

# **Manajemen Kepegawaian Berbasis Kompetensi**

**Materi Pelatihan P3D  
Kab Pegunungan Bintang  
Hotel Arjuna, Jogja  
25 Juli 2013**

**Wahyudi Kumorotomo, PhD  
Magister Administrasi Publik  
Universitas Gadjah Mada**

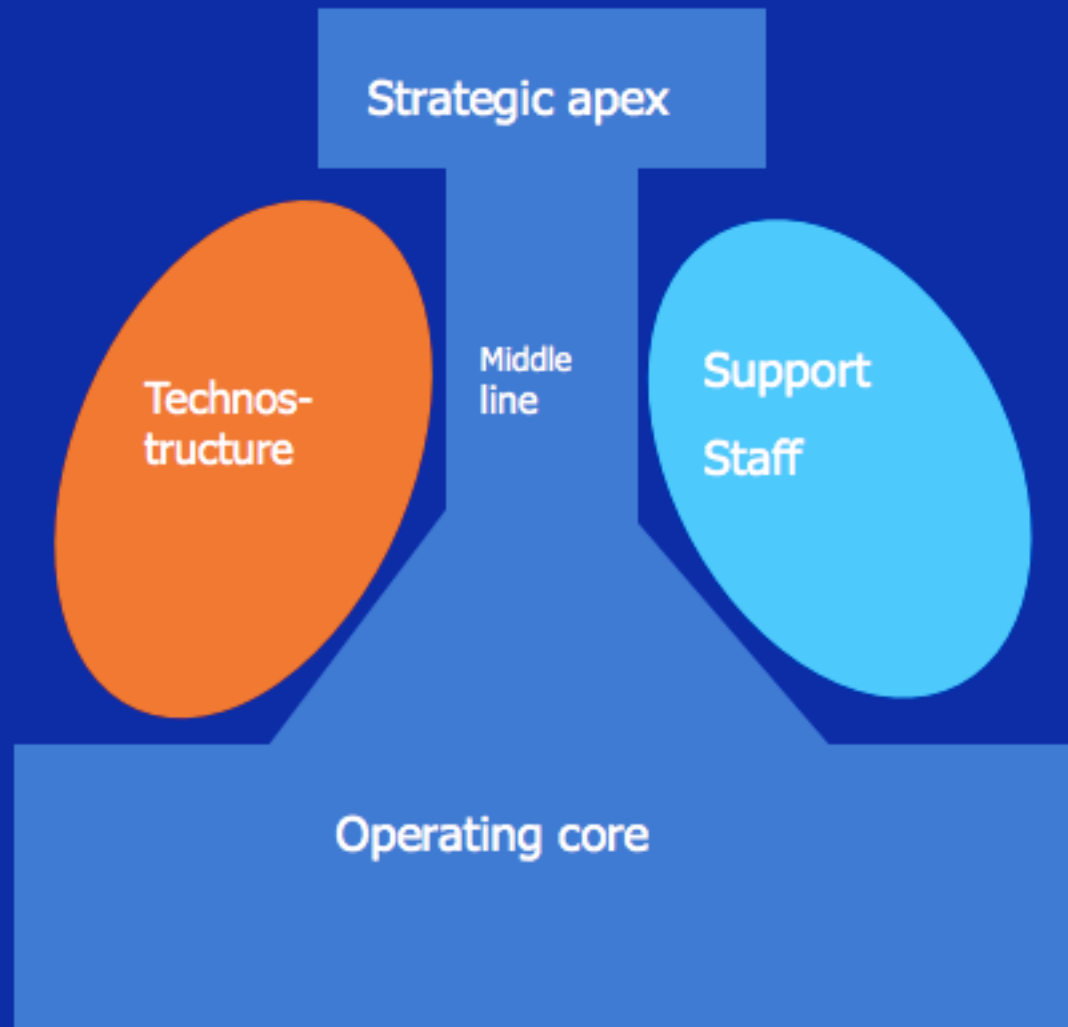
# Masalah Umum Kepegawaian Daerah

1. Spesialisasi jabatan kurang sesuai dengan beban kerja (Jmlh Jabatan Fungsional secara nasional hanya 72).
2. Persyaratan kompetensi masih terlalu umum, kurang menekankan pada profesionalisme (ijazah terakhir, pelatihan penjenjangan, masa kerja).
3. Penilaian kinerja individual kurang sistematis (TKD / TPP, apakah sudah mengarah kepada kinerja individu?)
4. Beban kerja tidak terbagi secara merata dengan spesialisasi yang jelas.
5. Proses kerja kurang mengutamakan perangkat teknologi dan efisiensi.

# APBD Kab Pegunungan Bintang 2013

Uraian		Jumlah (jutaan rupiah)	% Total Belanja APBD
<b>Total Pendapatan</b>		1,020,655	106.42
	Pendapatan Asli Daerah	6,547	0.68
	Dana Perimbangan	923,110	96.25
	Pajak Daerah	200	0.02
	Retribusi Daerah	1,902	0.20
	Lain-lain Pendapatan	2,500	0.26
<b>Total Belanja</b>		959,096	<b>100.00</b>
Belanja Tidak Langsung		287,159	29.94
	Belanja pegawai	227,959	23.77
	Hibah	14,600	1.52
	Bantuan sosial	27,600	2.88
	Bantuan keuangan	3,000	0.31
	Belanja tidak terduga	-	0.00
Belanja Langsung		671,936	70.06
	Belanja pegawai	88,888	9.27
	Belanja barang & jasa	293,964	30.65
	Belanja modal	289,084	30.14
Pembiayaan Daerah		(35,000)	-3.65
	SiLPA	-	0.00
	Pengeluaran	35,000	3.65
<b>Surplus</b>		61,559	6.42

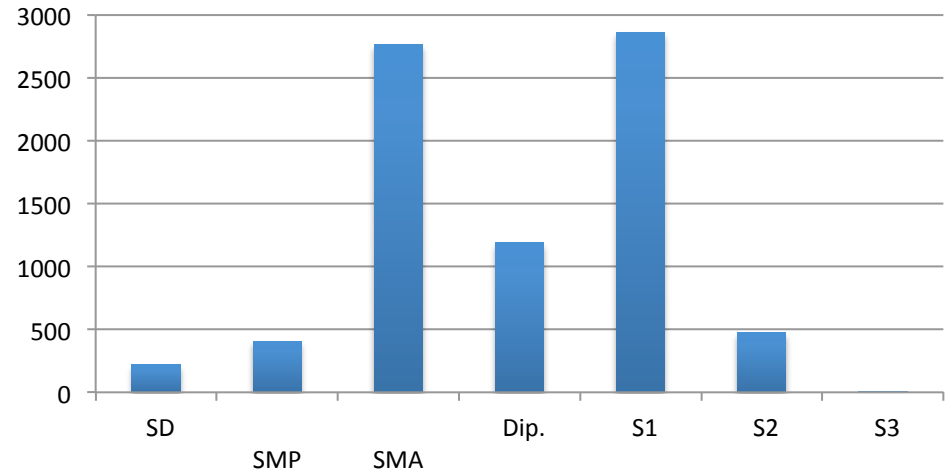
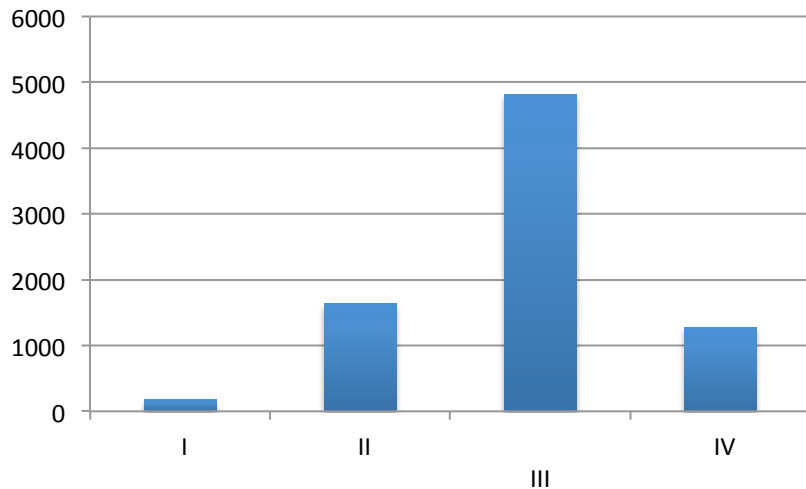
# Struktur Dasar Organisasi



Sb: Mintzberg (1979:20)

# Struktur Menggelembung Ke Atas: Contoh kasus Kepegawaian Prov DIY

	Menurut Golongan				Menurut Tingkat Pendidikan						
	I	II	III	IV	SD	SMP	SMA	Dip.	S1	S2	S3
Jmlh	184	1633	4816	1275	218	406	2764	1187	2856	474	3
%	2,33	20,65	60,90	16,12	2,75	5,13	34,95	14,97	36,11	5,32	0,04



Catatan: Jumlah Pegawai Pemprov: 7908 orang

Sumber: Data Bezetting Kepegawaian Tahun 2010, BKD

# Contoh Rekap Kebutuhan Pegawai

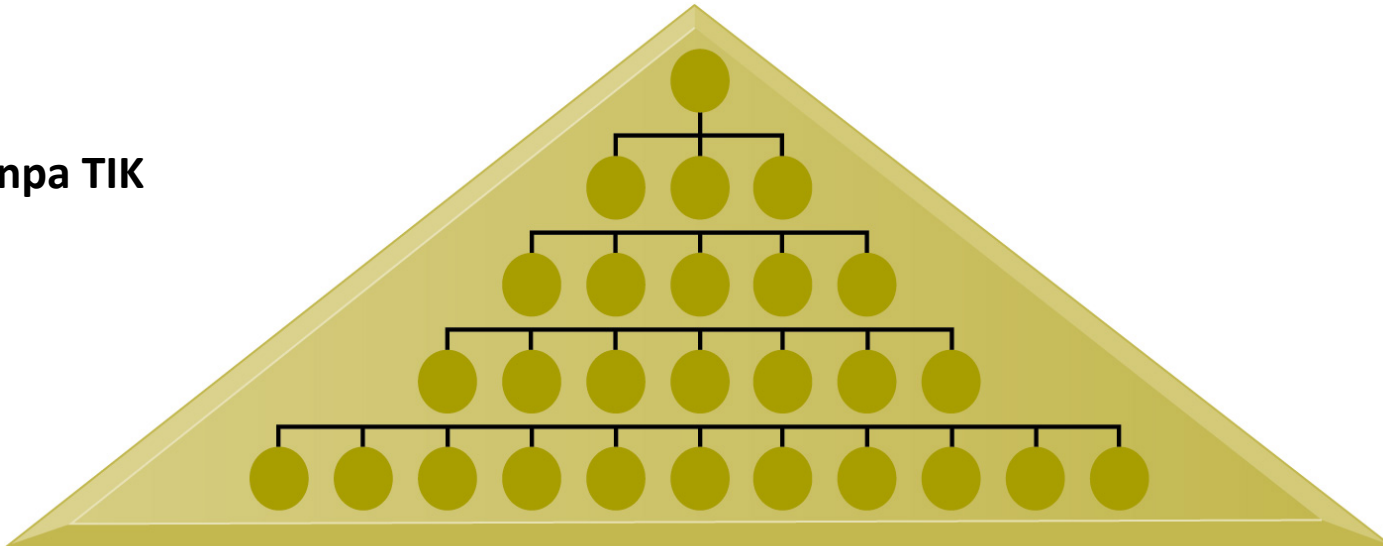
No.	SKPD	Struktural	Fungsional Umum		Fungsional Tertentu	Total
			Nama Jabatan	Perk. Kebutuhan		
1	Setda / Setwan	115	356	644	14	773
2	Distan	21	84	162	5	208
3	Dis Kelautan	17	67	132	6	155
4	Dishutbun	21	84	174	43	238
5	Dispora	21	80	182	6	209
6	Disbud	16	53	83	-	99
7	Dispar	16	50	102	5	123
8	Disos	21	92	204	-	225
9	Diskes	21	74	206	10	237
10	Disnakertrans	21	82	201	4	226
11	Dis PU & ESDM	29	107	522	11	562
12	Diskominfo	23	93	248	7	278
	Total	342	1222	2860	111	3333

# Jabatan Fungsional Tertentu

1. Analis Kepeg.	16. Pranata Komputer	31. Pgws Benih Ikan	46. Pekerja Sosial
2. Arsiparis	17. Perencana	32. Pgws Perikanan	47. Perekam Medis
3. Auditor	18. Peneliti	33. Pgws Farmasi	48. Pgd.Dampak Lingk
4. Apoteker	19. Pamong Belajar	34. Pgws Mut Pakan	49. Pgws MHasil Pert.
5. Asisten Apoteker	20. Pamong Budaya	35. Peranc. Perund.	50. Radiografer
6. Bidan	21. Penyuluh Perind.	36. Pranata Humas	51. Sanitarian
7. Dokter	22. Penera	37. Pmdik Veteriner	52. Tekn Elektromedis
8. Dokter Gigi	23. Tekn Pen.& Rekayasa	38. Pgd. Ekost Hut	53. Teknisi Pengairan
9. Pustakawan	24. Pengawas Keten.	39. Polisi Kehutanan	54. Teknisi Jl & Jemb.
10. Entemolog Kshtn	25. Pengawas Sekolah	40. Peny. Kehut.	55. Teknisi Tata Bang.
11. Epidemiolog Kshtn	26. Penyuluh Pertanian	41. Peny. Kes. Masy	56. Tekn Peny. Lingk.
12. Guru	27. Pgd. Pengg. Tumbhn.	42. Pengantar Kerja	57. Widyaiswara
13. Instruktur	28. Pgws Benih Tanaman	43. Perawat	
14. Medik Veteriner	29. Pgws Bibit Ternak	44. Perawat Gigi	
15. Nutrisionis	30. Pgd. Hama Ikan	45. Prnt Lab Ksht	

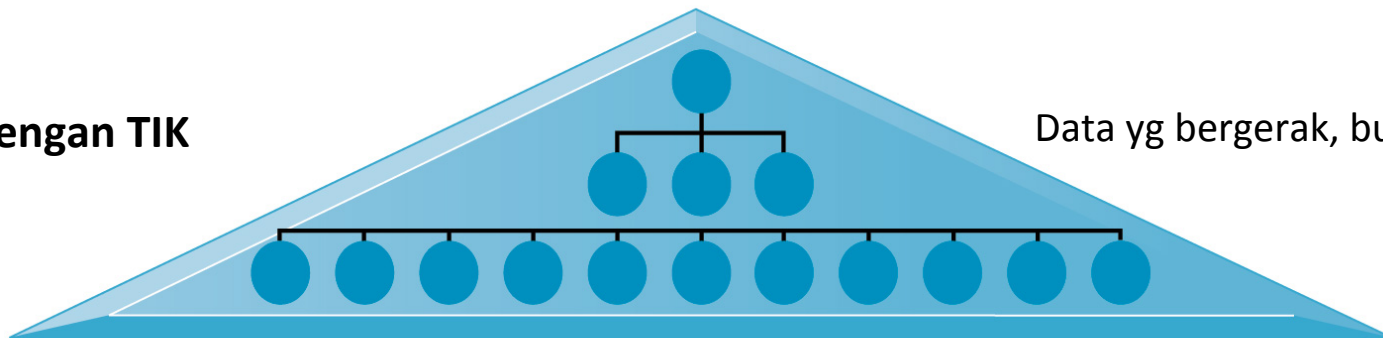
# TIK dan Hierarki Organisasi

Tanpa TIK



A traditional hierarchical organization with many levels of management

Dengan TIK



Data yg bergerak, bukan orang.

An organization that has been "flattened" by removing layers of management



# Klasifikasi Umum Kegiatan Pemda

- Pelatihan.
- Diklat;
- Fasilitasi, pendampingan;
- Pemberdayaan;
- Pembinaan;
- Penyuluhan;
- Sosialisasi & diseminasi;
- Pelayanan langsung masyarakat;
- Koordinasi;
- Penyusunan dokumen;
- Pendataan. pemetaan;
- Penelitian/studi/kajian;
- Monev. inspeksi dan pelaporan;
- Pengawasan. pengendalian;
- Pemberian bantuan;
- *Event Organizer* (lomba. kontes. pameran. dll)
- Pembentukan/pendirian lembaga/badan/dll;
- Penataan lokasi. kawasan. dsb
- Pengelolaan kawasa, limbah. ekosistem. dll
- Pembangunan fisik: jalan. Jembatan, gedung. ruang. rumah, pagar, taman, irigasi. dll;
- Pengadaan barang modal lainnya;
- Pemeliharaan rutin/berkala aset daerah;
- Rehabilitasi aset daerah;
- Penyediaan barang & jasa;
- Dll

## Rekap Situasi Kepegawaian Prov DIY Th 2010

Nama Organisasi Dan Jabatan	Jmlh Peg Per 31 Des '09	Kebthn 2010	Kurang	Lebih	Masuk BUP	Usulan Formasi
2	3	4	5	6	7	8
Jumlah Seluruhnya	7,593	9,025	2,426	1,349	341	2,817
Biro Umum, Humas Dan Protokol	177	247	78	6	5	82
Biro Tata Pemerintahan	76	82	15	3	2	16
Biro Hukum	57	92	34	2	2	36
Biro Administrasi Kesra Dan Kemasyarakatan	58	56	9	11	2	11
Biro Administrasi Perekonomian Dan Sda	50	51	4	6	2	6
Biro Administrasi Pembangunan	45	52	10	2	3	10
Biro Organisasi	47	54	11	1	2	11
Sekretariat DPRD	93	135	46	2	2	46
Dinas Kelautan Dan Perikanan	158	301	146	3	3	171
Dinas Kesehatan	530	662	148	14	33	134
Dinas Pekerjaan Umum, Perumahan, Dan Esdm	585	744	277	66	48	287
Dinas Kehutanan Dan Perkebunan	417	551	134	2	15	427
Dinas Pertanian	451	674	245	22	12	237
Dinas Sosial	360	542	193	17	26	168
Dinas Perhubungan, Komunikasi Dan Informatika	323	455	141	32	10	141

<b>Nama Organisasi Dan Jabatan</b>	<b>Jmlh Peg Per 31 Des'09</b>	<b>Kebthn Peg 2010</b>	<b>Kurang</b>	<b>Lebih</b>	<b>Msk BUP</b>	<b>Usulan Formasi</b>
Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan Dan Aset	275	342	75	11	10	37
Dinas Pendidikan, Pemuda, Dan Olahraga	1422	874	108	998	54	247
Dinas Kebudayaan	209	284	100	27	13	50
Inspektorat	99	131	38	4	10	16
Badan Pemberdayaan Perempuan Dan Masyarakat	91	100	9	1	4	13
Badan Kepegawaian Daerah	104	150	48	3	4	44
Badan Perpustakaan Dan Arsip Daerah	178	223	38	11	1	36
Badan Ketahanan Pangan Dan Penyuluhan	101	113	27	13	13	29
Badan Lingkungan Hidup	71	115	44	0	2	45
Badan Kesatuan Bangsa Dan Perlindungan Masyarakat	117	113	5	9	4	8
Badan Kerjasama Dan Penanaman Modal	99	185	88	2	4	84
Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	119	150	37	4	7	40
Badan Pendidikan Dan Pelatihan	92	111	24	6	2	32
Satuan Polisi Pamong Praja	135	165	35	5	4	37
Rs Grhasia	302	394	85	10	4	100

# Isu Strategis Kepeg di Daerah

1. Standar kompetensi, analisis beban kerja, dan rencana penempatan pegawai memerlukan koordinasi dan sinkronisasi kebijakan antar SKPD.
2. Perhitungan standar kompetensi dan penilaian kebutuhan pegawai hendaknya mengutamakan profesionalisme dan prediksi hingga 5-10 th ke depan. Mis: TPP Guru Peg.Bintang th. 2012: Rp 2,022 M, Apakah efektif meningkatkan kinerja guru?
3. Pemerintah daerah perlu mengantisipasi RUU ASN dan perubahan kedudukan provinsi.
4. Kebutuhan layanan publik hendaknya menjadi tolok-ukur bagi reformasi kepegawaian, analisis beban kerja dan rencana rekrutmen pegawai. → Moratorium hendaknya dimanfaatkan untuk analisis kepegawaian yang rasional, bukan untuk ancap-ancang merekrut lebih banyak tanpa dasar yg objektif.

# Prasyarat Manajemen Kinerja

1. **Komitmen**; seluruh elemen harus punya komitmen kuat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran manajemen kinerja
2. **Sinergi**; penting untuk mengutamakan keterkaitan dan keseimbangan seluruh satuan kerja dan individu
3. **Komunikasi**; mendorong sinergi dan pertukaran pengetahuan → TI
4. **Koordinasi**; merupakan inti dari upaya menciptakan sinergi
5. **Budaya Kinerja**; bentuk aktual dari nilai yang melahirkan kinerja
6. **Imbalan dan hukuman** (reward & punishment); merupakan instrumen untuk memacu kinerja
7. **Konsistensi**; kinerja memerlukan internalisasi budaya organisasi dalam gagasan maupun praktik
8. **Kode etik**; pedoman bersikap, bertingkah laku dan bertindak
9. **Keberlanjutan**; kinerja selalu diperbaiki secara bertahap dan terus-menerus.

# Sumber Inspirasi Budaya Kinerja

## Agama

- Semua agama mengajarkan disiplin & kerja keras (“Protestant ethic”, “Jihad”, “dharma”)
- Mengapa “credo” dari agama tidak membekas?

## Local wisdom

- Tiap bangsa punya nilai (“jisei” di Jepang, “pengabdian” di Indonesia, “work hard play hard” di Amerika, “cho” di Cina)
- Apa yg harus dibudayakan di Indonesia?

## Kepe-mimpin-an

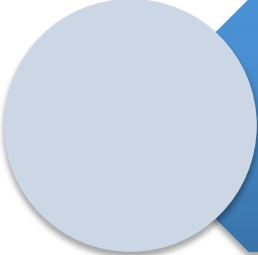
- Budaya kinerja memerlukan pemimpin organisasi yang baik
- Teladan sangat penting dalam masyarakat yang masih paternalistik

## Peng-awasan

- Sistem pengawasan formal vs. material
- Penilaian kinerja bukan terbatas pada kelompok dan organisasi, tetapi juga individual.

**Visi Kab Pegunungan Bintang: “Mempertahankan harkat dan martabat MANUSIA NGALUM, KETENGBAN, BATOM, MUROP, YETFA”. → Bagaimana ini dilaksanakan oleh seluruh jajaran PNS di Kab Pegunungan Bintang?**

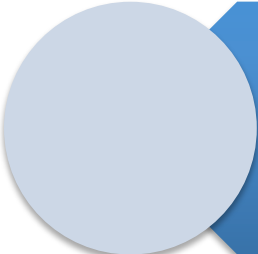
# Strategi Peningkatan Budaya Kinerja



**Kontrak kinerja**; setiap pegawai harus memiliki kontrak kinerja yang dipertanggungjawabkan



**IKU berbasis kegiatan**; Activity & exact based, bukan sekadar project & proxy based



**Penilaian individual**; penilaian kinerja bukan sekadar hasil akhir (target layanan, serapan anggaran, WTP, dsb) tetapi juga kinerja individual.

# Tantangan Pembangunan Kab Peg. Bintang

- 1) Daerah terpencil, topografi gunung, sulit terjangkau transportasi.
- 2) Penduduk relatif sedikit (9.5 juta pada th 2010?). Permukiman terpencar (orang Kroway), sulit dijangkau layanan pemerintah.
- 3) Kondisi sosial-ekonomi terbelakang (perumahan darurat; honai/owa), pola konsumsi tidak teratur, ekonomi subsisten.
- 4) Daya pikir masyarakat sederhana, tingkat pendidikan rendah, rawan gizi buruk, penguasaan teknologi rendah.
- 5) Kurangnya sarana dan prasarana (infrastruktur), terisolir dan terpencil. Hampir semua fasilitas publik harus dijangkau melalui transportasi udara.



# Masalah SDM di Peg. Bintang

1. Ketidaksiapan sumber daya manusia yang berkualitas baik.
2. Belum adanya keseriusan pemerintah dalam mendorong lembaga-lembaga ilmiah, lembaga keagamaan, dan lembaga-lembaga kemasyarakatan yang selama ini secara serius menyelenggarakan pendidikan kemanusiaan.
3. Belum terbangunnya pola pendidikan yang kontekstual yakni pendidikan yang dapat mendidik, menyadarkan manusia setempat akan realitas.
4. Letak geografis juga merupakan salah satu kendala kelancaran proses pembangunan.
5. Ketidakjelasan Pemda dalam kerjasama dengan Perguruan Tinggi untuk pendidikan kedinasan.

# SDM Sektor Pendidikan

	Jumlah Guru	Jumlah Murid
SD & PAUD	28	596
SMP	28	245
SMA	28	234

- Penduduk di distrik Oksibil: 15.819 jiwa
- Untuk meningkatkan status pendidikan, Pemda tidak memungut SPP, orang-tua wajib menyekolahkan anaknya.
- Anggaran pendidikan (APBD 2011): Rp 200 miliar.
- Apakah sudah efektif untuk meningkatkan status pendidikan di Oksibil?
- Mengapa para guru (terutama yang justru sudah berstatus PNS) masih sering malas mengajar?

Terima Kasih