

# **PENGEMBANGAN KAPASITAS SUMBER DAYA MANUSIA**

**(Studi pada Biro Sumber Daya Manusia di Kementerian Riset, Teknologi  
dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia)**

## **SKRIPSI**

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi**

**Universitas Brawijaya**

**ANA ROBY ASTIWI**

**NIM. 145030100111004**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

**JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**

**MALANG**

**2018**

**MOTTO**

**“DUI”**

**Doa, Usaha, Ikhtiar dan Tawakal**



## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada Biro Sumber Daya Manusia di Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi RI)

Disusun oleh : Ana Roby Astiwi

NIM : 145030100111004

Fakultas : Ilmu Administrasi

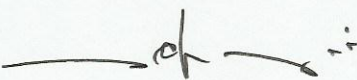
Program Studi : Ilmu Administrasi Publik

Konsentrasi/Minat : -

Malang, 3 April 2018

Komisi Pembimbing

Ketua



Mochamad Chazienul Ulum, S.Sos., MPA  
NIP. 1974061420050101001

Komisi Pembimbing

Anggota



Nana Abdul Aziz, S.AP., M.AP  
NIP. 198407132015041004

## TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Kamis

Tanggal : 12 April 2018

Pukul : 08:00 WIB

Skripsi atas nama : Ana Roby Astiwi

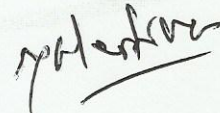
Judul : Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia (Studi pada Biro Sumber Daya Manusia di Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia)

Dan dinyatakan  
**LULUS**

## MAJELIS PENGUJI

Ketua

Anggota

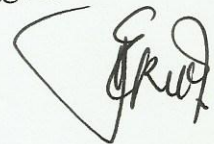
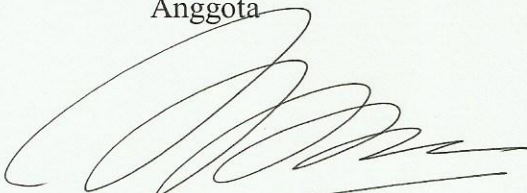


Mochamad Chazienul Ulum S.Sos., MPA  
NIP. 197406142005011001

Nana Abdul Aziz, S.AP., M.AP  
NIP. 198407132015041004

Anggota

Anggota



Dr. M. Makmur, MS  
NIP. 195110281980031002

Erlita Cahyasari, S.AP., M.AP  
NIP. 2011078607242001

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang sepengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah dituliskan atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU) No 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 26 Maret 2018



*[Handwritten signature]*

Roby Astiwi  
145030100111004

## RINGKASAN

Astiwi, Ana Roby 2018. **Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia (Studi pada Biro Sumber Daya Manusia di Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia)**. Ketua Dosen Pembimbing: Mochamad Chazienul Ulum, S.Sos., MPA. Anggota Dosen Pembimbing: Nana Abdul Aziz, S.AP., M.AP.

---

Pengembangan kapasitas sumber daya manusia merupakan salah satu cara yang digunakan untuk menghadapi perubahan sesuai dengan tuntutan jaman. Tanpa adanya pengembangan kapasitas, suatu organisasi tidak akan dapat bertahan lama dalam menghadapi kompetisi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis pengembangan kapasitas sumber daya manusia di Biro Sumber Daya Manusia, Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis faktor pendukung dan penghambat pengembangan kapasitas sumber daya manusia di Biro SDM Kemenristekdikti RI.

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan dibatasi oleh dua fokus penelitian, yaitu; (1) Pengembangan kapasitas sumber daya manusia di Biro SDM Kemenristekdikti, meliputi: Rekrutmen, Pelatihan, Gaji dan Kondisi Kerja (2) Faktor-faktor pendukung dan penghambat pada pengembangan kapasitas sumber daya manusia. Data yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dokumentasi di lapangan. Sedangkan analisis data yang digunakan adalah analisis data deskriptif model Seidel dengan melalui proses *notice things, collect things, dan think about things*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) sesuai dengan teori Grindle, pengembangan kapasitas sumber daya manusia yang harus ditingkatkan yaitu, rekrutmen pegawai, kemampuan dan profesionalisme pegawai melalui pelatihan, pemberian gaji, dan kondisi kerja. (2) dalam pelaksanaan upaya pengembangan kapasitas sumber daya manusia internal Biro SDM Kemenristekdikti terdapat faktor-faktor yang mendukung dan menghambat, antara lain peran kepemimpinan, komitmen antara pimpinan dan bawahan, serta kesadaran individu pegawai. Saran yang dapat peneliti berikan antara lain: 1) penempatan pegawai sebaiknya disesuaikan dengan bidang keahlian yang dimilikinya; 2) pelaksanaan kegiatan informal sebagai pendukung pengembangan kapasitas sumber daya manusia sebaiknya disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan pegawai; 3) perlu adanya pelatihan maupun sosialisasi kepada pegawai dalam hal penggunaan teknologi.

**Kata Kunci: Pengembangan Kapasitas, Pegawai, Kemenristekdikti RI**

## SUMMARY

Astiwi, Ana Roby 2018. **Capacity Building of Human Resources (A Study at Bureau of Human Resources, Ministry of Research, Technology and Higher Education, Republic of Indonesia)** Advisor: Mochamad Chazienul Ulum, S.Sos., MPA.

Co-Advisor: Nana Abdul Aziz, S.AP., M.AP.

---

Capacity Building human resources is one way that can be used to face the change of era and circumstance. Without an opportunity to do capacity building, an organization shall not be able to stand old in facing competition forever. The research aims to understanding, describing, and analysing capacity building human resources in Bureau Human Resources, Ministry of Research, Technology and Higher Education. In addition, the research is also aims to understanding, describing, and analysing some factors which as supporter or inhibitors of its.

This research is descriptive research with qualitative approach and limited by two research focuses, those are (1) Capacity Building of Human Resources, through: Recruitment systems, Training, provision of good salary and condition of their work environment (2) factors which can be supporter and/or limitation in capacity building of human resources. Data obtained through observation, interviews, documentation in the field. Whereas data analysis used is descriptive data analysis by Seidel through *notice things, collect things, dan think about things*.

The results of the research found that: (1) According to the theory of Grindle, that as a source of human resources in an organization, they need to be raised in ability and professionalism in working through, rekrutment systems, training, provision of good salary, and condition of their work (2) In the implementation of the efforts to build capacity human resources internal at Bureau of Human Resources, Ministry of Research, Technology and Higher Education, Republic of Indonesia, there are some potential factors which can be supporter and/or limitation, for example: institution leadership, commitment between leader and subordinate, and individual consciousness of employees. Some suggestions that can be submitted by the researcher to Bureau of Human Resources, Ministry of Research, Technology and Higher Education, are as below: 1) the placement of employees should be adapted to their fields of expertise present; 2) informal activities as a supporter capacity building should be adapted to conditions and needs of employees; 3) needed some training program for employees in using of technology.

**Keywords: Capacity Building, Employees, Ministry of Research Technology and Higher Education Republic of Indonesia**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia (Studi pada Biro Sumber Daya Manusia di Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia)”** Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Publik. Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik Universitas Brawijaya.
3. Bapak Mochamad Chazienul Ulum S.Sos., MPA selaku dosen pembimbing utama, yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk membimbing peneliti dalam penulisan skripsi ini.
4. Bapak Nana Abdul Aziz, S.AP., M.AP selaku dosen pembimbing anggota, yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk membimbing peneliti dalam penulisan skripsi ini.
5. Orangtua tercinta Mohamad Damiri dan Siti Nasikhah, ketiga kakak saya M.Arif Nasrullah, M. Syaiful Huda, dan C. Syalasin Nisa dan juga untuk adik saya Rois Ansori yang selalu memberi segala macam bentuk dukungan. *I am so proud and so be grateful to be a part of this happy family.*



6. Mbah Kakung (Mbah Basir) dan Mbah Putri (Mbah Ipin) , yang selalu mendoakan memberikan nasihat-nasihat kepada saya dengan kehangatannya memberikan banyak pelajaran-pelajaran dan pengalaman.
7. Sahabat sekaligus keluarga yang luar biasa, Teman-teman kosan KOSID (Kos Ibu Said) Dona Dwi Damayanti, Ririn Rahayu, Rivani Vinola, Nawang Wulan, Nurul Widya, Yualita, Ristya, Novrita dan Ruth Stephany yang telah memberikan semangatnya dengan berbagai warnanya masing-masing yang luar biasa.
8. Team *Creative Campaign*, yang sempat memberikan kebahagiaan dan keceriaan kepada peneliti selama satu tahun bergabung di *Earth Hour Malang 2017*.
9. Teman-teman Administrasi Publik angkatan 2014, yang selalu berhiruk pikuk di kampus untuk saling memberikan masukan baik, kritik dan saran serta semangat hingga untaian bunga canda bersama-sama dalam menyelesaikan skripsi.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan kepada peneliti mendapat balasan dari Allah SWT. Peneliti sadar bahwa skripsi ini masih terdapat kekurangan oleh karenanya demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat peneliti harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 26 Maret 2018

Ana Roby Astiwi

## DAFTAR ISI

<b>COVER</b> .....	<b>i</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>ii</b>
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	<b>iii</b>
<b>TANDA PENGESAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI</b> .....	<b>v</b>
<b>RINGKASAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	10
C. Tujuan Penelitian .....	10
D. Manfaat Penelitian.....	11
E. Sistematika Penulisan .....	11
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Administrasi Kepegawaian .....	13
1. Administrasi .....	13
2. Administrasi Kepegawaian .....	14
3. Aparatur Sipil Negara .....	15
a. Pengertian Aparatur Sipil Negara.....	15
b. Jenis, Status, dan Kedudukan Aparatur Sipil Negara.....	16
c. Kedudukan.....	16
d. Fungsi, Tugas, dan Peran Aparatur Sipil Negara.....	18
e. Hak dan Kewajiban Aparatur Sipil Negara .....	18
B. Konsep <i>Capacity Building</i> .....	20
1. Pengertian <i>Capacity Building</i> .....	20
2. Tujuan <i>Capacity Building</i> .....	23
3. Manfaat <i>Capacity Building</i> .....	25
4. Karakteristik <i>Capacity Building</i> .....	26
5. Dimensi dan Tingkatan <i>Capacity Building</i> .....	27
6. Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Capacity Building</i> .....	29
C. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) .....	32
1. Rekrutmen .....	32
2. Pelatihan .....	33
3. Sistem Penggajian .....	34
4. Kondisi Kerja .....	35
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian .....	37

B. Fokus Penelitian.....	38
C. Lokasi dan Situs Penelitian.....	39
D. Sumber Data .....	41
E. Teknik Pengumpulan Data.....	43
F. Instrumen Penelitian.....	43
G. Analisis Data .....	44

#### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian.....	46
1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	46
a. Kondisi Umum Lokasi Penelitian.....	46
b. Lambang Provinsi DKI Jakarta .....	48
c. Visi dan Misi Provinsi DKI Jakarta.....	50
d. Penduduk .....	51
2. Gambaran Umum Situs Penelitian .....	52
a. Sejarah Kemenristekdikti RI.....	52
b. Gambaran Umum Kemenristekdikti RI.....	54
c. Logo Organisasi.....	55
d. Struktur Organisasi Kemenristekdikti RI .....	56
e. Gambaran Umum Biro SDM Kemenristekdikti RI.....	57
f. Struktur Organisasi Biro SDM Kemenristekdikti RI .....	59
g. Visi dan Misi Kemenristekdikti RI.....	64
h. Tujuan Strategis dan Sasaran Strategis.....	65
i. Sumber Daya Aparatur .....	66
B. Penyajian Data Fokus Penelitian .....	67
1. Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia di Biro SDM Kemenristekdikti RI .....	67
a. Rekrutmen.....	68
b. Pelatihan .....	72
1. Diklat Prajabatan.....	73
2. Diklat Dalam Jabatan.....	78
a. Diklat Kepemimpinan .....	78
b. Diklat Teknis.....	80
c. Diklat Fungsional .....	81
3. Bentuk Pengembangan Kapasitas yang Lain.....	81
c. Remunerasi/ Gaji .....	84
d. Kondisi Kerja.....	87
1. Penyediaan Sarana dan Prasarana.....	88
2. Pembinaan Hubungan Antar Pegawai .....	92
2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia di Biro SDM Kemenristekdikti RI .....	93
a. Faktor Pendukung.....	93
1. Kepemimpinan yang Kondusif .....	93
2. Komitmen Bersama yang Kuat.....	96
b. Faktor Penghambat .....	97

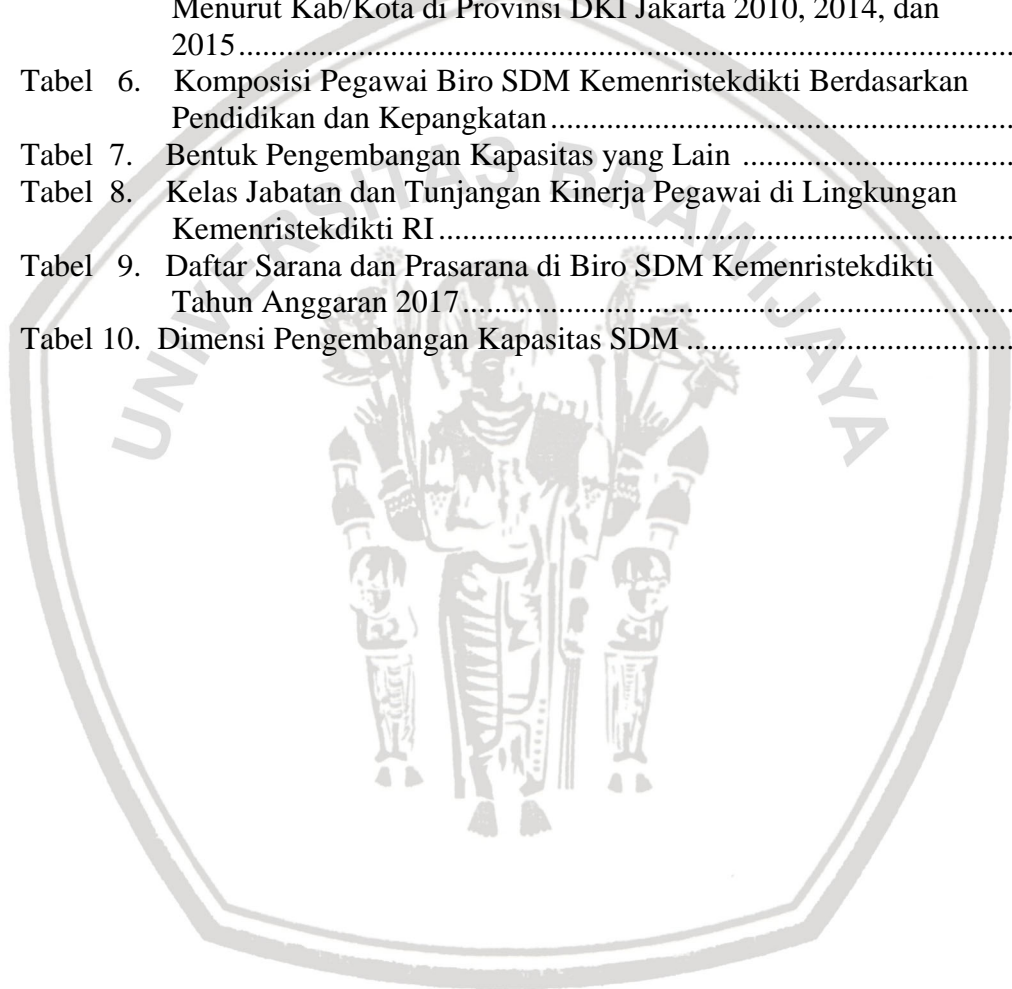
1. Masih Rendahnya Kesadaran Individu Pegawai .....	98
2. Masih Adanya Penempatan Pegawai yang Kurang Sesuai Kompetensi .....	99
C. Pembahasan .....	100
1. Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia di Biro SDM Kemenristekdikti RI .....	100
a. Rekrutmen.....	102
b. Pelatihan .....	105
1. Diklat Prajabatan.....	107
2. Diklat Dalam Jabatan.....	107
a. Diklat Kepemimpinan .....	107
b. Diklat Teknis dan Fungsional .....	108
3. Bentuk Pengembangan Kapasitas yang Lain.....	108
c. Remunerasi/ Gaji .....	109
d. Kondisi Kerja.....	110
1. Penyediaan Sarana dan Prasarana.....	111
2. Pembinaan Hubungan Antar Pegawai .....	112
2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia di Biro SDM Kemenristekdikti RI .....	113
a. Faktor Pendukung.....	113
1. Kepemimpinan yang Kondusif .....	113
2. Komitmen Bersama yang Kuat.....	115
b. Faktor Penghambat.....	116
1. Masih Rendahnya Kesadaran Individu Pegawai .....	116
2. Masih Adanya Penempatan Pegawai yang Kurang Sesuai Kompetensi .....	118
<b>BAB V PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan.....	120
B. Saran .....	123
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>125</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR GAMBAR

No Judul	hal
Gambar 1. Teknik Analisa Data Model Seidel .....	45
Gambar 2. Peta Provinsi DKI Jakarta .....	47
Gambar 3. Lambang Provinsi DKI Jakarta .....	48
Gambar 4. Gedung Kemenristekdikti RI .....	54
Gambar 5. Logo Kemenristekdikti .....	55
Gambar 6. Struktur Organisasi Kemenristekdikti .....	56
Gambar 7. Struktur Organisasi Biro SDM Kemenristekdikti .....	59
Gambar 8. Mekanisme Pendaftaran CPNS Tahun 2017 .....	70
Gambar 9. Kegiatan Rapat Kerja Alih Media Unit Utama di Lingkungan Kemenristekdikti .....	83
Gambar 10. Sosialisasi Analisa Kebutuhan Pengembangan Sistem Informasi Kepegawaian di Lingkungan Kemenristekdikti .....	83
Gambar 11. Ruang Kerja Pegawai .....	90
Gambar 12. Ruang Rapat Biro SDM Kemenristekdikti RI .....	90
Gambar 13. Mesin Absensi ( <i>fingerprints</i> ) .....	91
Gambar 14. Mesin Fotokopi dan Print .....	91
Gambar 15. Meja Resepsionis .....	91

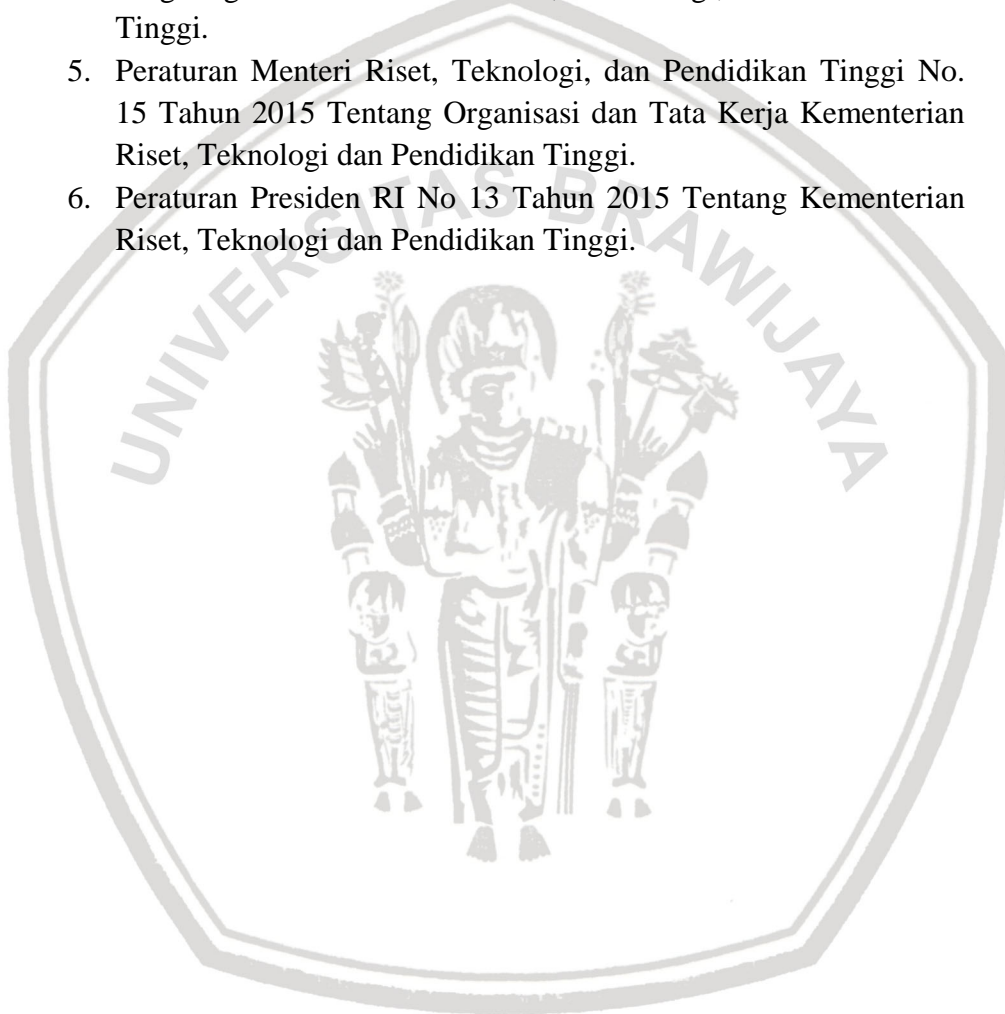
## DAFTAR TABEL

No Judul	hal
Tabel 1. Jumlah Pegawai di Biro SDM Kemenristekdikti RI.....	6
Tabel 2. Daftar Jumlah Perguruan Tinggi di Bawah Naungan Kemenristekdikti RI.....	7
Tabel 3. Dimensi Pembangunan Kapasitas.....	28
Tabel 4. Jumlah Pegawai Biro SDM Kemenristekdikti.....	45
Tabel 5. Jumlah Laju Penduduk dan Laju Pertumbuhan Penduduk Menurut Kab/Kota di Provinsi DKI Jakarta 2010, 2014, dan 2015.....	58
Tabel 6. Komposisi Pegawai Biro SDM Kemenristekdikti Berdasarkan Pendidikan dan Kepangkatan.....	67
Tabel 7. Bentuk Pengembangan Kapasitas yang Lain .....	81
Tabel 8. Kelas Jabatan dan Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kemenristekdikti RI.....	86
Tabel 9. Daftar Sarana dan Prasarana di Biro SDM Kemenristekdikti Tahun Anggaran 2017.....	89
Tabel 10. Dimensi Pengembangan Kapasitas SDM .....	102



## DAFTAR LAMPIRAN

1. *Curriculum Vitae* Penulis.
2. Surat Penelitian.
3. Panduan Wawancara.
4. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi No. 31 Tahun 2016 Tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.
5. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi No. 15 Tahun 2015 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi.
6. Peraturan Presiden RI No 13 Tahun 2015 Tentang Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi.



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Perubahan dan kemajuan yang terjadi di dunia selalu berhubungan dengan sesuatu yang baru. Perubahan-perubahan ini menunjukkan adanya persaingan global yang semakin lama menuntut organisasi untuk menjadi lebih maju dan mampu untuk menghadapi persaingan secara global tersebut. Perguruan tinggi, teknologi dan inovasi dalam era globalisasi merupakan salah satu kunci terbangunnya peradaban bangsa. Pemerintah baik negara ataupun kota dan daerah akan selalu menghadapi persaingan global atau persaingan kota dan daerah, sehingga kecakapan pengelolaan organisasi mereka bisa menjadi pertaruhan kredibilitas dan *leader*-nya.

Sehubungan dengan perubahan lingkungan, organisasi harus memiliki kemampuan menanggapi secara adekuat (memenuhi syarat). Tanggapan ini lazimnya disebut sebagai adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Adaptasi memastikan organisasi tetap dalam koridor pencapaian tujuannya dan terlebih lagi mampu bertahan hidup. Sebagai contoh saat ini ada tuntutan untuk melakukan perubahan orientasi penilaian kinerja organisasi dari orientasi *output* ke arah level *outcome* dan dampak. Namun dalam kenyataannya, masih ada yang belum mampu beradaptasi dengan tuntutan perubahan ini. Dalam kaitan ini, banyak muncul kendala operasional diantaranya adalah adanya kebingungan aparat pemerintah dalam memasukkan indikator-indikator pengukuran sebagai *input*, *output*, atau dampak (Wijaya, 2007). Hal ini jelas menunjukkan diperlukannya



upaya peningkatan kualitas SDM aparatur pelaksana dalam konteks pembangunan kapasitasnya.

*Capacity Building* secara umum merupakan suatu proses pembelajaran dalam meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan keahlian yang dimiliki oleh individu, kelompok atau organisasi serta sistem untuk memperkuat kemampuan diri, kelompok dan organisasi sehingga mampu mempertahankan diri/profesinya di tengah perubahan yang terjadi secara terus menerus dan berkelanjutan. Pengembangan kapasitas merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghadapi perubahan sesuai dengan tuntutan jaman. Pembangunan kapasitas berdasarkan teori Grindle dalam Haryono (2012), penting untuk dilakukan sebagai upaya yang dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan responsivitas dari kinerja pemerintah. Pembangunan kapasitas dilakukan meliputi tiga dimensi, yakni pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi dan reformasi kelembagaan.

Seiring berjalannya waktu, pembahasan mengenai pembangunan kapasitas semakin luas, tidak hanya di lingkungan pemerintah akan tetapi juga berkembang ke berbagai institusi lainnya. Pembangunan kapasitas diperlukan di berbagai institusi untuk keberlangsungan hidup organisasi. Tanpa adanya pembangunan kapasitas, organisasi tidak dapat bertahan dalam menghadapi kompetisi. Pembangunan kapasitas adalah bagian dari perjuangan mempertahankan hidup bagi sebuah organisasi. Ada sejumlah institusi pemerintah yang mengimplementasikan pembangunan kapasitas. Pembangunan kapasitas bagi organisasi-organisasi itu adalah guna menyikapi perubahan dan tantangan

strategis sehingga dapat memutuskan langkah konkrit di masa depan yang penuh ketidakpastian menjadi lebih pada kepastian (*possibility*) dan berkesinambungan (*sustainability*) program.

Beberapa organisasi pemerintah lebih menekankan kepada pengembangan sumber daya manusianya, sesuai dengan salah satu dari ketiga dimensi yang diungkapkan oleh Grindle dalam Haryono (2012) yaitu “pengembangan sumber daya manusia” dimana beberapa organisasi pemerintah saat ini pengelolaan sumber daya manusia sudah menggunakan sistem *reward and punishment*, sehingga jaminan kualitas layanan dapat diandalkan. Sumber Daya Manusia ini pada akhirnya bisa memberikan kontribusi untuk pembangunan kapasitas berikutnya, baik lokal, regional maupun nasional. Beberapa contoh yang dilakukan pengembangan kapasitas ini adalah pendidikan dan pelatihan khusus yang berkaitan dengan pembangunan kapasitas, pelatihan sistem monitoring evaluasi, pelatihan manajemen strategik, dan pelatihan pemanfaatan teknologi sistem informasi. Kegiatan lainnya adalah pengembangan pendidikan berkelanjutan.

Ketersediaan sumber daya manusia yang tepat, baik secara kualitas maupun kuantitas sangat dibutuhkan dalam penyelenggaraan pemerintah. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misi tersebut dikelola serta diurus oleh manusia. Sumber daya manusia memiliki potensi yang patut dikembangkan untuk dapat digunakan bagi kemajuan suatu organisasi. Ketersediaan sumber daya

manusia harus difokuskan pada persediaan tenaga teknis dan profesional dimana nantinya akan berdampak pada penyesuaian suatu pekerjaan.

Pada Proses penyelenggaraan urusan pemerintahan salah satu yang menjadi sorotan utama dalam tata kelola pemerintahan yaitu cara pemerintah dalam me-manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) diantaranya Pegawai Negeri Sipil (PNS) khususnya mengenai pengelolaan kompetensi PNS. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi memperkirakan 40 persen dari 4,7 juta Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia memiliki kinerja yang kurang baik dan akan diminta menjalani pensiun dini (m.tempo.co, 2015). Selain itu, pernyataan lain menurut Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) Adi Suryanto menilai persoalan PNS di Indonesia lebih terkait masalah kompensasi daripada masalah jumlah, rasio jumlah PNS dan jumlah penduduk di Indonesia masih dalam kondisi yang wajar dan baik, masalah yang sebenarnya terletak pada kompetensi dan kualitas (Beritasatu, 2015). Buruk serta rendahnya kinerja PNS bisa mendorong masyarakat untuk mencari “jalan pintas” dengan berkolusi dengan para pejabat dalam rekrutmen pegawai atau untuk memperoleh pelayanan yang cepat. Situasi seperti ini seringkali mendorong para pejabat untuk mencari “kesempatan” dalam “kesempitan” agar mereka dapat menciptakan rente dari pelayanan berikutnya. Keadaan abnormal ini pada akhirnya secara signifikan akan mempengaruhi kompetensi pegawai yang tidak sesuai dengan tuntutan atau standar yang seharusnya dimiliki PNS. Kualitas SDM merupakan suatu unsur yang harus ada dalam organisasi atau instansi karena menjadi tolok ukur suatu organisasi atau instansi untuk menjadi lebih baik.

Penelitian ini mengangkat topik pengembangan kapasitas sumber daya manusia. Pengembangan kapasitas yang menjadi fokus perhatian ditujukan kepada pengembangan kapasitas sumber daya manusia dan kualitas kinerja pegawai di Biro SDM Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi. Dalam program pembangunan kapasitas, Kementerian Riset Teknologi dan Perguruan Tinggi Republik Indonesia atau yang sering dikenal dengan sebutan Kemenristekdikti telah melakukan perubahan kementerian yang ditetapkan dengan Peraturan Presiden Nomor 9 Tahun 2015 yang mengintegrasikan Kementerian Riset dan Teknologi (Kemenristek) dan urusan Pendidikan Tinggi (Dikti) yang sebelumnya berada di naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) menjadi satu Lembaga yaitu Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi (Kemenristekdikti).

Selanjutnya muncul Peraturan Presiden Nomor 13 Tahun 2015 tentang Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi, yang mengatur penataan organisasi Kementerian Ristekdikti. Peraturan tersebut diikuti dengan Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi (Permenristek) Nomor 15 Tahun 2015 tentang tugas penyelenggaraan urusan pemerintahan di bidang Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi. Permenristek Nomor 15 Tahun 2015, Pasal 2 menyatakan bahwa Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang riset, teknologi, dan pendidikan tinggi untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara.

Permasalahan-permasalahan sumber daya manusia yang seringkali menjadi kendala di lingkungan Biro SDM Kemenristekdikti, yakni dalam hal kuantitas pegawai dapat dikatakan tidak sebanding dengan beban kerja yang di tanggungjawabkan. Berikut ini adalah data yang peneliti dapatkan tentang jumlah pegawai dan tanggungjawab pekerjaan di Biro SDM Kemenristekdikti.

**Tabel 1. Jumlah Pegawai di Biro SDM Kemenristekdikti RI**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>
Pegawai Negeri Sipil	73 orang
Non-PNS	27 orang
PNS yang akan pensiun	24 orang
Total Pegawai	100 orang

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2017

Tabel diatas menjelaskan jumlah total pegawai yang ada di Biro SDM Kemenristekdikti dimana dalam lima (5) tahun kedepan yang terhitung dari tahun 2016 sejumlah 24 orang akan mengalami pensiun. Dimana pengganti untuk para pegawai yang akan pensiun seharusnya sudah dipersiapkan setidaknya sejak tiga (3) tahun sebelum pegawai tersebut pensiun. Setidaknya pekerjaan mereka nantinya akan diambil alih oleh pegawai baru yang akan menggantikan posisi mereka. Dalam hal ini sangat dibutuhkan regenerasi pegawai, agar mampu mencapai visi misi organisasi. Biro SDM mengurus tugas para pegawai di lingkungan Perguruan Tinggi Non Politeknik (universitas, institut, dan lainnya) dan di lingkungan Perguruan Tinggi Politeknik, yang masing-masing terbagi ke dalam lima (5) klaster, Dirjen Kelembagaan Iptek Dikti Patdonno Suwignjo ikut akan bicara mengatakan pada tahun 2017 ini telah dilakukan pengelompokan/klasterisasi, indikator kualitas SDM meliputi; 1) presentase dosen berpendidikan S3, 2) presentasi dosen dalam jabatan lektor kepala dan guru besar,

3) rasio jumlah dosen terhadap jumlah mahasiswa. (ristekdikti.go.id, di akses 10 Januari 2018). Berikut ini akan peneliti cantumkan data jumlah Perguruan Tinggi yang dibawah naungan Kemenristekdikti.

**Tabel 2. Daftar jumlah Perguruan Tinggi di bawah naungan  
Kemenristekdikti RI**

Perguruan Tinggi Non-Politeknik		Perguruan Tinggi Politeknik	
Klaster 1	14 Perguruan Tinggi	Klaster 1	10 Politeknik
Klaster 2	78 Perguruan Tinggi	Klaster 2	19 Politeknik
Klaster 3	691 Perguruan Tinggi	Klaster 3	53 Politeknik
Klaster 4	1.989 Perguruan Tinggi	Klaster 4	54 Politeknik
Klaster 5	290 Perguruan Tinggi	Klaster 5	52 Politeknik

Sumber: ristekdikti.go.id

Berdasarkan tabel diatas, dapat dibandingkan antar tabel 2 dan tabel 1 bahwa jumlah pegawai yang ada di Biro SDM dengan banyak nya jumlah perguruan tinggi yang dilayani sangat berat. Mengingat pula Kemenristekdikti termaksud Kementerian yang berusia dini yang berdiri sendiri sejak tahun 2015 dimana sebelumnya berada di bawah naungan Kemendikbud RI. Melihat permasalahan ini, maka dapat diketahui bahwa suatu organisasi pemerintahan membutuhkan SDM yang mumpuni dalam melaksanakan setiap fungsi tugasnya yang ada dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu, sebagai upaya dalam meningkatkan kinerja pegawai maka diperlukan suatu upaya dalam meningkatkan produktivitas dan profesionalisme kerja melalui pengembangan kapasitas SDM.

Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi dalam upaya mengembangkan kapasitas sumber daya manusianya berpedoman kepada visi dan misi yang disusun Kemenristekdikti yaitu Visi, “Terwujudnya pendidikan tinggi yang bermutu serta kemampuan IPTEK dan inovasi untuk mendukung daya saing bangsa.”. Dengan Misi yaitu, “(1) Meningkatkan akses, relevansi, dan mutu

pendidikan tinggi untuk menghasilkan SDM yang berkualitas; dan (2) Meningkatkan kemampuan iptek dan inovasi untuk menghasilkan nilai tambah produk inovasi”. Pegawai yang berkualitas berarti yang memiliki kemampuan dan kemahiran dalam melaksanakan tugas berdasarkan ilmu pengetahuan dan pengalaman serta berpegang teguh kepada kode etik profesi, memiliki *self control* dan berorientasi kepada mutu atau kualitas kinerja dengan cara yang efisien, efektif dan ekonomis, memiliki kepekaan yang tinggi atau *high responsibility* terhadap kepentingan masyarakat dan masalah-masalah masyarakat atau *public affairs* serta bertanggungjawab atau *accountability*.

Tahun 2017 merupakan tahun yang sangat penting bagi Kemenristekdikti, karena tahun ini merupakan tahun pertengahan periode Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) ketiga (2015-2019) yang merupakan setengah perjalanan dari RPJMN 2015-2019. Agenda RPJMN 2015-2019 adalah memantapkan pembangunan secara menyeluruh dengan menekankan pembangunan keunggulan kompetitif perekonomian dengan berbasis pada Sumber Daya Alam yang tersedia, Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas, serta kemampuan Iptek. Kemenristekdikti hanya akan memberikan kontribusi nyata terhadap pembangunan nasional untuk meningkatkan daya saing, jika pembangunan iptek dan pendidikan tinggi mampu menghasilkan inovasi teknologi serta sumber daya manusia yang terampil untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, sekaligus dapat menjadi solusi bagi permasalahan nyata yang dihadapi oleh masyarakat (Rakernas Kemenristekdikti 2017).

Sementara itu, tujuan dilakukannya Rakernas adalah bertujuan untuk: (1) *Memperkuat sinergi antara Perguruan Tinggi, AIPI, DRN, DPT, LPNK, Balitbang Kementerian, BPP Daerah, Pusat Penelitian, Industri dan Lembaga terkait lainnya.* (2) *Melakukan pemantauan dan evaluasi capaian kinerja pembangunan ristek dan pendidikan tinggi 2016 dan mempersiapkan pelaksanaan program/kegiatan prioritas 2017 serta rencana 2018.* (3) *Menguatkan reformasi birokrasi kemenristekdikti menuju tata kelola yang efisien, transparan, dan akuntabel.* Hasil yang diharapkan dari Rakernas Tahun 2017 adalah:

1. Model-model sinergi Ristek dan Dikti.
2. Monitoring dan evaluasi pelaksanaan program/kegiatan 2016 dan persiapan pelaksanaan program/kegiatan prioritas 2017 serta rencana 2018.
3. Rencana aksi penguatan reformasi birokrasi.

Dari penjabaran Rakernas diatas terlihat bahwa pengembangan kapasitas masih terus dikembangkan oleh Kemenristekdikti, terutama yang berkaitan dengan aspek sumber daya manusia, penguatan organisasi maupun pada aspek kelembagaannya. Oleh karena itu diperlukan berbagai upaya pengembangan kapasitas. Mengingat bentuk serta tujuannya organisasi dibuat berdasarkan visi misi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi atau organisasi.

Pentingnya pengembangan kapasitas sumber daya manusia dalam pencapaian visi dan misi organisasi mengingat semakin kompleksnya tugas pokok



yang harus diselesaikan di Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi maka kebutuhan akan pengembangan kapasitas sumber daya manusia dirasakan perlu dan penting peranannya. Maka dalam penelitian ini peneliti tertarik untuk mengambil tema pengembangan kapasitas dalam sebuah penelitian dengan judul **“Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia (Studi pada Biro SDM Kementerian Ristekdikti RI)”**.

### **B. Rumusan Masalah**

Dari penjabaran latar belakang di atas maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengembangan kapasitas sumber daya manusia di Biro SDM Kemenristekdikti RI?
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat pada upaya pengembangan kapasitas sumber daya manusia di Biro SDM Kemenristekdikti RI?

### **C. Tujuan Penelitian**

Secara rinci dijabarkan bahwa tujuan dari penelitian ini dapat dinyatakan sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis upaya pengembangan kapasitas SDM di Biro SDM Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi RI.

2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis apa saja faktor pendukung dan penghambat pada upaya pengembangan kapasitas SDM (Studi pada Biro SDM, Kementerian Ristekdikti RI).

#### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan agar dapat memberikan manfaat atau kontribusi bagi pihak-pihak yang berkepentingan antara lain:

1. Pihak akademis, untuk menjadi bahan acuan dalam pengembangan ilmu pengetahuan Administrasi Publik dan sebagai referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya yang terkait dengan upaya pengembangan kapasitas sumber daya manusia (SDM).
2. Pihak praktisi, sebagai bahan masukan terhadap Instansi Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia mengenai pengembangan kapasitas sumber daya manusia (SDM).

#### **E. Sistematika Penulisan**

Untuk memudahkan dalam proposal, skripsi ini dibagi dalam beberapa Bab dan Sub Bab dengan sistematika berikut:

- BAB I**            **PENDAHULUAN**, meliputi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika pembahasan.
- BAB II**            **TINJAUAN PUSTAKA**, pada bab ini akan menjelaskan teori-teori yang mendasari dan berkaitan dengan masalah penelitian

yang digunakan sebagai kerangka kerja untuk memudahkan pemahaman dan pemecahan terhadap masalah yang ada.

**BAB III**      **METODE PENELITIAN**, pada bab ini menerangkan fokus penelitian, pemilihan situs penelitian, sumber data, pengumpulan data, instrumen penelitian dan analisa yang digunakan.

**BAB IV**      **HASIL DAN PEMBAHASAN**, pada bab ini membahas mengenai penyajian data yang diperoleh dari lapangan berdasarkan fokus penelitian. Selanjutnya akan dilakukan penganalisan data yang berkaitan dengan pengembangan kapasitas sumber daya manusia.

**BAB V**      **PENUTUP**, bab ini memberikan kesimpulan dari hasil data penelitian dengan disertai saran atau rekomendasi hasil penelitian guna sebagai masukan bagi instansi atau personel yang terkait dengan obyek penelitian.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Administrasi Kepegawaian

##### 1. Administrasi

Administrasi di dalam suatu instansi mempunyai peran yang sangat penting. Dengan administrasi segala kegiatan atau aktivitas yang dilakukan di dalam kantor atau organisasi akan berjalan dengan baik. Siagian dalam Indradi (2010: 8) mendefinisikan administrasi adalah sebagai berikut:

“Keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan memanfaatkan sarana dan prasarana tertentu secara berdaya guna dan berhasil guna.”

Kegiatan yang dilakukan di dalam proses administrasi ada banyak macam. Sehingga dalam penyelesaian kegiatan administrasi memerlukan kerjasama antara satu dengan yang lainnya. Sedangkan menurut Tead dalam Indradi (2010: 8) administrasi adalah “Segala aktivitas individu-individu dalam suatu organisasi yang berkaitan dengan tugas memerintah, memajukan dan memperlengkapi usaha bersama dari kelompok individu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”

Simon dalam Indradi (2010: 9) mengartikan bahwa “Administrasi dalam pengertian yang paling luas diartikan sebagai aktivitas kelompok (orang) yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.”

Dari kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa administrasi merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

## 2. Administrasi Kepegawaian

Administrasi kepegawaian erat kaitannya dengan pegawai atau karyawan. Di dalam proses administrasi kepegawaian membahas atau mencatat segala sesuatu yang berhubungan dengan pegawai. Menurut Saksono dalam Indradi (2010: 28-29), administrasi kepegawaian adalah:

“Administrasi kepegawaian merupakan cabang ilmu administrasi yang paling menentukan bagi kehidupan organisasi. Administrasi kepegawaian pada hakikatnya adalah manusia yang sekaligus juga objek atau tujuan kegiatan dari organisasi itu sendiri. Prosesnya berkaitan dengan penggunaan tenaga kerja atau pegawai dalam usaha kerjasama. Kejadiannya berupa pencarian, pelamaran, pengujian, penerimaan, pengangkatan, penempatan, kepangkatan, pengembangan, kesejahteraan, pemutasian sampai pada pemberhentian tenaga kerja dalam suatu usaha kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu.”

Dengan demikian dapat disimpulkan administrasi kepegawaian adalah seluruh aktivitas atau kegiatan yang berkaitan dengan masalah penggunaan pegawai (tenaga kerja) untuk mencapai tujuan. Sedangkan administrator bertujuan untuk menyusun dan mengendalikan seluruh aktivitas untuk memelihara, mengendalikan, mendapatkan maupun menggunakan para pegawai sesuai dengan beban kerja untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

### 3. Aparatur Sipil Negara

#### a. Pengertian Aparatur Sipil Negara

Dalam rangka mewujudkan cita-cita Indonesia yang sesuai dengan amanat pembukaan UUD 1945, dibutuhkan aparatur sipil negara yang profesional, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, bebas dari intervensi politik, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik kepada masyarakat. Di dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 yang dimaksud dengan Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.

Pegawai Aparatur Sipil Negara adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa PNS adalah orang-orang yang bekerja di lingkungan instansi pemerintahan sesuai dengan syarat-syarat tertentu yang telah ditetapkan oleh peraturan perundangundangan. Sesuai dengan UU No. 5 tahun 2014.

## **b. Jenis, Status, dan Kedudukan Aparatur Sipil Negara**

### **1. Jenis ASN**

Mengenai jenis pegawai ASN diatur pada pasal 6 UU No. 5 tahun 2014.

Dimana pegawai ASN terdiri atas dua jenis yaitu Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kontrak (PPPK).

### **2. Status ASN**

Berbicara mengenai status pegawai ASN, terdapat dua status yang diberlakukan bagi pegawai ASN yaitu pegawai pemerintah yang diangkat sebagai pegawai tetap yaitu PNS dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja.

Mengenai status ASN diatur pada pasal 7 ayat (1) dan ayat (2) UU No. 5 tahun 2014 yang menyatakan bahwa:

- (1) PNS sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf a merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh Pejabat pembina kepegawaian dan memiliki nomor induk pegawai secara nasional.
- (2) PPPK sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf b merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh Pejabat pembina kepegawaian sesuai dengan kebutuhan Instansi Pemerintah dan ketentuan Undang-Undang ini.

## **c. Kedudukan**

Pegawai ASN mempunyai peran yang amat sangat penting sebab pegawai ASN merupakan unsur dari aparatur negara untuk menyelenggarakan, dan melaksanakan pemerintahan serta

pembangunan nasional dalam rangka mencapai tujuan negara. Kelancaran dari penyelenggaraan dan pelaksanaan pemerintahan serta pembangunan nasional dalam rangka mencapai tujuan negara sangat tergantung sekali pada kesempurnaan aparatur negara.

Berbicara mengenai konteks hukum publik, pegawai ASN bertugas membantu presiden sebagai kepala pemerintahan dalam menyelenggarakan pemerintahan, yaitu dengan cara melaksanakan peraturan perundang-undangan, dalam arti kata wajib mengusahakan agar setiap peraturan perundang-undangan ditaati oleh masyarakat. Di dalam melaksanakan peraturan perundang-undangan pada umumnya, kepada pegawai ASN diberikan tugas kedinasan untuk dilaksanakan sebaik-baiknya. Sebagai abdi negara seorang pegawai ASN juga wajib setia dan taat kepada Pancasila sebagai falsafah dan ideologi negara, kepada Undang-Undang Dasar 1945, kepada negara, dan kepada pemerintah. Pegawai ASN sebagai unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat dituntut untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, karenanya ia harus mempunyai kesetiaan, ketaatan penuh terhadap Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, negara dan pemerintah sehingga dapat memusatkan segala perhatian dan pikiran serta mengarahkan segala daya upaya dan tenaganya untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna. Kedudukan ASN berdasarkan UU No.



5 tahun 2014 diatur dalam pasal 8 dimana ASN berkedudukan sebagai unsur aparatur negara.

#### **d. Fungsi, Tugas, dan Peran Aparatur Sipil Negara**

Berdasarkan UU No. 5 tahun 2014, Fungsi, Tugas, dan Peran dari ASN diatur dalam Bab IV pasal 10, pasal 11, dan pasal 12 yaitu sebagai berikut:

1. Berdasarkan pada pasal 10 pegawai ASN memiliki fungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, dan perekat dan pemersatu bangsa.
2. Berdasarkan pada pasal 11 pegawai ASN mempunyai tugas untuk melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh pejabat pembina kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas, dan mempererat persatuan dan kesatuan dari Negara Kesatuan Republik Indonesia.
3. Berdasarkan pada pasal 12 peran dari pegawai ASN adalah sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik KKN.

#### **e. Hak dan Kewajiban Aparatur Sipil Negara**

Berdasarkan UU No. 5 tahun 2014, hak dari pegawai ASN diatur pada pasal 21. Dimana seorang PNS berhak memperoleh

beberapa hal seperti gaji, tunjangan, dan fasilitas, cuti, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, perlindungan dan pengembangan kompetensi. Selanjutnya kewajiban dari pegawai ASN adalah segala sesuatu yang wajib dilakukan berdasarkan peraturan perundang-undangan. Menurut Djatmika, kewajiban pegawai ASN dibagi dalam tiga jenis yaitu, kewajiban yang berhubungan dengan kedudukannya sebagai pegawai negeri pada umumnya, kewajiban berdasarkan pangkat dan jabatan, serta kewajiban-kewajiban lain.

Berdasarkan UU No. 5 tahun 2014, kewajiban dari Pegawai ASN diatur pada pada pasal 23 yang menyatakan bahwa: Pegawai ASN wajib:

- a. setia dan taat pada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan pemerintah yang sah;
- b. menjaga persatuan dan kesatuan bangsa;
- c. melaksanakan kebijakan yang dirumuskan pejabat pemerintah yang berwenang;
- d. menaati ketentuan peraturan perundang-undangan;
- e. melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab;
- f. menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan dan tindakan kepada setiap orang, baik di dalam maupun di luar kedinasan;
- g. menyimpan rahasia jabatan dan hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
- h. bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

## **B. Konsep *Capacity Building***

Berbagai kajian akademis mengartikan bahwa *capacity building* merupakan salah satu konsep yang berkembang cukup pesat sejak awal tahun 1990-an, khususnya sejalan dengan penurunan daya dukung, baik yang berupa kemerosotan lingkungan, inefisiensi dan inefektivitas pembangunan dan sejenisnya. Program pembangunan kapasitas memberikan sebuah harapan yang baik khususnya dalam rangka mewujudkan tujuan penyelenggaraan pemerintahan, yaitu dalam rangka peningkatan efektivitas dan efisiensi manajemen publik menuju realisasi tujuan sesuai dengan apa yang diharapkan. Di Indonesia program pembangunan kapasitas mendapatkan momentum, khususnya dalam hal pengembangan SDM dalam rangka meningkatkan kompetensi kinerja aparatur, pemerintah dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mendefinisikan bahwa Pegawai ASN yang telah diangkat secara tetap berhak memperoleh : a. Gaji, tunjangan, dan fasilitas; b. cuti; c. Jaminan pensiun dan jaminan hari tua; d. perlindungan; dan e. pengembangan kompetensi.

### **1. Pengertian *Capacity Building***

Sebagian ilmuwan memaknai pembangunan kapasitas sebagai *capacity development* atau *capacity strengthening*, mengisyaratkan suatu prakarsa pada pengembangan kemampuan yang sudah ada (*existing capacity*). Sementara yang lain lebih merujuk pada *constructing capacity* sebagai proses kreatif membangun kapasitas yang belum nampak (*not yet exist*). Jadi pembangunan kapasitas (peningkatan kapasitas merupakan

upaya yang dimaksudkan untuk mengembangkan suatu ragam strategi meningkatkan *efficiency*, *effectiveness*, dan *responsiveness* kinerja organisasi. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Grindle dalam Haryono, dkk (2012: 39) “*Capacity building is intended to encompass a variety of strategies that have to do with increasing the efficiency, effectiveness, and responsiveness of government performance.*”

(Pembangunan kapasitas upaya yang dimaksudkan untuk mengembangkan berbagai macam strategi yang dapat meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan responsivitas dari kinerja pemerintah).

Pengertian lain mengenai pembangunan kapasitas juga dikemukakan oleh Katty Sensions dalam Soeprapto (2003) yang memberikan definisi:

*“capacity building usually is understood to mean he helping governments, communities and individuals to develop the skills and expertise needed to achieve their goals. Capacity building program, often designed to strengthen participant’s abilities to evaluate their policy choices and implement decisions effectively, may include education and training, institutional and legal reforms, as well as scientific, technological and financial assistance”.*

(Pembangunan kapasitas biasanya dipahami sebagai alat untuk membantu pemerintah, komunitas, dan individu-individu dalam mengembangkan kemampuan dan pengetahuannya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Program pembangunan kapasitas, dapat didesain untuk memperkuat kemampuan partisipan dalam mengevaluasi pilihan kebijakan dan implementasi kebijakan secara efektif, termasuk pendidikan dan pelatihan, lembaga dan reformasi kebijakan, begitu juga pengetahuan, teknologi, dan membantu perekonomian).

Berdasarkan penjelasan di atas menjelaskan bahwa pengertian *Capacity Building* biasanya dipahami sebagai upaya membantu pemerintah, masyarakat atau individu-individu dalam mengembangkan keterampilan dan keahlian yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan. Program *Capacity Building* pada dasarnya didesain untuk memperkuat kemampuan dalam mengevaluasi pilihan-pilihan kebijakan mereka dan menjalankan keputusan-keputusannya dengan efektif. Pengembangan kapasitas di dalamnya meliputi pendidikan dan pelatihan, reformasi peraturan dan kelembagaan, pengetahuan, teknologi dan juga asistensi finansial, teknologi dan keilmuan.

Selanjutnya *Capacity Building* (Pengembangan Kapasitas) menurut Soeprato (2006:11) yakni:

- a. Pengembangan kapasitas bukanlah produk, melainkan sebuah proses.
- b. Pengembangan kapasitas adalah proses pembelajaran multi-tingkatan meliputi individu, grup, organisasi dan sistem.
- c. Pengembangan kapasitas menghubungkan ide terhadap sikap.
- d. Pengembangan kapasitas dapat disebut sebagai *actionable learning* dimana pengembangan kapasitas meliputi sejumlah proses-proses pembelajaran yang saling berkaitan, akumulasi benturan yang menambah prospek untuk individu dan organisasi agar secara terus menerus beradaptasi atas perubahan.

Berdasarkan pemaparan mengenai definisi *capacity building* diatas, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa *capacity building* secara umum merupakan suatu proses pembelajaran dalam meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan keahlian yang dimiliki oleh individu, kelompok atau organisasi serta sistem untuk memperkuat kemampuan diri, kelompok dan

organisasi sehingga mampu mempertahankan diri/profesinya di tengah perubahan yang terjadi secara terus menerus.

Milen (2006:12) mendefinikan kapasitas sebagai kemampuan individu, organisasi atau sistem untuk menjalankan fungsi sebagaimana mestinya secara efektif, efisien dan terus-menerus. Sedangkan menurut Morgan dalam Milen (2006:14) merumuskan pengertian kapasitas sebagai kemampuan, keterampilan, pemahaman, sikap, nilai-nilai, hubungan, perilaku, motivasi, sumber daya, dan kondisi-kondisi yang memungkinkan setiap individu, organisasi, jaringan kerja/sector, dan sistem yang lebih luas untuk melaksanakan fungsi-fungsi mereka dan mencapai tujuan pembangunan yang telah ditetapkan dari waktu ke waktu. Selanjutnya, UNDP dan *Canadian International Development Agency (CIDA)* dalam Milen (2006:15) memberikan pengertian peningkatan kapasitas sebagai proses dimana individu, kelompok, organisasi, institusi, dan masyarakat meningkatkan kemampuan mereka untuk;

- a. menghasilkan kinerja pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (*core functions*), memecahkan permasalahan, merumuskan dan mewujudkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, dan;
- b. memahami dan memenuhi kebutuhan pembangunan dalam konteks yang lebih luas dalam cara yang berkelanjutan.

## 2. Tujuan *Capacity Building*

Menurut Morrison (2001: 23) mengatakan bahwa: "*Learning is a process, which flows from the need to make sense out of experience,*

*reduce the unknown and uncertain dimensions of life and build the competencies required to adapt to change.”*

Berdasarkan pengertian di atas dapat dipahami bahwa tujuan dari pengembangan kapasitas adalah pembelajaran, berawal dari mengalminya kebutuhan untuk mengalami suatu hal, mengurangi ketidaktahuan dan ketidakpastian dalam hidup, dan mengembangkan kemampuan yang dibutuhkan untuk beradaptasi menghadapi perubahan.

Dari pendapat ahli diatas, penjelasan tersebut menunjukkan bahwa adapun tujuan dari pengembangan kapasitas dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu:

1. Secara umum diidentikkan pada perwujudan sustainabilitas (keberlanjutan) suatu sistem.
2. Secara khusus ditujukan untuk mewujudkan kinerja yang lebih baik dilihat dari aspek:
  - a. Efisiensi dalam hal waktu (*time*) dan sumber daya (*resources*) yang dibutuhkan guna mencapai suatu outcome.
  - b. Efektifitas berupa kepatasan usaha yang dilakukan demi hasil yang diinginkan.
  - c. Responsifitas yakni bagaimana mensinkronkan antara kebutuhan dan kemampuan untuk maksud tersebut.
  - d. Pembelajaran yang terindikasi pada kinerja individu, grup, organisasi, dan sistem.

### 3. Manfaat *Capacity Building*

Mengenai pengertian pengembangan kapasitas sumber daya manusia, Grindle dalam Haryono, dkk (2012: 48), menyatakan bahwa *“initiatives to develop human resources generally seek the capacity of individuals to carry out their professional and technical responsibilities”*. (Inisiatif untuk mengembangkan SDM, secara umum berusaha untuk meningkatkan kapasitas individu dalam menjalankan tanggung jawabnya secara profesional dan meningkatkan kemampuan teknisnya). Pengembangan kapasitas sumber daya manusia sangat bermanfaat baik bagi organisasi, para pegawai, maupun bagi pertumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara berbagai kelompok kerja dalam suatu organisasi. Misalnya bagi organisasi, terdapat setidaknya paling sedikit tujuh manfaat, yaitu :

- 1) Peningkatan produktifitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerjasama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialisik.
- 2) Terwujud hubungan yang sesuai antara atasan dan bawahan karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berfikir dan bertindak inovatif.
- 3) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggungjawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh para manajer.
- 4) Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
- 5) Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.



- 6) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan opsionalisasinya.
- 7) Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasi (Siagian, 2005) .

#### 4. Karakteristik *Capacity Building*

*Capacity Building* (Pengembangan kapasitas) menurut Gandara, (2008:16). dicirikan dengan hal-hal sebagai berikut:

- a. Merupakan sebuah proses yang berkelanjutan.
- b. Memiliki esesensi sebagai sebuah proses internal.
- c. Dibangun dari potensi yang telah ada.
- d. Memiliki nilai intrinsik tersendiri.
- e. Mengurus masalah perubahan.
- f. Menggunakan pendekatan terintegrasi dan holistik.

Indikator-indikator di atas dapat dimaknai bahwa pengembangan kapasitas merupakan suatu proses yang berlangsung secara berkelanjutan, bukan perangkat dari pencapaian hasil semata, seperti yang telah dijelaskan dilatar belakang, bahwa *capacity building* adalah proses pembelajaran akan terus melakukan keberlanjutan untuk tetap dapat bertahan terhadap perubahan lingkungan yang terjadi secara terus menerus.

*Capacity Building* bukan proses yang berangkat dari nol atau ketiadaan, melainkan berawal dari membangun potensi yang sudah ada untuk kemudian diproses agar lebih meningkat kualitas diri, kelompok, organisasi serta sistem agar tetap dapat bertahan di tengah lingkungan yang mengalami perubahan secara terus-menerus. *Capacity Building* bukan hanya ditujukan bagi pencapaian peningkatan kualitas pada satu komponen, bukan bersifat parsial melainkan holistik, karena *capacity*

*building* bersifat multidimensi dan dinamis yang dicirikan dengan adanya multi aktifitas serta bersifat pembelajaran untuk semua komponen sistem yang mengarah pada sumbangsih terwujudnya kinerja bersama (kolektif).

Walaupun konsep dasar dari *capacity building* ini adalah proses pembelajaran, namun *capacity building* pada penerapannya dapat diukur sesuai dengan tingkat pencapaiannya yang diinginkan, apakah diperuntukkan dalam jangka waktu yang pendek, menengah atau panjang. Proses *capacity building* dalam tingkatan yang terkecil merupakan proses yang berkaitan dengan pembelajaran dalam diri individu, kemudian pada tingkat kelompok, organisasi dan sistem dimana faktor-faktor tersebut juga difasilitasi oleh faktor eksternal yang merupakan lingkungan pembelajarannya. Dalam jangka waktu yang sangat panjang dan terus menerus, maka pengembangan kapasitas memerlukan aktifitas adaptif untuk meningkatkan kapasitas semua *stakeholdernya*.

##### **5. Dimensi dan Tingkatan *Capacity Building***

Konsep *capacity building* secara umum merupakan serangkaian strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas dari kinerja individu, kelompok atau organisasi serta sistem. Pada dasarnya pembangunan kapasitas meliputi tiga dimensi, yaitu, pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi, serta reformasi kelembagaan. Pembahasan mengenai ketiga dimensi pembangunan kapasitas tersebut berkaitan dengan fokus dan jenis aktivitas pembangunan kapasitas. Dimensi pengembangan sumber daya manusia

dengan fokus ketersediaan tenaga profesional dan personal teknis dengan jenis aktifitas seperti pelatihan, sistem upah dan rekrutmen. Dimensi penguatan organisasi dengan fokus pada sistem manajemen, meningkatkan kinerja tugas dan fungsi, dengan jenis aktifitas antara lain pemanfaatan personil, kepemimpinan dan komunikasi. Sedangkan dimensi reformasi kelembagaan berfokus kepada persoalan institusi dan sistem, dengan jenis aktifitas antara lain perubahan kebijakan, dan reformasi konstitusional.

Hal tersebut mendefinisikan apa yang dijelaskan oleh Grindle dalam Haryono, dkk (2012):

**Tabel 3. Dimensi Pembangunan Kapasitas**

<i>Dimension</i>	<i>Focus</i>	<i>Types of Activities</i>
<b><i>Human Resource</i></b> (Pengembangan SDM)	Ketersediaan tenaga teknis dan profesional.	Pelatihan, gaji, kondisi kerja, dan rekrutmen.
<b><i>Organizational Strengthening</i></b> (Penguatan Organisasi)	Sistem manajemen dalam mengembangkan performansi tugas-tugas khusus dan fungsi, struktur mikro.	Sistem insentif, pemanfaatan personil, kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, dan struktur manajerial.
<b><i>Institutional Reform</i></b> (Reformasi Kelembagaan)	Lembaga dan sistem; struktur makro.	Aturan permainan untuk rezim politik dan perubahan kebijakan, reformasi konstitusi.

Sumber: Grindle dalam Haryono, dkk (2012)

Dari tabel 3, dapat dijelaskan bahwa dimensi pembangunan kapasitas meliputi: *Pertama*, dimensi pengembangan sumber daya manusia, dengan fokus pada ketersediaan tenaga profesional dan personal teknis, sedangkan jenis aktifitasnya meliputi pelatihan, gaji, kondisi kerja,

dan rekrutmen. *Kedua*, dimensi penguatan organisasi, dengan fokus pada sistem manajemen, meningkatkan kinerja tugas dan fungsi spesifik, mikrostruktur, sedangkan jenis aktivitasnya meliputi sistem insentif, pemanfaatan personil, kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, dan struktur manajerial. *Ketiga*, dimensi reformasi kelembagaan, dengan fokus pada institusi dan sistem; makrostruktur, sedangkan jenis aktifitasnya meliputi aturan main rezim ekonomi dan politik, perubahan kebijakan dan hukum, serta reformasi konstitusional.

Dimensi pertama, yaitu Pengembangan Sumber Daya Manusia yang terfokus pada ketersediaan tenaga teknis dan profesional. Jenis aktivitasnya yaitu meliputi pelatihan, gaji, kondisi kerja, dan rekrutmen. Keempat jenis aktivitas pada dimensi pengembangan sumber daya manusia ini menjadi fokus penelitian yang akan peneliti bahas.

## 6. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Capacity Building*

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi penyelenggaraan maupun kesuksesan program pengembangan kapasitas. Namun secara khusus Yuwono dalam Haryono, dkk (2012:88) mengemukakan bahwa faktor-faktor signifikan yang mempengaruhi pengembangan kapasitas adalah sebagai berikut:

### 1. Komitmen bersama.

*Collective commitments* dari seluruh aktor yang terlibat dalam sebuah organisasi sangat menentukan sejauh mana pengembangan kapasitas akan dilaksanakan ataupun disukseskan. Komitmen

bersama ini merupakan modal dasar yang harus terus menerus ditumbuhkembangkan dan dipelihara secara baik oleh karena faktor ini akan menjadi dasar dari seluruh rancangan kegiatan yang akan dilakukan oleh sebuah organisasi. Tanpa adanya komitmen baik dari pimpinan tingkat atas, menengah maupun bawah dan juga staff yang dimiliki, sangatlah mustahil mengharapkan program pengembangan kapasitas bisa berlangsung apalagi berhasil dengan baik.

## 2. Kepemimpinan.

Faktor *conducive leadership* merupakan salah satu hal yang paling mendasar dalam mempengaruhi inisiasi dan kesuksesan program pengembangan kapasitas personal dalam kelembagaan sebuah organisasi. Dalam konteks lingkungan organisasi publik, harus terus menerus didorong sebuah mekanisme kepemimpinan yang dinamis sebagaimana yang dilakukan oleh sektor swasta. Hal ini karena tantangan ke depan yang semakin berat dan juga realistis keterbatasan sumber daya yang dimiliki sektor publik.

Kepemimpinan kondusif yang memberikan kesempatan luas pada setiap elemen organisasi dalam menyelenggarakan pengembangan kapasitas merupakan sebuah modal dasar dalam menentukan efektivitas kapasitas kelembagaan menuju realisasi tujuan organisasi yang diinginkan. Kepemimpinan memegang peranan penting dalam kesuksesan program pembangunan kapasitas organisasi.

### 3. Partisipasi.

Partisipasi merupakan salah satu persyaratan yang sangat penting karena menjadi dasar seluruh rangkaian kegiatan pembangunan kapasitas. Partisipasi dari semua level, tidak hanya level staff atau pegawai saja, tetapi juga level pimpinan atas, menengah dan bawah sangat dibutuhkan dalam penyelenggaraan program pembangunan kapasitas pemerintahan. Guna mewujudkan hal ini, maka sudah semestinya inisiatif partisipasi ini dibangun sejak awal hingga akhir program pembangunan kapasitas dalam rangka menjamin kontinuitas program.

### 4. Inovasi.

Inovasi juga merupakan persyaratan lain yang tidak kalah penting mendesak. Harus diakui bahwa inovasi adalah bagian dari program pembangunan kapasitas, khususnya dalam kerangka menyediakan berbagai alternatif dan metode pembangunan kapasitas yang bervariasi, dan menyenangkan. Hampir tidak mungkin terjadi pembangunan kapasitas tanpa diikuti oleh inovasi (karena *capacity building* merupakan bentuk dari sebuah inovasi). Pembangunan mengabaikan, menghambat ataupun tidak memberikan ruang terhadap inovasi. Inovasi penting karena pekerjaan bukanlah sesuatu yang statis sifatnya, tetapi justru dinamis sesuai dengan tuntutan publik yang kian tinggi.

### C. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi atau organisasi. Pengembangan SDM berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi dan misi suatu organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Grindle dalam Haryono, dkk (2012:52) menyebut bahwa *human resource development* itu mencakup (1) rekrutmen, (2) pelatihan, (3) sistem penggajian, dan (4) kondisi kerja.

Inisiatif dalam mengembangkan *human resource* (SDM) pada umumnya berusaha untuk meningkatkan kapasitas individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab teknis maupun profesional mereka. Inisiatif-inisiatif semacam ini mencari cara untuk mengatasi keterbatasan pendidikan dan *skill* yang ditentukan oleh kondisi ekonomi dan sosial dari kondisi keterbelakangan (*under development*) dan untuk memperbaiki batasan yang ditentukan oleh sifat *employment*/ketenagakerjaan sektor publik. *Training* dan perubahan skala remunerasi serta kondisi tempat kerja, misalnya, ditujukan untuk tujuan dasar dalam mempersiapkan, menarik dan mempertahankan profesional yang berdedikasi, mampu dan berorientasi-performa di dalam aktifitas sektor publik.

#### 1. Rekrutmen

Badan Kepegawaian Negara (2009) mendefinisikan rekrutmen sebagai suatu proses yang dilakukan organisasi untuk mencari dan

menemukan pegawai yang dibutuhkan, merupakan suatu aktivitas manajemen sumber daya manusia. Sedangkan menurut Papu dalam Haryono (2012:54), mengatakan bahwa rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, mengajak, dan menetapkan sejumlah orang dari dalam maupun dari luar perusahaan sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan sumber daya manusia.

Menurut Hasibuan (2012: 28), rekrutmen atau pengadaan pegawai adalah langkah pertama dan yang mencerminkan berhasil tidaknya suatu perusahaan mencapai tujuannya. Hasil yang didapat dari proses rekrutmen adalah sejumlah tenaga kerja yang akan memasuki proses seleksi, yaitu proses untuk menemukan kandidat yang mana yang paling layak untuk mengisi jabatan tertentu yang tersedia di suatu organisasi.

## **2. Pelatihan**

Setelah pegawai diterima melalui proses perekrutan dan seleksi, seringkali kemampuan pegawai tersebut belum sesuai dengan yang diharapkan, yang berkaitan dengan tuntutan produktifitas, sehingga mereka perlu dilatih. Pegawai yang sudah bekerja pun mungkin perlu juga dilatih, karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi dan lain-lainnya. Pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan (Hariandja dalam Haryono 2012: 59). Tetapi dilihat dari tujuannya, umumnya kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan lebih ditekankan kepada peningkatan pengetahuan untuk



melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja. Berdasarkan pengertian di atas, konsep pelatihan sebagaimana yang dikemukakan oleh Grindle adalah meliputi pelatihan dan pengembangan.

### 3. Sistem Penggajian

Gaji adalah suatu bentuk balas jasa ataupun penghargaan yang diberikan secara teratur kepada seorang atas jasa dan hasil kerjanya. Gaji sering juga disebut sebagai upah, dimana keduanya merupakan suatu bentuk kompensasi. Perbedaan gaji dan upah hanya terletak pada kuatnya ikatan kontrak kerja dan jangka waktu penerimaannya. Seorang menerima gaji pada umumnya diberikan pada setiap akhir bulan dan jumlahnya tetap (Haryono, 2012).

Menurut Sembiring dalam Sedarmayanti (2009:23) menambahkan bahwa setiap karyawan berhak atas imbalan (remunerasi) sebagai imbalan jasa atas pekerjaan yang dilakukan perusahaan. Atas jasa yang telah dilakukan oleh karyawan perusahaan memberikan imbalan yang biasanya berupa gaji atau upah. Karena gaji merupakan unsur yang penting bagi organisasi atau instansi, maka diperlukan suatu sistem yang dapat mengelola gaji secara baik. Sistem penggajian merupakan suatu jaringan prosedur yang dibuat secara terpadu untuk menghasilkan informasi mengenai gaji pegawai secara akurat dan memadai sehingga informasi tersebut dapat berguna bagi piha-pihak yang memerlukan.

#### 4. Kondisi Kerja

Kondisi pegawai akan lebih mudah untuk menyelesaikan pekerjaan mereka apabila kondisi kerja mendukung (seperti bersih, lingkungan menarik) tetapi jika kondisi kerja tidak mendukung (seperti panas, lingkungan ribut, tidak nyaman) pegawai akan sukar untuk melaksanakan tugasnya. Di samping itu, salah satu faktor pendukung utama personalia dalam melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman yaitu melalui perbaikan kondisi kerja. Seperti yang diungkapkan Sedarmayanti (2000:22) bahwa “Manusia akan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila ditunjang suatu kondisi kerja yang sesuai. Kondisi kerja dikatakan naik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman dan nyaman”.

Pengertian kondisi kerja menurut Mangkunegara (2005:105) adalah “Semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas kerja”. Berdasarkan pengertian kondisi kerja di atas maka, berikut ini beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya kondisi kerja dikaitkan dengan kemampuan manusia/pegawai, di antaranya menurut Mangkunegara (2005:105) faktor yang mempengaruhi pembentukan perilaku yang berhubungan dengan kondisi kerja, dapat dikelompokkan menjadi tiga macam yaitu kondisi kerja yang menyangkut:

1. Kondisi fisik kerja, yang mencakup penerangan, suhu udara, suara kebisingan, penggunaan warna, musik, kelembaban dan ruang gerak yang diperlukan.
2. Kondisi psikologis kerja, misalnya stres kerja, bosan kerja dan letih kerja.
3. Kondisi temporer kerja, yang dimaksud adalah peraturan lama kerja, waktu istirahat kerja dan *shif* kerja.



### BAB III

## METODE PENELITIAN

### A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dipakai dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif dan pendekatan yang dipakai adalah pendekatan kualitatif. Menurut Sugiyono (2015:9) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilaksanakan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna generalisasi.

Sedangkan menurut Moleong (2014:6) mengatakan bahwa “Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah”. Penelitian deskriptif adalah suatu metode dalam penelitian status kelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kilas peristiwa pada masa sekarang. Tujuannya adalah membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai faktor-faktor, sifat-sifat serta lingkungan antara fenomena yang diselidiki (Nazir, 1998:63).

Sedangkan penelitian deskriptif adalah pilihan peneliti karena tujuan peneliti yaitu ingin mendapatkan data untuk mendeskripsikan keadaan atau fenomena secara menyeluruh berkenaan dengan Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia. Penelitian deskriptif sendiri lebih mengarah pada data yang berbentuk olahan kata, serta hasilnya berupa sajian ataupun kutipan-kutipan. Pendekatan kualitatif dapat berperan untuk mendeskripsikan suatu proses kegiatan berdasarkan apa yang terjadi di lapangan sebagai bahan kajian lebih lanjut untuk menemukan kekurangan ataupun kelemahan suatu sistem sehingga dapat ditemukan upaya untuk penyempurnaannya. Serta menganalisis dan menafsirkan suatu fakta, gejala dan peristiwa yang terjadi di lapangan sebagaimana adanya dalam konteks ruang dan waktu serta situasi lingkungan secara alami.

Pemilihan penggunaan metode kualitatif disebabkan karena sifat dari masalah yang akan diteliti adalah mendeskripsikan suatu masalah ataupun fenomena yang terjadi mengenai pengembangan kapasitas sumber daya manusia. Peneliti menggunakan metode deskriptif agar dapat mendeskripsikan keadaan subyek atau obyek peneliti berdasarkan fakta-fakta lapangan. Sumber data primer didapat dari pejabat struktural, petugas yang langsung berhadapan dengan pelaksanaan program atau aplikasi. Teknik pengumpulan datanya dilakukan melalui wawancara mendalam dan dokumentasi.

## **B. Fokus Penelitian**

Suatu penelitian perlu menentukan fokus penelitiannya, hal ini bertujuan untuk membatasi penelitian sehingga objek yang diteliti tidak terlalu luas, dengan demikian peneliti dapat menentukan mana data yang perlu dikumpulkan dan mana

data yang tidak perlu dikumpulkan, sehingga mempermudah dalam pencarian data serta informasi yang diperlukan (Moleong, 2014:94). Fokus penelitian dalam penulisan skripsi ini adalah:

1. Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) di Biro SDM Kemenristekdikti:
  - a. Rekrutmen
  - b. Pelatihan
  - c. Remunerasi/gaji
  - d. Kondisi Kerja
2. Faktor pendukung dan penghambat di Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia dalam pengembangan kapasitas kelembagaan.
  - a. Faktor Pendukung
  - b. Faktor Penghambat

### **C. Lokasi dan Situs Penelitian**

Lokasi penelitian merupakan tempat atau letak dimana peneliti melakukan penelitian. Berdasarkan lokasi ini peneliti memperoleh data dan informasi yang berkaitan dengan tema, masalah serta fokus penelitian yang ditetapkan. Lokasi penelitian ini dilaksanakan di Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi RI bertempat di Jalan Jenderal Sudirman Pintu Satu Senayan, 10270, Jakarta Pusat, Telp. (021) 57946100, Fax. (021) 5794607.

Alasan pemilihan lokasi ini yaitu karena dari informasi yang peneliti peroleh disaat menjalani program magang, yaitu Biro SDM Kemenristekdikti,

masih dibutuhkan pengembangan kapasitas sumber daya manusia, dimana kementerian ini dapat dikatakan kementerian yang baru berdiri sejak tahun 2015 dan jumlah pegawai saat ini yang ada tidak sebanding dengan tugas-tugas yang menjadi beban tanggung jawab di Biro SDM. Data jumlah pegawai yang bekerja di Biro SDM, yaitu:

**Tabel 4. Jumlah Pegawai Biro SDM Kemenristekdikti 2017**

<b>Bagian</b>	<b>Jumlah</b>
1. Perencanaan dan Pengembangan	21
2. Mutasi, Disiplin dan Pemberhentian	37
3. Jabatan Fungsional	26
4. Sistem Informasi dan Kinerja	16

Sumber : [birosdm.ristekdikti.go.id](http://birosdm.ristekdikti.go.id)

Keterangan jumlah data di atas hanya total dari jumlah pegawai PNS pada Biro SDM Kemenristekdikti. Jumlah pegawai non-PNS selaku Pegawai Perjanjian dengan Perjanjian Kontrak (PPPK) yaitu 26 pegawai yang terbagi ke dalam 4 bagian. Alasan lain yang melatarbelakangi pemilihan lokasi ini, mengingat bahwa Kemenristekdikti merupakan Kementerian baru yang terintegrasi pada tahun 2015 antara Kementerian Riset dan Teknologi dengan urusan pendidikan tinggi yang sebelumnya berada di bawah naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud), maka hal ini menjadi sorotan penting dalam hal pengembangan kapasitas sumber daya manusia yang mengatur dan melaksanakan visi misi baru organisasi setelah tergabung.

Sedangkan yang dimaksud dengan situs penelitian yaitu merupakan tempat dimana peneliti dapat menangkap keadaan yang sebenarnya dari obyek yang diteliti. Adapun situs penelitian dalam penelitian ini yaitu pada Biro Sumber

Daya Manusia, Bagian Perencanaan dan Pengembangan, Kemenristekdikti Republik Indonesia.

#### **D. Sumber Data**

Meletakkan data dalam penelitian kualitatif merupakan sesuatu yang penting. Menurut Loflan dan Lofland sebagaimana dikutip oleh Moleong (2014) memaparkan bahwa sumber data utama dalam kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Oleh karena itu, sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder.

##### **1. Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh dari sumber secara langsung tanpa melalui perantara yakni langsung dari pelaku yang disebut *firsthand information*. Sumber data diperoleh dari hasil wawancara dengan informan kemudian dicatat dalam bentuk catatan tertulis atau perekam video atau *audio tape*. Data primer biasanya juga disebut data asli, adapun data primer dalam penelitian ini meliputi pengamatan dan observasi secara langsung dan wawancara dengan pihak Biro Sumber Daya Manusia, khususnya pada bagian Perencanaan dan Pengembangan di Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi RI yaitu:

- a. Bapak Ary Hendrarto Saleh (Kepala Biro SDM).
- b. Bapak Putu (Kepala Bagian Perencanaan dan Pengembangan SDM,).



- c. Ibu Tri Haryani ( Kepala Bagian Mutasi, Disiplin, dan Pemberhentian).
- d. Bapak Sutisna (Kepala Sub Bagian Tata Usaha).
- e. Bapak Rahman ( Kepala Sub Bagian Jabatan Fungsional III).
- f. Bapak M. Muaz Ramadhan (Pegawai PNS).
- g. Bapak Tata (Pegawai PNS).
- h. Bapak Harnanda Himawan ( Pegawai PNS).
- i. Ibu Nurul Hadi (PPPK).
- j. Bapak Nursyamsu Jatiningrat (Pegawai PPPK).

## 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung melalui arsip, dokumen maupun laporan yang mendukung data primer. Adapun sumber data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

- a. Gambaran umum tentang Kemenristekdikti RI yang berisi mengenai gambaran lokasi penelitian, visi dan misi, struktur organisasi, sumber daya manusia, tugas pokok dan fungsi, bidang dan kegiatan Kemenristekdikti RI.
- b. Peraturan Presiden Nomor 13 Tahun 2015 tentang Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi.
- c. Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi (Permenristekdikti) No 13 Tahun 2015 tentang penataan organisasi di lingkungan Kemenristekdikti.
- d. Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data kualitatif ini dengan menggunakan metode wawancara, observasi, serta bahan dokumenter. Secara lebih rinci teknik pengumpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Wawancara adalah bentuk komunikasi langsung peneliti kepada narasumber, dalam pengambilan datanya menggunakan daftar pertanyaan untuk mendapatkan informasi dari narasumber atau informan. Hal ini selaras dengan pendapat Bungin (2012:108) bahwa wawancara secara mendalam yaitu proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab secara tatap muka, dengan atau tanpa pedoman wawancara, dimana peneliti dari informan terlibat dalam kehidupan sosial.
2. Observasi merupakan bentuk pengamatan langsung oleh peneliti terhadap objek atau fenomena yang diteliti dalam lokasi atau situs penelitian untuk memperoleh data yang akurat, relevan dan aktual. Observasi yang dilakukan peneliti dalam penelitian ini untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai upaya pengembangan kapasitas kemenristekdikti.
3. Dokumentasi dilakukan dengan mencatat dan memanfaatkan data yang ada di instansi terkait dengan penelitian berupa dokumen, surat keputusan, hasil rapat koordinasi atau sosialisasi dan lain sebagainya.

### **F. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data agar pekerjaan menjadi lebih mudah dan hasilnya lebih

sistematis dan lengkap sehingga mudah untuk diolah. Adapun instrumen penelitian yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah:

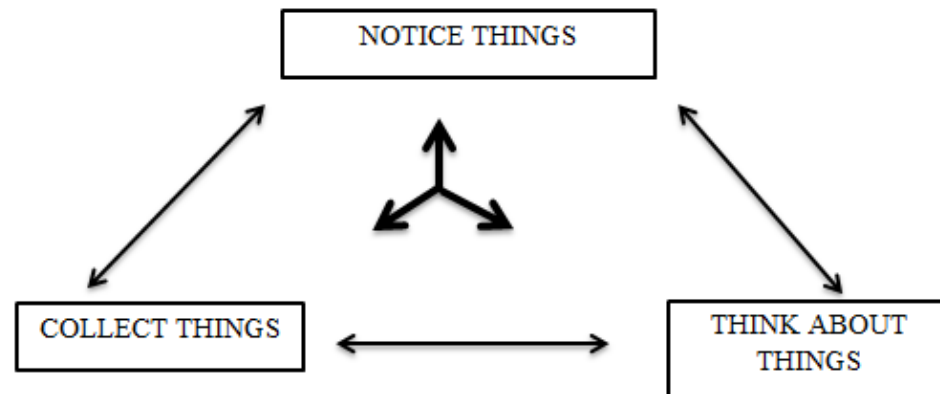
1. Peneliti sendiri, yaitu dengan cara menyaksikan dan mengamati secara langsung peristiwa-peristiwa yang berkaitan dengan objek yang diteliti.
2. Pedoman wawancara atau *interview guide*, digunakan sebagai kerangka dasar dalam melakukan wawancara agar wawancara yang dilakukan peneliti tetap terarah dan tetap menjaga relevansi terhadap masalah dalam penelitian.
3. Perangkat penunjang, meliputi buku catatan, alat tulis menulis, *smartphone* untuk merekam dan mencatat atau mengirim via *email* data-data yang diperlukan dalam penelitian.

#### **G. Analisis Data**

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan model analisis data menurut Seidel. Menurut Seidel aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh Moleong (2014: 248). Dalam prosesnya analisis data kualitatif menurut Seidel terdiri dari 3 proses, yaitu:

1. Mencatat yang menghasilkan catatan lapangan, dengan hal itu diberi kode agar sumber datanya tetap dapat ditelusuri.
2. Mengumpulkan, memilah-milah, mengklasifikasikan, mensintesiskan, membuat ikhtisar, dan membuat indeksinya.

3. Berfikir, dengan jalan membuat agar kategori data itu mempunyai makna, mencari dan menemukan pola dan hubungan-hubungan, dan membuat temuan-temuan umum.



**Gambar 1: Teknik Analisis Data Model Seidel 1998**

Sumber : Seidel, 1998

Berdasarkan proses analisis diatas maka dalam hal analisis data ini peneliti fokuskan pada aspek pengembangan kapasitas sumber daya manusia di Kemenristekdikti. Pada prosesnya, tentunya dalam teknik ini peneliti memperoleh data secara sistematis melalui hasil wawancara, observasi, dokumentasi yang diperoleh langsung di lapangan dalam bentuk catatan lapangan. Kemudian peneliti menelaah setiap data yang dikumpulkan, dipilah-pilah diklasifikasikan, membuang data yang tidak perlu, menajamkan, dan mengorganisasikannya sehingga kesimpulan finalnya dapat ditemukan hasilnya yang berhubungan.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian

##### 1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

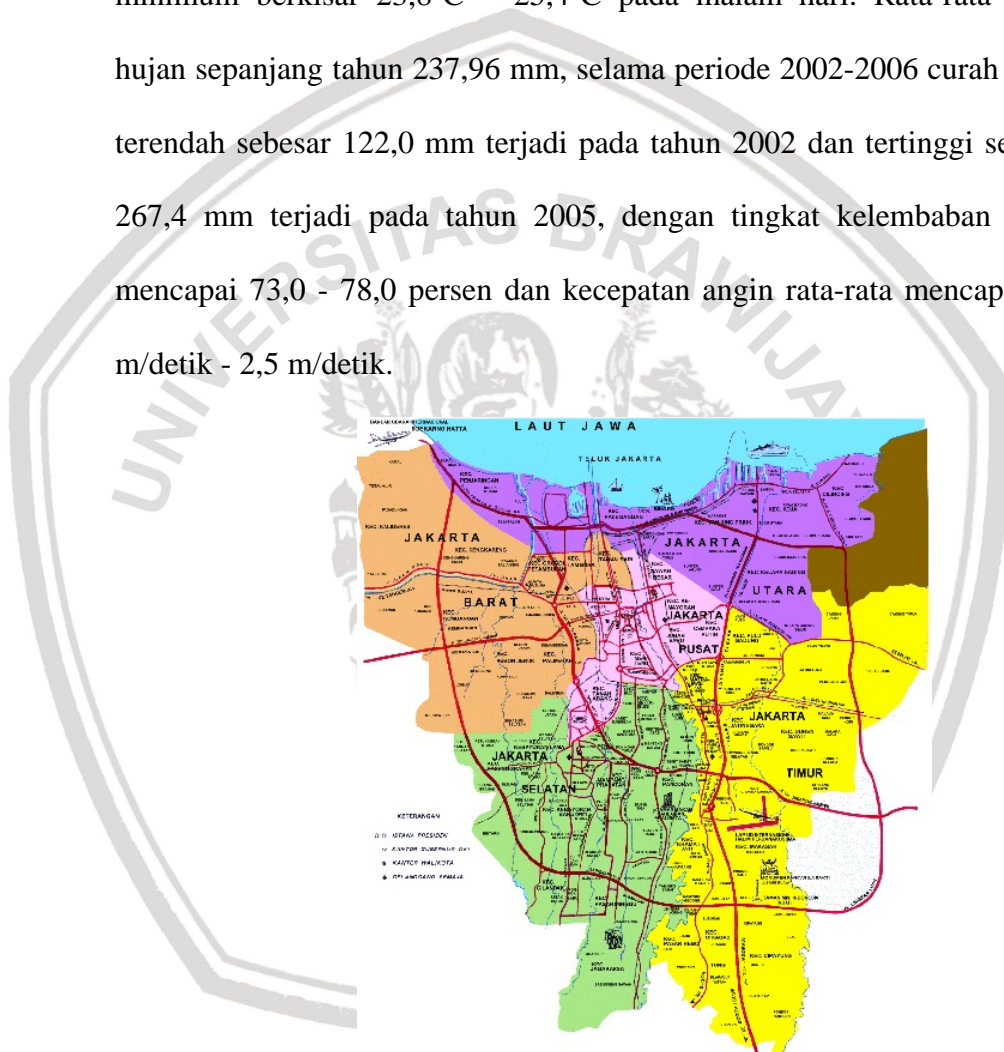
###### a. Kondisi Umum Lokasi Penelitian

Provinsi DKI Jakarta terbagi menjadi 5 wilayah Kota administrasi dan satu Kabupaten administratif, yakni: Kota administratif Jakarta Pusat dengan luas 47,90 km<sup>2</sup>, Jakarta Utara dengan Luas 142,20 km<sup>2</sup>, Jakarta Barat dengan luas 126,15 km<sup>2</sup>, Jakarta Selatan dengan luas 145,73 km<sup>2</sup>, dan Kota administratif Jakarta Timur dengan luas 187,73 km<sup>2</sup>, serta Kabupaten Administratif Kepulauan Seribu dengan luas 11,81 km<sup>2</sup>. Di sebelah utara membentang pantai sepanjang 35 km, yang menjadi tempat bermuaranya 13 buah sungai dan 2 buah kanal. Di sebelah selatan dan timur berbatasan dengan Kota Depok, Kabupaten Bogor, Kota Bekasi dan Kabupaten Bekasi, sebelah barat dengan Kota Tangerang dan Kabupaten Tangerang, serta di sebelah utara dengan Laut Jawa.

Secara geologis, seluruh dataran terdiri dari endapan pleistocene yang terdapat pada  $\pm 50$  m di bawah permukaan tanah. Bagian selatan terdiri atas lapisan alluvial, sedang dataran rendah pantai merentang ke bagian pedalaman sekitar 10 km. Di bawahnya terdapat lapisan endapan yang lebih tua yang tidak tampak pada permukaan tanah karena tertimbun seluruhnya oleh endapan alluvium. Di wilayah bagian utara baru terdapat pada kedalaman 10-25 m, makin ke selatan permukaan keras semakin

dangkal 8-15 m. Pada bagian tertentu juga terdapat lapisan permukaan taah yang keras dengan kedalaman 40 m.

Keadaan Kota Jakarta umumnya beriklim panas dengan suhu udara maksimum berkisar  $32,7^{\circ}\text{C}$  –  $34,4^{\circ}\text{C}$  pada siang hari, dan suhu udara minimum berkisar  $23,8^{\circ}\text{C}$  –  $25,4^{\circ}\text{C}$  pada malam hari. Rata-rata curah hujan sepanjang tahun 237,96 mm, selama periode 2002-2006 curah hujan terendah sebesar 122,0 mm terjadi pada tahun 2002 dan tertinggi sebesar 267,4 mm terjadi pada tahun 2005, dengan tingkat kelembaban udara mencapai 73,0 - 78,0 persen dan kecepatan angin rata-rata mencapai 2,2 m/detik - 2,5 m/detik.



**Gambar 2. Peta Provinsi DKI Jakarta**

Sumber: Portal Resmi Provinsi DKI Jakarta (Tahun 2008)

**b. Lambang Provinsi DKI Jakarta****Gambar 3. Lambang Provinsi DKI Jakarta**

Sumber: Portal Resmi Provinsi DKI Jakarta (Tahun 2008)

Keterangan Gambar:

Lukisan Perisai segi lima yang didalamnya melukiskan gerbang terbuka.

- 1) Didalam gerbang terbuka itu terdapat “Tugu Nasional” yang dilingkari oleh untaian (krans) padi dan kapas. Sebuah tali melingkar pangkal tangkai-tangkai padi dan kapas.
- 2) Pada bagian atas pintu gerbang tertulis sloka “Jaya Raya”, sedang dibagian bawah perisai terdapat lukisan ombak-ombak laut.
- 3) Pinggiran perisai digaris tebal dengan warna emas.
- 4) Gerbang terbuka bagian atas berwarna putih, sedang huruf-huruf sloka “Jaya Raya” yang tertulis di atasnya berwarna merah.
- 5) “Tugu Nasional” berwarna putih.

- 6) Untaian (krans) padi berwarna kuning dan untaian (krans) kapas berwarna hijau serta putih.
- 7) Ombak-ombak laut berwarna dan dinyatakan dengan garis-garis putih, kesemuanya ini dilukiskan atas dasar yang berwarna biru.

Arti lambang DKI Jakarta seperti yang tercantum dalam Peraturan Daerah Provinsi DKI Jakarta No. 6 Tahun 1963 yaitu sebagai berikut:

- 1) Jakarta sebagai kota revolusi dan kota proklamasi kemerdekaan Indonesia.
- 2) Jakarta sebagai Ibu Kota Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pengertian kota dilambangkan dengan gerbang (terbuka). Kekhususan Kota Jakarta sebagai kota revolusi dan kota proklamasi dilambangkan dengan “Tugu Nasional” yang melambangkan kemegahan dan daya juang dan cipta Bangsa dan rakyat Indonesia yang tak kunjung padam. “Tugu Nasional” ini dilingkari oleh untaian pada dan kapas dimana pada permulaan tangkai-tangkainya melingkar sebuah tali berwarna emas, yakni lambang cita-cita dari pada perjuangan Bangsa Indonesia yang bertujuan suatu masyarakat adil dan makmur dalam persatuan yang kokoh erat. Dibagian bawah terlukis ombak-ombak laut yang melambangkan suatu ciri khusus dari kota dan negeri kepulauan Indonesia. Keseluruhan ini dilukiskan atas dasar warna biru, warna angkasa luar yang



membayangkan cinta kebebasan dan cinta damai Bangsa Indonesia. Dan keseluruhan ini pula berada dalam gerbang, dan pada pintu gerbang itu terteralah dengan kemegahan yang sederhana sloka “Jaya Raya” satu sloka yang menggelorakan semangat segala kegiatan Jakarta Raya sebagai Ibu Kota dan Kota Perjuangan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dan keseluruhan ini pula berada dalam kesatuan yang seimbang pada bentuk perisai segi lima yang bergaris tebal emas, sebagai pernyataan permuliaan terhadap dasar falsafah negara “Pancasila”

### **c. Visi dan Misi Provinsi DKI Jakarta**

Visi Provinsi DKI Jakarta:

“Jakarta Baru, kota modern yang tertata rapih, menjadi tempat hunian yang layak dan manusiawi, memiliki masyarakat yang berkebudayaan, dan dengan pemerintahan yang berorientasi pada pelayanan publik.”

Penjelasan Visi:

- 1) Ibu Kota NKRI yang sejajar dengan kota lain di dunia dan berdaya saing global.
- 2) Kota yang dapat menjamin kehidupan yang aman, nyaman dan berkelanjutan.
- 3) Kota berbudaya yang didukung oleh masyarakat produktif dan sejahtera.

- 4) Kota yang dapat menyelenggarakan pemerintahan yang baik dan transparan dalam rangka menyediakan pelayanan publik yang berkualitas.

Misi Provinsi DKI Jakarta:

- 1) Mewujudkan Jakarta sebagai kota modern yang tertata rapih serta konsisten dengan Rencana Tata Ruang Wilayah.
- 2) Menjadikan Jakarta sebagai kota yang bebas dari masalah-masalah menahun seperti macet, banjir, pemukiman kumuh, sampah, dll.
- 3) Menjamin ketersediaan hunian dan ruang publik yang layak serta terjangkau bagi warga kota dan ketersediaan pelayanan kesehatan yang gratis sampai rawat inap dan pendidikan yang berkualitas secara gratis selama 12 tahun untuk warga Jakarta.
- 4) Membangun budaya masyarakat perkotaan yang toleran, tetapi juga sekaligus memiliki kesadaran dalam memelihara kota.
- 5) Membangun pemerintah yang bersih dan transparan serta berorientasi pada pelayanan publik.

**d. Penduduk**

Jumlah penduduk Provinsi DKI Jakarta terus mengalami peningkatan setiap tahunnya, baik dikarenakan pertumbuhan alami maupun karena faktor migrasi. Berdasarkan hasil Proyeksi Penduduk dari Hasil Sensus Penduduk 2010, jumlah penduduk Provinsi DKI Jakarta tahun 2013 sebesar 9,97 juta jiwa. Tahun 2014 meningkat menjadi 10,08 juta (meningkat hampir 105 ribu jiwa setahun) atau

dapat dikatakan secara rata-rata penduduk Jakarta setiap jamnya bertambah 12 orang (BPS Jakarta, 2015)

DKI Jakarta adalah provinsi dengan penduduk terpadat di Indonesia dimana kepadatannya mencapai lebih dari 5000 jiwa/km<sup>2</sup>. Sex ratio atau perbandingan penduduk laki-laki dan perempuan di Provinsi DKI Jakarta Tahun 2014 mencapai 101,2. Ini artinya penduduk laki-laki lebih banyak 1,3% dibandingkan perempuan. Dengan mengetahui bahwa jumlah laki-laki lebih banyak dari perempuan mengindikasikan bahwa pertumbuhan penduduk alamiah di Provinsi DKI Jakarta dapat terkendali.

**Tabel 5. Jumlah Penduduk dan Laju Pertumbuhan Penduduk Menurut Kabupaten/Kota di Provinsi DKI Jakarta 2010, 2014, dan 2015**

Kabupaten/Kota	Jumlah Penduduk (ribu)			Laju Pertumbuhan Penduduk per Tahun	
	2010	2014	2015	2010-2015	2014-2015
1	2	3	4	5	6
1 Kepulauan Seribu	21 414	23 011	23 340	1,74	1,43
2 Jakarta Selatan	2 071 628	2 164 070	2 185 711	1,08	1,00
3 Jakarta Timur	2 705 818	2 817 994	2 843 816	1,00	0,92
4 Jakarta Pusat	895 371	910 381	914 182	0,42	0,42
5 Jakarta Barat	2 292 997	2 430 410	2 463 560	1,45	1,36
6 Jakarta Utara	1 653 178	1 729 444	1 747 315	1,11	1,03
<b>DKI Jakarta</b>	<b>9 640 406</b>	<b>10 075 310</b>	<b>10 177 924</b>	<b>1,09</b>	<b>1,02</b>

Sumber: Portal Resmi Badan Pusat Statistik Provinsi DKI Jakarta (2017)

Penduduk di Jakarta Timur adalah yang paling banyak diantara lima wilayah lainnya. Tercatat pada tahun 2015, jumlah penduduk di Jakarta Timur mencapai 2,8 juta lebih. Jika dilihat menurut

pertumbuhannya Jakarta Barat adalah wilayah dengan tingkat ekspansi penduduk paling cepat. Pertumbuhan hunian di Jakarta Barat menjadi salah satu pemicu pertumbuhan penduduk yang cukup tinggi. Pertumbuhan penduduk di Jakarta Barat dalam satu tahun terakhir mencapai hampir 34 ribu jiwa.

## **2. Gambaran Umum Situs Penelitian**

### **a. Sejarah Kemenristekdikti RI**

Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia (Kemenristekdikti RI) berdiri sejak tahun 1962 dengan nama Kementerian Urusan Riset Nasional Republik Indonesia, kemudian pada tahun 1973 berubah nama menjadi Menteri Negara Riset. Periode tahun 1986-2001 menjadi Menteri Negara Riset dan Teknologi, dan tahun 2002 sesuai Surat Edaran Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara perihal Penamaan Instansi Pemerintah, Kantor Menteri Negara disebut dengan Kementerian Riset dan Teknologi. Pada tahun 2005, berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 9 Tahun 2005 institusi ini disebut Kementerian Negara Riset dan Teknologi (KNRT) atau dengan sebutan Kementerian Negara Ristek sebelum kembali berganti nomenklatur sesuai Peraturan Presiden Nomor 47 Tahun 2009 menjadi Kementerian Riset dan Teknologi.

Pada tahun 2014 pada masa kepemimpinan Presiden Jokowi, nomenklatur Kementerian Riset dan Teknologi kembali berubah menjadi

Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi. Perubahan ini merupakan konsekuensi dari penggabungan urusan pendidikan tinggi ke kementerian ini yang sebelumnya berada di bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

#### **b. Gambaran Umum Kemeristekdikti RI**



**Gambar 4. Gedung Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi**

Sumber: Dokumentasi Penulis, 2018

Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia atau yang biasa disebut Kemenristekdikti adalah Kementerian dalam Pemerintahan Indonesia yang membidangi urusan Pendidikan Tinggi, Sistem Nasional Penelitian, serta Pengembangan Penerapan Iptek. Dalam Undang – Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi serta dengan mempertimbangkan kondisi umum dan aspirasi masyarakat, kerangka kerja logis yang dibangun untuk menopang daya

saing nasional, mengoptimalkan potensi yang dimiliki oleh Kemenristekdikti.

Kemenristekdikti berlokasi di pusat kota di Gedung D Jalan Jenderal Sudirman Pintu Satu, Senayan, Jakarta Pusat yang masih dalam lingkungan Blok M dan berada dekat di antara Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI.

### c. Logo Organisasi



**Gambar 5. Logo Kemenristekdikti RI**  
Sumber: Portal resmi Biro SDM Kemenristekdikti RI

Filosofi Logo:

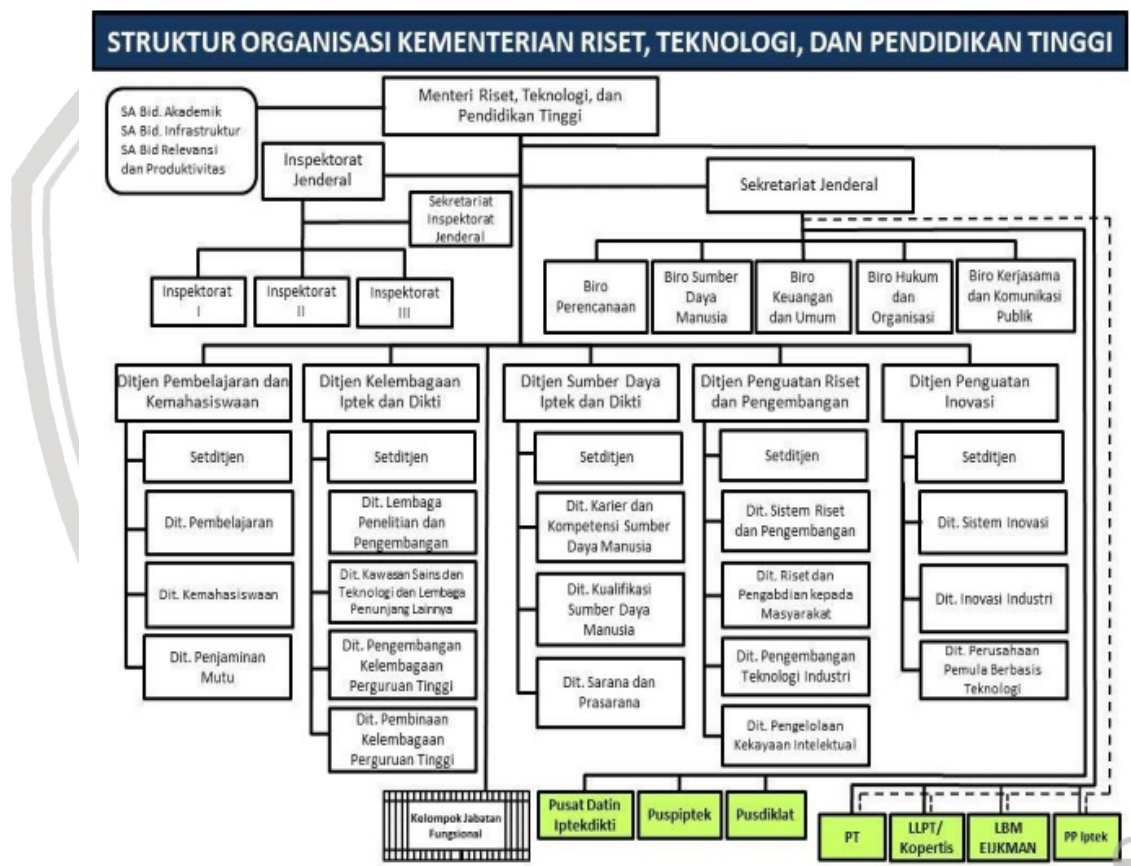
“Melambungkan teknologi dan sumber daya manusia yang sinergis dan selalu berkaitan erat dalam menyambut/menyongsong masa depan yang lebih baik.”

1. Simbol manusia/orang (kesan) yang dibuat lebih simpel dan dimanis.
2. Simbol teknologi yang selalu tumbuh berkembang mengikuti zaman.

3. Warna biru muda dan biru tua (perpaduan *color identify* Dikti dan Ristek).

#### d. Struktur Organisasi Kemenristekdikti RI

Sesuai dengan Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi (Permenristekdikti) No. 15 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kemenristekdikti susunan organisasi Kemenristekdikti adalah sebagaimana ditunjukkan pada bagan berikut:



**Gambar 6. Struktur Organisasi Kemenristekdikti**

Sumber: Lampiran Permenristekdikti No. 15 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kemenristekdikti

### e. Gambaran Umum Biro Sumber Daya Manusia Kemenristekdikti

#### RI

Biro Sumber Daya Manusia mempunyai tugas melaksanakan koordinasi perumusan kebijakan, koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan, pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan di bidang pembinaan integritas dan penegakan disiplin sumber daya manusia.

Dalam melaksanakan tugas, Biro Sumber Daya Manusia menyelenggarakan fungsi:

1. Pelaksanaan penyusunan program kerja biro.
2. Pelaksanaan analisis kebutuhan pegawai di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi.
3. Penyusunan rencana kebutuhan pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi.
4. Penyusunan bahan distribusi formasi pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi.
5. Penyusunan bahan koordinasi pengadaan pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi.
6. Penyusunan bahan seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS).
7. Melaksanakan pengadaan pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi.



8. Melaksanakan penyusunan bahan pengendalian formasi pegawai di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi.
9. Melaksanakan penyusunan bahan koordinasi pengendalian formasi pegawai.
10. Pelaksanaan penyusunan usul pengangkatan dan penetapan pengangkatan CPNS di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi.
11. Pelaksanaan pemantauan dan evaluasi perencanaan dan pengadaan pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi.
12. Melaksanakan pengumpulan dan pengelolaan data kompetensi jabatan di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi.
13. Melaksanakan penyusunan peta kompetensi pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi.
14. Melaksanakan analisis peta kompetensi pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi.
15. Melaksanakan penyusunan rekomendasi penempatan, peningkatan kompetensi, dan promosi pegawai di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi.
16. Melaksanakan pemutakhiran peta kompetensi pegawai.

- 17. Melaksanakan urusan administrasi Biro
- 18. Melaksanakan penyimpanan dan pemeliharaan dokumen Biro.

**f. Struktur Organisasi Biro Sumber Daya Manusia Kemenristekdikti RI**

Struktur organisasi Biro Sumber Daya Manusia Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi saat ini adalah:



**Gambar 7. Struktur Organisasi Biro SDM Kemenristekdikti**  
 Sumber: Lampiran Permenristekdikti No. 15 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kemenristekdikti

Berikut ini adalah rincian tentang informasi bagian-bagian di dalam Biro Sumber Daya Manusia berdasarkan Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 15. Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kemenristekdikti:



## 1. Bagian Perencanaan dan Pengembangan

Kegiatan di lingkungan Bagian Perencanaan dan Pengembangan adalah:

### a) Subbagian Perencanaan dan Pengadaan Pegawai

1. Pemrosesan Berkas Usul CPNS
2. Pemrosesan Penetapan SK PNS
3. Pemrosesan Penetapan SK CPNS
4. Penyusunan Soal Tes Kompetensi Bidang
5. Penyusunan Formasi Pegawai
6. Proses Penerimaan CPNS

### b) Subbagian Peningkatan Kompetensi

1. Pemrosesan Usul SK Tugas Belajar
2. Pemrosesan Usul Tunjangan Tugas Belajar
3. Pemrosesan Usul Perpanjangan Tugas Belajar
4. Pemrosesan Usul SK Izin Belajar Unit Utama

### c) Subbagian Pengembangan Sistem Karier

1. Diklat Prajabatan
2. Diklat Kepemimpinan Tingkat I
3. Diklat Kepemimpinan Tingkat II, III, dan IV
4. Assesment Pegawai
5. Penyesuaian Ijazah
6. Penyusunan Standar Kompetensi

## 2. Bagian Mutasi, Disiplin dan Pemberhentian

Kegiatan di lingkungan Bagian Mutasi, Disiplin dan Pemberhentian adalah:

### a) Subbagian Tata Usaha

1. Pesuratan.
2. Pengajuan Pengadaan Barang.
3. Kenaikan pangkat di lingkungan Biro SDM.
4. Pengajuan Surat Cuti/Ijin.
5. Kenaikan gaji berkala di lingkungan Sekretariat Jenderal.
6. Penyusunan rencana program dan anggaran.
7. Pencacatan barang milik negara.

### b) Subbagian Mutasi Jabatan Pimpinan Tinggi dan Administrasi

1. Kenaikan Pangkat Jabatan Pimpinan Tinggi dan Administrasi.
2. Perbaikan SK kenaikan pangkat Tenaga Administrasi.
3. Pindah antar instansi.
4. Pindah antar unit.
5. Alih status menjadi fungsional umum.
6. Pengangkatan pejabat pimpinan tinggi di lingkungan kopertis.
7. Pengangkatan pejabat pimpinan tinggi di lingkungan perguruan tinggi negeri.
8. Pemberhentian pejabat pimpinan tinggi, administrator, dan pengawas.
9. Pengangkatan pejabat administrator dan pengawas.

10. Pengaktifan kembali setelah tugas belajar tenaga administrasi.
11. Pengusulan Cuti di Luar Tanggungan Negara bagi fungsional umum.
12. Pengaktifan setelah Cuti di Luar Tanggungan Negara bagi fungsional umum.
13. Peninjauan masa kerja.

c) Subbagian Disiplin dan Pemberhentian

Kegiatan di lingkungan Subbagian Disiplin dan Pemberhentian adalah:

1. Usul pensiun PNS di lingkungan Kemenristekdikti
2. Penetapan SK jaminan kecelakaan kerja dan jaminan kematian.
3. Penetapan SK penjatuhan disiplin & penetapan SK pemberhentian sementara karena tindak pidana
4. Penetapan SK pemberhentian sementara dari jabatan organik.
5. Penetapan SK pemberhentian atas permintaan sendiri.
6. Usul penjatuhan hukuman disiplin PNS tidak atas permintaan sendiri kepada Presiden cq. Kepala BKN.
7. Penetapan SK pemberhentian sementara karena tindak pidana.

3. Bagian Jabatan Fungsional

a) Subbagian Jabatan Fungsional I dan II

1. Proses kenaikan pangkat dosen.
2. Proses pindah antar instansi dosen.
3. Proses pindah unit kerja dosen.

4. Proses alih status menjadi dosen.
  5. Proses perbantuan dosen.
  6. Proses Cuti di Luar Tanggungan Negara dosen.
  7. Proses pengaktifan dosen setelah CLTN.
  8. Proses Peraturan Menteri Keuangan (PMK) dosen.
  9. Proses pengangkatan Guru Besar Emeritus.
  10. Pemberhentian dari jabatan fungsional dosen.
  11. Kenaikan jabatan.
  12. Pengaktifan setelah tugas belajar.
  13. Pengaktifan setelah perbantuan.
  14. Pembebasan karena tugas belajar.
  15. Pembebasan karena perbantuan.
  16. *Inpassing* dosen non PNS.
  17. Kenaikan pangkat penyetaraan dosen non PNS.
  18. Penyesuaian jabatan dosen yang diperoleh sebelum menjadi PNS.
- b) Subbagian Jabatan Fungsional III
1. Proses pengusulan PAK Jabatan Fungsional Tertentu (JFT)
  2. Proses kenaikan pangkat JFT.
  3. Proses pindah antarinstansi JFT.
  4. Proses pindah unit kerja Pranata Laboratorium Pendidikan (PLP).
  5. Proses CLTN JFT.
  6. Proses pengaktifan setelah CLTN.
  7. Pengangkatan pertama dalam JFT.

8. Pindah alih jalur (terampil ke ahli).
9. Kenaikan jabatan JFT.
10. Pengaktifan setelah tugas belajar JFT.
11. Pembebasan karena tugas belajar JFT.
12. Pemberhentian dari jabatan fungsional non dosen.

#### 4. Bagian Sistem Informasi dan Kinerja

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan unit kerja dibawah Bagian Sistem Informasi dan Kinerja, antara lain:

##### a) Subbagian Sistem Informasi

1. SIAP (Sistem Informasi Administrasi Kepegawaian).
2. Presensi (Aplikasi presensi).
3. Pelayanan Pegawai.

##### b) Subbagian Kinerja dan Penghargaan

1. Sasaran Kerja Pegawai UTAMA
2. Penghargaan Satya Lencana

##### c) Subbagian Tata Naskah Kepegawaian

1. KARPEG (Kartu Pegawai)
2. KARIS/KARSU (Kartu Istri/Kartu Suami)
3. ARSIP PEGAWAI

#### g. Visi dan Misi Kemenristekdikti

##### 1. Visi

“Terwujudnya pendidikan tinggi yang bermutu serta kemampuan iptek dan inovasi untuk mendukung daya saing bangsa”

## 2. Misi

Sebagai upaya untuk mewujudkan visi tersebut di atas, maka misi Kemenristekdikti adalah :

1. Meningkatkan akses, relevansi, dan mutu pendidikan tinggi untuk menghasilkan.  
SDM yang berkualitas; dan
2. Meningkatkan kemampuan Iptek dan inovasi untuk menghasilkan nilai tambah produk inovasi.

## h. Tujuan Strategis dan Sasaran Strategis

### 1. Tujuan Strategis

Dalam rangka mencapai visi dan misi Kemenristekdikti seperti yang dikemukakan di atas, maka visi dan misi tersebut dirumuskan ke dalam bentuk yang lebih terarah dan operasional berupa perumusan tujuan strategis (*strategic goals*). Dalam rangka memecahkan permasalahan yang dihadapi seperti yang dijelaskan pada bagian sebelumnya dalam rangka mewujudkan visi dan melaksanakan misi Kemenristekdikti, maka tujuan strategis yang harus dicapai adalah :

*“Meningkatnya relevansi, kuantitas dan kualitas sumber daya manusia berpendidikan tinggi, serta kemampuan Iptek dan inovasi untuk keunggulan daya saing bangsa”.*

### 2. Sasaran Strategis

Tujuan strategis tersebut kemudian dijabarkan dalam 5 (lima) sasaran strategis sesuai dengan permasalahan-permasalahan yang



harus diselesaikan dalam kurun waktu 2015-2019. Sasaran strategis tersebut adalah :

- a. Meningkatnya kualitas pembelajaran dan kemahasiswaan pendidikan tinggi;
- b. Meningkatnya kualitas kelembagaan Iptek dan pendidikan tinggi;
- c. Meningkatnya relevansi, kualitas, dan kuantitas sumber daya Iptek dan pendidikan tinggi;
- d. Meningkatnya relevansi dan produktivitas riset dan pengembangan; dan
- e. Menguatnya kapasitas inovasi.

#### **i. Sumber Daya Aparatur**

Jumlah pegawai Biro SDM di Kemenristekdikti hingga Maret 2018 adalah sebanyak 100 orang sebagaimana tabel data pegawai berikut, susunan kepegawaian berdasarkan Pendidikan dan Kepangkatan. Komposisi pegawai berdasarkan jenjang pendidikan terdiri dari SLTA, D-3, S-1 dan S-2 dengan berbagai macam disiplin ilmu yaitu, Teknik Informatika, Administrasi Negara, Manajemen, Statistik, Hukum, Psikologi, Komunikasi, Sastra Inggris, Akuntansi, Teknik Sipil, Fisika Instrumental, Ilmu Komputer, Teknik Elektro, Teknik Sipil. Sedangkan berdasarkan kepangkatan mulai dari II/a sampai dengan IV/c, dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel 6. Komposisi pegawai Biro SDM Kemenristekdikti Berdasarkan Pendidikan dan Kepangkatan**

No.	Pangkat/ Golongan	Jumlah	Strata Pendidikan			
			SLTA	D-3	S-1	S-2
1.	Gol IV/c	1				1
2.	Gol IV/b	3			1	2
3.	Gol IV/a	6		1	4	1
4.	Gol III/d	14		1	12	1
5.	Gol III/c	10	1	2	2	5
6.	Gol III/b	20	8		11	1
7.	Gol III/a	9	1	1	7	
8.	Gol II/d	1		1		
9.	Gol II/c	3	1	2		
10.	Gol II/b	3	3			
11.	Gol II/a	3	3			
12.	PPPK	27	11		15	1
Jumlah		100				

Sumber: ristekdikti.go.id

## B. Penyajian Data Fokus Penelitian

### 1. Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia di Biro SDM Kemenristekdikti RI

Salah satu dimensi dari pengembangan kapasitas adalah pengembangan Sumber Daya Manusia. Sumber Daya Manusia di dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting. Hal tersebut dikarenakan Sumber Daya Manusia merupakan pengelola sistem di dalam organisasi. Sumber Daya Manusia adalah salah satu indikator penting bagi organisasi untuk mencapai tujuan. Peran dan fungsi dari Sumber Daya Manusia tidak dapat digantikan oleh sumber daya lainnya, karena Sumber Daya Manusia merupakan asset berharga suatu organisasi.

Pengembangan kapasitas Sumber Daya Manusia berkaitan erat dengan perencanaan organisasi dan proses perilaku pegawai untuk

mendapatkan pengetahuan secara umum, keterampilan dan nilai dalam mengembangkan diri. Pengembangan yang dilakukan diharapkan mampu menjadikan aparatur sebagai penggerak utama organisasi pemerintahan dalam mencapai sebuah tujuan. Pemerintahan yang baik dibentuk melalui pengembangan aparatur. Adapun pengembangan Sumber Daya Manusia dapat diwujudkan melalui beberapa kegiatan yaitu proses Rekrutmen calon pegawai yang transparan, pelatihan, sistem penggajian yang jelas, dan kondisi kerja yang memadai.

#### a. Rekrutmen

Langkah awal yang dilakukan sebuah organisasi sebelum menetapkan seseorang menjadi pegawai adalah dengan melakukan rekrutmen. Rekrutmen diadakan dengan tujuan agar organisasi dapat dengan mudah memilih SDM yang telah mendaftarkan untuk diangkat menjadi pegawai di organisasi tersebut. Proses rekrutmen dilakukan dengan tahapan awal yakni pendaftaran peserta dan kemudian peserta tersebut mengikuti tes dari organisasi tempat mendaftarkan. Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi RI sebagai organisasi pemerintah juga melakukan rekrutmen dalam menentukan calon pegawai. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Bapak Sutisna S.Sos, selaku Kasubbag Tata Usaha, beliau mengatakan,

“Rekrutmen adalah tahapan awal dari Sumber Daya Manusia. Sangat diharapkan dengan adanya rekrutmen ini akan mendapatkan Sumber Daya Manusia yang kompeten sesuai dengan apa yang dibutuhkan organisasi. Harapannya seperti itu, tetapi ketika rekrutmen ini tidak menghasilkan yang sesuai harapan yang diinginkan, maka pengembangan kapasitas

terhadap Sumber Daya Manusia harus lebih besar lagi peranannya untuk meningkatkan kualitas pegawai tersebut.” (hasil wawancara tanggal 8 Januari 2018 di Kantor Biro SDM Kemenristekdikti).

Lebih lanjut, Bapak M. Muaz Ramadhan, S.AP, menambahkan,

“Untuk ristekdikti sendiri, proses rekrutmen saat ini sudah menggunakan sistem *Computer Assisted Test* (CAT). Jadi untuk Seleksi Kompetensi Dasar (SKD) akan dinilai lebih objektif langsung oleh komputer. Hasilnya pun sesudah test langsung muncul sesuai urutan yang tertinggi.”

Selaras dengan pendapat Bapak Muaz, Bapak Putu Sunika, A.Md, selaku Kabag Perencanaan Pengembangan, beliau menjelaskan,

“CAT ini metode seleksi dengan alat media komputer untuk mendapatkan minimal kompetensi dasar bagi pelamar CPNS. Pengoperasiannya cukup mudah dan waktu nya jelas, karena dalam pengerjaan waktu terpampang jelas di monitor. Hasil akhirnya pun murni dari kemampuan si pelamar jadi metode ini dibuat untuk menghilangkan KKN pada pelaksanaan tes kompetensi bidang.” (hasil wawancara tanggal 8 Januari 2018 di Kantor Biro SDM Kemenristekdikti).



**Gambar 8. Mekanisme Pendaftaran CPNS Tahun 2017**

Sumber : Website Informasi ASN CPNS, 2017

Materi yang diujikan saat rekrutmen, yakni tes wawasan kebangsaan, Tes Potensi Akademik (TPA), tes pengetahuan umum, serta tes kepribadian. Jika pada saat tes didapati peserta yang memiliki nilai sama, maka peserta tersebut akan mengikuti tes ulang untuk menentukan siapa peraih ranking teratas. Hal tersebut dikarenakan jumlah peserta yang lolos mengikuti tes tidak boleh melebihi formasi yang sudah ditetapkan. Sebagaimana diperjelas oleh Bapak Putu Sunika,

“ Setelah selesai tes, hasil akan langsung keluar dan nanti dari hasil itu kita akan memilih nilai yang tertinggi yang jumlahnya sesuai dengan formasi yang ditetapkan. Tetapi apabila terjadi nilai yang sama, ya nanti akan ada tes ulang mana diantara

peserta tersebut yang bisa lolos.” (hasil wawancara 8 Januari 2018)

Sebelum dilaksanakannya rekrutmen pegawai, terlebih dahulu Kemenristekdikti pada Biro Sumber Daya Manusia, Bagian Perencanaan dan Pengembangan membuat formasi pegawai yang dibutuhkan. Kemudian dari formasi yang telah dibuat akan di proses dan ditandatangani oleh Menteri Ristekdikti kemudian diajukan ke BKN Pusat. Kemenristekdikti RI hanya memiliki kewenangan untuk mengusulkan formasi pegawai. Lain halnya dengan BKN Pusat yang memiliki kewenangan untuk menyetujui formasi yang telah diusulkan oleh Kemenristekdikti RI. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Bapak M. Muaz Ramadhan, S.AP selaku staf Kasubbag Perencanaan dan Pengembangan,

“Jadi mengenai berapa jumlah formasi pegawai yang kita butuhkan kita sendiri yang mengajukan ke BKN Pusat. Nanti dari BKN Pusat yang akan menyetujui berapa formasi untuk di Kemenristekdikti. Biasanya kami membuat formasi sesuai kebutuhan untuk proyeksi 5 tahun ke depan. Masalah disetujui sesuai yang kami ajukan itu tergantung dari pihak BKN Pusat.” (hasil wawancara 8 Januari 2018 di Kantor Kemenristekdikti RI)

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Muaz tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Kemenristekdikti RI Organisasi Pemerintah Pusat yang merupakan salah satu organisasi yang memiliki tugas dalam manajemen pegawai juga melakukan rekrutmen dalam menerima pegawai baru. Metode tes yang digunakan adalah *Computer Assisted Test* (CAT). CAT adalah suatu sistem yang

terintegrasi dengan komputer, sehingga dengan sistem CAT tersebut diharapkan mampu untuk mengurangi KKN yang sering terjadi dalam perekrutan PNS.

**b. Pelatihan**

Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peranan yang menentukan dalam mengelola visi misi organisasi. Sejumlah keputusan strategis mulai dari merumuskan kebijakan sampai pada implementasi kebijakan dalam berbagai sektor pembangunan dilaksanakan oleh ASN. Untuk memainkan peranan tersebut, diperlukan sosok pegawai yang profesional, yaitu yang mampu memenuhi standar kompetensi jabatannya sehingga mampu melaksanakan tugas jabatannya secara efektif dan efisien. Untuk dapat membentuk sosok pegawai profesional seperti tersebut maka perlu dilaksanakan pembinaan melalui jalur pelatihan. Selama ini pelatihan pembentukan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dilakukan melalui Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan (Diklat Prajabatan), dimana praktik penyelenggaraan Pelatihan yang pembelajarannya di dominasi oleh ceramah sulit membentuk karakter ASN yang kuat dan profesional.

Sejalan dengan telah ditetapkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) dan merujuk Pasal 63 ayat (3) dan ayat (4); CPNS wajib menjalani masa percobaan yang dilaksanakan melalui proses Diklat terintegrasi untuk

membangun integritas moral, kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggungjawab, dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang. Diperlukan sebuah penyelenggaraan Pelatihan yang inovatif dan terintegrasi. Melalui Pelatihan tersebut, diharapkan dapat menghasilkan ASN profesional yang berkarakter dalam melaksanakan tugas dan jabatannya sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, dan perekat dan pemersatu bangsa.

Diklat bagi aparatur pemerintah telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. PP tersebut menjelaskan 2 (dua) jenis diklat, yakni: diklat pra jabatan dan diklat dalam jabatan.

### **1. Diklat Pra-Jabatan**

Diklat pra-jabatan adalah diklat yang dilaksanakan untuk membentuk wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS serta memeberikan pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan Negara tentang bidang tugas organisasinya agar mampu melaksanakan tugas jabatan dan tanggung jawab oleh PNS tersebut. Diklat pra-jabatan merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS. Para CPNS wajib diikutsertakan diklat pra-jabatan dan wajib lulus diklat untuk diangkat menjadi Pegawai Negeri



Sipil. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Bapak Sutisna S.Sos, selaku kasubbag Tata Usaha bahwasanya,

“CPNS semuanya nantinya pasti mengikuti diklat prajabatan ini , minimal satu (1) tahun setelah mereka menjadi CPNS. Dalam satu tahun itu kan mereka dilihat bagaimana kinerjanya selama satu tahun menjadi CPNS. Jadi diklat prajabatan ini wajib diikuti paling lambat dua tahun setelah menjadi CPNS” (hasil wawancara 8 Januari 2018, di Kantor Kemenristekdikti).

Diklat pra-jabatan terdiri dari tiga jenis, yaitu:

- a. Diklat Pra-jabatan Golongan I untuk menjadi PNS Golongan I
- b. Diklat Pra-jabatan Golongan II untuk menjadi PNS Golongan II
- c. Diklat Pra-jabatan Golongan III untuk menjadi PNS Golongan III

Struktur kurikulum diklat pra-jabatan yang dilaksanakan mulai pada tahun 2016 terbagi dalam dua bagian yaitu:

1. Kurikulum Pembentukan Karakter PNS, yang terdiri dari:

- a. Agenda Sikap Perilaku dan Disiplin PNS

Agenda pembelajaran ini membekali peserta dengan kemampuan untuk menunjukkan sikap perilaku dan kedisiplinan dalam suatu kesiapsiagaan yang mencerminkan sehat jasmani dan mental dalam menjalankan tugas jabatan PNS secara profesional sebagai pelayan masyarakat. Kemampuan tersebut diperoleh melalui pembelajaran mata pelatihan Kesehatan Jasmani dan Mental, Tata Upacara Sipil dan Keprotokolan, dan Kesiapsiagaan secara terintegrasi. Setelah mempelajari mata

pelatihan tersebut, peserta menerapkannya sebagai proses pembentukan sikap perilaku sebagai PNS Profesional selama penyelenggaraan pelatihan.

#### b. Agenda Nilai-Nilai Dasar PNS

Agenda pembelajaran ini membekali peserta dengan nilai-nilai dasar yang dibutuhkan dalam menjalankan tugas jabatan PNS secara profesional sebagai pelayan masyarakat yang meliputi kemampuan: berakuntabilitas, mengedepankan kepentingan nasional, menjunjung tinggi standar etika publik, berinovasi untuk peningkatan mutu pelaksanaan tugas jabatannya, dan tidak korupsi dan mendorong percepatan pemberantasan korupsi di lingkungan instansinya. Kemampuan tersebut diperoleh melalui pembelajaran mata Pelatihan Akuntabilitas PNS, Nasionalisme, Etika Publik, Komitmen Mutu, dan Anti Korupsi. Setelah mempelajari mata Pelatihan tersebut, peserta melakukan studi lapangan dengan tujuan untuk memperkuat pemahaman terhadap pembelajaran internalisasi Nilai-Nilai Dasar PNS.

#### c. Agenda Kedudukan dan Peran PNS dalam NKRI

Agenda pembelajaran ini membekali peserta dengan pengetahuan tentang kedudukan dan peran PNS untuk menjalankan fungsi ASN sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, dan perekat dan pemersatu bangsa sehingga

mampu mengelola tantangan dan masalah keragaman sosial-kultural dengan menggunakan perspektif *Whole of Government* dalam mendukung pelaksanaan tugas jabatannya. Kemampuan tersebut diperoleh melalui pembelajaran mata Pelatihan Manajemn ASN, Pelayanan Publik, dan *Whole of Government*. Setelah peserta mempelajari mata Pelatihan tersebut, peserta melakukan studi lapangan dengan tujuan untuk memperkuat pemahaman terhadap pembelajaran Pengetahuan tentang Kedudukan dan Peran PNS dalam NKRI.

#### d. Agenda Habitulasi

Agenda pembelajaran ini memfasilitasi agar peserta melakukan proses aktualisasi melalui pembiasaan diri terhadap kompetensi yang telah diperolehnya melalui berbagai mata Pelatihan yang telah dipelajari. Melalui agenda pembelajaran ini, peserta akan dibekali dengan konsepsi dan tahap aktualisasi, penyusunan dan penyajian rancangan aktualisasi, pelaksanaan aktualisasi di tempat kerja dan penyajian hasil aktualisasi di tempat kerja dengan menyajikan berbagai bukti belajar yang relevan.

## 2. Kurikulum Penguatan Kompetensi Teknis Bidang Tugas, yang terdiri dari :

### a. Kompetensi Teknis Umum/Administrasi

Kurikulum penguatan kompetensi teknis umum administratif, memfasilitasi peserta mempelajari Mata Pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang bersifat umum/ administratif dan diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugas.

b. Kompetensi Teknis Substantif.

Kurikulum penguatan kompetensi teknis substantif, memfasilitasi peserta mempelajari Mata Pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang bersifat spesifik (substantif dan/atau bidang) yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugas; atau memfasilitasi peserta untuk memiliki pengetahuan dan keterampilan pada pembentukan jabatan fungsional tertentu sesuai formasi jabatannya.

Dari wawancara peneliti dengan Bapak Putu Sunika, sebagai salah satu PNS yang menjadi panitia pelaksanaan diklat prajabatan, beliau mengatakan,

“Materi kemarin kurikulum yang digunakan itu dikenal dengan ANEKA, yaitu Akuntabilitas, Nasionalisme, Etika Publik, Komitmen mutu, dan Anti korupsi. Yang digunakan itu polanya *on-off, on-off* itu maksudnya misal 2 minggu di tempat diklat 2 minggu di tempat kerja. On terdiri dari 33 hari pembelajaran kelas dan off terdiri dari 80 hari kerja, ya totalnya masaprajabatan ini berlangsung lima bulan lebih. Ini sesuai sama Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (Perkalan) Nomor 21 Tahun 2016.” (hasil wawancara 8 Januari 2018 di Kantor Kemenristekdikti)

Berdasarkan wawancara tersebut, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa kurikulum diklat pra-jabatan yang digunakan mengenai Akuntabilitas, Nasionalisme, Etika publik, Komitmen mutu, dan Anti korupsi atau dikenal dengan ANEKA. Kurikulum yang digunakan ini diharapkan mampu mendorong kegiatan pengembangan kapasitas sumber daya manusia ASN di Biro SDM Kemenristekdikti. Metode yang digunakan dalam pelatihan ini dengan menggunakan pola *on-off*, yang bertujuan untuk mengintegrasikan diklat yang dijalankan di kelas pelatihan dengan langsung mengaplikasikan hasilnya di tempat kerja.

## **2. Diklat Dalam Jabatan**

Diklat Dalam Jabatan ini dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan keterampilan dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintah dan pembangunan sebaik-baik. Diklat dalam jabatan terdiri dari :

### **a. Diklat Kepemimpinan.**

Diklat kepemimpinan merupakan diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, diklatpim terdiri dari empat jenis, yaitu:

- 1) Diklatpim tingkat IV untuk jabatan struktural eselon IV
- 2) Diklatpim tingkat III untuk jabatan struktural eselon III
- 3) Diklatpim tingkat II untuk jabatan struktural eselon II
- 4) Diklatpim tingkat I untuk jabatan struktural eselon I

Berdasarkan jenis diklatpim tersebut, maka dapat dikatakan bahwa diklatpim berhubungan dengan jenjang karir pegawai negeri sipil karena seorang pegawai negeri sipil wajib mengikuti diklatpim sebelum atau sesudah menduduki jabatan struktural. Seperti yang telah tertera dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 bahwa masing-masing diklat memiliki ketentuan masing-masing. Misalnya, diklatpim IV hanya boleh diikuti dan diwajibkan untuk pejabat struktural eselon IV atau diberikan kesempatan kepada peserta yang belum menduduki jabatan struktural tertentu dan harus lulus diklatpim sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan untuk jabatan struktural.

Materi yang disampaikan pada diklat kepemimpinan yaitu terkait tentang kepegawaian, tentang kepribadian, dsb. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Bapak Rahman selaku Kasubbag Jabatan Fungsional III, beliau mengatakan,

“Materi yang disampaikan pada saat saya mengikuti diklatpim cukup banyak, misalnya terkait kepegawaian, kepribadian, dll.” (hasil wawancara 10 Januari 2018, di Kantor Kemenristekdikti)

Lebih lanjut Bapak Putu Sunika selaku Kabag Perencanaan dan Pengembangan mengungkapkan,

“Kendala yang kami hadapi itu mengenai masalah anggaran, pelaksanaan program pengembangan kompetensi, khususnya di lingkungan Kemenristekdikti ini masih dibatasi oleh anggaran. Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, seorang ASN berhak mendapatkan kesempatan meningkatkan kompetensi. Tapi hal ini terkadang masih terhambat karena hal dana.” (hasil wawancara 10 Januari 2018, di Kantor Kemenristekdikti)

#### **b. Diklat Teknis**

Diklat teknis yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas PNS. Kompetensi teknis adalah kemampuan PNS dalam bidang-bidang teknis tertentu untuk pelaksanaan tugas masing-masing. Diklat Teknis untuk pelatihan personil Kemenristekdikti yaitu:

1. Perencanaan dan Penganggaran
2. Perbendaharaan, bendahara penerima dan pengeluaran.
3. Pengadaan Barang dan Jasa.
4. Pengelolaan Keuangan.
5. Arsip Dinamis.
6. Protokol.
7. Keamanan.
8. Sekretaris.
9. Pengelolaan STP
10. Manajemen Inovasi.

### c. Diklat Fungsional

Diklat Fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jabatan fungsional masing-masing. Diklat Fungsional yang diadakan sebagai pelatihan personil Kemenristekdikti yaitu; Pranata Laboratorium Pendidikan, dll.

### 3. Bentuk Pengembangan Kapasitas yang Lain

Selain diklat pra-jabatan dan diklat dalam jabatan, terdapat beberapa bentuk-bentuk pengembangan kapasitas sumber daya manusia yang lain diantara yaitu;

**Tabel 7. Bentuk Pengembangan Kapasitas yang Lain**

No.	Jenis Kegiatan	Tujuan	Lama Waktu	Jumlah Peserta
1.	Rapat Kerja	Menyelesaikan permasalahan pekerjaan biasanya melalui musyawarah/voting	1 s.d 2 hari	Bergantung kebutuhan rapat
2.	Rapat Koordinasi	Upaya untuk mencapai keselarasan, keserasian dan keterpaduan baik perencanaan maupun pelaksanaan tugas serta kegiatan semua instansi terkait.	1 s.d 3 hari	Bergantung pada kebutuhan rakor
3.	Sosialisasi	Proses penanaman/transfer kebiasaan maupun kebijakan, dan nilai serta aturan	1 hari	30 s.d 100 orang
4.	Workshop	Pertukaran informasi. Interaksi antar peserta, dan pembahasan yang sering bersifat tutorial dan cenderung teknis.	1 s.d 3 hari	30 s.d 40 orang

Sumber : Hasil Olahan Peneliti, 2018



Hal tersebut diperjelas oleh Bapak M. Muaz Ramadhan S.AP., beliau mengatakan;

“Pelatihan dilakukan dalam rangka mengurangi/menutup (GAP) antara kompetensi (kecakapan/kemampuan) pegawai dengan persyaratan (permintaan) jabatan. Contohnya yang biasanya diadakan itu Rapat Kerja, Rapat Koordinasi, Sosialisasi dan ada Workshop juga.” (hasil wawancara 10 Januari 2018, di Kantor Kemenristekdikti)



Gambaran dokumentasi suasana bentuk pengembangan kapasitas sumber daya manusia di Biro SDM Kemenristekdikti, antara lain:



**Gambar 9. Kegiatan Rapat Kerja Alih Media Unit Utama di Lingkungan Kemenristekdikti (Hotel Harris, Jakarta 7-9 Maret 2018)**

Sumber : Dokumentasi Peneliti, 2018



**Gambar 10. Sosialisasi Analisa Kebutuhan Pengembangan Sistem Informasi Kepegawaian di Lingkungan Kemenristekdikti**

Sumber : Dokumentasi Peneliti, 2018

Berdasarkan pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa terkait penyelenggaraan pengembangan kapasitas di lingkungan

kemenristekdikti melalui aktivitas diklat terdapat kendala terkait anggaran yang terbatas. Sehingga tidak semua pegawai yang menduduki jabatan sebagai kepala dapat mengikuti diklat kepemimpinan setiap tahun. Selain itu bentuk pengembangan kapasitas lainnya dengan kegiatan workshop, rapat koordinasi, rapat kerja, dan sosialisasi.

### c. Remunerasi/gaji

Aktivitas lain yang digunakan untuk mengembangkan sumber daya manusia selain rekrutmen dan pelatihan adalah adanya sistem penggajian yang jelas terhadap pegawai. Pemberian gaji kepada pegawai Kemenristekdikti RI telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 tahun 2015 Tentang Perubahan Ketujuh Belas atas Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 Tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil. Di dalam PP tersebut juga terdapat tabel yang berisi daftar gaji pokok pegawai negeri sipil. Berikut penjelasan mengenai sistem gaji di Kemenristekdikti RI menurut Bapak M. Muaz Ramadhan, S.AP,

“Kalau soal gaji, Ristekdikti sama dengan semua PNS se-Indonesia. *Table* gaji disini sama aja. Ada 2 jenis gaji, yang pertama adalah gaji pokok/*base salary* dan remunerasi atau tunjangan. Gaji pokok didasarkan oleh golongan ruang, masa kerja dan jabatan. Dan tiap 2 tahun asalkan tidak ada pelanggaran disiplin dan kinerja normal, dia akan mengalami kenaikan gaji pertama. Kemudian remunerasi/tunjangan didasarkan pada kelas jabatan dan capaian bulanan. Ada kelasnya, tergantung dari tingkat kesulitan pekerjaan, tingkat resiko pekerjaan, orang-orang yang dia hubungi dalam setiap pekerjaan, nah itu yang menentukan kelasnya”. (hasil wawancara 8 Januari 2018 di Kantor Kemenristekdikti RI).

Hal tersebut juga diperjelas oleh Ibu Tri Haryani, S.Sos, selaku Kabag Mutasi, Disiplin dan Pemberhentian beliau menjelaskan,

“Sistem penggajian diatur oleh Kementerian Keuangan peraturannya. Seluruh Pegawai Negeri Sipil diatur oleh Pusat kalau untuk urusan gaji. Selain gaji pokok, juga ada gaji atau namanya itu tunjangan remunerasi.” (hasil wawancara 8 Januari 2018 di Kantor Kemenristekdikti RI).

Ibu Nurul Hadi selaku Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) menambahkan,

“Untuk soal gaji PPPK seperti saya dibayar sangat adil, gaji yang layak berdasarkan beban kerja yang diberikan kepada saya. Selain itu gaji yang diberikan kepada saya akan dinilai berdasarkan tanggungjawab jabatan yang saya emban. Jadi PPPK satu dengan PPPK lainnya akan memiliki gaji yang besarnya berbeda satu sama lainnya, karena gaji yang diterima oleh masing-masing perorangan disesuaikan dengan faktor yang mempengaruhi pekerjaan, resiko dan jabatannya.” (hasil wawancara 14 Januari 2018 di Senayan City).

Bapak Nursyamsu Jatiningrat menambahkan,

“Selain gaji layak yang kami dapat meskipun belum menjadi Pegawai Negeri Sipil, kami juga diberikan tunjangan kerja sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Besaran tunjangan-nya ditentukan oleh pihak Kemenristekdikti yang merekrut.” (hasil wawancara 14 Januari 2018 di Senayan City).

Hal tersebut diperjelas oleh Bapak Sutisna, S.Sos, selaku kasubbag Tata Usaha, beliau menjelaskan.

“Pegawai pemerintah baik PNS maupun PPPK akan mendapatkan hak yang sama yaitu gaji pokok, tunjangan kinerja, dan tunjangan kemahalan. Hal ini sudah diatur dalam PP 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara. Bahkan dengan aturan baru ini PPPK bisa mendapatkan pensiun asalkan mereka mau menyicil iurannya. Jadi orang itu bisa mengajukan iuran pensiunnya yang secara otomatis bulannya

dipotong layaknya PNS.” (hasil wawancara 8 Januari 2018 di Kantor Kemenristekdikti RI).

Berikut adalah tabel yang menunjukkan kelas jabatan dan tunjangan kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi RI.

**Tabel 8. Kelas Jabatan dan Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kemenristekdikti RI**

No.	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja per Kelas Jabatan
1.	17	Rp. 22.842.000,00
2.	16	Rp. 17.413.000,00
3.	15	Rp. 12.518.000,00
4.	14	Rp. 9.600.000,00
5.	13	Rp. 7.293.000,00
6.	12	Rp. 6.045.000,00
7.	11	Rp. 4.519.000,00
8.	10	Rp. 3.952.000,00
9.	9	Rp. 3.348.000,00
10.	8	Rp. 2.927.000,00
11.	7	Rp. 2.616.000,00
12.	6	Rp. 2.399.000,00
13.	5	Rp. 2.199.000,00
14.	4	Rp. 2.082.000,00
15.	3	Rp. 1.972.000,00
16.	2	Rp. 1.867.000,00
17.	1	Rp. 1.766.000,00

Sumber: Permenristekdikti Nomor 31 Tahun 2016 Tentang Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi RI.

Berdasarkan wawancara di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa sistem penggajian pegawai Kemenristekdikti sama dengan sistem penggajian Pegawai Negeri Sipil lainnya. Terdapat dua jenis gaji PNS, yakni gaji pokok dan tunjangan kinerja. Selain PNS, Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) juga mendapatkan hak yang sama untuk pendapatan gaji. PPPK mendapatkan gaji sesuai

dengan beban kerja dan faktor-faktor yang mempengaruhi kerja serta PPPK pun ikut mendapatkan tunjangan kinerja, hal ini dirasa adil. Sejah ini di Kemenristekdikti RI menggunakan sistem penggajian yang dirasa cukup dalam pengembangan kapasitas. Dengan adanya tunjangan juga dapat memotivasi pegawai untuk dapat bekerja dengan lebih baik dan lebih baik lagi, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai dan berdampak positif terhadap meningkatnya kualitas pelayanan.

#### **d. Kondisi Kerja**

Kondisi kerja adalah serangkaian kondisi atau keadaan lingkungan kerja di sebuah instansi yang menjadi tempat bekerja para pegawai yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai. (1) Kondisi fisik kerja, yang mencakup penerangan, suhu udara, suara kebisingan, penggunaan warna, musik, kelembaban dan ruang gerak yang diperlukan. (2) Kondisi psikologis kerja (non-fisik) , misalnya stres kerja, bosan kerja dan letih kerja.

Berkaitan dengan hal tersebut, kondisi kerja di Kemenristekdikti RI yang dimaksud dalam penelitian ini meliputi dua hal, yaitu penyediaan sarana dan prasarana (fisik) , serta hubungan antar pegawai (non-fisik) sebagai berikut:

Kondisi kerja yang dapat mempengaruhi pengembangan kapasitas sumber daya manusia antara lain sebagai berikut:

### **1. Penyediaan Sarana dan Prasarana**

Sarana dan prasarana adalah alat penunjang keberhasilan (peralatan, perlengkapan kerja, dan fasilitas) yang digunakan untuk memperlancar pelaksanaan tugas dan fungsi seorang pegawai sesuai dengan rencana untuk mencapai hasil yang diharapkan. Dalam pengembangan kapasitas sarana dan prasarana yang baik dan memadai dengan diperlukan. Jika sarana dan prasarana kurang memadai dan kurang lengkap, maka semua kegiatan yang dilakukan tidak akan mencapai hasil yang diharapkan sesuai dengan rencana, sehingga akan berdampak pada terhambatnya pengembangan kapasitas seorang pegawai, khususnya dalam upaya menyediakan aparatur yang berkualitas. Sarana dan prasarana yang baik dan ideal adalah alat penunjang keberhasilan yang sudah mencukupi sesuai dengan kebutuhan yang cenderung meningkat sesuai dengan kebutuhan yang cenderung meningkat sesuai dengan tugas dan fungsi yang diemban. Semakin besar tugas dan fungsi suatu organisasi seharusnya sarana dan prasarana yang ada juga harus memadai, sehingga dapat mendukung kinerja pegawai.

Berikut ini adalah tabel rincian sarana dan prasarana kerja yang tersedia di Biro SDM Kemenristekdikti RI, antara lain:

**Tabel 9. Daftar Sarana dan Prasarana di Biro SDM  
Kemenristekfikti Tahun Anggaran 2017**

No.	Jenis Sarana dan Prasarana	Jumlah	Kondisi
1.	Meja Resepsionis	3	Baik
2.	Meja Komputer	215	Baik
3.	Meja Telpon	17	Baik
4.	Meja Rapat	77	Baik
5.	Brankas	3	Baik
6.	Mesin Ketik	17	Baik
7.	Mesin <i>photocopy</i>	2	Baik
8.	Loker	18	Baik
9.	Scanner	7	Baik
10.	Printer	79	Baik
11.	Laptop/Notebook	16	Baik
12.	Wireless	5	Baik
13.	LCD Proyektor	10	Baik
14.	Mesin Absensi	6	Baik
15.	Monitor	3	Baik

Sumber: Data Biro SDM Kemenristekdikti, 2017

Gambaran mengenai suasana kondisi sarana dan prasarana dapat dilihat seperti pada gambar berikut:





**Gambar 11. Ruang Kerja Pegawai**  
Sumber : Dokumentasi Peneliti, 2018



**Gambar 12. Ruang Rapat Biro SDM Kemenristekdikti**  
Sumber : Dokumentasi Peneliti, 2018



**Gambar 13. Mesin Absensi (*Fingerprints*)**  
Sumber : Dokumentasi Peneliti, 2018



**Gambar 14: Mesin Fotokopi dan Print**  
Sumber : Dokumnetasi Peneliti, 2018



**Gambar 15: Meja Resepsionis**  
Sumber : Dokumentasi Peneliti, 2018

## 2. Pembinaan Hubungan antar Pegawai

Salah satu hal yang dilakukan untuk mencapai strategi yang tepat, maka yang dapat dilakukan dengan pengembangan kapasitas seorang pegawai dalam membina hubungan antar pegawai yang satu dengan yang lain di tempat kerjanya adalah harus mampu bekerja secara bersama-sama demi mewujudkan kondisi kerja yang nyaman saat bekerja, sehingga dapat menciptakan kelompok kerja yang solid dan memiliki semangat kerja yang tinggi, dimana pada akhirnya akan mampu membentuk sikap perilaku pegawai sesuai dengan visi dan misi yang akan dicapai. Jadi, di dalam hal menyelesaikan tugasnya para pegawai satu dengan pegawai yang lainnya dapat saling berkoordinasi.

Hasil observasi yang peneliti lakukan di Biro Sumber Daya Manusia Kemenristekdikti RI menunjukkan bahwa ada suatu keterkaitan antar pegawai di Biro SDM Kemenristekdikti dalam menjalankan tugasnya. Demi terciptanya kondisi kerja yang kondusif dan komunikasi yang baik antar pegawai, maka Biro SDM Kemenristekdikti mengadakan kegiatan-kegiatan yang mengikutsertakan beberapa pegawai, misalnya teamwork, outbound, ESQ, dan yang terbaru *Focus Group Discussion* (FGD). Sebagaimana yang dikemukakan oleh Bapak Putu Sunika,

“Upaya Biro SDM Kemenristekdikti dalam meningkatkan komunikasi yang baik antar pegawai, dilakukan dengan kegiatan *teamwork*, *outbound*, dan FGD. Outbound paling tidak diadakan satu tahun sekali. Namun pada kegiatan

*Teamwork*, seringkali muncul sebuah konflik. Interaksi yang timbul ya kadang baik, kadang kurang baik. Karakter pegawai kan berbeda-beda. Ada yang dedikasinya tinggi, setengah-setengah, atau mungkin ada yang bahkan sangat rendah. Yang dedikasinya tinggi biasanya akan menyelesaikan tugasnya, sementara yang setengah-setengah dan yang sangat rendah tidak begitu memperdulikan tugasnya. Karakter seperti ini yang harus dipangkas” (hasil wawancara 8 Januari 2018 di Kantor Kemenristekdikti).

Berdasarkan wawancara diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa membina hubungan yang baik antar pegawai sangatlah penting demi terciptanya kondisi kerja yang kondusif dan nyaman. Sehingga dengan adanya komunikasi atau interaksi yang baik antar pegawai maka akan dapat meningkatkan semangat pegawai dalam bekerja.

## **2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia di Biro SDM Kemenristekdikti RI**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, terdapat beberapa faktor pendukung dan penghambat yang mempengaruhi pengembangan kapasitas Sumber Daya Manusia, yakni:

### **a. Faktor Pendukung**

Pada pelaksanaan pengembangan kapasitas pegawai di Kemenristekdikti tidak terlepas dari faktor pendukung. Dari beberapa penjelasan di atas terdapat beberapa faktor yang mendukung pengembangan kapasitas pegawai di Kemenristekdikti RI, antara lain:

#### **1) Kepemimpinan yang Kondusif**

Setiap kegiatan dan program yang dijalankan dalam organisasi harus didorong oleh peran seorang pemimpin. Dengan

tujuan untuk dapat mengatasi tantangan ke depan dan keterbatasan sumber daya yang dimiliki sektor publik. Dengan adanya pemimpin yang menjalankan tugas, pokok, dan fungsinya dengan baik, maka akan menentukan keberhasilan dari organisasi tersebut, baik dari segi pemberian layanan kepada masyarakat, maupun dalam menjalankan tugas untuk mencapai tujuan organisasi.

Pemimpin merupakan faktor pendukung internal dalam pelaksanaan program pengembangan kapasitas pegawai. Oleh sebab itu, saat ini kondisi sarana dan pra sarana yang disediakan oleh Kemenristekdikti telah menggunakan peralatan yang modern dan sesuai dengan teknologi yang baru. Sebagaimana tertuang pada Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 3 tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *E-Government* bahwasanya pengembangan *e-government* merupakan upaya untuk mengembangkan penyelenggaraan pemerintahan yang berbasis elektronik dalam rangka meningkatkan kualitas layanan publik secara efektif dan efisien. Melalui pengembangan *e-government* dilakukan penataan sistem manajemen dan proses kerja di lingkungan pemerintah dengan mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi. Oleh sebab itu Kemenristekdikti sebagai badan pemerintah yang

mengatur manajemen ASN turut serta dalam pengembangan *e-government*.

Berdasarkan keterangan dari Bapak Sutisna, S.Sos, beliau mengatakan,

“Saat ini, pimpinan kami mengutamakan pelayanan yang menggunakan teknologi. Sehingga sarana prasarana kami kebanyakan disediakan untuk pelayanan yang menggunakan teknologi. Dan gerakan pengurangan kertas (*papper less*) sedang kami usahakan untuk ke depan nya perlahan lahan.” (hasil wawancara 10 Januari 2018 di Kantor Kemenristekdikti).

Selain turut serta dalam pengembangan *e-government*, pimpinan juga bersikap kondusif dan bijak dalam kaitannya dengan pengembangan kapasitas. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil penelitian bahwa Kepala Biro Sumber Daya Manusia Kemenristekdikti menunjuk beberapa pegawainya untuk mengikuti diklat yang diselenggarakan oleh Pusat Pengembangan ASN BKN Pusat. Sebagaimana dikemukakan oleh Bapak M. Muaz Ramadhan S.AP,

“Disini kami sering beberapa kali mendapat undangan mengikuti diklat. Kegiatan diklat yang kami lakukan ada banyak ya, selain itu kita juga tidak mengadakan diklat sendiri, tapi mendapat undangan dari BKN Pusat nanti akan tertera siapa saja yang menjadi peserta dalam diklat tersebut.” (hasil wawancara 8 Januari 2018 di Kantor Kemenristekdikti).

Berdasarkan pemaparan yang dikemukakan oleh Bapak Muaz dapat disimpulkan bahwa Kepala Biro SDM Kemenristekdikti turut mendukung adanya pengembangan

kapasitas pegawai melalui keikutsertaan pegawai dalam mengikuti diklat. Bapak Rahman menjelaskan,

“Kegiatan diklat itu diselenggarakan melalui tahapan TNA atau *Training Needs Analysis*. Jadi tidak semua pegawai diikutsertakan. Hanya beberapa saja, yang dirasa sesuai dan terpilih untuk mengikuti diklat saja yang dapat mengikuti diklat. Karena harus sesuai dengan bidang keahliannya dong, supaya diklat tersebut nantinya tidak menjadi sia-sia semata.” (hasil wawancara 10 Januari 2018 di Kantor Kemenristekdikti).

Tidak semua pegawai dapat melaksanakan diklat secara bersama-sama. Akan tetapi, pemilihan peserta diklat dilakukan melalui analisa kebutuhan pelatihan atau yang dikenal dengan *Training Needs Analysis* (TNA). Terbatasnya anggaran serta mengingat bahwa jumlah ASN cukup banyak, maka TNA sangat diperlukan untuk menganalisa kebutuhan pegawai.

## 2) Komitmen Bersama yang Kuat

Komitmen bersama antara pimpinan dan para staffnya merupakan faktor yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan pelaksanaan program pengembangan kapasitas pegawai dalam organisasi publik. Tanpa adanya komitmen yang dimiliki oleh para pegawai, upaya pengembangan kapasitas pegawai tidak dapat terlaksana dengan baik. Sebagaimana yang dikemukakan Bapak Putu Sunika,

“Selama ini kinerja pegawai dalam bekerja sama sudah sangat baik. Dan tiap setahun kadang kita juga mengadakan *outbound*. Tapi kadang tidak bisa semuanya ikut. Karena tergantung dengan dana yang ada.” (hasil wawancara 8 Januari 2018 di Kantor Kemenristekdikti)

Berdasarkan keterangan dari Bapak Putu, kondisi kerja pegawai dalam berinteraksi antara satu dengan yang lain sudah cukup baik. Hal ini diperjelas dengan keterangan dari Bapak Tata, beliau menjelaskan:

“Kadang kerja kita itu bergilir disini. Jadi tidak hanya satu bidang saja, biasanya perpindahan bidang tersebut juga tergantung dengan perintah Kepala Biro. Kayak kemarin di posisi saya sekarang ini ditempati oleh Bapak Catur, tetapi sekarang beliau dipindahkan ke bidang lain.” (hasil wawancara 10 Januari 2018 di Kantor Kemenristekdikti).

Berdasarkan pemaparan dari Bapak Putu dan Bapak Tata dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen bersama yang telah dibuat oleh pegawai Biro SDM sudah cukup baik. Jika dilihat dari kerjasama yang terjalin menunjukkan pegawai saling berkomitmen untuk bersama-sama mencapai tujuan, visi dan misi dari Kemenristekdikti.

#### **b. Faktor Penghambat**

Pada pelaksanaan pengembangan kapasitas pegawai di Biro SDM Kemenristekdikti tidak terlepas dari faktor penghambat. Dari beberapa penjelasan di atas terdapat beberapa faktor yang menghambat pelaksanaan pengembangan kapasitas pegawai di Biro SDM Kemenristekdikti, yakni:



### 1) Masih Rendahnya Kesadaran Individu Pegawai

Upaya pengembangan kapasitas pegawai di Biro SDM Kemenristekdikti diperlukan adanya kesadaran dari individu pegawai. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Bapak Sutisna S.Sos,

“Sebetulnya tingkat pendidikan tidak terlalu mempengaruhi bagaimana pegawai bekerja. Baik atau tidaknya kinerja pegawai lebih kepada karakter dari masing-masing pegawai. Disini meskipun gelarnya sudah tinggi tapi ada juga yang kinerjanya tidak sebagus pegawai yang gelarnya dibawahnya.” (hasil wawancara 10 Januari 2018 di Kantor Kemenristekdikti).

Berdasarkan keterangan dari Bapak Sutisna dapat ditarik kesimpulan bahwa tingkat pendidikan seseorang tidak menjamin kinerja yang dihasilkan akan selalu baik. Tetapi karakteristik ataupun kesadaran individu pegawai akan tugas, pokok, dan fungsinya yang lebih menjamin kualitas kinerja pegawai tersebut. Dengan kurangnya kesadaran beberapa pegawai dalam menjalankan tupoksinya, maka akan sulit untuk dapat mengembangkan kompetensi mereka. Misalkan saja saat ini teknologi yang digunakan sudah semakin maju, sementara ada pegawai yang sudah lanjut usia dan kurang antusias untuk mengembangkan kemampuan mereka dalam menggunakan teknologi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Bapak Tata,

“Sekarang kan teknologi sudah makin canggih, teknologi keren-keren, tapi ya masih banyak pegawai disini juga yang sudah mau pensiun dan senior jadi kendalanya adalah banyak pegawai yang kurang mampu menggunakan teknologi.” (hasil wawancara 10 Januari 2018 di Kantor Kemenristekdikti)

Selaras dengan Bapak Tata, Bapak Harnanda Himawan menambahkan,

“ Disini pegawai yang sudah berusia lanjut banyak, jadi banyak pegawai yang kesulitan dalam memahami penggunaan teknologi, sehingga menghambat proses pelayanan dan kerja.” (hasil wawancara 12 Januari 2018, di Kantor Kemenristekdikti)

Berdasarkan pemaparan dari Bapak Tata dan Bapak Harnanda Himawan, dapat disimpulkan bahwa faktor penghambat dalam upaya pengembangan kapasitas pegawai di Biro SDM Kemenristekdikti adalah kurangnya kesadaran individu pegawai. Hal tersebut mengakibatkan kualitas kerja yang dihasilkan tidak semakin baik akibat dari kurangnya keinginan dan motivasi pegawai dalam mengembangkan kapasitas dirinya sendiri.

## **2) Masih Adanya Penempatan Pegawai yang Kurang Sesuai Kompetensi**

Penempatan pegawai pada tataran pemerintahan dilakukan melalui analisis jabatan. Analisis jabatan memperhatikan kesesuaian antara minat, bakat, pengetahuan, ketrampilan dan keahlian pegawai dengan jenis dan tingkat pekerjaan/jabatan yang akan diberikan kepada calon pegawai. Dengan kata lain penempatan harus berpegang kepada prinsip. *“The Right Man in The Right Place and The Right Man in The Right Job”* yang artinya penempatan orang-orang yang tepat pada tempat dan untuk jabatan yang tepat. Dengan melakukan penempatan pegawai yang sesuai dengan prinsip tersebut diharapkan akan meningkatkan kinerja pegawai sehingga tujuan organisasi dapat dicapai.

Akan tetapi, pada kenyataannya di Biro SDM Kemenristekdikti masih terdapat pegawai yang ditempatkan tidak sesuai dengan bidang keahliannya. Hal ini sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai tersebut. Hal ini dipertegas oleh pernyataan Bapak Putu Sunika, beliau mengatakan,

“Disini masih ada pegawai yang lulusan TI malah ditaruh di bagian keuangan. Padahal seharusnya lebih cocok untuk ditempatkan di bagian Sistem Informasi Kinerja.” (Hasil wawancara 8 Januari 2018 di Kantor Kemenristekdikti)

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pegawai yang tidak ditempatkan sesuai dengan bidang keahliannya. Oleh sebab itu, pelaksanaan diklat sangat diperlukan untuk meningkatkan *soft skill* dan *hard skill* masing-masing pegawai.

### C. Pembahasan

#### 1. Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia di Biro SDM Kemenristekdikti RI

Berdasarkan uraian data yang telah diuraikan sebelumnya, secara umum pengembangan kapasitas sumber daya manusia ini sebagai rekrutmen, pelatihan, sistem insentif gaji, dan kondisi kerja untuk menjelaskan fungsinya sebagaimana mestinya secara efektif dan efisien. Peranan sumber daya manusia sangat berpengaruh besar dalam organisasi untuk mengelola sistem, agar sistem tetap berjalan tentu dalam pengelolaannya harus selalu diperhatikan dalam aspek penting seperti pelatihan, pengembangan dan motivasi. Karena sumber daya manusia ini

merupakan asset yang peran dan fungsinya tidak dapat digantikan oleh sumber daya lainnya. Dalam tujuan tersebut manusia harus memiliki nilai kompetensi dan karakteristik. Dengan adanya pengembangan kapasitas sumber daya manusia para pegawai perlu dibimbing agar lebih maju dan sesuai dengan tujuan yang telah diinginkannya. Pengembangan kapasitas sumber daya manusia ini untuk meningkatkan kualitas atau kemampuan bagi pegawai agar mencapai sebuah tujuan yang telah diinginkannya. Hal itu diwujudkan melalui aktivitas perekrutan pegawai baru, memberikan pelatihan pegawai, sistem insentif, dan kondisi kerja yang memadai.

Pengembangan kapasitas pegawai merupakan suatu cara bagi organisasi untuk terus bertahan tetap hidup. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Grindle, dalam Haryono dkk (2012);

*“Capacity building is intended to encompass a variety of strategies that have to do with increasing the efficiency, effectiveness, and responsiveness of government performance.”*

(Pembangunan kapasitas upaya yang dimaksudkan untuk mengembangkan berbagai macam strategi yang dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas dari kinerja pemerintah).

Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi RI terutama pada Biro SDM ini merupakan salah satu organisasi pemerintah yang juga menerapkan pengembangan kapasitas. Sebagaimana yang telah diatur dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 22 Tahun 2013 Tentang Pedoman Penyusunan Perencanaan Pengembangan Kapasitas Pegawai Negeri Sipil.

Pengembangan kapasitas memiliki tiga (3) dimensi, yakni pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi, dan reformasi kelembagaan. Pada penelitian ini fokus yang diambil peneliti adalah mengenai pengembangan sumber daya manusia. Pada dimensi pengembangan sumber daya manusia, terdapat empat (4) aktivitas yang diharapkan mampu mengembangkan kapasitas pegawai, antara lain rekrutmen, pelatihan, gaji, dan kondisi kerja. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Grindle pada tabel berikut ini:

**Tabel 10. Dimensi Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia**

<i>Dimension</i>	<i>Focus</i>	<i>Type of Activities</i>
<i>Human resource</i> Pengembangan SDM	<i>Supply of professional and technical personel</i> (ketersediaan tenaga teknis dan profesional)	<i>Recruitment, training, salaries, conditions of work</i> (Rekrutmen, pelatihan, gaji dan kondisi kerja)

Sumber: Grindle (dalam Haryono, dkk, 2012:46)

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa tipe aktivitas menurut Grindle terbagi atas empat (4) aktivitas, yakni rekrutmen, pelatihan, gaji, dan kondisi kerja. Sebagaimana pengembangan kapasitas yang dilakukan oleh Biro SDM Kemenristekdikti bahwa aktivitas rekrutmen, pelatihan, gaji dan kondisi kerja diharapkan mampu mengembangkan kapasitas pegawai.

#### **a. Rekrutmen**

Proses pengembangan sumber daya manusia dalam rekrutmen harus dapat memenuhi kebutuhan para calon. Karena rekrutmen ini tidak

hanya untuk menarik minat seseorang untuk bekerja pada organisasi melainkan juga memperbesar kemungkinan untuk mempertahankan mereka setelah bekerja. Jadi, rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang digunakan untuk mendapatkan pelamar kerja yang memenuhi syarat. Rekrutmen yang dilaksanakan di Kemenristekdikti melalui beberapa tahapan. Sebelum dilakukannya rekrutmen, terlebih dahulu BKN memberikan pengumuman kepada Kemenristekdikti yang membutuhkan pegawai baru. Setelah itu Biro SDM Kemenristekdikti mengajukan usulan formasi serta jumlah pegawai yang dibutuhkan. Kemudian BKN memutuskan berapa jumlah pegawai yang akan diterima.

Menurut Hasibuan (2012: 28), rekrutmen atau pengadaan pegawai adalah langkah pertama dan yang mencerminkan berhasil tidaknya suatu perusahaan mencapai tujuannya. Jika pegawai yang diterima kompeten, maka usaha untuk mewujudkan tujuan relative mudah. Dan sebaliknya, apabila pegawai yang diperoleh kurang memenuhi syarat, sulit bagi perusahaan mencapai tujuannya. Menurut analisis peneliti dengan adanya rekrutmen pegawai maka proses dari adanya administrasi ini dapat berjalan sesuai dengan tupoksi yang ada.

Rekrutmen sebagai perencanaan strategis dan langkah awal untuk mendapatkan pegawai yang handal dan rekrutmen harus dilaksanakan secara terprogram dan komprehensif. Rekrutmen dilakukan untuk memprediksi kebutuhan pegawai baik dari sisi kuantitas maupun kualitas diseluruh unit organisasi pemerintah. Selama ini proses rekrutmen CPNS

yang dilakukan oleh pemerintah dipandang belum mampu mendapatkan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses dan prosedur rekrutmen banyak dinilai oleh masyarakat cenderung diwarnai dengan praktek Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN), sehingga mengakibatkan rendahnya kualitas ASN. Kualitas ASN akan sangat ditentukan oleh sistem rekrutmen yang merupakan bagian daripada proses aktivitas untuk mencari dan menemukan ASN yang memiliki kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan dalam tugas jabatannya. Fenomena yang terjadi pada jajaran birokrasi pemerintah menunjukkan bahwa Aparatur Sipil Negara saat ini belum memiliki kualitas yang sebanding dengan tuntutan pekerjaannya. Sehubungan dengan itu, maka diperlukan langkah-langkah yang strategis sebagai upaya perbaikan dalam peningkatan kompetensi ASN.

Dalam melaksanakan seleksi CPNS, saat ini Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi RI menerapkan sistem rekrutmen berbasis *Computer Assisted Test* (CAT). Sistem proses rekrutmen ini menjalankantes seleksi dengan media komputer secara langsung dan hasil nilai dari tes tersebut langsung muncul berdasarkan *grade* nilai. Metode CAT ini digunakan sebagai upaya untuk mengurangi praktek-praktek KKN yang terjadi di proses rekrutmen, sehingga kedepannya akan menghasilkan CPNS yang kompeten. Sosok ASN masa depan yang memiliki kemampuan daya saing yang tinggi, sangat kompeten dalam bidang tugasnya dan berkualitas dalam memberikan pelayan publik.

## **b. Pelatihan**

Pengembangan kapasitas yang dilakukan Kemenristekdikti salah satunya adalah melalui kegiatan pelatihan. Pelatihan menjadi suatu keharusan bagi organisasi, karena penempatan pegawai secara langsung dalam pekerjaan tidak menjamin mereka akan berhasil. Pegawai baru sering merasa kurang yakin dengan peranan dan tanggung jawab mereka. Permintaan pekerjaan dan kapasitas pegawai harus seimbang, dengan melalui program orientasi dan pelatihan. Setelah pegawai telah diberikan pelatihan dan telah menguasai pekerjaannya, mereka membutuhkan pengembangan lebih jauh untuk menyiapkan tanggung jawab. Hariandja dalam Haryono dkk (2012:59) mengatakan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan.

Pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan aktivitas pengembangan kapasitas SDM dalam rangka meningkatkan kapasitas pegawai sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing. Tujuan pendidikan dan pelatihan adalah meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap kepribadian dan etika. Para pegawai yang telah mengikuti diklat mempunyai kelebihan di bidangnya masing-masing sesuai dengan standar kompetensi jabatannya sehingga dapat melayani masyarakat dengan standar pelayanan publik.

Dalam penyelenggaraan pemerintahan diperlukan SDM yang berkualitas dan profesional. Pengembangan dan peningkatan SDM sangat



diperlukan untuk mewujudkan kinerja yang efektif, efisien, dan profesional. Oleh karena itu, pengembangan kapasitas pegawai dalam mewujudkan profesionalisme pegawai wajib untuk dilakukan demi kelancaran tugas pemerintahan. Di lingkungan pemerintah, pelatihan sering disebut dengan istilah pendidikan dan pelatihan (diklat). Kemenristekdikti berupaya melakukan diklat untuk mewujudkan profesionalisme pegawai, apabila dikaitkan dengan teori pengembangan kapasitas SDM yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya mempunyai tujuan yang sama, yaitu menyediakan diklat untuk tenaga profesional. Grindle menjelaskan bahwa terdapat beberapa aktivitas yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan pengembangan kapasitas SDM sebagai suatu usaha untuk meningkatkan kapasitas individu dalam menjalankan tanggung jawab profesional dan teknisnya. Berdasarkan fokus penelitian yang terdapat dalam Bab III, penelitian ini akan dibatasi pada aktivitas pengembangan kapasitas pegawai meliputi rekrutmen, pelatihan, pemberian gaji, dan kondisi kerja di Biro SDM Kemenristekdikti RI.

Dalam hal ini, macam-macam diklat yang dikoordinir oleh Biro SDM Kemenristekdikti dalam mewujudkan profesionalisme ASN, sebagaimana yang dikemukakan oleh Grindle bahwasanya pelatihan merupakan salah satu aktivitas yang diperlukan dalam upaya pengembangan kapasitas, adalah sebagai berikut:

## 1. Diklat Pra jabatan

Diklat pra-jabatan adalah salah satu syarat pengangkatan Calon PNS menjadi PNS. Diklat pra-jabatan diselenggarakan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) Kemenristekdikti.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan narasumber yang telah disajikan pada bagian sebelumnya, peneliti dapat menganalisis bahwa secara prosedural dan pelaksanaan diklat pra-jabatan sudah cukup baik. Pelaksanaan diklat di Kemenristekdikti sangat penting dilaksanakan, mengingat bahwasanya tidak semua calon pegawai yang diterima di Kemenristekdikti ditempatkan pada bidang yang sesuai dengan keahliannya.

## 2. Diklat dalam jabatan

Diklat dalam jabatan bertujuan untuk menyediakan tenaga profesional. Ada dua jenis diklat dalam jabatan, yakni: diklat kepemimpinan dan diklat teknis-fungsional. Masing-masing diklat untuk tenaga profesional akan dianalisis sebagai berikut:

### a) Diklat Kepemimpinan

Diklat kepemimpinan memiliki tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintahan yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan organisasi. Diklat kepemimpinan ini termasuk jenis diklat yang difokuskan

untuk menyediakan tenaga profesional khususnya dalam bidang kepemimpinan. Diklat kepemimpinan yang selanjutnya disebut diklatpim, wajib dilaksanakan oleh seorang PNS yang akan atau lebih menduduki jabatan struktural tertentu dan harus lulus diklatpim sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan untuk jabatan struktural.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan narasumber menunjukkan bahwa undangan diklat yang datang dari BKN untuk mengikuti diklatpim tiap tahunnya hanya sedikit.

#### **b) Diklat Teknis dan Fungsional**

Diklat yang difokuskan untuk menyediakan tenaga teknis yang profesional adalah diklat teknis. Diklat teknis memberikan diklat dalam keterampilan di bidang tertentu. Sama halnya dengan diklatpim, kegiatan diklat teknis tiap tahunnya juga tidak banyak.

Diklat fungsional lebih dilaksanakan pada peningkatan keahlian seorang PNS sehingga dapat menjalankan tugasnya dengan profesional.

### **3. Bentuk Pengembangan Kapasitas yang Lain**

Selain diklat pra-jabatan dan diklat dalam jabatan, pelatihan lain yang dilakukan Biro SDM Kemenristekdikti dalam rangka mengurangi/menutup “GAP” antara Kompetensi (kecakapan/kemampuan) pegawai dengan persyaratan (permintaan) jabatan agar senantiasa meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja

pegawai dalam mencapai sasaran kerja pegawai yang telah ditetapkan diadakan kegiatan Rapat Kerja, Rapat Koordinasi, Sosialisasi, dan Workshop bagi para pegawai.

### c. Remunerasi/gaji

Pengembangan kapasitas sumber daya manusia juga dapat dilakukan dengan adanya sistem gaji yang jelas. Sistem gaji pada organisasi sektor publik merupakan hal yang penting. Sebagaimana yang diberikan oleh Kemenristekdikti oleh pegawainya, selain pegawai mendapatkan gaji pokok, pegawai juga mendapatkan tunjangan kinerja dalam rangka meningkatkan kinerja. Sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Bapak Sutisna bahwasanya kelas jabatan terendah di Kemenristekdikti ada pada kelas tiga dengan tunjangan kinerja sebesar Rp. 1.972.000,00.

Menurut Sembiring dalam Sedarmayanti (2009:23) bahwa setiap karyawan berhak atas imbalan (remunerasi) sebagai imbalan jasa atas pekerjaan yang dilakukan perusahaan. Atas jasa yang telah dilakukan oleh karyawan perusahaan memberikan imbalan yang biasanya berupa gaji atau upah. Karena gaji merupakan unsur yang penting bagi organisasi atau instansi, maka diperlukan suatu sistem yang dapat mengelola gaji secara baik.

Menurut analisis peneliti, sistem gaji maupun tunjangan kinerja yang diterapkan Kemenristekdikti sudah sangat jelas. Justru mengenai pemotongan tunjangan kinerja bagi pegawai yang melanggar yang

peneliti dapat simpulkan kurang jelas, karena dirasa kurang memberikan efek jera kepada pegawai. Beberapa pegawai masih ada yang tidak peduli jika dirinya melanggar dan mengakibatkan tunjangan kinerjanya dipotong.

#### **d. Kondisi Kerja**

Seperti yang diungkapkan Sedarmayanti (2000:22) bahwa “Manusia akan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila ditunjang suatu kondisi kerja yang sesuai. Kondisi kerja dikatakan naik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman dan nyaman”. Pegawai akan lebih mudah melaksanakan tugasnya jika didukung dengan kondisi kerja yang menyenangkan, akan tetapi jika pegawai diberikan kondisi kerja yang kurang mendukung hal ini berpengaruh juga bagi pegawai dan dirasa lebih sulit untuk melaksanakan tugasnya. Tentu kondisi yang bersih dan lingkungan menarik yang akan menyenangkan untuk pekerjaan, bukan kondisi yang tidak nyaman, panas misalnya dan lingkungan yang bising.

Kondisi kerja adalah serangkaian kondisi atau keadaan lingkungan kerja di sebuah instansi yang menjadi tempat bekerja para pegawai yang dapat mempengaruhi pengembangan kapaistas seorang ASN. Secara teoritis, Mangkunegara (2005:105) mengatakan faktor yang mempengaruhi pembentukan perilaku yang berhubungan dengan kondisi kerja, dapat dikelompokkan menjadi dua macam yaitu kondisi kerja yang

menyangkut (1) Kondisi fisik kerja, yang mencakup penerangan, suhu udara, suara kebisingan, penggunaan warna, musik, kelembaban dan ruang gerak yang diperlukan. Dalam hal ini peneliti membahas mengenai penyediaan sarana dan prasarana bagi para pegawai (2) Kondisi psikologis kerja (non-fisik) , misalnya stres kerja, bosan kerja dan letih kerja. Dalam hal ini peneliti membahas mengenai hubungan antar pegawai.

Berkaitan dengan hal tersebut, kondisi kerja di Kemenristekdikti RI yang dimaksud dalam penelitian ini meliputi dua hal, yaitu penyediaan sarana dan prasarana, serta hubungan antar pegawai sebagai berikut:

### **1. Penyediaan Sarana dan Prasarana**

Adanya perkembangan zaman yang semakin maju, maka sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam pengembangan kapasitas pegawai juga harus seimbang dan memadai. Sarana dan prasarana di Kemenristekdikti harus disesuaikan dengan kebutuhannya atau sesuai dengan tugas dan fungsi yang di emban. Jika sarana dan prasarana di Kemenristekdikti kurang memadai, maka akan berpengaruh kepada pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dan mempengaruhi pengembangan kapasitas pegawai dalam memberikan pelayanan.

Berdasarkan data mengenai sarana dan prasarana di Kemenristekdikti RI, memperlihatkan bahwa Kemenristekdikti memperdulikan pegawai dengan memfasilitasi pegawainya dengan

sarana dan prasarana yang memadai. Peningkatan dalam hal kuantitas dan kualitas terlihat dari sarana dan prasarana yang ada di kantor.

## **2. Pembinaan Hubungan antar Pegawai**

Hubungan antar pegawai merupakan kondisi kerja non fisik yang mempengaruhi pengembangan kapasitas pegawai demi mewujudkan kondisi kerja yang nyaman dan menyenangkan dalam bekerja. Hubungan antar pegawai ini merupakan hubungan yang emosional antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lainnya di tempat kerja. Hasil observasi peneliti yang telah disajikan dalam pembahasan sebelumnya menyebutkan adanya hubungan antar pegawai yang terjalin dengan sangat baik di Biro SDM Kemenristekdikti. Hal ini terlihat dari kerjasama pegawai disaat ada seorang pegawai yang membutuhkan bantuan untuk menyelesaikan pekerjaannya sehari-hari dengan senang hati. Karena mereka sadar bahwa untuk menyelesaikan pekerjaannya sehari-hari mereka tidak bisa berjalan sendiri-sendiri. Untuk itu sikap saling membantu antar pegawai dilakukan mereka ketika salah seorang diantara mereka mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Namun ada juga beberapa pegawai yang memiliki hubungan kerja kurang baik misalnya pegawai senior dengan pegawai junior. Hal ini terjadi karena semenjak diberlakukannya sistem CAT pegawai junior yang masuk melalui tes tersebut terkadang merasa diri mereka lebih abik dari pegawai senior yang ketika tes dahulu belum menggunakan sistem

CAT. Meskipun tidak banyak tapi peneliti meyakini fenomena hal ini terjadi di Biro SDM Kemenristekdikti

## **2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia**

Pengembangan kapasitas sumber daya manusia merupakan salah satu upaya Kemenristekdikti dalam meningkatkan kinerja pegawai. Di dalam pelaksanaan pengembangan kapasitas terdapat faktor pendukung dan faktor penghambat yang mempengaruhi Kemenristekdikti. Faktor pendukung dan faktor penghambat yang mempengaruhi Kemenristekdikti cukup mempengaruhi kinerja serta pelayanan yang diberikan pegawai kepada masyarakat. Berikut adalah faktor pendukung dan faktor penghambat yang mempengaruhi pengembangan kapasitas pegawai di Kemenristekdikti RI.

### **c. Faktor Pendukung**

#### **1) Kepemimpinan yang Kondusif**

Peran seorang pemimpin mendorong setiap kegiatan dan program yang dijalankan di dalam konteks lingkungan organisasi publik. Pemimpin memiliki peran yang sangat mendominasi dalam meningkatkan kualitas pegawainya, karena seorang pemimpin memiliki kendali dan tanggung jawab penuh untuk mengatur para pegawainya dalam melaksanakan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi pemerintah. Pemimpin yang berada di lingkungan Kemenristekdikti memiliki peran yang sangat besar dalam



mengarahkan dan mengendalikan para pegawainya, sehingga pegawai dapat bekerja dengan baik dan profesional.

Pemimpin merupakan faktor pendukung internal dalam pelaksanaan program pengembangan kapasitas pegawai. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Warsito dan Yuwono (2003; 6), bahwa kepemimpinan membuka kesempatan yang luas bagi setiap elemen organisasi untuk menyelenggarakan pengembangan kapasitas. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, diperoleh data bahwa pimpinan di Biro SDM Kemenristekdikti memiliki komitmen yang tinggi untuk mendukung pegawai, terutama dalam mendukung kebijakan pemerintah untuk menerapkan *e-government*.

Saat ini, kondisi sarana dan prasarana yang disediakan Biro SDM Kemenristekdikti telah menggunakan peralatan yang canggih. Sebagaimana tertuang pada Intruksi Presiden Republik Indonesia nomor 3 Tahun 2003 Tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *E-Government* bahwa pengembangan *e-government* merupakan upaya untuk mengembangkan penyelenggaraan pemerintah yang berbasis elektronik dalam rangka meningkatkan kualitas layanan publik secara efektif dan efisien. Melalui pengembangan *e-government* dilakukan penataan sistem manajemen dan proses kerja di lingkungan pemerintah dengan mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi. Kemenristekdikti sebagai organisasi

pemerintah yang mengatur manajemen ASN turut serta dalam pengembangan *e-government*.

Selain ikut serta dalam pengembangan *e-government*, pimpinan juga bersikap kondusif dan bijak dalam kaitannya dengan pengembangan kapasitas. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil penelitian bahwa Kepala Biro Kemenristekdikti juga menunjuk beberapa pegawainya untuk mengikuti diklat yang disesuaikan dengan jabatan struktural, pelatihan-pelatihan disesuaikan dengan bidang dan tupoksi pegawai, serta melakukan penilaian tertentu terhadap masing-masing pegawai melalui sistem penilaian kinerja.

## **2) Komitmen Bersama yang Kuat**

Komitmen bersama antara pimpinan dan para stafnya adalah hal yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan pelaksanaan program pengembangan kapasitas pegawai dalam organisasi publik. Tanpa adanya komitmen yang dimiliki oleh para pegawai, upaya pengembangan kapasitas pegawai tidak dapat terlaksana dengan baik. Warsito dan Yuwono (2003:6) mengemukakan bahwa komitmen bersama merupakan modal dasar yang harus terus menerus dikembangkan dan dipelihara dengan baik. Hal ini sesuai dengan komitmen bersama yang dijalankan oleh Kepala Biro SDM Kemenristekdikti dan para pegawainya.

Komitmen bersama yang dibuat, diawali dari kedudukan dan fungsi dari tiap pegawai. Mengingat bahwa perkembangan zaman

yang semakin pesat menuntut semua pegawai Biro SDM Kemenristekdikti untuk dilaksanakan peningkatan kualitas pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Dimana masing-masing pegawai memiliki kontrak kerja yang dijadikan sebagai komitmen oleh seluruh pegawai. Di samping itu, dari awal masuk sebagai pegawai, para pegawai sudah terikat oleh sumpah jabatan yang telah dilaksanakan melalui tunjangan jabatan, sehingga pegawai memiliki kewajiban yang harus dilaksanakan. Sumpah jabatan ini juga mendorong pegawai agar melakukan upaya untuk mengembangkan kapasitasnya agar mampu menghasilkan pekerjaan yang semaksimal mungkin sesuai dengan target yang ingin dicapai organisasi.

#### **d. Faktor Penghambat**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan peneliti, Biro SDM Kemenristekdikti mengalami hambatan dalam melaksanakan pengembangan kapasitas. Hambatan tersebut berasal dari kurangnya kesadaran individu pegawai.

##### **1) Masih Rendahnya Kesadaran Individu Pegawai**

Berkaitan dengan upaya pengembangan kapasitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi publik diperlukan adanya kesadaran individu pegawai. Ketika para pegawai kurang memiliki kesadaran akan pentingnya pengembangan kapasitas pegawai, maka hal ini akan menjadi faktor penghambat dalam upaya pengembangan kapasitas pegawai. Menurut Warsito dan Yuwono (2003:9),

hambatan paling tinggi dari *capacity building* adalah resistensi dari staf. Pengembangan kapasitas merupakan sebuah inovasi atas perubahan, sehingga pegawai harus melakukan perubahan untuk mendukung pengembangan kapasitas. Namun, terdapat beberapa pegawai yang kurang dinamis dan kurang positif dalam menyambut perubahan untuk menjadi lebih baik, sehingga berdampak negatif terhadap pelaksanaan pengembangan kapasitas sumber daya manusia.

Kesadaran pegawai di Biro SDM Kemenristekdikti akan pentingnya pengembangan kapasitas peneliti katakan beraneka ragam. Ada pegawai yang sangat antusias dalam melakukan perubahan, namun ada juga kurang menyambut hangat dalam pelaksanaan pengembangan kapasitas. Hal ini karena pegawai kurang memiliki keinginan dan motivasi untuk melakukan pengembangan yang nantinya akan menghasilkan perubahan dan inovasi. Rendahnya keinginan dari beberapa pegawai untuk turut serta dalam pelaksanaan pengembangan kapasitas pasti akan menghambat organisasi dalam upaya pengembangan kapasitas sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawainya.

Kondisi tersebut pada akhirnya akan berefek pada hasil kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas, pokok, dan fungsinya sendiri karena tidak mampu mencapai sasaran kinerja. Hal ini mengakibatkan proses penyelenggaraan pemerintahan tidak berjalan

dengan baik. Sebagaimana yang dikemukakan Yuwono (dalam Warsito dan Yuwono, 2003: 13-15) bahwa pengembangan kapasitas merupakan alat, teknik metode yang digunakan dalam peningkatan pelayanan publik menuju perwujudan tata pemerintahan yang baik. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa apabila proses pelaksanaan pengembangan kapasitas terhambat, maka proses pelayanan publik tidak dapat dilaksanakan secara optimal.

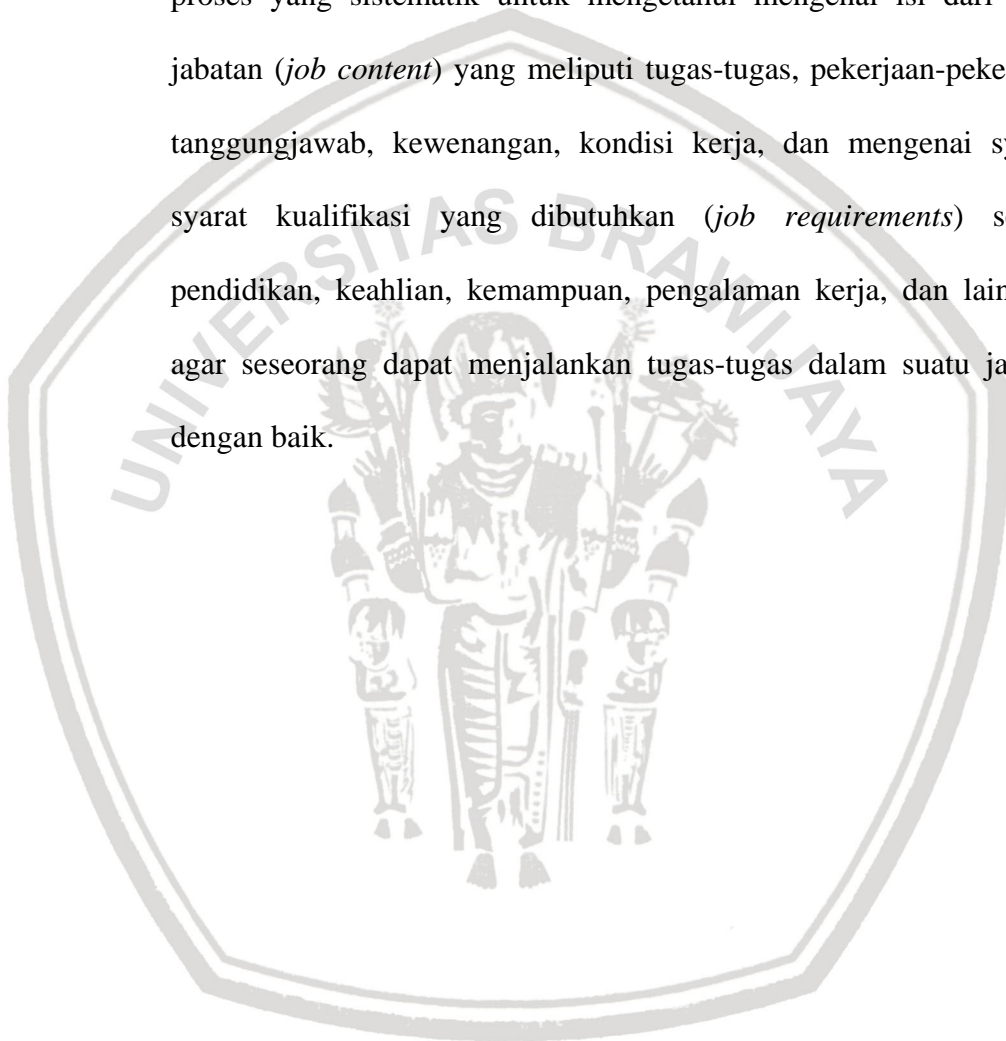
## **2) Masih Adanya Penempatan Pegawai yang Kurang Sesuai Kompetensi**

Permasalahan kualitas pegawai selama ini diakui dengan rendahnya kinerja, disiplin dan kompetensi yang disebabkan oleh proses rekrutmen yang tidak selektif. Rekrutmen yang tidak terkendali menyebabkan pembengkakan jumlah sumber daya manusia. Namun ketika harus melakukan pengurangan jumlahnya, proses yang dilalui tidak semudah ketika merekrut mereka. Fenomena ini perlu menjadi pelajaran juga bagi para pengambil keputusan di bidang kepegawaian. Oleh karena itu, perbaikan kualitas pegawai negeri sipil ke depan harus dimulai dari proses rekrutmennya. Kesalahan pada rekrutmen berakibat pada aspek-aspek lainnya seperti penempatan, promosi, mutas pengembangan pendidikan dan pelatihan dan lain-lain.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, terdapat persepsi dari narasumber bahwasanya sebelum dilakukannya penempatan pegawai, perlu dilakukannya analisis jabatan. Namun,

pada kenyataannya masih terdapat pegawai yang tidak menempati jabatan sesuai dengan bidang keahliannya

Hal ini tidak sejalan dengan pendapat Sofyandi (2008:90) yang menyatakan bahwa analisis jabatan (*job analysis*) merupakan suatu proses yang sistematis untuk mengetahui mengenai isi dari suatu jabatan (*job content*) yang meliputi tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan, tanggungjawab, kewenangan, 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.



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti, menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai di Biro SDM Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Kemenristekdikti) RI sesuai dengan teori Grindle (dalam Haryono, dkk 2012: 46), bahwa sebagai sumber daya manusia dalam organisasi yang harus ditingkatkan adalah rekrutmen calon pegawai, kemampuan dan profesionalisme dalam bekerja melalui pelatihan (diklat), pemberian gaji, dan kondisi kerja.
  - a. Sistem rekrutmen calon pegawai Kemenristekdikti RI mulai menggunakan sistem *Computer Assisted Test* (CAT) dengan metode ranking, sistem ini dikelola langsung dan diterapkan BKN untuk tes CPNS dengan CAT pada tahun 2010. Pada saat ini, rekrutmen calon pegawai kantor Kemenristekdikti mengacu pada Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 9 Tahun 2012 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil. Biro SDM Kemenristekdikti memiliki dua (2) jenis pegawai, yakni pegawai tetap (Pegawai Negeri Sipil) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kontrak (PPPK). Pegawai tetap direkrut melalui tes bersama yang diadakan oleh BKN, sedangkan

pegawai diadakan melalui tes langsung dari Kemenristekdikti sesuai dengan kebutuhan instansi.

- b. Dalam peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai internal Kemenristekdikti dilakukan dengan cara mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) pra jabatan bagi calon pegawai, diklat kepemimpinan bagi pejabat struktural, diklat fungsional bagi jabatan fungsional, serta diklat teknis bagi jabatan struktural maupun jabatan fungsional.
- c. Pemberian gaji bagi pegawai internal kantor Kemenristekdikti sudah cukup baik, sesuai dengan aturan yang berlaku. Pemberian gaji kepada pegawai Kemenristekdikti RI telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 tahun 2015 Tentang Perubahan Ketujuh Belas atas Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 Tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil. Di dalam PP tersebut juga terdapat tabel yang berisi daftar gaji pokok pegawai negeri sipil. Selain pemberian gaji pokok pegawai juga mendapatkan tunjangan kinerja yang diatur dalam Permenristekdikti Nomor 31 Tahun 2016 Tentang Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi RI.
- d. Kondisi kerja pegawai Kantor Kemenristekdikti RI jika dilihat dari segi kondisi fisik penyediaan sarana dan prasarana secara keseluruhan sudah cukup mendukung. Misalnya dengan adanya



anjungan mandiri yang terletak di depan ruang kantor Biro SDM Kemenristekdikti yang berfungsi sebagai penyediaan informasi pegawai bagi pengunjung. Hanya saja untuk ruang kerja pegawai terlihat sedikit kurang nyaman karena banyaknya tumpukan kertas-kertas di setiap meja para pegawai. Mendukung atau tidaknya kondisi kerja pegawai juga dapat dilihat dari kondisi non-fisik, dari bagaimana pegawai saling membina hubungan antara yang satu dengan lainnya. Hubungan antar pegawai secara formal sudah cukup baik dan berjalan sesuai dengan tugas, pokok, dan fungsinya.

2. Faktor pendukung dan penghambat dalam pengembangan kapasitas sumber daya manusia, meliputi:

a. Faktor Pendukung

- 1) Peran kepemimpinan di Biro SDM Kemenristekdikti yang mendukung pengembangan kapasitas dengan memerintahkan pegawainya untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) yang dilaksanakan oleh BKN maupun lembaga-lembaga lainnya berdasarkan tugas, pokok, dan fungsi yang diemban dan jabatan yang diduduki. Dukungan pimpinan seperti ini tentu mendukung keberhasilan upaya untuk mengembangkan kapasitas pegawai.
- 2) Sarana dan prasarana yang dimiliki untuk melaksanakan aktivitas pekerjaan menggunakan peralatan yang canggih.

Alat yang digunakan sudah modern, sehingga dengan demikian akan berdampak pada peningkatan kerja pegawai.

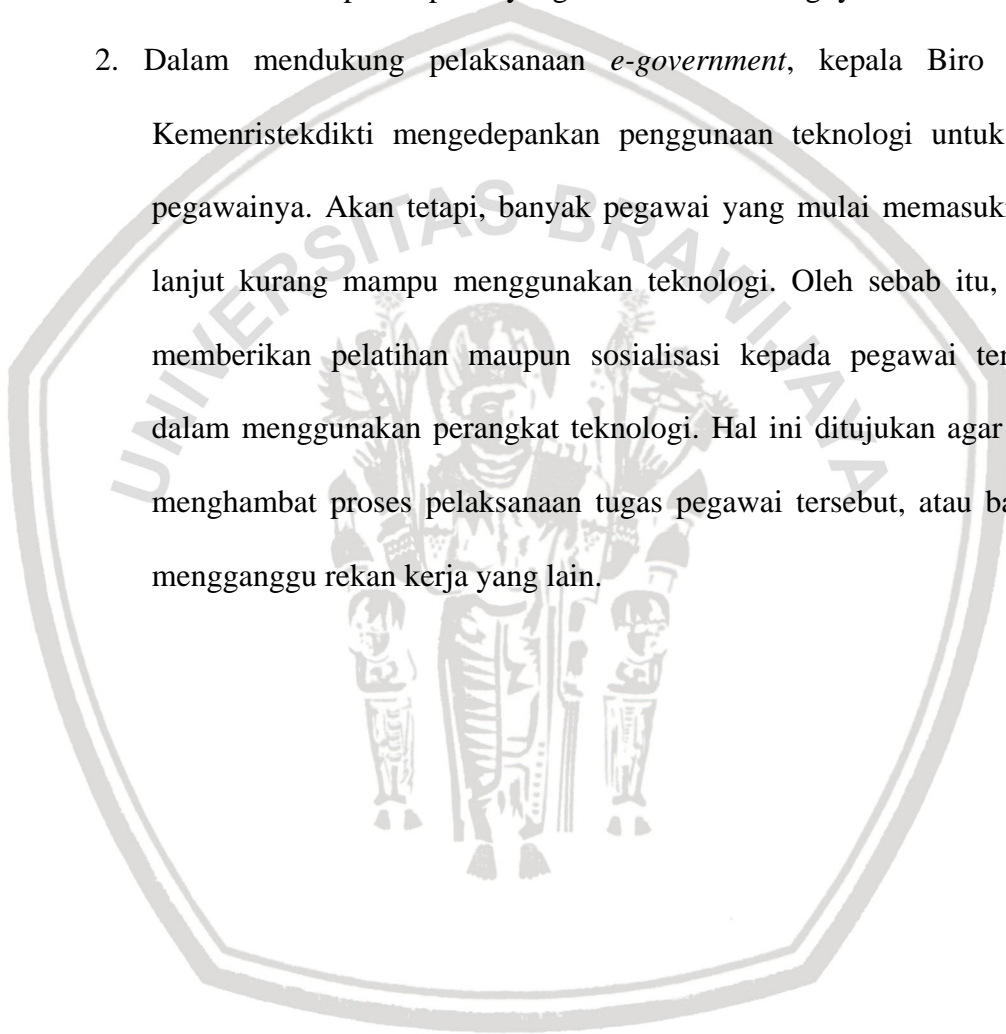
b. Faktor Penghambat

- 1) Sistem rekrutmen yang melalui sistem *Computer Assisted Test* (CAT) yang di *handle* oleh BKN Pusat hingga hasil akhir didapati pegawai baru, terkadang pegawai yang terpilih tidak seperti yang diharapkan dan dibutuhkan Kemenristekdikti. Karena tidak adanya test wawancara secara khusus dari pihak Kemenristekdikti untuk mengetahui keahlian yang dimiliki dan sifat karakteristik dari calon pegawai. Sehingga apabila terjadi demikian upaya pengembangan kapasitas akan semakin besar dikerahkan.
- 2) Faktor penghambat lainnya dalam pengembangan kapasitas pegawai di Biro SDM Kemenristekdikti berasal dari kesadaran individu masing-masing pegawai. Masih terdapat beberapa pegawai yang cenderung kurang memiliki keinginan untuk berkembang dan meningkatkan kemampuannya. Hal ini dimiliki dominan oleh pegawai yang sudah berusia lanjut.

**B. Saran**

Adapun saran yang diberikan oleh peneliti sehubungan dengan pengembangan kapasitas sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Penempatan pegawai sangat penting diperhatikan. Setelah proses rekrutmen penempatan pegawai sebaiknya ditempatkan sesuai dengan bidang keahlian yang dimiliki. Hal ini sebagai upaya meminimalisir terjadinya penurunan kinerja maupun kualitas pegawai sebagai akibat dari kesalahan penempatan yang tidak sesuai bidangnya.
2. Dalam mendukung pelaksanaan *e-government*, kepala Biro SDM Kemenristekdikti mengedepankan penggunaan teknologi untuk para pegawainya. Akan tetapi, banyak pegawai yang mulai memasuki usia lanjut kurang mampu menggunakan teknologi. Oleh sebab itu, perlu memberikan pelatihan maupun sosialisasi kepada pegawai tersebut dalam menggunakan perangkat teknologi. Hal ini ditujukan agar tidak menghambat proses pelaksanaan tugas pegawai tersebut, atau bahkan mengganggu rekan kerja yang lain.



## DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. 2015. *Masalah PNS Bukan Soal Jumlah tetapi Kompetensi*. Diakses pada tanggal 16 Oktober 2017 melalui <http://sp.beritasatu.com/home/masalah-pns-bukan-soal-jumlah-tetapi-kompetensi/86487>.
- Badan Kepegawaian Negara. 2009. *Sistem Rekrutman Berbasis Kompetensi*. Diakses tanggal 29 Oktober 2017 dari <http://www.bkn.go.id>.
- Bungin, Burhan. 2012. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Dwiyanto, Agus 2006. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: UGM Press.
- Gandara, R. (2008). "Capacity Building Dosen pada Jurusan di Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara." *Skripsi Sarjana pada Fakultas Ilmu Pendidikan UPI Bandung*.
- Haryono, Bambang Santoso, dkk. 2012. *Capacity Building*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Hasibuan, Malayu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Indradi, Sjamsiar Syamsuddin. 2010. *Dasar-Dasar dan Teori Administrasi Publik*. Malang: Agritek YPN.
- Mangkunegara, Anwar. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Milen, A. 2006. *Capacity Building Meningkatkan Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Pembaruan.
- Moleong, Lexy J. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Morrison, Tarance. 2001. *Actionable Learning- A Handbook for Capacity Building Through Case Based Learning*. ADB Institute.
- Nazir, Moh. 1998. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Peraturan Presiden Nomor 9 Tahun 2015 tentang Integrasi Ristek dan Dikti.
- Peraturan Presiden Nomor 13 Tahun 2015 tentang Organisasi, Tata Kerja Kemenristekdikti.

- Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 31 Tahun 2016 tentang Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi.
- Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 15 Tahun 2015 tentang Tugas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan di Bidang Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi.
- Sedamaryanti. 2009. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Seidel, J.V., 1998. *Qualitative Data Analysis*.
- Siagian, Sondang P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soeprpto, H.R. Riyadi. 2003. Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah Menuju Good Governance. Pidato Pengukuhan Guru Besar Dalam Ilmu Administrasi Pembangunan Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- UNDP. 1997. Program Pemerintahan yang di Desentralisasi: Memperkuat Kapasitas Pembangunan Masyarakat: Pengembangan Manajemen dan Divisi Pemerintahan, Biro untuk Kebijakan Pembangunan, September.
- Wasono, Hari Tri. 2012. *Kinerja Buruk, 40 Persen PNS Diminta Pensiun Dini. Online*. Diakses pada tanggal 16 Oktober 2017 melalui <https://m.tempo.co/read/news/2012/03/21/173391746/kinerja-buruk-40-persen-pns-diminta-pensiun-dini>.
- Website resmi Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi. <https://ristekdikti.go.id/rakernas-2017/>.
- Winarsih, dan Ratminto. 2005. *Manajemen Pelayanan, disertai dengan pengembangan model konseptual, penerapan citizen's charter dan standar pelayanan minimal*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.



# LAMPIRAN

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Nama : Ana Roby Astiwi

Tempat, Tanggal Lahir : Bekasi, 15 November 1996

Jenis Kelamin : Perempuan

Agama : Islam

Alamat : Pondok Ungu Permai Blok G 2 No. 5 RT01/011,  
Kec. Kaliabang Tengah Bekasi Utara.

No Telp : 082139201310

Email : [anaoby15.ara@gmail.com](mailto:anaoby15.ara@gmail.com)

**PENDIDIKAN FORMAL**

2002 -2008 : SDN Setia Asih 01

2008-2011 : SMPN 3 Babelan, Bekasi

2011-2014 : SMAN 1 Babelan, Bekasi

2014-Sekarang : Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya

**PENGALAMAN ORGANISASI**

Staf Muda Badan Eksekutif Mahasiswa FIA UB 2014

Staf Creative Campaign Earth Hour Malang 2016-sekarang

**PENGALAMAN KEPANITIAAN**

Staf Divisi Kestari “*School of Mawapres*” Badan Eksekutif Mahasiswa, Fakultas Ilmu Administrasi 2014

Divisi *Supervisor* “Raja Brawijaya 2015” Eksekutif Mahasiswa, Universitas Brawijaya 2015

Staf Divisi Acara “*Indonesian Youth Administrator Competition*” Himpunan Mahasiswa Administrasi Publik, Fakultas Administrasi Publik, Universitas Brawijaya 2016

Ketua Pelaksana “*Cafe Night Campaign*” Earth Hour Malang 2017

Volunteer “*School Campaign*” Earth Hour Malang 2017

Panitia Volunteer “*Seminar South-South Cooperation*” 2017



**KEMENTERIAN RISET TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia

Telp. : +62-341-553737, 568914, 558226 Fax : +62-341-558227

http://fia.ub.ac.id

E-mail: fia@ub.ac.id

Nomor : \ \ /UN10.F03.11.11/ PN/2017

Lampiran : -

Hal : Riset / Survey

Kepada : Yth. Kepala Biro Sumber Daya Manusia  
Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi  
Di Jakarta

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang mohon dengan hormat bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk memberikan kesempatan untuk melakukan riset / survey bagi mahasiswa:

Nama : Ana Roby Astiwi

Alamat : Pondok Ungu Permai, G2 No 5. Bekasi Utara

NIM : 145030100111004

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Ilmu Administrasi Publik

Judul Skripsi : Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai.

(Studi pada Biro Sumber Daya Manusia di Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia)

Lamanya : 2 (Dua) Bulan

Peserta : 1 (Satu) orang

Demikian atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara, kami ucapkan terimakasih.



Malang, 20 Desember 2017

a.n. Dekan

Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik

*Lely*  
**Dr. Lely Indah Mindarti, M. Si**

NIP 196905242002122002

Formulir dibuat rangkap 4 untuk :

1. Perusahaan
2. Mahasiswa
3. Program Studi
4. Arsip



**INTERVIEW GUIDE**

NO.	FOKUS	PERTANYAAN	INFORMAN
1.	<p>A. Proses Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia, berkaitan dengan Rekrutmen.</p> <p>a. Tenaga (perekrut dan seleksi)</p> <p>b. Dana</p> <p>c. Metode</p> <p>d. Proses</p> <p>B. Proses Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia, berkaitan dengan Pelatihan dan Pengembangan.</p>	<p>Apa yang diharapkan dari adanya proses rekrutmen?</p> <p>1. Apakah ada SOP mengenai rekrutmen dan seleksi yang dijalankan?</p> <p>2. Siapa yang berhak melakukan rekrutmen dan seleksi?</p> <p>3. Apa masalah yang sering dihadapi oleh perekrut dalam melakukan prses rekrutmen dan seleksi calon pegawai?</p> <p>1. Apakah ada anggaran yang ditujukan untuk proses rekrutmen dan seleksi?</p> <p>1. Apakah ada metode khusus yang digunakan untuk proses rekrutmen dan seleksi pegawai?</p> <p>2. Siapa yang berhak menentukan metode yang diterapkan dalam melakukan proses rekrutmen dan seleksi?</p> <p>3. Apa saja masalah yang dihadapi yang berkaitan dengan metode yang digunakan untuk proses rekrutmen dan seleksi?</p> <p>1. Bagaimana alur proses seleksi dilakukan?</p> <p>2. Kendala apa yang dihadapi dalam proses seleksi?</p> <p>1. Apa yang melatarbelakangi perlu adanya pelatihan dan pengembangan SDM?</p> <p>4. Apa sasaran dari pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM?</p> <p>5. Apa Manfaat pengembangan SDM melalui pelaksanaan pelatihan?</p> <p>a. bagi pegawai</p> <p>b. bagi organisasi</p> <p>6. Apa saja jenis pelatihan yang dilaksanakan?</p>	<p>1. Kepala Biro SDM, Kemenristekdikti</p> <p>2. Kasubbag Perencanaan dan Pengembangan SDM.</p> <p>3. Pegawai</p> <p>1. Kepala Biro SDM, Kemenristekdikti</p> <p>2. Kasubbag Perencanaan dan Pengembangan SDM.</p> <p>3. Pegawai</p>

	<p>C. Proses Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia, berkaitan dengan Gaji Pegawai.</p> <p>D. Proses Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia, berkaitan dengan Kondisi Kerja.</p>	<p>7. Bagaimana strategi yang digunakan dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan, serta bagaimana cara penyampaianya?</p> <p>8. Siapa saja yang terlibat dalam penyusunan strategi pelatihan dan pengembangan?</p> <p>9. Bagaimana hasil evaluasi dari pelatihan dan pengembangannya, Apakah sudah berjalan dengan baik?</p> <p>1. Berapa jumlah pegawai yang ada di Biro SDM Kemenristekditi?</p> <p>2. Apakah sistem penggajian di Biro Kemenristekdikti ini sudah berjalan/ diterapkan?</p> <p>3. Bagaimana proses pemberian gajinya?</p> <p>4. Apakah ada remunerasi untuk pegawai?</p> <p>5. Apakah ada sistem <i>reward and punishment</i> dalam pemberian gaji?</p> <p>1. Dari segi fasilitas sarana dan prasarana, apakah telah mendukung program pengembangan SDM?</p> <p>2. Adakah peraturan lamanya kerja, waktu istirahat kerja dan <i>shif</i> kerja?</p>	<p>1. kasubbag Keuangan Biro SDM, Kemenristekdikti</p> <p>2. Pegawai</p> <p>1. Pegawai Negeri Sipil (PNS)</p> <p>2. Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK)</p>
2.	<p>Faktor pendukung dan penghambat proses pengembangan kapasitas SDM</p>	<p>1. Apa sajakah yang menjadi faktor-faktor pendukung dalam pengembangan kapasitas SDM?</p> <p>2. Apa sajakah yang menjadi faktor-faktor penghambat dalam pengembangan kapasitas SDM?</p>	<p>1. Kepala Biro SDM, Kemenristekdikti</p> <p>2. Kasubbag Perencanaan dan Pengembangan SDM.</p> <p>3. Pegawai</p>

LAMPIRAN I  
PERATURAN MENTERI RISET, TEKNOLOGI, DAN  
PENDIDIKAN TINGGI  
NOMOR 31 TAHUN 2016  
TENTANG  
PEMBERIAN TUNJANGAN KINERJA PEGAWAI DI  
LINGKUNGAN KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI,  
DAN PENDIDIKAN TINGGI

BESARAN TUNJANGAN KINERJA

<b>No</b>	<b>KELAS JABATAN</b>	<b>TUNJANGAN KINERJA PER KELAS JABATAN</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1.	17	Rp. 22.842.000,00
2.	16	Rp. 17.413.000,00
3.	15	Rp. 12.518.000,00
4.	14	Rp. 9.600.000,00
5.	13	Rp. 7.293.000,00
6.	12	Rp. 6.045.000,00
7.	11	Rp. 4.519.000,00
8.	10	Rp. 3.952.000,00
9.	9	Rp. 3.348.000,00
10.	8	Rp. 2.927.000,00
11.	7	Rp. 2.616.000,00
12.	6	Rp. 2.399.000,00
13.	5	Rp. 2.199.000,00
14.	4	Rp. 2.082.000,00
15.	3	Rp. 1.972.000,00
16.	2	Rp. 1.867.000,00
17.	1	Rp. 1.766.000,00

MENTERI RISET, TEKNOLOGI, DAN  
PENDIDIKAN TINGGI  
REPUBLIK INDONESIA,

TTD.

MOHAMAD NASIR

Salinan sesuai dengan aslinya  
Kepala Biro Hukum dan Organisasi  
Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi,

TTD.

Ani Nurdiani Azizah  
NIP. 195812011985032001

LAMPIRAN II  
PERATURAN MENTERI RISET, TEKNOLOGI, DAN  
PENDIDIKAN TINGGI  
NOMOR 31 TAHUN 2016  
TENTANG  
PEMBERIAN TUNJANGAN KINERJA PEGAWAI DI  
LINGKUNGAN KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI,  
DAN PENDIDIKAN TINGGI

PENGHITUNGAN PENILAIAN TUNJANGAN KINERJA

A. PENGHITUNGAN PENILAIAN TUNJANGAN KINERJA SEMESTER I TAHUN 2016

Bobot masing-masing komponen penilaian Tunjangan Kinerja pada tahun 2016 semester I, yaitu:

- a) Kehadiran memiliki bobot 100% (seratus persen);
- b) Kinerja memiliki bobot 0% (nol persen); dan
- c) Integritas memiliki bobot 0% (nol persen).

Adapun penghitungan pengurangan Tunjangan Kinerja dari komponen kehadiran adalah sebagai berikut:

No	Jenis Ketidakhadiran	Pengurangan
1.	Cuti Sakit	1 %/ hari
2.	<i>Cuti Bersalin, persalinan pertama dan kedua</i>	1 % /hari
3.	<i>Cuti Bersalin untuk persalinan ketiga</i>	2 % /hari
4.	<i>Cuti Bersalin untuk persalinan keempat dan seterusnya</i>	3 % /hari
5.	Cuti Karena Alasan Penting	1,5 % /hari
6.	Ijin (maksimal 5 hari / tahun, lebih dari 5 hari diperhitungkan dengan cuti tahunan)	1,5 % /hari
7.	Tidak Hadir Tanpa Keterangan	3 % /hari



<b>Keterlambatan (menit)</b>	<b>Waktu Kedatangan</b>	<b>Pengurangan (%)</b>
0-60	07.30-08.30	0 (apabila kekurangan jam kerja diganti pada hari yang sama)
		0,25
61-75	08.31-08.45	0,5
76-90	08.46-09.00	0,75
91-105	09.01-09.15	1
106-120	09.16-09.30	1,25
> 121-240	09.31-11.30	1,5

<b>PSW (menit)</b>	<b>Pengurangan (%)</b>
0-60	0,25
61-75	0,5
76-90	0,75
91-105	1
105-120	1,25
> 121-240	1,5

**B. PENGHITUNGAN PENILAIAN TUNJANGAN KINERJA SEMESTER II TAHUN 2016**

Bobot masing-masing komponen penilaian Tunjangan Kinerja pada tahun 2016 semester II dan seterusnya, yaitu:

- a) Kehadiran memiliki bobot 30% (tiga puluh persen);
- b) Kinerja memiliki bobot 40% (empat puluh persen); dan
- c) Integritas memiliki bobot 30% (tiga puluh persen).

**1. Penilaian Komponen Kehadiran**

Penilaian Tunjangan Kinerja dari aspek komponen kehadiran dilakukan berdasarkan kehadiran Pegawai dikurangi dengan ketidakhadiran, keterlambatan, dan/atau pulang sebelum waktunya. Adapun perhitungan pengurangan Tunjangan Kinerja dari komponen kehadiran adalah sebagai berikut:



No	Jenis Ketidakhadiran	Pengurangan
1.	Cuti Sakit	1%/ hari
2.	<i>Cuti Bersalin, persalinan pertama dan kedua</i>	1%/ hari
3.	<i>Cuti Bersalin untuk persalinan ketiga</i>	2%/hari
4.	<i>Cuti Bersalin untuk persalinan keempat dan seterusnya</i>	3%/ hari
5.	Cuti Karena Alasan Penting	3%/ hari
6.	Ijin (maksimal 5 hari / tahun, lebih dari 5 hari diperhitungkan dengan cuti tahunan)	3%/ hari
7.	Tidak Hadir Tanpa Keterangan	5%/hari

Keterlambatan (menit)	Waktu Kedatangan	Pengurangan (%)
0-60	07.30-08.30	0 (apabila kekurangan jam kerja diganti pada hari yang sama)
		0,25
61-75	08.31-08.45	0,5
76-90	08.46-09.00	1
91-105	09.01-09.15	1,5
106-120	09.16-09.30	2
> 121 – 240	09.31-11.30	2,5

PSW (menit)	Pengurangan (%)
0-60	0,25
61-75	0,5
76-90	1
91-105	1,5
106-120	2
> 121 – 240	2,5



2. Penilaian Komponen Kinerja

Penilaian Tunjangan Kinerja dari aspek komponen kinerja bagi Pegawai pada unit utama Kementerian, Pegawai di perguruan tinggi negeri, dan Pegawai di koordinasi perguruan tinggi swasta dihitung berdasarkan:

- a. hasil penilaian capaian sasaran kinerja pegawai; dan
- b. hasil penilaian capaian kinerja unit kerja, pada semester sebelumnya.

Penilaian komponen kinerja merupakan hasil rata-rata hasil rata-rata dari penilaian capaian sasaran kerja pegawai dan penilaian capaian kinerja unit kerja.

Penilaian capaian sasaran kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

No.	Nilai SKP	Nilai Capaian SKP (%)
1.	85-91	100
2.	80-84,99	90
3.	75-79,99	80
4.	70-74,99	70
5.	65-69,99	60
6.	64,99 ke bawah	50

Penilaian capaian kinerja unit kerja adalah sebagai berikut:

No.	Nilai Kinerja Unit Kerja	Nilai Capaian Kinerja Unit Kerja (%)
1.	90-100	100
2.	85-89,99	95
3.	80-84,99	90
4.	75-79,99	85
5.	70-74,99	80
6.	65-69,99	75
7.	60-64,99	70
8.	59,99 ke bawah	65

Adapun penilaian capaian kinerja pejabat eselon 1 (satu) pada unit utama Kementerian (Sekretaris Jenderal, Direktur Jenderal, dan Inspektur Jenderal) dihitung berdasarkan penilaian rata-rata capaian kinerja unit eselon 2 (dua) di bawahnya.



Formulir penilaian capaian kinerja Staf Ahli dan Staf Khusus Menteri dilakukan oleh Menteri dengan menggunakan formulir sebagai berikut:

NO.	KRITERIA PENILAIAN	BOBOT	SKOR	NILAI (BOBOT X SKOR)
1.	Pelaksanaan tugas Pokok	70		
2.	Pelaksanaan tugas tambahan	30		
TOTAL				

Keterangan:

Sangat baik = 91 – 100

Baik = 76 – 90

Cukup = 61 – 75

Kurang = 51 – 60

Buruk = ≤ 50

### 3. Penilaian Komponen Integritas

Penilaian Tunjangan Kinerja dari aspek komponen integritas bagi Pegawai, selain Staf Khusus Menteri dihitung berdasarkan:

- a. penilaian perilaku berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Kinerja Pegawai;
- b. penilaian terhadap keputusan penjatuhan sanksi disiplin di luar kehadiran; dan
- c. ketaatan terhadap penyampaian Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara, pada semester sebelumnya.

Penilaian komponen integritas merupakan hasil pengurangan penilaian perilaku dengan penilaian terhadap keputusan penjatuhan sanksi disiplin di luar kehadiran dan ketaatan terhadap penyampaian Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara atau Laporan Harta Kekayaan Aparatur Sipil Negara sebesar 30% (tiga puluh persen).

Adapun bobot pengurangan untuk keputusan penjatuhan sanksi disiplin di luar kehadiran dan ketaatan terhadap penyampaian Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara adalah sebagai berikut:

- a. keputusan penjatuhan sanksi disiplin di luar kehadiran sebesar 70% (tujuh puluh persen); dan
- b. ketaatan terhadap penyampaian Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara atau Laporan Harta Kekayaan Aparatur Sipil Negara sebesar 30% (tiga puluh persen).





Penilaian perilaku adalah sebagai berikut:

No.	Nilai Perilaku	Nilai Capaian Perilaku (%)
1.	85-91	100
2.	80-84,99	90
3.	75-79,99	80
4.	70-74,99	70
5.	65-69,99	60
6.	64,99 ke bawah	50

Penilaian terhadap keputusan penjatuhan sanksi disiplin di luar kehadiran adalah sebagai berikut:

No.	Sanksi Disiplin	Pengurangan nilai (%)
1.	Hukuman Disiplin Ringan	10
2.	Hukuman Disiplin Sedang	30
3.	Hukuman Disiplin Berat	50

Adapun penilaian integritas bagi Staf Khusus Menteri dilakukan oleh Menteri dengan menggunakan formulir sebagai berikut:

PENILAI	Eselon I yang Dinilai	PERILAKU			
		Pelayanan	Komitmen	Kerja Sama	Kepemimpinan
1	2	3	4	5	6
Menteri	SKM I				
	SKM II				
	SKM III				

### C. RUMUS PENGHITUNGAN TUNJANGAN KINERJA

Tunjangan Kinerja (TK) yang diterima Pegawai merupakan hasil perkalian dari nilai total komponen tunjangan kinerja (KT) dengan besaran tunjangan kinerja (BT) pada kelas jabatannya, sebagai berikut:

$$TK = KT \times BT$$

Nilai total komponen tunjangan kinerja (KT) merupakan akumulasi dari hasil perkalian koefisien Kehadiran (a) dengan unsur kehadiran (A); hasil perkalian koefisien Kinerja (k) dengan unsur Kinerja (K); dan hasil perkalian koefisien Integritas (i) dengan unsur Integritas (I), sebagai berikut:

$$KT = aA + kK = iI$$

MENTERI RISET, TEKNOLOGI, DAN  
PENDIDIKAN TINGGI  
REPUBLIK INDONESIA,

TTD.

MOHAMAD NASIR

Salinan sesuai dengan aslinya  
Kepala Biro Hukum dan Organisasi  
Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi,

TTD.

Ani Nurdiani Azizah  
NIP. 195812011985032001

LAMPIRAN III  
PERATURAN MENTERI RISET, TEKNOLOGI, DAN  
PENDIDIKAN TINGGI  
NOMOR 31 TAHUN 2016  
TENTANG  
PEMBERIAN TUNJANGAN KINERJA PEGAWAI DI  
LINGKUNGAN KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI,  
DAN PENDIDIKAN TINGGI

FORMAT FORMULIR DAN SURAT PERNYATAAN

1. FORMULIR TIDAK HADIR DINAS

<b>TIDAK HADIR (DINAS)</b>	
<b>KARTU KETERANGAN KEHADIRAN</b>	
Nama	: .....
Jabatan	: .....
Hari/tgl/jam	: .....
Alasan	: .....
	.....
Mengetahui, Atasan Langsung	Jakarta, .....
( _____ )	( _____ )



2. FORMULIR TIDAK HADIR NON DINAS

<b>TIDAK HADIR (NON DINAS)</b>	
<b>KARTU KETERANGAN KEHADIRAN</b>	
Nama	: .....
Jabatan	: .....
Hari/tgl/jam	: .....
Alasan	: .....
.....	
Mengetahui, Atasan Langsung	Jakarta, .....
(.....)	(.....)

3. FORMULIR IZIN DATANG TERLAMBAT ATAU PULANG CEPAT

<input type="checkbox"/> <b>TERLAMBAT</b>	<input type="checkbox"/> <b>DINAS</b>
<input type="checkbox"/> <b>PULANG CEPAT</b>	<input type="checkbox"/> <b>NON DINAS</b>
<b>KARTU KETERANGAN KEHADIRAN</b>	
Nama	: .....
Jabatan	: .....
Hari/tgl/jam	: .....
Alasan	: .....
.....	
Mengetahui, Atasan Langsung	Jakarta, .....
(.....)	(.....)

4. SURAT PERNYATAAN ATASAN LANGSUNG

SURAT KETERANGAN ATASAN LANGSUNG  
BAGI PEGAWAI YANG TIDAK BERADA DI TEMPAT TUGAS  
TANPA ALASAN YANG SAH

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama :

NIP :

Pangkat/Gol :

Jabatan :

Unit Kerja :

dengan ini menerangkan bahwa pegawai:

Nama :

NIP :

Pangkat/Gol :

Jabatan :

Unit Kerja :

tidak berada di tempat tugas tanpa alasan yang sah/tanpa izin pada hari ....., tanggal ....., antara pukul ..... s.d .....

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya untuk diketahui dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

....., .....20...

.....

Nama  
NIP.

MENTERI RISET, TEKNOLOGI, DAN  
PENDIDIKAN TINGGI  
REPUBLIK INDONESIA,

TTD.

MOHAMAD NASIR

Salinan sesuai dengan aslinya  
Kepala Biro Hukum dan Organisasi  
Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi,

TTD.

Ani Nurdiani Azizah  
NIP. 195812011985032001



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

PERATURAN PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 13 TAHUN 2015  
TENTANG  
KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,

Menimbang : bahwa dengan telah ditetapkannya pembentukan Kementerian Kabinet Kerja periode tahun 2014-2019 dan untuk melaksanakan ketentuan Pasal 11 Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara, perlu menetapkan Peraturan Presiden tentang Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi;

Mengingat : 1. Pasal 4 ayat (1) dan Pasal 17 Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;  
2. Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 166, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4916);  
3. Peraturan Presiden Nomor 165 Tahun 2014 tentang Penataan Tugas dan Fungsi Kabinet Kerja (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 339);  
4. Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2015 tentang Organisasi Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 8);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN PRESIDEN TENTANG KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI.

BAB ...



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 2 -

## BAB I KEDUDUKAN, TUGAS, DAN FUNGSI

### Pasal 1

- (1) Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden.
- (2) Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi dipimpin oleh Menteri.

### Pasal 2

Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang riset, teknologi, dan pendidikan tinggi untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara.

### Pasal 3

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2, Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi menyelenggarakan fungsi:

- a. perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang standar kualitas sistem pembelajaran, lembaga pendidikan tinggi, sumber daya manusia serta sarana dan prasarana pendidikan tinggi, dan keterjangkauan layanan pendidikan tinggi;
- b. perumusan dan penetapan kebijakan di bidang standar kualitas lembaga penelitian, sumber daya manusia, sarana dan prasarana riset dan teknologi, penguatan inovasi dan riset serta pengembangan teknologi, penguasaan alih teknologi, penguatan kemampuan audit teknologi ...



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 3 -

- teknologi, perlindungan Hak Kekayaan Intelektual, percepatan penguasaan, pemanfaatan, dan pemajuan riset dan teknologi;
- c. koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang kelembagaan, sumber daya, penguatan riset dan pengembangan, serta penguatan inovasi ilmu pengetahuan dan teknologi;
  - d. pemberian izin tertulis kegiatan penelitian dan pengembangan oleh perguruan tinggi asing, lembaga penelitian dan pengembangan asing, badan usaha asing, dan orang asing di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia;
  - e. pemberian izin tertulis kegiatan penelitian dan pengembangan terapan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berisiko tinggi dan berbahaya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
  - f. koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi;
  - g. pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi;
  - h. pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi; dan
  - i. pelaksanaan dukungan substantif kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.

BAB ...





PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 4 -

## BAB II ORGANISASI

### Bagian Kesatu Susunan Organisasi

#### Pasal 4

Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi terdiri atas:

- a. Sekretariat Jenderal;
- b. Direktorat Jenderal Pembelajaran dan Kemahasiswaan;
- c. Direktorat Jenderal Kelembagaan Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi;
- d. Direktorat Jenderal Sumber Daya Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi;
- e. Direktorat Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan;
- f. Direktorat Jenderal Penguatan Inovasi;
- g. Inspektorat Jenderal;
- h. Staf Ahli Bidang Akademik;
- i. Staf Ahli Bidang Infrastruktur;
- j. Staf Ahli Bidang Relevansi dan Produktivitas.

### Bagian Kedua Sekretariat Jenderal

#### Pasal 5

- (1) Sekretariat Jenderal berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri.
- (2) Sekretariat Jenderal dipimpin oleh Sekretaris Jenderal.

Pasal ...



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 5 -

#### Pasal 6

Sekretariat Jenderal mempunyai tugas menyelenggarakan koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unit organisasi di Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.

#### Pasal 7

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6, Sekretariat Jenderal menyelenggarakan fungsi:

- a. koordinasi kegiatan di Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi;
- b. koordinasi dan penyusunan rencana, program, dan anggaran Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi;
- c. pembinaan dan pemberian dukungan administrasi yang meliputi ketatausahaan, kepegawaian, keuangan, kerumahtanggaan, kerja sama, hubungan masyarakat, arsip, dan dokumentasi Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi;
- d. pembinaan dan penataan organisasi dan tata laksana;
- e. koordinasi dan penyusunan peraturan perundang-undangan serta pelaksanaan advokasi hukum;
- f. penyelenggaraan pengelolaan barang milik/kekayaan negara dan layanan pengadaan barang/jasa;
- g. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri.

Bagian ...



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 6 -

### Bagian Ketiga

#### Direktorat Jenderal Pembelajaran dan Kemahasiswaan

##### Pasal 8

- (1) Direktorat Jenderal Pembelajaran dan Kemahasiswaan berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri.
- (2) Direktorat Jenderal Pembelajaran dan Kemahasiswaan dipimpin oleh Direktur Jenderal.

##### Pasal 9

Direktorat Jenderal Pembelajaran dan Kemahasiswaan mempunyai tugas menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pembelajaran dan kemahasiswaan.

##### Pasal 10

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9, Direktorat Jenderal Pembelajaran dan Kemahasiswaan menyelenggarakan fungsi:

- a. perumusan kebijakan di bidang standar kualitas sistem pembelajaran dan kemahasiswaan;
- b. perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang keterjangkauan layanan pendidikan tinggi dan penyelarasan dunia pendidikan dan dunia kerja;
- c. perumusan, koordinasi, dan pelaksanaan kebijakan di bidang sistem penjaminan mutu internal pendidikan tinggi;
- d. pengawasan dan pengendalian bidang pembelajaran dan kemahasiswaan;
- e. pelaksanaan ...



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 7 -

- e. pelaksanaan evaluasi dan pelaporan di bidang pembelajaran dan kemahasiswaan;
- f. pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal Pembelajaran dan Kemahasiswaan; dan
- g. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri.

Bagian Keempat  
Direktorat Jenderal Kelembagaan Ilmu Pengetahuan,  
Teknologi, dan Pendidikan Tinggi

Pasal 11

- (1) Direktorat Jenderal Kelembagaan Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri.
- (2) Direktorat Jenderal Kelembagaan Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi dipimpin oleh Direktur Jenderal.

Pasal 12

Direktorat Jenderal Kelembagaan Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi mempunyai tugas menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang kelembagaan pendidikan tinggi, serta perumusan kebijakan, koordinasi, dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang kelembagaan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Pasal ...





PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 8 -

### Pasal 13

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12, Direktorat Jenderal Kelembagaan Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi menyelenggarakan fungsi:

- a. perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang kelembagaan pendidikan tinggi dan lembaga layanan pendidikan tinggi;
- b. perumusan, koordinasi, dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang kelembagaan ilmu pengetahuan, teknologi, serta kawasan sains dan teknologi;
- c. pelaksanaan pembangunan dan fasilitasi kawasan sains dan teknologi di kawasan politeknik;
- d. perumusan kebijakan dan fasilitasi penjaminan mutu lembaga penelitian dan pengembangan;
- e. perumusan kebijakan dan fasilitasi penjaminan mutu eksternal pendidikan tinggi;
- f. pelaksanaan evaluasi dan pelaporan di bidang kelembagaan ilmu pengetahuan, teknologi, dan pendidikan tinggi;
- g. pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal Kelembagaan Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi; dan
- h. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri.

Bagian ...



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 9 -

#### Bagian Kelima

Direktorat Jenderal Sumber Daya Ilmu Pengetahuan,  
Teknologi, dan Pendidikan Tinggi

#### Pasal 14

- (1) Direktorat Jenderal Sumber Daya Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri.
- (2) Direktorat Jenderal Sumber Daya Ilmu Pengetahuan dan Teknologi dan Pendidikan Tinggi dipimpin oleh Direktur Jenderal.

#### Pasal 15

Direktorat Jenderal Sumber Daya Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi mempunyai tugas menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang sumber daya pendidikan tinggi serta perumusan, koordinasi, dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang sumber daya ilmu pengetahuan dan teknologi.

#### Pasal 16

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam pasal 15, Direktorat Jenderal Sumber Daya Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi menyelenggarakan fungsi:

- a. perumusan, koordinasi, dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang keahlian, kepakaran, kompetensi manusia dan pengorganisasiannya, kekayaan intelektual dan informasi, serta sarana dan prasarana ilmu pengetahuan dan teknologi;
- b. perumusan ...



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 10 -

- b. perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang sumber daya pendidikan tinggi;
- c. perumusan kebijakan dan fasilitasi penjaminan mutu sumber daya manusia dan sarana prasarana ilmu pengetahuan, teknologi, dan pendidikan tinggi;
- d. pelaksanaan evaluasi dan pelaporan di bidang sumber daya ilmu pengetahuan, teknologi, dan pendidikan tinggi
- e. pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal Sumber Daya Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi; dan
- f. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri.

#### Bagian Keenam

#### Direktorat Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan

#### Pasal 17

- (1) Direktorat Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri.
- (2) Direktorat Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan dipimpin oleh Direktur Jenderal.

#### Pasal 18

Direktorat Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan mempunyai tugas menyelenggarakan perumusan, koordinasi, dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang penguatan riset dan pengembangan.

#### Pasal 19

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 18, Direktorat Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan menyelenggarakan fungsi:

- a. perumusan, ...



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 11 -

- a. perumusan, koordinasi, dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang penguatan riset dan pengembangan;
- b. perumusan dan koordinasi kebijakan serta fasilitasi pengelolaan aset kekayaan intelektual;
- c. penyiapan pemberian izin tertulis kegiatan penelitian dan pengembangan oleh perguruan tinggi asing, lembaga penelitian dan pengembangan asing, badan usaha asing, dan orang asing di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia;
- d. penyiapan pemberian izin tertulis kegiatan penelitian dan pengembangan terapan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berisiko tinggi dan berbahaya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- e. pelaksanaan evaluasi dan pelaporan di bidang penguatan riset dan pengembangan;
- f. pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan; dan
- g. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri.

#### Bagian Ketujuh

#### Direktorat Jenderal Penguatan Inovasi

#### Pasal 20

- (1) Direktorat Jenderal Penguatan Inovasi berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri.
- (2) Direktorat Jenderal Penguatan Inovasi dipimpin oleh Direktur Jenderal.

Pasal ...





PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 12 -

#### Pasal 21

Direktorat Jenderal Penguatan Inovasi mempunyai tugas menyelenggarakan perumusan, koordinasi, dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang penguatan inovasi.

#### Pasal 22

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 21, Direktorat Jenderal Penguatan Inovasi menyelenggarakan fungsi:

- a. perumusan, koordinasi, dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang penguatan inovasi;
- b. perumusan, koordinasi, dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang penguatan dan pengembangan sistem inovasi serta pengembangan jaringan dan hubungan interaktif antar unsur inovasi;
- c. pelaksanaan evaluasi dan pelaporan di bidang penguatan inovasi;
- d. pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal Penguatan Inovasi; dan
- e. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri.

#### Bagian Kedelapan

#### Inspektorat Jenderal

#### Pasal 23

- (1) Inspektorat Jenderal berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri.
- (2) Inspektorat Jenderal dipimpin oleh Inspektur Jenderal.

Pasal ...





PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 13 -

#### Pasal 24

Inspektorat Jenderal mempunyai tugas menyelenggarakan pengawasan intern di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.

#### Pasal 25

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 24, Inspektorat Jenderal menyelenggarakan fungsi:

- a. penyusunan kebijakan teknis pengawasan intern di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi;
- b. pelaksanaan pengawasan intern di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi terhadap kinerja dan keuangan melalui audit, reuiu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lainnya;
- c. pelaksanaan pengawasan untuk tujuan tertentu atas penugasan Menteri;
- d. penyusunan laporan hasil pengawasan di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi; dan
- e. pelaksanaan administrasi Inspektorat Jenderal; dan
- f. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri.

#### Bagian Kesembilan

##### Staf Ahli

#### Pasal 26

Staf Ahli berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri dan secara administratif dikoordinasikan oleh Sekretaris Jenderal.

Pasal ...



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 14 -

Pasal 27

- (1) Staf Ahli Bidang Akademik mempunyai tugas memberikan rekomendasi terhadap isu-isu strategis kepada Menteri terkait dengan bidang akademik.
- (2) Staf Ahli Bidang Infrastruktur mempunyai tugas memberikan rekomendasi terhadap isu-isu strategis kepada Menteri terkait dengan bidang infrastruktur ilmu pengetahuan, teknologi, dan pendidikan tinggi.
- (3) Staf Ahli Bidang Relevansi dan Produktivitas mempunyai tugas memberikan rekomendasi terhadap isu-isu strategis kepada Menteri terkait dengan bidang relevansi dan produktivitas riset dan pengembangan.

Bagian Kesepuluh  
Jabatan Fungsional

Pasal 28

Di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi dapat ditetapkan jabatan fungsional sesuai dengan kebutuhan yang pelaksanaannya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

BAB III

UNIT PELAKSANA TEKNIS

Pasal 29

- (1) Untuk melaksanakan tugas teknis operasional dan/atau tugas teknis penunjang di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi dapat dibentuk Unit Pelaksana Teknis.
- (2) Unit Pelaksana Teknis dipimpin oleh Kepala.

Pasal ...



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 15 -

#### Pasal 30

Unit Pelaksana Teknis sebagaimana dimaksud dalam Pasal 29 ayat (1) ditetapkan oleh Menteri setelah mendapat persetujuan tertulis dari menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang aparatur negara.

#### BAB IV TATA KERJA

#### Pasal 31

Dalam melaksanakan tugas dan fungsi, Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi harus menyusun peta bisnis proses yang menggambarkan tata hubungan kerja yang efektif dan efisien antar unit organisasi di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.

#### Pasal 32

Menteri menyampaikan laporan kepada Presiden mengenai hasil pelaksanaan urusan pemerintahan di bidang riset, teknologi, dan pendidikan tinggi secara berkala atau sewaktu-waktu sesuai kebutuhan.

#### Pasal 33

Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi harus menyusun analisis jabatan, peta jabatan, analisis beban kerja, dan uraian tugas terhadap seluruh jabatan di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.

Pasal ...



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 16 -

#### Pasal 34

Setiap unsur di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi dalam melaksanakan tugasnya harus menerapkan prinsip koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi baik dalam lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi maupun dalam hubungan antar instansi pemerintah baik pusat maupun daerah.

#### Pasal 35

Setiap pimpinan unit organisasi harus menerapkan sistem pengendalian intern pemerintah di lingkungan masing-masing untuk mewujudkan terlaksananya mekanisme akuntabilitas publik melalui penyusunan perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan kinerja yang terintegrasi.

#### Pasal 36

Setiap pimpinan unit organisasi bertanggung jawab memimpin dan mengoordinasikan bawahan masing-masing dan memberikan pengarahan serta petunjuk bagi pelaksanaan tugas bawahan.

#### Pasal 37

Setiap pimpinan unit organisasi harus mengawasi pelaksanaan tugas bawahan masing-masing dan apabila terjadi penyimpangan wajib mengambil langkah-langkah yang diperlukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal ...





PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 17 -

#### Pasal 38

Setiap pimpinan unit organisasi harus mengikuti dan mematuhi petunjuk serta bertanggung jawab pada atasan masing-masing dan menyampaikan laporan kinerja secara berkala tepat pada waktunya.

#### Pasal 39

Dalam melaksanakan tugas, setiap pimpinan unit organisasi harus melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap unit organisasi di bawahnya.

### BAB V PENDANAAN

#### Pasal 40

Segala pendanaan yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas dan fungsi Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi dibebankan kepada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.

### BAB VI

#### KETENTUAN LAIN – LAIN

#### Pasal 41

Ketentuan lebih lanjut mengenai tugas, fungsi, susunan organisasi, dan tata kerja Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi ditetapkan oleh Menteri setelah mendapat persetujuan tertulis dari menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang aparatur negara.

BAB ...



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 18 -

## BAB VII KETENTUAN PERALIHAN

### Pasal 42

Pada saat Peraturan Presiden ini mulai berlaku, semua ketentuan pelaksanaan dari Peraturan Presiden Nomor 24 Tahun 2010 tentang Kedudukan, Tugas, dan Fungsi Kementerian Negara serta Susunan Organisasi, Tugas, dan Fungsi Eselon I Kementerian Negara sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 135 Tahun 2014 yang berkaitan dengan Kementerian Riset dan Teknologi dan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, masih tetap berlaku sepanjang tidak bertentangan dan belum diubah dan/atau diganti dengan peraturan baru berdasarkan Peraturan Presiden ini.

### Pasal 43

Pada saat Peraturan Presiden ini mulai berlaku, seluruh jabatan yang ada beserta pejabat yang memangku jabatan di lingkungan Kementerian Riset dan Teknologi, dan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan tetap melaksanakan tugas dan fungsinya sampai dengan dibentuknya jabatan baru dan diangkat pejabat baru berdasarkan Peraturan Presiden ini.

BAB ...



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 19 -

## BAB VIII KETENTUAN PENUTUP

### Pasal 44

Pada saat Peraturan Presiden ini mulai berlaku:

- a. Semua ketentuan mengenai Kementerian Riset dan Teknologi dan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dalam Peraturan Presiden Nomor 24 Tahun 2010 tentang Kedudukan, Tugas dan Fungsi Kementerian Negara serta Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Eselon I Kementerian Negara sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 135 Tahun 2014; dan
- b. Peraturan Presiden Nomor 165 tahun 2014 tentang Penataan Tugas dan Fungsi Kabinet Kerja sepanjang mengatur mengenai Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi;

dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

### Pasal 45

Peraturan Presiden ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar ...





PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 20 -

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Presiden ini dengan penempatannya dalam Lembaran Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 21 Januari 2015  
PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

JOKO WIDODO

Diundangkan di Jakarta  
pada tanggal 23 Januari 2015  
MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

YASONNA H. LAOLY

LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2015 NOMOR 14

Salinan sesuai dengan aslinya  
SEKRETARIAT KABINET RI  
Deputi Bidang Politik, Hukum,  
dan Keamanan,

ttd.

Bistok Simbolon

