksekutif, yudikatif, dan legislatif, maupun TNI dan PNS pusat dan daerah yang ditetapkan dengan peraturan pemerintah. Dalam penelitian ini SDM aparatur pemerintah dipahami sebagai seluruh PNS di lingkungan Pemprov DIY.

B. Kompetensi SDM Aparatur

Kompetensi SDM aparatur (PNS), secara umum berarti kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang PNS berupa pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku, yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya (Mustopadidjaja, 2002). Disinilah kompetensi menjadi satu karakteristik yang mendasari individu atau seseorang mencapai kinerja tinggi dalam pekerjaannya. Karakteristik itu muncul dalam bentuk pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan perilaku (*attitude*) untuk menciptakan aparatur yang memiliki semangat pengabdian yang tinggi dalam melayani masyarakat yang selalu bertindak hemat, efisien, rasional, transparan, dan akuntabel.

Menurut Robert A. Race (2001), seorang PNS dapat dikatakan telah memiliki kompetensi jika telah memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas, peran, dan kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, ketrampilan-ketrampilan, sikap-sikap dan nilai-nilai pribadi serta kemampuan untuk membangun pengetahuan dan ketrampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan. Kompetensi mengandung pengertian pemilihan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang ditentukan oleh jabatan tertentu. Kompetensi dimaksud pula sebagai pengetahuan dan

ketrampilan. Kompetensi adalah seperangkat tindakan cerdas, penuh tanggungjawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas-tugas dibidang tugas tertentu (Permendiknas no. 045/V/2002).

Dalam Kamus Kompetensi Jabatan PNS, kompetensi dibedakan menjadi 2, yaitu kompetensi Dasar dan Kompetensi Bidang (BKN, tahun 2002). Kompetensi dasar meliputi: berorientasi pada pelayan, berfikir konseptual, empati, fleksibilitas, inisiatif, inovasi, integritas, kepemimpinan, kerjasama, membangun hubungan kerja strategis, memimpin melalui visi dan nilai, pembelajaran yang berkelanjutan, pengambilan keputusan strategis, perencanaan dan pengorganisasian, serta semangat untuk berprestasi.

Uraian dari masing-masing kompetensi dasar tersebut selalu memberikan arah yang jelas kepada PNS selain meningkatkan kualitas dirinya juga diaplikasikan kepada pelayanan masyarakat sebagai konsekuensi dan tugas utama dari PNS yaitu Pelayanan kepada Masyarakat. Sedangkan kompetensi bidang, meliputi: berorientasi pada kualitas, berfikir analitis, dapat diandalkan, daya juang, energi, keahlian teknis, profesional dan manajerial, kecepatan pengambilan keputusan, kegigihan, kemampuan meyakinkan, kesadaran berorganisasi, kesadaran akan keselamatan kerja, ketepatan pengambilan keputusan, kewirausahaan, komitmen terhadap organisasi, komunikasi, komunikasi lisan, komunikasi tertulis, kreatifitas, manajemen konflik, manajemen waktu, membangun hubungan kerja, membangun kepercayaan, memberikan umpan balik, membimbing, memfasilitasi perubahan, memimpin kelompok, memimpin rapat, memotivasi orang lain, mengambil resiko, mengarahkan/memberikan perintah, mengembangkan orang lain, mengilhami orang lain, meraih komitmen, negosiasi, pencairan informasi, pendelegasian

wewenang, penerapan hasil belajar, penerapan standar kerja, pengambilan keputusan , pengendalian diri, pengaturan kerja, perbaikan terus menerus, percaya diri, pengendalian terhadap keteraturan, presentasi, pro aktif, tanggap akan pengaruh budaya, dan toleransi terhadap stres.

Aparatur pemerintah dituntut memiliki kemampuan baik berupa pengetahuan, ketrampilan, serta sikap perilaku yang memadai, sesuai dengan tuntutan pelayanan dan pembangunan (Handayani, 1986). Sementara itu Gibson (1991), mengemukakan bahwa konsep kemampuan atau *ability* sebagai sifat yang dibawa lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang melakukan sesuatu yang bersifat mental atau fisik, sedangkan *skill* atau ketrampilan adalah kecakapan yang berhubungan dengan tugas (Soetopo, 1999).

Kompetensi SDM aparatur adalah potensi aparatur untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Faktor kompetensi SDM aparatur merupakan faktor esensial dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. Hal ini karena manusia merupakan subyek dalam setiap aktivitas pemerintahan. Kompetensi SDM aparatur juga dapat dilihat dari masa kerja pegawai, golongan kepegawaian, pendidikan formal yang dicapai, dan pendidikan teknis fungsional. Kemampuan aparat sangat berperan penting dalam hal menentukan kualitas pelayanan publik. Menurut Mansyur Achmad (2009:193-194), ada beberapa indikator kemampuan aparat, yaitu:

- (1) Tingkat pendidikan aparat
- (2) Kemampuan penyelesaian pekerjaan sesuai dengan jadwal
- (3) Kemampuan melakukan kerja sama
- (4) Kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan yang dialami organisasi

- (5) Kemampuan dalam menyusun rencana kegiatan
- (6) Kecepatan dalam melaksanakan tugas
- (7) Tingkat kreativitas mencari tata kerja terbaik
- (8) Tingkat kemampuan dalam memberikan pertanggungjawaban kepada atasan
- (9) Tingkat keikutsertaan dalam pelatihan/kursus yang berhubungan dengan bidang tugasnya

Dari pembahasan di atas, kompetensi SDM aparatur dalam penelitian ini dipahami sebagai kemampuan dan karakteristik yang dimiliki PNS di Pemrov DIY berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap, yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya. Hal tersebut akan dilihat dari tingkat pendidikan formal pegawai dan golongan kepegawaian.

C. Upaya-upaya Peningkatan Kompetensi SDM Aparatur Pemrov DIY

Untuk meningkatkan kompetensi SDM aparatur, diperlukan berbagai strategi karena kompetensi yang memadai merupakan sesuatu yang mutlak perlu dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh jajaran aparatur pemerintah baik di tingkat pusat maupun di daerah. Untuk mencapai standar pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan masyarakat, pemerintah harus bekerja keras membangun sektor publik dan meningkatkan kinerja aparatur negara. Untuk menjamin kelancaran penyelenggaraan pengelolaan PNS, telah dibentuk Badan Kepegawaian Negara, sedangkan di tingkat daerah, terdapat BKD. BKD bertanggung jawab dalam bidang pengembangan kualitas PNS.

Optimalisasi birokrasi dan peningkatan efisiensi dapat dilakukan dengan mendayagunakan pegawai yang sudah ada. Optimalisasi pegawai dengan meningkatkan

kinerja birokrasi dapat menghemat pengeluaran, karena keterbatasan anggaran untuk belanja pegawai akan selalu terjadi, selain itu juga dapat dilakukan perampingan struktur organisasi tata kerja (SOTK). Diperlukan pembinaan terlebih dahulu untuk peningkatan kapasitas dan kompetensi PNS. Ada kriteria yang terukur bahwa PNS yang tidak memenuhi persyaratan dan kriteria untuk mencapai *grade* tertentu, mempunyai pilihan untuk mengajukan pensiun dini. Dasarnya adalah standar performa kinerja, yang memiliki opsi pensiun dini adalah PNS yang kinerjanya tidak optimal. Sebelum dilaksanakan harus disiapkan kebijakan tersebut juga tidak secepatnya dapat dilaksanakan karena butuh berbagai persiapan. Misalnya meningkatkan mereka dengan pendidikan dan latihan yang membutuhkan anggaran yang tidak sedikit. Bagi yang tidak memenuhi persyaratan harus ada pembekalan untuk memasuki masa pensiun dini, dan pembinaan mental sehingga mereka siap. Orientasinya semata-mata bukan untuk mengurangi beban anggaran, namun harus sungguh-sungguh sebagai wacana untuk penataan menuju birokrasi yang lebih berkualitas. Kebijakannya juga harus disertai dengan instrumen pelaksanaan yang terukur, transparan dan fair, sehingga memenuhi rasa keadilan dan kemanusiaan.

Suyuti (2010), mengemukakan pengalaman dalam upaya-upaya pengelolaan SDM aparatur di pemerintah kota (Pemkot) Yogyakarta dalam rangka peningkatan kompetensi mereka. Menurutnya ada beberapa tujuan yang sudah diprogramkan dalam tujuan reformasi birokrasi yang sudah berhasil dilaksanakan di pemkot Yogyakarta, yaitu:

- a) Perencanaan pegawai berdasarkan pada nama jabatan dan kebutuhan riil, dengan melakukan: analisis jabatan dan analisis beban kerja, menempatkan pegawai berdasarkan jabatan dan kompetensinya termasuk jabatan fungsional umum.

- b) SIM berbasis kompetensi, dengan melakukan: penyusunan standar kompetensi jabatan, pengukuran kompetensi individu.
- c) Penyempurnaan proses bisnis, dengan melakukan: penyusunan Perwal tentang Tugas Belajar dan Ijin Belajar, dan Perwal tentang SIM Kepegawaian
- d) Akuntabilitas kinerja pegawai, dengan melakukan: penilaian kinerja berdasarkan capaian kinerja pegawai dan perilaku, penyusunan kontrak kinerja individu.
- e) Peningkatan kesejahteraan pegawai, dengan Tunjangan Tambahan Penghasilan, Penilaian kinerja pegawai, dan Konseling Pegawai
- f) Peningkatan kualitas SDM, dengan melakukan: Diklat teknis dan fungsional, Diklat kepemimpinan, Tugas Belajar dan Ijin belajar.
- g) Data kepegawaian yang reliabel dan administrasi kepegawaian yang cepat dan tepat, melalui: SIM Kepegawaian, SOP pengelolaan Administrasi Kepegawaian.

Sedangkan Kuspriyomurdono (2010), juga mengemukakan bahwa pengelolaan PNS dengan manajemen PNS dilakukan untuk menjamin tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna. Pengelolaan tersebut mencakup:

- a) Perencanaan dan pengembangan kualitas sumber daya PNS
- b) Penyelenggaraan administrasi kepegawaian
- c) Pengawasan dan pengendalian
- d) Penyelenggaraan dan pemeliharaan informasi kepegawaian
- e) Perumusan kebijaksanaan kesejahteraan PNS
- f) Memberikan bimbingan teknis kepada unit organisasi yang menangani kepegawaian pada instansi pemerintah pusat dan daerah.

Ditambahkan Kuspriyomurdono bahwa beberapa permasalahan yang dihadapi dalam bidang kepegawaian meliputi:

- a) PNS yang ada belum sesuai dengan tuntutan kompetensi bidang tugasnya (*mismatch*)
- b) Belum ada target atau kontrak kinerja yang harus dilakukan PNS dalam melaksanakan tugasnya dan belum ada kesesuaian antara beban kerja dengan jumlah pegawai yang dibutuhkan
- c) Alokasi dan distribusi PNS yang tidak seimbang/merata dari segi kualitas dan kuantitas serta distribusi yang tidak merata menurut teritorial
- d) Rendahnya produktivitas PNS dan belum optimalnya pelayanan terhadap publik
- e) *Data base* PNS di masing-masing instansi belum terhubung secara *on line* dengan sistem pengelolaan data yang ada di BKN
- f) Belum ada penerapan sistem *reward and punishment* secara jelas di kalangan PNS
- g) Penghasilan dan kesejahteraan PNS masih rendah

Dengan mendasarkan pada teori dan konsep para ahli yang telah diuraikan sebelumnya, maka yang dimaksud dengan upaya-upaya peningkatan kompetensi SDM aparatur Pemprov DIY dalam penelitian ini adalah upaya yang dilakukan BKD Provinsi DIY dalam meningkatkan kompetensi SDM aparatur Pemprov DIY melalui perencanaan dan pengembangan kualitas PNS, penyelenggaraan administrasi kepegawaian, pengawasan, akuntabilitas kinerja pegawai, dan peningkatan kualitas SDM. Upaya-upaya peningkatan kompetensi SDM aparatur Pemprov DIY akan dibahas dari:

- a) Perencanaan dan pengembangan kualitas PNS, dilihat dari: penyusunan formasi dan analisis jabatan, serta penempatan pegawai berdasarkan jabatan dan kompetensinya.

- b) Penyelenggaraan administrasi kepegawaian, dilihat dari: pemeliharaan informasi kepegawaian berdasarkan kompetensi, dan SOP pengelolaan administrasi kepegawaian.
- c) Akuntabilitas kinerja pegawai dan pengawasan, dilihat dari: penilaian kinerja berdasarkan capaian kinerja pegawai dan perilaku, penyusunan kontrak kinerja individu, dan penerapan sistem *reward and punishment*.
- d) Peningkatan kualitas SDM, dilihat dari: keikutsertaan dalam diklat dan studi lanjut.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Konseptualisasi Penelitian

Kompetensi SDM aparatur Pemprov DIY: kemampuan dan karakteristik yang dimiliki PNS di Pemprov DIY berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya.

Upaya-upaya peningkatan kompetensi SDM aparatur Pemprov DIY: upaya yang dilakukan BKD Provinsi DIY dalam meningkatkan kompetensi SDM aparatur Pemprov DIY

melalui perencanaan dan pengembangan kualitas PNS, penyelenggaraan administrasi kepegawaian, pengawasan, akuntabilitas kinerja pegawai, dan peningkatan kualitas SDM.

B. Operasionalisasi Konsep

1) Kompetensi SDM aparatur Pemprov DIY, akan dilihat dari:

- a. Tingkat pendidikan formal pegawai
- b. Golongan kepegawaian

2). Upaya-upaya peningkatan kompetensi SDM aparatur Pemprov DIY akan dibahas dari:

- a. Perencanaan dan pengembangan kualitas PNS, dilihat dari: penyusunan formasi dan analisis jabatan, serta penempatan pegawai berdasarkan jabatan dan kompetensinya.
- b. Penyelenggaraan administrasi kepegawaian, dilihat dari: pemeliharaan informasi kepegawaian berdasarkan kompetensi dan SOP pengelolaan Administrasi Kepegawaian.
- c. Akuntabilitas kinerja pegawai dan pengawasan, dilihat dari: penilaian kinerja berdasarkan capaian kinerja pegawai dan perilaku, penyusunan kontrak kinerja individu, dan penerapan sistem *reward dan punishment*.
- d. Peningkatan kualitas SDM, dilihat dari: pendidikan dan pelatihan (diklat) dan Tugas Belajar.

C. Desain Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Dalam penelitian ini, studi deskriptif dimaksudkan untuk mengungkapkan secara cermat upaya-upaya yang dilakukan Pemprov DIY dalam peningkatan kompetensi SDM aparatur Pemprov DIY.

D. Lokasi Penelitian dan Unit Analisis

Lokasi penelitian dan unit analisis kelembagaan di Kantor BKD Provinsi DIY. Sedangkan individu-individu yang terlibat serta menjadi sumber data merupakan instrumen pendukung untuk kebutuhan analisis yang mendalam.

E. Subyek Penelitian

Penentuan subjek dari penelitian ini dipilih dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Metode *purposive sampling* merupakan teknik penentuan sampel bertujuan. Sampel yang dipilih dalam penelitian adalah 6 orang informan dari kantor BKD Provinsi DIY yang berkompeten dalam memberikan informasi yang terkait dengan upaya peningkatan kompetensi.

Untuk menentukan informan PNS di Pemprov DIY, peneliti menggunakan teknik *sampling incidental* yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan. Dalam penelitian ini, informan diambil berdasarkan siapa saja yang secara kebetulan/insidental bertemu dengan peneliti yang dapat digunakan sebagai sampel, jika dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data, yaitu sejumlah 4 orang pegawai Pemprov DIY.

F. Metode Pengumpulan Data

Data yang akan dikumpulkan dalam penelitian ini ada dua jenis yaitu data primer dan data sekunder. Untuk memperoleh data tersebut, digunakan cara-cara:

- a. Observasi : peneliti akan mencatat informasi sebagaimana yang disaksikan selama penelitian.
- b. Dokumentasi: berupa catatan peristiwa yang sudah berlalu, bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya monumental dari seseorang. Selanjutnya dibutuhkan alat yang akan dipakai untuk mengumpulkan data atau instrumen penelitian, yaitu pedoman tertulis tentang pengamatan maupun dokumentasi.
- c. Wawancara Mendalam: proses memperoleh keterangan dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan.

G. Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif. Seluruh data yang diperoleh baik data primer maupun data sekunder, diolah dan diinterpretasikan secara kualitatif, dengan maksud untuk mencari jawaban dari masalah penelitian. Proses analisis data kualitatif berlangsung selama dan pasca pengumpulan, mengalir dari tahap awal hingga tahap penarikan kesimpulan hasil studi, atau dalam bahasa Miles dan Huberman disebut sebagai *flow model*. Ditambahkan pula bahwa dalam proses tersebut, komponen-komponennya secara interaktif saling berhubungan selama dan sesudah pengumpulan data, sehingga disebut pula sebagai model interaktif (Salim 2006: 22). Proses analisis data kualitatif dijelaskan sebagai berikut:

- a. Reduksi data (*data reduction*), yaitu proses pemilihan, pemusatan perhatian dan penyederhanaan, abstraksi, dan transformasi data kasar yang diperoleh di lapangan studi.
- b. Penyajian data (*data display*), yaitu deskripsi kumpulan informasi tersusun yang memungkinkan untuk melakukan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian yang lazim adalah dalam bentuk teks naratif.
- c. Penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing and verification*), yaitu mencari makna setiap gejala yang diperoleh di lapangan sejak awal pengumpulan data, mencatat keteraturan atau pola kejelasan dan konfigurasi yang mungkin ada, alur kausalitas dan proposisi. Selama penelitian masih berlangsung, setiap kesimpulan yang ditetapkan akan terus menerus diverifikasi sehingga benar-benar diperoleh konklusi yang valid dan kokoh (Salim 2006: 23).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Sejarah BKD Provinsi DIY

BKD Provinsi DIY merupakan lembaga kepegawaian yang ada di wilayah Provinsi DIY yang merupakan perkembangan dari lembaga kepegawaian yang ada sebelumnya. Secara resmi keberadaannya ditetapkan dengan Peraturan Daerah (Perda) Nomor 11 Tahun 1960 tentang susunan organisasi dan formasi pegawai instansi-instansi Pemerintah Provinsi DIY, melalui lembaga yang disebut Kantor Urusan Pegawai (KUP). KUP yang dipimpin oleh seorang Kepala Kantor yang membawahi 6 bagian, mempunyai tugas pokok antara lain mengerjakan testing pengangkatan, pemberhentian, pemindahan kenaikan pangkat dan penyelesaian administrasinya, mengurus pemberian

uang jajan tetap, deklarasi biaya dan meminjam uang untuk membeli kendaraan, mengurus pensiun janda, anak yatim piatu dan pembayaran pensiun serta tunjangan lain. KUP terletak di Jalan Malioboro Nomor 12-14 yang berada di Komplek Kepatihan Danurejan Yogyakarta.

Pada tahun 1973, berdasarkan Surat Keputusan Kepala Daerah Propinsi DIY Nomor 18 Tahun 1973 tentang susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi DIY, KUP berubah namanya menjadi Biro Personalia dengan lokasi dan gedung yang sama. Biro Personalia mengalami perubahan nama menjadi Biro Kepegawaian Sekretariat Wilayah Daerah Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta sesuai dengan Perda Nomor 1 Tahun 1981 dengan lokasi tetap sama di eks gedung Biro Personalia. Pada tahun 1987, gedung Biro Kepegawaian dipindahkan ke lokasi yang baru tepatnya di kompleks kepatihan paling utara, yang sekarang menjadi gedung Biro Hukum dan Badan Kerjasama.

Pada era otonomi daerah, seiring dengan tuntutan penyelenggaraan pemerintahan daerah yang lebih otonom, terjadi perubahan kelembagaan termasuk diantaranya adalah Biro Kepegawaian yang berubah menjadi Badan Kepegawaian Daerah Propinsi DIY, berdasarkan Perda Provinsi DIY Nomor 4 Tahun 2000. Adanya peningkatan eselonering pimpinannya menjadikan kewenangannya menjadi lebih luas. BKD menempati gedung eks Dinas Pendidikan dan Pengajaran Propinsi DIY yang terletak di Jalan Suryatmaja Nomor 9A, yang sekarang sudah menjadi Kantor Sekda dan Asek. Kemudian pada tahun 2002 gedung BKD dipindahkan ke luar kompleks kepatihan yaitu di Jl. Kyai Mojo Nomor 56 Yogyakarta yang merupakan eks gedung Dinas Kesehatan.

Berdasarkan Perda Nomor 1 Tahun 2004 tanggal 5 Februari 2004 BKD mengalami

perubahan kembali menjadi Biro Kepegawaian Setda Provinsi DIY. Selanjutnya melalui Perda Provinsi DIY Nomor 7 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Lembaga Teknis Daerah dan Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, Biro Kepegawaian Setda Provinsi DIY kembali mengalami perubahan kelembagaan menjadi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DIY.

B. Visi, Misi, Tujuan, Sasaran, dan Isu Strategis

Visi BKD Provinsi DIY adalah “Terwujudnya kebijakan, pengelolaan, fasilitasi kepegawaian yang profesional dan sejahtera”. Sedangkan misinya adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan profesionalisme dan kesejahteraan pegawai;
2. Meningkatkan pelayanan dan membangun sistem dokumentasi dan sistem informasi kepegawaian;
3. Meningkatkan kapasitas internal.

Tujuan yang ingin diwujudkan selama tahun 2009 sampai dengan 2013, adalah:

1. Terwujudnya peningkatan dan pengembangan kemampuan SDM yang profesional dan sejahtera;
2. Terwujudnya sistem dokumentasi dan informasi kepegawaian yang akurat dan akuntabel;
3. Terwujudnya peningkatan dukungan perencanaan, SDM, ketatausahaan, sarana prasarana dan keuangan Badan.

Sasaran yang ingin dicapai adalah:

1. Terwujudnya PNS yang memiliki kemampuan, ketrampilan, perilaku kerja produktif dan terpenuhi kebutuhan hidup yang layak bagi keluarganya;
2. Terwujudnya peningkatan kinerja aparatur;
3. Terwujudnya penataan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian;
4. Terwujudnya pengelolaan arsip kepegawaian yang terpadu dan berkualitas;
5. Terintegrasinya data pegawai melalui Simpeg/data elektronik;
6. Terwujudnya dukungan perencanaan, SDM, ketatausahaan, sarana prasarana dan keuangan badan.

Selain itu BKD Provinsi DIY memiliki beberapa isu strategis:

1. Komitmen Gubernur DIY dalam rangka reformasi pelayanan publik untuk mewujudkan *Good Governance* dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur pemerintah daerah;
2. Perlunya pengembangan aparatur yang memiliki daya inovasi dan kreativitas melalui pemberian kesempatan yang luas bagi sumber daya aparatur Pemerintah Provinsi DIY untuk meningkatkan kemampuannya melalui Pendidikan dan Pelatihan;
3. Penerapan secara konsisten peningkatan profesionalisme kompetensi dan mutasi jabatan berdasarkan merit sistem dengan prinsip *The Right Man on The Right Job* melalui optimalisasi pengukuran kompetensi pegawai dengan pendekatan *assessment center*;
4. Optimalisasi dan pengembangan aplikasi Sistem Informasi Kepegawaian untuk mendukung interlink pengelolaan kepegawaian di lingkungan Pemerintah Provinsi DIY dengan instansi-instansi terkait;

5. Pengembangan sistem *reward and punishment* melalui peningkatan kesejahteraan pegawai dan;
6. Dibutuhkannya aparat yang memiliki kompetensi dan budaya kerja sebagai abdi masyarakat atau pelayan masyarakat, merespon isu-isu terkait globalisasi dan *civil society*.

C. Kompetensi SDM aparatur Pemprov DIY

Kompetensi SDM aparatur Pemprov DIY merupakan kemampuan dan karakteristik yang dimiliki PNS di Pemprov DIY berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya. Kompetensi SDM aparatur Pemprov DIY akan dibahas dari:

1. Tingkat pendidikan formal pegawai Pemprov DIY

PNS Pemprov DIY tersebar di sejumlah seratus SKPD meliputi:

- 1) Sekretariat Daerah
- 2) Biro Tata Pemerintahan
- 3) Biro Hukum
- 4) Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat dan Kemasyarakatan
- 5) Biro Administrasi Perekonomian dan Sumber Daya Alam
- 6) Biro Administrasi Pembangunan
- 7) Biro Organisasi
- 8) Biro Umum Hubungan Masyarakat dan Protokol
- 9) Sekretariat DPRD
- 10) Inspektorat
- 11) Bappeda

- 12) BKD
- 13) Balai Pengukuran Kompetensi Pegawai
- 14) Badan Pendidikan dan Pelatihan
- 15) Badan Perpustakaan dan Arsip Daerah
- 16) Badan Lingkungan Hidup
- 17) Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat
- 18) Badan Ketahanan Pangan dan Penyuluhan
- 19) Badan Kerjasama dan Penanaman Modal
- 20) Kantor Perwakilan Daerah
- 21) Gerai Pelayanan Perizinan Terpadu
- 22) Badan Pemberdayaan Perempuan dan Masyarakat
- 23) RS Grhasia
- 24) Satuan Polisi Pamong Praja
- 25) Badan Penanggulangan Bencana Daerah
- 26) Dinas Pertanian
- 27) Balai Pengawasan dan Sertifikasi Benih Pertanian
- 28) Balai Pengembangan Perbenihan Tanaman Pangan dan Holtikultura
- 29) Balai Pengembangan Sumber Daya Manusia Pertanian
- 30) Balai Pengembangan Bibit Pakan Ternak dan Diagnostik Kehewan
- 31) Balai Proteksi Tanaman Pertanian
- 32) Dinas kelautan dan Perikanan
- 33) Balai Pengembangan teknologi Kelautan dan Perikanan
- 34) Pelabuhan Perikanan Pantai

- 35) Dinas Kehutanan dan Perkebunan
- 36) Balai Sertifikasi Pengawasan Mutu Benih dan Proteksi Tanaman Kehutanan dan Perkebunan
- 37) Balai Kesatuan Pengolahan Hutan
- 38) Balai Pengembangan Perbenihan dan Percontohan Kehutanan dan Perkebunan
- 39) Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga
- 40) Balai Latihan Pendidikan Teknik
- 41) Balai Pengembangan Kegiatan Belajar
- 42) Balai Teknologi Komunikasi Pendidikan
- 43) Balai Pemuda dan Olah Raga
- 44) SMK Negeri 2 Pengasih
- 45) SMA Negeri 2 Wates
- 46) SMP Negeri I Galur
- 47) SMP Negeri I Wates
- 48) SMK Negeri 2 Wonosari
- 49) SMA Negeri I Wonosari
- 50) SMP Negeri I Karangmojo
- 51) SMP Negeri 1 Wonosari
- 52) SLB Negeri Pembina Yogyakarta
- 53) SLB Negeri 1 Yogyakarta
- 54) SLB Negeri 2 Yogyakarta
- 55) SLB Negeri 1 Bantul
- 56) SLB Negeri 2 Bantul

- 57) SLB Negeri 1 Kulon Progo
- 58) SLB Negeri 1 Gunung Kidul
- 59) SLB Negeri 1 Sleman
- 60) SLB Swasta di Propvinsi DIY
- 61) Dinas Kebudayaan
- 62) Museum Negeri Sonobudoyo
- 63) Taman Budaya
- 64) Dinas Pariwisata
- 65) Dinas Sosial
- 66) Balai rehabilitasi Terpadu Penyandang Disabilitas
- 67) Panti Sosial Karya Wanita
- 68) Panti Sosial Bina Karya
- 69) Panti Sosial Bina remaja, Panti Sosial Asuhan Anak
- 70) Panti Sosial Tresna Werdha
- 71) Panti Sosial Pamardi Putra
- 72) Dinas Kesehatan
- 73) RS Khusus Paru Respira
- 74) Balai Laboratorium Kesehatan
- 75) Balai Pelatihan Kesehatan
- 76) Balai Penyelenggara Jaminan Kesehatan Sosial
- 77) Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi
- 78) Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas
- 79) Balai Hiperkes dan Keselamatan Kerja

- 80) Dinas Pekerjaan Umum
- 81) Perumahan dan Energi Sumber Daya Mineral
- 82) Balai Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi
- 83) Balai Pengujian, Informasi Permukiman dan Bangunan, dan Pengembangan Jasa Konstruksi
- 84) Balai Instalasi Pengelolaan Air Limbah (IPAL)
- 85) Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika
- 86) Trans Jogja
- 87) Kantor Pengendali Lalu Lintas dan Angkutan Jalan
- 88) Plaza Informasi
- 89) Dinas Perindustrian, Perdagangan Koperasi dan Usaha Kecil Menengah
- 90) Balai Pengembangan Teknologi Tepat Guna
- 91) Balai Metrologi
- 92) Balai Pelayanan Bisnis dan Pengelolaan Kekayaan Intelektual
- 93) Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset
- 94) Kantor Pelayanan Pajak Daerah di Kota Yogyakarta
- 95) Kantor Pelayanan Pajak Daerah di Kabupaten Bantul
- 96) Kantor Pelayanan Pajak Daerah di Kabupaten Kulonprogo
- 97) Kantor Pelayanan Pajak Daerah di Kabupaten Gunungkidul
- 98) Kantor Pelayanan Pajak Daerah di Kabupaten Sleman
- 99) Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Provinsi
- 100) Badan Narkotika Nasional Provinsi

Keseluruhan jumlah PNS Pemprov DIY tercatat sampai dengan bulan Oktober 2012 sejumlah 7287 orang pegawai. Data tentang jumlah PNS Pemprov DIY berdasarkan tingkat pendidikannya dapat dilihat pada tabel 4. 1 berikut:

Tabel 4.1
Jumlah PNS Pemprov DIY menurut Pendidikan dan Jenis Kelamin
Per Oktober 2012

No.	Tingkat Pendidikan	Pria	Wanita	Jumlah	Persen
1.	SD	174	12	186	2,5
2.	SMP	306	22	328	4,5
3.	SLTA	1696	776	2472	33,9
4.	D1/D2	137	252	389	5,3
5.	D3	229	278	507	6,9
6.	SM	83	93	176	2,4
7.	S1	1597	1379	2976	40,8
8.	S2	290	160	250	3,3
9.	S3	2	1	3	0,4
J U M L A H T O T A L				7287	100

Sumber: Diolah dari Data Primer

Dari data tentang jumlah pegawai Pemprov DIY tersebut dapat dilihat bahwa jumlah pegawai pemprov DIY didominasi oleh pegawai dengan latar belakang berpendidikan sarjana S1 yaitu sejumlah 2976 pegawai dari jumlah keseluruhan pegawai 7287 atau sebanyak 40,8 persen. Sedangkan peringkat kedua adalah pegawai berpendidikan SLTA sejumlah 2472 atau 33,9 persen. Sementara itu pegawai yang berpendidikan sarjana S2 juga cukup besar yaitu sejumlah 250 orang atau 3,3 persen. Bahkan ada tiga pegawai yang berpendidikan S3. Sehingga jika dilihat dari tingkat pendidikan formal mereka, sudah cukup baik untuk dapat melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Walaupun kompetensi SDM seharusnya tidak hanya dilihat berdasarkan kualifikasi pendidikan pendidikan saja.

Selain itu juga masih ada pegawai Pemprov DIY yang masih berpendidikan SD yaitu sejumlah 186 orang atau 2,5 persen dari keseluruhan jumlah pegawai. Hal tersebut disebabkan oleh pola perekrutan lama yang belum mensyaratkan jenjang pendidikan minimal setara Diploma 1 untuk menduduki jabatan tertentu dalam pekerjaan. Pegawai-pegawai yang berpendidikan SD biasanya ditempatkan pada tugas-tugas operasional, misalnya petugas kebersihan, dan petugas rumah tangga kantor.

Adanya komitmen Gubernur DIY dalam rangka reformasi pelayanan publik untuk mewujudkan *Good Governance* dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur pemerintah daerah juga mendorong dan memperluas kesempatan bagi aparatur Pemprov DIY untuk menempuh studi lanjut baik dengan biaya sendiri maupun dengan beasiswa yang dapat diakses dari dana-dana yang disediakan oleh pemerintah melalui lembaga-lembaga atau instansi tertentu misalnya dana APBN melalui berbagai kementerian, dana APBD dan lain-lain.

2. Golongan kepegawaian

Golongan kepegawaian di Pemprov DIY sangat bervariasi mulai dari pegawai golongan Ia sampai dengan IVe. Hal tersebut sebagai akibat dari sistem perekrutan pola lama yang tidak membatasi jenjang pendidikan pegawai. Sehingga di Pemprov DIY masih ada pegawai yang berpendidikan rendah, misalnya tidak sampai setingkat SMA. Pendidikan pegawai yang rendah menyebabkan ketika diangkat menjadi PNS golongan/ruang mereka juga rendah. Namun demikian mulai pada tahun 2000 dan setelahnya atas pada perekrutan CPNS telah ada pembatasan jenjang pendidikan calon pegawai minimal berpendidikan D1. Dengan melewati proses dalam kurun waktu

tertentu untuk menempuh pendidikan formal sesuai yang dipersyaratkan, serta setelah melewati diklat prajabatan, CPNS diharapkan dapat melaksanakan tugas dan jabatan yang akan diembannya.

Data tentang PNS Pemprov DIY menurut golongan/ruang disajikan dalam tabel 4.2 berikut:

Tabel 4. 2
PNS Pemprov DIY menurut Golongan/Ruang
Per September 2012

No.	Gol/Ruang	Pria	Wanita	Jumlah	Persen
1.	IVe	1	0	1	0,01
2.	IVd	4	3	7	0,09
3.	IVc	20	13	33	0,45
4.	IVb	123	51	174	2,33
5.	Iva	566	473	1039	13,87
6.	IIIId	550	456	1006	13,42
7.	IIIc	348	308	656	8,76
8.	IIIb	1205	824	2029	27,07
9.	IIIa	510	509	1019	13,59
10.	IIId	169	86	255	3,40
11.	IIc	278	148	426	5,60
12.	IId	362	73	435	5,81
13.	IIa	222	28	250	3,33
14.	Id	84	0	84	1,12
15.	Ic	30	2	32	0,41
16.	Ib	33	0	33	0,44
17.	Ia	13	2	15	0,20
Jumlah			7494		100,00

Sumber: Diolah dari Data Primer

Dari tabel tersebut, pegawai pemprov DIY paling banyak menduduki golongan IIIb yaitu sejumlah 2029 orang pegawai atau 27,07%. Sedangkan urutan kedua adalah pegawai golongan IVa yaitu sejumlah 1039 orang pegawai atau 13,87% dari keseluruhan jumlah pegawai. Selanjutnya pegawai dengan golongan/ruang IVa, IIIa dan IIIId, berturut-turut sejumlah 1039, 1019, dan 1006 orang pegawai, atau rata-rata prosentase sebesar 13 persen dari jumlah pegawai keseluruhan. Hal tersebut berarti

bahwa sebagian besar pegawai Pemprov DIY telah menduduki golongan/ruang jabatan yang cukup tinggi, bahkan sampai golongan/ruang IVe. Dengan demikian mereka diharapkan memiliki kemampuan melaksanakan tugas dengan baik karena telah melewati berbagai proses belajar dalam meningkatkan kompetensinya. Walaupun demikian masih ada sejumlah 164 atau 2,18% pegawai yang menempati golongan I.

Sesungguhnya mengukur kompetensi SDM dari sisi pendidikan formal pegawai atau juga dari golongan kepangkatan saja tidak cukup, karena indikator tersebut bersifat sangat formal. Namun demikian untuk mengetahui peta kompetensi SDM aparatur Pemprov penulis memiliki keterbatasan dalam mendapatkan data detail tentang jumlah seluruh pegawai dan kompetensi yang mereka miliki, sehingga didapatkan gambaran lengkap tentang jumlah pegawai secara detail yang sudah memiliki kompetensi sesuai dengan bidangnya dan yang belum memiliki kompetensi dalam bidangnya. Selain itu kendala juga ditemui pada upaya memperoleh data terperinci pada peta kompetensi SDM aparatur Pemprov DIY di setiap SKPD. Sehingga hanya didapatkan data yang bersifat umum bahwa pegawai Pemprov DIY yang memiliki kompetensi di bidangnya hanya mencapai sekitar 70 persen, artinya masih ada sekitar 30 persen dari keseluruhan pegawai yang tidak memiliki kompetensi sesuai dengan bidang pekerjaannya. Namun hal tersebut tidak berarti Pemprov DIY mengalami kelebihan pegawai, karena pada kenyataannya Pemprov juga mengalami kekurangan kurang lebih 1500 pegawai yang memiliki kompetensi sesuai dengan bidangnya.

Dari tabel 4.2 di atas, jika dilihat dari golongan/ruangnya, pegawai Pemprov DIY paling banyak menduduki golongan IIIb sekitar 27,07% dari keseluruhan pegawai. Sedangkan urutan kedua adalah pegawai golongan IVa sekitar 13,87% dari

keseluruhan jumlah pegawai. Hal tersebut dapat dimaknai sebagai bahwa sebagian besar pegawai Pemprov DIY telah menduduki golongan/ruang jabatan yang cukup tinggi, sehingga mereka diharapkan memiliki kemampuan yang baik dalam melaksanakan tugas karena telah melewati berbagai proses belajar dalam meningkatkan kompetensinya. Namun demikian hal tersebut juga dapat dimaknai bahwa posisi golongan IIIb dan IVa adalah merupakan masa tunggu untuk masuk ke jabatan struktural pejabat Eselon II. Sehingga mereka juga belum melewati proses pengukuran kompetensi pegawai. Karena pengukuran kompetensi hanya benar-benar dilakukan pada pegawai yang akan menduduki jabatan Eselon II. Artinya, sangat sedikit pegawai di Pemprov DIY yang sudah melewati masa pengukuran kompetensi, yaitu sekitar 215 orang atau sekitar 2,87% pegawai yang sudah bergolongan di atas IVb. Dengan demikian dari aspek golongan kepegawaian kompetensi SDM Pemprov DIY dapat dikatakan belum baik, karena sangat sedikit yang sudah melewati masa pengukuran kompetensi. Artinya pegawai yang belum menjalani pengukuran kompetensi belum diketahui dengan nyata kompetensi mereka.

Pengukuran kompetensi pegawai dilakukan di Balai Pengukuran Kompetensi Pegawai (Balai PKP), yaitu merupakan suatu lembaga yang dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Daerah Nomor 7 Tahun 2008, mempunyai fungsi penilaian secara obyektif, adil dan terukur dengan menggunakan metode Assessment Center (AC). Balai Pengukuran Kompetensi Pegawai mempunyai beberapa kegiatan rutin, meliputi : pengukuran kompetensi bagi Calon Pejabat Esselon II, bimbingan konseling bagi PNS Provinsi DIY, dan tes psikologi bagi PNS Provinsi DIY. Ada ketentuan bahwa yang akan menduduki Eselon IVa minimal adalah pegawai Golongan IIIc. Yang benar-benar

diukur hanya yang akan menempati eselon II. Misalnya untuk pegawai yang akan menduduki jabatan eselon IIA atau setingkat kepala instansi atau SKPD, akan dilakukan uji AC dan *Fit and proper test* di depan Gubernur dan 7 orang anggota Badan pertimbangan kenaikan jabatan dan pangkat. Untuk satu jabatan yang kosong akan disiapkan masing-masing 3 orang yang akan diuji untuk mengisi jabatan.

AC merupakan metode yang berbasis kompetensi yang didesain dengan mengikuti standar internasional. Mengacu pada definisi konseptual yang diakui secara universal, maka metode AC juga diartikan sebagai proses sistematis untuk menilai keterampilan, pengetahuan dan kemampuan individu yang dianggap krusial bagi keberhasilan kinerja yang unggul. AC merupakan suatu metodologi untuk mengidentifikasi atau mengevaluasi perilaku pegawai dalam pekerjaan sehingga hasil dari proses AC dapat digunakan dalam strategi pengembangan SDM suatu organisasi.

Sasaran kegiatan AC meliputi identifikasi kekuatan individu dalam pengembangan karier dan rencana pengembangan bagi organisasi yang mencakup peningkatan keterampilan latihan, tindakan pengembangan karier dan pribadi sesuai skala waktu yang ditargetkan. Tujuan kegiatan AC adalah seleksi, pengembangan pribadi manajerial, dan pengembangan dan perencanaan organisasi. Diharapkan hal tersebut bermanfaat dalam hal:

- a. Memperoleh kriteria yang jelas untuk suatu jabatan tertentu
- b. Mengidentifikasi kader-kader pemimpin melalui suatu metode yang memiliki akurasi dan obyektifitas yang dapat diandalkan
- c. Menghasilkan strategi dan tindakan pengembangan yang spesifik dan terencana bagi pegawai

d. Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan

Manfaat yang diperoleh dari Assessment Center tersebut dapat dipergunakan oleh pimpinan organisasi sebagai salah satu sarana atau alat pengambilan keputusan yang berkaitan dengan SDM seperti rekrutmen, promosi, mutasi dan pengembangan karier pegawai.

Di Pemprov DIY, pengukuran kompetensi pegawai untuk pegawai Golongan IIIa dan IIIb dilakukan dengan tes/ujian psikologi. Namun demikian hasil pengukuran tersebut hanya digunakan masih sebatas untuk *data base* saja, belum digunakan untuk kepentingan misalnya penataan. Pegawai yang benar-benar diukur kompetensinya adalah pegawai yang akan menduduki atau menempati jabatan eselon II. Menurut Ibu Tutik selaku Kepala Seksi Pengukuran, keterbatasan jumlah pegawai yang diukur tersebut disebabkan oleh banyaknya jumlah biaya yang harus dikeluarkan untuk melakukan pengukuran terhadap kompetensi pegawai. Karena biaya yang diperlukan untuk pengukuran adalah Rp 8.500. 000, per pegawai. Sehingga tidak semua pegawai diukur kompetensinya. Padahal bagi staf juga sangat perlu untuk dilakukan pengukuran kompetensi untuk pemetaan lebih lanjut, sehingga perlu dicari alternatif pengukuran kompetensi pegawai yang memungkinkan lebih banyak kompetensi pegawai dapat diukur. Hal tersebut juga menyebabkan peta kompetensi pegawai Pemprov DIY tidak dapat digali secara maksimal sebagai bahan pertimbangan untuk kegiatan penataan organisasi.

D. Upaya-upaya peningkatan kompetensi SDM aparatur Pemprov DIY

Upaya-upaya peningkatan kompetensi SDM aparatur Pemprov DIY merupakan upaya yang dilakukan BKD Provinsi DIY dalam meningkatkan kompetensi SDM aparatur Pemprov DIY melalui perencanaan dan pengembangan kualitas PNS, penyelenggaraan administrasi kepegawaian, pengawasan, akuntabilitas kinerja pegawai, dan peningkatan kualitas SDM. Upaya peningkatan kompetensi SDM aparatur Pemprov DIY akan dibahas dari:

1. Perencanaan dan pengembangan kualitas PNS, dilihat dari: penyusunan formasi dan analisis jabatan, serta penempatan pegawai berdasarkan jabatan dan kompetensinya.

Perencanaan dan pengembangan kualitas PNS di Pemprov DIY dilaksanakan oleh Biro Organisasi Pemprov DIY. Hal ini tidak dapat dilepaskan dari keseluruhan kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Karena MSDM merupakan seluruh kegiatan mengelola SDM, yang diawali dari upaya mendapatkan SDM yang kompeten sampai dengan pemberhentian. Tujuannya adalah agar SDM tersebut dapat memberikan kontribusi yang optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Analisis jabatan merupakan upaya untuk mendapatkan informasi mengenai suatu jabatan dan syarat-syarat yang diperlukan untuk dapat memegang jabatan tersebut dengan baik. Sehingga analisis jabatan merupakan suatu proses yang sangat penting dalam manajemen SDM aparatur pemerintahan. Melalui analisis jabatan, akan diketahui berapa posisi/jabatan yang seharusnya ada dalam suatu organisasi dan kemampuan apa yang dibutuhkan oleh pemegang jabatan. Analisis jabatan menunjukkan jenis-jenis jabatan dan karyawan-karyawan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas itu,

akan tetapi fungsi penyusunan tenaga kerja belum jelas karena jumlah pegawai yang diperlukan belum dihitung.

Sejumlah target pekerjaan atau target hasil yang harus dicapai dalam satuan waktu tertentu disebut dengan beban kerja. Sedangkan analisis beban kerja adalah frekuensi rata-rata masing-masing jenis pekerjaan dalam jangka waktu tertentu dari masing-masing organisasi. Sebagai contoh berapa banyak pekerjaan penyetoran surat atau naskah lainnya yang harus dibuat oleh suatu satuan organisasi dalam jangka waktu tertentu.

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

Perencanaan kepegawaian di lingkungan Pemprov DIY telah dilaksanakan analisis jabatan. Menurut Ibu Endah selaku Kepala Bidang Analisis Formasi Jabatan Biro Organisasi Pemprov DIY, analisis jabatan telah dilakukan oleh Biro Organisasi untuk memperoleh data/informasi tentang jabatan sebagai dasar penyusunan formasi, penerimaan, seleksi, penempatan, pengembangan dan penilaian. Karena ada dua hal penting yang harus diperhatikan dalam penyusunan kebutuhan PNS yaitu formasi dan analisis jabatan. Formasi PNS diatur dalam PP No. 97 Tahun 2000 sebagaimana telah diubah dengan PP No. 54 Tahun 2003.

Berdasarkan PP tersebut, formasi adalah penentuan jumlah dan susunan pangkat PNS yang diperlukan untuk mampu melaksanakan tugas pokok yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang. Penetapan formasi bertujuan agar satuan-satuan organisasi Pemerintah mempunyai jumlah dan mutu PNS yang memadai sesuai beban kerja dan tanggung jawab pada masing-masing satuan organisasi. Formasi PNS Pusat adalah formasi bagi PNS yang bekerja pada suatu satuan organisasi Pemerintah Pusat. Formasi PNS Pusat untuk masing-masing satuan organisasi Pemerintah Pusat setiap tahun anggaran ditetapkan oleh MENPAN, setelah mendapat pertimbangan Kepala BKN berdasarkan usul dari Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat. Dalam penetapan formasi ini harus mendapat pertimbangan Menteri Keuangan. Selain itu ada pokok-pokok dalam penyusunan formasi, yaitu:

- a. Dasar Penyusunan Formasi, Dalam penyusunan formasi, yang menjadi dasar pertimbangan adalah: (a) jenis pekerjaan; (b) sifat pekerjaan; (c) perkiraan beban kerja; (d) perkiraan kapasitas pegawai; (e) kebijakan pelaksanaan pekerjaan; (f) jenjang dan jumlah jabatan serta pangkat; (g) peralatan yang tersedia.
- b. Sistem Penyusunan Formasi, Penyusunan formasi dilaksanakan melalui dua sistem, yaitu: (a) sistem sama, yaitu suatu sistem yang menentukan jumlah dan kualitas yang sama bagi semua unit organisasi yang sama dengan tidak memperhatikan besar kecilnya beban kerja. (b) Sistem ruang lingkup, yaitu suatu sistem yang menentukan jumlah dan kualitas PNS berdasarkan jenis, sifat dan beban kerja yang dipikulkan pada unit organisasi itu.
- c. Kebutuhan Pegawai, Untuk mengetahui kebutuhan pegawai, analisis jabatan dilakukan sebagai dasar penyusunan formasi. Melalui analisis ini dapat

digambarkan secara konkrit jumlah dan kualitas PNS yang diperlukan oleh suatu unit organisasi untuk melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna.

- d. Anggaran Belanja Negara, Penetapan formasi PNS bagi suatu organisasi pada akhirnya sangat ditentukan oleh tersedianya anggaran. Oleh karena itu walaupun suatu formasi telah disusun secara rasional berdasarkan hasil analisis jabatan yang ditetapkan menjadi kebutuhan pegawai, akan tetapi menjadi pertimbangan yang paling mendasar adalah kemampuan anggaran yang tersedia.

Selain formasi, pertimbangan selanjutnya adalah analisis jabatan. Dalam rangka penempatan PNS pada jabatan yang tepat dalam susunan organisasi, terlebih dahulu harus diketahui mengenai informasi tentang tugas fungsi dan beban kerja organisasi tersebut. Informasi tersebut hanya dapat diketahui melalui hasil analisis jabatan. Analisis jabatan adalah proses untuk menguraikan data dan informasi tentang jabatan yang kesemuanya itu diperlukan sebagai bahan penyusunan formasi pegawai, meliputi jumlah dan kualitas yang dibutuhkan. Analisis jabatan bertujuan untuk mengetahui data/informasi guna menetapkan : (a) kuantitas dan kualitas PNS yang diperlukan dalam suatu organisasi; (b) pengembangan kompetensi PNS melalui pendidikan dan pelatihan; (c) evaluasi jabatan; (d) penilaian pelaksanaan pekerjaan; (e) promosi dan/atau pemindahan; serta (f) pengembangan kinerja organisasi. Dengan diperolehnya data dan informasi hasil analisis jabatan diharapkan perencanaan kepegawaian dapat dilaksanakan secara efektif.

Efektif tidaknya suatu organisasi sangat tergantung pada kemampuan SDM yang ada di dalamnya. Dengan kata lain, kapasitas SDM yang ada dalam suatu organisasi lah

yang akan mampu mengarahkan organisasi pada pencapaian tujuan. Keberadaan SDM yang kapabel tentu tidak terlepas dari upaya untuk mendapatkan SDM yang kapabel tersebut. Salah satu langkah mendasar yang harus dilakukan oleh setiap organisasi, untuk mendapatkan SDM yang tepat jumlah dan tepat kualitas adalah analisis jabatan.

Namun demikian di Pemprov DIY, analisis jabatan yang sudah dilakukan masih terbatas didasarkan pada kualifikasi pendidikan yang dimiliki oleh pegawai, padahal seharusnya harus mempertimbangkan pada selain posisi/jabatan yang seharusnya ada dalam suatu organisasi namun juga kemampuan apa saja yang dibutuhkan oleh pemegang jabatan. Hal tersebut kemudian berpengaruh kepada kebijakan penempatan pegawai sesuai dengan jabatan dan kompetensinya. Artinya penempatan tersebut masih terutama hanya didasarkan pada kualifikasi pendidikan saja, dan belum mempertimbangkan berbagai macam kompetensi yang seharusnya dimiliki oleh pegawai untuk dapat melaksanakan tugas yang diembannya dengan baik. Sehingga menurut pengakuan Bapak Joko selaku Kepala Sub Bidang Pengembangan Karir bahwa memang benar bahwa pegawai Pemprov DIY yang memiliki kompetensi di bidangnya hanya mencapai sekitar 70 persen, artinya masih ada sekitar 30 persen dari keseluruhan pegawai yang tidak memiliki kompetensi sesuai dengan bidang pekerjaannya. Hal tersebut tidak berarti Pemprov DIY mengalami kelebihan pegawai, karena pada kenyataannya Pemprov juga mengalami kekurangan sebanyak kurang lebih 1500 pegawai yang memiliki kompetensi sesuai dengan bidangnya.

Seharusnya dalam masa penerapan moratorium seluruh lembaga pemerintahan termasuk Pemprov DIY melakukan penataan pegawai termasuk jika perlu redistribusi ataupun mutasi pegawai setelah diadakan pengukuran kompetensi pegawai dan analisis

kompetensi. Namun demikian dari hasil observasi dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti, terungkap bahwa pengukuran kompetensi pegawai hanya dilakukan pada pegawai yang akan menduduki jabatan Eselon II. Sehingga analisis dan pengukuran kompetensi tersebut hanya merupakan kegiatan yang bersifat rutin, pemanfaatan hasilnya dikatakan belum ada karena hanya untuk kepentingan dokumentasi, dan bukan dalam kerangka penataan pegawai dalam masa moratorium pegawai. Redistribusi juga belum dilakukan dengan alasan belum ada petunjuk teknis atau petunjuk pelaksanaan yang mengatur tentang hal tersebut.

Menurut penuturan Bapak Poniran, selaku Kepala Sub Bidang mutasi, Pemprov DIY juga melakukan mutasi. Namun mutasi yang dilakukan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi atau karena pembentukan lembaga baru, pertimbangannya lebih didasarkan pada kualifikasi pendidikan, bukan karena penataan pegawai. Pada evaluasi kelembagaan yang dilakukan, kemudian memunculkan adanya penggabungan, atau kemunculan lembaga baru. Hal tersebut kemudian diikuti oleh evaluasi personil pelaksana tugas lembaga. Sehingga kemudian diadakan mutasi antar lembaga. Penataan besar-besaran karena adanya evaluasi kelembagaan pernah dilakukan pada tahun 2009 berdasarkan SK Gubernur tanggal 15 Januari 2009. Padahal salah satu isu strategis yang berusaha dicapai oleh Pemprov DIY adalah penerapan secara konsisten peningkatan profesionalisme kompetensi dan mutasi jabatan berdasarkan merit sistem dengan prinsip *The Right Man on The Right Job* melalui optimalisasi pengukuran kompetensi pegawai dengan pendekatan *assessment center*. Didalam prakteknya hal tersebut masih terkendala dalam pelaksanaannya.

2. Penyelenggaraan administrasi kepegawaian, dilihat dari: pemeliharaan informasi kepegawaian berdasarkan kompetensi dan SOP pengelolaan Administrasi Kepegawaian.

Pemprov DIY telah melakukan sejumlah upaya untuk melakukan optimalisasi dan pengembangan aplikasi Sistem Informasi Kepegawaian (Simpeg) untuk mendukung *interlink* pengelolaan kepegawaian di lingkungan Pemerintah Provinsi DIY dengan SKPDnya. Di bagian simpeg pengelolaan sistem informasi kepegawaian sudah dikelola berdasarkan kondisi kepegawaian. Bagian simpeg diperkuat oleh sarjana teknologi informasi dan komputer. Masing-masing Sarjana komputer ada 3 orang, dan 1 orang lulusan pasca sarjana komputer dan sedang melanjutkan studi S3 dalam bidang komputer. Simpeg lokal untuk kepentingan internal institusi lain dan institusi pusat, kadang tidak bersifat terbuka karena ada beberapa data rahasia. Berdasar *user* ada tiga macam sistem informasi kepegawaian: pertama, sistem dengan *user* semua pegawai berisi tentang informasi umum, kedua, sistem dengan operator masing-masing SKPD untuk keperluan *update* data, mereka tidak harus berpendidikan S1 komputer, bersifat keseluruhan namun instansi saja aksesnya tapi tidak dapat melakukan perubahan. Yang ketiga, sistem dengan *user* tenaga administrasi simpeg BKD, sistem ini dirancang untuk keperluan khusus misalnya untuk data penjatuhan hukuman.

Menurut Bapak Beny selaku Kepala Subbid Simpeg, jumlah tenaga administrasi yang mengelola simpeg masih mengalami kekurangan jumlah personil, karena dalam melaksanakan tugasnya diharapkan mereka tidak hanya mengelola satu macam sistem informasi saja. Misalnya sistem informasi absensi, sistem yang *on line* dengan BKN

yaitu Sistem Informasi Kepegawaian, Sistem Aplikasi Kepegawaian, dan Sistem Anjungan. Di bagian Simpeg, tenaga administrasi yang menangani *up date* data belum dipegang oleh seorang tenaga administrasi, istilahnya masih disambi menangani hal lain, padahal *up date* data sangat diperlukan untuk menampilkan kemajuan dan perubahan data kepegawaian dan informasi terkini.

Pemprov DIY juga telah memiliki *standar operating procedure* (SOP) pengelolaan administrasi kepegawaian dengan bentuk baku. Sebenarnya setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), mempunyai kewajiban untuk memberikan laporan/naskah kepegawaian kepada BKD Provinsi DIY. Walaupun sudah nihil atau tidak ada laporan yang perlu disampaikan, namun tetap harus mengirimkan. Kelemahannya adalah pada *update* penyampaian data dari masing-masing instansi. Setiap instansi tidak selalu melakukan *up date* data terkini. Sehingga informasi yang sampai di BKD Provinsi juga kadang-kadang dalam waktu yang lama tidak mengalami perubahan. Karena yang mengetahui secara detail informasi dari masing-masing SKPD adalah pegawai dari SKPD yang bersangkutan.

Dikemukakan lebih lanjut oleh Bapak Beny bahwa walaupun sudah ada SOP yang merupakan bentuk baku dalam penyelenggaraan pengelolaan administrasi kepegawaian serta pemeliharaan informasi kepegawaian berdasarkan kompetensi, namun data atau informasi tersebut belum digunakan untuk kepentingan pemetaan lebih lanjut kompetensi SDM aparatur Pemprov DIY maupun untuk keperluan penataan pegawai. Sejauh ini hanya digunakan untuk keperluan arsip atau dokumen.

3. Akuntabilitas kinerja pegawai dan pengawasan, dilihat dari: penilaian kinerja berdasarkan capaian kinerja pegawai, penyusunan kontrak kinerja individu, dan penerapan sistem *reward and punishment*.

Di Pemprov DIY, penilaian kinerja pegawai dilakukan melalui suatu sistem penilaian prestasi kerja pegawai yang dilaksanakan oleh tim instansi. Penilaian ini dilaksanakan setiap triwulan sebagai dasar pemberian tambahan penghasilan pegawai. Prestasi kerja pegawai dinilai berdasarkan capaian kinerja (meliputi: waktu, mutu atau kualitas hasil kerja, dan laporan pelaksanaan tugas), orientasi pelayanan (kemampuan memberikan pelayanan kepada pihak yang membutuhkan yaitu masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan instansi lain), kerja sama (peran serta dalam kelompok dan kemampuan membangun jejaring kerja), dan untuk pejabat struktural ditambah dengan kriteria kepemimpinan (kemampuan mengorganisir sumber daya dan penjabaran visi/misi dalam program/kegiatan). Masing-masing kriteria tersebut kemudian dijabarkan dalam indikator-indikator untuk penilaiannya. Penilaian prestasi pegawai untuk pejabat struktural dilaksanakan oleh atasan langsung dan dua orang pejabat dibawahnya berdasarkan Daftar Urut Kepangkatan (DUK). Sedangkan penilaian prestasi kerja kepala sekolah dilakukan oleh pengawas sekolah, kepala subbagian tata usaha dan seorang guru sekolah berdasarkan Daftar Urut Kepangkatan.

Menurut Peraturan Gubernur No. 60 Tahun 2010, penilaian kinerja pegawai hanya diperhitungkan dari disiplin pegawai saja. Kemudian ada perubahan Peraturan Gubernur Nomor 22 Tahun 2012 tentang penilaian kinerja Pegawai meliputi: disiplin 50 % dan kinerja pegawai 50%. Padahal seharusnya dalam penilaian kinerja pegawai mencakup capaian kinerja, orientasi pelayanan, dan kerja sama. Direncanakan pada

tahun 2013, disiplin hanya mengambil porsi penilaian 40 % dan prestasi 60 %. Ditingkatkan lagi pada tahun 2014, menjadi disiplin 25 % dan prestasi 75 %. Asumsinya adalah disiplin sudah merupakan suatu kewajiban bagi PNS, sehingga tidak perlu diperhitungkan dalam penilaian kinerja.

Dalam melihat kedisiplinan pegawai, juga dilaksanakan melalui mekanisme pengawasan fungsional umum dan pengawasan struktural. Pengawasan fungsional umum dilakukan oleh atasan langsung dan dua orang bawahan. Sedangkan pengawasan struktural dilaksanakan oleh atasan langsung dan dua orang bawahan. Di Pemprov DIY, salah satu cara melihat aspek kedisiplinan pegawai adalah dengan melihat dari presensi elektronik yang hasilnya kemudian direkap, hasil rekap tersebut diampu oleh masing-masing instansi. Sehingga penilaian disiplin pegawai dilakukan dengan menggunakan bantuan sarana pendukung mesin presensi elektronik. Selain itu, pengelola kepegawaian mengolah atau menginput data ketidakhadiran karena alasan tugas dinas/izin meninggalkan tugas dengan dukungan data administrasi untuk mendukung hasil mesin presensi elektronik.

Di setiap instansi SKPD yang ada di bawah koordinasi pemprov DIY, ada pejabat pelaksana penilaian kinerja. Walaupun selama ini di masing-masing SKPD sudah ada koordinasi internal, namun demikian setelah mengaplikasikannya dalam penilaian, pemahamannya bisa berbeda-beda. Menurut Ibu Nur Widhi selaku Kepala Sub Bidang Kesejahteraan, di lingkungan Pemprov DIY juga belum ada kesepakatan tentang misalnya untuk indikator penyelesaian pekerjaan dengan tepat waktu untuk menilai kriteria waktu. Sebagai contoh tentang kesepakatan penyelesaian pekerjaan, apakah mau dinilai 92, 95, atau 99? Sehingga hal ini sebenarnya belum memadai untuk melakukan

penilaian kinerja pegawai, karena kemudian yang sering muncul adalah faktor subyektivitas dalam penilaiannya. Termasuk juga dalam penilaian tentang kriteria kemampuan memberikan pelayanan. Seharusnya ada koordinasi internal dalam satu instansi sehingga terdapat pemahaman antara satu bidang dengan bidang lain tentang penilaian kinerja.

Pelaksanaan penilaian kinerja dilaksanakan setiap Triwulan. Karena Peraturan Gubernur baru dikeluarkan tahun 2012, pada triwulan pertama tahun 2012 penilaian kinerja masih berdasarkan Peraturan Gubernur Nomor 60 Tahun 2010, sehingga yang dinilai hanya tentang disiplin pegawai. Pada triwulan kedua sudah mencakup tentang disiplin dan prestasi. Sedangkan pada triwulan ketiga penilaian kinerja masih dalam proses pelaksanaan, karena ada pertimbangan selain penilaian kinerja pegawai juga ada penambahan penilaian kinerja instansi meliputi perencanaan, pengawasan, anggaran, sumber daya manusia, arsip, aset, dan lain-lain. Serta untuk masing-masing sub bidang juga harus dinilai kesesuaian Rencana Umum Pelaksanaan Kerja (RUPK) dan realisasinya setiap triwulan, yaitu membandingkan antara jadwal pelaksanaan kerja dan realisasinya berdasarkan penyerapan anggaran, masing-masing harus di atas 90%.

Penilaian kinerja instansi dihitung berdasarkan bobot instansi dan kinerja instansi. Bobot instansi dihitung dari jumlah dan komposisi pejabat eselon dan/atau golongan pegawai di instansi pada bulan pertama per triwulan dikalikan dengan bobot masing-masing pegawai. Kinerja instansi dinilai berdasarkan kriteria sebagai berikut: perencanaan, pengendalian program kegiatan, pengawasan, pengelolaan anggaran, pengelolaan SDM, pengelolaan barang, dan pengelolaan arsip.

Penilaian kinerja instansi dilaksanakan oleh tim teknis yang terdiri unsur Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda), Inspektorat, Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA), BKD, serta Badan Perpustakaan dan Arsip Daerah yang ditetapkan dengan Keputusan Sekretaris Daerah. Penilaian kinerja instansi dilaksanakan triwulanan dengan data triwulanan/tahunan sebagai dasar penetapan besarnya tambahan penghasilan instansi. Kinerja instansi pada triwulan IV dipertimbangkan dalam penilaian kinerja triwulan pertama tahun berikutnya. Rekapitulasi hasil penilaian kinerja instansi diusulkan oleh tim teknis untuk ditetapkan dengan Keputusan Sekretaris Daerah atas nama Gubernur. Hasil penilaian kinerja instansi disampaikan kepada instansi oleh BKD.

Hasil penilaian kinerja instansi diklasifikasikan menjadi tiga peringkat kinerja sebagai berikut:

- a. Peringkat 1 apabila kinerja instansi baik, dengan nilai lebih besar dari 900
- b. Peringkat 2 apabila kinerja instansi cukup, dengan interval nilai 850 sampai dengan 900
- c. Peringkat 3 apabila kinerja instansi kurang, dengan nilai kurang dari 850

Penghargaan bagi instansi, instansi dengan hasil penilaian kinerja peringkat pertama diberikan penghargaan dari sisa penerimaan tambahan penghasilan berdasarkan penilaian kinerja instansi peringkat dua dan peringkat tiga. Selain itu instansi yang melakukan pengelolaan keuangan dan melaksanakan program/kegiatan terbaik sesuai klasifikasi instansi akan diberikan penghargaan. Penilaian terhadap pengelolaan keuangan dilaksanakan oleh Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset. Sedangkan penilaian terhadap pelaksanaan program/kegiatan dilaksanakan oleh Badan

Perencanaan Pembangunan Daerah. Penghargaan terhadap instansi yang melaksanakan pengelolaan dengan baik dipublikasikan oleh Gubernur pada rapat kerja. Bagi instansi yang memperoleh peringkat kinerja 1 sampai dengan 3 akan diumumkan di semua SKPD sehingga mendorong setiap instansi di lingkungan pemprov DIY untuk meningkatkan kinerja instansinya, dan bagi instansi yang mendapat peringkat baik agar berusaha untuk mempertahankannya.

Sedangkan penerapan sanksi yang dilaksanakan di Pemprov DIY didasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang ketentuan penjatuhan sanksi. Didalamnya terdapat aturan tentang penjatuhan hukuman disiplin dengan kategori ringan (ada proses yang dilalui), sedang (atas pemeriksaan atasan langsung), dan berat (BKD, inspektorat, dan atasan langsung). Pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai dengan tidak hadir tanpa keterangan selama lima hari kerja, atau 46 hari berturut-turut atau kumulatif sudah dapat dijatuhkan sanksi tingkat 1. Di pemprov DIY, pada tahun 2010 tercatat ada 12 kasus pelanggaran berat, kemudian pada tahun 2011 tercatat ada 17 kasus, dan tahun 2012 sampai dengan bulan Oktober telah tercatat 9 kasus pelanggaran berat.

Sampai dengan bulan November 2012, Pemprov DIY belum melaksanakan penilaian kinerja berdasarkan kontrak kerja individu. Walaupun sudah ada Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2012 yang didalamnya mengatur salah satunya penilaian kinerja berdasarkan kontrak kerja individu, namun sampai dengan akhir tahun 2012 belum ada petunjuk teknis (juknis) atau petunjuk pelaksanaannya (juklak). Sejauh ini baru diadakan sosialisasi tentang kontrak kerja individu, sedangkan wacana untuk melaksanakannya belum ada. Pada tahun 2014, BKD Provinsi DIY baru merencanakan

akan membahas hal tersebut. Hal itu disebabkan karena dalam pemahaman suatu tugas pokok dan fungsi yang harus dilaksanakan oleh pegawai, terkadang tidak jelas, kecuali untuk tugas-tugas yang bersifat rutin. Sebagai contoh misalnya masalah pengembalian Tabungan perumahan. Tugas tersebut sangat jelas sehingga mudah dalam perumusannya jika harus dilaksanakan berdasarkan kontrak kerja individu. Namun masalah-masalah yang ditangani dalam bidang kesejahteraan senantiasa mengalami perkembangan, sehingga kadang-kadang tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, kemudian hanya dikatakan sebagai melaksanakan perintah atasan. Misalnya mengurus pegawai yang sudah memasuki pensiun, kemudian istri atau suaminya meninggal. Setelah itu pensiunan yang bersangkutan mengalami perubahan data kepegawaian, termasuk memiliki anak kembali, atau memiliki anak dari pasangannya yang baru, dan lain-lain. Sehingga pengelolaan dalam hal kesejahteraannya belum berhenti bahkan sampai yang bersangkutan meninggal, karena masih menyisakan permasalahan yang berkaitan dengan pemberian tunjangan kesejahteraan. Sehingga dari contoh tersebut sangat sulit untuk membuat kontrak kinerja individu.

Dari pembahasan di atas, di Pemprov DIY penilaian kinerja berdasarkan capaian kinerja pegawai telah dilakukan melalui pejabat pelaksana penilaian kinerja di setiap SKPD. Namun demikian penilaian tersebut lebih didasarkan pada pertimbangan untuk memperhitungkan tambahan penghasilan pegawai. Sedangkan untuk penyusunan kontrak kerja individu, sampai dengan bulan November 2012, Pemprov DIY belum melaksanakan penilaian kinerja berdasarkan kontrak kerja individu. Karena walaupun telah ada PP yang mengaturnya, namun belum ada petunjuk teknis atau petunjuk pelaksanaannya, sejauh ini baru diadakan sosialisasi. Penerapan *reward dan*

punishment dilaksanakan melalui TPP dan pemberian sanksi sesuai dengan kadar kesalahan yang dilakukan oleh pegawai.

3. Peningkatan Kualitas SDM

Peningkatan kualitas SDM di BKD Provinsi DIY akan dilihat dari keikutsertaan dalam berbagai diklat serta studi lanjut. Dalam Peraturan Pemerintah No 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Latihan PNS, ditekankan bahwa pelaksanaan Diklat adalah berbasis kompetensi, yaitu untuk mengembangkan kemampuan PNS dari segi kemampuan, pengetahuan, sikap dan perilaku sesuai dengan tuntutan tugas dan jabatan yang diembannya. Terkait dengan hal tersebut dapat dikatakan bahwa peningkatan kompetensi PNS merupakan *outcome* dari penyelenggaraan program Diklat. Peningkatan kompetensi ini harus melalui perubahan pola pikir (*mindset*). Sehingga penyelenggaraan Diklat tidak sekedar merupakan *transfer of knowledge* tetapi diharapkan juga merupakan *transfer of attitude* dan *transfer of value*.

Kondisi birokrasi kita saat ini, masih memperlihatkan perlunya mengubah *mindset* aparaturnya. Dalam transformasi birokrasi, yang diubah tidak hanya struktur dan fungsinya tetapi juga perilaku aparaturnya. Transformasi birokrasi adalah perubahan perilaku birokrat, yang memberikan kesadaran baru, bahwa pemerintah dibentuk tidak untuk melayani dirinya sendiri, tetapi untuk melayani rakyat. Aparat harus bersifat profesional, serta mengembangkan diri agar mampu mewujudkan visi dan misi organisasi. PNS hanya boleh loyal pada profesinya, sehingga menjadikan aparat dituntut profesional dalam melayani rakyat (Kurniawan,2007). Pelayanan kepada masyarakat sering dipandang belum optimal, etika dan moralitasnya masih rendah,

ditandai dengan masih maraknya korupsi serta kualitas SDM aparatur yang belum memadai.

Menurut Bapak Teguh Syuhada selaku staf Subbid Pengembangan Karir, untuk mencapai kompetensi teknis bagi pegawai, sebenarnya dapat dilakukan dengan *sharing* pengetahuan antar teman kerja masing-masing sesuai tugas pokok dan fungsinya sehingga semua pegawai dalam satu unit kerja mengetahui semua tugas dalam unit kerja. Hal tersebut dilakukan dengan bimbingan pegawai senior kepada pegawai junior, bimbingan dari pegawai yang pernah mengikuti suatu diklat kepada pegawai yang belum pernah mengikuti diklat, serta bimbingan teknis masing-masing kepala unit kerja.

Permasalahan teknis substantif yang tidak terselesaikan dengan bimbingan kerja kemudian dikirim ke diklat-diklat misalnya: analisis kebutuhan diklat, analisis kebutuhan kerja, analisis jabatan, penyelesaian hukum kasus-kasus indisiplin, pelatihan asesor untuk *assessment centre*, pelatihan administrasi untuk *assessment centre*, kursus bahasa Inggris, kursus komputer, kursus pengelolaan keuangan, kursus pertanggungjawaban keuangan, dan lain-lain.

Diklat fungsional mempunyai tujuan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing. Sedangkan diklat teknis bertujuan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas PNS. Peserta Diklat teknis adalah PNS yang membutuhkan peningkatan kompetensi teknis dalam pelaksanaan tugasnya. Diklat kepemimpinan merupakan kebutuhan yang bersifat normatif. Peserta diklat kepemimpinan adalah PNS yang akan atau telah menduduki jabatan struktural. PNS yang akan mengikuti Diklatpim Tingkat tertentu tidak dipersyaratkan mengikuti Diklatpim Tingkat di bawahnya.

Melalui Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) Republik Indonesia masing-masing nomor 6 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Latihan Kepemimpinan Tingkat I, Nomor 7 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Latihan Kepemimpinan Tingkat II, Nomor 8 tahun 2011 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Latihan Kepemimpinan Tingkat III, Nomor 9 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Latihan Kepemimpinan Tingkat IV, telah diupayakan bahwa Pendidikan Kepemimpinan dilakukan secara berjenjang dan diberikan beberapa persyaratan masing-masing tingkatan Diklat Kepemimpinan sebelumnya telah mengikuti pendidikan dan latihan teknis.

Peningkatan kualitas SDM aparatur Pemprov selain dilihat dari pelatihan-pelatihan yang bersifat umum juga dilihat dari pelatihan khusus. Pelatihan umum dikaitkan dengan jabatan masing-masing pegawai yaitu Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Penjenjangan meliputi diklat administrasi umum (adum) maupun diklat administrasi umum lanjutan (adumla), keduanya merupakan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan tingkat IV (Diklatpim IV). Selanjutnya juga Diklat Sekolah Pendidikan Administrasi Tingkat Pertama (sepama) yang merupakan Diklatpim III. Diklatpim pada tingkat II adalah diklat Sekolah Pendidikan Administrasi Tingkat Menengah (sepamen). Sedang pada Diklatpim tingkat I ada Sekolah Pendidikan Administrasi Tingkat Tinggi (sepati).

Untuk meningkatkan kompetensinya, Pemprov DIY telah berusaha memberikan pelatihan umum yang dikaitkan dengan tugas dan jabatan pegawai melalui diklat penjenjangan yang dilaksanakan oleh badan pelaksana diklat, baik di tingkat

pusat maupun di tingkat propinsi. Dengan mengikuti diklat tersebut diharapkan aparatur pemerintah akan semakin meningkat baik pemahaman, pengetahuan, maupun ketrampilan dan sikapnya dalam melaksanakan tugas sebagai abdi masyarakat. Sampai dengan bulan Oktober tahun 2012, tercatat telah ada sejumlah orang pegawai Pemprov DIY yang telah mengikuti diklat penjenjangan. Diklat tersebut terdiri dari diklat penjenjangan atau diklat kepemimpinan tingkat IV sampai dengan diklat kepemimpinan tingkat I.

Tabel 4.3
Diklat Penjenjangan yang Diikuti Pegawai Pemprov DIY
Sampai Bulan Oktober 2012

No.	Jenis Diklat	Pria	Wanita	Jumlah
1.	Sepati (Diklatpim I)	1	1	2
2.	Sepamen (Diklatpim II)	25	9	34
3.	Sepama (Diklatpim III)	198	115	313
4.	Adumla (Diklatpim IV)	104	72	176
5.	Adum (Diklatpim IV)	330	242	572
Jumlah		658	439	1097

Sumber: Diolah dari data primer

Menurut Bapak Joko selaku Kepala Sub Bidang Pengembangan Karir, pelatihan khusus merupakan pelatihan yang ditujukan untuk meningkatkan kemampuan profesionalisme pegawai dalam bidang kerjanya. Pemprov DIY telah melaksanakan berbagai pelatihan khusus bekerja sama dengan lembaga-lembaga yang kompeten dalam bidangnya, antara lain pelatihan atau diklat meliputi diklat bahasa Inggris dengan lembaga pengembangan bahasa, diklat pengelolaan aset bekerja sama dengan Magister Ekonomika Publik UGM, diklat kebijakan publik bagi pimpinan merupakan kegiatan kerja sama dengan Magister Administrasi Publik UGM, Diklat Analisis Mengenai Dampak Lingkungan (Amdal) Tipe A dan Tipe B dengan Fakultas Geografi UGM, Diklat perpajakan, diklat bendahara, dan lain-lain. Selain itu juga mengikutsertakan pada workshop-workshop yang relevan dengan bidang tugas pegawai, studi banding,

kunjungan kerja dan magang pegawai di instansi atau lembaga pemerintah lain. Pegawai-pegawai yang telah mengikuti pelatihan umum dan pelatihan yang bersifat khusus dengan demikian diharapkan semakin meningkat kemampuan dan kompetensinya dalam melaksanakan tugas profesionalnya.

Dalam rangka pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur pemda, Pemprov DIY juga mendorong dan memperluas kesempatan bagi aparatur Pemprov DIY untuk menempuh studi lanjut baik dengan biaya sendiri maupun dengan beasiswa yang dapat diakses dari dana-dana yang disediakan oleh pemerintah melalui lembaga-lembaga atau instansi tertentu misalnya APBN, dana APBD dan lain-lain. Namun demikian data tentang studi lanjut pegawai dengan biaya sendiri belum tersedia di BKD Provinsi DIY karena kendala banyak pegawai tidak melapor ke BKD Provinsi DIY.

Pada tahun 2008, tercatat ada 4 pegawai yang Tugas Belajar (TB), sejumlah 2 pegawai untuk melanjutkan ke jenjang DIII, dan 2 pegawai melanjutkan ke jenjang S1. Keempat pegawai yang studi lanjut tersebut mendapatkan beasiswa dari APBD Provinsi DIY. Sementara itu jumlah pegawai yang studi lanjut pada tahun 2009 mengalami peningkatan. Pada tahun 2009 tercatat total ada 14 pegawai yang melanjutkan studi, 3 orang pegawai pada jenjang DIII, 2 orang pegawai pada jenjang D IV, 5 orang pegawai melanjutkan pada jenjang S2, dan 2 orang pegawai mengambil program spesialis. Dana studi lanjut tersebut mereka dapatkan dari berbagai sumber, misalnya APBD Provinsi DIY, Pusbikteknik BPK SDM DPU, APBN melalui Depkes, APBN melalui Bappenas, serta APBN melalui Dirjen Cipta Karya Departemen Pekerjaan Umum (DPU). Untuk sumber dana studi lanjut dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4
Data Tugas Belajar Pegawai Pemprov DIY Tahun 2009

No.	Jenjang Studi	Sumber Dana	Jumlah Pegawai
1.	D III	APBD Prov DIY	3
2.	D IV	Pusbikteck BPK SDM DPU	1
		APBN Depkes	1
3.	S2	APBN melalui Bappenas, APBD & Pusklat-Ren	1
		APBN melalui Dirjen Cipta Karya DPU	4
		APBN melalui Depkes	2
4.	Spesialis	APBN melalui Depkes	2
Jumlah			14

Sumber: Diolah dari Data Primer

Tabel 4.5
Data Tugas Belajar Pegawai Pemprov DIY Tahun 2010

No.	Jenjang Studi	Sumber Dana	Jumlah Pegawai
1.	D I	APBN melalui Kekominfo	1
2.	D IV	APBN melalui Deptan	7
		APBN Kemenkes	5
		APBN Dinkes Prov DIY Program SD Kesehatan	1
		APBN	3
3.	S2	APBN melalui Depkominfo	3
		APBN Kemenbudpar	1
		APBN Bappenas	7
		APBN melalui Kemenkes	2
		APBN Pusbindiklatren Bappenas	1
		Dezentralization Support Facilities (DSF) Inggris	2
		USAID	1
		APBN PusbinAhli Teknologi Konstruksi BPK DPU	2
4.	Spesialis	APBN Kemenkes	1
5.	S3	APBN Pusbindiklatren Bappenas	1
Jumlah			38

Sumber: Diolah dari data primer

Pada tahun 2010, jumlah keseluruhan pegawai yang melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi tercatat ada 38 pegawai yang tersebar di berbagai SKPD di Pemprov DIY. Pegawai yang studi lanjut pada jenjang D I tercatat ada 1 orang, pada jenjang D IV sejumlah 16 pegawai, studi lanjut pada jenjang S2 tercatat sejumlah 19 pegawai, 2 orang pegawai mengambil program spesialis, dan 1 orang pegawai mengambil program S3. Data Tugas Belajar pegawai Pemprov DIY tahun 2010, beserta sumber dana yang digunakan secara lengkap disajikan dalam tabel 4.5.

Pada tahun 2011 tercatat ada 33 orang pegawai pemprov DIY yang melanjutkan studi pada jenjang yang lebih tinggi. Sejumlah 18 orang pegawai studi lanjut pada jenjang D IV, dan jumlah pegawai yang studi lanjut pada jenjang S2 adalah sejumlah 15 orang pegawai. Sumber dana yang digunakan sebagian besar berasal dari APBN melalui berbagai kementerian seperti Kementerian Perhubungan, Kementerian Pertanian, Kementerian Komunikasi dan Informasi, Kementerian Kesehatan, Bappenas, serta dari APBD Provinsi DIY. Bahkan tercatat ada sumber dana yang berasal dari Jepang melalui beasiswa Monbuka Gakusho MEXT. Jumlah pegawai yang studi lanjut pada tahun 2011 dan sumber dana yang digunakan dapat dilihat pada tabel 4.6.

Sedangkan pada tahun 2012, tercatat keseluruhan ada 6 orang pegawai yang melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi meliputi: sejumlah 3 orang pada jenjang DI, 1 orang pegawai pada jenjang D III, 3 orang pegawai melanjutkan studi pada jenjang S2, serta 1 orang pegawai melanjutkan pada jenjang S3 (lihat tabel 4.7). Dikemukakan oleh Ibu Triana, selaku staf Sub Bidang Pengembangan Karir bahwa, data studi lanjut yang disajikan tersebut merupakan data tentang jumlah pegawai yang melanjutkan studi setiap tahun. Walaupun mengenai pantauan terhadap penyelesaian

studi masih terkendala oleh pegawai yang telah menyelesaikan studinya belum semuanya melapor, demikian juga dengan pegawai yang belum berhasil menyelesaikan studi yang telah melewati batas waktu ketentuan kadang-kadang juga tidak melaporkan keadaannya. Selain itu untuk data studi lanjut tahun 2012 belum semua pegawai melaporkan kepada BKD.

Tabel 4.6
Data Tugas Belajar Pegawai Pemprov DIY Tahun 2011

No.	Jenjang Studi	Sumber Dana	Jumlah Pegawai
1.	D IV	APBD BPSDM Perhub Kemenhub	1
		APBN Kementan	1
		APBN Kemkominfo	2
		APBN Kemenkes	7
		APBN SD Kesehatan Dinkes Prov DIY	1
		APBD Prov DIY	6
2.	S2	Kemenkes	1
		APBN Bappenas	5
		APBN Kemkominfo	1
		Monbuka Gakusho MEXT Jepang	1
		APBN Kemenkes	7
Jumlah			33

Sumber: Diolah dari Data Primer

Tabel 4.7
Data Tugas Belajar Pegawai Pemprov DIY Tahun 2012

No.	Jenjang Studi	Sumber Dana	Jumlah Pegawai
1.	D I	APBN Kekominfo	3
2.	D III	APBN Kemkominfo	1
3.	S2	APBN Bappenas	3
4.	S3	APBN Kemkominfo	1
Jumlah			6

Sumber: Diolah dari Data Primer

Dari sejumlah data tentang studi lanjut pegawai pemprov DIY sejak tahun 2008 sampai dengan 2012 tersebut, terlihat bahwa Pemprov DIY selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, terutama melalui jalur pendidikan formal. Selain itu juga melalui berbagai diklat dan pelatihan yang bertujuan untuk

mengembangkan kemampuan PNS dari segi kemampuan, pengetahuan, sikap dan perilaku sesuai dengan tuntutan tugas dan jabatan yang diembannya Dengan peningkatan kualitas SDM tersebut diharapkan kompetensi pegawai dalam mengemban tugas dalam penyelenggaraan pemerintahan juga akan mengalami peningkatan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Kompetensi SDM Aparatur Pemprov DIY:

Dilihat dari tingkat pendidikan formal, pegawai pemprov DIY didominasi oleh pegawai dengan latar belakang pendidikan sarjana S1 sejumlah 2976 pegawai atau sebanyak 40,8 persen. Bahkan ada tiga pegawai yang berpendidikan S3. Sehingga diharapkan sudah cukup baik untuk dapat melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Sedangkan dari golongan/ruang, pegawai pemprov DIY paling banyak menduduki golongan IIIb sejumlah 2029 orang atau 27,07%, disusul golongan/ruang IVa sekitar 13%. Mengukur kompetensi dari golongan kepangkatan saja tidak cukup, karena indikator tersebut bersifat sangat formal. Namun demikian untuk mengetahui peta kompetensi SDM aparatur Pemprov penulis memiliki keterbatasan dalam mendapatkan data detail tentang jumlah seluruh pegawai dan kompetensi yang mereka miliki. Hanya data bersifat umum bahwa pegawai Pemprov DIY yang memiliki kompetensi di bidangnya hanya mencapai sekitar 70 persen, sehingga dapat dikatakan kompetensinya belum cukup baik.

2. Upaya Peningkatan Kompetensi SDM Aparatur Pemprov DIY

- a. Perencanaan dan pengembangan pegawai dilakukan oleh Biro Organisasi. Analisis jabatan yang dilakukan terbatas didasarkan pada kualifikasi pendidikan saja, padahal seharusnya mempertimbangkan pada posisi/jabatan dalam organisasi dan kemampuan yang dibutuhkan oleh pemegang jabatan. Sehingga pegawai yang memiliki kompetensi di bidangnya hanya mencapai sekitar 70 persen.
- b. Sudah ada SOP bentuk baku dalam penyelenggaraan pengelolaan administrasi kepegawaian serta pemeliharaan informasi kepegawaian berdasarkan kompetensi, namun data atau informasi tersebut belum digunakan untuk kepentingan pemetaan lebih

lanjut kompetensi SDM aparatur Pemprov DIY maupun untuk keperluan penataan pegawai. Sejauh ini hanya digunakan untuk keperluan arsip atau dokumen.

- c. Penilaian kinerja pegawai lebih didasarkan pada pemberian TPP, bukan merupakan upaya untuk mendorong atau meningkatkan kompetensi pegawai. Penerapan sanksi sudah dilakukan baik sanksi ringan, menengah maupun berat. Pemprov DIY belum melaksanakan penilaian kinerja berdasarkan kontrak kerja individu. Walaupun sudah ada PP Nomor 46 tahun 2012 yang didalamnya mengatur salah satunya penilaian kinerja berdasarkan kontrak kerja individu, namun belum ada juknis atau juklak.
- d. Dalam rangka peningkatan kualitas SDM aparatur, Pemprov DIY juga mendorong dan memperluas kesempatan bagi pegawai untuk menempuh studi lanjut melalui beasiswa yang disediakan oleh APBN pemerintah melalui kementerian, dana APBD dan lain-lain. Selain itu juga melalui diklat penjenjangan, diklat khusus, dan pelatihan lain.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut diatas, diajukan saran sebagai berikut:

1. Analisis jabatan hendaknya dilakukan dengan mempertimbangkan posisi dalam organisasi dan kemampuan yang dibutuhkan oleh pemegang jabatan sehingga penempatan pegawai bisa sesuai dengan jabatan dan kompetensinya.
2. Data atau informasi kepegawaian berdasarkan kompetensi seharusnya dimanfaatkan untuk pemetaan lebih lanjut kompetensi SDM dan penataan pegawai.
3. Perlu metode lain pengukuran kompetensi, sehingga memungkinkan semakin banyak pegawai yang dapat diukur.

4. Penilaian kinerja pegawai seharusnya merupakan upaya untuk mendorong atau meningkatkan kompetensi pegawai.
5. Perlu ada penelitian yang lebih mendalam untuk mengetahui peta kompetensi SDM aparatur Pemprov DIY.

Daftar Pustaka

- Achmad, Mansyur. 2010. *Teori-Teori Mutakhir Administrasi Publik*. Yogyakarta: Rangkang Education.
- Bungin, Burhan. 2009. *Penelitian Kualitatif. Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana.
- Denzin, Norman K., dan Yvonna S. Lincoln (Eds). 2009. *Handbook of Qualitative Research*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Gulo, W. 2004. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT Grasindo.
- Mustopadidjaja, 2002. *Paradigma-Paradigma Pembangunan*, Lembaga Administrasi Negara.
- Kurniawan, Agung. 2010. *Transformasi Birokrasi*. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya.
- Kuspriyomurdono. 2010. *Reformasi Birokrasi di Bidang Kepegawaian*. Makalah disampaikan dalam Seminar Nasional Fisipol UGM, 27 Mei 2010.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor. 045/V/Tahun 2002 tentang...
- Peraturan LAN RI Nomor 6 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Latihan Kepemimpinan Tingkat I
- Peraturan LAN RI Nomor 7 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Latihan Kepemimpinan Tingkat II
- Peraturan LAN RI Nomor 8 tahun 2011 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Latihan Kepemimpinan Tingkat III
- Peraturan LAN RI Nomor 9 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Latihan Kepemimpinan Tingkat IV
- Salim, Agus. 2006. *Teori dan Paradigma Penelitian Sosial. Buku Sumber untuk Penelitian Kualitatif Ed. Kedua*. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Silverman, David. 2005. *Doing Qualitative Research 2nd Edition*. SAGE Publications.
- Sofyandi, H. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Strauss, Anselm dan Corbin, Juliet 2007. *Dasar - Dasar Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Suryabrata, Sumadi.1998. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Suyuti, Haryadi. 2010. *Reformasi Bidang SDM Pemerintah Kota Yogyakarta*. Makalah disampaikan dalam Seminar Nasional Fisipol UGM, 27 Mei 2010.
- Widodo, Erna dan Mokhtar.2000. *Konstruksi ke Arah Penelitian Deskriptif*. Yogyakarta: Avyrouz.

Dari Media Massa:

Kedaulatan Rakyat, 2 Juli 2011.Pendataan Kompetensi PNS Perlu.

Kedaulatan Rakyat, 17 Februari 2012. Hampir Satu Tahun Moratorium CPNS. Redistribusi PNS Jalan di Tempat.

Media Indonesia, 2 Maret 2012. Hanya 5 % PNS yang Kompeten.

Radar Jogja, 2 Juli 2011. 2500 PNS Pemprov Tidak Kompeten.

Radar Jogja, 10 Maret 2012. DIY Boros Belanja Pegawai.

Seknas Fitra. Fitra Sodorkan Solusi Atasi Pembengkakan Belanja Birokrasi. http://www.seknasfitra.org/index.php?option=com_content&view=article&id=3593%3Afitra-sodorkan-solusi-atasi-pembengkakan-belanja-birokrasi&catid=56%3Aberita-anggaran&Itemid=101&lang=in. Diakses tanggal 20 Juli 2011, jam 12.20 WIB