

# Upaya Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (Pemprov DIY)

Marita Ahdiyana

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui upaya-upaya yang dilakukan Pemprov DIY dalam meningkatkan kompetensi SDM aparaturnya, terutama pada masa penerapan kebijakan moratorium PNS. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, dokumentasi, dan wawancara mendalam. Teknik analisis data menggunakan metode analisis diskriptif kualitatif. Penentuan subyek menggunakan metode *purposive sampling*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa aparatur Pemprov DIY sudah mengikuti pelatihan umum berupa berbagai Diklat Penjurusan dan pelatihan khusus untuk meningkatkan kemampuan profesionalisme pegawai dalam bidang kerjanya, serta mengikuti studi lanjut. Namun demikian berbagai upaya peningkatan SDM aparatur yang sudah dilakukan oleh pemprov DIY, 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

## A. Pendahuluan

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 Pemprov 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. Kebijakan 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 antar propinsi.

**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% Afitra-sodor kan-solusi-atasi-pembengkakan-belanja-birokrasi&catid =56%3 Aberita-anggaran &Itemid =101 & lang=in.](http://www.seknasfitra.org/index.php?option=com_content&view=article&id=3593%20Afitra-sodor%20kan-solusi-atasi-pembengkakan-belanja-birokrasi&catid=56%3Aberita-anggaran&Itemid=101&lang=in.)). 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*). Semua hal tersebut 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 Pemrov DIY, dari sisi kegawaaian, jumlah 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 PNS, hanya berhenti pada penundaan penerimaan CPNS dan tidak ada langkah lanjutan berarti terhadap penataan dan redistribusi pegawai. (Kedaulatan Rakyat, 17 Februari 2012). Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui upaya-upaya yang dilakukan Pemrov DIY untuk meningkatkan kompetensi SDM aparaturnya, terutama yang dilakukan pada masa penerapan kebijakan moratorium CPNS sampai dengan tanggal 1 Desember 2012.

## **B. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana upaya yang dilakukan oleh Pemprov DIY dalam meningkatkan kompetensi SDM aparaturnya.

## **C. Tujuan**

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana upaya yang dilakukan oleh Pemprov DIY dalam meningkatkan kompetensi SDM aparatur.

#### **D. Manfaat 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 masyarakat**

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

#### **E. Tinjauan Pustaka**

##### **1. 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. 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.

##### **2. Upaya-upaya Peningkatan Kompetensi SDM Aparatur Pemprov DIY**

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). Dalam Kamus Kompetensi Jabatan PNS, kompetensi dibedakan menjadi 2, yaitu kompetensi Dasar dan Kompetensi Bidang (BKN, 2002). 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. Namun demikian dalam tulisan ini pembahasan akan difokuskan pada upaya peningkatan kompetensi SDM aparatur Pemprov 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. 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), 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

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. Dalam penelitian ini 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.

## F. Metode

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi deskriptif kualitatif. Dalam penelitian ini, studi deskriptif dimaksudkan untuk mengungkapkan secara cermat upaya-upaya yang dilakukan Pemprov DIY dalam peningkatan kompetensi SDM aparatur Pemprov DIY. 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. Penentuan subjek dari penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*. Sampel yang dipilih dalam penelitian adalah 10 orang informan dari kantor BKD Provinsi DIY yang berkompeten dalam memberikan informasi yang terkait dengan upaya peningkatan kompetensi.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini ada dua jenis yaitu data primer dan data sekunder yang diperoleh dengan observasi, dokumentasi, dan wawancara mendalam. Penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif. 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 mode*, atau disebut pula sebagai model interaktif (Salim 2006: 22). Proses analisis data kualitatif tersebut meliputi: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dan verifikasi, selama penelitian masih berlangsung, setiap kesimpulan yang ditetapkan akan terus menerus diverifikasi sehingga benar-benar diperoleh konklusi yang valid dan kokoh (Salim 2006: 23).

## G. Pembahasan

### **1. Perencanaan dan pengembangan kualitas PNS: 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 melalui kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). 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.

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. 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 dan memenuhi pokok-pokok dalam penyusunan formasi, yaitu: Dasar Penyusunan Formasi, Sistem Penyusunan Formasi, Kebutuhan Pegawai, dan Anggaran Belanja Negara.

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 mempertimbangkan selain jabatan yang seharusnya ada dalam suatu organisasi 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 Bapak Joko selaku Kepala Sub Bidang Pengembangan Karir, 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, bahwa mutasi telah dilakukan sesuai 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 mengalami kendala dalam pelaksanaannya.

## **2. Penyelenggaraan administrasi kepegawaian: 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.

Bapak Beny selaku Kepala Subbid Simpeg mengemukakan bahwa 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. 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: 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, orientasi pelayanan, kerja sama, dan untuk pejabat struktural ditambah dengan kriteria kepemimpinan. 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. Sehingga hal ini belum memadai untuk melakukan penilaian kinerja pegawai, karena yang sering muncul adalah faktor subyektivitas. Termasuk dalam penilaian 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. 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.

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, yang mengalami berbagai perubahan data kepegawaian.

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.

#### **4. Peningkatan Kualitas SDM**

Peningkatan kualitas SDM di BKD Provinsi DIY terutama 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. 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). Karena selama ini 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. 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.

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) Penjurusan 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 kompetensi aparaturnya, 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. Sampai dengan bulan Oktober tahun 2012, tercatat telah ada sejumlah orang pegawai Pemprov DIY yang telah mengikuti diklat penjenjangan (lihat tabel 1).

**Tabel 1**  
**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. 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, seperti dapat dilihat pada tabel 2 berikut:

**Tabel 2**  
**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 3**  
**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. 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 (lihat tabel 3).

Pada tahun 2011 tercatat ada 33 orang pegawai Pemprov DIY melanjutkan studi. Sejumlah 18 orang pegawai studi lanjut pada jenjang D IV, jenjang S2 ada sejumlah 15 orang pegawai. Sumber dana yang digunakan sebagian besar berasal dari APBN melalui berbagai kementerian. Bahkan tercatat ada sumber dana yang berasal dari Jepang melalui beasiswa Monbuka Gakusho MEXT. (lihat tabel 4).

Sedangkan pada tahun 2012, tercatat keseluruhan ada 6 orang pegawai yang melanjutkan studi meliputi: 3 orang pada jenjang DI, 1 orang pada jenjang D III, 3 orang pada jenjang S2, serta 1 orang pada jenjang S3 (lihat tabel 5). 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. Selain itu untuk data studi lanjut tahun 2012 belum semua pegawai melaporkan kepada BKD.

**Tabel 4**  
**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 5**

**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
<b>Jumlah</b>			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.

## H. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan pembahasan tentang upaya peningkatan kompetensi sdm aparatur Pemprov DIY diatas, dikemukakan kesimpulan sebagai berikut:

1. 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.
2. Telah ada SOP 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. Penilaian kinerja pegawai lebih didasarkan pada pemberian TPP, bukan merupakan upaya untuk mendorong atau meningkatkan kompetensi pegawai, Pemprov DIY juga belum melaksanakan penilaian kinerja berdasarkan kontrak kerja individu.
4. Dalam rangka peningkatan kualitas SDM aparatur, Pemprov DIY telah mendorong dan memperluas kesempatan bagi pegawai untuk menempuh studi lanjut serta melalui diklat penjenjangan, diklat khusus, dan pelatihan lain.

## I. Saran

Berdasarkan pembahasan 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 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 Referensi

- 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*, Jakarta: 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 Gubernur Nomor 22 Tahun 2012 tentang Penilaian Kinerja Pegawai
- 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
- Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Ketentuan Penjatuhan Sanksi
- Salim, Agus, (2006), *Teori dan Paradigma Penelitian Sosial. Buku Sumber untuk Penelitian Kualitatif Ed. Kedua*, Yogyakarta: Tiara Wacana
- Seknas Fitra. Fitra Sodorkan Solusi Atasi Pembengkakan Belanja Birokrasi, ([http://www.seknasfitra.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3593%Afitra-sodorkan-solusi-atasi-pembengkakan-belanja-birokrasi&catid=56%3Aberita-anggaran&Itemid=101&lang=in.](http://www.seknasfitra.org/index.php?option=com_content&view=article&id=3593%Afitra-sodorkan-solusi-atasi-pembengkakan-belanja-birokrasi&catid=56%3Aberita-anggaran&Itemid=101&lang=in.), Diakses tanggal 20 Juli 2011)
- Silverman, David, (2005), *Doing Qualitative Research 2<sup>nd</sup> 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

#### **Biodata**

Marita Ahdiyana adalah staf pengajar di Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Yogyakarta