

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran umum Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan**

Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Kulon Progo (semula Badan Kepegawaian Daerah) terbentuk pada tahun 2003. Selanjutnya setelah melalui beberapa kali perubahan kelembagaan dan terakhir berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Kulon Progo Nomor 14 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah, Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan melaksanakan tugas pemerintahan dibidang manajemen kepegawaian di wilayah Pemerintah Kabupaten Kulon Progo sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku.

##### **1. Fungsi Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan**

Mengacu pada Peraturan Bupati Nomor 74 Tahun 2016 tentang kedudukan, susunan organisasi fungsi dan tugas serta tata kerja pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Dalam melaksanakan tugas tersebut, Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

- a. Perumusan kebijakan teknis di bidang kepegawaian pendidikan dan pelatihan;

- b. Pemberian dukungan atas penyelenggaraan Pemerintah Daerah di bidang kepegawaian pendidikan dan pelatihan;
- c. Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang kepegawaian pendidikan dan pelatihan; dan
- d. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan Bupati di bidang kepegawaian pendidikan dan pelatihan.

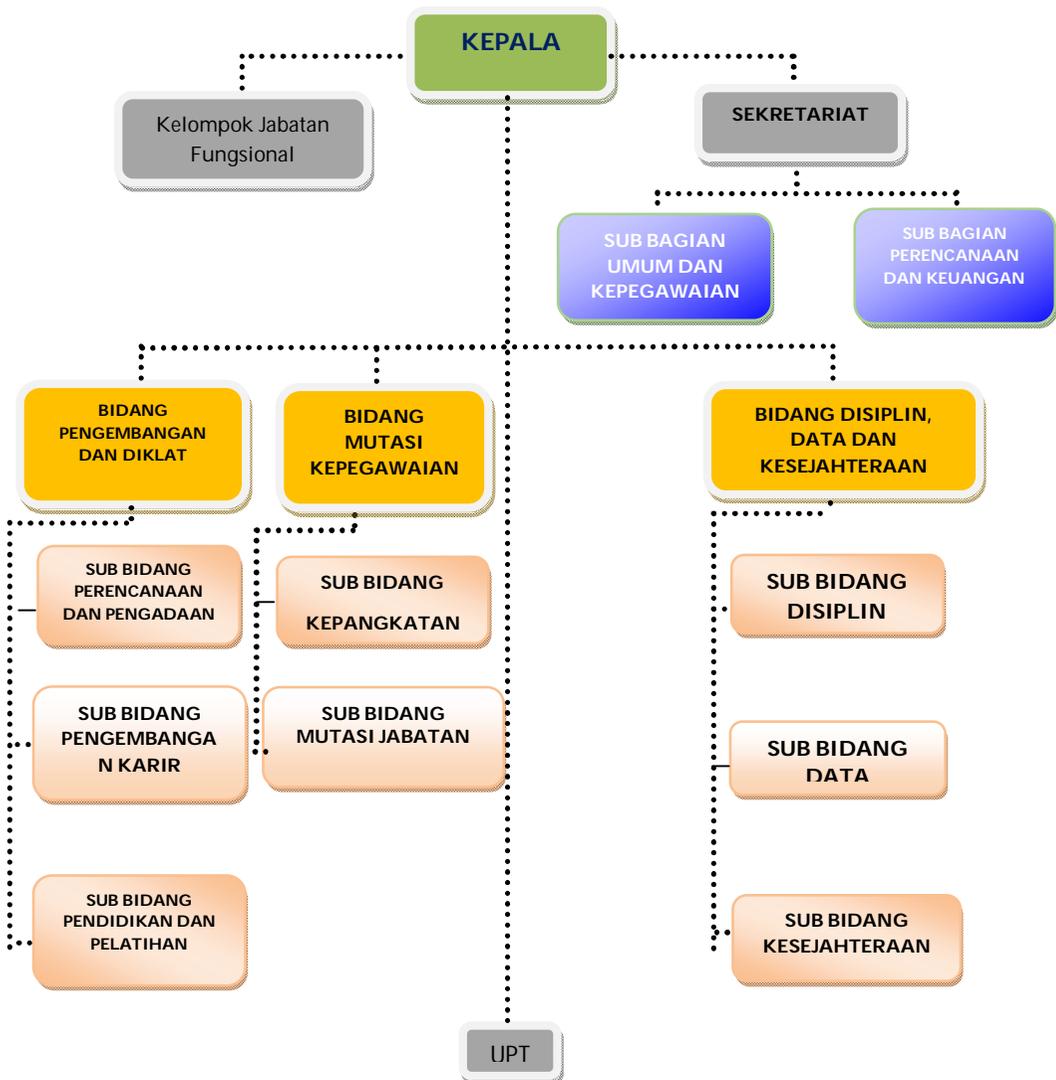
## **2. Tugas Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan**

Sedangkan tugas Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan adalah sebagai berikut:

- a. Menyelenggarakan perencanaan dan pengadaan pegawai Aparatur Sipil Negara dan Pegawai Non Aparatur Sipil Negara;
- b. Melaksanakan dan atau memfasilitasi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan;
- c. Menyelenggarakan mutasi, pemberhentian dan pensiun serta status dan hukum Pegawai Negeri Sipil.
- d. Menyelenggarakan pemetaan kompetensi dan penilaian kompetensi Pegawai Negeri Sipil;
- e. Menyelenggarakan sistem informasi manajemen kepegawaian.

### 3. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan

Tabel 4.1 Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan



Berdasarkan Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan, susunan organisasi BKPP adalah sebagai berikut:

- a. Kepala
- b. Sekretaris
- c. Bidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan
- d. Bidang Mutasi Kepegawaian
- e. Bidang Disiplin Data dan Kesejahteraan

#### **4. Visi Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan**

Visi Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Tahun 2017-2021 adalah:

***“Terwujudnya Sumber Daya Manusia Aparatur Yang Profesional dan Beretika”***

Makna yang terkandung dalam visi tersebut adalah : Sumber Daya Manusia Aparatur yang Profesional berarti aparatur yang bekerja dengan segenap kemampuan dan keahlian yang dimiliki, total dan bangga terhadap pekerjaannya. Beretika berarti seorang aparatur mampu membedakan baik buruk, benar salah, dan menjunjung tinggi hak dan kewajiban moral (akhlak). Sehingga diharapkan dari visi ini mampu menciptakan aparatur yang berdedikasi tinggi dan berkarakter, mempunyai wawasan luas, bekerja dengan baik, benar, efektif dan efisien, memiliki sikap mental dan

bertanggung jawab guna mewujudkan reformasi birokrasi menuju pemerintahan yang baik (*good public governance*).

## **5. Misi Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Kulon Progo**

Guna mencapai visi tersebut, Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Kulon Progo memiliki misi sebagai berikut :

**“Meningkatkan Kualitas dan Kompetensi Sumberdaya Aparatur Dalam Menghadapi Kulon Progo Sebagai Masa Depan Investasi”**

### **a. Tujuan dan Sasaran**

Tujuan merupakan penjabaran atau implementasi dari misi dan tujuan sebagai hasil akhir yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu 5 (lima) tahun. Untuk mewujudkan visi dan melaksanakan misi BKD Kulon Progo ditetapkan tujuan yaitu:

Terwujudnya Peningkatan Kompetensi, Disiplin, Moralitas Dan Etika Aparatur PNS.

Sedangkan Sasaran merupakan bagian yang integral dalam proses perencanaan strategis, sehingga harus disusun secara konsisten dengan perumusan visi, misi, dan tujuan. Sasaran memberikan fokus pada penyusunan kegiatan, maka sasaran harus

menggambarkan hal-hal yang ingin dicapai yaitu: “**Meningkatnya Kapasitas Sumberdaya Aparatur**”, dengan indikator sasaran:

- 1) Capaian peningkatan kapasitas sumber daya aparatur
- 2) Capaian peningkatan layanan

### b. Strategi dan Kebijakan

Strategi dan kebijakan Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kulon Progo di tahun 2017 dalam setiap misinya akan dituangkan ke dalam program dan kegiatan seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 4.2. Strategi dan Kebijakan Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan

<b>Misi 2 : Mewujudkan peningkatan kapasitas kelembagaan dan aparatur pemerintahan yang berorientasi pada prinsip-prinsip <i>clean government</i> dan <i>good governance</i></b>		
<b>Strategi</b>	<b>Kebijakan</b>	<b>Program dan Kegiatan</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan pembinaan disiplin pegawai melalui penerapan <i>reward and punishment</i> bagi aparatur</li> <li>• Meningkatkan kesempatan pendidikan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan ketaatan aparatur terhadap disiplin pegawai dan peraturan perundang-undangan yang berlaku dengan mekanisme <i>reward</i> dan <i>punishment</i>.</li> <li>• Memberikan kesempatan yang luas dalam peningkatan kompetensi dan</li> </ul>	<p><b>Program Peningkatan Kapasitas Sumberdaya Aparatur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pendidikan Penjurangan Struktural;</li> <li>b. Pendidikan dan Pelatihan Teknis;</li> <li>c. Pembinaan Disiplin Pegawai;</li> <li>d. Pengelolaan Pendidikan Pegawai;</li> <li>e. Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural.</li> </ul>

**Misi 2 : Mewujudkan peningkatan kapasitas kelembagaan dan aparatur pemerintahan yang berorientasi pada prinsip-prinsip *clean government* dan *good governance***

Strategi	Kebijakan	Program dan Kegiatan
<p>dan pelatihan teknis bagi pegawai</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan kompetensi pejabat struktural</li> </ul>	<p>profesionalitas pegawai melalui jalur pendidikan formal dan berbagai macam pelatihan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelaksanaan pola-pola pengembangan karier pegawai sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku melalui pendidikan kedinasan dan mekanisme mutasi dan promosi yang transparan dan akuntabel.</li> </ul>	<p><b>Program Pengelolaan Sumberdaya aparatur</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>Pengelolaan Pendidikan Pegawai;</i></li> <li><i>Pelaksanaan Ujian Dinas dan UPKP;</i></li> <li><i>Pelaksanaan kenaikan pangkat dan penyesuaian gaji pokok pegawai;</i></li> <li><i>Pengangkatan CPNS menjadi PNSD;</i></li> <li><i>Penataan PNS dalam Jabatan Fungsional Umum;</i></li> <li><i>Penataan, Evaluasi PTTD serta penataan, evaluasi kebutuhan PNS dan Non PNS;</i></li> <li><i>Pengelolaan Administrasi Kepegawaian;</i></li> <li><i>Pengelolaan Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) dan Laporan Pajak-pajak Pribadi (LP2P);</i></li> <li><i>Pengelolaan Administrasi Tambahan Penghasilan Pegawai;</i></li> <li><i>Pengadaan Pegawai;</i></li> <li><i>Mutasi dan Alih Jabatan Fungsional Tertentu.</i></li> </ol>

## 6. Profil PNS pada Pemerintah Kabupaten Kulon Progo

Berkenaan dengan tugas Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan untuk melaksanakan tugas pemerintahan dibidang manajemen kepegawaian di wilayah Pemerintah Kabupaten Kulon Progo maka Sumber Daya Aparatur yang dikelola adalah seluruh Pegawai Segeri Sipil Daerah di wilayah Pemerintah Kabupaten Kulon Progo.

- a. Pegawai yang dibutuhkan untuk 43 (empat puluh tiga) Organisasi Perangkat Daerah (OPD) adalah 8.778 orang, sementara itu kondisi riil pegawai yang ada sejumlah 6.528 orang, sehingga Pemerintah Kabupaten Kulon Progo mengalami **kekurangan pegawai sejumlah 2.250 orang**. Sedangkan PNS yang Dipekerjakan (DPK) disekolah swata adalah sejumlah 324 orang. Sehingga Jumlah total pegawai adalah 6.852 orang. Adapun kekurangan pegawai berdasarkan jenis jabatan dapat dirinci sebagaimana tabel 4.3.

Tabel 4.3. Keadaan Pegawai berdasarkan Jenis Jabatan

NO	JENIS JABATAN	BUTUH	RIIL	PENSIUN 2017	KURANG / LEBIH
1.	Jabatan Struktural	648	643	21	-5
2.	Jabatan Fungsional Umum (Staf)	2.820	1.825	89	-995
3.	Jabatan Fungsional Tertentu (Guru, Tenaga Kesehatan, Penyuluh, dll)	5.310	4.060	113	-1.250
<b>JUMLAH PNS Tanpa PNS DPK</b>		<b>8.778</b>	<b>6.528</b>	<b>223</b>	<b>-2.250</b>
PNS DPK (Guru, JFU, Struktural)		-	324	6	-
<b>TOTAL PNS</b>		<b>8.778</b>	<b>6.852</b>	<b>229</b>	<b>-1.926</b>

- b. Pegawai yang akan memasuki Batas Usia Pensiun (BUP) pada Tahun 2017 adalah sejumlah 229 orang. Sementara untuk kurun waktu Tahun 2017 sampai dengan Tahun 2021 terdapat **pegawai pensiun sejumlah 1.771 orang**, sehingga perkiraan jumlah Pegawai selama kurun waktu 5 tahun kedepan dapat dilihat ditabel 4.4.

Tabel 4.4. Jumlah PNS yang memasuki Batas Usia Pensiun dan Jumlah Perkiraan Pegawai Tahun 2017-2021

NO.	TAHUN	JUMLAH PENSIUN <sup>(a)</sup>	USULAN TAMBAHAN FORMASI CPNS	JUMLAH PEGAWAI PER AKHIR TAHUN
1.	2017	229	999 <sup>(b)</sup>	7.622
2.	2018	355	500 <sup>(c)</sup>	7.767

<b>NO.</b>	<b>TAHUN</b>	<b>JUMLAH Pensiun <sup>(a)</sup></b>	<b>USULAN TAMBAHAN FORMASI CPNS</b>	<b>JUMLAH PEGAWAI PER AKHIR TAHUN</b>
3.	2019	363	500 <sup>(c)</sup>	7.904
4.	2020	401	500 <sup>(c)</sup>	8.003
5.	2021	423	500 <sup>(c)</sup>	8.080
<b>JUMLAH</b>		<b>1.771</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Keterangan :

- a) Memperhitungkan pensiun PNS DPK.
- b) Usulan tambahan formasi Tahun 2017.
- c) Rencana usulan tambahan formasi per tahun.

- c. Berdasarkan tingkat pendidikan Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Kulon Progo dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5. Tingkat Pendidikan Pegawai

<b>NO.</b>	<b>JENJANG PENDIDIKAN</b>	<b>JUMLAH PEGAWAI</b>
1.	SD	93
2.	SMP	217
3.	SMA	1759
4.	D.I	52
5.	D.II	500
6.	D.III	687
7.	D.IV	69
8.	S.I	3190
9.	S.2	285
<b>JUMLAH</b>		<b>6.852</b>

Tabel 4.6. Hasil Wawancara dengan Responden

Unsur Responden	Rincian Strategi Reformasi Birokrasi dalam Manajemen SDM Aparatur	Strategi
<p>Responden: 1 Kepala Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan</p>	<p>Evaluasi terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi adalah:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurangnya kemauan dan political will dari pengambil kebijakan untuk melaksanakan agenda reformasi birokrasi;</li> <li>2. belum adanya persamaan persepsi dan tujuan antara pelaksana dengan pengambil kebijakan;</li> <li>3. kurangnya konsistensi dan keberlanjutan program;</li> <li>4. ketersediaan anggaran, beberapa kegiatan terkadang tidak mendapatkan prioritas anggaran karena dinilai belum terlalu mendesak untuk dilaksanakan.</li> <li>5. Menyusun <i>roadmap</i> pelaksanaan reformasi birokrasi di bidang pengelolaan sumber daya manusia aparatur sebagai rencana strategis BKPP selama lima tahun kedepan</li> </ol>	<p>Evaluasi terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi</p>
<p>Responden: 2 Kepala Sub Bagian Kelembagaan pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Melakukan pengisian formulir informasi jabatan oleh pemegang masing-masing jabatan.</li> <li>7. Mendeskripsikan uraian tugas, menginventarisasi bahan kerja, perangkat kerja, hasil kerja, tanggung jawab, korelasi jabatan, kondisi lingkungan kerja, syarat jabatan, minat kerja hingga standar</li> </ol>	<p>Strategi menyusun analisis jabatan ini termasuk dalam program penataan sistem.</p>

Unsur Responden	Rincian Strategi Reformasi Birokrasi dalam Manajemen SDM Aparatur	Strategi
	<p>prestasi kerja.</p> <p>8. Menganalisis hasil pengisian informasi jabatan untuk kemudian digunakan untuk menghitung satuan hasil kerja, waktu penyelesaian, waktu kerja efektif, beban kerja dan jumlah pegawai yang dibutuhkan</p> <p>9. Menetapkan hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja untuk menentukan jumlah pegawai yang dibutuhkan pada masing-masing jabatan atau apabila hasilnya kurang dari 0.5 menghapus/menggabung tugas dari jabatan tersebut pada jabatan lain.</p>	<p>Strategi menyusun analisis beban kerja (ABK) termasuk dalam program penataan organisasi.</p>
<p>Responden 3: Kepala Bidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan</p>	<p>1. Hasil Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja digunakan sebagai pedoman untuk menyusun kebutuhan pegawai.</p> <p>2. Menyusun perhitungan formasi dengan membandingkan kebutuhan pegawai dengan jumlah pegawai riil (bezetting) sehingga diperoleh jumlah kekurangan dan kelebihan pegawai pada masing-masing jabatan.</p> <p>3. Merencanakan pemenuhan kekurangan pegawai (pada jabatan yang kekurangan pegawai) melalui perencanaan pengadaan pegawai, mutasi, promosi, alih fungsi dan atau redistribusi pegawai (pada jabatan</p>	<p>Dalam Strategi merencanakan pemenuhan kebutuhan pegawai dilakukan Penyusunan Formasi dan Analisis Kebutuhan Pegawai</p>

Unsur Responden	Rincian Strategi Reformasi Birokrasi dalam Manajemen SDM Aparatur	Strategi
	<p>yang kelebihan pegawai).</p> <p>4. Mengembangkan sistem pengadaan dan seleksi yang transparan, bebas KKN dan akuntabel melalui seleksi dengan sistem CAT (Computer Assisted Test) pada pelaksanaan Tes Kompetensi Dasar (TKD) dan Tes Kompetensi Bidang (TKB).</p> <p>5. Menyusun standar kompetensi manajerial (jabatan struktural) dan standar kompetensi teknis (jabatan fungsional) untuk menentukan standar kompetensi manajerial dan kompetensi teknis yang harus dimiliki oleh pemegang jabatan.</p> <p>6. Menyusun SKM dan SKT sebagai alat ukur dalam melaksanakan asesmen.</p> <p>7. Menilai potensi kompetensi individu dengan assesmen, sehingga menghasilkan profil potensi dan kompetensi setiap pegawai untuk menjadi dasar bagi penataan pegawai dan pola pengembangan pendidikan dan pelatihan.</p> <p>8. Mengembangkan potensi individu dengan Menyusun Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) untuk menentukan perencanaan dan pengembangan diklat untuk peningkatan kompetensi pegawai</p> <p>9. Mengembangkan potensi individu dengan peningkatan pendidikan, melalui strategi dengan menyusun</p>	<p>Strategi mengembangkan sistem pengadaan dan seleksi.</p> <p>Strategi Menyusun Standar Kompetensi Manajerial dan Standar Kompetensi Teknis.</p> <p>Strategi penilaian kompetensi.</p> <p>Strategi Penyusunan Analisis Kebutuhan Diklat</p> <p>Strategi Penyusunan</p>

Unsur Responden	Rincian Strategi Reformasi Birokrasi dalam Manajemen SDM Aparatur	Strategi
	Analisis Kebutuhan Ijin Belajar dan Tugas Belajar bagi pegawai sesuai kompetensi dan kebutuhan organisasi.	Analisis Kebutuhan Ijin Belajar dan Tugas Belajar.
Responden 4: Kepala Bidang Mutasi Kepegawaian Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Merumuskan/menyusun pola rotasi pegawai untuk meningkatkan kompetensi dan memperkaya pengalaman kerja.</li> <li>2. Merumuskan/menyusun pola mutasi pegawai berdasarkan kebutuhan organisasi dan kompetensi.</li> <li>3. Merumuskan /menyusun pola promosi pegawai berdasarkan kompetensi dan pengembangan kapasitas.</li> </ol>	Strategi Penyusunan Pola Rotasi, Mutasi dan Promosi (Pola Karir)
Responden 5: Kepala Bidang Disiplin Data dan Kesejahteraan Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Merumuskan /menyusun standar kinerja pegawai berdasarkan uraian tugas dan target kerja.</li> <li>2. Menetapkan sasaran kinerja diawal tahun</li> <li>3. Menetapkan target kinerja persemester, pertriwulan.</li> <li>4. Menilai hasil kinerja pegawai setiap akhir tahun akhir semester atau akhir triwulan.</li> <li>5. Membangun/menyusun sistem penilaian kinerja pegawai berdasarkan uraian tugas dan target kerja.</li> <li>6. Memetakan minat karya purna tugas pegawai dengan melakukan penggalan informasi dari pegawai</li> </ol>	<p>Strategi Penyusunan Standar Kinerja</p> <p>Strategi Sistem Penilaian Kinerja</p> <p>Strategi Perencanaan hari tua/pensiun.</p>

Unsur Responden	Rincian Strategi Reformasi Birokrasi dalam Manajemen SDM Aparatur	Strategi
	<p>yang memasuki Batas Usia Pensiun (BUP)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Menetapkan pelatihan/workshop berdasarkan peta minat karya purna tugas pegawai pasca purna tugas.</li> <li>8. Membangun sistem informasi kepegawaian berbasis internet.</li> <li>9. Menyimpan semua dokumen kepegawaian setiap pegawai dalam bentuk e-document dan menyempurnakan database dengan terus melakukan updating data.</li> <li>10. Menyelenggarakan pembinaan disiplin pegawai dengan melakukan sistem pemantauan, laporan pelaksanaan disiplin pegawai, sosialisasi dan internalisasi.</li> </ol>	<p>Strategi Pembangunan Database Kepegawaian</p> <p>Strategi Pembinaan Disiplin Pegawai.</p>
Responden 6: Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyusun roadmap strategi reformasi birokrasi dalam bidang pengelolaan SDM untuk menjadi dokumen rencana strategis BKPP selama 5 tahun kedepan.</li> <li>2. Mendorong dan melakukan advokasi ke Bappeda agar strategi reformasi birokrasi yang telah tertuang dalam kegiatan di dokumen strategis mendapatkan prioritas anggaran untuk dilaksanakan selama 5 tahun kedepan</li> </ol>	Strategi untuk membangun konsistensi terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi
Responden 7: Pejabat Fungsional pada	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sebagai instansi yang menyelenggarakan penilaian pelaksanaan reformasi birokrasi pada pemerintah daerah menilai</li> </ol>	Evaluasi terhadap pelaksanaan reformasi

Unsur Responden	Rincian Strategi Reformasi Birokrasi dalam Manajemen SDM Aparatur	Strategi
Inspektorat Daerah	<p>bahwa penilaian bersifat <i>self-assessment</i> yaitu penilaian mandiri yang nanti akan menjadi bahan evaluasi bagi masing-masing instansi terkait pelaksanaan reformasi birokrasi</p> <p>2. Perlu adanya pengawasan dan pengendalian yang kuat terhadap konsistensi strategi reformasi birokrasi yang telah disusun.</p>	birokrasi

## B. PEMBAHASAN

### 1. Evaluasi atas pelaksanaan reformasi birokrasi SDM Aparatur

Sejak awal 2013 reformasi birokrasi telah digulirkan untuk diimplementasikan oleh Pemerintah Daerah melalui perencanaan strategis, implementasi atas program-program reformasi birokrasi khususnya pada bidang pengelolaan sumber daya manusia aparatur belum seluruhnya terlaksana. Berdasarkan hasil wawancara hal ini dikarenakan beberapa hal yaitu: (1) kurangnya kemauan dan political will dari pengambil kebijakan untuk melaksanakan agenda reformasi birokrasi; (2) belum adanya persamaan persepsi dan tujuan; (3) kurangnya konsistensi dan keberlanjutan

program; (4) ketersediaan anggaran serta (5) belum kuatnya pengawasan dan pengendalian terhadap program reformasi birokrasi.

Dengan terpilihnya kepala daerah baru pada tahun 2017 ini maka Pemerintah Kabupaten Kulon Progo segera menyusun Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah yang selanjutnya akan dijabarkan dalam Rencana Strategis masing-masing urusan. Pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan rencana strategis ini hendaknya disusun dengan tetap melanjutkan agenda reformasi birokrasi, meskipun dalam penganggaran masih harus melihat prioritas kebutuhan anggaran yang ditentukan oleh Tim Anggaran Pemerintah Daerah.

Berkaitan dengan hal tersebut maka perlu adanya strategi yang akan diimplementasikan agar visi dan misi reformasi birokrasi pada bidang sumber daya aparatur dapat berjalan.

## **2. Strategi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur.**

Dalam bidang manajemen sumber daya aparatur terdapat beberapa program yang harus segera dilaksanakan yang sejalan dengan agenda reformasi birokrasi.

### **a. Dalam program penataan sistem**

Penataan sistem adalah jembatan untuk merubah pola pikir, budaya dan nilai-nilai organisasi. Hasil akhir yang diharapkan dari proses reformasi birokrasi ini adalah adanya perubahan yang signifikan dalam pola pikir, budaya dan perilaku kerja aparatur. Secara spesifik perubahan terutama berkaitan dengan pola pikir, sikap, perilaku, tindakan dan ucapan penyelenggara negara. Salah satu kegiatannya adalah melalui Penyusunan Analisis Jabatan (Anjab), Penyusunan Evaluasi Jabatan (Evajab), dan Penyusunan Sistem Remunerasi. Keluaran dari kegiatan ini adalah adanya uraian jabatan, profil kompetensi pegawai yang dibutuhkan, indeks kinerja utama, bobot dan peringkat jabatan pada masing-masing jabatan dan sistem remunerasi. Pada penyusunan analisis jabatan diuraikan mengenai tugas, tanggung jawab, hasil kerja, standar prestasi kerja sehingga dari uraian jabatan tersebut dapat dihasilkan tentang perhitungan satuan hasil, waktu penyelesaian, waktu kerja efektif, beban kerja dan jumlah pegawai yang dibutuhkan. Apabila penghitungan analisis jabatan ini dilakukan dengan benar hasilnya adalah kebutuhan pegawai secara riil yang mengampu jabatan tersebut. Hal ini tentunya akan berdampak pada efektivitas dan efisiensi organisasi. Selanjutnya dalam proses penyusunan evaluasi jabatan adalah menyusun peringkat jabatan/kelas jabatan berdasarkan indikator yang telah ditentukan dengan menghitung dan melihat pada analisis jabatan. Keluaran dari evaluasi

jabatan ini adalah bobot dan peringkat jabatan yang akan melahirkan nilai jabatan dan secara langsung dapat diaplikasikan sebagai salah satu dasar penyusunan sistem remunerasi. Pada Pemerintah Kabupaten Kulon Progo, perhitungan Analisis Jabatan dilakukan oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah. Saat ini Analisis Jabatan sesuai kelembagaan baru yang berlaku terhitung mulai tanggal 3 Januari 2017 sedang dalam proses penyusunan. Hasil penyusunan Analisis Jabatan akan ditindak lanjuti dengan Penyusunan Evaluasi Jabatan dan Sistem Remunerasi oleh Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan.

#### **b. Dalam program penataan organisasi**

Hasil langsung dari proses Analisis Jabatan adalah Analisis Beban Kerja (ABK). Bila analisis jabatan telah tersusun maka dapat digunakan sebagai dasar penghitungan analisis beban kerja. Analisis beban kerja dilakukan dengan menghitung uraian tugas, satuan hasil, waktu penyelesaian, waktu kerja efektif yang kemudian menghasilkan beban kerja dan jumlah pegawai yang dibutuhkan dalam jabatan tersebut. Apabila dilakukan secara benar maka analisis beban kerja akan menghasilkan formula kebutuhan pegawai. Dari proses ini tentunya akan dapat dinilai bahwa setiap pegawai mempunyai uraian tugas masing sehingga tumpang tindih jabatan dan *overload* pekerjaan tidak terjadi, demikian pula tidak akan

lagi pegawai yang tidak produktif dalam bekerja. Penyusunan Analisis Beban Kerja dilakukan oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah, dimana outputnya berupa Formula Kebutuhan Organisasi akan menjadi dasar bagi Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan untuk menyusun perencanaan pemenuhan kebutuhan pegawai.

**c. Dalam program penataan sistem manajemen SDM Aparatur.**

Ada beberapa kegiatan yang merupakan strategi untuk mencapai program ini.

**1) Merencanakan pemenuhan kebutuhan pegawai**

Perencanaan (*planning*) sebagai salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan. Fungsi ini berkaitan langsung dengan program penataan organisasi. Hasil Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja (Anjab dan ABK) digunakan sebagai dasar perhitungan formasi. Formasi adalah perhitungan antara kebutuhan pegawai berdasarkan Anjab-ABK dan jumlah pegawai riil (*bezetting*) yang saat ini ada. Dari perhitungan tersebut akan didapatkan jumlah kekurangan pegawai perjabatan per instansi sehingga menjadi pedoman bagi perencanaan pemenuhan pada jabatan yang belum terisi baik melalui pengadaan CPNS, mutasi, promosi, alih fungsi dan

redistribusi pegawai. Pada BKPP Penyusunan Formasi dan Analisis Kebutuhan Pegawai telah disusun setiap tahun awal tahun sebagai dasar perhitungan formasi oleh pemerintah pusat.

## **2) Mengembangkan sistem pengadaan dan seleksi**

Menjalankan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia adalah rekrutmen atau pengadaan pegawai. Pengadaan PNS selalu menjadi sorotan paling tajam dalam fungsi Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan. Tuntutan masyarakat akan adanya rekrutmen yang benar-benar bersih dari KKN, transparan, akuntabel menjadi harga mati yang tidak bisa ditawar lagi. Sejalan dengan hal tersebut mulai tahun 2013 Badan Kepegawaian Negara telah meluncurkan program seleksi CPNS melalui sistem *Computer Assisted Test* (CAT). Beralih dari sistem seleksi *paper-based* yang rawan kebocoran menjadi sistem *paperless*, CAT yang secara wajib telah diberlakukan secara nasional bagi rekrutmen CPNS telah menjawab kekhawatiran masyarakat. Dengan pelaksanaan dan hasil ujian yang dapat diketahui secara *real-time*, CAT merupakan terobosan besar dan sukses dalam program pengadaan pegawai. Tahapan minimal dalam seleksi CPNS adalah seleksi Tes Kompetensi Dasar (TKD) yang terdiri dari Tes Karakteristik Pribadi, Tes Intelegensi Umum dan Tes Wawasan Kebangsaan yang telah

ditentukan standar kelulusannya dengan *passing-grade*. Tahapan selanjutnya adalah Tes Kompetensi Bidang (TKB). Pada beberapa instansi, tahapan seleksi bisa dilakukan secara berlapis termasuk tes wawancara, praktek, *micro-teaching* bagi jabatan pendidik dan sebagainya.

### **3) Menyusun standar kompetensi manajerial dan standar kompetensi teknis**

Standar kompetensi manajerial disusun untuk menentukan standar kompetensi bagi pejabat struktural dan standar kompetensi teknis bagi staf (JFU) Jabatan Fungsional Umum. Hasil dari standar kompetensi manajerial dan standar kompetensi teknis ini akan digunakan untuk menentukan standar kompetensi yang harus dimiliki oleh pemegang jabatan. Selain itu standar ini juga digunakan sebagai alat ukur dalam melaksanakan assesmen (penilaian). Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial telah ditetapkan dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2013.

### **4) Asesmen kompetensi individu bagi pegawai/tenaga ahli.**

Asesmen terhadap kompetensi individu akan menghasilkan dokumen analisa atas hasil individu masing-masing pegawai. Hasil yang diharapkan adalah tersusunnya profil potensi dan kompetensi masing-masing pegawai. Perumpunan dan pelaksanaan assessment

kompetensi dan kinerja ASN merupakan salah satu kegiatan pada Bidang Pengembangan, Pendidikan dan Pelatihan pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan. Sejauh ini yang telah dilakukan adalah Pemetaan dan Kompetensi Aparatur bagi pejabat struktural atau calon pejabat struktural yang secara pangkat dan golongan telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Namun penyusunan profil bagi pejabat non struktural belum dilaksanakan. Melihat tingkat urgensinya, kegiatan ini penting untuk dilaksanakan segera karena output dari proses assesmen kompetensi individu akan melahirkan profil potensi dan kompetensi pegawai yang akan menjadi dasar bagi pendayagunaan/penataan pegawai berdasarkan kompetensi dan dasar bagi pola pengembangan pendidikan dan pelatihan.

**5) Mengembangkan pola kompetensi individu, melalui:**

**a) Mengembangkan potensi individu melalui peningkatan diklat**

Dengan tersusunnya profil kompetensi pegawai maka unit kediklatan akan dapat menggunakan hal tersebut dalam Penyusunan Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) berdasarkan kompetensi maupun kebutuhan organisasi. Sejauh ini meskipun secara legal analisis kebutuhan diklat belum tersusun dalam Keputusan Bupati namun secara prinsip penyusunan kebutuhan diklat teknis telah terpetakan dengan adanya pemetaan prioritas kebutuhan diklat pada masing-

masing instansi. Mengingat pentingnya arah pengembangan pendidikan dan pelatihan bagi peningkatan standar kompetensi pegawai maka strategi yang dilakukan adalah melalui Penyusunan Analisa Kebutuhan Diklat karena hal ini faktor penting dalam pengembangan SDM Aparatur.

**b) Mengembangkan potensi individu melalui peningkatan pendidikan.**

Melihat data pegawai negeri pada Pemerintah Kabupaten Kulon Progo berdasarkan tingkat pendidikan, masih banyak pegawai pada pemerintah Kabupaten Kulon Progo yang berada dalam level pendidikan SMA/ sederajat, SMP dan Sekolah Dasar. Hal tersebut menjadi salah satu target BKPP untuk meningkatkan pendidikan pegawai dimaksud. Saat ini kekurangan terbesar pegawai adalah pada level jabatan Penyiap Bahan/Penganalisis, yang mensyaratkan jabatan pada pendidikan Diploma III ataupun Strata 1. Sehingga pemetaan atas kebutuhan pegawai berdasarkan tingkat pendidikan menjadi suatu keharusan. Analisis Kebutuhan Ijin Belajar/Tugas Belajar merupakan salah satu strategi untuk memetakan hal tersebut yang lebih jauh dapat digunakan sebagai dasar pengambilan kebijakan untuk peningkatan pendidikan dan kompetensi pegawai. Pada Badan

Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan strategi ini telah dimasukkan dalam perencanaan kegiatan tahun ini.

**6) Memperkuat pola rotasi, mutasi dan promosi (pola karir)**

Pola rotasi dan mutasi pegawai saat ini belum berdasarkan analisis kompetensi yang bersangkutan. Pola rotasi dan mutasi lebih banyak didasarkan pada kebutuhan organisasi dan kualifikasi pendidikan yang dibutuhkan dengan ketersediaan pegawai yang ada. Berkenaan dengan hal tersebut maka perencanaan pola rotasi pegawai dan mutasi pegawai hendaknya ditentukan berdasarkan kompetensi pegawai. Strateginya adalah dengan menyusun analisis pola rotasi dan mutasi pegawai berdasarkan kompetensi pegawai dan kebutuhan organisasi.

**7) Membangun standar kinerja pegawai**

Sebagai salah satu fungsi perumusan manajemen kinerja perlu disusun penetapan kinerja yang sesuai dengan kebutuhan strategis organisasi serta proses menurunkan (*cascading*) penetapan kinerja ke seluruh pegawai. Strateginya adalah dengan melaksanakan Penyusunan Standar Kinerja. Apabila standar kinerja sudah tersusun akan mempermudah sistem penilaian kinerja berdasarkan standar kinerja pegawai pada masing-masing jabatan. Standar kinerja hendaknya mudah diakses oleh pengguna sehingga target-target

masing-masing pegawai dapat langsung direncanakan, dieksekusi dan dinilai.

#### **8) Membangun sistem penilaian kinerja**

Sistem penilaian kinerja dibangun berdasarkan kompetensi, transparan dan *user friendly*. Sistem penilaian kinerja yang ada saat ini adalah dengan Penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai yang disusun setiap awal tahun dan dinilai setiap akhir tahun. SKP ini sudah merupakan sistem penilaian yang cukup baik untuk dasar penilaian kinerja hanya belum dapat dilakukan secara online dan aplikatif untuk melihat hasil kinerja pegawai. Strategi untuk mengembangkan sistem penilaian kinerja penting karena akan digunakan untuk menentukan profil penilaian kinerja masing-masing pegawai dan sebagai dasar bagi penyusunan tunjangan kinerja/sistem remunerasi.

#### **9) Merumuskan konsep dalam memberikan jaminan dan pensiun hari tua.**

Salah satu tanggung jawab instansi yang menangani pengelolaan sumber daya manusia aparatur adalah perencanaan hari tua atau pensiun. Konsep pemberian pensiun/jaminan hari tua selama ini masih bersifat searah. Dengan strategi melakukan pemetaan/penelusuran minat karya purna tugas akan menghasilkan output berupa peta minat pegawai pasca purna tugas. Peta minat

tersebut dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan pelatihan/workshop teknis bagi pegawai yang memasuki masa pensiun.

#### **10) Membangun dan memperkuat data base pegawai.**

Strategi ini akan menghasilkan sistem database pegawai, pengadaan perangkat lunak dan perangkat keras, dan pelatihan operator PNS. Melalui kemajuan teknologi dan komunikasi yang luas dan cepat ini, keharusan memiliki database kepegawaian yang lengkap, mudah diakses dan *real time* menjadi sesuatu yang tidak dapat ditawar lagi. Pelayanan data kepegawaian yang cepat akan mempermudah pada proses pelayanan kepegawaian secara elektronik, seperti pengajuan kenaikan pangkat, ijin belajar, pensiun dan pelayanan lainnya. Permasalahan karena kekeliruan data juga dapat diminimalisir. Strategi pembangunan database harus menjadi strategi prioritas dalam program Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan.

#### **11) Menyelenggarakan pembinaan disiplin pegawai**

Dalam rangka menjalankan fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu pengawasan dan pengendalian Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan perlu merumuskan rencana peningkatan disiplin dan integritas ASN, sehingga semakin mendukung pencapaian tujuan organisasi. Program ini menekankan pada kegiatan menegakkan

disiplin kerja dan menegakkan kode etik dengan output berupa sistem pemantauan, laporan pelaksanaan disiplin pegawai, dokumen kode etik dan rencana aksi sosialisasi dan internalisasi. Dengan strategi Menyusun Pedoman Peningkatan Disiplin dan Integritas PNS serta melakukan Sosialisasi Peraturan Perundang-undangan diharapkan setiap PNS dapat mematuhi peraturan perundang-undangan. Sejauhnya ini pembinaan disiplin pegawai baru dilakukan dalam taraf pembinaan bagi munculnya permasalahan disiplin PNS namun belum ada regulasi daerah yang mengatur khusus tentang peningkatan disiplin PNS.

Berkenaan dari berbagai strategi diatas, dapat disimpulkan bahwa sebagian kecil dari strategi tersebut telah disusun dalam perencanaan strategis Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan yang termaktub dalam berbagai program dan kegiatan, namun sebagai besar belum dapat dilaksanakan. Pelaksanaan strategi ini dengan melihat evaluasi dari pelaksanaan reformasi birokrasi yang selama ini berjalan membutuhkan:

1. Komitmen atau *political will* dari pengambil kebijakan untuk melaksanakan strategi reformasi birokrasi yang telah disusun dalam roadmap reformasi birokrasi bidang pengelolaan sumber daya manusia aparatur.

2. Adanya penyamaan persepsi dan tujuan antara pengambil kebijakan, perencana, dan pelaksana kegiatan.
3. Adanya komitmen dan konsistensi dalam melaksanakan strategi yang telah disusun tersebut.
4. Adanya dukungan anggaran yang diprioritaskan bagi pelaksanaan strategi reformasi birokrasi
5. Adanya pengawasan dan pengendalian yang kuat terhadap konsistensi pelaksanaan strategi yang telah disusun oleh Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan. Sejauh ini pelaksanaan reformasi birokrasi bersifat *self-assessment* yaitu lebih pada penilaian mandiri, sehingga tidak ada konsekuensi secara hukum maupun penganggaran pada program-program yang belum memperoleh alokasi anggaran.