

Implementasi Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

(Studi di Ditjen Perbendaharaan, Kementerian Keuangan Republik Indonesia)

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

Oleh :

REFIKA DWINA ELFANDANI

NIM. 105030101111045



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK

MALANG

2014

MOTTO

Positive, Persistence, and Pray
(Berfikir Positif, Gigih, dan Berdoa)



(Refika Dwina Elfandani)

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Implementasi Rencana Program Pengembangan Sumber
Daya Manusia (RPPSDM) dalam Meningkatkan Kinerja
Pegawai (Studi di Ditjen Perbendaharaan, Kementerian
Keuangan Republik Indonesia.)

Disusun oleh : Refika Dwina Elfandani

Nim : 105030101111045

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik

Malang, 21 Juli 2014

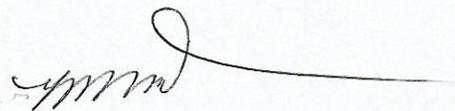
Komisi Pembimbing

Ketua



Dr. Tjahjanulin Domai, MS
NIP. 19531222 198010 1 001

Anggota



Drs. Minto Hadi, M.Si
NIP. 19540127 198103 1 003

TANDA PENGESAHAN

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

Hari : Selasa

Tanggal : 15 Juli 2014

Jam : 09.00 WIB

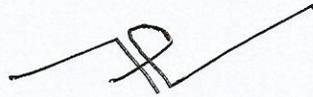
Skripsi atas nama : Refika Dwina Elfandani

Judul : Implementasi Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi di Ditjen Perbendaharaan, Kementerian Keuangan Republik Indonesia)

dan dinyatakan lulus

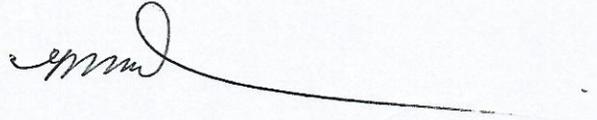
MAJELIS PENGUJI

Ketua



Dr. Tjahjanulin Domai, MS
NIP. 19531222 198010 1 001

Anggota



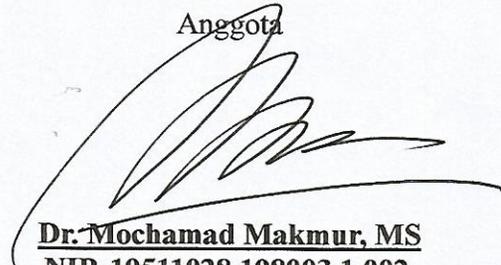
Drs. Minto Hadi, M.Si
NIP. 19540127 198103 1 003

Anggota



Prof. Dr. A. Juli Andi Gani, MS
NIP. 19540704 198103 1 003

Anggota



Dr. Mochamad Makmur, MS
NIP. 19511028 198003 1 002

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis 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, 3 Juni 2014



Nama : Refika Dwina Elfandani

NIM : 105030101111045

RINGKASAN

Refika Dwina Elfandani, 2014, Implementasi Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi di Ditjen Perbendaharaan, Kementerian Keuangan Republik Indonesia). Ketua Pembimbing : Tjahjanulin Domai, Anggota: Minto Hadi, **169 Hal + xix**

KemenKeu dalam mengatasi permasalahan mengenai pemerataan kompetensi pegawai untuk meminimalisir gap kompetensi di dukung dengan pelaksanaan Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) didasari pada KMK 51/KMK.01/2012 tentang Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia KemenKeu. Sebagai alat pendukung perubahan Reformasi Birokrasi salah satu unit Eselon I KemenKeu yakni Ditjen Perbendaharaan dalam mengatasi adaptasi terhadap perubahan tugas dan fungsi unit vertikal pada PMK 169/PMK/01/2012 telah mengaplikasikan program RPPSDM. Perubahan tersebut dalam pelaksanaannya mengalami 7 (tujuh) gap kompetensi yang diakibatkan karena kompetensi pegawai dengan tugas dan fungsi baru tidak selaras, salah satunya yakni pada Bidang Aklap adanya permasalahan pegawai yang kurang mampu dalam mengoperasikan program padaproses pengembangan Sistem Informasi Akuntansi yang berdampak pada laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis pelaksanaan program RPPSDM yang terdiri dari 3(tiga) Program dan faktor yang menjadi pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan program HCDP Ditjen Perbendaharaan tahun 2013 dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Metode penelitian dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data ini diperoleh dengan melibatkan pihak, yaitu Bagian Pengembangan Pegawai SetDitjen Perbendaharaan, dan Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan KemenKeu. Model Analisis data yang digunakan yaitu model analisis interaktif Miles and Huberman.

Hasil dari implementasi RPPSDM pada tahun 2013 menunjukkan cukup baik, yakni pada program *degree* usulan dengan realisasi program beasiswa (HCDP 2013) cukup sesuai. Program kedua yakni *non degree* usulan dan realisasi pada pelaksanaan diklat telah sesuai dengan usulan dan realisasi hanya ada beberapa diklat yang tidak terlaksana. Dan program ketiga yaitu *Re-Entry* Program telah sesuai melalui *Sharing Knowledge* pada GKM dan penilaian 360 derajat sebagai evaluasi pasca diklat khususnya kepada pihak penyelenggara diklat (BPPK). Sedangkan kendalanya yaitu penggunaan Paper less, kurangnya sosialisasi dokumen RPPSDM mengenai usulan pengembangan pegawai, kontrak yang belum baku, terbatasnya dana APBN yang masih perlu ditingkatkan agar program ini dapat terlaksana lebih baik lagi. Secara keseluruhan program RPPSDM telah mendukung peningkatan kinerja dengan perolehan prestasi dan NKO tahun 2013 mencapai 105,22% dengan kategori tinggi.

Kata Kunci : Implementasi RPPSDM, Pengembangan Pegawai, Peningkatan Kinerja Pegawai

SUMMARY

Refika Dwina Elfandani, 2014, The Implementation of *Human Capital Development Plan (HCDP)* To Improve Employee Performance (Study of General Directorate of Treasury, The Ministry of Finance of Republic of Indonesia). Promotor: Tjahjanulin Domai. Co-Promotor: Minto Hadi, **169 pages + xix**

The Ministry of Finance has dealt with the issue of redistribution of employee competence by minimizing competence gap. This effort is supported by implementing *Human Capital Development Plan (HCDP)* Program as pursuant to KMK 51/KMK.01/2012 about Human Resource Development Program Plan of The Ministry of Finance. A device to support the Reformation of Bureaucracy is one of Echelon 1 units reported to The Ministry of Finance, which is General Directorate of Treasury. This unit will adapt to the change of task and function of vertical unit based on PMK 169/PMK/01/2012 and try to apply HCDP Program. This changing implementation has experienced 7 (seven) competence gaps because employee competence for new task and function is not in harmony. One prominent competence gap is found in Field Accounting Section where the employees are still not able to operate the newly developed Accounting Information System and therefore, it adversely influences Financial Statement of Central Government.

Research aims to understand, to describe and to analyze the implementation of RPPSDM Program which consists of 3 (three) programs and the factors supporting and constraining the implementation of RPPSDM Program of General Directorate of Treasury in 2013 to increase employee performance.

Method of research is descriptive analysis with qualitative approach. Data are obtained from informants such as the employees of the Division of Employee Development in General Directorate of Treasury, and the Education and Training Center of Budget and Treasury in The Ministry of Finance. Data analysis model is Miles and Huberman's Interactive Analysis Model.

Result of the implementation of RPPSDM in 2013 has shown relatively good result. For *degree program*, proposal and realization scholarship program (HCDP 2013) are compatible. For second program, *non-degree*, proposal and realization are compatible although some educations and trainings are not yet implemented. And the third program the Re-Entry Program has been compatible fit through *Knowledge Sharing* on GKM and 360 degree assessment as a post-training evaluation especially to the organizers of the Training (BPPK). The constraining factors include the complicated use of paperless, the lack of socialization for HCDP Document about the proposal of employee development, the less standard contract, and the limited APBN fund which needs for improvement to provide better implementation. In general, RPPSDM Program has supported the improvement of performance with the expected achievement and NKO of 2013 reaching for 105.22 %, which includes within high category

Keywords: RPPSDM Implementation, Employee Development, Employee Performance Improvement

DAFTAR ISI

MOTTO	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
TANDA PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	12
C. Tujuan Penelitian	12
D. Kontribusi Penelitian	13
E. Sistematika Pembahasan	14
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	16
A. Administrasi Publik	16
B. Reformasi Birokrasi	23
1. Pengertian Reformasi	23
2. Pengertian Birokrasi	24
2.1 Patologi Birokrasi	25
3. Reformasi Birokrasi	26
C. Implementasi Kebijakan	31
D. Pengembangan Sumber Daya Manusia	33
1. Pengertian Pelatihan	41
1.1 Proses Pelatihan	42
2. Pengertian Pendidikan	45
E. Kinerja	47
1. Pengertian Kinerja	47
2. Standar Kinerja	47

BAB III. METODE PENELITIAN	51
A. Jenis Penelitian.....	51
B. Fokus Penelitian	52
C. Lokasi dan Situs Penelitian.....	54
D. Sumber dan Jenis Data.....	54
E. Teknik Pengumpulan Data.....	55
F. Instrumen Penelitian	57
G. Analisis Data	58
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	60
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	60
1. Gambaran Umum Provinsi DKI Jakarta.....	60
2. Gambaran Umum Situs Penelitian.....	61
a) Direktorat Jenderal Perbendaharaan	61
b) Bagian Pengembangan Pegawai	67
c) Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan	68
B. Penyajian Data Fokus Penelitian	71
1. Pelaksanaan Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) Ditjen Perbendaharaan.....	71
1) <i>Program Degree</i>	73
2) <i>Program Non Degree</i>	101
3) Program Pemanfaatan Lulusan Pendidikan dan Pelatihan (<i>Re-Entry Program</i>).....	117
2. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat dalam Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) di Ditjen Perbendaharaan.....	124
a) Faktor Pendukung	124
b) Faktor Penghambat.....	126
C. Analisis dan Interpretasi Data.....	129
1. Pelaksanaan Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) Ditjen Perbendaharaan.....	129
1) <i>Program Degree</i>	135
2) <i>Program Non Degree</i>	139
3) Program Pemanfaatan Lulusan Pendidikan dan Pelatihan atau <i>Re-Entry Program</i>	142
2. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat dalam Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) di Ditjen Perbendaharaan	154

a) Faktor Pendukung.....	154
b) Faktor Penghambat.....	155

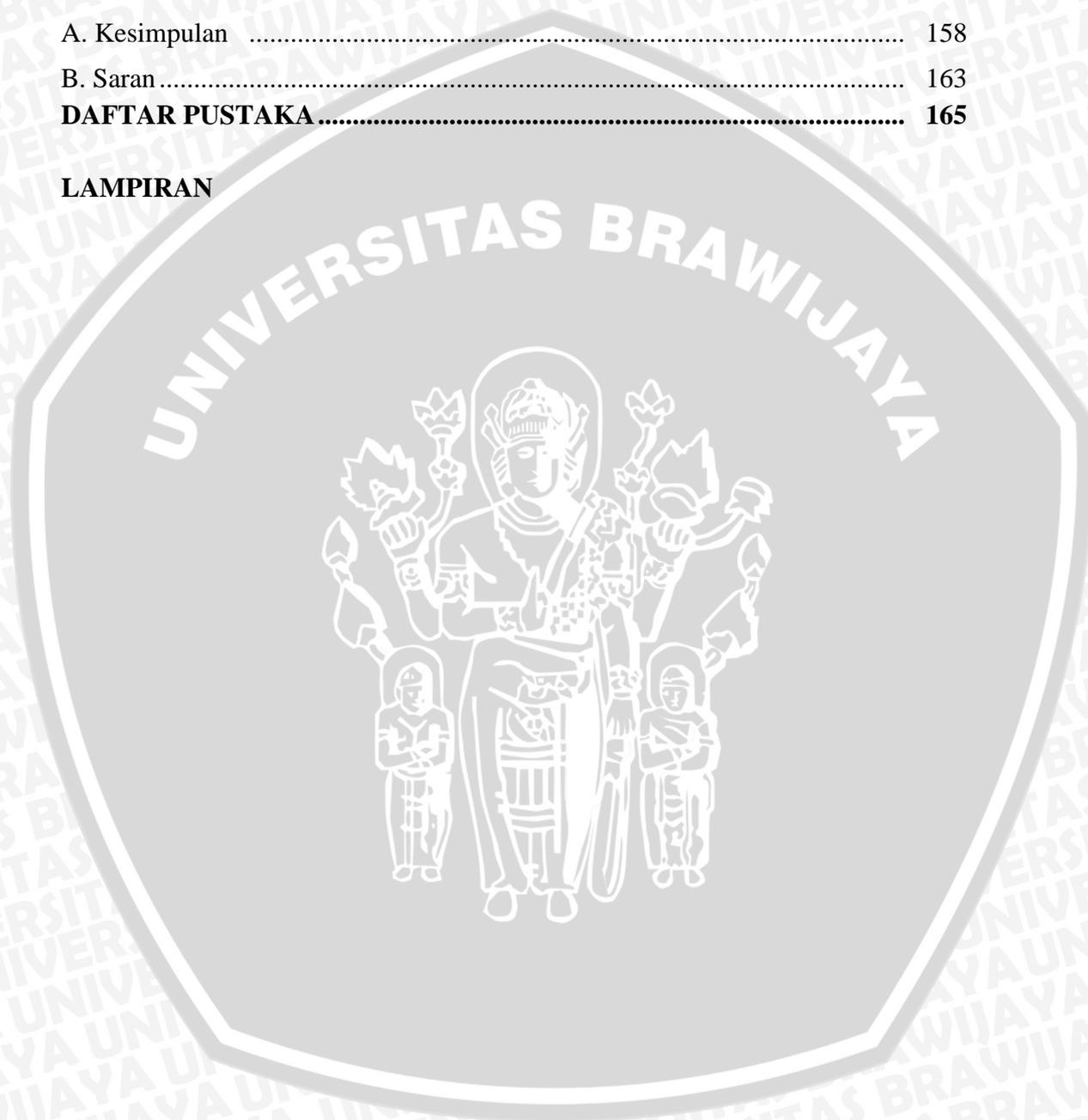
BAB V. PENUTUP 158

A. Kesimpulan 158

B. Saran 163

DAFTAR PUSTAKA 165

LAMPIRAN



HALAMAN PERSEMBAHAN

*Kupersembahkan karya
Kepada kedua orangtuaku tercinta
Kakakku dan adik-adikku yang selalu menjadi inspirasi dalam hidupku
Kesuksesanku kupersembahkan kepada Besrinawadi Family, “keluarga terbaikku”
Serta sahabat dan teman-teman terbaikku yang selalu memberikanku
dukungan.*



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Implementasi Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi di Ditjen Perbendaharaan, Kementerian Keuangan 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.

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

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Choirul Saleh, M.Si, selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Universitas Brawijaya.
3. Bapak Dr. Tjahjanulin Domai, MS, selaku Ketua Komisi Pembimbing.
4. Bapak Drs. Minto Hadi M.Si, selaku Anggota Komisi Pembimbing.

5. Kedua Orang tua, Ayah Besrinawadi dan Mama Maria Ulfa Agustin dan keluarga (Kak Ani, Kak Gebi, Sabita, Abang, Keysa dan mba Susi) yang selalu memberikan dukungan, doa, dan semangat kepada ananda Refika Dwina Elfandani dalam penyusunan skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu Pegawai Bagian Pengembangan Pegawai SetDitjen Perbendaharaan dan Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI yang telah memberikan kesempatan untuk melaksanakan penelitian Skripsi.
7. Seluruh teman-teman khususnya kepada, Assegaf Kusumaatmaja yang setia memberikan semangat, dukungan dan doa dari jarak jauh ,Sahabat terbaik (Sonia, Pipit, Ubul, Dina, Meita, Sigi, Intan, Kiting, Iman), Keluarga besar Humanistik 2010 (Irfi, Azizah, Ayu, dkk), Keluarga besar PSM FIA, teman-teman FIA 2010 (Harvi, wildan, anna, bella, prima, yayan, dll), teman sehat (Alana, Yulia, Vida), teman kos Bunga Andong Barat (Kak Nia, Riska, Ryma, Anggi), dan seluruh teman-teman jurusan Administrasi Publik angkatan tahun 2010 yang telah banyak memberikan dukungan dalam proses penyelesaian Skripsi ini
8. Serta semua pihak yang telah mendukung baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat disebutkan satu persatu, hingga terselesaikannya skripsi ini.

Malang, 1 Juni 2014

Penulis

DAFTAR TABEL

No	Judul	Hal
1	Jumlah Pegawai Kementerian Keuangan Berdasarkan Pendidikan 2012	7
2	8 (Delapan) Area Perubahan	29
3	Perbandingan Antara Pendidikan dan Pelatihan	38
4	Analisis Program Prioritas berdasarkan Implementasi Tugas dan Fungsi Baru	75
5	Alur Pendaftaran Internal dan Eksternal	81
6	Program Studi Jenjang S1	84
7	Komparasi Usulan dan Realisasi HCDP Per-Bidang Studi Prioitas untuk Program Studi S1	85
8	Program Studi Jenjang S2	86
9	Komparasi Usulan dan Realisasi HCDP Per-Bidang Studi Prioitas untuk Program Studi S2	88
10	Program Studi Jenjang S3	89
11	Komparasi Usulan dan Realisasi HCDP Per-Bidang Studi Prioitas untuk Program Studi S3	90
12	Daftar Nama Beasiswa yang ditawarkan kepada Ditjen Perbendaharaan tahun 2013	92
13	Data Peserta Beasiswa Ditjen Perbendaharaan Tahun 2013	96
14	Desain Diklat Ditjen Perbendaharaan Tahun 2013	104
15	Realisasi Desain Diklat Ditjen Perbendaharaan 2013	112

DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Hal
1	Implementasi sebagai Delivery Mechanism Policy Output	32
2	Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia	41
3	Proses Pelatihan	43
4	Standar Kinerja	48
5	Komponen dalam Analisis Data Model Interaktif Miles And Huberman	58



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Ilmu administrasi publik merupakan ilmu yang berkaitan dengan ketata negaraan, dan sebagai suatu disiplin ilmu, administrasi publik bertujuan untuk memecahkan masalah-masalah publik melalui perbaikan-perbaikan terutama di bidang organisasi, sumber daya manusia, pelayanan publik, dan keuangan negara. Melalui Birokrasi yang merupakan sistem administrasi, yaitu sebagai struktur yang mengalokasikan barang dan jasa dalam suatu pemerintahan, sehingga kebijakan-kebijakan negara diimplementasikan melalui birokrasi.

Birokrasi dalam menjalankan tugasnya perlu melihat konsep mengenai administrasi publik. Administrasi publik menurut Chandler dan Plano (1988:29) yang dikutip oleh Keban (2004:3) yaitu, suatu proses dimana sumberdaya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola keputusan-keputusan dalam kebijakan publik. Kebijakan Publik juga merupakan seni dan ilmu (*art & science*) yang ditujukan untuk mengatur "*public affairs*", dan melaksanakan berbagai tugas yang telah ditetapkan. Sehingga Administrasi publik menurut Barton & Chappet diartikan sebagai "*The work of goverment*", atau pekerjaan yang dilakukan oleh pemerintah. Keterangan diaatas memberikan penekanan

pada aspek keterlibatan personel dalam memberikan pelayanan publik. Peran dari administrasi publik yaitu menjadi aparat pemerintahan untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan yang berkaitan dengan sektor publik khususnya penyediaan pelayanan bagi kepentingan publik maka peran administrasi sangat menentukan stabilan, ketahanan dan kesejahteraan suatu negara sehingga untuk memperoleh tujuan tersebut, dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompeten.

Pada saat ini salah satu permasalahan dalam pelaksanaan yang dihadapi birokrasi sering disebut dengan patologi birokrasi. Patologi birokrasi adalah penyakit dalam birokrasi negara, Menurut Ismail (2009:129) patologi birokrasi diartikan sebagai persoalan atau permasalahan yang terjadi dalam penyelenggaraan pemerintah akibat kinerja birokrasi tidak mampu dalam memenuhi kebutuhan publik dengan baik. Salah satu tantangan besar yang dihadapi birokrasi Indonesia yaitu melakukan kegiatan birokrasi secara efisien dan efektif. Menurut Kartiwa yang dikutip oleh Santosa (2009:138) untuk merumuskan strategi reformasi birokrasi dalam mewujudkan *good governance* perlu memetakan kendala atau permasalahan yang sering terjadi pada instansi pemerintahan yaitu,

1. Kendala Politik yaitu adanya ketidaksetaraan sistem birokrasi dengan sistem politik dan sistem hukum
2. Kendala Sistem Birokrasi, yaitu sistem, prosedur, dan kebiasaan yang sekian lama tertanam dan terbentuk dalam birokrasi, tidak dengan mudah dapat diubah, daya resistensi yang begitu tinggi terutama dari elite-elite birokrasi yang telah menikmati keuntungan dari sistem yang ada untuk tetap dipertahankan
3. Kendala Sosial Budaya, yaitu aspek sosial budaya baik yang ada dalam birokrasi maupun diluar birokrasi maupun yang melingkupi

birokrasi, sangat berperan dalam mempengaruhi proses reformasi birokrasi, karena aspek sosial budaya yang ada akan membentuk perilaku dan pola pikir aparat birokrasi dan masyarakat.

Permasalahan yang terjadi pada patologi inilah yang membuat rakyat memandang sebelah mata mengenai birokrasi pemerintah. Patologi Birokrasi digambarkan sebagai kegiatan penyelewengan organisasi pemerintah terhadap hak rakyat, padahal birokrasi merupakan wadah pemerintah sebagai alat mengatur geraknya negara. Demikian pula tugas yang seharusnya dilaksanakan oleh para birokrat yaitu bekerja untuk kepentingan publik, dengan target yang terukur pada sebuah kebijakan, pelayanan, serta sarana dan prasarana demi kesejahteraan, kemakmuran, keadilan, dan kententraman rakyat. Patologi birokrasi dapat dicegah dengan meningkatkan kinerja para pegawai dengan mengembangkan sumber daya manusia pada birokrat.

Keadaan birokrasi yang seperti itu mendorong terwujudnya reformasi birokrasi. Menurut Efendi (2007:1) reformasi birokrasi merupakan perubahan signifikan elemen-elemen birokrasi, antara lain kelembagaan, sumber daya manusia aparatur, ketatalaksanaan, akuntabilitas aparatur, pengawasan, dan pelayanan publik. Sebuah reformasi pasti akan merubah sesuatu hal yang radikal untuk memperbaiki berbagai bidang dalam suatu masyarakat atau negara. Menurut Gedeona (2010:34-38) reformasi birokrasi dimaknai sebagai upaya perubahan yang terencana yang terfokus pada perubahan kelembagaan dan sumber daya manusia, aparatur yang berdampak pada perubahan ketatalaksanaan dan kultur birokrasi itu sendiri. Reformasi tersebut harus dilihat dalam kerangka teoritik dan empirik yang luas yang mana didalamnya

mencakup penguat masyarakat sipil (*civil society*), supremasi hukum, strategi pembangunan ekonomi dan pembangunan politik yang saling terkait dan mempengaruhi. Ruang lingkup reformasi birokrasi tidak hanya terbatas pada proses dan prosedur, tetapi juga mengaitkan perubahan pada tingkat struktur dan sikap serta tingkah laku pegawai.

Pelaksanaan reformasi birokrasi pemerintah di Indonesia pada dasarnya dimulai sejak akhir tahun 2004 yang telah dilakukan melalui *pilot project* yaitu Kementerian Keuangan, Mahkamah Agung, dan Badan Pemeriksa Keuangan. Ketiga *pilot project* tersebut memiliki ruang dan lingkup yang berbeda salah satunya terlihat pada Kementerian Keuangan yang menjadi sorotan paling tajam pada periode pertama reformasi birokrasi. Kementerian Keuangan merupakan organisasi terpenting yang memiliki posisi strategis dalam pemerintahan di Indonesia karena kementerian ini mencakup seluruh aspek perekonomian negara yang berhubungan langsung dengan kebijakan yang dikeluarkan oleh Kementerian Keuangan. Kebijakan tersebut meliputi perencanaan, penyusunan, dan pengelolaan Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN), perpajakan, kepabeanan dan cukai, pengelolaan kekayaan negara, perimbangan keuangan pusat dan daerah, pengelolaan utang, serta pasar modal dan lembaga keuangan non bank.

Permasalahan yang dihadapi mengenai perekonomian negara menjadi salah satu permasalahan yang sangat kompleks, sehingga untuk menangani permasalahan tersebut kementerian keuangan membutuhkan keselarasan dalam mencapai tujuan dari visi dan misinya dengan melakukan reformasi birokrasi.

Sebagai *agent of change*, reformasi birokrasi di Kementerian keuangan merupakan reformasi kebijakan di bidang keuangan negara sebagaimana tertuang dalam UU Nomor 17 Tahun 2003 tentang keuangan Negara, UU Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, dan UU Nomor 15 Tahun 2004 tentang pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara.

Kehadiran reformasi birokrasi yang merupakan salah satu alat sebagai parameter keseriusan birokrat dalam mengabdikan kepada negara memiliki sasaran reformasi birokrasi yaitu mewujudkan Pemerintahan yang baik (*Good Governance*), meningkatkan Kinerja Birokrasi, dan meningkatkan Pelayanan Publik (*Public Service*). Pada akhirnya sasaran reformasi tersebut dapat berjalan dengan baik apabila memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Untuk itu dalam rangka mencapai sasaran tersebut melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 30/KMK.01/2007 telah mencanangkan pelaksanaan reformasi birokrasi meliputi prioritas yang memfokuskan pada tiga pilar reformasi yaitu:

1. Penataan organisasi, meliputi modernisasi dan pemisahan, penggabungan, serta penajaman fungsi
2. Perbaikan proses bisnis, meliputi analisa dan evaluasi jabatan, analisa beban kerja, dan penyusunan *Standard Operating Procedure* (SOP)
3. Peningkatan manajemen SDM, meliputi penyelenggaraan pendidikan dan latihan berbasis kompetensi, pembangunan *assessment center*, penyusunan

pola mutasi, peningkatan disiplin dan pengintegrasian Sistem Informasi Manajemen Pegawai (SIMPEG). (www.reform.depkeu.go.id)

Kementerian Keuangan memiliki struktur organisasi yang terdiri dari Sekretariat Jenderal, Inspektorat Jenderal, 7 Direktorat Jenderal, dan 3 (tiga) Badan. Kementerian Keuangan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya melalui 1.111 kantor yang tersebar di seluruh Indonesia, keseluruhan kantor tersebut terpaku pada 3 (tiga) pilar reformasi birokrasi keuangan yang kemudian menjadi konsep dasar seluruh unit eselon I di Kementerian Keuangan dan saling berhubungan satu sama lain dalam prosesnya.

Secara umum organisasi eselon I memiliki tugas dan fungsi yang berbeda di tiap unit vertikalnya. Seperti halnya perubahan kebutuhan dalam perubahan tugas dan fungsi memiliki fokus yang berbeda sehingga untuk menyempurnakan perubahan tersebut dibutuhkan penyelesaian gap kompetensi dengan mengembangkan pegawai yang dipengaruhi oleh *hard competency*, yaitu keahlian yang dapat dipelajari melalui pendidikan formal atau non formal dan *soft competency* yaitu kompetensi yang terkait dengan visi, kepemimpinan, kemampuan analisis, dan kemampuan menjalin komunikasi atau hubungan yang dimiliki pegawai melalui pendidikan dan latihan (diklat) berbasis kompetensi. Pada tabel dibawah terdapat jumlah pegawai kementerian keuangan berdasarkan pendidikan tahun 2012, sebagai berikut:

Tabel 1
Jumlah Pegawai Kementerian Keuangan
berdasarkan Pendidikan 2012

NO	UNIT	SD	SMP	SMA	D1/D2/D3	D4/S1	S2	S3	JUMLAH
1	SETJEN	27	32	438	848	1.135	268	12	2.760
2	ITJEN	2	4	65	183	219	103	0	576
3	DJA	1	3	65	185	376	163	1	794
4	DJP	23	44	4.411	10.222	11.916	4.594	43	31.253
5	DJBC	73	370	3.055	3.757	2.263	650	8	10.176
6	DJPK	2	2	26	114	188	108	3	443
7	DJPU	1	1	9	60	170	82	2	325
8	DJPB	101	281	3.324	2.518	2.570	270	2	9.066
9	DJKN	19	40	817	1.147	1.351	166	3	3.543
10	BAPEPAM-LK	8	9	125	157	580	157	0	1.036
11	BPPK	11	34	176	445	397	144	10	1.217
12	BKF	3	5	36	96	168	133	9	450
JUMLAH		271	825	12.547	19.732	21.333	6.838	93	61.639

Sumber : Rencana Anggaran Kementerian Keuangan 2013

Pada tabel diatas terdapat beragam pendidikan terakhir yang ditempuh para pegawai di Kementerian Keuangan, maka dapat diurutkan jumlah pegawai terbanyak yaitu, 1) Ditjen Pajak (31.253), 2) Ditjen Bea & Cukai (10.176), dan 3) Ditjen Perbendaharaan (9.066). Tabel tersebut menggambarkan masih adanya pegawai dengan pendidikan terakhir yaitu SD, SMP, SMA, dan D1/D3. Rendahnya pendidikan yang dimiliki para pegawai menjadi tantangan bagi setiap birokrasi. Pendidikan dalam sebuah organisasi menjadi sangat penting untuk di perhatikan sebab pendidikan akan membentuk cara kerja, pola pikir, perilaku dan kualitas yang dimiliki pegawai, karena keberadaan pegawai merupakan alat penggerak sebuah organisasi.

Berdasarkan data diatas pada tabel 1 bahwa rendahnya pendidikan menjadi permasalahan dalam menyeimbangi sebuah perubahan yang terjadi pada institusi sehingga dapat menimbulkan sebuah gap yang terjadi pada pegawai. Salah Satu Direktorat Jenderal di Kementerian Keuangan yakni Ditjen Perbendaharaan merupakan Ditjen dengan urutan ketiga dengan jumlah pegawai terbesar di lingkup Kementerian Keuangan dalam mengatasi gap kompetensi pegawai dan peningkatan kualitas kinerja pegawai dibantu pihak Bagian Pengembangan Pegawai. Hal ini menjadi berbeda dengan unit eselon I lainnya karena keseriusan Ditjen Perbendaharaan hal ini menggambarkan suatu realitas bahwa Ditjen ini merupakan satu-satunya eselon I dalam lingkup Kementerian Keuangan yang sejak awal kelahirannya sudah membentuk Bagian Pengembangan Pegawai sebagai jabatan eselon III di bawah Sekretariat Ditjen. Penyempurnaan tugas dan fungsi Ditjen Perbendaharaan dibantu kantor vertikal yang tersebar di seluruh Indonesia yaitu, 33 Kantor Wilayah (Kanwil) dan 177 Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN Percontohan).

Ditjen Perbendaharaan selaku eselon I ikut serta membangun dan melaksanakan peranan dari agenda reformasi birokrasi Kementerian Keuangan. Pada awal tahun 2013 Ditjen Perbendaharaan mengalami perubahan organisasi pada penataan dan penajaman fungsi yaitu, Peraturan Menteri Keuangan Nomor 169/PMK.01/2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Peraturan baru ini merupakan salah satu wujud perubahan reformasi birokrasi, demi kelancaran perubahan pada

penataan organisasi tersebut dibutuhkan kinerja pegawai yang berkualitas, untuk itu Ditjen Perbendaharaan bersama dengan Bagian Pengembangan Pegawai selaku eselon III dan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK), maupun lembaga pengembang lainnya bertugas untuk menangani pengembangan seluruh pegawai Ditjen Perbendaharaan termasuk unit vertikal dalam mengatasi gap yang terjadi dalam menyempurnakan perubahan organisasi tersebut.

Timbul permasalahan mengenai sumber daya manusia di Ditjen Perbendaharaan yang di latarbelakangi karena perubahan organisasi yang menimbulkan kesenjangan dalam kemampuan pegawai terhadap pelaksanaan tugas baru yang ada pada PMK 169/PMK.01/2012, permasalahan gap kompetensi yang terkait pada perubahan PMK tersebut pada unit vertikal yaitu, restrukturisasi organisasi pada beberapa tugas dan fungsi sehingga gap kompetensi yang muncul meliputi kegiatan pada pelaksanaan anggaran, kajian fiskal, manajemen kas, manajemen investasi, badan layanan umum, akuntansi dan pelaporan keuangan, dan internal organisasi. Berdasarkan ketujuh kegiatan yang mendasari gap kompetensi diatas juga dipengaruhi pada tugas dan fungsi baru atau tambahan yakni, Anggaran Pemerintahan Pusat, Anggaran Pemerintahan Daerah, Kajian Fiskal, Akuntansi Pelaporan Keuangan, dan Internal Organisasi.

Salah satu contoh uraian permasalahan gap kompetensi pada salah satu kegiatan akuntansi dan pelaporan keuangan yaitu, seperti halnya pengaplikasian proses pengembangan Sistem Informasi Akuntansi

Pemerintahan Pusat membutuhkan tenaga ahli yang dapat mengopertor program seperti halnya juga pada program SPAN yaitu Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara yang merupakan sebuah gagasan sistem dalam pengelolaan keuangan negara yang terintegrasi antara kantor pusat dan daerah. Tetapi pengaplikasian program tersebut mengalami kendala yang terjadi pada setiap individu pegawai yang tersebar di seluruh kantor vertikal maupun horizontal yakni kendala pegawai dalam mengoperasikan program tersebut. Hal ini dilandasi karena setiap pegawai memiliki kemampuan berbeda-beda sehingga berdampak pada Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP). Lalu permasalahan dalam pengurangan dan penambahan struktur yakni pada Pembinaan Perbendaharaan dahulunya ada dua PP I, dan PP II sekarang dirampingkan menjadi hanya satu PP bagian, dan penambahan struktur pada bidang PPA dahulunya hanya satu bidang sekarang berubah menjadi dua yakni PPA I dan PPA II, dengan begitu dibutuhkan materi atau pembelajaran baru untuk menyesuaikan dengan tugas dan fungsi baru ,dan juga permasalahan pada kegiatan pada bidang lainnya juga muncul karena kemampuan pegawai tidak sesuai dengan kemampuan kompetensi tugas dan fungsi baru sehingga dibutuhkan program pengembangan pegawai agar dapat menyelesaikan 7 (tujuh) gap kompetensi yang terjadi.

Uraian permasalahan diatas mengenai sumber daya manusia pada Ditjen Perbendaharaan telah diatasi dengan dokumen yang menata program - program pengembangan sumber daya manusia dengan landasan, konsep dokumen yang jelas, dan terarah sesuai dengan kebutuhan dari organisasi.

Sesuai dengan pergerakan reformasi birokrasi Kementerian Keuangan khususnya Ditjen Perbendaharaan mulai menyelenggarakan program pengembangan dengan landasan hukum yang tertuang pada Keputusan Menteri Keuangan No 51/KMK.01/2012 tentang Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Keuangan dengan pengaplikasiannya pada sebuah dokumen yang memuat rencana program pengembangan sumber daya manusia yang disebut dengan Dokumen RPPSDM yang dalam pengaplikasiannya sering disebut dengan Dokumen Program *Human Capital Development Plan* (HCDP). Dokumen ini membantu menyelesaikan permasalahan kompetensi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi baru.

Dokumen RPPSDM memuat rencana program pengembangan pegawai untuk kurun waktu 5 (lima) tahun dengan dua strategi dalam pelaksanaannya meliputi, strategi intervensi jangka panjang yaitu dimulai pada tahun 2013 sampai dengan 2017 meliputi kegiatan HCDP beasiswa S1,S2, dan S3 dan untuk menyeimbangi program tersebut dibantu juga dengan strategi intervensi jangka menengah dan pendek melalui *Training Need Anaysis* (TNA) dan Desain Diklat. Kedua strategi tersebut menjadi sebuah alat untuk meminimalisir gap kompetensi dalam meningkatkan kompetensi *knowledge, skill, dan attitude* yang ada pada Ditjen Perbendaharaan, untuk itu peneliti ingin menganalisa pelaksanaan program RPPSDM guna mengatasi gap kompetensi antara kemampuan pegawai dengan tugas dan fungsi yang dikehendaki organisasi dan juga peneliti membatasi penelitian tersebut pada tahun 2012 sampai 2013, Sehingga penulis tertarik untuk mengangkat judul

“Implementasi Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) dalam meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi di Ditjen Perbendaharaan, Kementerian Keuangan Republik Indonesia)”.

B. Perumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pelaksanaan Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) dalam meningkatkan kinerja pegawai di Ditjen Perbendaharaan pada periode kedua reformasi birokrasi di tahun 2013?
2. Apa saja faktor penghambat dan pendukung dalam pelaksanaan Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) di tahun 2013?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis perkembangan dalam reformasi birokrasi pada program pengembangan sumber daya manusia atau disebut dengan Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) di Ditjen Perbendaharaan pada periode ke-2 reformasi birokrasi pada tahun 2013.
2. Untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis faktor penghambat dan pendukung dalam Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) dalam wujud reformasi birokrasi sebagai upaya peningkatan kinerja pegawai Ditjen Perbendaharaan

D. Kontribusi Penelitian

1. Kontribusi Akademis

Kontribusi akademis bagi mahasiswa yaitu sebagai salah satu kajian untuk melakukan penelitian dalam pengembangan ilmu administrasi publik khususnya pada perkembangan reformasi birokrasi yang berfokus pada Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) dan penelitian ini juga dapat dijadikan rujukan untuk memberikan kontribusi ilmu pengetahuan mengenai pelaksanaan Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) yang dikelola oleh Ditjen Perbendaharaan dalam mengatasi gap kompetensi pada era reformasi birokrasi, sehingga untuk kedepannya diharapkan dapat memberikan contoh kinerja pegawai pemerintahan yang lebih baik .

2. Kontribusi Praktis

Hasil dari Penelitian ini diharapkan nantinya dapat digunakan menjadi evaluasi bagi pemerintah dalam pelaksanaan reformasi birokrasi. Sebagai bahan untuk mengetahui pelaksanaan Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) yang terprogram dan jelas dalam sebuah instansi pemerintahan dengan harapan untuk peningkatan kinerja dari pegawai negeri setelah adanya reformasi birokrasi .

E. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang dipaparkan dalam penelitian skripsi ini secara singkat sebagai berikut:

BAB I : Pendahuluan

Bab I Pendahuluan antara lain terdiri atas latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : Kajian Pustaka

Bab II Kajian Pustaka yang menguraikan tentang landasan dan teori terkait judul yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian dan bahan lanjutan penelitian terdahulu yang relevan.

BAB III : Metodologi Penelitian

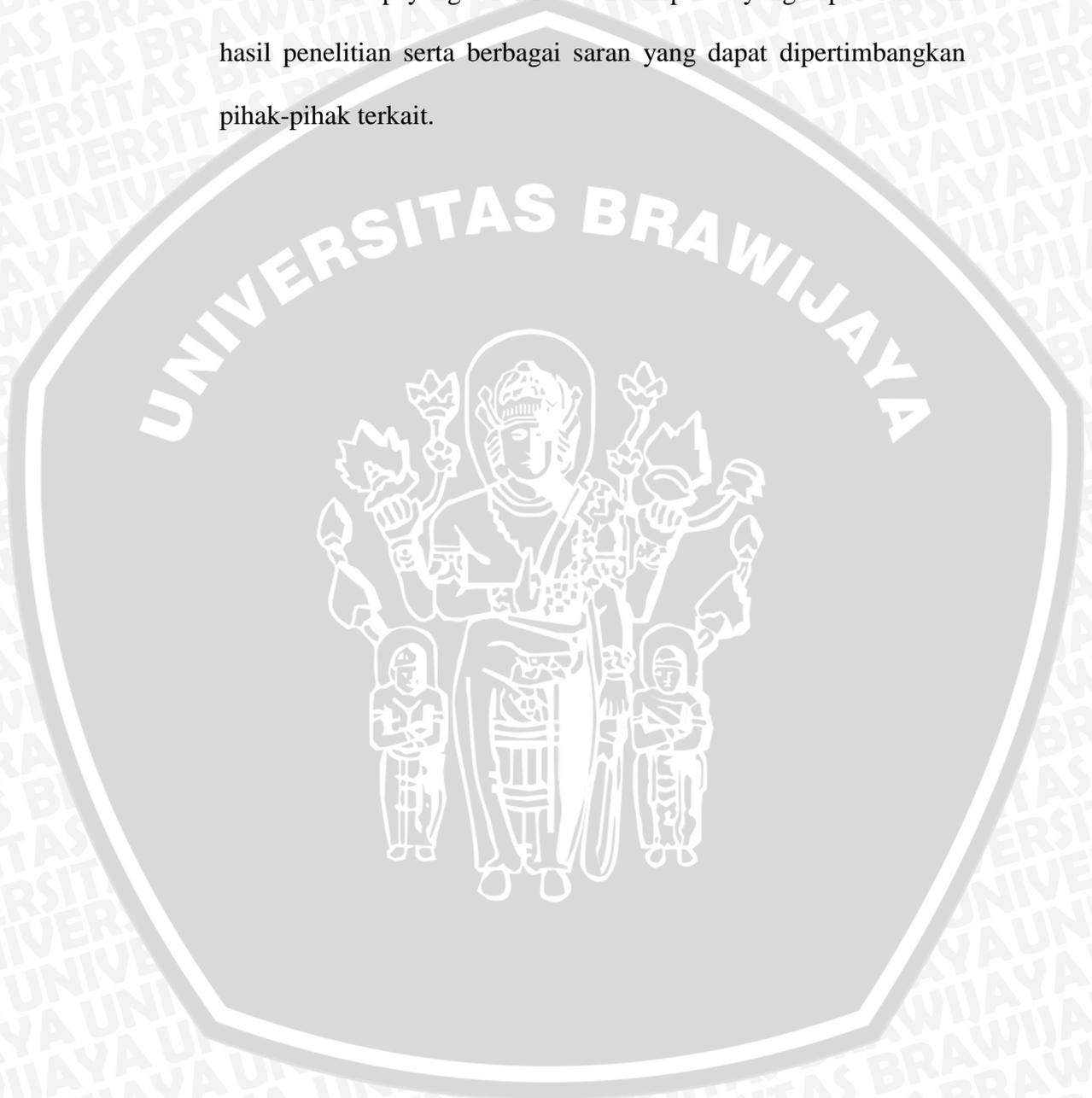
Bab III Metodologi Penelitian pada garis besarnya memuat jenis penelitian, fokus penelitian, pemilihan lokasi dan situs penelitian, sumber data, pengumpulan data, instrument penelitian dan metode analisis.

BAB IV : Pembahasan

Bab IV Pembahasan terdiri dari hasil penelitian yang akan menguraikan gambaran umum mengenai penelitian, gambaran umum tentang pelaksanaan Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) tahun 2013 di Ditjen Perbendaharaan

BAB V : Penutup

Bab V Penutup yang terdiri atas kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian serta berbagai saran yang dapat dipertimbangkan pihak-pihak terkait.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Administrasi Publik

Seiring berkembangnya zaman maka berkembang pula administrasi sebagai cabang ilmu tersendiri disebabkan karena semakin tingginya kesadaran manusia bahwa setiap kegiatan usaha bersama untuk mencapai tujuan baik pemerintah, bisnis, maupun kegiatan masyarakat, dsb. Sangat membutuhkan administrasi untuk mencapai tujuan tersebut. Administrasi Menurut Hodgkinson (1978:5) yang dikutip dalam Kusdi (2011:7) yaitu, aspek-aspek yang lebih banyak berurusan dengan formulasi tujuan, masalah terkait nilai, dan komponen manusia dalam organisasi. Sedangkan menurut Siagian yang dikutip oleh Zauhar (1990:10) administrasi sebagai keseluruhan proses kerja antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Setelah mengetahui pengertian dari administrasi maka penjelasan Dari administrasi publik menurut Chandler dan Plano (1988:29) yang dikutip oleh Yeremias (2004:3) adalah, Proses dimana sumber daya dan porsenel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (*manage*) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik. Pada pengertian tersebut menjelaskan pula bahwa administrasi publik merupakan seni dan ilmu (*art dan science*) yang ditujukan untuk mengatur "*publik affairs*" dan melaksanakan berbagai tugas yang telah



ditetapkan. Dan sebagai suatu disiplin ilmu, menurut Henry (1995) yang dikutip oleh Pasolong (2007:19) memberi rujukan tentang ruang lingkup administrasi yang dapat dilihat dari topik-topik yang dibahas selain perkembangan ilmu administrasi publik, yakni:

- (1) Organisasi Publik, pada prinsipnya berkenaan dengan model-model organisasi dan perilaku birokrasi, (2) Manajemen Publik, yaitu berkenaan dengan sistem dan ilmu manajemen, evaluasi program dan produktivitas, anggaran publik dan manajemen sumber daya manusia, dan (3) Implementasi yaitu menyangkut pendekatan terhadap kebijakan publik dan implementasinya, privatisasi, administrasi antara pemerintahan dan etika birokrasi.

Melihat ruang lingkup diatas maka administrasi publik bertujuan untuk memecahkan masalah - masalah publik melalui perbaikan- perbaikan terutama di bidang organisasi publik, manajemen publik, dan implementasi. Dalam perkembangan bidang ilmu administrasi publik terdapat sebuah paradigma yang menggambarkan adanya suatu perubahan dan perbedaan sebuah tujuan, teori dan metodologi yang meliputi nilai-nilai yang mendasari. Secara keilmuan, Paradigma Administrasi Publik telah berkembang begitu pesat. Menurut Henry (1988:33-54) yang dikutip oleh Pasolong (2007:28) mengemukakan lima paradigma yaitu ,

- 1) Paradigma Dikotomi Politik dan Administrasi Publik, pada awalnya administrasi publik terpisah dengan politik pada tahun 1900-1926 dengan lokus birokrasi pemerintah dan fokusnya adalah lebih ke ilmu administrasi. Dalam paradigma ini birokrasi pemerintah dianggap sebagai eksekutor kebijakan publik yang dibuat oleh para politis. Fungsi politik adalah fungsi penetapan kebijaksanaan, sedangkan fungsi administrasi

adalah fungsi pelaksanaan kebijaksanaan. Lahirnya paradigma ini mempunyai dampak positif dan negatif terhadap perkembangan administrasi publik. Dampak positif yaitu lahirnya dorongan yang sangat kuat untuk menjadikan Administrasi Publik sebagai ilmu, dari segi negatif yaitu tak adanya unsur inovatif dari administrasi publik, administrasi publik hanya sebagai unsur pelaksana, dan terbatas pada masalah organisasi, kepegawaian dan penyusunan anggaran dalam birokrasi.

- 2) Paradigma Prinsip-Prinsip Administrasi (1927-1937), Paradigma ini mengenai prinsip-prinsip administrasi dengan lokus dimana saja dan fokus pada prinsip-prinsip administrasi. Ilmu ini mengenalkan prinsip POSDCORB (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting dan Budgeting*) oleh Gulick dan Urwick dalam tulisannya *Paper on the Science of Administration*. Lebih lanjut Gulic dan Urwick dalam Zauhar (1996:42) bahwa ada prinsip-prinsip yang bisa ditemukan secara induktif dari kajian organisasi manusia yang menentukan susunan semua jenis asosiasi manusia. Menurut Henry (1992) yang dikutip oleh Zauhar (1996:42) menemukan kelemahan yang ada dalam paradigma ini dengan menyatakan bahwa prinsip-prinsip administrasi secara logis tidak konsisten.
- 3) Paradigma Administrasi Publik sebagai Ilmu Politik (1950-1970), dengan lokus birokrasi pemerintahan dan fokus ketidak jelasan karena prinsip-prinsip administrasi negara yang lemah. Ketidak puasan terhadap pemisahan antara politik dan administrasi serta keyakinan yang kuat

bahwa politik dan administrasi adalah satu, telah melahirkan suatu paradigma baru. Adanya beberapa masalah mengenai paradigma ini pada tahun 1967 administrasi bukan lagi dianggap sebagai bagian dari ilmu politik, yang terbukti dari laporan Komisi Ilmu Politik sebagai suatu Disiplin dari ASPA yang memberikan petunjuk tentang merosotnya minat terhadap ilmu administrasi publik dalam fakultas ilmu politik, pada tahun 1967 administrasi dihapuskan dari program pertemuan tahunan ASPA. Pada kurun waktu tersebut muncul paradigma ke-4 yang mana ilmu administrasi publik kembali ke ilmu administrasi untuk menunjukkan isi dan fokusnya.

- 4) Paradigma Administrasi Publik sebagai Ilmu Administrasi (1956-1970), lahirnya paradigma ini ditandai dengan terbitnya suatu jurnal pada tahun 1956 yaitu *Administrative Science Quarterly* fokus perhatian administrasi adalah teori organisasi dan manajemen. Teori organisasi lebih memfokuskan kepada hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan para ahli ilmu jiwa sosial, sosiologi, dan administrasi bisnis, yang kesemuanya itu lebih memahami dan mendalami perilaku organisasi. Sedangkan manajemen lebih berkenaan dengan analisis sistem, komputer dan lain-lain. Untuk mengukur efektivitas dan efisiensi program kerja.
- 5) Paradigma Administrasi Publik sebagai Administrasi Publik (1970) , lokus ilmu administrasi publik meluas, meliputi ilmu murni administrasi, proses pembuatan kebijakan pemerintah dan analisisnya, juga cara pengukuran dari hasil kebijakan yang telah dibuat. Lokus pada paradigma

ini pada birokrasi pemerintahan dan permasalahan masyarakat. Rangkaian paradigma ini menjadi satu pemahaman yang disebut *Old Public Administration (OPA)*.

Pada tahun 1992 -2003 kemudian muncul *new paradigma* yaitu :

1) Paradigma *New Public Management*

Varian paradigma ini dipelopori oleh David Osborne dan Ted Gaebler (1992) yang mewirausahakan birokrasi dalam paradigma ini birokrasi pemerintahan seharusnya bersifat : 1) *Catalytic*, 2) *Community Owned*, 3) *Competitive*, 4) *Mission Driven*, 5) *Result Oriented*, 6) *Customer Driven*, 7) *Enterprising*, 8) *Anticipatory*, 9) *Decentralized*, 10) *Market Oriented*.

Kemudian di implementasikan dan di operasikan oleh David Osborne dan Peter Plastik (1997) dalam bukunya “*Banishing Bureaucracy*”. Terdapat 7 (tujuh) komponen dalam NPM, yaitu: 1) Pemanfaatan manajemen profesional dalam sektor publik, 2) Penggunaan indikator kerja, 3) penekanan yang lebih besar pada kontrol output, 4) pergeseran perhatian pada unit-unit yang lebih kecil, 5) Pergeseran ke kompetisi yang lebih tinggi, 6) penekanan gaya sektor swasta pada praktek manajemen, 7) penekanan pada disiplin dan penghematan yang lebih tinggi dalam penggunaan sumber daya. Namun. Dalam perkembangannya adana kritik mengenai NPM yaitu karena nilai dasar yang dikemukakan sangat berorientasi pada nilai di sektor privat. Hal ini menyebabkan ketimpangan praktik pelayanan birokrasi pemerintahan bagi masyarakat lebih mendahulukan kewirausahaan daripada hak-hak masyarakat sebagai

pemilik kedaulatan. Orientasi NPM yang melihat kepada kepuasan pelanggan yaitu masyarakat sebagai customer dianggap kurang berhubungan dengan prinsip-prinsip demokrasi yang ada dalam reformasi birokrasi. Sehingga lahir konsep perkembangan ilmu administrasi publik yaitu NPS.

2) Paradigma *New Public Service* (2003),

Paradigma NPS oleh J.V Denhardt dan R.B Denhardt (2003), keduanya menyarankan untuk meninggalkan prinsip administrasi klasik dan *Reinventing Government* (NPM) dan beralih ke prinsip NPS, menurut mereka administrasi publik harus, 1) melayani warga masyarakat bukan pelanggan, 2) mengutamakan kepentingan publik, 3) lebih menghargai warga negara dari pada kewirausahaan, 4) berpikir strategis, dan bertindak demokratis, 5) menyadari bahwa akuntabilitass bukan merupakan suatu yang mudah, 6) melayani daripada mengedalikan, 7) menghargai orang, bukannya produktivitas semata. NPS melihat masyarakat dilihat sebagai *owner*, yaitu sebagai pemilik negara yang berhak tidak hanya dilayani dengan sebaik-baiknya tetapi juga menentukan jenis pelayanan, serta mengawasi bagaimana pelayanan yang diberikn. Paradigma NPS memperlakukan publik pengguna layanan publik sebagai warga negara (*citizen*) bukan sebagai pelanggan (*customer*) sehingga orientasi NPS yaitu kepada kualitas pelayanan publik. Administrasi negara tidak sekedar bagaimana memuaskan pelanggan tapi juga bagaimana memberikan hak warga negara dalam mendapatkan pelayanan publik. Paradigma NPS

memandang penting keterlibatan banyak aktor dalam penyelenggaraan urusan publik.

3) Paradigma Governance

Dalam administrasi publik apa yang dimaksud dengan kepentingan publik dan bagaimana kepentingan publik diwujudkan tidak hanya tergantung pada lembaga negara. Kepentingan publik harus dirumuskan dan diimplementasikan oleh semua aktor baik negara, bisnis, maupun masyarakat sipil. Pandangan semacam ini yang menjadikan *paradigma Governance*. Teori *Governance* berpandangan bahwa negara atau pemerintah di era global tidak lagi diyakini sebagai satu-satunya institusi atau aktor yang mampu secara efisien, ekonomis dan adil menyediakan berbagai bentuk pelayanan publik sehingga paradigma *Governance* memandang penting kemitraan (*partnership*) dan jaringan (*networking*) antar banyak stakeholders dalam penyelenggaraan urusan publik. Perkembangan Paradigma *Old Public Administration*, *New Public Management*, dan *Governance* berfungsi sebagai alat untuk membantu birokrasi dalam menjalankan kegiatan negara, untuk itu dalam Reformasi Birokrasi paradigma yang dipakai lebih pada *Governance*, karena Reformasi Birokrasi dilakukan guna memunculkan pemerintahan yang baik atau *Good Governance*. Menurut World Conference On Governance UNDP (1999) yang dikutip oleh Sedar Menurut World Conference On Governance UNDP (1999) yang dikutip oleh Sedar Menurut World

Conference On Governance UNDP (1999) yang dikutip oleh Sedarmayati (2009:270) Good Governance diartikan sebagai,

“Suatu proses tata kelola pemerintahan baik, dengan melibatkan stakeholders, terhadap berbagai kegiatan perekonomian, sosial politik dan pemanfaatan beragam sumber daya seperti sumber daya alam, keuangan, dan manusia bagi kepentingan rakyat yang dilaksanakan dengan menganut asas: keadilan, pemerataan, persamaan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas.”

B. Reformasi Birokrasi

1. Pengertian Reformasi

Kata reformasi memiliki intepretasi yang beragam, sehingga disesuaikan dengan konteks reformasi tersebut. Pada umumnya reformasi diartikan sebagai pembaruan dengan melakukan sebah kegiatan perubahan menuju ke arah yang lebih baik yang disebabkan oleh penyimpangan-penyimpangan pada sistem yang ada. Reformasi dapat pula diartikan pada sebuah perubahan secara total yang radikal atau sebuah revolusi yang dapat berupa perubahan yang dilakukan secara bertahap, tergantung dengan reformasi yang akan dilakukan. Menurut Abidin (2006:17) yang dikutip oleh Hendrayady (2011:108) Reformasi diartikan sebagai proses perubahan dari kondisi lama menuju kondisi baru yang dikehendaki. Sedangkan menurut pendapat Wibawa (2005:207-208) Hendryady (2011:108) Reformasi adalah gerakan untuk mengubah bentuk dan perilaku suatu tatanan, karena tatanan tersebut tidak lagi disukai atau tidak sesuai kebutuhan zaman, baik tidak efisien, tidak bersih, tidak demokratis, dll. Ketika sebuah penyimpangan terjadi secara kronis maka reformasi harus dilakukan secara radikal, apabila penyimpangan terjadi dengan

fokus penyimpangan yang masih ringan maka tidak diperlukan sebuah reformasi yang radikal.

2. Pengertian Birokrasi

Menurut kamus bahasa Indonesia birokrasi diartikan sebagai sistem pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai pemerintah karena telah berpegang pada hierarki dan jenjang jabatan, dari segi bahasa, birokrasi terdiri dari dua kata yaitu *biro* yang artinya meja dan *krasi* yang artinya kekuasaan. Birokrasi memiliki dua elemen utama yang dapat membentuk pengertian, yaitu peraturan atau norma formal dan hierarki. Jadi, dapat dikatakan pengertian birokrasi adalah kekuasaan yang bersifat formal yang didasarkan pada peraturan atau undang-undang dan prinsip-prinsip ideal bekerjanya suatu organisasi. Menurut Marx dalam Santosa (2008:2), birokrasi dirumuskan sebagai tipe organisasi yang dipergunakan pemerintah modern untuk melaksanakan tugas-tugasnya yang bersifat spesialisasi, dilaksanakan dalam sistem administrasi dan khususnya oleh aparatur negara.

Pembahasan mengenai birokrasi pasti berkaitan dengan pemikiran sosiolog dan intelektual Jerman yang bernama Webber. Begitu besar dampak pemikiran Weber yang diasosiasikan pada tahun 1864-1920, ia mendeskripsikan dan menganalisis secara jelas peran dari birokrasi pada masyarakat industri Eropa Barat, bahwa salah satu karakteristik utama masyarakat industri adalah adanya dorongan untuk me-rasionalisasikan sebuah proses sosial dan ekonomi. Model birokrasi Weber telah mampu menjadi landasan bagi kajian-kajian teori organisasi kontemporer sehingga dengan hal

ini Weber dianggap sebagai ‘*a founding father of the scientific study of organization*’.

Karakteristik dari tipe birokrasi Weber yang dikutip oleh Santosa (2003:10) adalah sebagai berikut,

- Pembagian Kerja (*division of labour*)
- Adanya prinsip hierarki wewenang (*the principle of hierarchy*)
- Adanya sistem aturan (*system of rules*)
- Hubungan Impersonal (*formalistic impersonality*)
- Sistem Karier (*career system*)

2.1 Patologi Birokrasi

Patologi Birokrasi dapat diartikan sama dengan penyakit birokrasi. Peran birokrasi sebagai penyelenggara pemerintahan sehingga ketika mengaitkan dengan patologi birokrasi maka dapat diartikan sebagai permasalahan yang terjadi dalam penyelenggaraan pemerintah akibat kinerja birokrat yang tidak mampu memenuhi kebutuhan publik dengan baik. Menurut Umar (2002) yang dikutip oleh Daranin (2009) definisi Patologi Administrasi adalah penyakit atau bentuk perilaku administrasi yang menyimpang dari nilai-nilai etis, aturan-aturan dan ketentuan-ketentuan perundangan serta norma-norma yang berlaku. Menurut Siagian (1994) yang dikutip oleh Yustiono (2009:322) mengemukakan bahwa patologi birokrasi dapat dikategorikan menjadi lima kelompok sebagai berikut:

1. patologi yang timbul karena persepsi, dan gaya manajerial para pejabat di lingkungan birokrasi
2. patologi yang disebabkan kurangnya atau rendahnya pengetahuan dan ketrampilan para petugas pelaksana berbagai kegiatan operasional
3. patologi yang timbul karena tindakan para anggota birokrasi yang melanggar norma-norma hukum dan peraturan perundang-undangan yang berlaku

4. patologi yang dimanifestasikan dalam perilaku para birokrat yang bersifat disfungsi atau negatif
5. patologi yang merupakan akibat situasi internal dalam berbagai instansi dalam lingkungan pemerintahan.

Kategori patologi pada kelima Kelompok diatas menggambarkan bahwasanya ada beberapa permasalahan yang ditimbulkan dalam birokrasi sehingga pada akhirnya dibutuhkan sebuah reformasi birokrasi agar perlahan patologi yang ada dapat dihilangkan. Tidak hanya kategori patologi birokrasi menurut Siagaan adapula beberapa hal yang berkaitan dengan permasalahan utama yang berkaitan dengan birokrasi, yaitu:

- 1) Organisasi, yaitu organisasi pemerintah belum tepat fungsi dan tepat ukuran (*right sizing*)
- 2) Peraturan Perundang-undangan, yaitu beberapa peraturan perundang-undangan di bidang aparatur negara masih ada yang tumpang tindih, inkonsistensi, tidak jelas, dan multitafsir
- 3) SDM Aparatur, yaitu SDM Aparatur (PNS) yang berjumlah banyak mengundang permasalahan utama mengenai alokasi dalam hal kuantitas, kualitas. Dan distribusi PNS menurut teritorial (daerah) tidak seimbang, tingkat produktivitas PNS masih rendah.
- 4) Kewenangan, yaitu masih adanya praktek penyimpangan dan penyalahgunaan wewenang dalam proses penyelenggaraan pemerintah dan belum mantapnya akuntabilitas kinerja instansi pemerintahan
- 5) Pelayanan Publik, yaitu pelayanan publik belum dapat mengakomodasi kepentingan seluruh lapisan masyarakat dan belum memenuhi hak-hak dasar warga negara.
- 6) Pola Pikir (*Mind set*) dan Budaya Kerja (*Culture set*), yaitu pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) birokrat belum sepenuhnya mendukung birokrasi yang efisien, efektif, dan produktif, dan profesional. Dan birokrat belum benar-benar memiliki pola pikir dalam melayani masyarakat, belum mencapai kinerja yang baik, dan belum berorientasi pada hasil

(Sumber Lampiran Perpu No. 81 tahun 2010 tentang Grand Design RB 2010-2025)

3. Reformasi Birokrasi

Pencapaian tujuan negara memerlukan sebuah perangkat negara yang disebut dengan pemerintah. Pemerintah tersebut hakikatnya adalah pemberi

pelayanan kepada masyarakat. Seiring berjalannya waktu maka terjadilah sebuah fase reformasi yang diakibatkan dari permasalahan-permasalahan negara yang kompleks. Sehingga perkembangan penyelenggaraan pemerintah dibutuhkan agar tetap sesuai dengan tujuan dari visi dan misi pemerintah. Sebuah reformasi dituntut agar menjadikan sebuah birokrasi yang baik maka dibutuhkan Reformasi Birokrasi. Patologi birokrasi menjadi salah satu permasalahan yang cukup berdampak buruk bagi pemerintahan sehingga dengan adanya sebuah reformasi diharapkan adanya pemerintahan yang baik atau sering disebut dengan *Good Governance*.

Reformasi Birokrasi adalah salah satu cara membangun kepercayaan rakyat terhadap penyelenggaraan yang diberikan oleh pemerintah baik pelayanan maupun kebijakan. Untuk itu pengertian dari Reformasi Birokrasi secara umum merupakan suatu usaha perubahan pokok dalam suatu sistem yang tujuannya mengubah struktur, tingkah laku, dan keberadaan atau kebiasaan lama. Menurut Sedarmayanti (2009:71) Reformasi Birokrasi adalah upaya pemerintah meningkatkan kinerja melalui berbagai cara dengan tujuan efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas. Dalam reformasi birokrasi terdapat ruang lingkup yang tidak hanya terbatas pada suatu proses dan prosedur tetapi juga berhubungan dengan perubahan pada tingkat struktur dan sikap serta tingkah laku.

Menurut Dugget yang dikutip oleh Suaedy (2011) mendefinisikan Reformasi Birokrasi sebagai proses yang dilakukan secara terus menerus (*Continue*) untuk mendesain ulang birokrasi yang berada di lingkungan

pemerintah dan partai politik sehingga dapat berdaya guna dan berhasil baik ditinjau dari segi hukum maupun politik. Dalam Reformasi Birokrai konsep dan sistem yang jelas berlangsung secara terus menerus berkelanjutan meliputi enam pekerjaan, yaitu evaluasi, penataan, penertiban, perbaikan, penyempurnaan, pembaharuan. Objeknya adalah pada semua sektor penyelenggaraa negara di bidang pemerintahan (kelembagaan, SDM aparatur, ketatalaksanaan, akuntabilitas, pelayanan publik) dalam kerangka mewujudkan penyelenggaraan dan pemerintahan yang baik (*good governance*).

Reformasi Birokrasi di Indonesia berada pada fase periode ke dua sehingga terdapat banyak perkembangan dari reformasi sebelumnya. Dasar hukum Reformasi Birokrasi dikembangkan melalui konsep dan kebijakan Reformasi Birokrasi yang komprehensif. Dalam Reformasi Birokrasi terdapat Grand Design Reformasi Birokrasi adalah rancangan induk yang berisi arah kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi nasional untuk kurun waktu 2010-2025 ditetapkan dengan Peraturan Presiden No.81 Tahun 2010. Sedangkan Road Map Reformasi Birokrasi adalah bentuk operasionalisasi Grand Design Reformasi Birokrasi yang disusun dan dilakukan setiap 5 (lima) tahun sekali dan merupakan rencana rinci reformasi birokrasi dari satu tahapan ke tahapan \selanjutnya selama lima tahun dengan sasaran per tahun yang jelas yaiitu dengan Permenpan-rb No. 20 Tahun 2010. Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 ditetapkan dengan Peraturan Presiden, sedangkan Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014 ditetapkan dengan Peraturan Menteri Negara

Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi agar dapat memiliki sifat fleksibilitas sebagai suatu living document.

Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014 merupakan penyempurnaan dari Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (Permenpan) Nomor: PER/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi dan Permenpan Nomor: PER/04/M.PAN/4/2009 tentang Pedoman Pengajuan Dokumen Usulan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah. Reformasi Birokrasi di Indonesia diarahkan pada delapan area perubahan untuk mencapai kesuksesan dalam melangsungkan reformasi. Reformasi birokrasi bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Adapun area perubahan yang menjadi tujuan reformasi birokrasi meliputi seluruh aspek manajemen pemerintahan yaitu,

Tabel 2

8 Area Perubahan

No	Area Perubahan	Hasil yang diharapkan
1	Organisasi	Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran
2	Tata Laksana	Sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien,

		terukur dan sesuai prinsip-prinsip good governance
3	Peraturan Perundang-undangan	Regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif
4	Sumber Daya Manusia Aparatur	SDM aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, capable, profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera
5	Pengawasan	Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bebas KKN
6	Akuntabilitas	Meningkatnya kapasitas dan kapabilitas kinerja birokrasi
7	Pelayanan Publik	Pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat
8	<i>Mindset</i> dan <i>culture set</i> Aparatur	Birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi

Sumber: www.menpan.go.id

Pada pelaksanaan Reformasi Birokrasi dimulai dari penataan kelembagaan dan sumberdaya manusia aparatur. Langkah selanjutnya adalah membuat mekanisme, pengaturan, sistem, dan prosedur yang sederhana tidak berbelit-belit, menegakkan akuntabilitas aparatur, meningkatkan dan menciptakan pengawasan yang komprehensif, meningkatkan kualitas

pelayanan publik menuju pelayanan publik yang berkualitas dan prima dan membentuk mindset dan culture set pegawai sehingga Reformasi Birokrasi terwujud sesuai harapan tertuang pada 8 (delapan) Area Perubahan Pada Reformasi Birokrasi.

C. Implementasi Kebijakan

Implementasi merupakan sebuah tahapan yang sangat menentukan dalam proses kebijakan, karena tanpa implementasi yang efektif sebuah keputusan kebijakan tidak akan berhasil dilaksanakan. Pemaknaan mengenai implementasi terus mengalami perkembangan, bagi para peneliti generasi III memahami implementasi secara lebih kompleks sebagai sebuah transaksi (pertukaran) sebagai sumber daya yang melibatkan banyak stakeholder. secara lebih lengkap Warwick (1982:190) dan Brynard (2005:13) yang dikutip oleh Sulistyastuti & Purwanto (2012:21) mengemukakan,

Impementation means transaction. To carry out a program, implementers must continually deal with task, environments, clients, and each other. The formalities of organization and the mechanics of administration are important as background, but the key to success is continual coping with context, personalities, alliances, and events. And crucial to such adaption is the willingness to acknowledge and correct mistakes, to shift directions, and to learn from doing. Nothing more lethan than blind perseveration.

Definisi diatas mengenai implementasi intinya yaitu kegiatan yang mendistribusikan keluaran kebijakan (*to deliver policy output*) yang dilakukan oleh para implementer kepada kelompok sasaran (*target group*) sebagai upaya untuk mewujudkan tujuan kebijakan yang dihasilkan dari *policy outcomes*. Penjelasan pada pengertian diatas digambarkan sebagai berikut,

Gambar 1

Implementasi Sebagai Delivery Mechanism Policy Output



Sumber : Sulistyastuti & Purwanto (2012:21)

Dalam pelaksanaan implementasi kebijakan diperlukan aktivitas yang mendukung pergerakan dari pelaksanaannya, menurut Jones yang dikutip oleh Widodo (2013:89) terdapat 3 (tiga) aktivitas implementasi kebijakan publik, yaitu :

1. Organization, merupakan suatu upaya untuk menetapkan dan menata kembali sumber daya (*resources*), unit-unit (*units*), dan metode-metode (*methods*) yang mengarah pada upaya mewujudkan kebijakan menjadi hasil (*outcome*) sesuai dengan apa yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan.
2. Interpretation, merupakan aktivitas interpretasi substansi dari suatu kebijakan dalam bahasa yang lebih operasional dan mudah dipahami sehingga dapat dilaksanakan dan diterima oleh para pelaku dan sasaran kebijakan.

3. Application, merupakan aktivitas penyedia pelayanan secara rutin, pembayaran atau lainnya sesuai dengan tujuan dan sarana kebijakan yang ada.

Menurut Sabatier (1986:268) yang dikutip Sulistyastuti & Purwanto (2012:19) ada 6 (enam) variabel utama yang dianggap memberi kontribusi keberhasilan atau kegagalan implementasi, yaitu :

- a. Tujuan atau sasaran kebijakan yang jelas dan konsisten
- b. Dukungan teori yang kuat dalam merumuskan kebijakan
- c. Proses implementasi memiliki dasar hukum yang jelas sehingga menjamin terjadi kepatuhan para petugas di lapangan dan kelompok sasaran
- d. Komitmen dan keahlian para pelaksana kebijakan
- e. Dukungan para stakeholder
- f. Stabilitas kondisi sosial, ekonomi, dan politik

D. Pengembangan Sumber daya Manusia

Manajemen merupakan perpaduan antara seni dan ilmu yang didalamnya terdapat proses yang mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Hasibuan (9:2007) Manajemen terdiri dari enam unsur (6M) yaitu : *men, money, methode, material, machines, and market.* salah satu unsur yaitu unsur manusia (*men*) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia (*man power management*). Secara umum bahwa sumber daya manusia dalam terjemahan inggris yaitu *human resources*, namun ada pula ahli yang menyamakan sumber daya manusia dengan Manpower (tenaga kerja). Bahkan sebagian orang menyetarakan sumber daya manusia dengan personal

(personalia, kepegawaian, dan sebagainya). Secara nyata sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Sehingga semua potensi yang terdapat pada manusia merupakan hal yang sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Menurut Ndaraha (1999) yang dikutip oleh Sutrisno (2009:4) sumber daya manusia yang berkualitas tinggi adalah,

sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif, generatif, inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti , intelligence, creativity, dan imagination; tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar seperti bahan mentah, lahan air, tenaga otot, dan sebagainya.

Agar sumber daya manusia tersebut dapat terstruktur dan terorganisir dibutuhkan manajemen sumber daya manusia, untuk itu definisi dari manajemen sumber daya manusia menurut Umar (1998) yang dikutip oleh Sunyoto (2013:1) adalah, suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintergrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi maupun perusahaan secara terpadu. Untuk mendefinisikan sumber daya manusia tersebut perlunya pemahaman mengenai dua fungsi yaitu fungsi manajerial dan operasional. Didalam fungsi manajerial terdapat fungsi-fungsi yaitu Menurut Bangun (2012:5),

1. Fungsi Perencanaan (*planning*),
2. Fungsi Pengorganisasian (*organizing*),
3. Fungsi Penyusunan Staf (*staffing*),
4. Fungsi Pergerakan (*actuating*),
5. Fungsi Pengawasan (*controlling*).

Fungsi-fungsi manajemen tersebut merupakan tugas bagi setiap manajer pada berbagai bidang dan tingkatan dalam organisasi. Sedangkan fungsi operasional pada setiap bidang manajemen berbeda, berdasarkan sumber daya yang ada pada organisasi, maka manajemen dapat dibagi ke dalam manajemen sumber daya manusia, keuangan, operasi/produksi, dan pemasaran. Di dalam fungsi operasional manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan pengelolaan manusia dalam organisasi Menurut Swasto (2011:7), yaitu

1. Fungsi Pengadaan Sumber daya manusia, yang meliputi analisis dan desain pekerjaan, deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, standar kinerja, perencanaan sumber daya manusia, rekrutment, seleksi dan penempatan.
2. Fungsi Pengembangan Sumber daya manusia, meliputi penilaian prestasi kerja, perencanaan dan pengembangan karier, pelatihan dan pengembangan.
3. Fungsi Pemberian Kompensasi, meliputi evaluasi pekerjaan, proses kompensasi, kompensasi finansial dan kompensasi non finansial.
4. Fungsi Pengintegrasian, meliputi kepemimpinan, komunikasi dan motivasi
5. Fungsi Pemeliharaan Sumber daya manusia, meliputi keselamatan dan kesehatan kerja serta hubungan perburuhan/industrial.
6. Fungsi Pemisahaan Tenaga Kerja, meliputi pemutusan hubungan kerja secara sukarela dan pemutusan hubungan kerja secara tidak sukarela.

Fungsi diatas menjelaskan adanya keterkaitan mengenai fungsi operasional Manajemen sumber daya manusia dengan pengelolaan manusia dalam organisasi. sebagai upaya meluaskan kemampuan sumber daya manusia maka dibutuhkan sebuah Pengembangan Pegawai yang merupakan usaha mengurangi dan menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan pegawai dengan yang dikehendaki oleh organisasi. Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki pegawai dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilan serta merubah sikap. Adanya

kesenjangan mengenai kemampuan pegawai dengan hal yang dikehendaki organisasi sehingga organisasi perlu menjembatani kesenjangan tersebut dengan salah satu cara melalui pendidikan dan pelatihan.

Penelitian ini terfokus pada fungsi operasional manajemen sumber daya manusia pada fungsi pengembangan sumber daya manusia, untuk itu definisi dari Pengembangan sumber daya manusia (*human resource development*) menurut Bangun (2012:200) adalah proses untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Kemampuan sumber daya manusia dalam perusahaan maupun birokrasi dapat ditingkatkan melalui program-program pelatihan dan pendidikan. Dalam konteks SDM, pengembangan dipandang sebagai peningkatan kualitas SDM melalui program-program MSDM untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Program-program Pengembangan sumber daya manusia akan memberikan manfaat kepada organisasi dan para pegawai itu sendiri. Perusahaan maupu birokrasi akan memperoleh manfaat berupa peningkatan produktivitas, stabilitas, dan fleksibilitas untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang selalu berubah bagi para pegawai, dapat meningkatkan keterampilan atau pengetahuan akan pekerjaannya. Pengembangan sumber daya manusia merupakan dasar bagi seseorang untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi di perusahaan maupun dalam birokrasi (promosi), atau dipindah tugaskan ke pekerjaan lain (mutasi). Sehingga pengembangan sumber

daya manusia merupakan suatu kebutuhan bahkan sesuatu yang diharapkan oleh setiap perusahaan maupun birokrasi.

Adapun alat yang sangat spesifik untuk mengubah budaya atau para pegawai yaitu program pelatihan, pengembangan dengan pendidikan, dan perkembangan organisasi (*Organizational Development*). Pelatihan dianggap dapat membantu pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Sedangkan pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan - persoalan yang menyangkut kegiatan untuk mencapai tujuan. Tujuan dari Pengembangan SDM yaitu untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para pegawai untuk melaksanakan tugas dan fungsinya secara umum. Untuk itu menurut Notoadmojo (2009:18) hal-hal yang perlu diperhatikan mengenai pentingnya Program Pengembangan Pegawai Meliputi ,

1. Pegawai ataupun Karyawan yang menduduki sebuah jabatan tertentu dalam organisasi terkadang belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan terkait jabatan tersebut. Sehingga diperlukan penambahan kemampuan yang diperlukan
2. Semakin berkembangnya kemajuan ilmu dan teknologi maka akan mempengaruhi suatu organisasi, oleh sebab itu adanya beberapa perubahan dan penambahan terkait jabatan atau struktur organisasi

3. Dalam perkembangan organisasi maka sebuah promosi pada pegawai menjadi hal yang penting dilakukan sebagai suatu bentuk reward maupun penghargaan untuk itu program pendidikan dan pelatihan dibutuhkan agar penyesuaian pada jabatan baru dapat mudah dilalui
4. Sesuai dengan reformasi birokrasi maupun masa pembangunan maka sebuah organisasi dituntut agar memperoleh efektivitas, dan efisiensi kerja sesuai dengan perkembangan untuk itu diperlukan pengembangan pada pegawai organisasi tersebut.

Suatu organisasi dalam mengembangkan kemampuan pegawainya dibantu pihak unit Pendidikan dan Pelatihan. Menurut Notoatmojo (2009:16) mengungkapkan bahwa terdapat perbandingan antara pendidikan dan pelatihan, meliputi:

Tabel 3

Perbandingan Antara Pendidikan dan Pelatihan

No	Karakteristik	Pendidikan	Pelatihan
1	Pengembangan Kemampuan	Menyeluruh (<i>overall</i>)	Mengkhususkan (<i>specific</i>)
2	Area Kemampuan (penekanan)	Kognitif, afektif, <i>psychomotor</i>	Psikomotor dan Keterampilan
3	Jangka waktu pelaksanaan	Panjang (<i>long term</i>)	Pendek (<i>Short term</i>)
4	Materi yang diberikan	Lebih umum	Lebih khusus
5	Penekanan penggunaan metode belajar mengajar	Konvensional	<i>Inconventional</i> (interaktif)

6	Penghargaan akhir proses	Gelar (<i>degree</i>)	Sertifikat (<i>non-degree</i>)
---	--------------------------	-------------------------	----------------------------------

Sumber : Notoatmodjo (2009:16)

Pada data tabel 3. Menggambarkan bahwa perbandingan antara pendidikan dan pelatihan memiliki karakteristik yang berbeda dalam pelaksanaannya.

Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dapat terkendali dengan baik karena ada yang menaungi pelaksanaan tersebut untuk lebih meningkatkan kemampuan pegawai dan memberikan dampak terhadap pengembangan organisasi.

Sehingga Menurut Leonard Nadler (1970) yang dikutip oleh Notoadmojo (2009:72) secara rinci menguraikan area kegiatan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang terbagi dalam 4 (empat) bagian yakni:

- a) **Pelatihan Pegawai** (*Employee training*), yaitu suatu pelatihan yang ditujukan untuk para pegawai dalam hubungannya dengan peningkatan kemampuan pekerjaan (*job*) pegawai saat ini. Dengan tujuan meningkatkan produktivitas atau hasil kerja pegawai, atau meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja tiap pegawai.
- b) **Pendidikan Pegawai** (*Employee Education*), yaitu kegiatan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan total dari pegawai di luar kemampuan di bidang pekerjaan atau jabatan yang dipegang saat ini. Pencapaian tujuan tersebut berupa promosi dan pengembangan karier. Oleh sebab itu fokus pada pendidikan pegawai yaitu pengembangan pegawai terhadap kemampuan individu

- c) **Pengembangan Pegawai** (*Employee development*), yaitu kegiatan pendidikan atau pelatihan pegawai yang ditujukan kepada pengembangan. Pertumbuhan, perubahan departemen atau unit-unit kerja di departemen . oleh sebab itu kegiatan pengembangan pegawai dirancang agar memperoleh pegawai yang mampu berprestasi dan fleksibel sesuai dengan perkembangan masa depan
- d) **Pengembangan non-pegawai** (*Non-Employee development*), yaitu pelaksanaan fungsi sosial dari institusi mempunyai kewajiban untuk melaksanakan pendidikan dan pelatihan bagi anggota masyarakat yang bukan pegawai. Dengan tujuan hasil atau lulusan dari pendidikan dan pelatihan ini dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan pegawai atau organisasi yang bersangkutan dengan adanya akademi atau sekolah kedinasan yang dikembangkan oleh instansi.

Dari keempat bagian area pengembangan pegawai hanya ada 3 (tiga) kegiatan pokok untuk pengembangan pegawai yakni ketiga area yang pertama meliputi Pelatihan, pendidikan, dan pengembangan pegawai. Sedangkan area ke 4 (empat) merupakan pengembangan tambahan dari sebuah institusi agar memunculkan bibit-bibit baru yang unggul dalam organisasi. sehingga Nedler (1970) menggambarkan ketiga area kegiatan pokok sesuai gambar I yakni pelatihan untuk pegawai difokuskan pada peningkatan tugas (*job*), pendidikan untuk pegawai dalam rangka pengembangan pegawai yang difokuskan untuk pengembangan organisasi tersebut secara keseluruhan. Dan didalam suatu

institusi, diklat harus berjalan seirama dan bersama-sama menuju kepada suatu tujuan institusi (organisasi).

Gambar 2

Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia



Sumber : Notoadmojo (2009:74)

1. Pengertian Pelatihan

Dalam organisasi seorang pegawai akan diberikan sebuah pelatihan agar memiliki keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan dalam mengerjakan pekerjaannya. Sehingga sebuah pelatihan merupakan proses untuk mempertahankan atau memperbaiki keterampilan karyawan untuk menghasilkan pekerjaan yang efektif, Menurut Dafl (2006:122) Pelatihan adalah salah satu pendekatan yang sering dilakukan untuk mengubah pola pikir organisasi. Pelatihan dan program perkembangan merupakan alat untuk mengubah perilaku individual dan keterampilan antarpersonal. Definisi Pelatihan didefinisikan juga oleh Ivancevich yang dikutip oleh Sutrisno (2009:67) yaitu sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam

pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang dijabatnya segera. Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan. Dalam pelatihan adanya sasaran agar sebuah pelatihan dapat berjalan sesuai dengan kebutuhan, sasaran pelatihan dan pengembangan SDM dalam Sutrisno (2009:69) yaitu,

1. Meningkatkan produktivitas kerja
2. Meningkatkan mutu kerja
3. Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM
4. Meningkatkan moral kerja
5. Menjaga kesehatan dan keselamatan
6. Menunjang pertumbuhan pribadi

1.1. Proses Pelatihan

Sebuah pelatihan dalam penerapan yang efektif dapat dilakukan melalui proses pelatihan yang sistematis, menurut Bangun (2012:203) dalam proses pelatihan terdapat empat langkah, yakni kebutuhan pelatihan, perancangan pelatihan, pelaksanaan, dan penilaian pelatihan. Sehingga sebuah pelatihan dalam organisasi maupun perusahaan berhasil dalam mencapai tujuannya melaksanakan kegiatan pelatihan secara teratur dan sistematis

Gambar 3
Proses Pelatihan



Sumber: Bangun (2012:203)

a) Kebutuhan Pelatihan

Sebuah pelatihan bertujuan untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya, oleh karena itu, sebelum pelatihan ditetapkan menjadi salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan perusahaan maupun organisasi, perlu dilaksanakan terlebih dahulu diagnosis atas masalah-masalah pada kinerja karyawan. Setelah adanya identifikasi maka adanya kebutuhan akan pelatihan, maka dilakukan perincian tujuan-tujuan yang harus dicapai. Dalam analisis kebutuhan pelatihan ada tiga sumber yang menjadi pertimbangan yaitu,

- i. analisis organisasional, analisis ini mendiagnosis kebutuhan-kebutuhan pelatihan, pentingnya melakukan inventarisasi pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan yang dimiliki perusahaan/organisasi kemudian disesuaikan dengan kebutuhan di masa akan datang seiring berubahnya pekerjaan yang ada di dalam perusahaan/organisasi.
- ii. analisis pekerjaan, mendiagnosis kebutuhan-kebutuhan pelatihan dengan membandingkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan dengan persyaratan pekerjaan.
- iii. analisis individual. Mendiagnosis kebutuhan pelatihan dengan menggunakan data penilaian kinerja.

b) Perancangan Pelatihan

Setelah kebutuhan latihan dapat ditentukan, berdasarkan analisis yang dilakukan ketika pelatihan yang dibutuhkan yaitu mengembangkan para anggota organisasi, maka langkah selanjutnya yaitu perancangan pelatihan. Dengan memperhatikan konsep pembelajaran dalam perancangan pelatihan agar mencapai hasil yang efektif. Dalam merancang pelatihan terdapat tiga faktor penting yaitu,

- i. Kesiapan Peserta Pelatihan,
- ii. Kemampuan Pelatih
- iii. Materi Pelatihan

c) Pelaksanaan Pelatihan

Setelah tahap perancangan pelatihan maka proses selanjutnya yaitu pelaksanaan pelatihan. Dalam melaksanakan pelatihan terlebih dahulu perlu melakukan pengujian mengenai metode-metode yang digunakan, hal ini dilakukan agar metode yang digunakan dapat sesuai dengan kebutuhan pelatihan. Dalam pelaksanaan pelatihan perlu memperhatikan tempat pelatihan, karena prestasi kerja karyawan ditentukan oleh keberhasilan pelatih dalam melatih peserta. Secara umum pelatihan dapat dilakukan di dalam organisasi, di luar organisasi, dan pelatihan *online* melalui *e-learning*.

d) Penilaian Pelatihan

Penilaian pelatihan dilakukan untuk melihat hasil yang dicapai dengan membandingkan setelah dilakukan pelatihan dengan tujuan dan harapan para manajer maupun atasan.

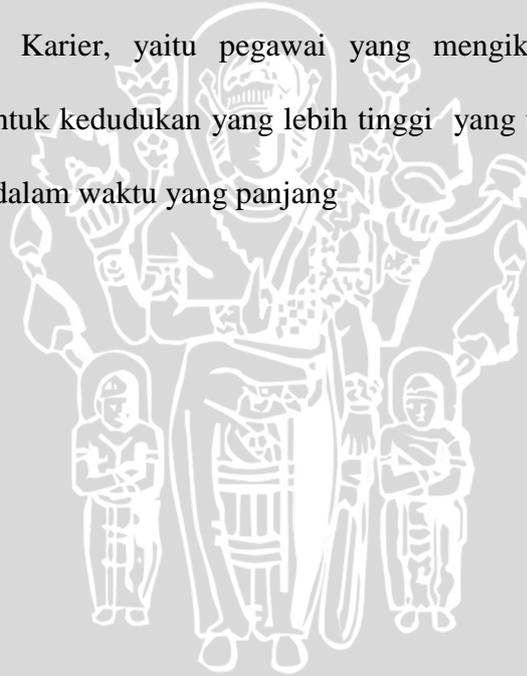
2. Pengertian Pendidikan

Salah satu program yang menjadi alat pengembangan pegawai setelah pelatihan yaitu pendidikan, konteks pendidikan dalam pengembangan pegawai merupakan upaya untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Pendidikan merupakan *program Degree* atau bergelar yang dalam pelaksanaannya bersifat formal. Menurut Notoadmojo (2009:16) Pendidikan di dalam suatu organisasi adalah proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan. Pendidikan maupun pelatihan dipandang sebagai salah satu bentuk investasi

dalam sebuah organisasi. sehingga sebuah organisasi yang ingin berkembang harus memberikan perhatian yang lebih pada para pegawai agar visi dan misi dari organisasi dapat sesuai dengan harapan.

Tujuan Pendidikan didasari untuk mempersiapkan pegawai dalam menempati posisi atau jabatan yang baru , pencapaian tujuan tersebut dapat berupa:

- a. Promosi, yaitu pegawai yang mengikuti program memperoleh nilai tambah terkait kemampuan-kemampuan baru yang dapat digunakan pada kegiatan didalam tugas pekerjaan maupun diluar wilayah kerja saat ini
- b. Pengembangan Karier, yaitu pegawai yang mengikut program yang dipersiapkan untuk kedudukan yang lebih tinggi yang telah direncanakan oleh organisai dalam waktu yang panjang



E. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

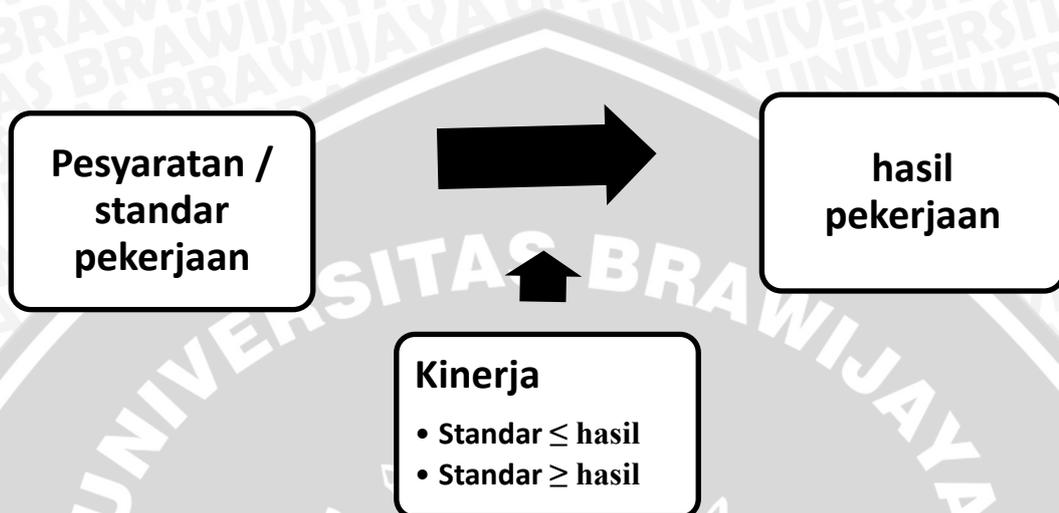
Menurut Swasto (2011:54) kinerja atau prestasi adalah hasil atau prestasi yang telah dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standart dan kriteria yang ditetapkan untuk pekejaan itu. Suatu pekerjaan mempunyai standart pekerjaan (*Job Standart*) atau persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dan mencapai tujuan, agar dapat menentukan kinerja pegawai baik atau tidak, maka tergantung pada hasil perbandingannya dengan standar pekerjaan. Hodgetts yang dikutip oleh Azizy (2007:122) sebuah organisasi maupun pemerintahan setidaknya-tidaknya harus mempunyai, yaitu:

1. Standar kinerja, adalah peristiwa atau kriteria apa yang dapat memberikan bukti yang menunjukkan bahwa pekerjaan telah diselesaikan sesuai dengan tingkat kepuasan yang diinginkan.
2. Pengukuran kinerja, adalah informasi apa saja yang dibutuhkan untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang ditetapkan.
3. evaluasi kinerja, adalah bagaimana kinerja aktual diukur dengan standar yang menghasilkan perbedaan.
4. Koreksi dan perbaikan kerja, adalah apa yang harus dilakukan agar hasil pekerjaan itu dapat ditingkatkan menjadi lebih baik lagi.

2. Standar Kinerja

Menurut Bangun (2012:231) Standar kinerja adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untk dapat diselesaikan, dan merupakan perbandingan (*benchmarks*) atas tujuan atau target yang ingin dicapai. Terdapat pula hasil pekerjaan yang merupakan hasil yang diperoleh seseorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja.

Gambar 4
Standar Kinerja



Sumber : Menurut Bangun (2012:231)

Gambar diatas menunjukkan perbandingan antar standar kinerja dengan hasil pekerjaan seorang karyawan. Seorang pekerja dikatakan berhasil ketika melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja yang baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja. Untuk melakukan hal tersebut dibutuhkan sebuah penilaian kinerja. Menurut Bangun (2012:231) Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai pekerja dengan standar pekerjaan. Penilaian kinerja dapat ditinjau ke dalam jumlah dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan pegawai dengan periode tertentu.

Sebuah penilaian kinerja akan menggambarkan sebuah peningkatan maupun penurunan kinerja pada pegawai. Penilaian Kinerja Menurut Dessler (2000) yang dikutip oleh Keban (2004:196) merupakan upaya sistematis untuk

membandingkan apa yang dicapai seseorang dibandingkan dengan standar yang ada. Yang tujuannya adalah mendorong kinerja pegawai agar dapat berada diatas rata-rata standar kerja. Menurut Simanjuntak (1985) yang dikutip oleh Keban (2004:196) Jika penilaian kinerja diarahkan untuk memicu kinerja pegawai, maka penilaian kinerja identik dengan upaya dalam memberikan motivasi, sehingga motivasi tersebut diharapkan dapat memicu produktivitas seseorang. Hal tersebut muncul karena pada awalnya pemberi kerja menginginkan kinerja pegawainya baik dikarenakan kepentingan untuk meningkatkan hasil kerja dan keuntungan perusahaan dan sebaliknya para pekerja berkepentingan untuk mengembangkan diri dan promosi dalam pekerjaannya. Sehingga tujuan dari kinerja pegawai yang baik yaitu untuk meningkatkan produktivitas.oleh karena itu perbaikan sistem kerja dilakukan oleh komponen yang ada dalam perusahaan.

Persyaratan atau standar pekerjaan dapat ditentukan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Untuk mempermudah menilai suatu kinerja maka standar pekerja harus dapat diukur dan pahami secara jelas. Menurut Bangun (2012:234) Suatu pekerjaan dapat diukur melalui:

1. Jumlah Pekerjaan, dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagian persyarayan yang menjadi standar pekerjaan.
2. Kualitas Pekerjaan, setiap karyawan dalam organisasi maupun pemerintahan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.karena stiap pekerjaan memiliki kualitas tertentu yang harus diselesaikan.
3. Ketepatan Waktu, setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, unuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
4. Kehadiran, suatu jenis pekerja tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.sebab kinerja

karyawan ditetapkan sesuai dengan tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

5. Kemampuan Kerja sama, tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh seseorang, sehingga membutuhkan kerja sama antarkaryawan sangat dibutuhkan.

Persyaratan atau standar pekerjaan dapat membantu penilaian terhadap kinerja pegawai. Dalam Penilaian kinerja juga dibutuhkan sebuah penilaian dalam kriteria pekerjaan, sebab kriteria pekerjaan merupakan ciri khusus suatu pekerjaan yang menjelaskan bagian-bagian dalam suatu pekerjaan. Sehingga Menurut Bangun (2012:235) adapula kriteria dalam penilaian kinerja dengan menggunakan 3 kriteria yaitu ,

1. Kriteria berdasarkan sifat, Menyoroti tentang kepribadian karyawan yang berkaitan dengan loyalitas, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan.
2. Kriteria berdasarkan perilaku, menyoroti tentang perilaku karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya
3. Kriteria berdasarkan hasil, mengarah pada jumlah pekerjaan dari pada kualitas pekerjaan.

Katogori ini menjadi hal yang membantu kegiatan dalam penilaian kinerja yang dilihat dengan 3 kriteria tersebut, sehingga penilaian terhadap pegawai dilihat dari berbagai macam sudut yang berbeda berdasarkan kriteria sifat, perilaku dan hasil yang dalam perilaku pegawai selama berkerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian yang sempurna membutuhkan sebuah metode penelitian yang menjadi dasar utama dalam sebuah penulisan. Metode penelitian menjadi sangat penting karena memberikan jalan ke arah pemecahan masalah yang akan diteliti serta memungkinkan bagi peneliti lain untuk menguji suatu hasil penelitian. Metode Penelitian dibagi dua, yaitu metode penelitian kualitatif dan kuantitatif, sehingga diperlukan pemelihan diantara kedua bentuk metode penelitian tersebut sesuai dengan penulisan agar penelitian dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan rencana penulis.

Pada penulisan karya ilmiah ini, penulis menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan yang digunakan merupakan pendekatan yang memiliki perbedaan dengan pendekatan penelitian kuantitatif yang menggunakan logika matematis dalam menganalisis data. Sugiyono (2013:21) mengungkapkan penelitian kualitatif bisa menghasilkan informasi yang deskriptif yaitu apabila dalam penelitian memberikan gambaran yang menyeluruh dan jelas terhadap situasi sosial yang diteliti, komparatif berbagai peristiwa dari situasi sosial dengan situasi sosial yang lain atau dari waktu tertentu dengan waktu yang lain, atau dapat menemukan pola-pola

hubungan antara aspek tertentu dengan aspek lain, dan dapat menemukan hipotesis dan teori.

Menurut Sulisty (2006:78) Penelitian kualitatif berhubungan dengan ide, perspektif, pendapat atau kepercayaan orang yang diteliti, kesemuanya tidak diukur dengan angka. Adapun definisi metode penelitian kualitatif menurut Sugiyono (2013:1) yaitu metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan *makna* dari pada *generalisasi*.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan salah satu unsur penting dalam suatu penelitian. Salah satu asumsi tentang gejala dalam penelitian kualitatif yaitu bersifat holistik (menyeluruh, tidak dapat dipisah-pisahkan), sehingga penelitian kualitatif tidak akan menetapkan penelitiannya hanya berdasarkan variabel penelitian, tetapi keseluruhan situasi sosial yang diteliti yang meliputi aspek tempat (*place*), pelaku (*actor*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergi (Sugiyono, 2013:32). Dengan demikian, peneliti mencoba menetapkan fokus penelitian sebagai berikut:

1. Pelaksanaan Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) di Ditjen Perbendaharaan, berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan 51/KMK.01/2012, Meliputi:

- 1) Program *Degree*
- 2) Program *Non Degree*
- 3) Program Pemanfaatan Lulusan Pendidikan dan Pelatihan (*Re-Entry Program*)

2. Faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) di Ditjen Perbendaharaan Kementerian Keuangan, meliputi:

- a. Faktor Pendukung
 - 1) Keberadaan Konsep dan Landasan Hukum
 - 2) Sistem Elektronik SUNTARA
 - 3) Penawaran Beasiswa dari Pihak Eksternal
- b. Faktor Penghambat
 - 1) Sistem Manual Paper Based
 - 2) Terbatasnya Dana
 - 3) Kurangnya Sosialisasi
 - 4) Permasalahan kontrak yang belum baku

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana penelitian akan melakukan sebuah penelitian. Lokasi penelitian akan memberikan data dan informasi berkaitan dengan pengelolaan asset data. Lokasi yang dipilih oleh peneliti ini adalah terletak di Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Keuangan, Jakarta. Perlu diketahui bahwa lokasi penelitian ini merupakan kantor pusat dari pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Hal ini bertujuan karena kantor pusat memiliki wewenang dalam melakukan sebuah perubahan dan pembentukan suatu peraturan yang nantinya akan mengatur Kantor Wilayah dan KPPN di daerah yang merupakan unit vertikal dari Ditjen Perbendaharaan.

Situs penelitian adalah saat berlangsungnya atau tempat terjadinya proses pengamatan objek yang diteliti. Penelitian ini mengambil situs penelitian di Sekretariat Jenderal Ditjen Perbendaharaan pada bagian Pengembangan Kepegawaian, yang bertempat di Gedung Prijadi Praptosuhardjo I lt. 1-2, Jalan Lapangan Banteng Timur No. 2-4 Jakarta.

D. Sumber dan Jenis Data

Sumber data adalah subyek dari mana data tersebut diperoleh. Apabila peneliti menggunakan kuesioner atau wawancara dalam pengumpulan datanya, maka sumber data disebut responden, yaitu orang yang merespon atau menjawab pertanyaan. Apabila menggunakan observasi maka sumber datanya dapat berupa benda atau proses tertentu. Apabila menggunakan dokumentasi,

maka sumber datanya dokumen atau catatan. Dalam penelitian ini, sumber data terdiri atas data primer dan sumber data sekunder.

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya. Data primer dapat diperoleh dari beberapa teknik pengumpulan data seperti wawancara atau observasi yang kemudian data tersebut diperoleh. Penulis menggunakan inisial selaku nara sumber dalam menguraikan hasil penelitian. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dari :

- 1) Kepala SubBagian Pengembangan Pegawai SetDitjen Perbendaharaan
- 2) Pegawai Ditjen Perbendaharaan pada Biro Bagian Pengembangan Pegawai SetDitjen Perbendaharaan
- 3) Pegawai Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan BPPK (Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan)

2. Data Sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung dalam penelitian. Data sekunder juga termasuk data yang mendukung sumber data setelah data primer. Data ini diperoleh dari arsip Ditjen Perbendaharaan Bagian Pengembangan Pegawai SetDitjen Perbendaharaan dan Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah unsur penting untuk melakukan pengambilan data dalam melangsungkan sebuah penelitian. Menurut Sugiyono (2013:62) teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian tidak akan mendapat data

yang ditetapkan. Adapun 3 teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini yaitu:

1. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan secara langsung. Kegiatan observasi meliputi melakukan pencatatan secara sistematis kejadian-kejadian, perilaku, objek-objek yang dilihat dan hal-hal yang diperlukan dalam mendukung penelitian yang sedang berlangsung. Salah satu peranan pokok penelitian ini yaitu untuk menemukan interaksi yang kompleks dengan latar belakang sosial yang dialami.

2. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang sangat penting, karena teknik wawancara akan memberikan sebuah data langsung yang diberikan oleh pihak narasumber yang berkaitan dengan penelitian yang dituju. Dalam penelitian ini wawancara telah dilakukan antar peneliti dengan pihak Kepala Bagian Pengembangan Pegawai SetDitjen Perbendaharaan, Para Staf Pegawai Bagian Pengembangan Pegawai SetDitjen Perbendaharaan, Pegawai Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan BPPK.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data berupa hasil informasi berupa media cetak maupun media massa. Tipe pengumpulan data ini memiliki jenis dokumen-dokumen yang beragam tergantung data yang

didapat oleh peneliti. Dokumen yang digunakan dapat berbentuk tulisan dan gambar. Dokumen tersebut meliputi laporan atau berbagai artikel dari majalah, koran atau jurnal yang berkaitan dengan topik penelitian.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang diperlukan untuk memperoleh atau mengumpulkan data dan memperoleh data yang diinginkan.

Peneliti menggunakan instrumen penelitian berupa:

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, dan alat bantu lain untuk merekam serta mencatat data-data yang diperlukan dalam penelitian. Hal tersebut digunakan untuk memberi bukti otentik terhadap fenomena yang terjadi di lapangan. Perangkat penunjang yang digunakan yaitu *tape recorder* dan kamera.

G. Analisis Data

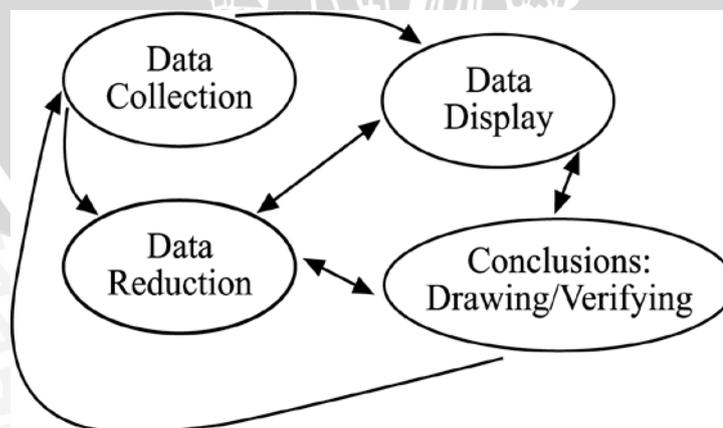
Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada pengumpulan data berlangsung dan setelah pengumpulan data dalam periode tertentu. Analisis data kualitatif menurut Bogdan & Biken (1982) yang dikutip oleh Moloeng (2013: 248) yaitu,

Upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Pada penelitian ini menggunakan metode analisis Model Miles and Huberman (1984) yang dikutip Sugiyono (2010:247) mereka mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data model Interaktif Miles and Huberman.

Gambar 5.

Komponen Dalam Analisis Data Model Interaktif Miles And Huberman



Sumber : Sugiyono,2010:247

Penelitian Kualitatif model Interaktif Miles and Huberman ini terdiri dari 3 (tiga)

Komponen, yaitu:

a. *Data Reduction* (Reduksi data)

Reduksi data merupakan proses berfikir sensitif yang memerlukan kecerdasan dan keluasan dan kedalaman wawasan yang tinggi.

b. *Data Display* (Penyajian data)

Sajian yang berupa rangkaian informasi, yang berupa deskriptif atau narasi yang bisa di pahami oleh pembaca dan menjelaskan gambaram data yang sudah diperoleh yang nantinya dapat di tarik menjadi suatu kesimpulan.

c. *Conclusions* (Penarikan kesimpulan)

Penarikan kesimpulan adalah suatu kegiatan dimana penelitian mengulang kembali dari pengumpulan data hingga penyajian data yang digambarkan secara rinci dan di sertakan solusi atau pemecahan masalah yang diangkat.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Penyajian Data Umum

I. Gambaran Umum Provinsi DKI Jakarta

DKI Jakarta merupakan Ibu Kota dari Negara Republik Indonesia. Secara Geografis, wilayah Provinsi DKI Jakarta terletak pada koordinat 5° 19' 12" - 6° 23' 54" Lintang Selatan dan 106° 22' 42"- 106° 58' 18" Bujur Timur dengan ketinggian 7 mdpl. Batas-batas wilayah provinsi DKI Jakarta adalah sebagai berikut,

Sebelah Utara	: Laut Jawa
Sebelah Timur	: Kabupaten Bekasi
Sebelah Selatan	: Kabupaten Bogor
Sebelah Barat	: Kabupaten Tangerang

Provinsi DKI Jakarta memiliki luas sekitar 661,52 Km² (lautan: 6.977,5 km²). Provinsi ini memiliki status khusus sebagai Daerah Khusus Ibukota berdasarkan Pasal 6 UU No.5 Tahun 1974 dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.25 Tahun 1978 wilayah Provinsi DKI Jakarta dibagi dalam 5 wilayah kota dan 1 kabupaten yang setingkat dengan kotamadya Daerah Tingkat II dan berada langsung di bawah Daerah Khusus Ibukota Jakarta yang terdiri dari 44 kecamatan dan 267 kelurahan. Perincian pembagian wilayah administrasi pemerintahannya adalah sebagai berikut :

1. Kota Administrasi Jakarta Pusat dengan luas 47,90 Km²
2. Kota Administrasi Jakarta Timur dengan luas 187,73 Km²
3. Kota Administrasi Jakarta Barat dengan luas 126,15 Km²
4. Kota Administrasi Jakarta Utara dengan luas 142,30 Km²
5. Kota Administrasi Jakarta Selatan dengan luas 145,73 Km²
6. Kabupaten Administrasi Kepulauan Seribu dengan luas 11,71 Km²

Berdasarkan pembagian wilayah administrasi pemerintah tersebar luas jumlah penduduk di wilayah Jakarta. Jumlah penduduk tersebut menurut Permendagri No. 66 Tahun 2011 terdapat 9.809.857 jiwa. Sesuai data diatas maka dapat dilihat bahwa kota administrasi Jakarta Pusat memiliki luas yang terkecil dari lima kota di Jakarta dan kota administrasi Jakarta Selatan memiliki luas terbesar dari kelima kota tersebut.

II. Gambaran Umum Situs Penelitian

a. Direktorat Jenderal Perbendaharaan

Menurut sumber diatas mengenai pembagian wilayah administrasi di kota Jakarta, lingkup dari situs penelitian yang ingin diteliti yaitu Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Keuangan Republik Indonesia yang berada pada wilayah Kota Administrasi Jakarta Pusat. Jakarta Pusat merupakan bagian utama dari pengembangan Batavia abad 19 dan pada zaman Hindia Belanda disebut *Batavia Centrum*, di wilayah ini masih adanya beberapa bangunan masa lalu yang tersisah yaitu diantaranya Gedung Kesenian Jakarta, Istana Negara, Istana Merdeka, Museum Nasional, dan Istana Deandles yang sekarang menjadi Kantor Kementerian Keuangan yang merupakan lingkup dari

Situs penelitian. Jakarta Pusat merupakan pusat daerah khusus ibukota Jakarta.

Batas-batas wilayah dari Jakarta Pusat yaitu,

1. Sebelah Utara : Jakarta Utara
2. Sebelah Timur: : Jakarta Timur
3. Sebelah Selatan : Jakarta Selatan
4. Sebelah Barat : Jakarta Barat

Jakarta Pusat adalah pusat administrasi dan politik dari Jakarta dan Indonesia, untuk itu beberapa Kementerian dan Perusahaan Swasta berada di Wilayah ini. Salah satunya Kementerian Keuangan, organisasi Kementerian Keuangan terdiri dari Sekretariat Jenderal, Inspektorat Jenderal, 7 Direktorat Jenderal, dan 3 Badan yang merupakan eselon I. Kementerian Keuangan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya melalui 1.111 kantor yang tersebar di seluruh Indonesia dengan perincian : 97 Kantor Wilayah (31 Kanwil Ditjen Pajak, 16 Kanwil Ditjen Bea dan Cukai, 33 Kanwil Ditjen Perbendaharaan, dan 17 Kanwil Ditjen Kekayaan Negara) dan 1.014 Kantor Operasional (572 Satker Ditjen Pajak, 143 Satker Ditjen Bea dan Cukai, 211 Satker Ditjen Perbendaharaan, dan 88 Satker Ditjen Kekayaan Negara) (<http://slideshare.net>).

Salah satu Eselon I yang berperan penting dalam menangani perbendaharaan negara dan membantu tugas dan fungsi Kementerian Keuangan yaitu Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Perkembangan terbentuknya Direktorat Jenderal Perbendaharaan atau disingkat DJPB berhubungan dengan konsekuensi pelaksanaan reformasi penyempurnaan manajemen keuangan Negara di Indonesia. Ketika semangat mewujudkan tata

kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) digulirkan, dan Pemerintah Pusat menempuh langkah perubahan melalui reformasi hukum dan reformasi organisasi. Reformasi hukum tersebut ditandai dengan lahirnya Paket Undang-Undang Bidang Keuangan Negara bersama dengan perubahan organisasional pada tubuh Kementerian Keuangan agar menyelaraskan perangkat organisasi dengan penegasan fungsi Kementerian Keuangan selaku institusi Pengelola Fiskal.

Sebagai institusi Pengelola Fiskal, Kementerian Keuangan membagi pemisahan kewenangan, yaitu fungsi-fungsi pengkajian, penganggaran, dan perbendaharaan. Hal inilah mendorong terjadinya penyempurnaan organisasi (reorganisasi) dengan terbentuknya 3 (tiga) organisasi dengan nomenklatur baru, yaitu Direktorat Jenderal Anggaran dan Perimbangan Keuangan (Ditjen APK), Direktorat Jenderal Perbendaharaan (Ditjen Perbendaharaan), dan Badan Pengkajian Ekonomi, Keuangan, dan Kerjasama Internasional (BAPEKKI). Perubahan organisasi tersebut yang ditandai dengan memisahkan fungsi-fungsi yang berbeda namun berada dalam satu naungan organisasi, serta menyatukan fungsi-fungsi yang sama namun tersebar di berbagai unit.

Ditjen Perbendaharaan bukanlah organisasi yang sama sekali baru. Inti dari Fungsi Ditjen tersebut tersebar di berbagai unit Eselon I dengan fungsi paling dominan, yaitu fungsi pelaksanaan anggaran, pengelolaan kas Negara, pengelolaan barang milik kekayaan Negara, dan pengelolaan hutang luar negeri berada di bawah unit Eselon I Direktorat Jenderal Anggaran (DJA). Sementara itu, fungsi perbendaharaan lainnya tersebar di beberapa unit Eselon I dan II

yaitu fungsi pengelolaan hutang dalam negeri pada Pusat Manajemen Obligasi Negara (PMON), pengelolaan penerusan pinjaman dan pengelolaan kasnya pada Ditjen Lembaga Keuangan (Ditjen LK), dan penyusunan pertanggung jawaban pelaksanaan anggaran pada Badan Akuntansi Keuangan Negara (BAKUN), serta fungsi pengolahan data pada Kantor Pengolahan Data Informasi Keuangan Regional (KPDIKR) BINTEK. Perkembangan tersebut dilanjutkan dengan terbitnya Keputusan Presiden Nomor 35, 36, dan 37 Tahun 2004 dan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 302/KMK/2004 dan Nomor 303/KMK/2004, secara hukum meleburkan unit-unit pengelola fungsi perbendaharaan tersebut menjadi satu Direktorat Jenderal Perbendaharaan, yang terdiri dari 1 Sekretariat Ditjen dan 7 Direktorat teknis pada kantor pusat serta 30 Kantor Wilayah Ditjen PBN dan sejumlah KPPN pada kantor instansi vertikal .

1) Visi dan Misi Ditjen Perbendaharaan

a. Visi

Menjadi pengelola perbendaharaan negara yang profesional, modern, dan akuntabel guna mewujudkan manajemen keuangan pemerintah yang efektif dan efisien.

b. Misi

Direktorat Jenderal Perbendaharaan memiliki Misi sebagai berikut:

1. Menciptakan fungsi pelaksanaan anggaran yang efektif.
2. Mewujudkan pengelolaan kas yang efisien dan optimal.
3. Menciptakan sistem manajemen investasi yang tepat sasaran.

4. Mewujudkan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum yang fleksibel, efektif, dan akuntabel.
5. Mewujudkan akuntansi keuangan negara yang akuntabel, transparan, tepat waktu dan akurat.
6. Mewujudkan dukungan teknis perbendaharaan yang handal, terintegrasi, terotomatisasi, dan mudah diterapkan.
7. Menyempurnakan proses bisnis sistem perbendaharaan sesuai best practice.
8. Melaksanakan pemberdayaan dan integrasi seluruh sumber daya organisasi secara optimal

2) Tugas Dan Fungsi Ditjen Perbendaharaan

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 184/ PMK.01/2010 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan, maka tugas dari Direktorat Jenderal Perbendaharaan yaitu, merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang perbendaharaan negara sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan, dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam melaksanakan tugas dimaksud, Direktorat Jenderal Perbendaharaan menyelenggarakan fungsi, yaitu:

- 1) Penyiapan perumusan kebijakan Departemen Keuangan di bidang perbendaharaan negara
 - 2) Pelaksanaan kebijakan di bidang perbendaharaan negara sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku
 - 3) Penyusunan standar, norma, pedoman, kriteria, dan prosedur di bidang perbendaharaan negara
 - 4) Pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang perbendaharaan negara
 - 5) pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal.
- 3) Susunan Organisasi dari Ditjen Perbendaharaan**

Susunan Organisasi dari Ditjen Perbendaharaan terdiri dari 8 Organisasi yaitu:

1. Sekretariat Direktorat Jenderal
2. Direktorat Pelaksanaan Anggaran
3. Direktorat Pengelolaan Kas Negara
4. Direktorat Transformasi Perbendaharaan
5. Direktorat Sistem Manajemen Investasi
6. Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum;
7. Direktorat Akuntansi dan Pelaporan Keuangan
8. Direktorat Sistem Perbendaharaan.

b. Bagian Pengembangan Pegawai

Direktorat Jenderal memiliki Keunggulan dari eselon I di Kementerian Keuangan, karena sejak awal terbentuk merupakan satu-satunya eselon I dalam lingkup Kementerian yang membentuk Bagian Pengembangan Pegawai sebagai jabatan eselon III di bawah Sekretariat Direktorat Jenderal. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 184/PMK.01/2010 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan, maka tugas dari Bagian Pengembangan Pegawai yaitu, Melaksanakan analisa dan evaluasi kebutuhan metode pengembangan pegawai, pendayagunaan kompetensi pegawai, penyaringan pegawai dalam rangka pendidikan dan pelatihan, ujian jabatan, dan mempersiapkan usul penyempurnaan kurikulum pendidikan dan pelatihan pegawai. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Bagian Pengembangan Pegawai menyelenggarakan fungsi, yaitu :

1. pelaksanaan identifikasi, evaluasi, pengembangan dan pendayagunaan kompetensi pegawai
2. merencanakan kebutuhan, menyaring calon peserta dan mengevaluasi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan
3. mempersiapkan usul penyempurnaan kurikulum pendidikan dan pelatihan pegawai
4. mengelola basis data kompetensi, media informasi dan edukasi, sarana riset dan sarana pengembangan lainnya.

Dalam Pelaksanaan Tugas dan fungsi yang dilakukan Bagian Pengembangan Pegawai dibantu 3 subbagian yang terdiri atas,

1. Subbagian Pengembangan Kompetensi, mempunyai tugas melakukan penyelenggaraan identifikasi, pemeringkatan, analisis, dan evaluasi kebutuhan metode pengembangan serta mengusulkan pendayagunaan kompetensi pegawai.
2. Subbagian Pengelolaan Program Pendidikan dan Pelatihan, mempunyai tugas melakukan perencanaan kebutuhan dan melakukan seleksi calon peserta pendidikan dan pelatihan, mengusulkan penyempurnaan, monitoring dan evaluasi kurikulum pendidikan dan pelatihan.
3. Subbagian Pengelolaan Basis Data dan Sarana Pengembangan, mempunyai tugas melakukan pengelolaan basis data kompetensi serta riwayat pendidikan dan pelatihan pegawai, mengelola media informasi dan edukasi, perpustakaan, sarana riset, dan sarana pengembangan lainnya dalam rangka peningkatan kapasitas pegawai.

c. Badan Pelatihan dan Pendidikan Keuangan

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 184/ PMK.01/2010 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan, Tugas dan Fungsi dari Badan Pelatihan dan Pendidikan Keuangan yaitu, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan yang selanjutnya dalam Keputusan ini disingkat BPPK mempunyai tugas melaksanakan pendidikan dan pelatihan di bidang keuangan

negara. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1937, BPPK menyelenggarakan fungsi:

- a. penyusunan kebijakan teknis, rencana dan program pendidikan dan pelatihan di bidang keuangan negara
- b. pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di bidang keuangan negara;
- c. pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di bidang keuangan negara
- d. pelaksanaan administrasi Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.

Perencanaan strategik BPPK merupakan serangkaian rencana tindakan dan kegiatan mendasar yang dibuat secara bersama-sama antara pimpinan dan seluruh komponen organisasi untuk diimplementasikan oleh seluruh jajarannya dalam rangka pencapaian visi dan misi BPPK. BPPK mempunyai susunan organisasi sebagai berikut:

1. Sekretaris Badan
2. Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) Pengembangan Sumber Daya Manusia
3. Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) Anggaran dan Perbendaharaan
4. Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) Pajak
5. Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) Bea dan Cukai
6. Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) Kekayaan Negara dan Perimbangan Keuangan
7. Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) Keuangan Umum.

Di samping unit-unit tersebut di atas, BPPK juga mempunyai 11 (sebelas) Balai Pendidikan dan Pelatihan Keuangan di daerah yang bertugas untuk menyelenggarakan pendidikan, pelatihan dan penataran keuangan di wilayah kerjanya sesuai dengan kebijaksanaan teknis yang ditetapkan oleh Kepala BPPK yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala BPPK dan secara administratif dibina oleh Sekretaris BPPK. Kesebelas balai tersebut adalah:

1. Balai Diklat Keuangan Medan
2. Balai Diklat Keuangan Pekanbaru;
3. Balai Diklat Keuangan Palembang
4. Balai Diklat Keuangan Cimahi
5. Balai Diklat Keuangan Yogyakarta
6. Balai Diklat Keuangan Malang
7. Balai Diklat Keuangan Denpasar
8. Balai Diklat Keuangan Balikpapan
9. Balai Diklat Keuangan Pontianak
10. Balai Diklat Keuangan Makassar
11. Balai Diklat Keuangan Manado.

B. Penyajian Data Fokus Penelitian

1. Pelaksanaan Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) Ditjen Perbendaharaan

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan nomor 184/PMK.01/2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan, Bagian Pengembangan Pegawai mengatur geraknya pengembangan pegawai di Ditjen Perbendaharaan. Sesuai PMK tersebut, tugas dari Bagian Pengembangan Pegawai yaitu melaksanakan, mengadministrasikan maupun mengelola seluruh pendidikan dan pelatihan untuk seluruh pegawai Ditjen Perbendaharaan baik yang diselenggarakan oleh instansi internal maupun dari instansi eksternal. .
Sebagaimana yang disampaikan sebagai berikut ini:

“Bahwa SDM di Perbendaharaan itu terdiri dari 8000 pegawai dengan berbagai variasi umur, jabatan, kepangkatan, golongan, gender nah itu berada di 177 KPPN plus 2 yang baru jadi 179 dan ditambah lagi 33 Kanwil, 3 Kanwil baru di tahun 2013 ini ditambah kantor pusat ada 7 Direktorat teknis dan 1 Sekretariat sebagai supporting dari situ kita kemudian memetakan kompetensi Soft Skill maupun Hard skill apa sih yang dibutuhkan para pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi agar dapat mengisi gap berkaitan dengan PMK 184 tahun 2010 tentang tugas dan fungsi Kementerian Keuangan dan PMK 169 tahun 2012 tentang tugas dan fungsi Ditjen Perbendaharaan ”(wawancara AS, Selaku Staf Subbagian Pengelolaan Pendidikan dan Pelatihan, Tanggal 5 Maret 2014)

Sesuai dengan penjelasan diatas bahwa dengan jumlah pegawai yang banyak dan unit vertikal yang tersebar luas di seluruh indonesia maka Bagian Pengembangan Pegawai sangat berperan untuk mengatasi permasalahan dalam gap kompetensi pegawai dengan memetakan kebutuhan pegawai sesuai dengan perubahan organisasi. Pada tahun 2013 gap tersebut dilatar belakangi dengan adanya sebuah perubahan pada Peraturan Menteri Keuangan

169/PMK.01/2012 terkait Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Ditjen Perbendaharaan. Dengan melihat jumlah pegawai yang bervariasi maka perubahan organisasi membutuhkan strategi untuk mengatasi gap kompetensi antara pegawai dengan tugas dan fungsi baru ataupun tambahan yaitu mengenai: anggaran pemerintah pusat, anggaran pemerintah daerah, kajian fiskal, akuntansi pelaporan keuangan, dan internal organisasi, yang dikembangkan melalui suatu program pendukung yaitu Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM). Sesuai dengan perubahan organisasi tersebut maka timbul gap kompetensi pada tugas dan fungsi baru ataupun tambahan, yang telah dianalisis sesuai prioritas pada perubahan tugas dan fungsi baru meliputi: Pelaksanaan Anggaran, Kajian Fiskal, Manajemen Kas, Manajemen Intervensi, Badan Layanan Umum, Akuntansi dan Pelaporan Keuangan, dan Internal Organisasi. Ketujuh kegiatan tersebut mengalami permasalahan yang menimbulkan gap kompetensi antara tugas dan fungsi baru dengan kemampuan yang dimiliki pegawai sehingga program kegiatan ini menjadi diprioritaskan untuk diatasi melalui program pengembangan pegawai.

Bagian Pengembangan Pegawai selaku pihak yang mengurus kebutuhan dari pengembangan pegawai Ditjen Perbendaharaan dalam melangsungkan program pengembangan telah mengidentifikasi kebutuhan dari fokus organisasi sesuai landasan KMK No. 51/KMK.01/2012, Dalam mengatur dan mengelolah program pengembangan pegawai Kementerian Keuangan disetiap unit eselon I dilandasai dengan suatu dokumen yang memuat rencana program pengembangan sumber daya manusia yaitu di dalam dokumen

Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) yang tertuang pada Keputusan Menteri Keuangan. Program pengembangan pegawai tersebut melalui pendidikan dan pelatihan berupa pendidikan atas inisiatif sendiri di luar kedinasan, tugas belajar, dan pelatihan (*training/ short course*).

Dokumen Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) memiliki 2 (Dua) Strategi dalam meningkatkan kompetensi pegawai di Ditjen Perbendaharaan meliputi strategi intervensi jangka panjang yaitu HCDP Beasiswa 2013- 2017 yakni berupa pendidikan beasiswa dan Jangka menengah dan pendek yaitu TNA (*Training Need Analysis*) dan Desain Diklat. Pelaksanaan pengembangan pegawai sesuai dengan strategi intervensi jangka panjang dan menengah maupun pendek direalisasikan dengan sebuah pendidikan dan pelatihan. Sesuai program rencana pengembangan dalam penyusunan Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) yang tertuang dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 51/KMK.01/2012 yaitu terdapat 3 (tiga) program pengembangan, meliputi:

1) Program Degree

Program *Degree* dapat dilaksanakan melalui 2 (dua) mekanisme yaitu, belajar atas inisiatif sendiri dan tugas belajar beasiswa dari instansi di luar Kementerian Keuangan. Pelaksanaan Beasiswa dibagi 3 (tiga) meliputi Beasiswa Internal, Beasiswa Eksternal, dan Beasiswa Mandiri. Program *Degree* mencakup program pengembangan pegawai melalui pendidikan akademik yang di wujudkan dalam bentuk program gelar yang diberikan kepada lulusan perguruan tinggi. Program gelar yang dimaksud yaitu:

- a. Program Sarjana (S1), Pengembangan kapasitas Dalam Program Sarjana dapat dilaksanakan melalui:
 1. Melanjutkan pendidikan atas inisiatif sendiri (menggunakan biaya sendiri dan dilaksanakan di luar jam kerja), dan
 2. Tugas Belajar (Beasiswa),
- b. Program Pasca Sarjana (Magister S2 dan Doktor S3), program Pasca Sarjana ditujukan untuk memenuhi kebutuhan kementerian keuangan dalam mengikuti perkembangan organisasi yang menuntut SDM dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi.

Perubahan pada organisasi terkait Penataan Organisasi dan Penajaman Fungsi pada PMK No. 169/PMK.01/2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Ditjen Perbendaharaan setelah disesuaikan dengan analisis kebutuhan maka menghasilkan gap kompetensi, sehingga untuk mengatasi kesenjangan dibutuhkan suatu arahan transformasi organisasi dalam bentuk pengembangan pada pendidikan dan pelatihan. program *degree* merupakan program intervensi jangka panjang berupa Program HCDP beasiswa 2012-2017. Sebagaimana yang disampaikan sebagai berikut ini:

“Kita punya Human Capital Development Plan (HCDP) itu rencana Sdm kita 5(lima) tahun kedepan dan membatasi pada 3 (tiga) beasiswa yaitu, internal, eksternal, dan mandiri. Kemudian disamping itu HCDP itu juga mengakomodir short course karena birokrasi kadang-kadang membutuhkan dalam jangka pendek bisa langsung digunakan dan short course sifatnya accidental..”(wawancara dengan Bapak HL,selaku Kepala Subbagian Pengembangan Kompetensi Ditjen Perbendaharaan, pada 5 Februari 2014)

Dari pendapat diatas bahwa rencana program pengembangan berjalan selama 5 tahun meliputi Pendidikan dan pelatihan. Dan tiap tahunnya

disesuaikan dengan analisis gap terkait perubahan pada organisasi, Pada tahun 2013 kebutuhan akan Program *Degree* telah disesuaikan dengan 7 (tujuh) kegiatan yang mengalami gap kompetensi pada tugas dan fungsi baru atau tambahan yang telah dipetakan dalam Dokumen Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) berdasarkan prioritas pada implementasi tugas dan fungsi baru sesuai dengan PMK 169/PMK.01/2012 maka prioritas pada target program studi atau jurusan telah ditentukan sebagai berikut:

Tabel 4
Analisis Program Prioritas
berdasarkan Implementasi Tugas dan Fungsi Baru

Tugas Baru/Tambahan	Prioritas	Field of Study	Target Program/ Jurusan
<ul style="list-style-type: none"> • Anggaran Pemerintahan Pusat • Anggaran Pemerintahan Daerah • Kajian Fiskal • Akuntansi Pelaporan Keuangan • Internal Organisasi 	1	EconBus Accounting, Business Administration, Ekonomi/Bisnis, Management, Organisasi/logistics, Planning/Perencanaan, Others EconBis	Master of Economic, Sarjana Ekonomi
	2	MIPA Econometry, Statisrics	Master of Statistic
	3	Social Science International Studies, Governance, Policy Making, Public Administration, Others Social Science	Doctorate Program of Public Financial Management Master of Public Policy
	4	Finance Auditing, Finance, Public Finance, Others Finance	Master of Applied Finance ,Sarjana Manajemen (Keuangan)
	5	IT	Master of

Tugas Baru/Tambahan	Prioritas	Field of Study	Target Program/ Jurusan
		E-Learning Government, General, IT Management, Web Design , Networking Others IT	Information System Management, Magister Chief Information Officer , Sarjana Sistem Infomasi
	6	Law International Law, Land law/law Administration, Public Administration, Law, Others Law	LLM Magister of Science of Laws Magister Hukum, Magister Ilmu Hukum, Sarjana Hukum
	7	Psychology Change Managenent Education, HRM, Leadership, Mnagement Negotiation/Conflict	Master of HRM, Master of Commerce (Human Resource Management), Master of Science in Human Resource Management
	8	Others	Magister Komunikasi

Sumber : Review HCDP 2013

Sesuai data pada tabel 4 maka pelaksanaan program *degree* telah dipetakan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pada tabel diatas memberikan suatu arahan bagi para pegawai untuk mengambil dan menentukan program studi sesuai dengan kebutuhan organisasi hal ini bertujuan agar gap kompetensi pegawai dapat terselesaikan secara bertahap karena program *degree* merupakan program strategi intervensi jangka panjang sehingga hasil dari peningkatan kinerja belum dirasakan pihak organisasi dan masih dalam proses pengembangan.

Sebuah Pendidikan dikategorikan sebagai program *degree* yang terbagi 2 (dua), yaitu bersifat *formal* atau disebut sebagai pendidikan akademik dan *non formal* disebut sebagai kursus atau pelatihan *non* akademik. Program *degree* dalam pelaksanaan HCDP Beasiswa 2013 pada Bagian Pengembangan Pegawai Sekretariat Ditjen Perbendaharaan terkait pendidikan yang bersifat formal atau pendidikan akademik terbagi pada 3 (tiga) beasiswa meliputi,

- a. Internal, yaitu Beasiswa yang dibentuk pihak Ditjen Perbendaharaan (internal) sesuai dana Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) dan berkerja sama dengan pihak Universitas Dalam Negeri pada Program Sarjana (S1) maupun Program Pasca Sarjana (Magister S2). Langkah awal Bagian Pengembangan dalam pemilihan perguruan tinggi pada beasiswa internal disesuaikan dengan perubahan kebutuhan dari tugas dan fungsi yang ada pada Ditjen Perbendaharaan. Kegiatan program tersebut memiliki beberapa tahap sebagaimana penjelasan diatas maka disampaikan sebagai berikut :

“Biasanya Perguruan tinggi yang kita jajaki dari awal kita mengadakan pengumuman dahulu, lalu kita saringan siapa yang sesuai dengan verifikasi dan kita juga liat kecenderungannya di mana, dari sana itu kita petakan jurusan-jurusan dulu.” (wawancara dengan HL, Kasubag Pengembangan Kompetensi, Pada tanggal 5 Februari 2014)

Sesuai penjelasan diatas maka pelaksanaan beasiswa internal tahapannya dimulai dengan tahap verifikasi universitas lalu baru disesuaikan dengan jurusan yang dibutuhkan pada kebutuhan

organisasi sehingga dapat dengan mudah memetakan kompetensi pegawai yang mengalami gap kompetensi pada tugas dan fungsi baru.

- b. Eksternal, yaitu beasiswa yang ditawarkan pihak luar (SPIRIT, AAS, PHRDP, STAR dan lain-lain) pada Ditjen Perbendaharaan dan dana dari pihak luar pada Program Pasca Sarjana (Magister S2 dan Doktor S3). Sebagaimana penjelasan diatas maka disampaikan sebagai berikut:

“ya kalo kita sendiri swakelola Beasiswa Internal tahun ini dimulai, terus ada lagi tawaran beasiswa-beasiswa yang lain dari luar atau disebut beasiswa eksternal seperti dari AADS Australi dari BPPK sendiri itu Spirit.”(Wawancara TR, selaku staf Subbagian Pengembangan Kompetensi, pada 11 Maret 2014).

Pada penjelasan diatas bahwa Beasiswa Eksternal ditawarkan oleh berbagai perguruan tinggi negeri maupun luar negeri sehingga hal yang sangat diperlukan yaitu memiliki landasan berupa dokumen sebagai panduan dalam melangsungkan program - program pengembangan sebagai salah satu syarat agar pelaksanaan kerja sama dengan pihak luar dapat berjalan sesuai kebutuhan organisasi, hal ini diawali dengan penawaran yang diberikan oleh *World Bank* dalam Beasiswa SPIRIT melalui Program Human Capital Development Plan (HCDP).

Pada awal tahun 2013 terdapat berbagai macam penawaran yang diberikan pihak Universitas luar negeri maupun dalam negeri dalam program Pasca Sarjana (Magister S2 dan Doktor S3) pada Kementerian

Keuangan salah satunya yaitu Ditjen Perbendaharaan. Merujuk pada bahasan diatas maka disampaikan sebagai berikut:

“HCDP itu kebutuhan Ditjen Perbendaharaan untuk pendidikan lanjutan para pegawai dan tawaran itu bisa dari beasiswa mana saja, salah satunya SPIRIT sebagai pelopor terwujudnya landasan HCDP yang diinisiasi oleh Bappenas, Kementerian Keuangan dan World Bank yang merupakan Program beasiswa untuk penguatan reformasi birokrasi instansi Pusat.” (wawancara MI, selaku staf subbagian Pengembangan Kompetensi, pada 24 Februari 2014).

Sesuai dengan penjelasan diatas maka program *Human Capital Development Plan* (HCDP) pada awalnya dibentuk dan dikembangkan Kementerian Keuangan hanya dalam bentuk program pendidikan melalui beasiswa luar sebagai dokumen penghubung kebutuhan organisasi dalam memetakan tugas dan fungsi yang mengalami gap kompetensi dengan pihak universitas luar negeri. Lalu pada tahun 2012 dikembangkan dan diperluas melalui PMK 51/KMK.01/2012 tentang Rencana Program Pengembangan SDM (RPPSDM) KemenKeu yang programnya mencangkup pada pendidikan dan pelatihan.

c. Mandiri, yaitu beasiswa pada program Sarjana dan program pasca sarjana (Magister S2 dan Doktor S3) yang dilakukan pihak pegawai dengan jalur mandiri tanpa perantara maupun penawaran dari pihak luar kepada Ditjen Perbendaharaan tetapi sesuai dengan jurusan yang ditentukan dalam dokumen Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) terkait HCDP Beasiswa 2013 yang telah dibentuk dalam analisis prioritas program pada tabel 4. Sebagaimana penjelasan diatas maka disampaikan sebagai berikut,

“Beasiswa mandiri merupakan beasiswa yang tidak ditawarkan resmi Bagian pengembangan pegawai Ditjen Perbendaharaan jadi pegawai bisa mencari sendiri tapi itunganya ketika dia disurat tugaskan nanti berubah menjadi beasiswa eksternal yang nanggung biaya pihak luar (universitas). Proses penerimaanya dia masuk Beasiswa Mandiri.”(wawancara HF, selaku pegawai Setjen Ditjen Perbendaharaan, pada 11 Maret 2014)

Berdasarkan penjelasan diatas maka beasiswa jalur mandiri pada dasarnya akan berkaitan dengan kebutuhan organisasi yang pada akhirnya status pada beasiswa mandiri tersebut akan berubah menjadi beasiswa eksternal, perbedaan hanya terjadi pada proses penawaran yang dilakukan dengan cara mandiri atau pegawai mencari sendiri dan menyesuaikan jurusan dengan kebutuhan organisasi. Sebelum para pegawai mengikuti penawaran beasiswa mandiri maka terlebih dahulu membuat surat perizinan sebagai salah satu persyaratan dalam mengikuti beasiswa mandiri. Sebagaimana penjelasan diatas maka disampaikan sebagai berikut,

“ Sebelum dia seleksi beasiswa pegawai harus membuat surat izin mengikuti selesksi beasiswa mandiri, program penawaran beasiswa bisa diikuti pegawai asalkan program studi yang di pilih ada dalam HCDP kita, kalo ada baru kita bisa memberikan izin kalo ga ada kita bisa menolaknya..” (wawancara TR, selaku staf Subbagian Pengembangan Kompetensi,pada 11 Maret 2014)

Pernyataan ini menggambarkan bahwa dalam pelaksanaan beasiswa, penawaran dari pihak universitas secara resmi akan mempermudah jalannya pelaksanaan pengembangan dalam program *degree* tetapi tidak menutup kemungkinan pegawai dapat secara bebas mencari penawaran beasiswa yang sesuai dengan kebutuhan organisasi yang tercantum dalam Dokumen Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) terkait HCDP

Beasiswa 2013 Ditjen Perbendaharaan sehingga beasiswa tersebut terprogram dengan baik.

Pelaksanaan Beasiswa ini dibubuhi sebuah syarat atau ketentuan dan alur pendaftaran sesuai dengan program studi yang telah ditentukan, salah satu gambaran mengenai alur pendaftaran terkait penawaran beasiswa secara internal dan eksternal, sebagai berikut dijelaskan meliputi:

Tabel 5

Alur Pendaftaran Beasiswa Internal dan Eksternal

No	Spirit (Eksternal)	Internal	AAS (Eksternal)
1	Kegiatan Pembukaan Penawaran beasiswa	Kegiatan Pembukaan Penawaran beasiswa	Kegiatan Pembukaan Penawaran beasiswa
2	Kegiatan Penyerahan berkas administratif dari unit eselon II dan diterima oleh Bagian Pengembangan Pegawai	Kegiatan Penyerahan berkas administratif dari unit eselon II dan diterima oleh Bagian Pengembangan Pegawai	Kegiatan Penyerahan berkas administratif dari unit eselon II dan diterima oleh Bagian Pengembangan Pegawai
3	Seleksi Administrasi Internal Ditjen Perbendaharaan	Seleksi Administrasi Internal Ditjen Perbendaharaan	Seleksi Administrasi Internal Ditjen Perbendaharaan
4	-	-	Seleksi wawancara Internal AAS
5	Penyampaian berkas administratif ke Panitia Penerima Berkas Seleksi Pusdiklat PSDM	-	Penyampaian berkas administratif ke Panitia Penerima Berkas Seleksi Pusdiklat PSDM
6	Seleksi administratif oleh penyelenggara Beasiswa	-	-
7	-	-	Pengisian aplikasi OASIS dan uploading dokumen
8	Pengumuman hasil seleksi administrasi dan pemanggilan tes tertulis	Pengumuman hasil seleksi administrasi dan pemanggilan tes tertulis	-
9	Pelaksanaan tes tertulis	Pelaksanaan tes tertulis	-

10	Pengumuman hasil tertulis dan pemanggilan wawancara	Pengumuman hasil tertulis dan pemanggilan wawancara	Pengumuman hasil tertulis dan pemanggilan wawancara
11	Pelaksanaan Wawancara	Pelaksanaan Wawancara	Pelaksanaan Wawancara
12	Pengumuman hasil seleksi wawancara	Pengumuman hasil seleksi wawancara	Pengumuman hasil seleksi wawancara

Sumber: Hasil Olahan Peneliti berdasarkan berkas Penawaran Beasiswa Internal, Eksternal Ditjen Perbendaharaan

Pada alur Pendaftaran diatas merupakan tahapan dari proses pada pendaftaran Beasiswa *Internal* dan Eksternal. Beasiswa Internal seperti penjelasan diatas merupakan Beasiswa yang diselenggarakan maupun ditawarkan oleh Ditjen Perbendaharaan sehingga dalam proses pendaftarannya dilaksanakan maupun dilakukan secara individu (pegawai), keseluruhan proses pendaftaran menjadi tanggung jawab secara penuh pihak Ditjen Perbendaharaan bersama pihak penyelenggara yakni Bagian Pengembangan.

Telah diatur pula proses pendaftaran Beasiswa Internal dalam sebuah SOP (*Standar Operating Procedur*) tentang program pendidikan S1 dan S2 Ditjen Perbendaharaan dan pada beasiswa eksternal-pun telah dinaungi oleh SOP (*Standar Operating Procedur*) yang jelas tentang program pendidikan beasiswa eksternal, Ditjen Perbendaharaan untuk mengatasi gap kompetensi pada perubahan peraturan organisasi tersebut dibantu oleh Bagian Pengembangan Pegawai Ditjen Perbendaharaan yang berkolaborasi dengan Badan Pelatihan dan Pendidikan Kementerian Keuangan (BPPK), Sekretariat Jenderal Ditjen Perbendaharaan dan pihak Pengembang Eksternal untuk membangun jalannya pengembangan pegawai dengan sebuah program pengembangan pegawai yang tersusun rapi melalui kebutuhan organisasi. SOP

(*Standar Operating Procedur*) adalah penetapan tertulis mengenai apa yang harus dilakukan, kapan, dimana, dan oleh siapa. SOP (*Standar Operating Procedur*) dibuat untuk menghindari terjadinya variasi dalam proses pelaksanaan kegiatan yang akan mengganggu kinerja organisasi secara keseluruhan. SOP (*Standar Operating Procedur*) juga merupakan mekanisme penggerak organisasi atau lembaga agar dapat berjalan dan berfungsi secara efektif dan efisien.

Pada penjelasan diatas ada 2 (dua) alur atau proses pendaftaran yakni terkait pada Beasiswa Spirit dan Beasiswa AAS, pada konteks kedua Beasiswa Eksternal diatas memiliki perbedaan pada alur prosesnya. Alur proses Beasiswa Eksternal tersebut terkadang pada proses permulaan melibatkan Bagian Pengembangan Pegawai pada beberapa tahapan tetapi adapula pelaksanaan alur maupun proses pendaftaran yang seutuhnya diselenggarakan pihak yang terkait. Contohnya Program Beasiswa Eksternal Spirit yang diselenggarakan *World Bank* pada alur atau proses pendaftarannya diserahkan pihak BPPK yakni PPSDM pihak Bagian Pengembangan Pegawai hanya pada pihak penyerahan berkas sedangkan Beasiswa Eksternal AAS yang diselenggarakan oleh Pemerintah Australia dalam alur atau prosesnya meminta bantuan pihak Bagian Pengembangan Pegawai Ditjen Perbendaharaan untuk ikut serta dalam beberapa tahap, sebagaimana penjelasan diata maka disampaikan sebagai berikut:

“Model seleksi itu meminta pihak kita melakukan seleksi Internal dulu lalu nanti kita ajukan ke mereka nanti mereka menseleksi lagi sesuai dengan ketentuan mereka biasanya walaupun sudah disaring dari pihak kita

masih bisa gugur ya disana setelah itu nanti mereka bisa pilih Universitas Jurusan, tetapi jurusan sudah ditentukan pada formulir sebelumnya nanti ada pada di Formulir setelah lulus shortlisted itu pemberkasan mereka, nanti ada tes lagi ILETS dan Interview itu satu orang dari Australia satu orang dari orang Indonesia tetapi dia alumni AAS yang tidak mengikuti kepengurusan ASS biasanya banyak yang gugur..”(wawancara UM, Staf Subbagian Pengembangan Kompetensi, pada tanggal 11 Maret 2014).

Hasil dari Pelaksanaan atau Implementasi *Program Degree* pada Dokumen Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) tahun 2013 terkait HCDP Beasiswa 2013 telah direkap oleh pihak Bagian Pengembangan Pegawai dan diberikan pada Pihak Pengelolaan Tingkat Pusat sebagai Laporan Semeseran. Dibawah ini merupakan analisis Komparisasi Usulan dengan Realisasi Dokumen HCDP 2013 ,sebagai berikut:

Tabel 6
Program Studi Jenjang S1

Jurusan	Usulan		Realisasi		Gap	
	Jumlah	DN/LN	Jumlah	DN/LN	Jumlah	Keterangan
Akuntansi	2	DN	19	DN (DIV STAN)	+17	Melebihi
Sistem Informasi	2	DN	0		-2	Tidak terpenuhi sama sekali
Ilmu Ekonomi			2	DN	+3	Melebihi
Hukum			1	DN	+1	Melebihi

Sumber :Review HCDP Ditjen Perbendaharaan 2013

Pada tabel 6. Hasil dari pelaksanaan program studi jenjang S1 sesuai dengan kategori jurusan akuntansi, ilmu ekonomi, dan hukum yaitu melebihi target dan pada katogeri jurusan Sistem Infomasi belum mencapai target karena belum terpenuhi. Realisasi pada jurusan akutansi melebihi usulan karena pada jurusan akuntansi telah diikuti oleh peserta dengan jenjang D IV Akuntansi STAN yang bukan termasuk di dalam program HCDP ,Untuk memperjelas data diatas maka sesuai dengan bidang studi prioritas untuk program studi S1 berdasarkan prioritas pada implementasi tugas dan fungsi baru maka hasil analisis yakni sebagai berikut :

Tabel 7
Komparasi Usulan dan Realisasi HCDP Studi Prioitas untuk Program Studi S1

Prioritas	FOS (Bidang Studi)	Rencana	Faktual	Gap
1	EconBus	Accounting (2), Ilmu ekonomi (-)	Akuntansi (-), Ilmu ekonomi (3)	Realisasi Melebihi Target
2	MIPA	-	-	-
3	Social Science	-	-	-
4	Finance	-	-	-
5	IT	Sistem Informasi (2)	Sistem Informasi (-)	Realisasi kurang mencapai target
6	Law	Hukum (-)	Hukum (1)	Realisasi Melebihi Target
7	Psychology	-	-	-
8	Others	-	-	-

Sumber :*Review* HCDP Ditjen Perbendaharaan 2013

Komperasi usulan dan realisasi pada HCDP Beasiswa 2013 sesuai dengan tabel 6 dengan prioritas program studi S1 yaitu, pada bidang studi EconBus melalui jurusan akuntansi dan ilmu ekonomi telah melebihi target, sedangkan pada bidang studi IT realisasinya kurang mencapai target, dan pada bidang studi Law realisasi yang diperoleh melebihi target.

Tabel 8

Program Studi Jenjang S2

a. Program Studi yang terpenuhi atau melebihi kebutuhan

Jurusan	Usulan		Realisasi		Gap	
	Jumlah	Ket	Jumlah	Ket	Jumlah	Ket
Master of Applied Finance/Manajemen Keuangan	5	LN	2	LN	0	Sesuai
			3	DN		
Magister Ekonomi Keuangan Negara dan Daerah	1	LN			+4	Melebihi
			5	DN		
Magister Ilmu Ekonomi	1	LN	1	LN	+4	Melebihi
			4	DN		
M.A/Master of Public Management/Master of Public Administration/Master of Public Policy	5	LN	2	LN	+2	Melebihi
			5	DN		
Master of Accounting	1	DN	20	DN	+16	Melebihi
	5	LN	2	LN		
Magister Management Strategik	1	DN	6	DN	+5	Melebihi
Magister Manajemen	1	LN	1	LN	+2	Melebihi
	1	DN	3	DN		

Sumber :*Review* HCDP Ditjen Perbendaharaan 2013

b. Program Studi yang kurang terpenuhi dan tidak terpenuhi sama sekali

Jurusan	Usulan		Realisasi		Gap	
	Jumlah	Ket	Jumlah	Ket	Jumlah	Ket
Master of Information Systems Management	9	LN	1	LN	-6	Kurang terpenuhi
	1	DN	3	DN		
Magister Manajemen SDM/ Master of Commerce (Human Resource Management)/ Master of Science in Human Resource Management	1	LN	3	DN	-2	Kurang Terpenuhi
Master of Laws (LLM)	2	DN	0		-10	Tidak Terpenuhi sama sekali
	8	LN	0			
Magister Komunikasi	2	DN	0		-2	Tidak terpenuhi sama sekali
Master of Statistics	2	LN	0		-2	Tidak terpenuhi sama sekali

Sumber :Review HCDP Ditjen Perbendaharaan 2013

Pada Tabel 8 Hasil yang diperoleh pada program studi jenjang S2 dibagi 2 (dua) kategori yaitu program studi yang terpenuhi atau melebihi kebutuhan dan program studi yang kurang terpenuhi dan tidak terpenuhi sama sekali. Hasil pada program studi yang terpenuhi atau melebihi memperoleh hasil lebih banyak dari pada program studi yang kurang terpenuhi dilihat dari jumlah pegawai yang mengikuti program melebihi realisasi yakni memperoleh 5:1 sedangkan pada kategori program studi yang kurang terpenuhi dan tidak terpenuhi sama sekali lebih banyak program yang tidak terpenuhi sama sekali yakni memperoleh 3:2, sehingga program jenjang S2 tersebut hampir sepenuhnya terlaksana sesuai dengan usulan dan realisasi pada HCDP 2013.

Untuk memperjelas data diatas maka sesuai dengan bidang studi prioritas untuk program studi S2 yakni sebagai berikut:

Tabel 9

Komparasi Usulan dan Realisasi HCDP

1. Per-Bidang Studi Prioritas untuk Program Studi S2

Prioritas	FOS (Bidang Studi)	Rencana	Faktual	Gap
1	EconBus	Akuntansi (6), Ilmu ekonomi (1), Ekonomi KN & D (1), Manajemen Strategik (1), Manajemen SDM (-), Manajemen (2).	Akuntansi (22), Ilmu ekonomi (5), Ekonomi KN & D (5), Manajemen Strategik (6), Manajemen SDM (3), Manajemen (4).	Realisasi Melebihi Target
2	MIPA	Statistik (2).	Statistik (-).	Realisasi kurang mencapai target
3	Social Science	Public Adm/Public Mngmnt (5).	Public Adm/Public Mngmnt (7).	Realisasi Melebihi Target
4	Finance	Manajemen Keuangan (4), Applied Finance (1).	Manajemen Keuangan (3), Applied Finance (2).	Realisasi sesuai target usulan
5	IT	Sistem Informasi (10)	Sistem Informasi (4)	Realisasi kurang mencapai target
6	Law	Hukum (10)	Hukum (-)	Realisasi Melebihi Target
7	Psychology	Human Resources Mngmnt (1)	Human Resources Mngmnt (-)	Realisasi kurang mencapai target
8	Others	Komunikasi (2)	Komunikasi (-)	Realisasi kurang mencapai target

Sumber :Review HCDP Ditjen Perbendaharaan 2013

Hasil dari program studi jenjang S2 pada tabel 9 memperoleh hasil yang kurang sesuai karena jumlah pegawai yang mengikuti beasiswa lebih sedikit sehingga usulannya kurang terealisasi, dan masih adanya jurusan yang belum terpenuhi sama sekali. Sedangkan Program studi jenjang S3 tahun 2013 digambarkan sebagai berikut:

Tabel 10
Program Studi Jenjang S3

Jurusan	Usulan		Realisasi		Gap	
	Jumlah	Ket	Jumlah	Ket	Jumlah	Ket
Others (Doktor Ilmu Ekonomi Pertanian)	0		1	DN	+1	Melebihi
PhD in Economics/ Accounting	2	LN	2	LN	0	Sesuai Kebutuhan
PhD in Public Administration	2	LN	1	LN	-1	Kurang terpenuhi
PhD in Information Technology, PhD in Information Systems	1	LN	0		-1	Tidak terpenuhi sama sekali
PHD in Human Resources Management	1	LN	0		-1	Tidak terpenuhi sama sekali
Doctorate Program of Public Financial Management	1	LN	0		-1	Tidak terpenuhi sama sekali
Phd in Financial Management	2	LN	0		-2	Tidak terpenuhi sama sekali
Doktor Ilmu Hukum	1	DN	0		-1	Tidak terpenuhi sama sekali
Phd in Statistic	1	LN	0		-1	Tidak terpenuhi sama sekali

Sumber :Review HCDP Ditjen Perbendaharaan 2013

Tabel 11
Komparasi Usulan dan Realisasi HCDP
Per-Bidang Studi Prioritas untuk Program Studi S3

Prioritas	FOS (Bidang Studi)	Rencana	Faktual	Gap
1	EconBus	Ekonomi/Akuntansi (2)	Ekonomi/Akuntansi (2)	Realisasi sesuai target usulan
2	MIPA	Statistik (1).	Statistik (-).	Realisasi kurang mencapai target
3	Social Science	Public Adm/Public Mngmnt (2).	Public Adm/Public Mngmnt (1).	Realisasi kurang mencapai target
4	Finance	Financial Management (2)	Financial Management (-)	Realisasi kurang mencapai target
5	IT	Sistem Informasi (2)	Sistem Informasi (-)	Realisasi kurang mencapai target
6	Law	Hukum (1)	Hukum (-)	Realisasi kurang mencapai target
7	Psychology	Human Resources Mngmnt (1)	Human Resources Mngmnt (-)	Realisasi kurang mencapai target
8	Others	Ekonomi Pertanian (-)	Ekonomi Pertanian (1)	Realisasi Melebihi Target

Sumber :Review HCDP Ditjen Perbendaharaan 2013

Hasil dari program studi jenjang S3 pada tabel 10 menggambarkan banyaknya jurusan yang kurang terpenuhi dan pada tabel 11 pada tabel komparasi bahwa realisasi bidang studi pada program S3 yakni 1 (satu) bidang studi Ecobus terealisasi sesuai target usulan, dan 6 (enam) bidang studi realisasinya kurang mencapai target, dan 1 (satu) bidang lain yang realisasinya melebihi target.

Pada keseluruhan tabel diatas maka pemenuhan HCDP tahun 2013 dapat disimpulkan menurut laporan review HCDP 2013 yakni, pada tabel 6. tentang Program Studi Jenjang S1 disimpulkan bahwa sebanyak 83% telah dipenuhi dari Program D IV Akuntansi STAN yang tidak termasuk dalam program HCDP tetapi kebutuhan pada bidang akuntansi telah sesuai target, dan sebanyak 17% terpenuhi dari Program Beasiswa Internal. Pada tabel 8. Tentang Program Studi S2 disimpulkan bahwa sebanyak 49% di penuhi dari Program Beasiswa Internal Ditjen Perbendaharaan, lalu sebanyak 48% dari Beasiswa Eksternal yaitu SPIRIT (BPPK), ADS (AusAID), dan STAR (BPPK), dan sebanyak 3% dari Beasiswa Lee Kuan Yeuw, dan Pada tabel 10. Tentang Program Studi jenjang S3 bahwa sebanyak 49% di penuhi dari Program Beasiswa Internal Ditjen Perbendaharaan, sebanyak 48% dari Beasiswa Eksternal yaitu SPIRIT (BPPK), ADS (AusAID), dan STAR (BPPK), dan sebanyak 3% dari Beasiswa Lee Kuan Yeuw. Sebagaimana uraian diatas maka dijelaskan sebagai berikut mengenai daftar nama universitas yang telah berkerja sama dalam pelaksanaan beasiswa eksternal, yakni:

Tabel 12

Daftar Nama Beasiswa yang ditawarkan kepada Ditjen Perbendaharaan tahun 2013

No	Jenis Beasiswa	Penerus Beasiswa	Strata	Target Peserta	Keterangan
1	Beasiswa <i>Lee Kuan Yew</i> dari <i>National University of Singapore</i> 2013	Setjen Kemenkeu	S2	Seluruh Pegawai Ditjen PBN	Program beasiswa yang ditawarkan meliputi tiga program pendidikan pascasarjana, yaitu: a) <i>Two-Year Master in Public Policy (MPP)</i> ; b) <i>One-Year Master in Public Administration (MPA)</i> ; c) <i>One-Year Master in Public Management (MPM)</i> ;
2	Beasiswa Master Korea (KOICA-KAIST) Tahun 2013	BKF	S2	Seluruh Pegawai Ditjen PBN	Program yang diselenggarakan oleh Pemerintah Korea Selatan bekerjasama dengan <i>Korea International Cooperation Agency (KOICA)</i> ditujukan untuk membina orang-orang berbakat dari negara-negara berkembang agar dapat memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk memainkan peran kunci dalam pembangunan (secara khusus pembangunan sosial-ekonomi) di negaranya masing-masing
3	Beasiswa Master Korea (KOICA-Hankuk <i>University of Foreign Studies</i>) Tahun 2013	BKF	S2	Seluruh Pegawai Ditjen PBN	
4	Beasiswa Master	BKF	S2	Seluruh	

No	Jenis Beasiswa	Penerus Beasiswa	Strata	Target Peserta	Keterangan
	Korea (KOICA-SungKyunKwan University) Tahun 2013			Pegawai Ditjen PBN	
5	Beasiswa Pascasarjana (S2) Luar Negeri <i>Scholarship Program for Strengthening the Reforming Institutions (SPIRIT)</i> Tahun 2013	PPSDM BPPK	S2	Seluruh Pegawai Ditjen PBN	Beasiswa yang didanai oleh <i>World Bank</i>
6	Beasiswa <i>State Accountability Revitalization (STAR)</i> BPPK Tahun 2013	BPKP	S2	Pegawai APIP dan Pengelola Keuangan	Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) selaku <i>Executing Agency (EA)</i> bekerjasama dengan <i>Asian Development Bank (ADB)</i>
7	Beasiswa <i>Australia Awards Endeavour Scholarship and Fellowship 2014 Round</i>	Ausaid	S2/S3	Seluruh Pegawai Ditjen PBN	
8	Beasiswa <i>Australia Awards Scholarships (AAS)</i> Tahun 2013	Ausaid	S2/S3	Seluruh Pegawai Ditjen PBN	
9	Beasiswa <i>Monbukagakusho Young Leaders Program (YLP)</i> 2013 di Jepang	BKF	S2	Seluruh Pegawai Ditjen PBN	Tawaran beasiswa (Master) untuk bidang Hukum di <i>Kyushu University</i> dan Bidang Administrasi Bisnis di <i>Hitotsubashi University</i> dari Pemerintah Jepang/ <i>Monbukagakusho</i>

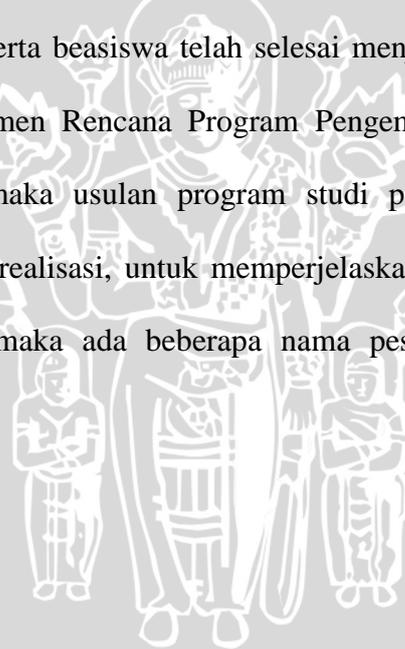
No	Jenis Beasiswa	Penerus Beasiswa	Strata	Target Peserta	Keterangan
					selama satu tahun
10	Beasiswa Bidang <i>Policy Studies GRIPS</i> 2013 di Jepang	PPSDM BPPK	S2/S3	Seluruh Pegawai Ditjen PBN	
11	Beasiswa <i>Master of Public Policy di Graduate School of Public Policy (GraSPP), The University of Tokyo</i>	Setjen Kemenkeu	S2	Seluruh Pegawai Ditjen PBN	Skema beasiswa untuk program <i>Master of Public Policy</i> yaitu: <ol style="list-style-type: none"> <i>Joint Japan/World Bank Graduate Scholarship Program (JJ/WBGSP)</i> untuk 8 (delapan) orang setiap tahun, s.d. 31 Januari 2014; <i>Asian Development Bank-Japan Scholarship Program (ADB-JSP)</i> untuk 2-3 (dua sampai tiga) orang setiap tahun <i>Japan-IMF Scholarship Program for Asia (JISPA)</i> untuk 5-7 (lima sampai tujuh) orang setiap tahun

Sumber: Review HCDP 2013

Pelaksanaan pengembangan pegawai yang telah di implementasikan pada program degree seperti keterangan pada tabel diatas dalam pencapaian hasil peningkatan kinerja pegawainya masih dalam tahap proses pengembangan sehingga peningkatan pada kinerja pegawai belum dirasakan, Sebagaimana uraian diatas maka dijelaskan sebagai berikut :

“Pelaksanaan beasiswa pada tahun 2013 telah disesuaikan dengan dokumen HC DP, dimana usulan dan realisasinya sudah diaplikasikan ke dalam penilaian semesteran dan memberikan hasil cukup baik nah hal ini memberikan penilaian bahwa HC DP telah dijalankan sesuai dengan usulan yang dibuat walaupun ada beberapa kendala, tetapi untuk tahun pertama ini belum bisa memberikan sebuah peningkatan yang signifikan karena pelaksanaan beasiswa merupakan program jangka panjang jadi masi berkelanjutan ditahun ini dan sekarang masih pada tahap proses”.(wawancara dengan HL, Kasubag Pengembangan Kompetensi, Pada tanggal 5 Februari 2014).

Berdasarkan wawancara diatas maka pelaksanaan program degree telah cukup baik pada tahun pertama, dan program tersebut disempurnakan kembali pada tahun 2014, sehingga penilaian pada peningkatan kinerja dapat diperoleh dengan jelas ketika peserta beasiswa telah selesai menjalankan program studi tersebut. Melalui dokumen Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) maka usulan program studi perlahan sesuai dengan kebutuhan organisasi terealisasi, untuk memperjelaskan data realisasi peserta beasiswa tahun 2013 maka ada beberapa nama peserta beasiswa sebagai berikut:



Tabel 13
Data Peserta Beasiswa Ditjen Perbendaharaan Tahun 2013

No	Beasiswa	Universitas	Kota/ Negara	Nama Peserta	Strata	Program Studi
1	AAS	Flinders University	Australia	Undip Yutoto	S2	Master of Information Technology
2	AAS	The University of Melbourne	Australia	Aulia Rahim	S2	Master of Public Policy and Management
3	AAS	Flinders University	Australia	Anandita Ramdhani W	S2	Master of Public Administration
4	AAS	Murdoch University	Australia	Tio Novita Efriani	S3	Doctor of Philosophy
5	Beasiswa Internal	Unibraw	Malang	Firdaus Dwi Kuncoro	S2	Magister Manajemen SDM
6	Beasiswa Internal	Unibraw	Malang	Ristanto Abdullah	S2	Magister Manajemen SDM
7	Beasiswa Internal	Unibraw	Malang	Muhammad Iqbal	S2	Magister Manajemen SDM
8	Beasiswa Internal	Unibraw	Malang	Deddi Nuryadi	S2	Magister Manajemen Strategik
9	Beasiswa Internal	Unibraw	Malang	Teguh Pribadi	S2	Magister Manajemen Strategik
10	Beasiswa Internal	Unibraw	Malang	Kuntardi	S2	Magister Manajemen Strategik
11	Beasiswa Internal	Unibraw	Malang	Anang Rahmawan	S2	Magister Manajemen Strategik
12	Beasiswa Internal	Unibraw	Malang	Danang Triyanto	S2	Magister Ilmu Ekonomi Keuangan Daerah
13	Beasiswa Internal	unibraw	Malang	Ferdy Sukmadianto	S2	Magister Ilmu Ekonomi Keuangan Daerah
14	Beasiswa Internal	unibraw	Malang	Ginangjar Aji Nugroho	S2	Magister Ilmu Ekonomi Keuangan Daerah

No	Beasiswa	Universitas	Kota/ Negara	Nama Peserta	Strata	Program Studi
15	Beasiswa Internal	Unibraw	Malang	Bramiana Cahya Surya	S2	Magister Ilmu Ekonomi Keuangan Daerah
16	Beasiswa Internal	Unibraw	Malang	Priatna Saptayadi	S2	Magister Ilmu Ekonomi Keuangan Daerah
17	Beasiswa Internal	Unpad	Bandung	Syamsul Arifin	S2	Magister Manajemen
18	Beasiswa Internal	Unpad	Bandung	Bayu Kusuma Putra	S2	Magister Manajemen
19	Beasiswa Internal	UGM	Yogyakarta	Dian Pustakawan	S2	Magister Akuntansi
20	Beasiswa Internal	UGM	Yogyakarta	Deni Herdianto	S2	Magister Akuntansi
21	Beasiswa Internal	UGM	Yogyakarta	Wakhid Susilo	S2	Magister Akuntansi
22	Beasiswa Internal	UGM	Yogyakarta	Rokky Zaki Vijay	S2	Magister Akuntansi
23	Beasiswa Internal	UGM	Yogyakarta	Yogi Kusmandhani	S2	Magister Akuntansi
24	Beasiswa Internal	UGM	Yogyakarta	Abdillah Khamdana	S2	Magister Ekonomika Pembangunan
25	Beasiswa Internal	UGM	Yogyakarta	Leonard R. Tamba	S2	Magister Ekonomika Pembangunan
26	Beasiswa Internal	UGM	Yogyakarta	Ri Setia Utama	S2	Magister Ekonomika Pembangunan
27	Beasiswa Internal	UGM	Yogyakarta	Fazrul Ichsan	S2	Magister Administrasi Publik
28	Beasiswa Internal	UGM	Yogyakarta	Rasmi Sinaga	S2	Magister Administrasi Publik
29	Beasiswa Internal	UGM	Yogyakarta	Mardiyana	S2	Magister Studi Kebijakan
30	Beasiswa Internal	UGM	Yogyakarta	Munir Asra Abdul Rachman	S2	Magister Studi Kebijakan
31	Beasiswa Internal	UGM	Yogyakarta	Ade Haris	S2	Magister Studi Kebijakan
32	Beasiswa Internal	Undip	Semarang	Ade Setiawan	S1	Hukum
33	Beasiswa Internal	Undip	Semarang	Ari Sasuko	S1	Ekonomi Pembangunan
34	Beasiswa Internal	Undip	Semarang	Heri Agus Santoso	S1	Ekonomi Pembangunan
35	Beasiswa Internal	Undip	Semarang	Ratih Ratnasari	S1	Ekonomi Pembangunan

No	Beasiswa	Universitas	Kota/ Negara	Nama Peserta	Strata	Program Studi
36	Beasiswa Internal	ITB	Bandung	Cahyo Nugroho	S2	MCIO
37	Beasiswa Internal	ITB	Bandung	Feri Pramusetiyo	S2	MCIO
38	BPKP STAR	Unibraw	Malang	Ari Bowo Leksono	S2	Magister Akuntansi
39	BPKP STAR	Unibraw	Malang	Nyoto Setiono	S2	Magister Akuntansi
40	BPKP STAR	UNS	Solo	Muhammad Farid	S2	Magister Akuntansi
41	BPKP STAR	UNS	Solo	Maman Suparman	S2	Magister Akuntansi
42	BPKP STAR	UNS	Solo	Kurniawan Cahyo Utomo	S2	Magister Akuntansi
43	BPKP STAR	Universitas Udayana	Denpasar	Prihono	S2	Magister Akuntansi
44	BPKP STAR	Universitas Udayana	Denpasar	I Made Arthana	S2	Magister Akuntansi
45	BPKP STAR	Universitas Diponegoro	Semarang	Tri Haryati	S2	Magister Akuntansi
46	BPKP STAR	Universitas Diponegoro	Semarang	Dani Mei Nugroho	S2	Magister Akuntansi
47	BPKP STAR	Universitas Diponegoro	Semarang	Abdullah	S2	Magister Akuntansi
48	BPKP STAR	Universitas Sumatera Utara	Medan	Alfa Manumpak H. Simanungkalit	S2	Magister Akuntansi
49	BPKP STAR	Universitas Mataram	Mataram	Mohammad Roni	S2	Magister Akuntansi
50	BPKP STAR	Universitas Sumatera Utara	Medan	Mu'ammam Yasser	S2	Magister Akuntansi
51	BPKP STAR	Universitas Hasanuddin	Makassar	Muhammad Ramli	S2	Magister Akuntansi
52	BPKP STAR	Universitas Syah Kuala	Aceh	Muhammad Taufik	S2	Magister Akuntansi
53	BPPK (Linkage)	UI	Jakarta	Barry Dharmawan	S2	Magister Ilmu Ekonomi
54	BPPK (Linkage)	UGM	Yogyakarta	Samsul Anam	S2	Magister Manajemen
55	BPPK (Linkage)	Universitas Indonesia	Jakarta	Kusumo Adi Wibowo	S2	Magister Ilmu Manajemen

No	Beasiswa	Universitas	Kota/ Negara	Nama Peserta	Strata	Program Studi
56	BPPK (Linkage)	UGM	Yogyakarta	Bonny Adam	S2	Magister Manajemen
57	BPPK (LN)	University of Wollongong	Australia	Muhammad Ali Agil Prasetyo	S2	Master of Commerce-Master of Professional Accounting
58	BPPK (LN)	University of Illinois, Chicago	Amerika Serikat	Dody Dharma Hutabarat	S3	Sekretariat Ditjen Perbendaharaan
59	Korean Government Scholarship Program (Beasiswa Mandiri)	Yonsei University	Korea	Ferry Ferdinal	S2	Master of Economics
60	Lee Kuan Yew	National University of Singapore	Singapore	Rizky Novriyanto	S2	Master of Public Policy
61	LPDP	IPB	Bogor	Iman Widhiyanto	S3	Doktor Ekonomi Pertanian
62	Kominfo	ITS	Surabaya	Haerul Harun	S2	Magister Telematika CIO
63	(BPPK) PPSDM	<i>University of Liverpool</i>		Tatag Prihantara Yuwono	S2	<i>Master of Science in Management</i>
64	(BPPK) PPSDM	<i>University of Birmingham</i>		Aditya Ardhi Nugroho	S2	<i>Master of Science International Accounting and Finance</i>
65	(BPPK) PPSDM	<i>Western Michigan University</i>		Satrio Dimas Hendrawan	S3	<i>Master of Business Administration</i>

Sumber:Bagian Pengembangan Pegawai Ditjen Perbendaharah

Sesuai Data pada tabel 13 bahwa program degree telah terlaksana dengan cukup baik di tahun 2013, dari data diatas merupakan hasil beberapa peserta yang mengikuti program degree yaitu 65 peserta beasiswa dengan rincian 33 peserta beasiswa internal, 30 peserta beasiswa eksternal, dan 2 peserta beasiswa mandiri. Secara keseluruhan jumlah peserta berdasarkan usulan dan realisasi terdapat 69 peserta dengan rincian 4 peserta program studi S1, 61 Peserta program studi S2, dan 4 peserta program S3 yang mengikuti Program HCDP Beasiswa 2013 tetapi pada tabel 13 sesuai data yang diperoleh terdapat 4 peserta yang belum terdata.

Pada Pelaksanaannya program degree tersebut masih dalam tahap proses pengembangan sehingga hasil dari peningkatan kinerja pegawai belum terasa dalam organisasi. Selain meningkatkan kinerja pegawai pelaksanaan program Degree juga bertujuan untuk membentuk pegawai yang berkualitas agar dapat dipersiapkan menempati posisi atau jabatan baru yang lebih tinggi, berdasarkan sebagaimana uraian diatas maka dijelaskan sebagai berikut :

Kami membantu bidang Bagian Kepegawaian dalam memetakan pegawai yang berkualitas untuk di promosikan, untuk itu Bagian pengembangan pegawai sebagai pengelolah pengembangan pegawai menawarkan beasiswa bagi pegawai sesuai analisis pada program degree. Naah pelaksanaan ini bertujuan meningkatkan kinerja pegawai dan mempersiapkan pegawai yang berkualitas sesuai dengan bidangnya studi yang ditempuh untuk dapat ditempatkan pada posisi yang lebih tinggi". (wawancara dengan MI, Staff Subbag Pengembangan Kompetensi, Pada tanggal 5 Februari 2014).

Sesuai dengan penjelasan diatas maka hasil yang diperoleh dari peserta yang mengikuti beasiswa mampu memberikan hasil yang sangat penting untuk membantu organisasi dalam mengolah organisasinya sehingga keuntungan yang diperoleh tidak hanya pada pihak organisasi melainkan keuntungan secara pribadi

karena dengan mengembangkan kemampuan pegawai maka mempermudah pegawai untuk berkembang dalam organisasi tersebut dengan ditempatkan pada posisi atau jabatan baru.

2) Program *Non-Degree*

Program *Non - Degree* diartikan sebagai program tidak bergelar yang merupakan salah satu program dalam Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) di Ditjen Perbendaharaan. Program ini termasuk program strategi intervensi jangka menengah dan pendek dengan TNA (*Training Need Analysis*) dan Desain Diklat yang direalisasikan meliputi pelatihan (*training*) dan program pengembangan jangka pendek atau sering disebut dengan *Short course*. Berdasarkan program diatas maka Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) merupakan dokumen yang memberikan landasan dan acuan dari pelaksanaan program pengembangan pegawai yang pengaplikasiaanya berupa project - project dengan tujuan yang berbeda. Sebagaimana uraian diatas maka dijelaskan sebagai berikut :

“HCDP itu salah satu termasuk dalam diklat, cuman disini dipandang suatu pelaporan yang dipandang khusus karena HCDP Memrepresentasikan kebutuhan organisasi khususnya pendidikan formal ataupun non formal short course maksudnya diluar pendidikan bergelar.”(wawancara Dengan MI, Selaku Staf Subbagian Pengembangan Kompetensi, pada tanggal 24 Februari 2014)

Dalam Dokumen Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) diklat secara pelaksanaannya juga dapat disebut dengan Human Capital Development Plan (HCDP). Pernyataan diatas mengungkapkan bahwa program pengembangan pegawai meliputi pelatihan dan *Short Course* yang

termasuk dalam program Non *Degree*. Pelaksanaan diklat dipetakan dengan sebuah Desain Diklat yang merupakan suatu rencana program diklat dengan sebuah rancangan yang matang dan pelaksanaannya disesuaikan dengan kebutuhan dari gap kompetensi pegawai yang terdiri dari 7 (tujuh) prioritas kegiatan. Sebagaimana uraian diatas maka dijelaskan sebagai berikut:

“Desain diklat itu pelaksanaannya tidak seperti RAPBN yang pertahun kalo selama itu masi dipake oleh sama organisasi yaaa masih dipake, saya pribadi menilai desain diklat itu baru berubah setelah ada masukan dari tranning impact analisis itu dari TIA sudah ada nanti dihasilkan mengenai pelatihan ini efektif dilaksanakan, pelatihan ini tidak efektif dilaksanakan atau bahkan pelatihan ini tidak tepat sasaran..”(wawancara Bapak MI Selaku Staf Subbagian Pengembangan Kompetensi, 24 Februari 2014).

Penjelasan diatas telah menggambarkan betapa detailnya sebuah Desain Diklat dalam implementasi terhadap pengembangan pegawai, desain diklat-pun dapat berubah apabila pelatihan tersebut sudah tidak dibutuhkan Oleh organisasi, merunjuk penjelasan diatas maka disampakain penambahan sebagai berikut :

“Desain Diklat itu sebernernya kita melihat kebutuhan riview jadi tahun 2013, Desain Diklat itu ada 2 (dua) filosofinya yang pertama adalah kita meriview diklat yang lama atau resistaining atau mau dipertahankan atau dilanjutkan tahun depan atau tidak perlu atau buang-buang tenaga untuk diterusi kemudian dikembangkanlah untuk diklat baru, nah yang kedua sesuai dengan perubahan organisasi, contohnya pada tahun ini perubahan pada UU ASSN yaitu masa pensiun diperpanjang 2 (dua) tahun, maka pihak pengelola langsung merespon dan membicarakan dengan pihak penyelenggara untuk menangani permasalahan yang akan berdampak pada pegawai berserta tugas dan fungsi mereka, yang selain perubahan dari 169 juga perubahan-perubahan organisasi lainnya apapun itu dari pihak luar yang mempengaruhi organisasi yang secara tidak langsung juga kami antisipasi, karena kita perlu effort yang besar dalam memahami organisasi tidak hanya dalam lingkup SDM itu sendiri tapi juga Organisasi keseluruhannya..”(wawancara AS, Staf Subbagian Pengelolaan Program Pendidikan dan Pelatihan, pada tanggal 5 Maret 2014)

Sebagai penjelasan diatas maka sebuah Desain Diklat memberikan kemudahan organisasi dalam mengetahui kebutuhan dari pegawai secara cepat. Pihak Bagian Pengembangan Pegawai sebagai pihak pengolah pengembangan pegawai dapat cepat tanggap dan cepat mengatasi sebuah permasalahan gap kompetensi pegawai dengan menganalisis terlebih dahulu melalui *Tranning Impact Analisis* (TIA) agar mengetahui dampak dari diklat tersebut lalu dianalisis kembali melalui *Training Need Analisis* sesuai kebutuhan organisasi. Setelah dianalisa maka Desain Diklat dibuat dan disepakati sehingga program Diklat tersebut nantinya akan dimasukkan ke dalam kalender Diklat yang telah disesuaikan pihak BPPK sebagai pihak penyelenggara diklat. Dibawah ini merupakan Desain Diklat sesuai dengan gap kompetensi yang dihasilkan dari 7 (tujuh) prioritas berdasarkan tugas dan fungsi baru ataupun tambahan sesuai dengan PMK 169/PMK.01/2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Unit Vertikal Ditjen Perbendaharaan yang telah di implementasi pada tahun 2013, yaitu:

Tabel 14

Desain Diklat Ditjen Perbendaharaan Tahun 2013

No	Diklat	Penyelenggara	Target Peserta
1	Diklat Mekanisme Pembayaran atas Beban APBN	Pusdiklat AP	
2	Diklat Monev Pelaksanaan Anggaran	Pusdiklat AP	
3	Diklat PNBPN (Angkatan I)	Pusdiklat AP	
4	Diklat <i>Treasury Dealing Room</i> (Angkatan I)	Pusdiklat AP	
5	Diklat Dasar-Dasar Penelitian dan <i>Financial Statistics</i> bagi Eselon IV	Pusdiklat KU	
6	Diklat Dasar-Dasar Penelitian dan <i>Financial Statistics</i> bagi Pelaksana	Pusdiklat KU	
7	Diklat PNBPN (Angkatan II)	Pusdiklat AP	
8	Diklat <i>Spending Review</i>	Pusdiklat AP	Eselon IV dan Pelaksana Bidang PPA I dan PPA II Kanwil DJPBN(35)
9	Diklat <i>Treasury Dealing Room</i> (Angkatan II)	Pusdiklat AP	Pegawai pusat dan daerah yang lulus tes TDR (21)
10	DTSS Pengelolaan Keuangan Daerah dan Sistem Komandan SIKD bagi Pelaksana	Pusdiklat KNPK	Pelaksana Bidang PPA II Kanwil DJPBN (30)
11	DTSS Akuntansi Keuangan Daerah dan Penyusunan LKPD bagi Pelaksana	Pusdiklat KNPK	Pelaksana Bidang Aklap Kanwil DJPBN(30)
12	DTSS Pengelolaan Keuangan Daerah dan Sistem Komandan SIKD bagi Eselon IV	Pusdiklat KNPK	Eselon IV Bidang PPA II Kanwil DJPBN (30)
13	DTSS Akuntansi Keuangan Daerah dan Penyusunan LKPD bagi Eselon IV	Pusdiklat KNPK	Eselon IV Bidang Aklap Kanwil DJPBN (30)
14	Diklat Supervisi KPPN	Pusdiklat AP	Eselon IV dan Pelaksana Bidang SKKI Kanwil DJPBN(35)
15	Diklat Sistem Akuntansi dan Pelaporan Instansi	Pusdiklat AP	Eselon IV dan Pelaksana Bidang Aklap Kanwil DJPB (35)
16	Diklat Pengantar Ekonomi dan Kebijakan Fiskal	Pusdiklat AP	Eselon IV dan Pelaksana Bidang PPA I dan PPA II Kanwil DJPBN (35)
17	Diklat Penyusunan dan Analisis RBA dan Laporan Keuangan BLU	Pusdiklat AP	Eselon IV dan Pelaksana Bidang PPA I dan PPA II Kanwil DJPBN (35)
18	Diklat Pengelolaan Penerusan Pinjaman dan Hibah	Pusdiklat AP	Eselon IV dan Pelaksana Bidang PPA II KaDJPBN (35)
19	Diklat Teori Ekonomi Makro Tingkat Dasar	Pusdiklat KU	Eselon IV dan Pelaksana Bidang PPA I dan PPA II Kanwil DJPBN (35)

Sumber : Bagian Pengembangan Pegawai Ditjen Perbendaharaan

Sesuai dengan tabel 14 dijelaskan bahwa data diatas merupakan data kegiatan sesuai perubahan organisasi yang mengalami gap kompetensi sehingga diklat tersebut harus terlaksana di tahun 2013 dengan tujuan agar pegawai Ditjen Perbendaharaan khususnya pada unit vertikal dapat terbantu dalam menjalankan tugas dan fungsi baru atau tambahan dengan sesuai. Program diklat adalah suatu kegiatan peningkatan kemampuan pegawai yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku bagi pegawai. Sebagaimana penjelasan diatas maka disampaikan sebagai berikut,

“Kita mengadakan program pengembangan pegawai sesuai dengan kebutuhan dari organisasi, ketika organisasi berubah dari sdm yang credical tiba-tiba berubah menuju Sdm yang analisis, nah dari sinilan Sdm kita ada Gap, Gap inilah yang kita selesaikan salah satu tools -nya dengan mengadakan diklat kompetensi untuk memenuhi kebutuhan” .(Wawancara Dengan AZ selaku Kepala Subbagian Pengelolaan Program Pendidikan dan Pelatihan, pada 24 Februari 2014).

Dari pendapat diatas dapat dicerminkan bahwa perubahan tugas maupun fungsi pada organisasi sangat mempengaruhi kualitas kinerja pegawai. Sehingga Program-program pengembangan dibutuhkan agar pihak pegawai dapat selalu meng-*upgrade* kemampuan secara *soft skill* maupun *hard skill* yang mereka miliki. Pada Program *Non Degree* juga terpaku pada Perubahan organisasi Ditjen Perbendaharaan yang berlangsung pada awal tahun 2013 yaitu Peraturan Menteri Keuangan Nomor 169/PKM.01/2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Sebagaimana pembahasan di atas maka sebagai berikut :

“Kebutuhan diklat itu tergantung dari perubahan organisasi dan visi misi dari Ditjen Perbendaharaan. Jadi nanti diklat itu yang menyesuaikan dengan perubahan tersebut.”(Wawancara Dengan AZ selaku Kepala

Subbagian Pengelolaan Program Pendidikan dan Pelatihan, pada 24 Februari 2014).

Keterangan pada penjelasan diatas menerangkan bahwa pelaksanaan diklat sangat ditentukan dengan perubahan organisasi dan visi misi dari suatu organisasi. sehingga kebutuhan diklat menyesuaikan dengan perubahan yang telah berlangsung. Keberadaan Bagian Pengembangan Pegawai Ditjen Perbendaharaan bertugas sebagai alat yang menjembatani antara program-program pengembangan dengan kebutuhan organisasi. Merujuk pada Penjelasan diatas maka disampaikan sebagai berikut,

“PMK 169 di khususkan karena organisasi butuh, ketika organisasi bertransformasi, dia mempunyai pekerjaan baru em..otomatis perlu didukung oleh keilmuan baru juga yang terus diketahui oleh pegawai, karena kebutuhan kerjaan baru itulah tahun 2013 dikhususkan pada itu..”(Wawancara Dengan Bapak MI, Selaku Staf Subbagian Pengembangan Kompetensi, Pada 24 Februari 2014)

Penjelasan diatas menjelaskan Peraturan baru dari PMK 169/PMK.01/2012 berkaitan dengan penajaman dari tugas dan fungsi unit vertikal pada Ditjen Perbendaharaan yang perubahannya mengkhususkan pada struktur organisasi (Restrukturisasi) pada Kantor Wilayah yaitu, tadinya ada 2 (dua) bidang Pembinaan Perbendaharaan I dan Pembinaan Perbendaharaan II direstrukturisasikan menjadi Pembinaan Perbendaharaan, dan penambahan (destrukturisasi) pada Bidang Pembinaan Pelaksanaan Anggaran menjadi Bidang Pelaksanaan Pembinaan Pelaksanaan Anggaran I dan Bidang Pembinaan Pelaksanaan Anggaran II, keadaan inilah yang menuntut Bagian Pengembangan Pegawai untuk mengatur Diklat sesuai dengan tugas dan fungsi

baru dari penambahan tersebut. Sebagaimana penjelasan diatas maka disampaikan sebagai berikut:

“Dari situlah kita harus memberikan pembekalan pada Sdm untuk menjalankan tugas tersebut nah salah satunya dengan diklat yang merupakan alat tercepat pembelajaran terhadap pegawai. Nah diklat-diklat yang dulu dijalankan kan...Kitakan berkerja sama dengan BPPK dan Pusdiklat-pusdiklatnya berserta BDK-BDK di daerah mereka ada balai diklat keuangannya dimasing-masing wilayah dan kita menjalankan diklat disana juga. Terkait itu otomatis kebutuhan diklat kita berubah drastis, dari yang tadinya BPPK Cuma ngasih diklat yang biasa, naahh kita akhirnya meminta adanya diklat-diklat tambahan..”. (Wawancara Dengan AZ selaku Kepala Subbagian Pengelolaan Program Pendidikan dan Pelatihan, pada 24 Februari 2014)

Dari Pendapat diatas bahwa proses pengambilan keputusan terkait program pengembangan apa saja yang akan dilaksanakan pihak Ditjen Perbendaharaan tidak lepas dari kerja sama antara Badan Pelatihan dan Pendidikan (BPPK) yang bertugas melaksanakan pendidikan dan pelatihan di Bidang Keuangan Negara dan Pusdiklat yang bertugas membina pelatihan dan pendidikan keuangan negara dan Balai Diklat Keuangan yang melaksanakan Diklat.

Setiap unit eselon I di Kementerian Keuangan khususnya pada 7 (Tujuh) Direktorat Jenderal memiliki Pusdiklat masing-masing yang menaungi pengembangan pegawai dan Badan Diklat Keuangan sebagai pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat) di 11 (sebelas) daerah. Merujuk penjelasan diatas maka disampaikan penambahan sebagai berikut :

“Diklat itu kami bekerja sama dengan pihak BPPK, BPPK memiliki pusdiklat mereka yang mengatur programnya nanti pelaksanaanya ada di BDK nanti mereka yang mengoperasionalkan, walaupun di pusdiklat juga ada cuman pusdiklat lebih pada mengatur programnya, jadi diklat apa saja sih yang diperlukan eselon I di Kementerian Keuangan nanti mereka membuat programnya untuk di deliver kepada masing-masing unit eselon

I nah disitu ada proses mengidentifikasi kebutuhan, jadi perbendaharaan punya kebutuhan , pusdiklat memiliki kemampuan untuk mengorganisir plus kemampuan dana dari BPPK, di perbendaharaan di unit eselon I juga menyiapkan biaya perjalanan dinasnya..”(wawancara dengan AS selaku Staf Subbagian Pengelolaan Program Pendidikan dan Pelatihan,Pada 5 Maret 2014).

Dari data diatas dapat dicerminkan pelaksanaan Diklat bekerja sama dengan BPPK dan unit vertikalnya. Kerja sama ini menjelaskan bahwa Bagian Pengembangan Pegawai dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya sangat membutuhkan pihak BPPK agar Diklat dapat sesuai dengan harapan pihak Ditjen Perbendaharaan. Kewenangan dari Bagian Pengembangan Pegawai dalam proses Diklat kepada pegawai yaitu meliputi kebutuhan dari organisasi dalam menyelesaikan Gap antara kemampuan pegawai dengan tupoksinya sedangkan pihak BPPK memfasilitasi kebutuhan dari unit eselon I dalam menangani Pengembangan Pegawai. Tetapi apabila Diklat yang diinginkan pihak Ditjen Perbendaharaan tidak dinaungi oleh pihak BPPK maka Bagian Pengembangan mengurus sendiri hal yang berkaitan dengan Diklat tambahan yang disebut dengan Diklat Swakelola. Merujuk dengan penjelasan diatas maka disampaikan sebagai berikut,

“Semua penawaran pendidikan dan pelatihan semisal dari pihak BPPK itu harus melalui pihak Bagian Pengembangan. Terkait dengan semua pegawai Ditjen Perbendaharaan, setelah itu mereka mengusulkan dari unit eselon II Kanwil misalnya memenuhi syarat kita approve atau setuju langsung kita kirim ke BPPK.” (wawancara AS, selaku staf subagian Pengelolaan Program Pendidikan dan Pelatihan, Pada 5 Maret 2014).

Sesuai dengan penjelasan diatas bahwa penawaran diklat dilakukan oleh pihak Bagian Pengembangan melalui *Tranning Impact Analysis (TIA)* dan *Tranning Need Analysis* sesuai dengan kebutuhan dari organisasi, kepada

pihak kanwil maupun unit vertikal untuk mengirimkan usulan berkaitan kebutuhan akan diklat yang diperlukan dilingkup mereka, apabila pihak Bagian Pengembangan Pegawai menyetujui usulan tersebut maka diklat tersebut akan masuk kedalam kalender diklat yang dibuat oleh pihak BPPK. Sebelum membentuk sebuah kalender diklat maka diperlukan rancangan untuk mendesain sebuah diklat sehingga pelaksanaan diklat tersebut dapat terstruktur dan jelas, sebagaimana uraian diatas maka dijelaskan sebagai berikut:

“pertama kita membuat desain diklat untuk diklat-diklat yang akan diselenggarakan lalu menyortir peserta diklat atau menyeleksi peserta diklat. Dari desain diklat itu kita seleksi peserta diklat, dan juga jenis-jenis diklat yang diseleksi dengan indeks kebutuhan diklat kami karena setiap tahun kebutuhannya berubah..”(Wawancara AZ, Selaku Kasubag Pengelolaan Program Pendidikan dan Pelatihan, pada tanggal 24 Februari 2014)

Penjelasan diatas merupakan sebuah kilasan yang berkaitan dengan tahapan dalam mendesain sebuah diklat, dimulai dengan sebuah desain diklat maka kejelasan dari tujuan diklat Agar pelaksanaan diklat dapat berjalan dengan optimal maka desain diklat tidak hanya membahas peserta maupun jenis diklat, tetapi lebih mendalam dengan menetapkan nsrasumber, dan materi pelatihan yang disesuaikan dengan kurikulum yang berlaku, sebagaimana uraian diatas maka dijelaskan melalui pernyataan sebagai berikut:

“Optimalisaai peran Diklat disesuaikan dari sisi nara sumbernya, dari sisi pesertanya, dari sisi penyajian materinya dan kurikulumnya itu disesuaikan apabila diklat swakelola kita desain sendiri tapi kalau kita berkerja sama pasti kita mengadakan rapat berkaitan dengan siapa nara sumbernya, bagaimana nanti penyajian materinya..” (wawancara AS, Subbagian Pengelolaan Program Pendidikan dan Pelatihan, pada tanggal 5 Maret 2014).

Dalam Pengembangan Pegawai terdapat program pegawai berupa pelatihan tidak terlepas dari Diklat *hard skill* maupun *soft skill* dan *Short course*. Sehingga pelaksanaan diklat tidak hanya terpaku dengan diklat yang telah ditetapkan di dalam kalender diklat BPPK melainkan pihak Ditjen Perbendaharaan apabila ingin menyelenggarakan diklat mandiri yang berkaitan dengan *soft skill* atau diklat yang tidak terdapat pada kalender diklat BPPK yang disebut dengan diklat swakelola maka pihak Ditjen Perbendaharaan harus tetap memiliki sebuah rancangan diklat yang dibentuk melalui desain diklat.

Pada tahun 2013 Diklat yang telah dilaksanakan oleh pihak Ditjen Perbendaharaan sebanyak 555 Diklat dengan berbagai macam pihak penyelenggara dan juga macam diklat. Untuk itu rincian dari 555 Diklat yang telah diselenggarakan yaitu: pihak Bagian Pengembangan Pegawai sebanyak 60 Diklat, Pihak BDK Balikpapan 25 Diklat, Pihak BDK Cimahi 18 Diklat, Pihak BDK Denpasar 21 Diklat, Pihak BDK Kepemimpinan 15 Diklat, Pihak BDK Makassar 44 Diklat, Pihak BDK Malang 18 Diklat, Pihak BDK Manado 11 Diklat, Pihak BDK Medan 16 Diklat, pihak BDK Palembang 40 Diklat, Pihak BDK Pekanbaru 16 Diklat, Pihak BDK Potianak 13 Diklat, Pihak BDK Yogyakarta 24 Diklat, Pihak Direktorat Akuntansi dan Pelaporan Keuangan 2 Diklat, Pihak Direktorat Pelaksana Anggaran 5 Diklat, Pihak Direktorat Pengelolaan Kas Negara 5 Diklat, Pihak Direktorat Sistem Perbendaharaan 5 Diklat, Pihak Direktorat Transformasi Perbendaharaan 18 Diklat, Pihak LAN 3 Diklat, Pihak LKPP Jakarta 10 Diklat, Pihak Pusdiklat AP 61 Diklat, Pihak Pusdiklat KNPK 12 Diklat, Pihak Pusdiklat KU 76 Diklat, Pihak Pusdiklat

PSDM 24 Diklat, Pihak Sekjen Kemenkeu 11 Diklat, dan Pihak Sekretariat BPPK 1 Diklat.

Berdasarkan tabel 14 data dihasilkan dari penambahan diklat sesuai dengan gap kompetensi yang diperoleh dari tugas dan fungsi baru, terdapat 5 (lima) tugas dan fungsi baru atau tambahan pada tahun 2013 yaitu meliputi Anggaran Pemerintahan Pusat, Anggaran Pemerintahan Daerah, Kajian Fiskal, Akuntansi Pelaporan Keuangan, dan Internal Organisasi. tugas dan fungsi baru tersebut tertuju pada Pelaksanan bidang PPA I, PPA II, AKLAP, SKKI Kanwil Ditjen Perbendaharaan dan pegawai Ditjen Perbendaharaan. Sesuai dengan usulan pada tabel 4 maka realisasi yang diperoleh sebagai berikut,



Tabel 15

Realisasi Desain Diklat Ditjen Perbendaharaan 2013

No	Waktu		Penyelenggara	Nama Diklat	Lokasi	Realisasi Peserta
1	27/05/2013	31/05/2013	Pusdiklat AP	Diklat Mekanisme Pembayaran atas Beban APBN	Pusdiklat AP, Jl. Raya Puncak Km. 72 Gadog Ciawi Bogor	32
2	03/06/2013	08/06/2013	Pusdiklat AP	Diklat Monev Pelaksanaan Anggaran	Pusdiklat AP, Jl. Raya Puncak Km. 72 Gadog Ciawi Bogor	33
3	17/06/2013	19/06/2013	Pusdiklat AP	Diklat PNBPN (Angkatan I)	Pusdiklat AP, Jl. Raya Puncak Km. 72 Gadog Ciawi Bogor	28
4	24/06/2013	28/06/2013	Pusdiklat AP	Diklat <i>Treasury Dealing Room</i> (Angkatan I)	Pusdiklat AP, Jl. Raya Puncak Km. 72 Gadog Ciawi Bogor	18
5	24/06/2013	04/07/2013	Pusdiklat KU	Diklat Dasar-Dasar Penelitian dan <i>Financial Statistics</i> bagi Eselon IV		*
6	24/06/2013	04/07/2013	Pusdiklat KU	Diklat Dasar-Dasar Penelitian dan <i>Financial Statistics</i> bagi Pelaksana	Jakarta	34
7	25/06/2013	28/06/2013	Pusdiklat AP	Diklat PNBPN (Angkatan II)		*

No	Waktu		Penyelenggara	Nama Diklat	Lokasi	Realisasi Peserta
8	26/08/2013	30/08/2013	Pusdiklat AP	Diklat <i>Spending Review</i>	Pusdiklat AP, Jl. Raya Puncak Km. 72 Gadog Ciawi Bogor	33
9	01/07/2013	05/07/2013	Pusdiklat AP	Diklat <i>Treasury Dealing Room</i> (Angkatan II)	Pusdiklat AP, Jl. Raya Puncak Km. 72 Gadog Ciawi Bogor	21
10	01/07/2013	10/07/2013	Pusdiklat KNPk	DTSS Pengelolaan Keuangan Daerah dan Sistem Komandan SIKD bagi Pelaksana	Pusdiklat KNPk, Komplek Kampus STAN, Bintaro	30
11	01/07/2013	10/07/2013	Pusdiklat KNPk	DTSS Akuntansi Keuangan Daerah dan Penyusunan LKPD bagi Pelaksana	Pusdiklat KNPk, Komplek Kampus STAN, Bintaro	30
12	15/07/2013	19/07/2013	Pusdiklat KNPk	DTSS Pengelolaan Keuangan Daerah dan Sistem Komandan SIKD bagi Eselon IV	Pusdiklat KNPk, Komplek Kampus STAN, Bintaro	29
13	15/07/2013	19/07/2013	Pusdiklat KNPk	DTSS Akuntansi Keuangan Daerah dan Penyusunan LKPD bagi Eselon IV	Pusdiklat KNPk, Komplek Kampus STAN, Bintaro	29
14	09/09/2013	13/09/2013	Pusdiklat AP	Diklat Supervisi KPPN	Jakarta	33
15			Pusdiklat AP	Diklat Sistem Akuntansi dan Pelaporan Instansi		*

No	Waktu		Penyelenggara	Nama Diklat	Lokasi	Realisasi Peserta
16	16/09/2013	27/09/2013	Pusdiklat AP	Diklat Pengantar Ekonomi dan Kebijakan Fiskal	Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan Jl. Raya Puncak Km. 72 Gadog Ciawi Bogor	*
17	07/10/2013	11/10/2013	Pusdiklat AP	Diklat Penyusunan dan Analisis RBA dan Laporan Keuangan BLU	Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan Jl. Raya Puncak Km. 72 Gadog Ciawi Bogor	17
18	28/10/2013	01/11/2013	Pusdiklat AP	Diklat Pengelolaan Penerusan Pinjaman dan Hibah	Pusdiklat AP, Jl. Raya Puncak Km 72 Gadog Megamendung Bogor	25
19	28/10/2013	01/11/2013	Pusdiklat KU	Diklat Teori Ekonomi Makro Tingkat Dasar	Jakarta	26

Sumber : Bagian Pengembangan Pegawai

Berdasarkan Tabel 15 maka pelaksanaan Diklat telah cukup terealisasi karena hanya beberapa diklat yang tidak terlaksana. Program non *degree* ini lebih memberikan hasil yang lebih cepat karena diklat-diklat tersebut merupakan program strategi menengah dan pendek sehingga peserta diklat dapat mudah melaksanakan dan menerapkan ilmu yang telah diperoleh. Pihak Ditjen Perbendaharaan dalam mengukur peningkatan kinerja pegawai kementerian keuangan diukur

melalui IKU dan DP3, Berdasarkan wawancara sebagai berikut:

Kementerian Keuangan dalam menilai peningkatan kinerja pegawai menggunakan IKU yaitu Indikator Kinerja Utama, nah itu itu dibagi dua pertama itu CKP (Capaian Kinerja Pegawai) itu diukur dari realisasi pencapaian target di mana target itu dibuat pada waktu awal tahun dengan nama kontrak kinerja dan pencapaiannya dinilai melalui karakteristik warna hijau dengan bobot 100%-120%, kuning dengan bobot 80%-99%, dan merah dengan bobot dibawah 80%, nah yang kedua itu nilai perilaku diukur dari atasan, kawan sejawat, atau bawahan (bila punya) penilaian perilaku memiliki karakteristik tertentu. Dalam peningkatan kinerja pegawai tidak ada ukuran pasti tergantung target apa dan bagaimana pencapaiannya. ditambah lagi dengan penilaian berupa DP3, data-data tersebut merupakan data rahasia dasar hukum yang menaungi penilaian kinerja pada kementerian keuangan yaitu KMK NO 454/PMK.01/2011 (wawancara HM, Staff Subbagian Pengelolaan Program Pendidikan dan Pelatihan, pada tanggal 5 Maret 2014).

Penjelasan diatas bahwa IKU terbagi 2 (dua) dan memiliki karakteristik untuk mengetahui bobot dari pegawai keterangan pada bobot bewarna hijau yaitu IKU tercapai atau terlampaui berarti nilainya bagus dengan capaian $\geq 100\%$, bobot warna kuning artinya masih wajar pencapaiannya dengan capaian $80\% \geq$ indeks Capaian $< 100\%$, dan bobot warna merah artinya kinerja kurang dengan capaian $< 80\%$, penilaian pada peningkatan kinerja pegawai pada kementerian keuangan juga melalui Nilai Perilaku dengan karakteristik sesuai dengan nilai-5 (lima) nilai kementerian keuangan meliputi Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan, Kesempurnaan dan 22 (dua puluh dua) indikator perilaku dan menggunakan metode 360 dalam menilai yaitu penilaian dengan mengisi kuesioner yang diberikan kepada atasan langsung, bawahan, dan teman selevel penjelasan lebih lengkap mengenai karakteristik penilaian tersebut di dasari pada KMK 454/PMK.01/2011 dan adanya penambahan penilaian perilaku

melalui PD3. Berkaitan dengan Peningkatan kinerja tersebut hasil dari perolehan penilaian bersifat data rahasia perindividu sehingga peningkatan sesuai dengan program non degree yang telah terlaksana pada tahun 2013 pencapaiannya dapat dilihat sesuai dengan realisasi melalui tabel-tabel diatas. Pelaksanaan diklat yang telah terlaksana memberikan hasil yang sangat bagus sesuai dengan perhitungan pada NKO (Nilai Kinerja Organisasi) tahun 2013 mencapai 105,22 % hasil tersebut masuk kedalam kategori tinggi. Hal ini dipengaruhi dengan kegiatan diklat yang terstruktur di dalam dokumen HCDP, diklat- diklat tersebut perlahan mengurangi gap kompetensi dari tugas dan fungsi baru dan membantu memberikan penyelesaian kepada pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsi baru. Berdasarkan wawancara sebagai berikut:

“Sejauh ini diklat pada tahun 2013 telah memberikan peningkatan kinerja khususnya pada tugas dan fungsi baru terlihat dari spesifik diklat yang memberikan fokus sesuai dengan gap kompetensi yang terjadi. Tugas dan fungsi baru tersebut menjalankan fungsi pembinaan, koordinasi dan supervisi dengan fungsi baru sebagai representasi Kementerian Keuangan di daerah dalam pengelolaan fiskal. Tusi baru dan tambahan tersebut memunculkan konsekuensi pada perubahan kultur budaya kerja yang sangat menantang, dimana pada awalnya pekerjaan lebih di dominasi pekerjaan yang bersifat klerikal administratif, maka ke depannya akan beralih kepada pengembangan kemampuan SDM untuk melakukan analisis dan kajian. Seperti halnya bidang PPA I, PPA II, Aklap, SKII ditingkatkan oleh diklat-diklat yang telah di desain pihak bagian pengembangan untuk meningkatkan kinerja pegawai berkaitan dengan bidang analisis ekonomi/fiskal regional diantaranya adalah penyusunan kajian fiskal regional dan monev dalam rangka spending review APBN maupun APB, setelah peserta tersebut melangsungkan diklat maka diwajibkan untuk menyebarkan materi diklat melalui GKM kepada lingkup kerja yang terkait. (wawancara AS, Subbagian Pengelolaan Program Pendidikan dan Pelatihan, pada tanggal 5 Maret 2014).

Dari penjelasan diatas maka diklat pada tabel diatas telah memberikan proses peningkatan kinerja secara bertahap, setelah adanya diklat maka peserta diklat melaksanakan kegiatan yang dikemas dalam bentuk GKM (Gugus Kendali Mutu) ini merupakan upaya peningkatan kapasitas kemampuan bagi Tim Kajian Fiskal Kanwil Ditjen Perbendaharaan. Kegiatan GKM sebagai alat transisi kepada pegawai yang belum melaksanakan diklat tersebut. Pada tahun 2013 pencapaian prestasi yang luar biasa diperoleh pihak Ditjen Perbendaharaan hal ini terkait dengan peningkatan kinerja pegawai yang memberikan hasil baik terhadap organisasi sehingga kinerja organisasi memperoleh nilai yang sangat baik. Merujuk dengan penjelasan diatas maka disampaikan sebagai berikut,

Pada tahun 2013 kemarin memberikan peningkatan yang sangat baik berdasarkan perolehan NKO Ditjen Perbendaharaan mencapai 105,22 %, perolehan ini masuk kedalam kategori tinggi dilihat dari karakteristik capaian pada IKU, prestasi yang diperoleh Ditjen Perbendaharaan dari kinerja organisasi tersebut tidak hanya sebatas NKO tetapi prestasi lain yakni terdapat 2(dua) capaian terbaik yaitu dalam pelaksanaan kontrak kinerja KemenKeu-One Ditjen Perbendaharaan tahun 2013, pertama pada indeks kepuasan penggunaan layanan Ditjen Perbendaharaan lebih tinggi dari pada indeks rata-rata KemenKeu. Terus yang kedua, nilai reformasi birokrasi Ditjen Perbendaharaan menempati peringkat pertama di antara unit eselon I KemenKeu yang memiliki unit vertikal, dan ini juga lebih tinggi dari nilai rata-rata KemenKeu. Prestasi yang diperoleh Ditjen Perbendaharaan tidak hanya itu berdasarkan survei SFO kita menempati nilai tertinggi di antara unit eselon I KemenKeu sebesar 4,89 atau pada level we are best practice, nah jadi gap kompetensi dari perubahan pmk 169 tersebut dapat pelan-pelab teratasi melalui diklat-diklat yang telah di desain sesuai kebutuhan itu buktinya diklat-diklat yang dilaksanakan memberikan hasil prestasi kinerja organisasi yang tak terduga ditahun 2013, pencapaian ini semua didasari dari sdm-nya. (wawancara AS, Subbagian Pengelolaan Program Pendidikan dan Pelatihan, pada tanggal 5 Maret 2014).

Perolehan Nilai Kinerja Organisasi diatas menggambarkan bahwa melalui pelatihan dan pendidikan dapat membantu organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dokumen Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) pada program non dergee pada awalnya telah menganalisi gap kompetensi dengan tugas dan fungsi pegawai sehingga materi diklat dapat sesuai dengan kebutuhan diklat, hal ini bertujuan untuk mempermudah meningkatkan kinerja pegawai. Kesuksesan yang diperoleh organisasi sangat dipengaruhi dari hard skill dan soft skill pegawai sehingga pencapaian pada NKO Ditjen Perbendaharaan yaitu 105,22% dengan kategori sangat baik. Prestasi lain yang diperoleh Ditjen Perbendaharaan sesuai capaian terbaik terdiri dari 2 (dua) capaian, pertama berkaitan pada indeks kepuasan penggunaan layanan Ditjen Perbendaharaan lebih tinggi dari pada indeks rata-rata KemenKeu dan kedua nilai reformasi birokrasi Ditjen Perbendaharaan menempati peringkat pertama di antara unit eselon I KemenKeu yang memiliki unit vertikal, dan ini juga lebih tinggi dari nilai rata-rata KemenKeu. Dan prestasi yang diperoleh dari hasil survei SFO yaitu *Survey Strategy Focused Organization* yang diselenggarakan oleh Pusat Analisis Dan Harmonisasi Kebijakan Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan Ditjen Perbendaharaan yakni menempati nilai tertinggi di antara unit eselon I KemenKeu sebesar 4,89 (skala indeks 1 s.d 6) atau pada level *we are best practic*.

3) Program Pemanfaatan Lulusan Pendidikan dan Pelatihan (Re-Entry Program)

Program utama dalam pengembangan pegawai yaitu tertuju pada Program *Degree* dan Program *Non Degree*, tetapi untuk menyempurnakan program tersebut dibutuhkan program lain sebagai pendamping dari kedua program diatas. Sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan No. 51/KMK.01/2012 adanya Program Ketiga yaitu Program Pemanfaatan Lulusan Pendidikan dan Pelatihan (*Re-Entry Program*). Program tersebut bertujuan untuk mengoptimalkan pemanfaatan ilmu dan keterampilan yang telah di dapat peserta diklat guna memberikan kepentingan organisasi dan pegawai yang bersangkutan. Pemanfaatan lulusan pendidikan dan pelatihan ini dilaksanakan pihak penyelenggara diklat yakni BPPK ataupun Pusdiklat dengan menilai seluruh diklat yang diikuti pihak Ditjen Perbendaharaan tidak terpaku pada desain diklat saja. Optimalisasi tersebut dapat dilakukan setelah pelaksanaan diklat telah berlangsung atau evaluasi diklat hal tersebut dijelaskan berdasarkan wawancara sebagai berikut,

“jadi semua evaluasi Diklat yang diikuti pihak ditjen perbendaharaan yang diselenggarakan oleh pihak BPPK hasilnya atau penilaiannya itu ada di mereka, dan BPPK memiliki macam-macam Pusdiklat (wawancara AZ, Selaku Kasubag Pengelolaan Program Pendidikan dan Pelatihan, pada tanggal 24 Februari 2014)

Dari penjelasan diatas bahwa kegiatan Penilaian 360 derajat pasca diklat dalam pelaksanaannya dibantu dan diselenggarakan oleh pihak BPPK, sehingga Penilaian ini masih membutuhkan sosialisasi pada pihak penyelenggara diklat swakelola agar dapat menerapkan penilaian 360 derajat pasca diklat yang

bertujuan agar mengetahui hasil dari diklat yang diaplikasikan oleh peserta dan pihak penyelenggara dapat selalu mengupgrade dan menganalisa setiap kegiatan diklatnya. Berkaitan dengan wawancara diatas menunjukkan bahwa semua pelatihan dari pihak BPPK maupun Pusdiklat - Pusdiklat Keuangan bertanggung jawab akan pelaksanaan proses diklat sampai dengan evaluasi penilaian diklat. Pusdiklat keuangan tersebut membantu pihak BPPK dalam menyesuaikan materi pendidikan dan pelatihan yang ingin dilaksanakan oleh unit eselon I. Seperti halnya Ditjen Perbendaharaan sebagai unit eselon I yang melaksanakan Diklat pada beberapa materi yang ada pada Pusdiklat Perbendaharaan. berdasarkan uraian diatas maka Pusdiklat Perbendaharaan menambahkan penjelasan mengenai penilaian pelatihan sebagai berikut,

“Dalam Pelaksanaan Diklatnya itu ada yang dapat kelulusan artinya ada ujiannya, tahap penilaian yaitu PQR. P itu adalah Kehadiran bobotnya 10% yang menilai pihak kami penyelenggara, kemudian aktivitas peserta simbolnya Q bobotnya 20 % yang menilai pihak widyaiswara, dan yang terakhir yaitu R dengan ujian bobotnya 70 % , lalu ada yang hanya Pre Post aja jadi tidak ujian dan tidak ada kelulusan, dan ada evaluasi pasca diklat dengan penilaian 360 Derajat”. (wawancara SD, Staf Pengelolah hasil diklat Pusdiklat Perbendaharaan dan anggaran, pada tanggal 24 Maret 2014)

Pada penjelasan diatas maka penilaian diklat berkisar pada sebuah persyaratan dengan tahapan penilaian dengan Ujian maupun hanya *Pre Post*, Penilaian dengan Ujian akan memperoleh sertifikat kelulusan tetapi apabila peserta dinyatakan tidak sesuai atau tidak lulus maka adanya pengulangan ujian sehingga adanya kesempatan kembali untuk para peserta yang tidak diberikan sertifikat, ketika dia tidak lulus kembali maka dia hanya diberikan surat

keterangan telah mengikuti Diklat, sedangkan dengan proses *Pre Post* semua peserta memperoleh Sertifikat tanpa membedakan lulus atau tidaknya.

Program Pemanfaatan Lulusan Pendidikan dan Pelatihan (*Re-Entry Program*) dilaksanakan ketika diklat telah diselenggarakan melalui penilaian 360 derajat dari pihak BPPK dan pelaksanaan *Sharing Knowledge* pada kegiatan Gugus Kendali Mutu (GKM) yang dilaksanakan pihak peserta diklat (pegawai) sehingga pemanfaatan ini bertujuan agar peserta Diklat mampu menstransfer hasil dari pendidikan dan pelatihan yang telah di peroleh ke lingkungan kerjanya. Dahulunya Pemanfaatan Lulusan Pendidikan dan Pelatihan ini dilakukan dengan kegiatan *Pre Post* sebagai persyaratan untuk lulus tidak adanya kegiatan evaluasi pasca diklat. Sesuai penjelasan diatas maka sebagai berikut:

“Sharing Knowledge dalam pelaksanaan GKM dilaksanakan pasca diklat membantu peserta diklat atau alumni diklat dalam mempresentasikan materi yang didapat. Peserta diwajibkan memaparkan kepada lingkup sekitar pada bidangnya sehingga diklat tersebut dapat memberikan ilmu kepada pegawai yang tidak mengikuti diklat tersebut. Ibaratnya membagikan ilmu kepada pegawai-pegawai yang lain.”(wawancara AS, Subbagian Pengelolaan Program Pendidikan dan Pelatihan, pada tanggal 5 Maret 2014).

Penjelasan diatas menggambarkan bahwa pelaksanaan diklat yang diberlakukan pihak ditjen perbendaharaan dalam memanfaatkan peserta lulusan pendidikan dan pelatihan dengan mengaplikasikannya ke dalam *sharing knowledge* kepada peserta pegawai yang mengikuti diklat. Pemanfaatan kedua yakni dilaksanakan pihak BPPK selaku penyelenggara diklat melalui tahapan penilaian pasca Diklat yaitu penilaian 360 Derajat. Penilaian ini memberikan

suatu penilaian pada materi diklat yang telah dilaksanakan guna mengetahui dampak setelah pelaksanaan diklat melalui penilaian pada tahap peserta, penilaian tersebut berkaitan pada penilaian perilaku sesuai dengan penilaian dari 3 pihak yakni, atasan, rekan sekerja, dan bawahan, sesuai dengan penjelasan diatas maka sebagai berikut:

“Penilaian 360 derajat, jadi itukan menilai materi Diklat kita seberapa jauh bermaanafaatan gak bagi usernya, jadi kita setelah eemm biasanya tiga bulan atau sampai enam bukan kita biasanya melakukan penilaian 360 Derajat, tapi itu bukan penilaian melalui materi Diklat maksudnya ujian atau yang lain melainkan kompetensi-kompetensi dasar yang tertera di kita yang sudah ada pada tujuan diklat kita ,kita coba terjemahkan diklatnya dan rubah dia dalam bentuk perilakunya”.(wawancara dengan SD, Selaku Pengelolaan Hasil Diklat Puskdiklat Anggaran dan Perbendaharaan, Pada tanggal 24 Maret 2014)

Pernyataan diatas menggambarkan bahwa program pemanfaatan Diklat telah dilaksanakan melalui penilaian 360 derajat dengan menuangkan sebuah penilaian pada perilaku peserta diklat dan mengaitkan dengan pembekalan yang telah dilalui dengan pelaksanaan diklat. Hal ini juga dilakukan dalam pelaksanaan IKU untuk tahapan Nilai Perilaku (NP) tetapi perbedaanya penilaian ini dilakukan pihak BPPK selaku penyelenggara diklat untuk memberikan kemudahan dalam mengetahui materi yang dipaparkan sesuai sasaran peserta atau tidak tepat sasaran.

Salah satu wujud dari penilaian 360 derajat pasca diklat yang dilaksanakan pihak BPPK pada salah satu diklat yang diikuti pihak Ditjen Perbendaharaan yakni evaluasi pascadiklat pembinaan perbendaharaan pada Kanwil DJPB 2013. Penilaian ini dilaksanakan melalui 3 kuesioner dengan jumlah responden DTSS Bendahara Pengeluaran yang disebarkan sebanyak 90

kuesioner yang disebarakan kepada alumni diklat, atasan alumni dan rekan alumni. Dan jumlah kuesioner yang kemabali dan diinput sebanyak 54 kuesioner dengan response rate sebesar 60 %.

Hasil yang diperoleh setelah mengikuti diklat tersebut sesuai laporan evaluasi pascadiklat pembinaan perbendaharaan pada Kanwil DJPB 2013 terdapat perubahan kompetensi alumni yang cukup besar. Perubahan tersebut meliputi perubahan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memiliki nilai rata-rata relatif tinggi. Dari ketiga aspek tersebut nilai yang diperoleh perubahan kompetensi terbesar pada aspek sikap/perilaku dengan nilai sebesar 4,44 yang berarti sangat setuju atau sangat baik. Sehingga diklat tersebut mampu menghasilkan perubahan pola sikap kerja pegawai menjadi lebih baik yang cukup signifikan dan mendukung pekerjaan sehari-hari. Dari 19 kuesioner alumni yang kembali, sebanyak 2 orang alumni (10,52%) bertugas di Bagian Umum, 1 orang alumni (5,26%) bertugas di Bidang Pembinaan Akuntansi dan Pelaporan Keuangan, 1 orang alumni (5,26%) bertugas di Bidang Pembinaan Pelaksanaan Anggaran I, 7 orang alumni (31,58%) alumni bertugas di Bidang Pembinaan Pelaksanaan Anggaran 2, serta 9 orang alumni (47,38%) alumni bertugas di Bidang Supervisi KPPN dan Kepatuhan Internal. .

Kontribusi yang dirasakan dari pihak alumni dibuktikan dari jawaban 18 orang atau sebesar 94,7 % alumni yang menyatakan bahwa diklat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi alumni, sedangkan hanya 1 orang yang menyatakan bahwa diklat tidak memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi alumni. Penilaian berkaitan pemanfaatan

yang diberikan diklat tersebut terhadap pelaksanaan tugas alumni berdasarkan jawaban 16 orang atau sebesar 84,2 % alumni menyatakan diklat bermanfaat terhadap tuisi mereka dan 1 orang yang menyatakan tidak bermanfaat, dan 2 orang tidak menjawab.

Pelaksanaan Pemanfaatan lulusan pendidikan dan pelatihan pada program non degree telah berlangsung cukup sesuai dengan kedua alat tersebut dengan menerapkan *Sharing Knowledge* pada GKM dan penilaian 360 derajat pasca diklat pada pihak penyelenggara diklat, sesuai dengan penjelasan diatas maka sebagai berikut:

“Tahapan sharing knowledge dilakukan peserta diklat dalam kegiatan gugus kendali mutu sesuai dengan materi diklat yang diperoleh bertujuan agar ilmu yang didapat dapat dibagi kepada pegawai lainnya yang berkaitan dan hal ini mendukung pelaksanaan pada tuisi. Di dukung pula dengan penilaian 360 derajat yang dilaksanakan pihak penyelenggara untuk mengetahui aplikasi materi dengan tuisi peserta sesuai dengan diklat terdahulu. Nah dengan beriringannya pelaksanaan ini Ditjen Perbendaharaan memperoleh apresiasi yang tinggi terhadap penilaian terkait review kontrak kinerja dan survei SFO tahun 2013 dengan perolehan indeks sebesar 4,89 tertinggi di antara unit eselon lainnya.”
(Wawancara dengan AZ, selaku Kepala Subbagian Pengelolaan Program Pendidikan dan Pelatihan, pada 24 Februari 2014).

Pernyataan pada wawancara diatas menggambarkan bahwa pemanfaatan lulusan pendidikan dan pelatihan berjalan untuk mendukung tuisi baru dan dapat terlaksana dengan sesuai untuk itu sebuah diklat dalam pelaksanaannya harus memberikan manfaat bagi pesertanya untuk dapat mengapresiasi materi diklat yang diperoleh sesuai dengan kebutuhan dari tuisi yang terkait. Dengan pelaksanaan *Sharing Knowledge* maka pihak peserta memiliki tugas untuk mepresentasikan dan membagikan ilmu yang diperoleh kepada lingkup kerjanya agar materi tersebut dapat diaplikasikan oleh pegawai lainnya, dan

penilaian 360 pascadiklat dilaksanakan pihak penyelenggara untuk menilai kesuksesan dari diklat yang diberikan dan mengevaluasi setiap materi dengan pelaksanaan peserta diklat yang telah dilaksana di lapangan

Sering pelaksanaan program pemanfaatan lulusan pendidikan dan pelatihan ini maka hal ini mendukung Ditjen Perbendaharaan memperoleh apresiasi yang tinggi dari laporan reuiu kontrak kinerja dan Survei SFO Tahun 2013 yang dilakukan oleh Ditjen Perbendaharaan meliputi Kantor Pusat dan Kantor Vertikal secara sampel yaitu Direktorat Sistem Manajemen Investasi, Direktorat Akuntansi dan Pelaporan Keuangan, Kanwil DJPB Provinsi Aceh, Kanwil DJPB Provinsi Sulawesi Tenggara, Kanwil DJPB Provinsi Sulawesi Utara, KPPN Medan I, dan KPPN Makasar I yang bertujuan untuk mengetahui level implementasi prinsip-prinsip SFO pada masing-masing unit eselon I khususnya pada Ditjen Perbendaharaan yakni memperoleh nilai sebesar indeks 4,89 (skala 1 s.d 6) atau pada level *“we are the best at this”* dengan perolehan tertinggi di antara unit eselon I Kementerian Keuangan dan melebihi rata-rata indeks implementasi SFO Kementerian Keuangan sebesar 4,49 (level *“we are good at this”*). Hasil penilaian diatas memberikan penghargaan terhadap seluruh pejabat dan pegawai Ditjen Perbendaharaan atas sinergi dan kontribusi yang proaktif di dalam proses pengelolaan kinerja di lingkungan Ditjen Perbendaharaan selama tahun 2013.

1. Faktor Pendukung Dan Penghambat Dalam Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) di Ditjen Perbendaharaan

a. Faktor Pendukung

Salah satu Faktor Pendukung Bagian Pengembangan Ditjen Perbendaharaan dalam program pengembangan pegawai pada tahun 2013, yaitu tidak terlepas pada keberadaan dokumen yang mengkonsepkan setiap program pengembangan pegawai dan landasan hukum yang telah mengatur rencana program pengembangan dengan konsep dokumen RPPSDM yang dilatar belakangi Keputusan Kementerian Keuangan Nomor 51/KMK.01/2012 tentang Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Keuangan, hal ini membantu organisasi khususnya Kementerian Keuangan untuk dapat dengan mudah memetakan kebutuhan dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai berkaitan tawaran dari pihak eksternal yaitu *program degree* maupun *non degree* yang bertujuan menyelesaikan gap kompetensi yang ada pada unit eselon I maupun unit Vertikal Ditjen Perbendaharaan.

Ditjen Perbendaharaan menduduki posisi 3 (Tiga) terbesar pada kategori jumlah pegawai di Kementerian Keuangan untuk itu dalam mengakses program pengembangan pegawai, Bagian Pengembangan Pegawai membutuhkan aplikasi yang modern, efisien, efektif, dan ekonomis dalam menjangkau program dari kantor Pusat dengan seluruh pegawai di unit vertikal dengan menggunakan aplikasi elektronik yang berbasis web. Ditjen Perbendaharaan dalam menhandel pelaksanaan program pengembangan

terhadap seluruh pegawai telah dibantu beberapa sistem elektronik yaitu Aplikasi Suntara (Sistem Penyusunan dan Penataan *Traning*). Suntara merupakan aplikasi yang menjembatani kepentingan BPPK, Kanwil/Direktorat, Panitia Lokal dan Sekretariat Ditjen Perbendaharaan dalam penyampaian informasi penyelenggaraan dan keikutsertaan diklat dan dokumen penyelesaian perjalanan dinas. sesuai dengan penjelasan diatas maka sebagai berikut:

“Ada Proses Bisnis dan sudah ada aturannya cuma dipindah dalam bentuk online yaa itu aplikasi suntara yang lebih cepat, dan lebih transparan, ditambah lagi lebih efisien dan efektif karena sesuai sasaran karena peranan dari masing-masing user, jadi yang ngasih masukan malah pegawainya oo ternyata tahun ini si A meminta diklat ini. Jadi kita ga salah orang misalnya oo ternyata untuk diklat perbendaharaan itu untuk Kanwil Bali bukan Kanwil Surabaya jadi kita sebagai pihak penyelenggaraan ga salah sasaran dan lebih mengetahui kebutuhan.” (wawancara HM, selaku Kasubag Pengelolaan Basis Data dan Sarana Pengembangan, pada 24 Februari 2014)

Seperti yang dijelaskan, sistem elektronik memberikan keuntungan bagi para pegawai dalam bekerja tidak hanya itu sistem elektronik itu merupakan wujud dari reformasi birokrasi dalam bidang *E-governance* yang bersifat *Paper Less*. Faktor Pendukung juga berkaitan dengan penawaran-penawaran beasiswa dari berbagai negara maupun dalam negeri. Hal ini merupakan faktor pendukung bagi Bagian Pengembangan Pegawai Ditjen Perbendaharaan dalam mengembangkan kompetensi pada jalur program *degree* maupun program *non degree*. Penawaran dari Pihak Luar Negeri-pun membantu pihak Ditjen Perbendaharaan untuk memiliki kapasitas pegawai yang berkualitas, karena keuntungan dari kerja sama ini yaitu meminimalisir biaya negara (APBN) karena pembiayaan ditanggung pihak luar (Universitas).

b. Faktor Penghambat

Faktor penghambat pada program ini masih berkaitan dengan sistem manual dan *paperless* walaupun keberadaan Suntara ini mempermudah mengakses mengenai program pengembangan pegawai di Ditjen Perbendaharaan tidak dipungkiri masih adanya kendala terhadap beberapa prosedur yang panjang dan masih menggunakan sistem manual *Paper Based*. Kendala tersebut mengenai pelaksanaan dalam Pengurusan Surat Perintah Pencairan Dana (SPPD) diawali dari pengiriminan berkas-berkas peserta diklat dari unit vertikal ke pusat yang berjalan lamban, akibatnya berdampak pada verifikasi peserta Diklat sehingga berdampak pada SPPD, sesuai dengan penjelasan diatas maka sebagai berikut:

“Kendala di Daerah adalah ketika berkas-berkas Peserta Diklat dikirim ke kita (Pusat) nah berkas-berkas itu sangat rawan karena terkadang dalam proses pengirimannya ke kantor Pusat lambat, atau kadang tidak nyampe, atau nyampe tapi lamban maka prosesnya masih sangat panjang. Akhirnya berdampak pada verifikasi pembayaran SPPD.” (wawancara AZ, Kasubag Pengelolaan Program Pendidikan dan Pelatihan ,Pada 24 Februari 2014)

Sistem Based Paper terlihat juga pada sistem persuratan atau penataan surat yang masih panjang. Dalam pelaksanaan pelatihan dan pendidikan memerlukan berbagai macam persuratan dari awal perencanaan program pengembangan, pelaksanaan program pengembangan dan evaluasi program pengembangan pegawai. Hal yang paling penting dalam pergerakan setiap program yaitu bersumber pada dana, program pengembangan pegawai belandaskan Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) yang merupakan program 5 (lima) tahunan sehingga dana yang

diperoleh telah diatur oleh APBN tetapi yang menjadi kendala adalah ketika tiap tahunnya anggaran tersebut turun dan pihak pusat melakukan pemangkasan dana, sebagai wujud efisiensi dana hal ini yang menghambat jalannya program, sesuai pernyataan dinas maka dijelaskan sebagai berikut:

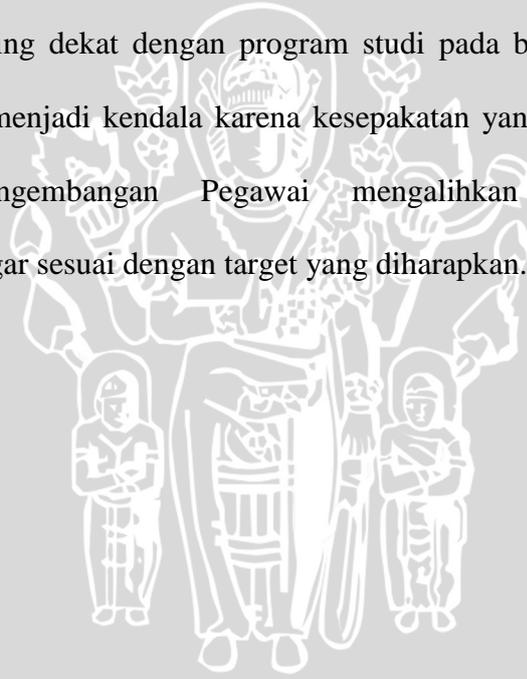
“Perubahan Ristensi Anggaran terkait misalnya potong semua anggaran berkaitan dengan perjalanan dinas, yaah itu sangat berpengaruh pada penyelenggaraan diklat.” (wawancara AS, Subbagian Pengelolaan Program Pendidikan dan Pelatihan, pada tanggal 5 Maret 2014).

Sesuai dengan penjelasan diatas bahwa anggaran menjadi hal terpenting yang sangat mempengaruhi jalannya pelaksanaan program sehingga dengan adanya potongan yang dilakukan pihak pemerintah menjadi faktor penghambat pelaksanaan. Untuk itu pihak Bagian Pengembangan Pegawai Ditjen Perbendaharaan memprioritasi program ditiap dan meminimalisir biaya dalam pelaksanaan program.

Adapula permasalahan pada sosialisasi terhadap program tersebut cukup kurang pada tahun pertama ini sehingga masih banyak unit vertikal yang belum mengetahui program-program dalam dokumen HCDP Beasiswa 2013, hal ini berdampak pada ketidak tercapaiannya target pada beasiswa. Permasalahan pada sosialisasi terhadap program tersebut yang cukup kurang mengakibatkan banyak unit vertikal yang belum mengetahui program-program pengembangan pegawai sehingga berdampak pada kurang maksimal dalam pencapaian pada target beasiswa.

Faktor Penghambat juga terjadi pada permasalahan kontrak yang belum baku antara pihak Bagian Pengembangan Pegawai dengan Universitas permasalahan ini berkaitan dengan kesepakatan kontrak setiap Universitas

yang berbeda-beda sehingga muncul permasalahan yaitu terkadang pihak universitas yang diijazahi tidak mampu menyelenggarakan program studi seperti dalam usulan sehingga Bagian Pengembangan Pegawai mengalihkannya pada program studi yang memiliki keterkaitan paling dekat dengan program studi pada usulan. Faktor penghambat-pun terkadang terjadi akibat ketidak pastian jumlah penerimaan beasiswa luar negeri (Eksternal) sehingga mengakibatkan selisih antara target dan realisasi program beasiswa luar negeri. Sebagai jalan keluarnya Bagian Pengembangan bersama pihak BPPK atau PPSDM mengalihkan pada program beasiswa dalam negeri dengan program studi yang memiliki keterkaitan paling dekat dengan program studi pada beasiswa luar negeri tersebut. Hal ini menjadi kendala karena kesepakatan yang tidak pasti membuat Bagian Pengembangan Pegawai mengalihkan kebutuhan pengembangan mereka agar sesuai dengan target yang diharapkan.



C. Analisis Dan Interpretasi Data

Uraian yang terdapat pada analisis dan interpretasi data ini berupaya memaparkan temuan-temuan pokok yang berkaitan dengan implementasi program pengembangan pegawai Ditjen Perbendaharaan sebagai wujud Reformasi Birokrasi dalam peningkatan kualitas kinerja pegawai dengan mengacu pada teori-teori yang digunakan.

1. Pelaksanaan Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) Ditjen Perbendaharaan

Kementerian Keuangan sebagai Instansi Pemerintahan berkiblat sesuai dengan konsep - konsep dari administrasi Publik dalam menjalankan proses kerja, menurut Chandler dan Plano (1988:29) yang dikutip oleh Yeremias (2004:3) bahwa Administrasi Publik merupakan Proses dimana sumberdaya dan porsenel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (*manage*) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik. Sesuai dengan konsep tersebut Kementerian Keuangan merupakan instansi terpenting dalam negara sebagai personel publik dan memiliki sasaran strategi yang di kelompokkan dalam 6 (enam) tema yakni Pendapatan Negara, Belanja Negara, Perbendaharaan Negara, Pembiayaan APBN, Kekayaan Negara, Pasar Modal dan Lembaga Keuangan *Non Bank*. Untuk menunjang pencapaian sasaran strategi dan program yang dibagi dalam lima tema tersebut disesuaikan dengan mengimplementasikan pilar-pilar Reformasi Birokrasi Kementerian Keuangan sebagai salah satu bagian dari paradigma Reformasi Administrasi yang telah diformulasikan menjadi 3 pilar

yaitu menyangkut Penataan Organisasi, Penyempurnaan Proses Bisnis, dan Pengembangan SDM, serta pengembangan Informasi dan Teknologi. Sasaran Strategi tersebut dalam pelaksanaannya dikoordinasikan untuk diformulasikan, diimplementasikan melalui disiplin ilmu administrasi publik, dan dikelola (*manage*) oleh unit eselon I Kementerian Keuangan sesuai bidangnya masing-masing dengan peraturan yang dilandasi dalam Keputusan Menteri Keuangan maupun Peraturan Menteri Keuangan. Administrasi publik juga merupakan seni dan ilmu dalam mengatur *public affairs* dalam melaksanakan tugas yang telah ditetapkan.

Tujuan Reformasi Birokrasi yaitu menaungi jalannya perubahan kearah yang lebih baik pada organisasi atau *Good Governance*, Menurut Michael Dugget yang dikutip oleh Suedy (2011) mendefinisikan Reformasi Birokrasi sebagai proses yang dilakukan secara terus menerus (*Continue*) untuk mendesain ulang birokrasi yang berada di lingkungan pemerintah dan partai politik sehingga dapat berdaya guna dan berhasil baik ditinjau dari segi hukum maupun politik. Secara konseptual dalam pelaksanaan reformasi birokrasi pada Kementerian Keuangan telah berjalan terus menerus secara berkelanjutan sehingga memberikan suatu perubahan di lingkungan Kementerian Keuangan, Perubahan tersebut berkaitan dengan perubahan yang terfokus pada 3 (tiga) pilar sesuai dengan kebutuhan dari unit eselon I dan dilandasi melalui peraturan yang telah dibuat.

Pada tahun 2012 Ditjen Perbendaharaan mengalami perbaruan pada tugas dan fungsi organisasi melalui PMK 169/PMK.01/2012 tentang

Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Ditjen Perbendaharaan yang diaplikasikan pelaksanaannya pada tahun 2013, hal ini merupakan salah satu bagian dari 3 (tiga) pilar reformasi birokrasi kementerian keuangan untuk merubah organisasi ke arah yang lebih baik. Dalam pelaksanaan PMK 169/PMK.01/2012 mengalami beberapa gap kompetensi pada pegawai Ditjen Perbendaharaan. Gap Kompetensi tersebut menjadi kendala yang dapat menimbulkan penurunan pada kualitas pegawai sesuai dengan pernyataan AS bahwa Sdm Ditjen Perbendaharaan terdiri dari 800 pegawai dengan berbagai varian sehingga untuk menyelaraskan antara perbaharuan pada perubahan organisasi dilaksanakan sebuah program pengembangan pegawai yang dibantu oleh pihak Bagian Pengembangan Pegawai Ditjen Perbendaharaan yang berfungsi memetakan kompetensi soft skill dan hard skill yang dibutuhkan dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi agar dapat mengisi gap kompetensi.

Berkaitan dengan fokus dalam program pengembangan pegawai untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai Ditjen Perbendaharaan yang berlandaskan salah satu uraian dari 3 (tiga) pilar Kementerian Keuangan yaitu pengembangan SDM sesuai dengan pilar manajemen peningkatan kualitas, maka penyelenggaraan berupa pendidikan dan latihan berbasis kompetensi. Adapun perbedaan mengenai Pendidikan dan pelatihan yaitu dalam konteks pelatihan pegawai terdapat penggunaan istilah yaitu diklat (pendidikan dan pelatihan) yang merupakan bagian dari proses pendidikan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan khusus seseorang atau kelompok,

sedangkan program pendidikan di dalam organisasi adalah suatu proses pengembangan pegawai menurut Notoatmodjo (2009:16) terdapat perbandingan antara Pendidikan dan Pelatihan melalui 6 (enam) karakteristik salah satu karakteristik yaitu pengembangan kemampuan pada pendidikan bersifat menyeluruh (*overall*) hal ini terlihat bahwa pendidikan lebih memiliki fokus yang menyelur dengan pembahasan yang lebih luas sedangkan pelatihan bersifat mengkhususkan (*spesific*) karena pelaksanaan diklat mengkhususkan pembahasan dalam pelatihannya sehingga lingkup diklat lebih kecil. Tidak hanya itu karakteristik kedua yaitu jangka waktu pelaksanaan bersifat panjang (*long term*) pada pendidikan dalam pelaksanaan pendidikan diperlukan waktu yang panjang berkisar 2-4 tahun untuk memperoleh penghargaan akhir proses yakni berupa gelar, sedangkan pelatihan bersifat pendek (*short term*) dalam pelaksanaanya diklat hanya membutuhkan waktu berkisar 2-3 minggu untuk mengikuti proses pelatihan dan memperoleh penghargaan akhir berupa sertifikat.

Melihat perbedaan dari beberapa karakteristik diatas bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan program pengembangan yang dipandang sebagai salah satu bentuk investasi dari sebuah organisasi. Investasi tersebut berawal dari keberadaan pegawai yang menjadi sebuah aset penting bagi organisasi. Agar memperoleh pegawai dengan kualitas dan kemampuan yang baik maka dibutuhkan sebuah pendidikan dan pelatihan. Sebagai suatu pelaksanaan yang berkaitan dengan aset organisasi yaitu pegawai maka program pengembangan pegawai merupakan salah satu wujud dari salah satu

Fungsi Operasional Menurut Swasto (2011:7), yaitu terdiri dari Fungsi Pengadaan sumber daya manusia, Fungsi Pengembangan sumber daya manusia, Fungsi Pemberian kompensasi, fungsi pengintegrasian, Fungsi Pemeliharaan sumber daya manusia, dan fungsi pemisahaan tenaga kerja.

Secara Konseptual Pengembangan Pegawai (*human resource development*) Menurut Bangun (2012: 200) adalah proses untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Sesuai dengan tugas dan fungsi Bagian Pengembangan Pegawai sangat berkaitan dengan definisi dari Pengembangan Sumber daya manusia yang merupakan usaha untuk mengurangi dan menghilangkan sebuah kesenjangan atau gap kompetensi pegawai yaitu kesenjangan kemampuan pegawai dengan yang dikehendaki oleh organisasi.

Melihat penjelasan pada keterangan diatas Ditjen Perbendaharaan berusaha meminimalisir tantangan untuk mensinergikan pegawai dengan kemampuan tugas dan fungsi mereka. Berdasarkan kenyataan tersebut Ditjen Perbendaharaan melalui Bagian Pengembangan Pegawai selaku unit Eselon III dalam menyelesaikan gap antara kemampuan dengan tugas dan fungsi yang diharapkan organisasi dengan melaksanakan sebuah Program pengembangan pegawai yang menggunakan konsep dokumen RPPSDM dan landasan hukum pada KMK 51/KMK.01/2012 tentang Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) Kementerian Keuangan yang didalamnya terdapat Program pengembangan Pegawai meliputi, 3 (tiga) program

pengembangan yaitu *Program Degree*, *Program Non Degree*, dan Program Pemanfaatan lulusan Pelatihan dan pendidikan (*Re-Entry Program*).

Secara Konseptual pada Konsep Leornaado Nedler (1970) yang dikutip oleh Notoadmoja (2009:75) mengenai Pengembangan sumber daya manusia atau pegawai dibagi kedalam 4 (empat) Bagian, yakni 1) Pelatihan Pegawai (*Employee training*), 2) Pendidikan Pegawai (*Employee Education*), 3) Pengembangan Pegawai (*Employee development*), dan 4) Pengembangan non-pegawai (*Non-Employee development*). Apabila mengkomperasikan dengan kenyataan pada Program Pengembangan Pegawai pada Ditjen Perbendaharaan, maka jelas terlihat Program Pengembangan Pegawai Ditjen Perbendaharaan telah menerapkan konsep Nedler (1970) meliputi pelaksanaan Program yang berkaitan dengan Pelatihan Pegawai (*Employee training*) berupa Program Non-Degree (tidak bergelar), mengenai Pendidikan Pegawai (*Employee Education*) berupa Program Degree (bergelar), Pengembangan Pegawai (*Employee development*), berupa Pemanfaatan Lulusan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai (*Re-Entry Program*), sedangkan pada Pengembangan non-pegawai (*Non-Employee development*) berupa keberadaan Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN). Sesuai Konsep Nedler (1970) bahwa konsep pengembangan sumber daya manusia itu telah diaplikasikan oleh Kementerian Keuangan khususnya Bagian Pengembangan Pegawai di Ditjen Perbendaharaan. Hal ini menggambarkan bahwa Kementerian Keuangan telah memperhatikan sebuah pengembangan pegawai demi mewujudkan pegawai yang berkualitas dan berkompeten.

a. Program Degree

Dalam pelaksanaan program pengembangan Pegawai telah diuraikan dalam penyajian yakni bahwa dokumen Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) merupakan dokumen yang memuat perencanaan program-program pengembangan sumber daya manusia di lingkungan Kementerian Keuangan dalam kurun 5 (lima) tahun meliputi program degree, non degree, dan re-entry program. Program degree tersebut merupakan program strategi intervensi jangka panjang yaitu pelaksanaan HCDP Beasiswa 2013-2017 berupa pendidikan beasiswa. Hal ini dibenarkan pihak Bagian pengembangan pegawai SetDitjen Perbendaharaan yakni sesuai dengan pernyataan HL bahwa HCDP atau RPPSDM merupakan rencana sumber daya manusia 5 (lima) tahun kedepan dengan membatasi pada 3 (tiga) beasiswa dan mengakomodir Desain Diklat sebagai kebutuhan jangka pendek. Program *degree* meliputi 3 (tiga) beasiswa yaitu Beasiswa Internal, Beasiswa Eksternal, dan Beasiswa Mandiri. Ketiga beasiswa ini merupakan alat pemenuhan dari dokumen HCDP 2013 sehingga bertujuan dapat meningkatkan kompetensi pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Pada awal 2013, HCDP Ditjen Perbendaharaan dalam melangsungkan pelaksanaan program *degree* menyesuaikan dengan kebutuhan SDM dengan tugas-tugas baru pada Ditjen Perbendaharaan Melalui PMK 169/PMK.01/2012 tentang Organisasi dan Tata kerja Instansi Vertikal Ditjen Perbendaharaan. Berdasarkan penjelasan diatas bahwa Program degree didukung dengan adanya sebuah data tabel 4 mengenai analisis program prioritas

berdasarkan Implementasi tugas dan fungsi baru ataupun tambahan yakni Anggaran Pemerintah Pusat, Anggaran Pemerintah Daerah, Kajian Fiskal, Akuntansi Pelaporan Keuangan, dan Internal Organisasi. Analisis prioritas program tersebut berkaitan dengan prioritas program studi berdasarkan target bidang studi meliputi EcoBus, MIPA, Finance, IT, Law, Psychology, dan others. dan program studi S1, S2, Dan S3

Program degree meliputi 3 (tiga) beasiswa yaitu 1) Beasiswa Internal merupakan beasiswa yang dibentuk pihak Ditjen Perbendaharaan sesuai dengan Anggaran Pendapatan Negara (APBN) dan berkerja sama dengan pihak Universitas dalam negeri pada program studi S1, dan S2. 2) Beasiswa Eksternal merupakan beasiswa yang ditawarkan pihak luar lingkup Ditjen Perbendaharaan dengan anggaran dari pihak luar pada program studi S2, dan S3. 3) beasiswa mandiri merupakan beasiswa dengan jalur mandiri tanpa perantara maupun penawaran dari pihak luar kepada Ditjen Perbendaharaan tetapi dalam pemilihan bidang studi sesuai dengan analisis prioritas program. Ketiga beasiswa tersebut dalam pelaksanaannya telah diatur dalam SOP (*Standar Operating Procedur*) dalam proses pendaftaran, penyeleksian, wawancara, penerimaan, dan pengumuman. Pada proses tersebut telah ditentukan bagaimana keberadaan pihak Bagian Pengembangan Pegawai untuk ikut serta dalam proses tersebut atau hanya sebagai pihak perantara dalam penyampaian informasi terkait beasiswa baru khususnya pada beasiswa eksternal kepada seluruh pegawai sehingga proses alur dari ketiga beasiswa tersebut berbeda-beda. Proses alur tersebut telah dijelaskan pada tabel 5 yakni

Alur Pendaftaran Beasiswa Internal dan Eksternal alur tersebut sesuai dengan kesepakatan dengan pihak universitas bersama dengan pihak penyelenggara luar, khusus alur pendaftaran beasiswa mandiri dilakukan dengan pihak universitas yang bersangkutan dengan pegawai Ditjen Perbendaharaan, tetapi pegawai tersebut tetap harus membuat surat izin kepada pihak Bagian Pengembangan Pegawai ketika tidak sesuai dengan prioritas organisasi maka pihak Bagian Pengembangan Pegawai dapat menolak beasiswa tersebut hal ini ditegaskan sesuai pernyataan TR.

Sesuai implementasi pada program degree bahwa pada tahun pertama 2013 cukup baik dan secara keseluruhan kegiatan pengelolaan beasiswa yang dilaksanakan pihak Bagian Pengembangan Pegawai SetDitjen Perbendaharaan telah diselesaikan dengan baik dan lancar sejak awal dari proses penawaran beasiswa, seleksi administrasi, wawancara internal, penyampaian nominasi peserta, penyampaian pengumuman hasil seleksi sampai dengan penerbitan surat tugas belajar. Tidak hanya itu ada beberapa gap kompetensi yang mencapai target atau sesuai bahkan melebihi target dengan total jumlah berdasarkan Komparasi Usulan dan Realisasi HC DP pada program studi S1 yaitu 4 peserta beasiswa, Program studi S2 yaitu 61 peserta beasiswa, dan program studi S3 yaitu 4 peserta beasiswa. Untuk beasiswa yang diperoleh dengan mekanisme beasiswa mandiri akan disamakan perlakuannya dengan beasiswa yang ditawarkan hal ini sesuai dengan pernyataan HF yang nantinya beasiswa mandiri akan berubah menjadi beasiswa eksternal setelah peserta beasiswa memperoleh surat tugas hal ini sesuai dengan ketentuan pada Surat

Edaran Menteri Keuangan nomor SE-25/MK.1/2013 tentang Pengajuan Izin Mengikuti Seleksi Program Beasiswa Mandiri di Lingkungan Kementerian Keuangan

Hasil peningkatan kinerja yang dihasilkan oleh program degree tidak langsung diperoleh dalam waktu yang singkat hal ini sesuai dengan karakteristik pada konsep Perbandingan antara Pendidikan dan Pelatihan menurut Notoatmodjo (2009:16) bahwa pendidikan termasuk kedalam karakteristik yang memiliki jangka waktu pendidikan yang panjang (*long term*) dan penghargaan akhir proses pendidikan berupa gelar ijazah sehingga peningkatan kinerja belum dapat dilihat. Pembahasan ini didukung pula dengan pernyataan dari HL bahwa program degree belum memberikan peningkatan yang signifikan dan masih dalam tahap proses pengembangan.

Secara keseluruhan *program degree* tersebut masih butuh realisasi yang tepat sasaran terhadap gap kompetensi agar *program degree* dapat mencapai target yang telah ditetapkan. Hal yang melandasi *program degree* tersebut tidak terpenuhi ataupun kurang terpenuhi diakibatkan karena dokumen HCDP beasiswa 2013 masih belum dijadikan pedoman secara penuh dalam penyelenggaraan program beasiswa internal atau eksternal, dan belum adanya sosialisasi dan publikasi yang cukup luas kepada unit vertikal Ditjen Perbendaharan.

b. Program Non Degree

Program Kedua meliputi Program *Non Degree* meliputi pelatihan (*training*) dan program pengembangan jangka pendek atau sering disebut dengan *Short course* sesuai dengan penjelasan dari MI bahwa program ini merupakan program diluar pendidikan bergelar. Program ini meliputi pelatihan-pelatihan *hard skill* maupun *soft skill* yang dilakukan pihak BPPK sesuai tugas dan fungsinya dan dibantu Pusdiklat dan Balai Diklat Keuangan Daerah, melalui lembaga pengembang pihak luar (Eksternal) dan pelatihan melalui Swakelola atau pihak Ditjen Perbendaharaan sebagai pelaksana Diklat. Konsep pelatihan menurut Ivancevich yang dikutip oleh Sutrisno (2009:67) yaitu sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang dijabatnya segera. Hakikatnya sebuah pelatihan dianggap dapat membantu pegawai dalam memahami suatu pengetahuan secara praktis dan penerapannya dapat dengan mudah atau langsung di implementasikan. Berkaitan dengan permasalahan mengenai gap kompetensi pegawai pada Ditjen Perbendaharaan sebuah pelatihan atau Diklat dapat mengatasi gap yang terkait kemampuan pegawai dengan harapan dapat merealisasikan nilai-nilai kementerian keuangan meliputi nilai intrergritas, profesional, sinergi, pelayanan dan kesempurnaan.

Hasil dari pelaksanaan program non degree berjalan cukup sesuai karena berdasarkan data tabel 14 terkait 19 desain diklat dengan data tabel 15 terkait realisasi pelaksanaan desain diklat tersebut maka telah terlaksana 16 diklat sesuai realisasi peserta yang telah diusulkan, hanya ada 3 diklat yang

tidak terlaksana. Pelaksanaan program non degree dalam dokumen RPPSDM terdiri dari Desain diklat yang di dalamnya ada dua bagian yaitu 1) Pelatihan berupa Diklat off-the job, on-the job dan e-learning oleh BPPK, Bagian Pengembangan Pegawai, Unit Teknis dan 2) Short-course/crash program universitas dalam dan luar negeri Pelatihan diklat. Menurut Bangun (2012:203) proses pelatihan yang sistematis meliputi 4 (empat) langkah yaitu, kebutuhan pelatihan, perancangan pelatihan, pelaksanaan, dan penilaian pelatihan. Dalam proses pelatihan menurut konsep Bangun (2012:203) Bagian Pengembangan Pegawai telah memetakan kebutuhan pelatihan yang menjadi tugas dan fungsi dari SubBag II Pengelolaan program pelatihan dan pendidikan, Secara kebutuhan pelatihan dibagi 3 (tiga) analisis meliputi organisasional, pekerjaan dan individu. Berdasarkan penjelasan AS bahwa proses penentuan Diklat ditentukan Bagian Pengembangan Pegawai melalui pembuatan desain diklat, dan penawaran program diklat oleh BPPK kepada Bagian Pengembangan Pegawai, maka kedua pelaksanaan tersebut ditetapkan melalui analisis kebutuhan organisasi, analisis tugas dan fungsi pegawai, dan analisis gap yakni kompetensi yang dibutuhkan dengan kompetensi SDM saat ini maka akan menghasilkan diklat yang sesuai kebutuhan organisasi.

Pada tahapan kedua yakni perancangan pelatihan meliputi tiga faktor terpenting yaitu, kesiapan peserta pelatihan, kemampuan pelatihan, dan materi pelatihan. Sesuai dengan perancangan pelatihan sesuai penjelasan AZ menggambarkan tahapan dalam perancangan pelatihan bahwa pihak Subbag II Pengelolaan Program Pelatihan dan pendidikan melangsungkan tahapan

perancangan pelatihan sesuai kesiapan peserta pelatihan dengan melihat pada *Traning Impact Analisis* (TIA) lalu memetakan sesuai kebutuhan organisasi melalui *Training Need Analysis* dengan menentukan beberapa kaitan dari sebuah Diklat khususnya pada peserta, kemampuan, dan materi pelatihan yang bertujuan agar mengoptimalkan disetiap pelaksanaan Diklat dan harapannya agar yang mengikuti pelatihan sesuai dengan kebutuhan dari organisasi, berkaitan dengan kemampuan pelatihan bagian pengembangan pegawai apabila kegiatan diklat *hard skill* maupun *soft skill* tersebut dilaksanakan oleh pihak Ditjen Perbendaharaan atau swakelola maka berdasarkan penjelasan AS pihak bagian pengembangan pegawai mencari pelatih atau nara sumber dari luar sesuai dengan diklat yang diinginkan dan materi pelatihannya disesuaikan dengan kebutuhan akan organisasi sesuai kemampuan pelatih, tetapi apabila kegiatan pelatihan ini berdasarkan program BPPK maka kemampuan pelatih telah disediakan pihak BPPK sesuai dengan Materi Pelatihannya, bagian Pengembangan Pegawai hanya pen jembatan antara para pegawai dengan BPPK sebagai pihak penyelenggaraan, pihak Bagian Pengembangan yang memformulasikan kebutuhan Organisasi.

Pada Pelaksanaan Pelatihan menegaskan metode pelatihan merupakan tahapan terpenting dalam sebuah pelatihan karena tahap ini proses pentransferan materi kepada peserta diklat, dalam pelaksanaannya pelatihan pihak Bagian Pengembangan telah sepenuhnya menyerahkan pelaksanaan Diklat terhadap pihak BPPK maupun Pusdiklat-pusdiklat keuangan apabila materi kebutuhan dari organisasi berupa pelatihan *hard skill* maupun *soft skill*

dinaungi pihak ini maka pelaksanaannya pelatihan seutuhnya telah menjadi tanggungan dari pihak BPPK. Tetapi apabila pelaksanaan merupakan program pelatihan swakelola maka metode - metode pelatihan dibuat pihak Bagian Pengembangan. Metode - metode pelatihan dapat dilakukan di dalam organisasi, di luar organisasi, dan pelatihan online melalui e-learning, metode ini dapat digunakan sesuai kebutuhan dari diklat tersebut.

c. Program Pemanfaatan Lulusan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai (Re-Entry Program)

Program pemanfaatan lulusan pendidikan dan pelatihan pegawai merupakan program pelengkap yang memberikan suatu kontribusi dalam mengevaluasi pelaksanaan program non degree seperti halnya pelaksanaan diklat. Pada program ini keterkaitan program *non degree* sangat besar karena berhasilnya suatu diklat dilihat dari lulusan diklat yang memberikan hasil yang lebih baik terhadap tugas dan fungsi baru yang telah dipelajari, dengan tujuan bagaimana peserta diklat dapat memberikan hasil sesuai dengan perubahan organisasi. Sehingga program pemanfaatan lulusan pendidikan dan pelatihan pegawai juga berhubungan dengan konsep menurut Bangun mengenai proses pelatihan yang sistematis pada tahap terakhir.

Tahapan terakhir pada proses Pelatihan Menurut Bangun (2012:203) yakni penilaian pelatihan, tujuan penilain menjadi hal yang ditunggu-tunggu peserta diklat karena penilaian tersebut merupakan hasil dari kemampuan peserta diklat dalam menyerap materi-materi diklat. Berdasarkan hasil wawancara AZ, bahwa semua pelatihan dari pihak BPPK maupun Pusdiklat-

Pusdiklat Keuangan bertanggung jawab akan pelaksanaan proses diklat sampai dengan evaluasi penilaian diklat. Tidak hanya itu segala bentuk diklat yang diikuti pihak ditjen perbendaharaan yang diselenggarakan pihak BPPK memperoleh penilaian pasca diklat.

Dalam Penilaian dalam pelaksanaan diklat ada beberapa tahapan yang dimiliki pihak BPPK dalam melangsungkan penilaian yakni tahapan PQR, Pre Post, dan penilaian 360 Derajat, sesuai dengan hasil wawancara SD selaku Staf Pengelolah hasil diklat Pusdiklat Perbendaharaan dan Anggaran pada penjelasan diatas maka penilaian diklat berkisar pada sebuah persyaratan dengan tahapan penilaian PQR yaitu penilaian yang berlangsung ketika diklat dengan menilai kehadiran peserta (P), aktivitas peserta (Q), dan ujian (R). Tetapi ada pula diklat yang dalam penilaian hanya menilai dengan ujian maupun hanya *Pre Post*, Penilaian dengan Ujian akan memperoleh sertifikat kelulusan tetapi apabila peserta dinyatakan tidak sesuai atau tidak lulus maka adanya pengulangan ujian sehingga adanya kesempatan kembali untuk para peserta yang tidak diberikan sertifikat, ketika dia tidak lulus kembali maka dia hanya diberikan surat keterangan telah mengikuti Diklat, sedangkan dengan proses *Pre Post* semua peserta memperoleh Sertifikat tanpa membedakan lulus atau tidaknya. Untuk mendukung aplikasi materi diklat yang telah diperoleh maka peserta diklat setelah melaksanakan diklat wajib membentuk sebuah tim untuk mengajarkan kepada lingkup kerja yang berkaitan dengan diklat yang telah diikuti ke dalam suatu forum (*Sharing Knowledge*) yaitu Gugus Kendali

Mutu (GKM) sebagai upaya peningkatan kapasitas kemampuan bagi Tim Kajian Fiskal Kanwil Ditjen Perbendaharaan.

Adapula penilaian yakni penilaian 360 Derajat yang merupakan penilaian yang menilai seberapa jauh materi diklat yang diberikan pihak BPPK dalam pemanfaatan pada pihak peserta, penilaian itu pada pasca diklat berkisar setelah 3 (tiga) atau 6 (enam) bulan setelah diklat yang dilaksanakan oleh pihak BPPK. Penilaian tersebut melalui penilaian yang terdiri dari perilaku pihak peserta diklat tersebut dalam melaksanakan tugas dan fungsinya yang dinilai oleh pihak atasan, rekan kerja, dan bawahan. Pada penjelasan mengenai Penilaian diatas bahwa konsep penilaian sesuai kriteria menurut Bangun Berkaitan meliputi Kriteria berdasarkan sifat, perilaku, dan hasil telah diimplementasikan dalam Program Pengembangan Pegawai secara cukup baik.

Tujuan dari Program Pengembangan adalah memberikan peningkatan kinerja pegawai, Menurut bangun pada bahwa hasil kinerja dilihat dari sebuah perbandingan antar standar kinerja dengan hasil pekerjaan pegawai. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai pekerja dengan standar pekerjaan. Penilaian kinerja dapat ditinjau ke dalam jumlah dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan pegawai dengan periode tertentu. Ditjen perbendaharaan pada awal pembentukan Reformasi Birokrasi telah menggunakan Standar Kinerja dan pengukuran kinerja pada tahun 2007 telah menggunakan BSC (*Balance Scorecard*) sebagai alat manajemen strategi untuk menerjemahkan visi, misi dan strategi yang tertuang dalam Rencana Strategis (Renstra) dan Road Map Kemenkeu ke dalam suatu peta strategi.

Tahun 2012, pelaksanaan pengukuran kinerja di Kementerian Keuangan diatur melalui Keputusan Menteri Keuangan (KMK) nomor 454/KMK.01/2011 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan. Peraturan Menteri Keuangan (PMK) ini menetapkan bahwa setiap pegawai di Kementerian Keuangan akan diukur kinerjanya melalui dua komponen, yaitu IKU dan perilaku atau DP3. KMK tersebut juga mengatur tentang penetapan pengelola kinerja, kontrak kinerja, penyusunan dan perubahan peta strategi, IKU, target, inisiatif strategis dan pelaporan capaian kinerja di Kementerian jadi setiap pegawai memiliki kesesuaian dan pengoptimalisasi dengan tugas dan fungsi yang diemban sehingga memberikan keefisienan pada organisasi.

Selama proses program pengembangan pegawai meliputi pelatihan maupun pendidikan telah selesai dilaksanakan maka akan berdampak pada kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas dan fungsinya sehingga memberikan dampak pada kualitas kinerja pegawainya. Apabila dikaitkan Konsep Standar Kinerja Menurut Bangun (2012:231) maka dibutuhkan kolaborasi antara persyaratan atau standar pekerjaan dengan hasil pekerjaan sehingga akan mudah menilai kinerja pegawai. Sesuai kenyataannya Penilaian kinerja pegawai Kementerian Keuangan khususnya Ditjen Perbendaharaan telah mengaplikasikan Program IKU, yang terdiri dari dua penilaian yaitu CKP (capaian Kinerja Pegawai) dan NP (nilai Perilaku) yang dimulai pada setiap awal tahun dari target pekerjaan pegawai selama setahun, masing-masing pegawai menetapkan kontrak kinerja yang berisi IKU (tolak ukur keberhasilan

dari Sasaran Strategi yaitu sasaran jangka panjang yang langsung berasal dari pernyataan misi organisasi), realisasi tahun sebelumnya dan target capaian IKU pada akhir tahun. Kontrak kerja ditandatangani oleh pegawai yang bersangkutan dengan atasan langsung dan capaian bobot menjadi score dari pencapain hasil, penilaian kinerja tersebut dihitung sesuai dengan hasil CKP dan NP dari pegawai hal ini dijelaskan sesuai penjelasan dari HM yang didasari sesuai dengan landasan hukum KMK 454/PMK.01/2011 tentang pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan, pada proses penilaian kinerja pegawai masih bersifat rahasia sehingga tidak dapat dipublikasikan.

Pada periode tahun berjalan dilakukan juga penilaian kinerja dan penilaian perilaku yang sering disebut dengan DP3. Penilaian kinerja dilakukan secara triwulanan dan semesteran, sedangkan penilaian perilaku dilakukan semesteran. Melihat penilaian kinerja dan organisasi di tahun 2013 pada Kementerian Keuangan maka sudah cukup sesuai dengan konsep menurut Bangun (2012:235) tentang 3 (tiga) kriteria dalam penilaian kinerja yakni pada penilaian sifat dan perilaku dilaksanakan melalui penilaian NP dan DP3 sedangkan kriteria berdasarkan hasil dilaksanakan dengan Penilaian CKP sehingga disimpulkan bahwa Program Pengembangan Pegawai telah mengaplikasikan ketiga kriteria menurut bangun.

Hasil dari pelaksanaan program pemanfaatan lulusan pendidikan dan pelatihan (*Re-Entry Program*) telah berjalan dengan sesuai melalui *Sharing Knowledge* yang dilakukan pada saat GKM bahwa sesuai dengan wawancara AS peserta memaparkan materi yang diperoleh kepada pegawai dilingkup

bidangnya untuk mentransfer ilmu yang diperoleh sehingga diklat tersebut memberi manfaat baik terhadap individu maupun terhadap organisasi atau unit kerja, dan penilaian 360 derajat pascadiklat bahwa pihak peserta diklat telah mengimplementasikan materi diklat yang telah diperoleh dengan baik sesuai kebutuhan pada tugas dan fungsi didukung dari data yang diperoleh dari pusdiklat perbendaharaan berkaitan dengan laporan evaluasi pascadiklat pembinaan perbendaharaan pada Kanwil DJPB 2013 Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan yakni diklat tersebut telah memberikan kontribusi berkaitan peningkatan kompetensi alumni atau peserta diklat sebesar 94,7% dan memberikan manfaat terhadap tugas dan fungsi pada alumni sebesar 84,2%.

Sehingga program pemanfaatan lulusan pendidikan dan pelatihan memberikan dukungan dalam mewujudkan prestasi kinerja pegawai yang diberikan atas hasil dari Survei *Strategi Focused Organization* (SFO) Tahun 2013 dengan menempati nilai tertinggi di antara unit eselon I Kementerian Keuangan memperoleh sebesar 4,89 (skala indeks 1 s.d 6) atau pada level "we are best practice at this" survei tersebut diselenggarakan oleh Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan. Hal ini juga didukung dengan hasil wawancara AZ yang menggambarkan bahwa Ditjen Perbendaharaan telah dapat melaksanakan langkah-langkah dalam mencapai prinsip-prinsip SFO. Faktor pendukung yang mempengaruhi keberhasilan implementasi tersebut yaitu adanya monitoring dan review, arahan dan motivasi terhadap pencapaian kinerja, serta sinergi antara atasan

dengan pengelola IKU dalam pengelolaan kinerja yang didukung pula melalui Sharing Knowledge pada GKM dan Penilaian 360 derajat pasca diklat

Program pengembangan menjadi salah satu alat penyelesaian gap kompetensi pada pegawai, apabila program pengembangan terus menerus digulir sesuai perubahan organisasi maka akan memberikan dampak positif untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai dan organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Semakin giat pihak Bagian Pengembangan Pegawai menata pengembangan pegawai maka makin sempurna perolehan prestasi pihak Ditjen Perbendaharaan dalam meningkatkan Kinerja Pegawai.

Pelaksanaan Program Pengembangan melalui dokumen Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) Kementerian Keuanga telah memberikan peningkatan dengan perolehan penilaian pada kinerja organisasi sesuai dengan penjelasan AS bahwa pada tahun 2013 Nilai Kinerja Organisasi (NKO) Ditjen Perbendaharaan mencapai 105,22 %, perolehan nilai tersebut masuk kedalam kategori tinggi sesuai dengan penjelasan HM bahwa capaian CKP (Capaian Kinerja Pegawai) ditentukan oleh nilai indeks sebagai berikut , warna hijau dengan indeks capaian $\geq 100\%$, kuning $80\% \geq$ indeks Capaian $< 100\%$, dan merah indeks capaian $< 80\%$ hal ini sama dengan perhitungan dalam NKO sehingga perolehan 105,22 % menunjukkan bahwa $NKO \geq 100\%$.Ditjen Perbendaharaan juga memperoleh prestasi kinerja dengan dua capaian terbaik dalam pelaksanaan kontrak kinerja Kemenkeu-one Ditjen Perbendaharaan Tahun 2013 yaitu, pertama Indeks kepuasan pengguna layanan Ditjen Perbendaharaan lebih tinggi dari pada

indeks rata-rata kementerian keuangan. kedua, nilai reformasi birokrasi Ditjen Perbendaharaan menempati peringkat pertama di antara unit eselon I kementerian yang memiliki unit vertikal, dan lebih tinggi dari nilai rata-rata kementerian keuangan.

Penjelasan - penjelasan diatas mengenai Program Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) Ditjen Perbendaharaan. Apabila dikaitkan dengan konsep implementasi kebijakan Jones menurut Widodo (2013:89) mengenai 3 (tiga) aktivitas implementasi kebijakan publik, yaitu:

- A. **Tahap pertama yaitu, *organization*** merupakan pengorganisasian yang mengarah pada proses kegiatan pengaturan dan penetapan siapa yang menjadi pelaksana kebijakan, mana yang akan melaksanakan, dan siapa pelakunya, dan pelaksanaan pendukung dalam program kebijakan tersebut. Pada Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) Ditjen Perbendaharaan proses program kegiatan ini telah diatur sesuai dengan kebutuhan dari organisasi yang pada awalnya telah ditetapkan yaitu :
 1. Pengelolaan Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) Kementerian Keuangan yakni, 1) pengelolaan tingkat pusat yang dilaksanakan oleh pihak Biro SDM Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan, selaku pengelolaan dan pembina kepegawaian di lingkungan Kementerian Keuangan. 2) Pengelolaan tingkat unit dilaksanakan oleh bagian yang memiliki tugas dan fungsi sebagai pengelola kepegawaian di tingkat unit eselon I, seperti halnya pada program pengembangan pegawai di Ditjen

Perbendaharaan dilaksanakan oleh Bagian Pengembangan Pegawai diselenggarakan oleh eselon III dan dibantu pihak Sekeretaryat Jenderal Ditjen Perbendaharaan dalam menganalisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan, melaksanakan pengembangan SDM dilingkup Ditjen Perbendaharaan, melakukan analisis, evaluasi dan pelaporan secara berkala atas hasil evaluasi implementasi Rencana Program Pengembangan SDM tingkat unit kepada tingkat pusat.

3) Unit Pelaksana dilaksanakan oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK). Unit ini mengupayakan pemenuhan pada bidang studi, kuota pendidikan dan pelatihan yang direncanakan dalam Rencana Program Pengembangan SDM. Pada Pelaksanaan Dokumen Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) pada Ditjen Perbendaharaan telah di implementasikan selama setahun dari tahun 2013 sampai dengan sekarang. Pada tahapan pertama pengelolaan Rencana Program Pengembangan Sumber daya manusia, Pengelolaan Tingkat Unit pada pelaksanaannya telah melakukan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan sebelum dokumen Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) disahkan pihak Bagian Pengembangan Pegawai dengan pihak Sekretariat Jenderal dan BPPK membicarakan kebutuhan dari organisasi pada tahun 2013 yang mengkhhususkan pada PMK 169/PMK.01/2012

2. Mekanisme Pengelolaan Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) Kementerian Keuangan, pada tahap ini terdiri dari 3 (tiga) tahap yaitu, 1) tahap perencanaan berupa identifikasi- identifikasi pada

sdm yang ada berserta kompetensinya, jenis kompentensinya, kesenjangan kompetensi, jenis dan jumlah diklat, dan penyusunan beberapa alternatif dalam mengatasi kesenjangan kompetensi tersebut, koordinasi dengan Biro SDM dan BPPK, dan sosialisasi dokumen Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM). 2) Tahap Pelaksanaan meliputi kesesuaian program Diklat maupun program studi sesuai data dalam dokumen Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM), keikutsertaan pegawai dalam pelaksanaan tersebut, dan pemanfaatan program Diklat bagi organisasi. 3) Tahap Pengawasan, tahap ini dilaksanakan oleh Biro SDM selaku pembina kepegawaian Kementerian Keuangan bersama dengan BPPK selaku pelaksana program Diklat, pengawasan tersebut meliputi tahap memastikan program tersebut sesuai dengan rencana, dan memonitor program tersebut yang sedang berlangsung. Tahap kedua tersebut telah dilaksanakan sesuai dengan dokumen Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) yang sudah ditetapkan, dokumen yang telah ditetapkan diimplementasikan sesuai dengan Kalender Diklat dan sesuai dengan jadwal penawaran pada beasiswa eksternal maupun internal.

3. Pelaporan Pengelolaan RPPSDM, pelaporan dilaksanakan oleh pengelola yakni Bagian Pengembangan Pegawai Ditjen Perbendaharaan bersama bersama dengan Sekretariat Jenderal Ditjen Perbendaharaan berupa 2 (dua) laporan yaitu, laporan semesteran yakni penyampaian laporan kepada pengelola tingkat pusat terkait program pengembangan SDM di tiap unit yang telah diimplementasikan. Laporan tersebut berisi tentang rekapitulasi program

pengembangan SDM yang telah dilaksanakan masing-masing unit beserta evaluasi dan analisisnya, dan laporan akhir ini dilaksanakan pihak pengelola tingkat pusat yang menyusun laporan-laporan implementasi Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) masing-masing unit eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan setiap satu tahun sekali. Analisis dan evaluasi yang telah dilakukan pihak Ditjen Perbendaharaan telah dilaksanakan dengan pelaksanaan Review RPPSDM pada tahun 2013 yang diselenggarakan pada bulan ke-6 dan pada awal bulan 2014.

- B. Aktivitas implementasi kebijakan menurut Jones pada tahap kedua berupa *Interpretation***, yaitu tahapan penjabaran sebuah kebijakan yang masih bersifat abstrak kedalam kebijakan yang lebih bersifat teknis operasional. Seperti halnya Keputusan Menteri Keuangan No. 51/KMK.01/2012 merupakan kebijakan yang telah bersifat operasional karena pada awalnya kebijakan umum atau kebijakan strategis akan dijabarkan ke dalam kebijakan manajerial dan kebijakan manajerial akan dijabarkan dalam kebijakan teknis operasional yakni dari tahapan Undang-undang No. 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil dan Keputusan Presiden Nomor 56/P Tahun 2010 maka terbentuknya sebuah Keputusan Menteri Keuangan yaitu KMK No. 51/KMK.01/2012 tentang Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Keuangan.

C. Tahapan Ketiga dalam aktivitas implementasi kebijakan yaitu

Application, merupakan tahap penerapan rencana proses implementasi kebijakan kedalam realitas kenyataan. Tahapan ini menjadi sebuah proses perwujudan dalam pelaksanaan Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM). Pada penelitian ini tahapan *Application* RPPSDM pada tahun 2013-2014 telah berlangsung cukup baik pada tahun pertama sehingga dapat memperoleh prestasi yang sangat baik dilihat dari capaian NKO tahun 2013 mencapai 105,22% dengan kategori tinggi, 2 (dua) prestasi pada capaian terbaik dalam pelaksanaan Kontrak Kinerja KemenKeu-One, dan prestasi berdasarkan survey Focused Organization (SFO) sebesar 4,89 pada level *“we are the best practice at this”*. Implementasi yang telah dilakukan telah cukup sesuai dengan Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) Ditjen Perbendaharaan, dan untuk menyempurnakan program ini maka tahapan pencapaian rencana yang belum tercapai dapat dilaksanakan pada tahun kedua, karena program ini memiliki kurun waktu 5 (lima) tahun dalam pencapaiannya sehingga butuh keberlanjutan disetiap tahunnya untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

1. Faktor Pendukung Dan Penghambat dalam Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) di Ditjen Perbendaharaan

a. Faktor Pendukung

Salah satu Faktor Pendukung Bagian Pengembangan Ditjen Perbendaharaan dalam program pengembangan pegawai pada tahun 2013,

1) Keberadaan Konsep dan Landasan Hukum

Dalam mengatur rencana program pengembangan dengan keberadaan konsep dokumen dengan Payung Hukum berupa Keputusan Kementerian Keuangan Nomor 51/KMK.01/2012 tentang Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) Kementerian Keuangan, memberikan kemudahan bagi Ditjen Perbendaharaan dalam memetakan kebutuhan organisasi dengan tujuan menyelesaikan gap Kompetensi Pegawai dan dapat meningkatkan kualitas kinerja pegawai terkait tawaran dari pihak eksternal yaitu *program degree* maupun *Non degree*

2) Sistem Elektronik SUNTARA

Adanya aplikasi sistem elektronik untuk mengakses program pengembangan pegawai Ditjen Perbendaharaan secara modern, efisien, efektif, dan ekonomis dan dapat diakses program tersebut oleh kantor Pusat dengan seluruh pegawai di unit vertikal melalui Aplikasi Suntara (Sistem Penyusunan dan Penataan *Training*) yaitu Aplikasi yang menjembatani kepentingan BPPK, Kanwil/Direktorat, Panitia Lokal dan

Sekretariat Ditjen Perbendaharaan dalam penyampaian informasi penyelenggaraan dan keikutsertaan Diklat dan dokumen penyelesaian perjalanan dinas.

3) Penawaran Beasiswa dari Pihak Eksternal

Penawaran Beasiswa yang sesuai Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) dari Ditjen Perbendaharaan akan mempermudah proses pencapaian sinergi antara kebutuhan organisasi dengan harapan yang ingin dicapai, penawaran tersebut memberikan keuntungan pihak Ditjen Perbendaharaan untuk menyebarkan pegawainya dilingkup pendidikan yang lebih luas dengan kualitas yang baik diberbagai universitas luar negeri maupun dalam negeri. Penawaran ini juga meminimalisir biaya negara (APBN) karena beasiswa yang ditawarkan menjadi tanggungan seutuhnya pihak penyelenggara beasiswa.

b. Faktor Penghambat

1) Sistem Manual Paper Based

Permasalahan mengenai sistem manual *Papper Based* yakni pada Pengurusan Surat Perintah Pencairan Dana (SPPD) dan proses sistem persuratan ataupun penataan surat dengan berbagai macam Surat berupa surat Izin, Surat Keterangan maupun Surat lainnya yang berkaitan dengan Peserta Diklat maupun Peserta yang mengikuti Beasiswa masih diwarnai dengan administrasi dengan sistem manual Paper Based, terkait pengiriminan berkas-berkas peserta diklat dari unit vertikal ke pusat yang berjalan lamban, yang berdampak pada verifikasi peserta diklat dan

SPPD. Sedangkan Pengiriman terhadap beragam macam surat dalam pelaksanaannya masih melalui prosedur yang panjang.

2) Terbatasnya Dana

Program Pengembangan Pegawai sesuai dengan Dokumen Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) merupakan program yang dilaksanakan selama 5 (lima) tahun, sehingga rancangan anggaran dananya pun telah di koordinasikan pada Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN), tetapi permasalahannya adalah disetiap tahun adanya pemangkasan dana yang dilakukan pihak pusat terkait efisiensi dana sehigga timbul keterbatasan dana disetiap tahunnya akibat pemangkasan dana yang mempengaruhi jalannya program pengembangan.

3) Kurangnya Sosialisasi

Pencapaian Program Beasiswa yang belum mencapai target gap kompetensi pada tahun 2013 dikarenakan kurangnya sosialisasi Pihak Unit Vertikal Ditjen Perbendaharaan. Hal ini memberikan sebuah penjelasan bahwa HCDP beasiswa belum dijadikan Pedoman secara penuh dalam penyelenggaraan program beasiswa internal atau eksternal.

4) permasalahan Kontrak yang belum baku

Dalam penyelenggaraan Pelaksanaan Beasiswa Eksternal dibutuhkan sebuah kontrak yang menjembatani kerja sama antara pihak penyelenggara dengan Bagian Pengembangan Pegawai. Kenyataannya kesepakatan kontrak pada setiap Universitas berbeda-beda sehingga muncul permasalahan yang terjadi yakni terkadang pihak universitas yang dijajaki

tidak mampu menyelenggarakan program studi sesuai dalam usulan , dan ketidak pastian jumlah penerimaan Beasiswa Luar Negeri (Eksternal) sehingga mengakibatkan selisih antara target dan realisasi program beasiswa luar negeri.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang disajikan diatas maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Perubahan organisasi pada Ditjen Perbendaharaan pada PMK 169/PMK.01/2012 tentang Tata Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Ditjen Perbendaharaan memunculkan sebuah gap kompetensi antara pegawai sehingga Ditjen Perbendaharaan mengimplementasikan sebuah program pengembangan pegawai berlandaskan pada PMK No. 51/PMK.01/2012 tentang Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Keuangan (RPPSDM), yang didalamnya terdapat 3 (tiga) Program meliputi Program Degree, Program Non Degree dan Program Pemanfaatan Lulusan Pendidikan dan Pelatihan (Re-Entry Program). Program ini menjadi program yang menjembatani permasalahan gap kompetensi pegawai sesuai dengan tugas dan fungsi baru ataupun tambahan. Pada Program *Degree* terbagi 3 (tiga) Program Beasiswa yakni Program Beasiswa Internal, Beasiswa Eksternal, dan Beasiswa Mandiri yang sangat berperan aktif dalam mengembangkan kemampuan Pegawai. Dalam pelaksanaannya cukup sesuai dengan usulan dan realisasi pada program beasiswa (HCDP 2013) tetapi

masih perlu ditingkatkan melalui sosialisasi kepada pihak pegawai DJPB secara menyeluruh.

2. Sedangkan pada Program *Non Degree* pelaksanaannya meliputi *Training Need Analysis* (TNA) dan Desain Diklat sebagai program pengembangan jangka pendek atau sering disebut dengan *Short course*. Program ini menekankan pada Pelatihan *Soft Skill* dan *Hard Skill*, dalam pelaksanaannya program pelatihan pelaksanaannya dibantu BPPK bersama dengan Pusdiklat-pusdiklat dan BDK daerah apabila dibutuhkan penambahan pada diklat yang tidak dimiliki oleh BPPK, Bagian Pengembangan Pegawai dapat melangsungkan Diklat swakelola. Dalam pelaksanaannya Program ini telah cukup sesuai dengan usulan dan realisasi program diklat pada desain diklat tahun 2013 hanya ada 3 (tiga) diklat yang tidak terlaksana.
3. Pada program Pemanfaatan Kelulusan Pendidikan dan Pelatihan atau *Re-Entry Program* merupakan program pendamping kedua program tersebut yang bertujuan untuk mengoptimalkan pemanfaatan ilmu dan keterampilan yang telah diperoleh peserta diklat guna kepentingan organisasi dan pegawai yang bersangkutan. Dalam pelaksanaannya *Re-entry Program* pada tahun 2013 lebih dikhususkan pada pemanfaatan program non degree atau Diklat yang telah cukup sesuai dalam memberikan optimalisasi berupa evaluasi pasca diklat yang direalisasikan melalui pembentukan tim (*Sharing Knowledge*) dalam pelaksanaan GKM (Gugus Kendali Mutu) untuk mensosialisasikan

materi yang diperoleh pegawai kepada organisasi ataupun unit kerjanya, dan dibantu dengan penilaian pasca diklat oleh BPPK dengan metode penilaian 360 derajat setelah 3(tiga) atau 6 (enam) bulan setelah diklat.

4. Hasil dari implementasi RPPSDM sesuai ketiga program diatas secara keseluruhan telah cukup baik dan sesuai pada tahun 2013 karena menunjukkan adanya peningkatan kinerja pegawai melalui penilaian kinerja secara menyeluruh atau organisasi dengan beberapa prestasi yang diperoleh pihak ditjen perbendaharaan, 1) Prestasi dalam pelaksanaan Kontrak Kinerja KemenKeu-One memperoleh dua capaian terbaik yakni pertama: indeks kepuasan penggunaan layanan Ditjen Perbendaharaan memperoleh nilai lebih tinggi dari indeks rata-rata KemenKeu dan kedua, nilai reformasi birokrasi Ditjen Perbendaharaan menempati peringkat pertama di antara unit eselon I KemeKeu yang memiliki unit vertikal, dan lebih tinggi dari nilai rata-rata KemenKeu. 2) Prestasi NKO (Nilai Kinerja Organisasi) Ditjen Perbendaharaan pada tahun 2013 mencapai 105,22% dengan kategori tinggi. 3) Prestasi dalam survei SFO (Strategy Focused Organization) tahun 2013, Ditjen Perbendaharaan menempati nilai tertinggi di antara unit eselon I KemenKeu sebesar 4,89(skala indeks 1 s.d 6) atau pada level *"we are the best practice at this"*. Prestasi diatas menunjukan keberhasilan dari penataan dalam pengembangan pegawai yang jelas sesuai dengan rancangan dokumen tentang Rencana Program

Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) sehingga dapat membentuk Ditjen Perbendaharaan unggul dalam beberapa prestasi di antara unit eselon I KemenKeu. Peningkatan kinerja pegawai sangat mempengaruhi prestasi yang diperoleh dari organisasi.

5. Faktor pendukung dalam program pengembangan Pegawai yaitu pertama, adanya dokumen Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) yang berlandaskan pada KMK. 51/PMK.01/2012 yang menata secara rapi program-program pengembangan dengan penyelesaian gap kompetensi sesuai kebutuhan organisasi serta mendukung dalam memudahkan dan memberikan pedoman terkait penyelenggaraan dalam program diklat maupun program beasiswa yang dibutuhkan organisasi. Kedua, Dalam pelaksanaan *Program Degree* dan *Non Degree* telah dilengkapi dengan aplikasi berbasis web yang mendukung jalannya program pengembangan yaitu SUNTARA, berfungsi agar seluruh pegawai dapat mudah mengakses terkait program pengembangan. Ketiga, Keberadaan penawaran beasiswa eksternal memberikan kemudahan bagian pengembangan pegawai untuk menyelesaikan gap kompetensi yang terjadi dan meminimaisir pengeluaran dana APBN
6. Faktor penghambat dalam pelaksanaan yaitu pertama, masih adanya sistem *paper based* hal ini mengakibatkan keterlambatan verifikasi dan berdampak pada SPPD tidak hanya itu sistem persuratan dengan prosedur yang panjang menggambarkan ketidak efisien, efektif, dan

ekonomis dalam pelaksanaan persuratan. Kedua, terbatasnya dana akibat tiap tahun kantor pusat memangkas dana APBN sehingga menghambat jalannya program pengembangan pegawai dan masih dibutuhkan sosialisasi dengan pegawai mengenai usulan dari program pengembangan yang tertuang pada dokumen Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) karena mengakibatkan ketidak selarasnya antara beasiswa yang diikuti pegawai dengan kebutuhan organisasi. Ketiga, Permasalahan juga terjadi karena kontrak yang belum baku antara penyelenggara beasiswa eksternal sehingga mengakibatkan kesepakatan-kesepakatan antar universitas berbeda-beda.



B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Perbaikan mengenai sistem *paper based*, tidak dipungkiri program pengembangan pegawai diikuti seluruh pegawai Ditjen Perbendaharaan dengan lingkup yang sangat luas sehingga dibutuhkan sistem *paper less* agar dapat mudah terjangkau dan proses pelaksanaanya dapat mudah dilakukan dengan waktu yang singkat.
2. Pelaksanaan Program Pengembangan Pegawai tidak akan sesuai dengan target yang diharapkan terkait pada dokumen Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) apabila tidak melaksanakan sosialisai yang gencar, sehingga diharapkan pada tahun 2014 ini dapat menyempurnakan target-target yang belum tercapai sesuai dengan strategi intervensi jangka panjang maupun strategi jangka menengah dengan sosialisasi terhadap seluruh pegawai Ditjen Perbendaharaan khususnya pada unit vertikal melalui media cetak maupun media elektronik dengan harapan target-target beasiswa dapat mudah dicapai.
3. Pada *Program Degree* terkait Beasiswa diperlukan pembakuan kontrak yang sama terhadap pihak universitas sehingga diharapkan dapat dengan mudah dalam pemantau pelaksana dengan kesepakatan yang telah disepakati, sehingga harapannya mampu

meminimalisir permasalahan-permasalahan yang terjadi dengan pihak Universitas.

4. Pada Program Pemanfaatan Pendidikan dan Pelatihan atau *Re-entry Program* perlu ditingkatkan sosialisasi kepada pihak penyelenggara diluar pelaksanaan diklat BPPK yakni diklat Swakelola agar menerapkan penilaian 360 derajat pasca diklat. Hal ini bertujuan agar pihak penyelenggara diklat swakelola dapat menilai pegawai secara perilaku dalam menerapkan materi-materi diklat dalam mengaplikasikan tugasnya sesuai dengan kebutuhan organisasi dan mengevaluasi materi diklat yang telah diberikan.
5. Program Pengembangan Pegawai merupakan program yang sangat diperlukan organisasi dalam berkembang sehingga setiap adanya sebuah dimensi perubahan dapat dengan ditangani dengan strategi intervensi yang telah ditetapkan dalam Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) melalui jangka panjang, menengah ataupun pendek. Untuk itu diharapkan program pengembangan pegawai sesuai dokumen Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) dapat terus menjadi dokumen keberlanjutan dan selalu mengalami proses evaluasi agar kedepannya selalu ada perbaikan dan inovasi-inovasi baru yang dapat diinput kedalam dokumen tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

Admin Dinas Tata Ruang Provinsi DKI Jakarta. Wilayah Jakarta Pusat. Diakses Online pada tanggal 15 Februari 2014 Melalui <http://www.tatakota-jakartaku.net/content/wilayah-jakarta-pusat>

Ahmad, Badu. *Kondisi Birokrasi Di Indonesia dalam Hubungannya dengan Pelayanan Publik*. Jurnal Administrasi Publik Vol. VI, No.1. 2008 45-62

Anita, Lestari. Hestari, Lituhayu. Dyah, *Peran Diklat dalam Peningkatan Kualitas SDM di Badan Kepegawaian Daerah Prov. Jawa Tengah*. Jurnal Administrasi Publik

Azizy, Qodri A, 2007. *Change Management dalam Reformasi Birokrasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

Bangun, Wilson, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga

Daft, L Richard, 2003. *Management*. Jakarta : Salemba Empat

Daranin, Betta Maria, 2009. *Patologi Administrasi dan Terapi*. Jurnal Medik No.2 Delapan area perubahan Reformasi Birokrasi, diakses pada tanggal 28 Oktober 2013 dari <http://www.menpan.go.id/kedeputian-reformasi-birokrasi/>

Efendi, Taufiq. 2007 *Agenda Strategis Reformasi Birokrasi Menuju Good Governance*. Diakses online pada tanggal 10 Januari 2014 melalui http://www.setneg.go.id/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=

Endarti, Esa Wahyu, *Aplikasi Prinsip Good Governance dalam Sektor Publik*.

Jurnal Administrasi Publik Vol II. No. 1.2005

Gedeona, Triwibawanto Hendrikus, *Reformasi Birokrasi Pemerintahan Good*

Governance dalam Perspektif Administrasi Publik. Jurnal Ilmu

Administrasi Vol VII No. 2, 2010

Hasibuan, Malayu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta :Bumi

Aksara.

Hendrayady, Agus. *Reformasi Administrasi Publik*Jurnal Fisip UMRAH Vol. 1

No.1, 2011:107-113

Ismail.2009. *Etika Birokrasi Dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya*

Manusia.Malang : Ash-Shiddiqy Press

Kementerian Keuangan. 2010. *Tiga Pilar Reformasi Birokrasi Kementerian*

Keuangan. diakses online pada tanggal 25 September 2013 melalui

<http://www.reform.depkeu.go.id/mainmenu.php?module=news&id=12>

Kementerian Keuangan. 2012. *Rencana Anggaran Kementerian Keuangan 2013*.

Diakses Online pada tanggal 18 November 2013 melalui

[http://www.slideshare.net/ailman/rencana-anggaran-kementerian-](http://www.slideshare.net/ailman/rencana-anggaran-kementerian-keuangan-2013)

[keuangan-2013](http://www.slideshare.net/ailman/rencana-anggaran-kementerian-keuangan-2013)

Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan No. KEP-77/PB/2011. "*Rencana*

Strategis Direktorat Jenderal Perbendaharaan 2010-2014". Diakses pada

tanggal 2 November 2013 dari <http://ftp1.perbendaharaan.go.id/>

[peraturan/kepdirej/2011/kep_77_pb_2011_renstra_djpbn_2010-2014.pdf](http://ftp1.perbendaharaan.go.id/peraturan/kepdirej/2011/kep_77_pb_2011_renstra_djpbn_2010-2014.pdf)

Keputusan Menteri Keuangan No. 51/KMK.01/2012, “*Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kementerian Keuangan*”.

Kusdi, 2009. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Malang : Salemba Humanika

Moeloeng, J Lexy, 2013. *Metode penelitian kualitatif edisi revisi*. Bandung : Remaja Rosdakarya

Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta :PT Rineka Cipta.

Pasolong, Harbani, 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta

Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia No. 66 tahun 2011. “*Kode dan Data Wilayah Administrasi Pemerintahan*”. Diakses pada tanggal 15 Februari 2014 dari <http://www.kemendagri.go.id/pages/profil-daerah/provinsi/detail/31/dki-jakarta>

Peraturan Menteri Keuangan RI No 169 Tahun 2012, “*Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan*”.

Peraturan Pemerintah RI No. 81 Tahun 2010, “*Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*”, diakses pada tanggal 12 November 2013 dari http://www.kemenkumham.go.id/attachments/article/175/perpes81_2010

Poernomo, Tonny W. 2012. *Seluruh unit KPPN menjadi KPPN Percontohan*. Diakses Online pada tanggal 3 Desember 2013 Melalui <http://www.perbendaharaan.go.id/new/?pilih=news&aksi=lihat&id=2827>

Purwanto, Agus Erwan, Dyah Ratih Sulistyastuti. 2012. *Implementasi Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Penerbitan Gava Media

Retno,Nunik. Maritini, Rina. Purwandari,Dwi. *Patologi Birokrasi Di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang*. Jurnal Ilmu Pemerintahan, 2012.

Santosa, Pandji, 2008. *Administrasi Publik Teori dan Aplikasi Good Governance*. Bandung: PT.Refika Aditama

Sedarmayanti, 2009. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan*. Bandung: PT. Refika Aditama

Suaedy, Soleh. *Sekilas Reformasi Birokrasi*. Surabaya:2011, diakses dari tanggal 28 Oktober 2013 dari <http://bdksurabaya.kemenag.go.id/file>

Sugiyono, 2013. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : CV. Alfabeta.

Sunyoto, Danang, 2013. *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)*. Jakarta: PT. Buku Seru

Sutrisno, Edy H, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta :Kencana Prenada Media Group

Swasto,Bambang, 2011.*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang:UB Press

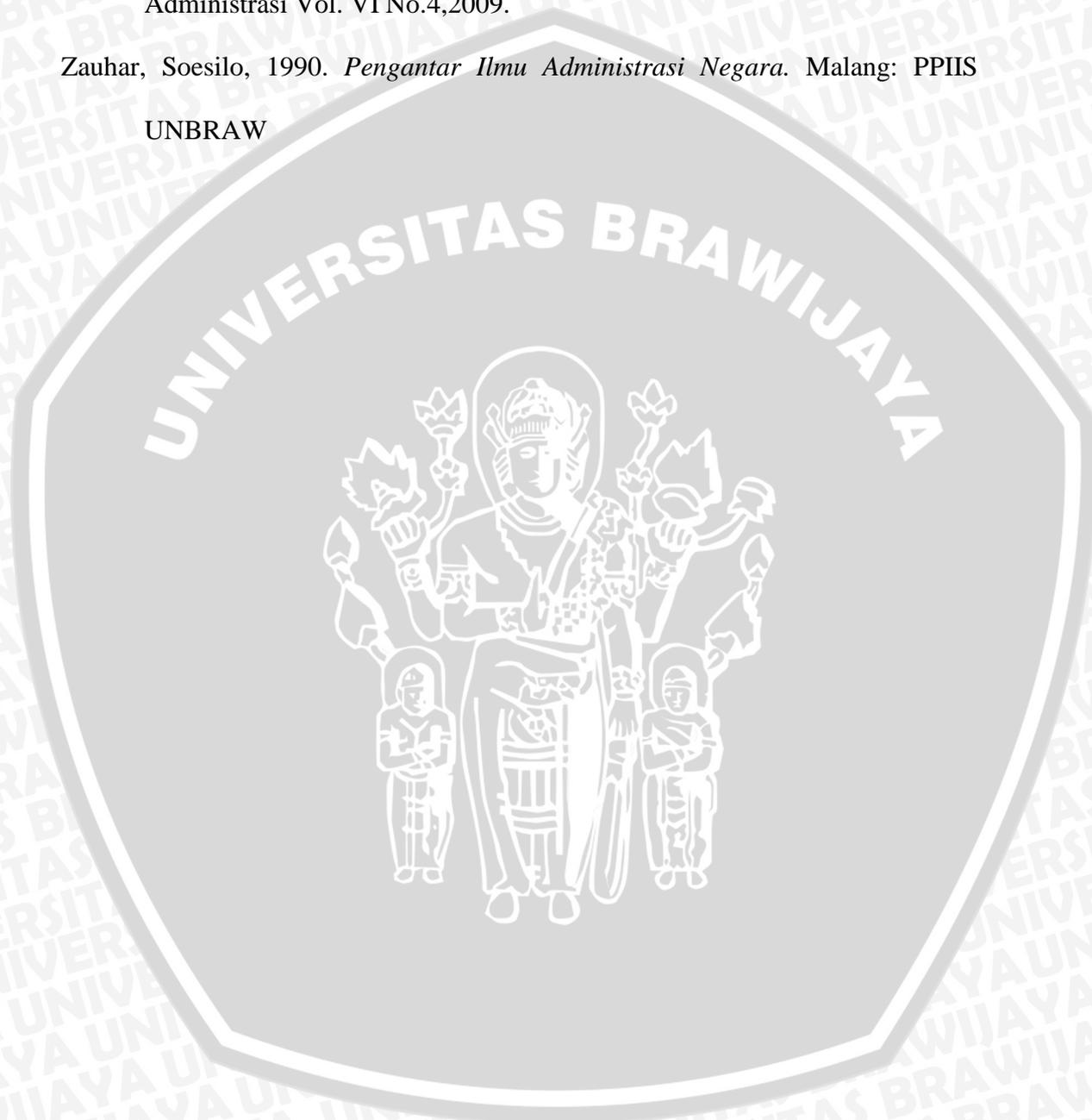
Undang-undang No.101.2000. “*UU Pelatihan dan Pendidikan Pegawai Negeri Sipil No. 101.2000*”. diakses pada tanggal 28 Oktober 2013 dari http://www.pu.go.id/satminkal/set_br_kepegawaian/downloads/pengembangan/diklat/PP_101_tahun_2000.pdf

Widodo, Joko, 2013. *Analisis Kebijakan Publik*. Malang: Bayumedia Publishing

Yeremias, Keban T, 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi: Konsep, Teori, dan Isu*. Yogyakarta: Gavamedia

Yustiono, Eris. *Reformasi Birokrasi Melalui Revitalisasi Pelatihan SDM Aparatur Suatu Tinjauan Terhadap Diklat Kepemimpinan*. Jurnal Ilmu Administrasi Vol. VI No.4,2009.

Zauhar, Soesilo, 1990. *Pengantar Ilmu Administrasi Negara*. Malang: PPIIS UNBRAW



LAMPIRAN





**DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN
SEKRETARIAT DIREKTORAT JENDERAL**

GEDUNG PRIJADI PRAPTOSUHARDJO I LANTAI I
JALAN LAPANGAN BANTENG TIMUR NO.2-4, JAKARTA 10710
TELEPON (021)3449230 PSW.5216,5213, (021)3846322; FAKSIMILE (021)3846322,3846402
SITUS www.perbendaharaan.go.id

SURAT KETERANGAN
NOMOR KET- 129 IPB.13/2014

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Hasan Lutfi
NIP : 197209051994021001
Jabatan : Kepala Subbagian Pengembangan Kompetensi
Bagian Pengembangan Pegawai

dengan ini menerangkan bahwa

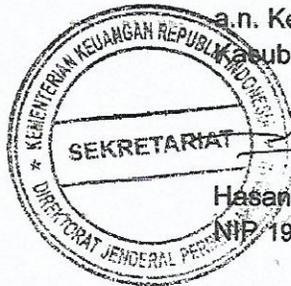
Nama : Refika Dwina Elfandani
NIM : 105030101111045
Jurusan : Ilmu Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

telah melaksanakan kegiatan penelitian/riset di Bagian Pengembangan Pegawai Setditjen Perbendaharaan pada Bulan Februari 2014 dalam rangka pengumpulan data/bahan penulisan tugas akhir yang mengambil tema "Implementasi Program *Human Capital Development Plan* (HCDP) dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi di Ditjen Perbendaharaan Kementerian Keuangan Republik Indonesia)".

Surat keterangan ini diberikan untuk keperluan mengikuti ujian skripsi dengan harapan agar pihak berwenang dapat memberikan bantuan apabila diperlukan dan dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 18 Juni 2014

a.n. Kepala Bagian Pengembangan Pegawai
Subbag Pengembangan Kompetensi



Hasan Lutfi

NIP 197209051994021001

KOTA ADMINISTRASI JAKARTA PUSAT

KEPUTUSAN WALIKOTA KOTA ADMINISTRASI JAKARTA PUSAT

NOMOR 134 TAHUN 2014

TENTANG

PEMBERIAN IZIN PENELITIAN KEPADA PENELITI ATAS NAMA
REFIKA DWINA ELFANDANI

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

WALIKOTA KOTA ADMINISTRASI JAKARTA PUSAT,

Menimbang

- a. bahwa sehubungan dengan surat dari Ketua Jurusan Administrasi Publik Universitas Brawijaya Malang Nomor 643/UN.10.3/PG/2014 Tanggal 16 Januari 2014 hal Riset dan Rekomendasi Kepala Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Administrasi Jakarta Pusat Nomor 76/1.851.85 tanggal 03 Februari 2014, hal rekomendasi izin Penelitian untuk kegiatan dimaksud diperlukan izin;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Keputusan Walikota Kota Administrasi Jakarta Pusat tentang Pemberian Izin Penelitian kepada Peneliti atas nama Refika Dwina Elfandani.

Mengingat

- 1. Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-undang Nomor 12 Tahun 2008;
- 2. Undang-undang Nomor 29 Tahun 2007 tentang Pemerintahan Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta sebagai Ibukota Negara Kesatuan Republik Indonesia;
- 3. Undang-undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan;
- 4. Peraturan Daerah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 10 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah;
- 5. Peraturan Gubernur Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 47 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelayanan Izin Penelitian;
- 6. Keputusan Gubernur Propinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 69 Tahun 2004 tentang Prosedur Pelayanan pada Badan Kesatuan Bangsa Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta.

MELIWIJUSKAN .

- Menetapkan** : KEPUTUSAN WALIKOTA KOTA ADMINISTRASI JAKARTA PUSAT TENTANG PEMBERIAN IZIN PENELITIAN KEPADA PENELITI ATAS NAMA REFIKA DWINA ELFANDANI.
- KESATU** : Memberikan izin penelitian kepada mahasiswi atas nama Refika Dwina Elfandani sebagai peneliti dari Universitas Brawijaya Malang.
- KEDUA** : Izin sebagaimana dimaksud pada diktum KESATU adalah untuk melaksanakan penelitian dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul "Implementasi Program Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai Wujud Reformasi Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Pegawai (Studi di Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Keuangan)" yang diberikan selama 3 (tiga) bulan terhitung mulai tanggal 03 Februari 2014 s.d 03 Mei 2014 di Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian keuangan.
- KETIGA** : Pemegang izin sebagaimana dimaksud pada diktum KESATU wajib menyampaikan laporan tertulis kepada Walikota Kota Administrasi Jakarta Pusat melalui Bagian Tata Pemerintahan Sekretariat Kota Administrasi Jakarta Pusat dengan tembusan kepada Kepala Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Administrasi Jakarta Pusat tentang kegiatan yang telah dilaksanakan paling lama 1 (satu) bulan setelah habis masa berlakunya izin untuk mendapatkan rekomendasi publikasi.
- KEEMPAT** : Peneliti dapat melakukan publikasi hasil penelitian jika laporan sebagaimana dimaksud diktum KETIGA telah diterima dan mendapatkan rekomendasi publikasi.
- KELIMA** : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 6 Februari 2014

a.n. WALIKOTA KOTA ADMINISTRASI JAKARTA PUSAT
SEKRETARIS KOTA ADMINISTRASI JAKARTA PUSAT,

H. WAHYU HARYADI
NIP 196701151993031005

Tembusan :

1. Wakil Gubernur Provinsi DKI Jakarta
2. Plt. Sekretaris Daerah Provinsi DKI Jakarta
3. Asisten Pemerintahan Sekda Provinsi DKI Jakarta
4. Ka. Dinas Pelayanan Pajak Provinsi DKI Jakarta
5. Ka. Biro Tata Pemerintahan Setda Provinsi DKI Jakarta
6. Ka. Kantor Kesbang & Politik Kota Administrasi Jakarta Pusat
7. Ka. Bagian Tata Pemerintahan Setko Administrasi Jakarta Pusat
8. Ka. Bagian Umum & Protokol Setko Administrasi Jakarta Pusat



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

SALINAN

KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN

NOMOR 51 /KMK.01/2012

TENTANG

**RENCANA PROGRAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
KEMENTERIAN KEUANGAN**

MENTERI KEUANGAN,

- Menimbang :**
- a. bahwa untuk mewujudkan sumber daya manusia Kementerian Keuangan yang handal, kompeten, dan profesional, perlu mengelola program pengembangan sumber daya manusia Kementerian Keuangan secara efektif, efisien dan transparan;
 - b. bahwa dalam rangka pengelolaan program pengembangan sumber daya manusia Kementerian Keuangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menyusun suatu dokumen yang memuat rencana program pengembangan sumber daya manusia untuk kurun waktu 5 (lima) tahun;
 - c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Keputusan Menteri Keuangan tentang Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Keuangan;

- Mengingat :**
1. Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041) sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890);
 2. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 198, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4019);
 3. Keputusan Presiden Nomor 56/P Tahun 2010;

MEMUTUSKAN :

- Menetapkan :** **KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN TENTANG RENCANA PROGRAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KEMENTERIAN KEUANGAN**

- PERTAMA : Menetapkan Dokumen Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Keuangan, yang selanjutnya disebut Dokumen RPPSDM, sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang menjadi bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri Keuangan ini.
- KEDUA : Dokumen RPPSDM sebagaimana dimaksud dalam Diktum PERTAMA memuat rencana pendidikan dan pelatihan untuk kurun waktu 5 (lima) tahun yang meliputi:
1. Program Gelar (*Degree Program*);
 2. Program Non-Gelar (*Non-Degree Program*); dan
 3. Program Pemanfaatan Lulusan Pendidikan dan Pelatihan (*Re-Entry Program*).
- KETIGA : Dokumen RPPSDM sebagaimana dimaksud dalam Diktum PERTAMA digunakan sebagai pedoman bagi unit-unit eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan dalam melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia.
- KEEMPAT : Rencana pendidikan dan pelatihan sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDUA dilaksanakan dengan memperhatikan ketersediaan anggaran.
- KELIMA : Perubahan atas Dokumen RPPSDM dapat dilakukan 1 (satu) kali dalam setahun, yang ditetapkan dengan Keputusan Menteri Keuangan yang ditandatangani oleh Sekretaris Jenderal atas nama Menteri Keuangan.
- KEENAM : Keputusan Menteri Keuangan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Salinan Keputusan Menteri Keuangan ini disampaikan kepada :

1. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi;
2. Sekretaris Jenderal, Inspektur Jenderal, para Direktur Jenderal dan para Kepala/Ketua Badan di lingkungan Kementerian Keuangan;
3. Para Sekretaris Direktorat Jenderal/Badan, Sekretaris Inspektorat Jenderal di lingkungan Kementerian Keuangan;

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 22 Februari 2012

MENTERI KEUANGAN,

ttd,

AGUS D.W. MARTOWARDOJO

Salinan sesuai dengan aslinya
KEPALA BIRO UMUM

u.b.
KEPALA BAGIAN TU. KEMENTERIAN

GIARTO
NIP. 195904201984021001



KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN

GEDUNG PRIADI PRAPTOSUHARDJO I LANTAI 1
JALAN LAPANGAN BANTENG TIMUR NOMOR 2-4 JAKARTA 10710
TELEPON 344-9230 (20 SALURAN) PSW 5205, 5206, (021) 3843417, FAKSIMILE (021) 3454540, 3846402
SITUS www.perbendaharaan.go.id

Nomor : S- 867 /PB/2014
Sifat : Segera
Lampiran : 1 (satu) berkas
Hal : Apresiasi atas Hasil Reviu Kontrak Kinerja dan Survei
Strategy Focused Organization (SFO) Tahun 2013

11 Februari 2014

- Yth.
1. Para Direktur lingkup Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan
 2. Para Kepala Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan
 3. Para Kepala Bagian lingkup Sekretariat Ditjen Perbendaharaan
 4. Para Kepala KPPN

Sehubungan Surat Sekretaris Jenderal Kemenkeu Nomor S-2284/SJ/2013 tanggal 24 Desember 2013 hal Laporan Reviu Kontrak Kinerja dan Survei *Strategy Focused Organization (SFO) Tahun 2013*, dengan ini disampaikan hal-hal sebagai berikut:

1. Reviu Kontrak Kinerja dan Survei SFO Tahun 2013 telah dilaksanakan oleh Pushaka Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan bekerjasama dengan para pengelola kinerja organisasi, sejak bulan Mei sampai dengan Juli 2013.
2. Tujuan pelaksanaan reviu Kontrak Kinerja adalah untuk mendapatkan umpan balik dari pelaksanaan kontrak kinerja tahun 2013 di masing-masing unit eselon I dalam rangka perbaikan pengelolaan kinerja di tahun mendatang. Sedangkan, tujuan pelaksanaan survei SFO adalah untuk mengetahui level implementasi prinsip-prinsip SFO pada Kemenkeu di tahun 2013 dan mengetahui prinsip mana yang harus ditingkatkan oleh masing-masing unit eselon I Kemenkeu.
3. Reviu Kontrak Kinerja dan Survei SFO tahun 2013 dilakukan kepada seluruh unit eselon I Kemenkeu, termasuk Ditjen Perbendaharaan, meliputi Kantor Pusat dan Kantor Vertikal secara sampel, yaitu Direktorat Sistem Manajemen Investasi, Direktorat Akuntansi dan Pelaporan Keuangan, Kanwil DJPBN Provinsi Aceh, Kanwil DJPBN Provinsi Sulawesi Tenggara, Kanwil DJPBN Provinsi Sulawesi Utara, KPPN Medan I, dan KPPN Makassar II.
4. Hasil Survei SFO Tahun 2013 untuk Ditjen Perbendaharaan sebagai berikut:
 - a. Hasil Survei SFO Tahun 2013 untuk Ditjen Perbendaharaan adalah sebesar indeks 4,89 (skala 1 s.d. 6) atau pada level "*We are best practice at this*" (rincian nilai terlampir), tertinggi di antara unit eselon I lingkup Kemenkeu dan melebihi rata-rata indeks implementasi SFO Kemenkeu sebesar 4,49 (level "*We are good at this*").
 - b. Dari lima prinsip SFO yang dinilai pelaksanaannya, terdapat dua prinsip SFO yang levelnya di bawah *best practice* (< 4,8), yaitu:
 - 1) prinsip 1: "Memobilisasi perubahan melalui kepemimpinan eksekutif" (nilai 4,22).
 - 2) prinsip 4: "Menjadikan strategi sebagai tugas seluruh pegawai" (nilai 4,77).
5. Berdasarkan hasil penilaian di atas, dengan ini disampaikan apresiasi setinggi-tingginya kepada unit kerja Ditjen Perbendaharaan yang telah menjadi sampel Reviu Kontrak Kinerja dan Survei SFO tahun 2013 dan penghargaan kepada seluruh pejabat/pegawai Ditjen Perbendaharaan, atas sinergi dan kontribusi yang proaktif di dalam proses pengelolaan kinerja di lingkungan Ditjen Perbendaharaan selama tahun 2013.
6. Statistik unit kerja Ditjen Perbendaharaan yang telah melaporkan secara proaktif terkait pelaksanaan langkah-langkah peningkatan kualitas pengelolaan kinerja sebagaimana Surat Sekretaris Ditjen Perbendaharaan Nomor S-3453/PB.1/2013 tanggal 17 Mei 2013 hal Persiapan Pelaksanaan Reviu Kontrak Kinerja dan Survei SFO Tahun 2013 dan Nota Dinas Sekretaris Ditjen Perbendaharaan Nomor ND-1322/PB.1/2013 tanggal 17 Mei 2013 hal Peningkatan Kualitas Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan, dapat dirinci sebagai berikut (rincian terlampir):

Unit (Tahun 2013)	Sudah Melaporkan	Belum Melaporkan
Kantor Pusat	1 (12,5%)	7 (87,5%)
Kanwil DJPBN	18 (60%)	12 (40%)
KPPN	64 (36,16%)	113 (63,84%)

7. Menindaklanjuti hasil Survei SFO tahun 2013, telah disusun penyempurnaan langkah-langkah peningkatan kualitas pengelolaan kinerja di lingkungan Ditjen Perbendaharaan pada tahun 2014 sebagaimana matriks terlampir, untuk Saudara laksanakan secara proaktif dan melibatkan seluruh pegawai di lingkungan unit masing-masing.
8. Berkenaan hal-hal di atas, diminta kepada Saudara agar:
 - a. Menunjuk pengelola kinerja yang proaktif dan selanjutnya menyampaikan daftar pengelola kinerja unit masing-masing sesuai format terlampir kepada Sekretaris Ditjen Perbendaharaan paling lambat tanggal **14 Februari 2014**.
 - b. Memberikan dukungan kepada unit yang menangani pengelolaan kinerja di lingkup masing-masing, melalui usulan analisis kebutuhan diklat pada aplikasi Suntara, untuk mendorong kontribusi yang lebih optimal dari unit pengelolaan kinerja dalam pencapaian tujuan organisasi dan monitoring validitas data pendukung capaian IKU.
 - c. Menginstruksikan para pejabat di lingkungan unit Saudara untuk melaksanakan *performance dialogue* antara pegawai dengan atasan langsung secara berkala, termasuk Saudara dengan pejabat bawahan Saudara, sebagai media dalam mengkomunikasikan tujuan strategis organisasi, memonitor kinerja pegawai bersangkutan dan memberikan arahan, motivasi atau *coaching* yang efektif untuk pencapaian kinerja pegawai tersebut.
 - d. Menyampaikan laporan pelaksanaan langkah-langkah peningkatan kualitas pengelolaan kinerja secara triwulanan kepada Sekretaris Ditjen Perbendaharaan, dan khusus untuk periode Triwulan I Tahun 2014 agar disampaikan paling lambat tanggal **11 April 2014**, sebagai bahan evaluasi kuantitatif secara berkala dalam rangka menilai proses pengelolaan kinerja dan mendorong terimplementasinya prinsip-prinsip SFO pada masing-masing unit kerja di lingkungan Ditjen Perbendaharaan.

Demikian disampaikan, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Direktur Jenderal,



Marwanto Harjowiryo 4
NIP. 195906061983121001

Tembusan:

Kepala Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan, Setjen Kemenkeu

PEDOMAN WAWANCARA

Program Degree

1. Apa yang mendasari program pengembangan di Ditjen Perbendaharaan?
2. Apa yang di maksud dengan Rencana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPPSDM) di Ditjen Perbendaharaan?
3. Jelaskan program-program yang ada pada Program *Human Capital Development Plan* (HCDP) di Ditjen Perbendaharaan?
4. Bagaimana pelaksanaan program jangka panjang pada program HCDP terkait beasiswa internal, eksternal, mandiri?
5. Bagaimana alur program HCDP terkait beasiswa pada jalur internal, eksternal, dan mandiri?
6. Bagaimana hasil dari realisasi Dokumen Program HCDP terkait Pogram Beasiswa di Ditjen Perbendaharaan?
7. Apa alasan Bagian Pengembangan Pegawai membuat Dokumen program HCDP terkait beasiswa?
8. Sejak kapan kerjasama beasiswa internal, eksternal berlangsung?
9. Apa yang membedakan dari beasiswa mandiri dengan ke dua beasiswa tersebut?

PEDOMAN WAWANCARA

Program Non- Degree

1. Apa yang melandasi diadakannya program pengembangan non degree?
2. Bagaimana cara mengatasi perubahan PMK 169 pada program non degree?
3. Siapa saja yang bekerja sama dalam pelaksanaan program non degree (diklat)?
4. Bagaimana pelaksanaan diklat dilakukan pihak BPPK, PUSDIKLAT, dan BDK?
5. Bagaimana kewenangan Bagian Pengembangan Pegawai dalam penawaran diklat?
6. Bagaimana tahapan sebelum pembuatan kalender diklat?
7. Bagaimana kontribusi peserta diklat dalam menerapkan materi pasca diklat di lingkungan kerjanya?
8. Bagaimana mengukur kinerja pegawai dalam pelaksanaan Program RPPSDM jangka menengah dan pendek (diklat) secara keseluruhan?

PEDOMAN WAWANCARA

Re-Entry Program dan lainnya.

1. Bagaimana evaluasi setelah pelaksanaan diklat (non degree)?
2. Bagaimana tahapan penilaian dalam evaluasi pasca diklat oleh pihak penyelenggara?
3. Apa saja tahapan pelaksanaan penilaian diklat?
4. Jelaskan yang di maksud dengan penilaian 360 derajat ?
5. Bagaimana pelaksanaan program degree dan non degree dapat diakses dengan mudah oleh pegawai DJPB?
6. Apa saja yang menjadi kendala dalam pelaksanaan program RPPSDM tersebut?
7. Faktor pendukung apa saja yang membantu jalannya pelaksanaan Program RPPSDM?

CONTOH KUESIONER TERKALIP PENILAIAN 360 DERAJAT PASCADIKLAT
LEMBAR KUESIONER DIKLAT PENYUSUNAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA
PUSDIKLAT ANGGARAN DAN PERBENDAHARAAN

Petunjuk Pengisian :

1. Berikan tanda check list (✓) pada kolom penilaian yang disediakan untuk pernyataan di bawah ini.
2. Berikan Penilaian untuk *Pemahaman dan Pengetahuan saja (A)*. Apabila posisi Alumni Diklat bukan /tidak pernah terlibat dalam penyusunan/pengelolaan anggaran.
3. Berikan Penilaian untuk *Pemahaman dan Pengetahuan (A)*, *Keterampilan (B)* serta *Sikap dan Perilaku (C)* apabila Alumni Diklat sedang/pernah terlibat dalam penyusunan/pengelolaan anggaran.

Berikan penilaian Anda terhadap Alumni Diklat Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja terkait dengan Pemahaman dan Pengetahuan, Keterampilan, serta Sikap setelah mengikuti diklat!

1. Apakah diklat ini berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi Alumni? YA TIDAK

Skala Penilaian adalah sebagai berikut:

- 1 : Tidak Baik 2 : Kurang Baik 3 : Cukup 4 : Baik 5 : Sangat Baik

Pernyataan	Penilaian SETELAH diklat				
	1	2	3	4	5
A. Pemahaman dan Pengetahuan Alumni dalam :					
1. Mekanisme perencanaan dan penganggaran					
2. Pendekatan penganggaran					
3. Konsep kerangka pengeluaran jangka menengah					
4. Penetapan angka dasar dan inisiatif baru					
5. Metode penghitungan biaya					
6. Standar biaya masukan dan biaya keluaran					
7. Klasifikasi jenis belanja					
8. Kerangka acuan kerja					
9. Rincian anggaran biaya					
10. Evaluasi kinerja penganggaran					
11. Penggunaan SPM dalam penganggaran maupun evaluasi kinerja non anggaran					
12. Rencana kerja anggaran kementerian/ lembaga					
B. Keterampilan Alumni dalam :					
1. Menyusun sasaran kegiatan dan tupoksi					
2. Memberikan masukan untuk pembuatan proses bisnis satuan kerja					
3. Memberikan masukan untuk pembuatan DIPA					
4. Melakukan identifikasi program dan kegiatan					
5. Menyusun konsep kerangka pengeluaran jangka menengah					
6. Melakukan penghitungan biaya program dan kegiatan					
7. Menyusun standar biaya masukan dan biaya keluaran					
8. Melakukan klasifikasi jenis belanja					
9. Membuat kerangka acuan kerja					
10. Menyusun pagu anggaran					
11. Melakukan pengukuran kinerja					
12. Menggunakan aplikasi SPM dalam penganggaran					
13. Mengoperasikan aplikasi RKA-KL					
C. Sikap dan Perilaku Alumni dalam :					
1. Melakukan analisis permasalahan					
2. Ketelitian memeriksa kebenaran dokumen					
3. Aktif meng-update peraturan terbaru dan informasi terkait					
4. Bekerja dengan hati-hati pada proses penyusunan/pengelolaan anggaran					

LEMBAR KUESIONER EVALUASI PASCADIKLAT
DIKLAT PENYUSUNAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA

DATA RESPONDEN

2-S AI-D

1-S D-III

Lehyng.....

Wanita Pria

Name Jenis Kelamin Umur Pangkat/Golongan Pendidikan Terakhir

Untuk Rekan Alumni Diklat

Saran dan Rekomendasi untuk perbaikan Diklat Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja :

CURRICULUM VITAE



Nama : Refika Dwina Elfandani

Nomor Induk Mahasiswa : 105030101111045

Tempat dan tanggal lahir : Payakumbuh, 16 Juni 1992

Agama : Islam

Alamat : Perumahan Aneka Elok Blok G8 No. 13 Penggilingan Cakung
Jakarta Timur

Alamat Di malang : Bunga Andong Kav. 21 Sukarno Hatta- Malang

Pendidikan :

1. TK Pertiwi Komplek Bea Cukai Tahun 1998
2. SDN Penggilingan 09 Pagi Jakarta Timur Tamat Tahun 2004
3. SMPN 236 Jakarta Timur Tamat Tahun 2007
4. SMAN 54 Jakarta Timur Tamat Tahun 2010