

**Analisis Aspek-Aspek Manajemen Sumber Daya Manusia PNS Dinas Pendidikan Kota Semarang dalam Rangka Reformasi Birokrasi**

Oleh :

Habibah Faladinta;Mochammad Mustam;Maesaroh\*)

Jurusan Administrasi Publik

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

Jalan Profesor Haji Soedarto Sarjana Hukum, Tembalang, Semarang 12693

Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405

Laman : <http://www.fisip.undip.ac.id> email : [fisip@undip.ac.id](mailto:fisip@undip.ac.id)

Email : [habibah.fd@gmail.com](mailto:habibah.fd@gmail.com)

**ABSTRAK**

Manajemen Sumber Daya Manusia menjadi salah satu instrumen penting bagi suatu organisasi dalam mencapai berbagai tujuannya dan berperan sebagai pengelola sistem.

Dari hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia PNS Dinas Pendidikan Kota Semarang dalam rangka Reformasi Birokrasi sudah dilaksanakan berdasarkan aspek-aspek yang ada yang meliputi dengan 8 indikator yang meliputi : (1) penataan sistem rekrutmen, dilakukan dengan menggunakan sistem CAT (*Computer Assisted Test*) yang dilaksanakan dengan transparan dan akuntabel, (2) analisis jabatan, dilakukan oleh pemerintah Kota Semarang, pada tahun 2015 belum dilaksanakan sehingga belum tersedianya dokumen uraian jabatan (3) evaluasi jabatan, dilakukan setelah analisis jabatan dan belum tersedianya *job grading* (4) penyusunan standar kompetensi jabatan, dilaksanakan oleh tim Baperjakat Kota Semarang, pada tahun 2015 penyusunan standar kompetensi jabatan untuk jabatan fungsional umum belum tersedia (5) *assessment* individu berdasarkan kompetensi, dilaksanakan setiap tahun dengan menggunakan sasaran kerja pegawai (SKP) (6) penerapan sistem penilaian kinerja individu, pelaksanaannya sama dengan menggunakan SKP (7) pembangunan dan pengembangan database pegawai, dilakukan oleh BKD Kota Semarang (8) pengembangan pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi, telah dilakukannya Analisis Kebutuhan Diklat (AKD).Walaupun masih ada beberapa aspek yang masih terdapat kelemahan seperti analisis jabatan.

Penulis merekomendasikan saran sebagai berikut: melakukan upaya *assessment center* dan *development center* dengan mengedepankan prinsip kompetensi, pelaksanaan rekrutmen PNS dengan sistem CAT harus disempurnakan dan dilakukan secara transparan dan akuntabel pada keseluruhan proses tahap rekrutmen, pengembangan database kepegawaian atau bank data, menerapkan sistem remunerasi berdasarkan *merit system*.

**Kata Kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia, Pegawai Negeri Sipil (PNS), Reformasi Birokrasi**

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Reformasi Birokrasi dimaknai sebagai sebuah perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan, yang mengarah pada organisasi (kelembagaan), tata laksana, Sumber Daya Manusia (SDM), pelayanan, akuntabilitas, perundang-undangan serta pola pikir (Grand Desain Reformasi Birokrasi Indonesia 2010- 2025). Pondasi dasar Reformasi Birokrasi seutuhnya harus dimulai dari reformasi terhadap pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia aparaturnya (PNS). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi salah satu instrumen penting bagi suatu organisasi dalam mencapai berbagai tujuannya.

Aspek-aspek dan fungsi MSDM menurut Flippo Edwin B. (Flippo, 1996:5-7) terbagi dalam Fungsi Manajemen dan Fungsi Operasional. Fungsi Manajemen terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), dan pengawasan (*controlling*). Sedangkan Fungsi Operasional meliputi pengadaan (*procurement*), pengembangan (*development*), kompensasi (*compensation*), integrasi (*integration*), pemeliharaan (*maintenance*), pemutusan hubungan kerja dan (*separation*). Aspek-aspek dan fungsi tersebut harus dijalankan secara berintegrasi, netral, kompeten, capable, professional, berkinerja tinggi dan sejahtera. Bagi sektor publik, tanggung jawab besar birokrasi dalam memberi pelayanan kepada masyarakat harus didukung oleh Manajemen Sumber Daya

Manusia PNS yang profesional dan kompeten.

Pada Undang-undang Nomor 5 tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, secara jelas mengatakan bahwa untuk mewujudkan Aparatur Sipil Negara sebagai bagian dari Reformasi Birokrasi, perlu ditetapkan Aparatur Sipil Negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya dan menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan Manajemen Aparatur Sipil Negara. Melihat pentingnya dan permasalahan yang terjadi dalam hal SDM di Indonesia, program penataan sistem Manajemen Sumber Daya Manusia PNS dalam kerangka Reformasi Birokrasi bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme SDM aparatur di instansi, yang didukung oleh aspek-aspek dan fungsi MSDM.

Secara umum ada 8 kriteria berasal dari aspek-aspek MSDM yang menjadi keberhasilan pada program/kegiatan penataan sistem Manajemen Sumber Daya Manusia PNS dalam rangka Reformasi Birokrasi di instansi adalah sebagai berikut (1) Tersedianya dan diterapkannya sistem rekrutmen pegawai instansi berbasis kompetensi yang transparan dan akuntabel, (2) Tersedianya dokumen uraian jabatan untuk seluruh jabatan struktural dan non struktural yang ada dalam struktur organisasi instansi, (3) Tersedianya *Job Grading* instansi yang sudah divalidasi oleh Kementerian PAN dan RB dan BKN untuk semua jabatan, (4) Tersedianya dokumen standar kompetensi jabatan instansi, (5) Tersedianya peta profil

kompetensi individu instansi, (6) Tersedianya sistem penilaian kinerja individu instansi, (7) Tersedianya database pegawai instansi yang akurat, (8) Tersedianya sistem dan proses pendidikan dan pelatihan pegawai instansi berbasis kompetensi.

Melihat hal tersebut penataan sistem MSDM Manusia dalam rangka Reformasi Birokrasi harus dilakukan diseluruh daerah di Indonesia salah satunya adalah Kota Semarang, yang telah melaksanakan Reformasi Birokrasi sejak tahun 2010 sejalan dengan tuntutan masyarakat akan pelayanan publik yang lebih baik. Reformasi Birokrasi di Kota Semarang bertujuan untuk memperbaiki kinerja birokrasi yang diawali dengan mengevaluasi kinerja masing-masing SKPD. Pemerintah Kota Semarang memiliki niat kuat untuk melakukan Reformasi Birokrasi.

Hal itu bertujuan untuk menciptakan pemerintahan yang bersih, tapi tetap bisa memberikan pelayanan kepada masyarakat secara maksimal. Untuk menunjukkan komitmennya dalam mendukung Reformasi Birokrasi pemerintah Kota Semarang membangun komitmen dari setiap pejabat eselon dan kepala SKPD melalui penandatanganan pakta integritas. Pakta Integritas ini ditandatangani oleh seluruh Kepala SKPD di jajaran pemerintah Kota Semarang. Pakta Integritas tersebut terdiri atas empat point yang wajib dilaksanakan oleh setiap kepala SKPD beserta jajarannya.

Dinas Pendidikan Kota Semarang merupakan salah satu SKPD yang ikut dalam

melaksanakan Reformasi Birokrasi sesuai dengan kebijakan pemerintah kota Semarang dan pakta integritas. Salah satu bidang penting dalam administrasi atau manajemen pendidikan adalah berkaitan dengan personil atau SDM yang terlibat dalam proses pendidikan, baik itu pendidik seperti guru maupun tenaga kependidikan seperti tenaga administratif. Masalah SDM menjadi hal yang sangat dominan dalam proses pendidikan dan pembelajaran, hal ini juga berarti bahwa mengelola SDM merupakan bidang yang sangat penting dalam melaksanakan proses pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Melihat pentingnya penataan MSDM, maka kita perlu melihat sejauh mana aspek-aspek MSDM diterapkan di Dinas Pendidikan Kota Semarang dalam rangka Reformasi Birokrasi.

Sehubungan dengan latar belakang yang ada, maka penulis tertarik untuk mengangkat dalam suatu tulisan ilmiah sebagai persyaratan untuk menyelesaikan studi dengan mengambil judul : **“Analisis Aspek-Aspek Manajemen Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dinas Pendidikan Kota Semarang dalam Rangka Reformasi Birokrasi”**

## **B. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kondisi aspek-aspek dan upaya-upaya Manajemen Sumber Daya Manusia PNS Dinas Pendidikan Kota Semarang dalam rangka Reformasi Birokrasi.

## **C. Kajian Pustaka Manajemen**

Stoner dan Wankel (1996:4), mengatakan bahwa manajemen secara harfiah adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Manajemen pada hakikatnya mempunyai dua fungsi, yaitu fungsi yang bersifat organik dan fungsi yang bersifat pelengkap. Fungsi organik adalah fungsi yang mutlak harus dilakukan, sedangkan fungsi pelengkap merupakan fungsi yang mendukung pelaksanaan fungsi organik. Dalam tulisan ini hanya dapat diuraikan tentang fungsi-fungsi organik dari manajemen.

Semakin berkembangnya fungsi-fungsi manajemen di berbagai sektor, muncul pula upaya untuk melakukan penyempurnaan fungsi-fungsi manajemen disektor publik. Dalam organisasi publik atau instansi pemerintah, pendekatan PAFHRIER karya Garson dan Overman (1983:1991) dalam Keban (2008:107) mendapatkan perhatian karena melihat peranan manajer sebagai pihak yang melayani masyarakat publik (adanya pengelolaan hubungan dengan pihak luar), dan bukan lagi sebagai pihak yang bekerja dalam kantor semata (tidak pernah mendatangi, memahami, dan mengartikulasikan kepentingan masyarakat). Fungsi-fungsi manajemen yang didasarkan pada pendekatan PAFHRIER, dimana para manajer publik dituntut untuk menerapkannya secara tepat, meliputi :

a. Fungsi Manajemen Kebijakan

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

c. Fungsi Manajemen Keuangan

d. Fungsi Manajemen Informasi

e. Fungsi manajemen Hubungan Luar

### **Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Reformasi Birokrasi**

Menurut Soesastro dalam Effendi (2007) Reformasi Birokrasi ditujukan untuk menciptakan tata pemerintahan yang baik dan birokrasi yang ramping, efektif, efisien, menetapkan sistem meritokrasi dengan tugas dan pengawasan ketat serta pengembangan karir pegawai, sistem rekrutmen pegawai yang perlu ditata dan terakhir peningkatan remunerasi.

Sedangkan David Osborne dan Ted Gaebler dalam bukunya Mewirusaha Birokrasi: Mentransformasi Semangat Wirausaha ke dalam Sektor Publik (1996) atau George Federickson dalam bukunya *The Spirit of Administration* (1997) menyatakan bahwa dalam masyarakat yang berubah (*changing society*), aparatur negara harus merubah perilakunya ke arah yang lebih kondusif seiring dengan perkembangan masyarakat. Artinya, pemerintah baik secara institusional maupun aparatur secara personal diharapkan beradaptasi melalui perampingan struktur, fleksibilitas, ketanggapan serta kemampuan untuk bekerjasama dengan semua pihak.

Menurut Ashari dalam Jurnalnya : Reformasi Pengelolaan SDM Aparatur Prasyarat Tata Kelola Birokrasi yang Baik, sedikitnya terdapat 3 (tiga) hal utama dalam melakukan pengelolaan atau

penyelenggaraan pemerintahan/birokrasi yang efektif dan efisien yaitu melakukan suatu langkah, upaya, ataukah perlakuan yang optimal dan merujuk kepada prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) terhadap kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*), dan yang paling utama adalah sumberdaya manusia aparatur. Oleh karenanya, program Reformasi Birokrasi yang saat ini tengah gencar dilakukan, harus melibatkan atau mendasarkan prosesnya pada ketiga komponen utama tersebut diatas disamping faktor-faktor pendukung lainnya.

#### **D. Metode Penelitian**

Pembahasan penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Menurut Usman dan Setiady (2008:78), metode kualitatif berusaha memahami dan menafsirkan makna suatu peristiwa interaksi tingkah laku manusia dalam situasi tertentu menurut prespektif peneliti sendiri.

Alat pengumpul data atau instrument penelitian dalam metode ini adalah peneliti sendiri, dengan teknik pengumpulan data yang meliputi observasi partisipasi, wawancara, dan dokumentasi untuk kemudian dapat menjadi konsep dasar untuk menganalisis bagaimana kondisi aspek-aspek Manajemen Sumber Daya Manusia PNS Dinas Pendidikan Kota Semarang dalam rangka Reformasi Birokrasi. Penelitian ini dilakukan di kantor Dinas Pendidikan Kota Semarang. Dalam penelitian ini penulis menggunakan *purposive sampling*.

Analisis data menggunakan tipe analisa deskriptif dengan model interaktif terdiri atas empat tahapan, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan atau verifikasi. *Pertama*, peneliti melakukan kunjungan awal kepada dinas terkait atau lokasi penelitian untuk mendapatkan gambaran umum mengenai permasalahan yang akan diteliti, hal ini dilakukan untuk mendapatkan data pra survey yang sesuai dengan fokus penelitian. *Kedua*, peneliti melakukan wawancara serta dokumentasi dengan pihak yang mengerti mengenai fokus penelitian yang diambil. Sehingga menghasilkan data-data baik primer ataupun sekunder.

*Ketiga*, setelah data yang ada terkumpul peneliti mereduksi data yang ada selama dilapangan, dengan cara merangkum hasil wawancara, dan menentukan data mana yang bisa digunakan atau tidak sehingga data dari lapangan yang kompleks menjadi sederhana. *Keempat*, setelah data yang diperoleh sudah menjadi sederhana atau sudah melalui tahap reduksi maka akan ditampilkan dalam bentuk uraian teks dan melanjutkan tahap analisis dan interpretasi terhadap data tersebut. *Kelima*, tahap terakhir peneliti menarik kesimpulan berdasarkan data yang telah dianalisis sehingga muncul pengetahuan baru mengenai suatu objek penelitian yang diteliti.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Tersediannya dan Diterapkannya Sistem Rekrutmen PNS Berbasis Kompetensi yang Transparan dan Akuntabel**

Pada tahapan rekrutmen pemerintah daerah Jawa Tengah telah menerapkan Analisis Kebutuhan Daerah (AKD) dalam perencanaan. Dalam Rekrutmen PNS ini Dinas Pendidikan Kota Semarang hanya diminta untuk memberikan data-data tentang kebutuhan pegawai oleh BKD Kota Semarang. Rekrutmen di Dinas Pendidikan Kota Semarang dilakukan oleh pemerintah Kota melalui BKD Kota Semarang berdasarkan kuota yang diberikan oleh pemerintah pusat.

Pada tahun 2014 Dinas Pendidikan Kota Semarang diberikan kuota sebanyak 35 dari 75 orang yang diberikan pemerintah pusat kepada pemerintah Kota Semarang. Namun, dari kebutuhan pegawai yang diajukan oleh Dinas Pendidikan selama ini belum sepenuhnya terpenuhi, melihat banyaknya kebutuhan pegawai yang dibutuhkan oleh Dinas Pendidikan Kota Semarang, terutama pada tenaga pendidik (guru).

Pelaksanaan rekrutmen di Dinas Pendidikan Kota Semarang sudah dilakukan dengan berdasarkan kompetensi. Dinas Pendidikan hanya akan menerima calon PNS sesuai dengan spesialisasinya dan kebutuhan pegawai. Rekrutmen tersebut dilakukan seleksi dengan menggunakan *Computer Assisted Test (CAT)* dan test bertingkat (test tertulis, test kemampuan verbal, psykotest, dan wawancara). Strategi ini oleh pemerintah dianggap lebih akuntabel dan transparan.

## **2. Tersedianya Dokumen Uraian Jabatan Untuk Seluruh Jabatan Struktural dan Non Struktural yang Ada dalam Struktur Organisasi Instansi**

Analisis jabatan merupakan suatu proses yang sangat penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. Melalui analisis jabatan, akan diketahui berapa posisi/jabatan yang seharusnya ada dalam suatu organisasi dan kemampuan apa yang dibutuhkan oleh pemegang jabatan. Oleh karena itu harus tersedianya dokumen uraian jabatan untuk seluruh jabatan struktural dan non struktural yang ada dalam struktur organisasi instansi pemerintah.

Dalam rangka Reformasi Birokrasi saat ini pemerintah kota Semarang membentuk tim analisis jabatan yang terdiri dari pemerintah kota dan BKD Kota Semarang. Tim tersebut yang akan membantu SKPD termasuk Dinas Pendidikan Kota Semarang dalam penempatan jabatan seorang pegawai berdasarkan informasi yang akurat, melalui dokumen uraian jabatan.

Pelaksanaan analisis jabatan di lingkungan pemerintah kota Semarang termasuk Dinas Pendidikan *leading sector* nya adalah pemerintah kota di bagian organisasi dibawah Sekertariat Daerah (SEKDA) Kota Semarang dan Dinas Pendidikan hanya diminta satu orang untuk mendampingi dalam pelaksanaan analisis jabatan tersebut. Pelaksanaan analisis jabatan di Dinas Pendidikan Kota Semarang sudah dilakukan pada tahun 2014 sedangkan yang sekarang sedang berjalan jadi dokumen uraian jabatan untuk seluruh jabatan struktural dan

non struktural pada tahun 2015 belum tersedia karena sedang dalam proses pembuatan.

Di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Semarang analisis jabatan digunakan untuk menentukan penempatan pegawai jika terjadi kekosongan jabatan yang sebelumnya akan diajukan ke BKD Kota Semarang. Kemudian nanti akan diseleksi oleh tim Baperjakat (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan). Hal ini juga berlaku untuk jabatan Fungsional tertentu seperti Kepala Sekolah, yang akan di tes sesuai dengan kompetensinya.

Untuk Kepala sekolah dan guru sudah ada peraturan yang mengatur yaitu berdasarkan Peraturan Menteri Nomor 16 tahun 2009, tentang jabatan fungsional guru dan angka kreditnya, dalam peraturan tersebut mengatur tentang acuan analisis jabatan bagi guru. Khusus untuk Kepala Sekolah selain tim Baperjakat Dinas Pendidikan Kota Semarang juga mengundang pihak ke tiga, yaitu LPMP (Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan) dan LP2KS (Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah) yang akan menguji kompetensi para calon kepala sekolah.

### **3. Tersedianya Job Grading Instansi yang Sudah Divalidasi Oleh Kementrian PAN dan RB serta BKN Untuk Semua Jabatan**

Sistem remunerasi PNS harus berdasarkan pada merit system. Prinsip utama dari sistem remunerasi berbasis merit adalah penetapan besarnya remunerasi pegawai harus berbasis kinerja, bobot pekerjaan (*job value*) dan peringkat (*grade*)

masing-masing jabatan. Bobot atau nilai jabatan serta peringkat jabatan diperoleh atau ditetapkan melalui proses yang disebut Evaluasi Jabatan. Pelaksanaan evaluasi jabatan di Dinas Pendidikan Kota Semarang dilakukan setelah dilakukannya analisis jabatan, yang melakukan evaluasi jabatan di Dinas Pendidikan Kota Semarang adalah pemerintah kota melalui bagian organisasi di Sekertariat Daerah Kota Semarang.

Dalam pelaksanaan evaluasi jabatan Dinas Pendidikan Kota Semarang hanya melaporkan hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja yang telah dilaksanakan. Dinas Pendidikan Kota Semarang belum melaksanakan merit system. Namun, Dinas Pendidikan sudah ada upaya untuk mengawali pelaksanaannya yaitu dengan melaksanakan analisis jabatan. Manajemen Sumber Daya Manusia PNS dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam evaluasi jabatan salah satu syaratnya adalah harus tersedianya peringkat jabatan atau *Job Grading* instansi yang sudah divalidasi oleh Kementerian PAN dan RB dan BKN untuk semua jabatan.

Pada Dinas Pendidikan Kota Semarang hal tersebut belum tersedia, karena kurangnya informasi mengenai peringkat jabatan yang dimaksud dan mengingat Dinas Pendidikan belum melaksanakan remunerasi berdasarkan merit system dan evaluasi jabatan belum berjalan.

### **4. Tersedianya Dokumen Standar Kompetensi Jabatan Instansi**

Penyusunan standar kompetensi jabatan PNS di

lingkungan Dinas Pendidikan Kota Semarang dilakukan oleh Pemerintah Kota yaitu tim Baperjakat. Setiap SKPD termasuk Dinas Pendidikan hanya mengirimkan perwakilannya untuk mengikuti berjalannya proses penyusunan standar kompetensi jabatan PNS sehingga untuk tahun 2015 dokumen standar sedang dalam proses pembuatan, untuk sekarang belum tersedia untuk jabatan fungsional umum.

Namun, untuk jabatan fungsional tertentu, guru dan kepala sekolah dokumen standar kompetensi jabatan sudah tersedia dan dalam penyusunannya diatur berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya. Terdapat 14 kompetensi untuk guru mata pelajaran dan 17 kompetensi untuk guru BK yang dinilai terkait PK (penilaian kinerja) guru yang dilaksanakan selama 1 tahun yang harus dipenuhi dalam rangka pembinaan karier kepangkatan dan jabatannya.

##### **5. Tersedianya Peta Profil Kompetensi Jabatan Instansi untuk Assessment Individu**

Pelaksanaan *assessment* individu berdasarkan kompetensi di Dinas Pendidikan Kota melalui sasaran kerja pegawai (SKP) yang merupakan penilaian perbulan yang dilakukan oleh atasan langsung dari PNS. SKP berisi tentang kegiatan sehari-hari yang dilakukan PNS. Sedangkan untuk peta profil dan kompetensi jabatan di Dinas Pendidikan sudah tersedia yaitu, berupa informasi jabatan yaitu data

yang terkait dengan masalah-masalah yang bisa dijadikan acuan atau penguat usulan itu juga dapat diperoleh dari DP3 atau dokumen Penilaian Prestasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil. yang diisi oleh PNS setiap tahun.

Jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu memiliki perbedaan SKP, pada guru SKP nya harus terkait dengan angka kredit atau komponen yang ada angka kreditnya yaitu sesuai dengan Peraturan Menteri PAN dan RB No 16 tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya. Pelaksanaan *assessment* untuk guru juga dilakukan dengan berdasarkan penilaian kompetensi yang setiap tahunnya dinilai dan akan diberikan label sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Hal ini akan berpengaruh pada pengurangan jam mengajar dan insentif yang diterima jika mendapat kategori kurang. Terkait peta profil dan kompetensi, guru sudah mempunyai informasi yang mendukung dalam pelaksanaan *assessment* dan digunakan untuk perencanaan formasi guru, yaitu DAKODIK yaitu data pokok kepegawaian. Hal tersebut juga dipakai sebagai acuan dalam mengeluarkan tunjangan profesi guru. DAKODIK diisi oleh setiap sekolah-sekolah yang ada dilingkungan Dinas Pendidikan Kota Semarang secara online sehingga data yang ada valid untuk digunakan.

##### **6. Tersedianya Sistem Penilaian Kinerja Individu Instansi**

Sistem penilaian kinerja individu di Dinas Pendidikan Kota Semarang dalam rangka Reformasi Birokrasi sudah tersedia dan

diterapkan dengan menggunakan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang terdapat dalam dokumen penilaian prestasi kerja PNS seperti pada pelaksanaan *assessment* individu yang telah dijelaskan sebelumnya. Sedangkan untuk guru penilaian kinerja individu juga berdasarkan Peraturan Menteri PAN dan RB No 16 tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.

SKP pada Jabatan Fungsional Umum terdapat pada dokumen Penilaian Prestasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Dalam Pasal 12 dan Pasal 20 UU No. 43 Tahun 1999 antara lain mengamanatkan bahwa pembinaan PNS dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja dan untuk menjamin obyektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan penilaian prestasi kerja.

#### **7. Tersedianya Database Pegawai Instansi yang Akurat**

Tuntutan perkembangan IPTEK yang kian modern juga memicu Dinas Pendidikan Kota Semarang untuk menyediakan dan mengembangkan sistem informasi kepegawaian yang mantap dan berbasis pada IT. Namun, untuk pengembangan database pegawai dilakukan oleh BKD Kota Semarang, sedangkan di Dinas Pendidikan Kota Semarang belum tersedia database pegawai yang menyajikan informasi secara lengkap dan akurat namun, hanya mempunyai bank data yang memuat tentang data-data individu yang

nantinya juga akan dikirim ke database BKD Kota Semarang.

Oleh karena itu, bank data yang ada di Dinas Pendidikan Kota Semarang belum komperhensif, karena data-data yang ada belum lengkap khususnya data tentang guru. Bank data belum mampu menyediakan informasi tentang guru secara lengkap dan akurat. Melihat hal tersebut pengembangan dan penggunaan Sistem informasi kepegawaian berbasis IT ini sangat penting untuk dilakukan karena dapat memudahkan pengamatan dan penyebaran akan kondisi kepegawaian secara utuh dan dinamis sehingga langkah-langkah kebijakan dibidang kepegawaian akan dengan mudah dirumuskan.

#### **8. Tersedianya Sistem dan Proses Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Instansi Berbasis Kompetensi**

Terkait pengembangan kapasitas PNS, pemerintah daerah juga secara reguler dan berkala telah mengikutsertakan pegawainya termasuk Dinas Pendidikan Kota Semarang untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan dengan dukungan anggaran pengembangan kapasitas Sumber Daya Manusia yang dimilikinya. Disamping itu, untuk mengetahui diklat-diklat apa saja yang dibutuhkan untuk memperlancar pelaksanaan tugas dan pokok organisasi, juga telah dilaksanakan Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) sehingga seluruh kebutuhan akan pengembangan kapasitas PNS dapat terpetakan dan dipenuhi sesuai prioritas kebutuhan.

Dinas Pendidikan Kota Semarang secara langsung tidak mempunyai kewenangan atas

pelaksanaan diklat, karena hal ini sudah bergantung atas kewenangan pemerintah kota Semarang yaitu Kantor Diklat Kota Semarang yang bekerjasama dengan Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah sebagai penyedia sistem dan proses diklat bagi pegawai dilingkungan Kota Semarang.

Untuk guru pelaksanaan diklat berdasarkan Peraturan Menteri PAN dan RB No 16 tahun 2009, untuk guru kenaikan pangkat harus melalui Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB), yang dibagi menjadi 3, meliputi : Pengembangan Diri (PD), Karya Inovatif (KI) dan Publikasi Ilmiah (PI). PD ini adalah kegiatan-kegiatan yang bersifat diklat, kalau guru ingin naik pangkat maka nilai PD nya itu harus 4 (empat) dan untuk naik pangkat jangka waktunya adalah 4 (empat) tahun. Oleh karena itu dalam jangka waktu 1 (satu) tahun guru bisa dapat diklat sekali, sehingga dalam waktu 4 tahun dia bisa naik pangkat, namun juga berdasarkan pelaksanaan KI dan PI nya. Untuk menunjang kenaikan pangkatnya. pelaksanaan diklat guru harus mencari sendiri secara aktif tentang informasi pelaksanaan diklat.

Pelaksanaan diklat dapat dilaksanakan melalui lembaga-lembaga diklat atau dengan cara melalui kelompok kerja guru dengan mengundang narasumber yang berkompeten untuk datang dan melaksanakan diklat. Untuk dapat mewujudkan sistem dan proses pendidikan dan pelatihan pegawai berbasis kompetensi dalam pengelolaan kebijakan dan pelayanan publik.

## **PENUTUP**

### **1. Kesimpulan**

Penataan sistem Manajemen Sumber Daya Manusia PNS Dinas Pendidikan Kota Semarang dalam rangka Reformasi Birokrasi telah dilaksanakan sesuai dengan aspek-aspek MSDM yang ada sesuai dengan 8 indikator yang meliputi :

- a. Penataan sistem rekrutmen, pelaksanaan rekrutmen di Dinas Pendidikan Kota Semarang sudah dilakukan dengan berdasarkan kompetensi. Rekrutmen tersebut dilakukan seleksi dengan menggunakan *Computer Assisted Test* (CAT) dan test bertingkat. Strategi ini oleh pemerintah dianggap lebih akuntabel dan transparan.
- b. Analisis jabatan, pelaksanaan analisis jabatan di Dinas Pendidikan Kota Semarang dilaksanakan oleh pemerintah kota. Analisis jabatan pada tahun 2015 masih dalam proses pelaksanaan, sehingga dokumen uraian jabatan belum tersedia.
- c. Evaluasi jabatan, *job grading* atau peringkat jabatan yang diperoleh melalui evaluasi jabatan para informan kurang mengetahui secara pasti apa itu peringkat jabatan yang harus divalidasi oleh oleh Kementerian PAN dan RB dan BKN untuk semua jabatan, sehingga *job grading* belum tersedia.
- d. Penyusunan standar kompetensi jabatan, penyusunan standar kompetensi jabatan PNS di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Semarang dilakukan oleh tim Baperjakat. Untuk tahun 2015 dokumen standar jabatan

untuk jabatan fungsional umum sedang dalam proses pembuatan, Namun, untuk jabatan fungsional tertentu sudah tersedia berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya..

- e. *Assessment* individu berdasarkan kompetensi, telah dilaksanakan dengan penilaian perbulan lewat SKP dan akan dinilai dalam kurun waktu 1 tahun. Jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu memiliki perbedaan SKP, pada guru SKP nya harus terkait dengan angka kredit atau komponen yang ada angka kreditnya sesuai Peraturan Menteri PAN dan RB No 16 tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.
- f. Penerapan sistem penilaian kinerja individu, sistem penilaian kinerja individu sudah tersedia dalam bentuk SKP, pada Jabatan Fungsional Umum terdapat pada dokumen Penilaian Prestasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Sedangkan untuk guru penilaian kinerja individu tersedia berdasarkan Peraturan Menteri PAN dan RB No 16 tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.
- g. Pembangunan dan pengembangan database pegawai, database pegawai berpusat di BKD Kota Semarang, namun Dinas Pendidikan terus berupaya untuk mengembangkan bank data yang

telah ada agar lebih komperhensif.

- h. Pengembangan pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi, untuk jabatan fungsional umum diklat dilaksanakan oleh pemerintah kota, karena Dinas Pendidikan Kota Semarang secara langsung tidak mempunyai kewenangan atas pelaksanaan diklat. Sedangkan untuk guru mengacu pada peraturan Menteri PAN dan RB No. 16 tahun 2009, untuk guru kenaikan pangkat harus melalui Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB), yang dibagi menjadi 3, meliputi : Pengembangan Diri (PD), Karya Inovatif (KI) dan Publikasi Ilmiah (PI).

## 2. Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian diatas, maka ada beberapa hal yang menjadi masukan, untuk dapat mengoptimalkan upaya-upaya keberhasilan program/kegiatan penataan sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil (PNS) sesuai dengan 8 indikator dalam Rangka Reformasi Birokrasi, adalah sebagai berikut :

- a. Melakukan upaya *assessment center* dan *development center* dengan mengedepankan prinsip kompetensi. Kompetensi yang dimiliki Sumber Daya Manusia PNS perlu untuk dikembangkan dan diselaraskan dengan visi, misi dan tujuan organisasi. Karena berfungsi sebagai acuan dalam rangka pelaksanaan rekrutmen PNS, penilaian kebutuhan pendidikan dan pelatihan (Diklat), penilaian

- kinerja, perencanaan karier, dan penempatan.
- b. Pelaksanaan rekrutmen PNS dengan sistem CAT harus disempurnakan dan dilakukan secara transparan dan akuntabel pada keseluruhan proses tahap rekrutmen, sehingga tidak akan menimbulkan kecurigaan pada masyarakat.
  - c. Database kepegawaian atau bank data pada Dinas Pendidikan Kota Semarang harus terus dikembangkan, salah satunya yaitu dengan cara bekerjasama dengan ahli di bidang teknologi informasi (TI) agar informasi dan data-data kepegawaian dapat diakses secara komperhensif dan lengkap sesuai kebutuhan.
  - d. Dinas Pendidikan Kota Semarang juga harus segera menerapkan sistem remunerasi berdasarkan *merit system* agar penetapan besarnya remunerasi pegawai dapat dilakukan dengan berdasarkan kinerja, bobot pekerjaan (*job value*) dan peringkat masing-masing jabatan (*job grading*) pegawai dalam organisasi.  
keamanan.

#### DAFTAR PUSTAKA

Herdiansyah, Haris. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta : Salemba Humanika

Usman, Husaini dan Setiady, Purnomo. 2008. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.

Keban, T. 2011. *Memahami Good Governance, Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Gava Media

Sedarmayanti. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT.Refika Aditama

Thoha, Miftah, 2007, *Birokrasi dan Politik di Indonesia*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

Peraturan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 Tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.

Buku Saku Reformasi Birokrasi kementerian Hukum dan HAM RI